



**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENÇ VE
DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA:
TÜRKİYE-LİBYA KARŞILAŞTIRMASI**

TAHER FARAG LAMIN MOHAMED

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

KASTAMONU 2019

**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENÇ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: TÜRKİYE-LİBYA
KARŞILAŞTIRMASI**

Taher Farag Lamin MOHAMED

**Jüri başkanı
Danışman
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi**

**Prof. Zeliha SEÇKİN
Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Doç. Dr. Tolga ULUSOY
Doç. Dr. Aysun KANBUR
Dr. Öğr. Üyesi M. Faruk ÖZÇINAR**

TEZ ONAYI

Taher Farag Lamin MOHAMED tarafından hazırlanan " **Örgütlerde Değişime Direnç ve Değişim Yönetimi Üzerine Bir Çalışma: Türkiye-Libya Karşılaştırması**" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Prof. Zeliha SEÇKİN Aksaray Üniversitesi
Jüri Üyesi (Danışman)	Prof. Dr. Yavuz DEMİREL Kastamonu Üniversitesi
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Tolga ULUSOY Kastamonu Üniversitesi
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Aysun KANBUR Kastamonu Üniversitesi
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi M. Faruk ÖZÇINAR Aksaray Üniversitesi

Z. Sehi?
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]

22/04/2019

Enstitü Müdürü Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU

[Signature]

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.



Taher Farag Lamin MOHAMED

TEŞEKKÜR

Her şeyden önce, tezimi tamamlayabilmem için gereken kuvvet ve sabrı bana veren Yüce Allah'a şükürler olsun.

Doktora çalışmalarım süresince bana destek olan, doğru adımları atmada bana rehberlik eden ve üzerimde iyi etkiler bırakan birçok kişiye teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Doktora çalışmalarımın en başından itibaren bana vermiş olduğu tavsiyeleri, rehberliği ve tezin geliştirilmesinde sağladığı desteği için Danışmanım Prof.Dr. Yavuz DEMİREL'e saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Doktora ders ve seminer döneminde ve doktora yeterlilik sınavı aşamasında bana rehberlik eden Doç.Dr. Aysun KANBUR'a teşekkürlerimi sunarım.

Kastamonu Üniversitesi'nde görev yapan tüm öğretim elemanlarına ve üniversite çalışanlarına da teşekkür ederim.

Doktora çalışmalarımı sürdürme fırsatını bana veren Ülkem Libya'ya ve Tobuk Üniversitesine ve üniversite çalışanlarına minnettar olduğumu belirterek şükranlarımı iletiyorum. Ülkeme ve üniversiteme en iyi şekilde hizmet edeceğimi belirtmek istiyorum.

Değerli tavsiyeleri ve destekleri için Tobuk Üniversitesindeki çalışma arkadaşım Dr. Hafız MANSOUR'a ve Libya'da anketlerin dağıtımı ve toplanması konusunda bana yardımcı olan ve değerli zamanını benim için ayıran Öğretim Görevlisi Younis MOHAMED'e saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca, Libya ve Türkiye'de bulunan arkadaşlarıma destekleri için en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Sürekli olarak beni teşvik eden ve desteğini her zaman hissettiğim değerli eşime, bana duydukları sevgi ve gösterdikleri hoşgörü için sevgili çocuklarım Hamzh, Farag, Shaheen ve Fatima minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum; aile desteği olmaksızın bu tezin tamamlanması mümkün olmazdı.

Ayrıca, bu çalışmayı tamamlamamıza yardımcı olan, anketi cevaplamak ve görüşlerini ve fikirlerini bizlere sunmak için zaman ayıran Tobruk Üniversitesi ve Kastamonu Üniversitesi'ndeki tüm katılımcılara da teşekkürlerimi sunuyorum.

Ülkemizin içinden geçtiği zorlu sürece rağmen, bizlere gerekli olan tüm hizmetleri sağlayan Libya Eğitim ve Kültür Bakanlıklarına ve Ankara'daki Libya Büyükelçiliği'nin çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak ama en önemlisi, teşvik ve destekleri için ailem, annem, kız kardeşlerim, erkek kardeşlerim ve arkadaşlarıma özel olarak teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu yolculuk süresince, telefon, sosyal ağlar ve diğer vasıtalarla bana destek olan, beni cesaretlendiren, benim için dua eden ve hatta iyi bir söz ile bile olsa yanımda olan herkese saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Taher Farag Lamin MOHAMED

Kastamonu, Nisan, 2019

İTHAF

Bu Doktora Tez Çalışması

Tüm zor koşullara rağmen, çalışmamı tamamlamam için bana destek olan Sevgili
ülkem **Libya**'ya,

Allah'tan ruhuna merhamet etmesini dilediğim Rahmetli **Babama**,

Hiç okula gitmemiş olan ancak bana ahlaki ve insani değerleri öğreten **Anneme**,

Kardeşlerime,

Yeğenlerime,

Teşvik ve desteği ile bu yolculuğu mümkün kılanlardan biri olan **Eşime**,

Çok sevdiğim evlatlarım **Hamzh, Farag, Shaheen**, ve **Fatima**

Bu yolculukta hayattan kopan Rahmetli **amcalarım Bilal ve Falah'a**, **amcamın eşi Salameh'e** ve **yeğenim Hamed'e**,

Allah'tan kendisine uzun ömürler vermesini dilediğim **amcam Shoaib Lamin'e**,

Neşeli ve kederli zamanlarda destek ve tavsiyeleriyle hep yanımda olan
arkadaşlarıma,

İthaf Olunur

ÖZET

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENÇ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: TÜRKİYE-LİBYA KARŞILAŞTIRMASI

Taher Farag Lamin MOHAMED

Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Değişim hayatımızın en önemli bir parçasıdır. Özellikle teknoloji ve kaynakların hızlı gelişimiyle birlikte insanlar, değişim olmadan yaşayamamaktadır. Bilindiği gibi örgütler, çevreden etkilenen ve çevrenin tesiri altında kalan açık bir sistemlerdir. Ayrıca, örgütler arasında hızlı gelişme ve güçlü rekabet nedeniyle, örgütler için değişim kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu nedenle, örgütlerin rekabette başarılı olmaları için sürekli olarak değişime uğramaları gerekmektedir. Diğer taraftan ise, örgüt çalışanları her zaman değişime karşı her direnç göstermektedirler. Çalışanların değişime dirençlerini en aza indirmek değişimin sağlıklı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Değişim yönetimi, çalışanların değişime karşı direncini azaltacak şekilde örgütlardaki değişimi planlama ve uygulama sürecidir.

Bu çalışma, Libya ve Türk üniversiteleri arasından seçilen iki üniversitede idari ve akademik yöneticileri kapsamaktadır. Çalışmada çalışanların değişime karşı direnç algılarını ortaya koyarak değişimin yönetiminde etkili olan yöntemler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Kolay Örneklem ve Amaçlı Örneklem yöntemiyle Libya Tobruk Üniversitesi yöneticileri arasından, 154 yöneticiden oluşan bir gruptan 140 yönetici seçilmiştir. Ayrıca aynı yöntemle, Türkiye'de bulunan Kastamonu Üniversitesi'nin yöneticilerinden oluşan 120 yöneticilik bir gruptan 108 yönetici seçilmiştir. Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada anketin güvenilirliği geçerliliği Libya ve Türkiye koşulları için standartlaştırılmıştır. Seçilen üniversitelerde araştırma yapma izni, Libya ve Türkiye'deki üniversitelerin üst yönetiminden alınmıştır. Beşli Likert ölçeği kullanılarak yöneticilerin değişime karşı direncinin nedenlerini ve değişim yönetiminde etkili olan yöntemler saptanmıştır. Tolanan veriler, sosyal araştırmalarda yaygın olarak kullanılan SPSS 21 paket program aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve bağımsız örneklem T- Testi ile ortaya konulmuştur.

Çalışmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Özellikle Libya'daki çalışanların değişime direnmelerinin en önemli nedeninin değişim için bir planlama olmaması, Türkiye'de ise yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin zayıf olması olduğu ortaya çıkarılmıştır. Değişime karşı direncin üstesinden gelmek için değişim yöntemleriyle ilgili olarak bulgular Libya ve Türkiye için de, değişime hazır olmanın çok önemli bir yöntem

olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu çalışma, değişimin nedenleri ve Libya ve Türkiye'nin idari yöntemlerinde istatistiksel farklılıklar olduğunu doğrulamaktadır. Çalışma son olarak uygulamalar ve gelecek araştırmalar için bir dizi öneri sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Örgütsel Değişim, Değişim Direnci, Libya üniversiteleri, Türk üniversiteleri.

2019, 161 Sayfa

Bilim Kodu:



ABSTRACT

Ph. D THESIS

A STUDY ON RESISTANCE TO CHANGE IN ORGANIZATIONS AND CHANGE MANAGEMENT: A COMPARISON OF LIBYA AND TURKEY

Taher Farag Lamin MOHAMED

Kastamonu University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

The change is an important factor in our lives, people cannot live without change, especially with the rapid development of technology and means of living. As we know, organization is an open system affecting and influencing by the environment. In addition, because of the tremendous development and strong competition among organizations in the business environment, change has become inevitable for the organizations. Therefore, organizations need to undergo changes constantly if they want to be competitive. However, there is always resistance to change by employees within organization. Hence, managing organizational change is the process of planning and implementing change in organizations, in a way that reduces employee resistance to change by studying administrative methods that can be used to overcome the change resistance.

This study included administrative and academic managers from two universities selected from Libya and Turkish universities. In this study, it has been examined as a comparison of the methods that are effective in managing change by revealing the employees' perceptions of resistance to change. A stratified purposive sample consists of 140 managers was selected from a population of 154 managers, managers of the University of Tobruk in Libya. Also in the same method, 108 managers were selected from a population of 120 managers, managers of the University of Kastamonu in Turkey. The research instrument was used to discover the causes of employees' resistance to change and administrative methods to overcome such resistance to change, as the survey responses were measured using a five point Likert scale. Reliability and validity of the study questionnaire has been standardized for Libya and Turkey conditions. Permission to conduct research at the selected universities was obtained from the deans of universities in Libya and Turkey. Informed consent was obtained from the different respondents and anonymity of respondents was secured. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 21 which is widely used in social research, Tests of reliability and validity, Pearson correlation analysis, and Regression Analysis, were carried out for analyzing the collected data.

The study found a set of results. The study revealed that the most important cause of employees' resistance change in Libya is lack of planning for change, and the most

important cause of employees' resistance change in Turkey is poor communication between management and employees. With regard to the administrative methods to overcome the resistance to change, the findings about Libya showed that the readiness to change is the very important method, as the same finding was found in Turkey. Moreover, the study confirms that there are statistical differences in the causes of changes and the administrative methods with regard to Libya and Turkey. The study also presented a set of recommendations for practice and recommendations for future research.

Key Words: Change Management, Organizational Change, Resistance to Change, Libyan Universities, Turkish Universities.

2019, 161 Pages

Science Code:



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
TABLolar DİZİNİ	xv
KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Sorusu	1
1.2. Amaçlar	3
1.3. Hipotezler	3
1.4. Kavramlar	4
1.5. Çalışmanın Önemi	5
1.6. Çalışmanın Yapısı	6
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Değişimin Yönetimi	8
2.1.1. Değişim	9
2.1.1.1. <i>Değişim kuvvetleri</i>	12
2.2. Örgütsel Değişimin Tanımı	22
2.2.1. Örgütsel Değişim Türleri	23
2.2.2. Örgütsel Değişimin Boyutları	29
2.2.3. Örgütsel Değişim Süreçleri	31
2.2.4. Örgütsel Değişim Modelleri	32
2.3. Değişime Yönelik Tepkiler	36
2.4. Çalışanların Değişime Reaksiyonu: Kabul ve Direnç	38
2.5. Çalışanların Değişime Direnç Göstermesinin Nedenleri	40
2.6. Pozitif Direnç	45
2.7. Değişim Direncinin Üstesinden Gelmek	46
2.8. Etkili Değişim	47
2.9. Değişim Direncinin Üstesinden Gelme Yöntemleri	48

2.10. Çalışmanın Dayandığı Temel Araştırmalar	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	75
3.1. Araştırma Modeli.....	75
3.2. Araştırma Paradigması Amacı	76
3.2.1. Araştırma Paradigmasının Tanımlanması	76
3.2.2. Araştırma Paradigması Türleri.....	77
3.2.3. Araştırma Paradigmasının Gerekçesi	77
3.3. Araştırmanın Değişkenleri	77
3.4. Libya ve Türkiye’de Kullanılan Örneklem Seçme Teknikleri	78
3.4.1. Amaçlı Örneklem	78
3.4.2. Kolayda Örneklem	79
3.4.3. Amaçlı ve Kolay Örneklemenin Seçilmesinin Nedenleri	79
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	80
3.6. Libya’da ve Türkiye’de Veri Toplama	83
3.7. Libya ve Türkiye’de Kullanılan Ölçekler	85
3.8. Pilot Çalışma	85
3.9. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri	87
3.9.1. İçerik Geçerliliği	87
3.9.2. Faktör Analizi	87
3.9.2.1. Değişime Direnç	87
3.9.2.2. Değişim Yönetimi.....	92
3.10. Güvenilirlik Analizi.....	96
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	98
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	98
4.2. Hipotezlerin Sınanması	101
4.3. Libya ve Türkiye'deki Anketlere Göre Değişime Direnç Nedenleri.....	113
4.4. Libya ve Türkiye'deki Anketlere Göre Değişimin Yönetimi.....	114
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA.....	118
5.1. Çalışmanın Genel Özeti	118
5.2. Çalışmanın Katkıları	124
5.3. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	126
5.4. Öneriler	127

5.4.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	127
5.4.2. Gelecek Araştırmalar için Öneriler	128
5.5. Sonuç	129
KAYNAKLAR.....	131
EKLER.....	151
ÖZGEÇMİŞ.....	161



ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Tez Genel Planı	7
Şekil 2.1. Lewin'in Kuvvet Alanı Analiz Modeli	14
Şekil 2.2. Örgütsel Değişim Kuvvetleri ve Değişim Düzeyleri	15
Şekil 2.3. Dönüşüm Süreci Modeli	27
Şekil 2.4. Lewin'in Değişim Modeli.....	33
Şekil 2.5. Kotterin Değişim Modeli	34
Şekil 2.6. Klasik Psikolojik Değişim Reaksiyonları.....	38
Şekil 2.7. Çalışanların Değişime Reaksiyonu: Kabul ve Direnç	39
Şekil 2.8. Değişime Direnç Formları	40
Şekil 2.9. Değişime Bireysel Direnç Göstermenin Kaynakları.....	44
Şekil 2.10. Örgütsel Değişimin Aşamaları.....	54
Şekil 2.11. Değişimin İşleyişi.....	59
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	75
Şekil 3.2. Çalışanların Değişime Direnç Nedenleri Scree Testi.....	90
Şekil 3.3. Değişim Yöntemleri Scree Testi	95

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Değişim Kuvvetleri	21
Tablo 2.2. Örgütsel Değişim Türleri.....	29
Tablo 2.3. Örgütsel Değişimin Boyutları	30
Tablo 2.4. Değişim Modelleri	36
Tablo 2.5. Değişime Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri.....	56
Tablo 2.6. Değişime Dirençle Başa Çıkma Modelleri	58
Tablo 2.7. Teorik Temellerin Özeti	70
Tablo 3.1. Libya'daki Örneklem ve Popülasyon.....	81
Tablo 3.2. Türkiye'deki Örneklem ve Popülasyon.....	82
Tablo 3.3. KMO ve Bartlett Testi	88
Tablo 3.4. Değişime Direnç Faktör Çıkarımı	88
Tablo 3.5. Değişime Direncin Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	91
Tablo 3.6. Değişim Yöntemi KMO ve Bartlett Testi	92
Tablo 3.7. Değişim Yönetimi Faktör Çıkarımı	93
Tablo 3.8. Değişim Yöntemlerin Döndürülmüş Bileşen Matrisi	96
Tablo 3.9. Güvenilirlik Analizi	97
Tablo 4.1. Libya'lı ve Türk Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	99
Tablo 4.2. Hipotezler ve hipotezlerin sınanmasında yararlanılan test ve analizler	101
Tablo 4.3. Değişime direnç ve boyutları/değişim yönetimi ve boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri	102
Tablo 4.4. Pearson Korelasyon Analizi	103
Tablo 4.5. Değişim Yönetiminin Değişim Planlaması Eksikliği Üzerine Etkisi	105
Tablo 4.6. Değişim Yönetiminin Çalışanların Ekonomik ve Kültürel Faktörleri Üzerine Etkisi	106
Tablo 4.7. Değişim Yönetiminin Değişimin yanlış anlaşılması Üzerine Etkisi	108
Tablo 4.8. Değişim Yönetiminin, Yönetim ve Çalışanlar Arasındaki Zayıf İletişim Üzerine Etkis	109
Tablo 4.9. Değişim Yönetiminin Değişim Değişim Direnci Üzerine Etkisi	110
Tablo 4.10. Türkiye ve Libya'ya Göre Değişim Direnç Algısı	111
Tablo 4.11. Türkiye ve Libya'ya Göre Değişim Yönetimi Algısı	112
Tablo 4.12. Libya ve Türkiye'de Değişime Direncin Nedenleri Betimsel İstatistikleri	113
Tablo 4.13. Libya ve Türkiye'de Değişim Yönetimine İlişkin Betimsel İstatistikler	114
Tablo 4.14. Değişim Direnç ve Değişim Yönetiminin Boyutları	115
Tablo 4.15. Hipotez Sunuçlarına İlişkin Özet Sunum	116

KISALTMALAR DİZİNİ

ÖD	Örgütsel Değişim
ÖG	Örgütsel Gelişim
YD	Yönetim Değişimi
5 D	Direct (Yol göster), Describe (Tanımlamak), Define (Tanımla), Deliver (Uygulamaya koy), ve Develop (Geliştir)
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
BT	Bilgi Teknolojisi
SMWT	Kendi kendini yöneten çalışma ekipleri
ERP	Kurumsal Kaynak Planlama
NHS	Ulusal Sağlık Hizmeti
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı
M	Ortalama
IR	Endüstriyel İlişkiler

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde değişim, sosyal, ekonomik, politik ortamlarda, iş çevrelerinde ya da yasal çevrede olmak üzere her türlü ortamda gerçekleşmektedir. Değişimler, kişisel yaşamlarımızda ve hayatımızda yer kaplamaktadır. Bununla birlikte, değişim sürecine karşı her zaman bir direniş bulunmaktadır. Bu, değişen ortamdan etkilenen örgütsel açık sistem söz konusu olduğunda oldukça anlaşılabilir. Bu nedenle, örgüt değişim sürecine tabi olacaktır. Ancak, çalışanlar örgütlerindeki değişime direnç göstereceklerdir. Aslında, her türlü değişim hoş karşılanmamakta, bazı değişiklikler iyi olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, çalışanın değişime direnmesine neden olan sebepleri ve bu tür bir direnişin nasıl üstesinden gelinebileceğini araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışmada, değişim direncine neden olan faktörleri ortaya koyarak, değişime direnci aşmak için veya çözmek için değişim yönetimi tekniklerinin önemini vurgulamak amacıyla tasarlanmıştır.

Aslında, değişime direnç konusunda hala pek çok cevaplanmamış soru bulunmaktadır. Bu nedenle, etkili değişim yönetimini potansiyel olarak ele almak ve değerlendirmek gerekir (Ford, Ford, ve D'Amelio, 2008). Üst yönetim durumu anlayıp, kabul edip dirençle başa çıkmaya çalışmıyorsa, en iyi niyetlerle hazırlanmış ve iyi düşünülmüş değişim çabaları bile sekteye uğrayabilir. Bununla birlikte, yönetimin değişimin maksimum faydalarını elde etme yeteneği, yönetimin değişime karşı direnci azaltabilmesine ve değişim kabul oranını artıracak ve örgütün hedeflerine ulaşılmasına destek olacak çalışma ortamı için uygun bir iklim oluşturabilmesine ve bunu koruyabilmesine bağlıdır (Coetsee, 1999).

1.1. Araştırma Sorusu

Başarılı bir değişim hikâyesinin temelinde tüm çalışanların ya da çoğu çalışanların değişimi olumlu yönde karşılamaları yönündeki tutum ve davranışları vardır. Diğer taraftan değişimdeki başarısızlığın temelinde ise çalışan ve yöneticilerin değişime

yeterince ilgi göstermemeleri veya değişimi kabullenmeme inancı vardır. Pek çok kişi, gelecekteki faydaları görmeleri halinde kendi yollarını değiştirmeye hazır olsalar da, değişim sürecini motive etme noktasında yapılması gereken hususlar bulunmaktadır. Temel olarak, işgücünü motive etmenin en etkili yolu sorunun kökünden başlamaktır (Mourfield, 2014). Bu nedenle örgüt, çalışanları değişim sürecini kabul etmeye ikna etmenin en iyi yolunu aramalıdır.

Örgütsel değişim, örgütler için önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim olmadığı zaman, örgütlerin rekabet güçlerini kaybetmeleri ve sadık müşterilerin büyüyen temel ihtiyaçlarını karşılayamamaları büyük olasılıktır. Buna ek olarak, değişim bir örgütün ideale ulaşmak için performansını optimize ettiği bir süreçtir (Weick ve Quinn, 1999).

Değişime karşı direnç, herhangi bir değişim sürecinde dikkate alınması gereken önemli bir faktördür, çünkü direncin doğru bir şekilde yönetilmesi, değişim başarısı veya başarısızlığının anahtarıdır. Gerçekten de, değişime karşı direnç, değişim sürecini başlangıçta ya da gelişiminde engelleyen, mevcut durumu değişmeden sürdürmeyi amaçlayan bir olgu olarak görülmelidir (Pardo del Val ve Martínez Fuentes, 2003). Ancak, başarılı bir değişimi gerçekteştirmek için dikkate alınması gereken birçok konu bulunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışma örgütsel değişimin nedenlerini ve direnç unsurlarını, değişim yönetimini ve değişim direncinin üstesinden gelmek için kullanılabilecek yöntemleri tartışmayı amaçlamaktadır. Bu tartışmalar aşağıdaki sorularla özetlenebilir:

1. Literatürde değişime direnç ve değişim yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmaları var mı?
2. Değişim, değişime direnç ve değişim yönetimi kavramları doğru algılanabiliyor mu?
3. Değişime direncin boyutları ile değişim yönetiminin boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunuyor mu?
4. Değişime yönetimi boyutlarının değişime direncin boyutları üzerinde bir etkisi bulunuyor mu?

5. Libya ve Türkiye arasında değişime direncin boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mı?
6. Libya ve Türkiye arasında değişim yönetiminin boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mı?

1.2. Amaçlar

Çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Değişime direncin boyutları ile değişim yönetiminin boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek.
2. Değişim yönetiminin boyutlarının değişime direncin boyutları üzerine olan etkisini tespit etmek.
3. Araştırma kapsamına dahil edilen Libya'daki ve Türkiye'deki üniversitelerde değişime direncin boyutları ve değişim yönetiminin boyutlarının algı düzeylerinin farklı olup olmadığını saptamak.
4. Sebep ve sonuçlarıyla değişime olan direnci ortaya koyarak etkili bir değişim yönetimine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmak.
5. Gelecekte değişim üzerine yapılacak çalışmalara ipuçları sağlamaktır.

1.3. Hipotezler

Çalışmanın soruları ve amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotezleri ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. H1: Değişime direncin boyutları ile değişim yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
2. H2: Değişim yönetiminin boyutları değişime direncin boyutlarını etkilemektedir.
3. H3: Genel olarak değişime direnç ile değişim yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
4. H4: Genel olarak değişim yönetimi değişime direnci etkilemektedir.
5. H5: Değişime direncin boyutları Türkiye ve Libya'ya göre farklılık göstermektedir.

6. H6: Değişim yönetiminin boyutları Türkiye ve Libya'ya göre farklılık göstermektedir.

1.4. Temel Kavramlar

Tezin içeriğini oluşturan bazı temel kavramlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

1. Değişim Kavramı

Değişim, bir şeyleri değiştirmek olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012).

2. Direnç Kavramı

Pratik açıdan direniş, çalışanların örgüt içindeki belirli bir fikri, müfredatı, tasarımı, teknolojiyi benimsemelerine yönelik isteksizliklerini tanımlamak için birçok bilim adamı tarafından kullanılan bir terimdir (Dent, 1995). Bireyin değişime direnmeye yönelik davranışsal eğilimi direnç olarak tanımlanmaktadır (Oreg, 2003).

3. Değişime Direnç

Direnç, çalışanın örgütsel değişime karşı muhalefet tepkisini ifade etmektedir (Khan ve ur Rehman, 2014).

4. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, herhangi bir örgütte yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2011).

5. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, bir örgütün veya onun bileşenlerinin mevcut durumunun nispeten kalıcı bir değişim geçirmesi veya bileşenler ve bunların mevcut ve beklenen gelecek ortamı bağlamında daha fazla canlılık elde etmek için kısmen veya tamamen farklı ve

bütünleşik işlevleri arasındaki karşılıklı ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Boohene ve Williams, 2012).

1.5. Çalışmanın Önemi

Prosci'ye göre, (2012), değişimin yönetimi, bireyleri istenen bir amaca ulaştırmak amacıyla değişimi yönlendirmek için yapılandırılmış bir operasyon ve bir dizi aracın uygulamaya konması ile gerçekleştirilir. Örgüt çalışmaları, üstün değişim yönetimi etkinliğine sahip yönetimin hedeflerini aşma olasılığının 6 kat daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Üstelik, değişimin başarılı yönetilmesi, örgütlerin hayatta kalmaları ve mevcut iş dünyasında başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri ve başarılı bir iş ortamı geliştirmek için sürekli olarak gelişmeleri açısından önem taşımaktadır (Todnem, 2005). Çalışanların mevcut çevrelerindeki değişiklikleri kabul etmelerini ve benimsemelerini sağlamada aranan bir örgütsel yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Sheldon, 2011). Değişim yönetimi tüm sektörler ve örgütler için önem arz etmektedir. Değişim yönetimi birey, takım, örgüt yönetimi olmak üzere tüm durumları içeren bir ilişkisel durum olarak tanımlanmaktadır (Jim, 2008). Değişimin yönetimi ilkelerini uygulamak çalışanların değişime karşı direncini azaltmakta ve direnişin üstesinden gelmek için etkili yöntemlerin kullanılmasını sağlamaktadır. Değişimin yönetimi, değişimi daha kolay ve daha sürdürülebilir hale getirmek için psikoloji ve sosyoloji alanında araştırma yapmaktadır (Kotter ve Cohen, 2002; Auguste, 2013).

Buna ek olarak, bu konunun çalışılması önem arz etmektedir. Değişim tüm örgütler için önemlidir ve dikkate alınmazsa işletmeler rekabet kabiliyetlerini kaybedebilecek ve sadık müşterilerinin giderek büyüyen taleplerini karşılayamayacak hale gelebilecektir. Değişim bugün tüm kurum ve kuruluşların en önemli meselelerinden biri haline gelmiştir. Bu nedenle, Libya ve Türk üniversitelerinde görev yapan yöneticiler açısından çalışanların, varsa, değişime karşı olduklarının anlamak ve yönetimin değişime karşı direnişin üstesinden gelmek için kullandıkları yöntemler açısından değişime direnme nedenlerini araştırmak son derece önem arz etmektedir.

Dünyanın geri kalanıyla iletişim kurmak için üniversitelerin çoğunun mevcut performanslarını iyileştirmesi gerekmektedir. Buna ek olarak, Libya'daki üniversiteler

değişim uygulanması noktasında kaynak, imkân ve kültür eksikliği nedeniyle değişim yönetimi ile mücadele etmektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın bulguları, değişimi uygularken, Libya ve Türkiye'deki yönetimin etkili yöntemler kullanmasına yardımcı olacaktır.

Çalışmanın bulgularının, araştırma kapsamına dahil edilen üniversitelerin üst yönetimine, değişime dirençte ön plana çıkan nedenleri ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması için etkili değişim yönetimi konusunda yol gösterici niteliktedir. Çalışma özetle Libya ve Türkiye'de üniversite idari ve akademik üst yöneticilerine değişim ve değişim yönetimi hakkında teorik ve pratik katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6. Çalışmanın Yapısı

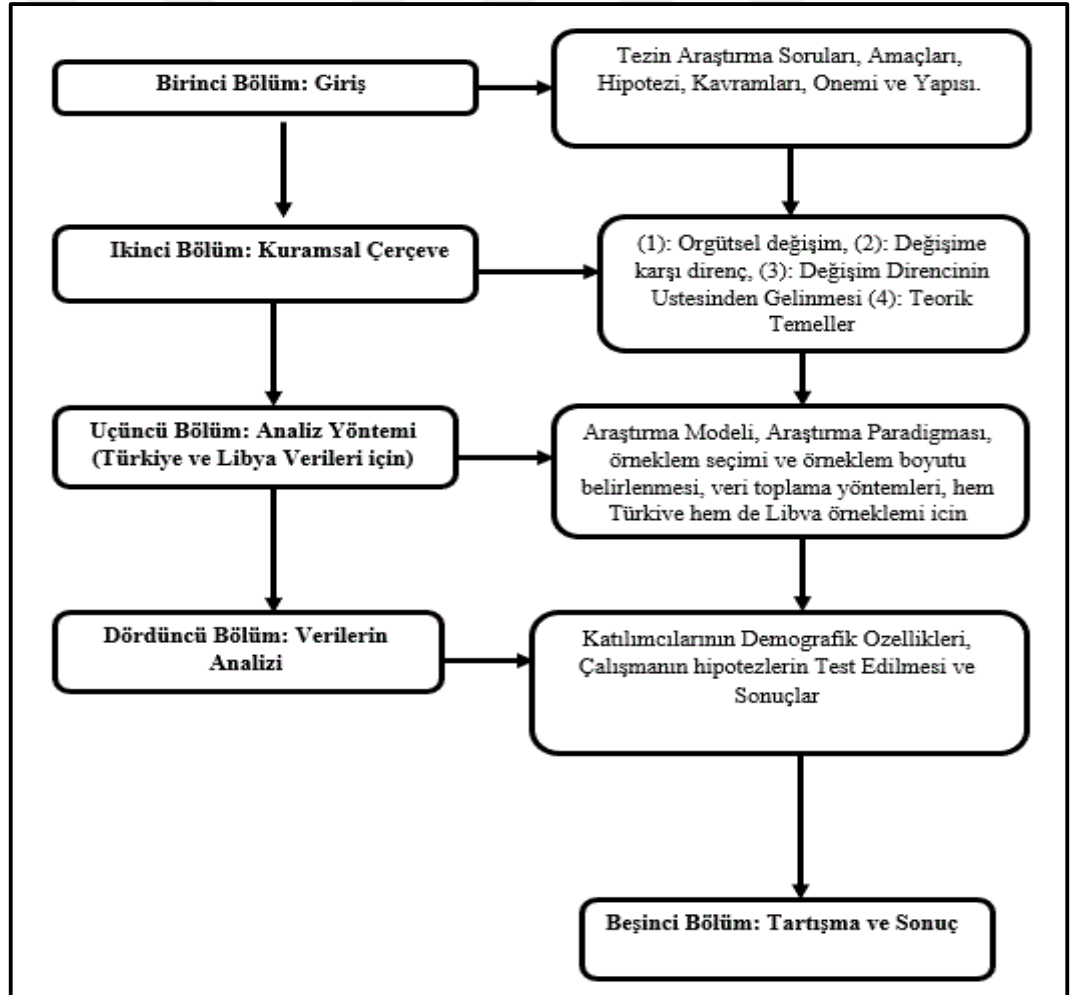
Tezin ana çerçevesi Şekil 1.1'de gösterildiği gibi çizilmiştir. Tezin giriş bölümünde öncelikle, kavramsal çerçeve, çalışmanın bağlamsal arka planı, araştırma sorularını, amaçlarını ve hipotezinin konularını ele alarak tezin ana teması ortaya konulmuştur. İkinci bölüm, teorik çerçeve ve teorik temeli içermektedir. Teorik çerçeve üç farklı kısımda verilecektir. Birinci kısımda örgütsel değişimin tanımı, örgütsel değişim türleri, örgütsel değişimin boyutları, örgütsel değişim süreci, örgütsel değişim modeli, değişim, planlama değişikliği, değişim aktörleri ve değişim güçleri yer almaktadır. İkinci kısım da değişime karşı direnç yöneliktir. Özellikle, değişime yönelik tepkiler, kabul ve direnç gösterme gibi çalışanların değişime tepkileri, çalışanlar neden değişime direnç göstermektedir veya neden pozitif tepki verir konuları burada ele alınacaktır. Üçüncü kısımda ise, değişime karşı direncin üstesinden gelinmesi, değişimin sağlanması, değişime karşı direncin üstesinden gelmedeki idari yöntemleri içermektedir. Ayrıca, bu bölümde tezin dayandığı kuramsal temellere de yer verilmiştir. kuramsal temeller, örgütsel değişim ile ilgili teorik temelleri, değişime dirençle ilgili teorik temelleri ve değişim yönetimi ile ilgili kuramsal temelleri kapsamaktadır.

Üçüncü bölümde, araştırma modeline bakış açısı, örneklem seçimi ve büyüklüğü için tasarımın spesifik referansı ile araştırma problemini araştırmak için kullanılan araştırma paradigması, veri toplama yöntemleri ve prosedürleri ve kullanılan

istatistiksel teknikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, Türkiye ve Libya örneklemleri için faktör analizleri yer almaktadır.

Dördüncü bölümde, incelenen üniversitelerden toplanan verileri analiz edilmiştir. Bu noktada, çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Ayrıca, bölüm, araştırma çalışmasından ortaya çıkan analiz ve bulgulardan elde edilen sonuçlara odaklanılmıştır.

Beşinci bölümde, en önemli sonuçların verildiği bir inceleme ve tartışma sunulmuştur. Çalışmanın kısa bir özeti, sonuçların özeti ve teorik temellere ilişkin tartışmalar burada verilmiştir. Tez, sonuç, katkılar, çıkarımlar ve önerilerle sonuçlanmaktadır. Genel olarak, Şekil 1.1, tezin genel bir planını göstermektedir:



Şekil 1.1. Tez Genel Planı

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerin neden ve nasıl değiştiğini, bu değişikliklerde ortaya çıkan durumları veya süreçlerini açıklamak yönetim alanındaki araştırmacıların ve diğer birçok uzmanlığın merkezi ve uzun soluklu bir arayışı olmuştur. Örneğin, bireylerin iş ve kariyerlerinde geçişler, grup oluşumu ve gelişimi, büyüme, yeniden örgütlenme ve örgütsel yenilik temel konuları oluşturmaktadır (Van de Ven ve Poole, 1995). Bu nedenle, bu bölüm çalışmanın kuramsal çerçevesini dört bölüme ayırmaktadır. Birinci bölüm, değişim kavramı, türleri, boyutları, örgütsel değişim süreçleri ve modeller açısından örgütsel değişime bir giriş niteliğindedir. İkinci bölüm, çalışanların değişime direniş nedenlerini direnç kavramı, çalışanların değişime tepkisi: Kabul, direnç, ve pozitif direniş açısından ele almaktadır. Üçüncü bölüm, yöneticilerin değişime karşı direncin üstesinden gelmesine yardımcı olan idari yöntemlerin kullanımı ile ilgili araştırmalardaki görüşlerinin sunulduğu, değişime karşı direncin üstesinden gelme yöntemlerini ele almaktadır. Dördüncü bölüm, değişime direnç ve değişim direncinin üstesinden gelmek için kullanılan yönetim yöntemlerine ilişkin literatür taramasını içermektedir.

2.1. Değişim Yönetimi

Geçtiğimiz yıllarda, bilgi, bilgisayar çevrimiçi sistemleri ve teknoloji, modern yönetimde günlük çalışma ortamının ayrılmaz bir parçası haline geldiği için, iş ortamı önemli ölçüde değişmiştir. Küresel ekonomik açıklıktan kaynaklanan yoğunlaşmış rekabet, iktisadi ve insan kaynakları ve piyasalar için bir karmaşa haline gelmiştir. Örgütün dış ortamındaki değişim faaliyetleri sınırlı değildir, ancak çalışanların ve kariyer hedeflerinin ihtiyaç ve beklentilerinde ve yapılarda, sistemlerde meydana gelen değişiklikler gibi çok önemli ve ciddi iç değişimler vardır. Ayrıca örgütün korunmasız ve az gelişmiş olmasını engellemeye yönelik çalışma yöntemleri bu noktada önem kazanmaktadır.

Birçok örgüt dış ortamlarında meydana gelen olaylardan etkilenmektedir. Örneğin, örgütler ekonomik, sosyal, teknolojik, politik ve kültürel bağlamlardaki ani değişikliklere daha duyarlıdır. Örgütler, temel faktörlerinde bazı dramatik değişimlere tanıklık eden dinamik bir çevreye ilişkin sistemlerdir, bu nedenle örgütlerin, büyümeye ve adaptasyona yansıyan hedeflerine ulaşabilmek için temel noktalarda içsel değişiklikler veya düzenlemeler yaparak bu değişikliklere cevap vermeleri gerekmektedir.

Örgütsel değişim olgusunun anlaşılması için, hem örgüt hem de değişim terimlerinin bilinmesi gerekmektedir (Rahschulte, 2008). Genel olarak örgüt, ortak bir amacın elde edilmesi ya da ortak bir amaç için organize bir yöntemle birlikte çalışan bir grup insandan oluşmaktadır (Bittner, 1965). Örgütün bir başka tanımı “iki veya daha fazla kişiden oluşan bilinçli olarak koordine edilmiş bir toplumsal birimdir, ortak bir hedefe ya da hedef kümesine ulaşmak için nispeten sürekli temel işlevleri olan bir topluluktur” (Robbind ve Judgem, 2012, s. 5). Duncan'a (2013) göre, bir örgüt, ortak bir amaca yönelik olarak varlıkların (bireyler ve / veya departmanlar) yönetsel düzenlemeleridir. Ayrıca, bazı uzmanlar örgütün çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen açık bir sistem olduğuna inanmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1993; Laegaard, 2006; Thompson, 2007).

Yukarıdaki tanımların tümü, örgütün, bir grup insanı içeren, ortak bir amaca yönelik çalışan bir sosyal birim olduğun kabul edilmektedir. Bu örgüt, bir şirket, bir fabrika, bir üniversite, bir okul, bir hastane, vb. olabilecektir. Örgütün dış ortamındaki değişim faaliyetleri sınırlı değildir, ancak çalışanların ve kariyer hedeflerinin ihtiyaç ve beklentilerinde ve yapılarda, sistemlerde meydana gelen değişiklikler gibi çok önemli ve ciddi iç değişimler vardır, ayrıca örgütün korunmasız ve az gelişmiş olmasını engellemeye yönelik çalışma yöntemleri bu noktada önem kazanmaktadır.

2.1.1. Değişim

Değişim alanı sosyal ve beşeri bilimlerdeki en önemli konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Laszlo ve Laugel, 2011). Sosyal ve doğa bilimleri disiplinlerinin çoğu, örgütsel değişim hakkında literatür ve ampirik bulgular

geliştirmiştir (Pettigrew, Woodman, ve Cameron, 2001). Bu nedenle, tüm bu bulgular değişikliğin herhangi bir örgüt için önemli olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. Değişimin olmaması olası örgütsel kayıplara yol açabilir, bu da örgütsel performansı iyileştirme çabalarını ve örgütsel hedeflere ulaşmakta başarısızlığı beraberinde getirebilecektir.

Her şeyden önce, değişim kavramını tanımlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Sözlük anlamı olarak değişim “bir şeyi ya da birisini farklı yapmak” olarak tanımlanmaktadır (Summers, 2003, s. 209). Değişim bazı farklılıklar ortaya çıkarmaktır. Buna ek olarak, değişim “*farklı şeyler yapmak*” anlamında da kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 580). Başka bir deyişle, değişim, farklı bir şey yapmaktır. Prediscan ve Roiban (2014, s. 280) değişimi “mevcut durumu tehdit eden ve bilinmeyene karşı karşıya gelmeyi gerektiren başlangıç pozisyonundan farklı bir şey yapmak” durumuna referansla tanımlamıştır. Değişimin diğer bir tanımı, farklı olan bir şeyin ortaya çıkarılması veya deneyimlenmesidir (Gill ve Hodges, 2015, s. 34).

Değişim yönetimi alanında, model değişim örgütlenmesini bir başarı olarak kavramsallaştırmış, ancak yedi temel faaliyete katılmayı içeren ve sıkça tartışılan bir süreçtir (John, 2014, s. 3) Bunlar:

1. Değişim ihtiyacını tanımak ve değişim sürecini başlatmak.
2. Örgüt içindeki değişim için sebepleri açıklamak.
3. İstenen değişime ulaşmak için nasıl müdahale edileceğini planlamak.
4. Planları uygulamak ve süreçleri gözden geçirmek.
5. Değişim sürecini sürdürmek.
6. Çalışanlarla ilgili sorunları yönlendirmek ve yönetmek.
7. Bilmek ve öğrenmek.

Özetle, tüm dünyevi yaşamın değişimle karakterize olduğu bilinmektedir. Değişim dünyanın her yerinde gerçekleşmektedir. Örgütlerdeki tüm bireyler, ya biyolojik, sosyal ya da kültürel çeşitlilik olarak, değişimden kaçamamaktadırlar. Değişim, kişisel yaşamın temel koşuludur. Örgütlere, gruplara, toplumlara, kültürlere ve coğrafyalara uygulanabilirliği yüksektir (Belbacha, 2016). Dahası, değişim geçmişten geleceğe,

bilinen bir nedenden nispeten bilinmeyen bir nedene geçiş sürecidir. Değişim güçlerinin etkisine uyum sağlayabilmek veya bunlarla baş edebilmek için örgütler değişim planlayabilir veya yönetebilirler (Sekaran, 2004).

Temel olarak, değişim kavramına ilişkin iki önemli dinamik bulunmaktadır. Birincisi, hedeflere yönelik planlı değişimlerdir (Robbins ve Judge, 2012, s. 580). Tipik olarak, planlanan değişim, örgütteki liderler büyük bir değişim ihtiyacını fark ettiğinde ve uygun kademeli değişimi uygulamak için bir plan geliştirdiğinde gerçekleşmektedir. Planlı değişim yeniden yapılanma planıyla başarılı bir şekilde uygulanabilecektir. Ancak, planlanan değişiklikler bazen çalışanların değişime karşı direnci ile karşı karşıya kalabilmektedir (Greatz vd., 2011). Hemen hemen tüm örgüt değişiklik planlarında bulunabilecek bazı faktörler bulunmaktadır (Booth, 1993, s. 38):

1. İlgililik ve gerçeklik gerekmektedir.
2. Çoğu planlar sonuç odaklıdır.
3. Birçok plan açıkça bireyleri hedeflerle görevlendirir.
4. Çoğu planın gözden geçirilme hükümleri bulunmaktadır.
5. Disiplinler arası bir girdi oluşturma problemi bulunmaktadır.

Örgütler değişiklik yapmadan ya da bunları sunmadan önce bir dizi standart oluşturmali, bu standartların değişim planlaması için bir hedef sağlamada rol oynamaları gerekmektedir (Nadler, 1981). Planlanan bir değişim, iki tip değişiklik olarak kategorize edilebilir: Birinci tip, tam dönüşümler veya artan değişimdir (Bubshait, Burney, ve Nadeem, 1998). Gerçekten de, değişikliğin başarılı bir şekilde uygulanmasının nedeni büyük ölçüde çalışanların katılımına bağlılık duymaktadır. Bununla birlikte, değişimin planlanmış olması nedeniyle değişim başarısız olabilecektir.

İkinci önemli dinamik ise değişim aktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürdeki bazı yazarlar değişim aktörünün çalışma bulguları ve eğitim, danışmanlık ya da uygulamalı araştırmaların tanımlarıyla büyük ölçüde ortaya konulduğunu düşünmektedirler (Ottaway, 1983). Değişim aktörü, değişimin doğası ve değişim süreci konusunda bilinçli aktör olarak tanımlanmaktadır (Fullan, 1993). Değişim

aktörünü bir örgütteki değişimi başlatma ve yönetme görevini üstlenen kişi veya grup olarak tanımlamaktadır (Lunenburg, 2010). Ayrıca, bir değişim aktörü, bir değişim stresinin uygulanmasından sorumlu olan bir kişidir, değişim aracı kuruluşun bir üyesi olabilir veya kuruluşun dışından (dışarıdan) olabilir (Griffin ve Moorhead, 2011). "Değişim aktörünün başka bir tanımı, katalizör olarak çalışan bir bireye vurgu yapmakta ve değişim faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmektedir" (Prediscan ve Roiban, 2014, s. 281).

Aslında, değişim aktörü, örgütler içinde değişime karşı direnç kazandıran yeni bir güç olarak tanımlanmaktadır. Değişim aktörünün değişime direnç geliştirebileceği iki yol bulunmaktadır. Birinci yol, değişim ihtiyacının uygunsuz bir şekilde iletilmesi ve ikinci yol ise değişimin yanlış beyan edilmesi olarak ifade edilmektedir (Predişcan ve Bradutanu, 2012).

Değişim, tüm organizasyonları etkileyen önemli bir olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, değişim hızının mevcut sürekli gelişen iş ortamında önemsiz olduğu konusunda net bir fikir birliği bulunmaktadır. Bu noktada değişimin etkili yönetimi çok gerekli bir beceri gerektirmektedir (Todnem, 2005). Üstelik, herhangi bir seviyede değişiklik, örgütün diğer seviyelerinde de bir etkiye sahiptir, çünkü etkinin gücü, değişim seviyesine veya kaynağına bağlı değişiklik göstermektedir.

2.1.1.1. Değişim kuvvetleri

Örgütlerde değişimin yönetilmesi zordur, hatta organizasyonun dışında bile değişim zordur, bunun yanında hangi faktörlerin değişim girişimlerini en çok etkilediği ve bunların ne olduğu konusunda bir uzlaşma bulunmamaktadır. Beş yöneticiye bu faktörlerin ne olduğu sorulduğunda beş farklı cevap alınması muhtemeldir. Bunun nedeni her yöneticinin kendi bakış açısıyla bir inisiyatife bakması, kişisel deneyimlere odaklanması ve farklı başarı faktörlerine odaklanmasıdır. Uzmanlar da ayrıca farklı görüşler sunmaktadır (Sirkin, Keenan, ve Jackson, 2005). Buna ek olarak, diğer araştırmacılar, demografik özellikler, teknolojik gelişmeler, müşteri ve pazar değişimi dâhil olmak üzere dışsal değişim kuvvetlerini hesaba katmaktadırlar. Değişim faktörüne yönelik sosyal ve politik baskılar, insan kaynakları yönetimi davranışında

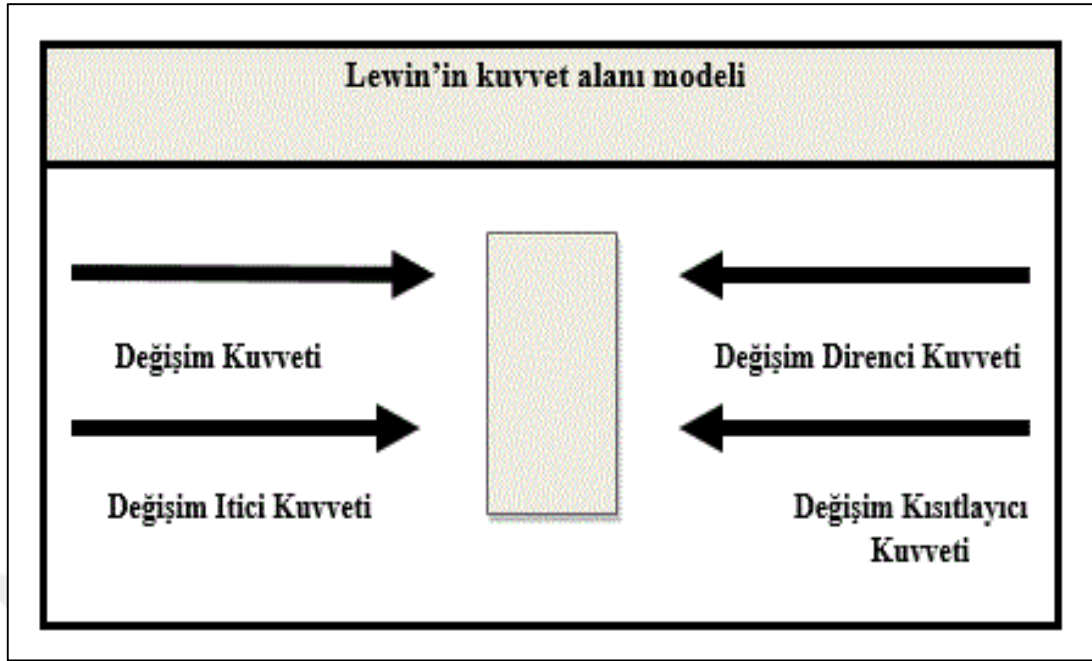
ve yönetim kararlarında sorunlara yol açmaktadır (Barnett ve Carroll, 1995; Robert ve Angelo, 2010; Nahavandi, Denhardt, Denhardt, ve Aristigueta, 2013).

İş dünyasında, büyük organizasyonel değişim zaman zaman daha karmaşık bir hal alabilmektedir. Öte yandan düşünmek, bilmek gibi bileşenleri olan insan psikolojisi (ya da insan doğası), bilinmeyenden korkulması nedeniyle değişime meyil göstermemektedir. Bu durum, karmaşık yönetim ve insan kaynakları sorunları dikkate alınması noktasında zorlukları beraberinde getirmektedir (Greenfield, 2008). Üstelik birçok kuruluş ve çalışan değişimin tanıtımı için birkaç seçeneğe sahip olabilmektedir. Bununla birlikte, büyük ölçekli değişim, belirsizlik koşulları altında değişiklikleri örgüte kazandıracak yeni yollar ve / veya yöntemler bulmak için çalışanların çok çaba sarf etmelerini gerektirmektedir (Greenfield, 2008).

Günümüzde, örgütlerin ele aldıkları veya kabul etmeleri gereken altı önemli dış değişiklik bulunmaktadır (Paton ve McCalman, 2000; Singh, 2005):

1. Gelişen teknolojiler ve rekabet ile büyük küresel pazar daha da küçülmüştür,
2. Çevrenin örgütler üzerindeki etkisinin tam olarak kabul edilmesi noktasına gelmiştir,
3. Sağlık bilinci, dünyadaki tüm yaş grupları arasında sabit bir yönelim haline gelmiştir.
4. Yaşam tarzı yönelimindeki değişiklikler insanların çalışma, satın alma, iş ve sosyalleşmeyi izlediği yöntem üzerinde etkili hale gelmiştir.
5. Değişen iş yeri geleneksel olmayan çalışanlara ihtiyaç duymaya başlamıştır. Örgütlerin çoğu küçüldü ve yönetim ve işgücü becerilerini yarattılar, bunun sonucu olarak eksikler ortaya çıkmıştır.
6. Örgütlerin, çalışanlarının ve yönetimin teknolojik varlığı, pazardaki rekabet gücü için giderek daha önemli hale gelmiştir.

Lewin'in modelinde, "Lewin'in kuvvet alanı modeli", Şekil 3'te gösterildiği gibi, değişimin itici ve sınırlayan kuvvetleri göstermektedir. İki kuvvet grubu arasında bir denge olduğunda, hiçbir değişiklik olmayacaktır. Değişimin gerçekleşmesi için, itici kuvvetin kısıtlayıcı kuvveti geçersiz kılması gerekmektedir (Schein, 1996).



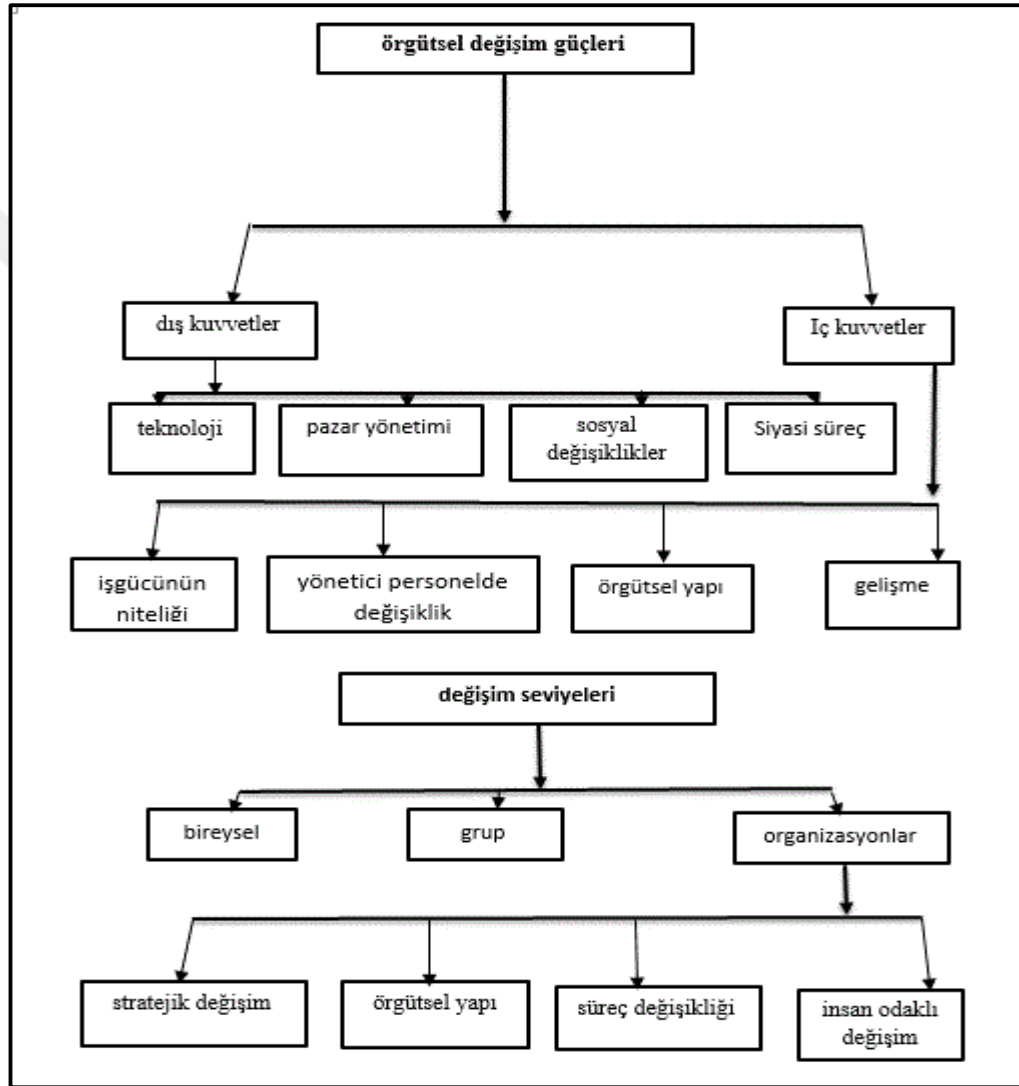
Şekil 2.1. Lewin'in Kuvvet Alanı Analiz Modeli

Kaynak: Riley, J. (2015). Models of Change Management - Lewin's Force Field Model, <https://www.tutor2u.net>

Öte yandan, temel iç ve dış değişim kuvvetlerini anlamak, örgütsel liderlerin başarılı örgütsel değişimi gerçekleştirmesi için önemli arz etmektedir. “Dış kuvvetler, çevrelerindeki değişimlerden dolayı örgüt içinde değişimi teşvik eden unsurlardır” (Esparcia ve Argente, 2012, s. 4). Kaynak edinme, piyasa güçleri, genelleme, çürüme ve bozulma, yeterlilik, teknolojik ve demografik özellikler, yasa ve yönetmelikler ve küreselleşme dış kuvvetler arasında sıralanabilmektedir (Lunenburg, 2010).

Değişimin dış kuvvetleri genel ve ticari çevre ile bütünleştirilmiştir. Bir örgütün iş gücü veya müşteri bazındaki demografik değişiklikleri, genellikle stratejisine ve kültürüne yönelik ayarlamalar gerektirmektedir. Çevreye zarar vermeyen ürün talebi gibi sosyal eğilimler değişime sebep olabilmektedir. Hükümetler iş kurallarını, mülkiyet gerekliliklerini ve finansal düzenlemeleri değiştirdikçe örgütlerin iç işleyişlerini buna göre düzenlemesi gerekmektedir. Organizasyonlar iş ortamında ve sektördeki değişimlere tepki göstermeli, rekabetin önünde durmaları ve müşterilere yanıt vermeleri gerekmektedir (Robbins, Judge, Breward, 2003). Dış kuvvetler örgütleri doğrudan ve dolaylı olarak ortaklaşa etkilemektedir. Örgütlerin dış ortamda

kontrol gücü bulunmamaktadır. Bu noktada örgütler çevreyi değiştirme becerisine sahip değildir. Ancak dış çevreye uygun olmak için kendilerini değiştirmek zorundadırlar. Öte yandan yöneticiler tarafından az da olsa kontrol edilebilecek bazı dış faktörler vardır, bu da değişimin başarılı bir şekilde işlemesine yardımcı olmaktadır. Yukarıdaki tüm faktörler aşağıdaki şekil 2.2’da özetlenmiştir (Rizescu ve Tileag, 2016).



Şekil 2.2. Örgütsel Değişim Kuvvetleri ve Değişim Düzeyleri

Kaynak: Rizescu, A., & Tileag, C. (2016). Factors influencing continuous organizational change. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), s. 141.

Şekil 2.2, dış kuvvetlerin teknoloji, piyasalar, sosyal değişimler, politik süreç gibi unsurları içerdiği örgüt düzeyindeki iç ve dış güçleri göstermektedir. Bununla birlikte,

iç kuvvetler işgücünün doğası, yönetim düzeyindeki değişiklikler, örgütsel yapıdaki eksiklikler ve gelişimdeki durgunluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç değişim düzeyini göstermektedir.

Değişim kuvvetlerinin neler olduğu konusundaki yayınlara baladirmek en yaygın kuvvetler şunlardır: İşgücünün doğası, teknoloji, ekonomik bunalım, rekabet, sosyal eğilimler, dünya siyaseti ve küreselleşme (Fullan, 2001; Markus, 2004; Kotter, 2008; Carpenter ve Bauer, 2012; Cowsey, 2003).

1. İşgücünün Doğası

İş ve işin toplumdaki rolü, son yıllarda büyük oranda yorum ve tartışmaların konusu olmuştur. Bazı çalışanlar, iş dünyasının bu kadar derin ve hızlı bir şekilde değişiminin kendimizi yeni bir tarihsel temanın öncüleri olarak görmemiz gerektiğine inanmaktadır (Kochan, Barley, ve Mavorm, 1999). Gelecekte, önemli demografik değişimlerin iş gücü çeşitliliğinin büyüklüğü ve bileşimi üzerinde sürekli etkileri olacağı aşıkardır. İşsizlik gibi nüfus yoğunluğunun bileşimi ve büyüklüğü, işe ihtiyaç duyan bireylerin sayısını belirlemektedir. Demografik parametreler aynı zamanda nüfusun davranışsal tüketim kalıplarını ve dolayısıyla üretilmesi gereken mal ve hizmetlerin ve bunları üretmek için gereken emeğin karışımını da etkilemektedir. Bu faktörler örgütleri çalışma yöntemlerini belirleme ve çevrelerindeki değişikliklere cevap olarak plan önerme bakımından etkilemeye devam etmektedir (Karoly ve Panis, 2004).

Teknolojik ortam da geliştikçe, işgücünde ve geleneksel iş şeklinde daha fazla değişim gerekli olmaktadır. Bu nedenle, çalışma ortamında yeni bir değişikliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Tonkins, 2015). İşyerindeki çeşitlilikle doğrudan ilişkili kuvvetlerden biri, işgücünün değişen doğası olarak karşımıza çıkmaktadır. Dahası, pek çok örgüt işyerindeki iş gücünün doğasına uygun olması gereken stratejileri düzeltmesi ve ayarlaması gerekmektedir (Jackson, 1992). Bu nedenle, liderlerin istenen değişimleri ortaya çıkarmak için davranışları yani işgücünün niteliğini incelemeleri gerekmektedir.

Özetle, örgütlerdeki çalışma yöntemlerine özgü teknolojiye hızlı büyüme, çalışmayı daha karmaşık hale getirmiş ve bu yeni teknolojiyi uygulamak için çalışanların direnç göstermesine neden olmuştur. Ayrıca, geleneksel iş tarzının değişmesi, işyerinde bir devrim yaratılmasına yol açmaktadır denilebilir.

2. Teknoloji

İş ortamında, değişimin teknolojiye hızlı değişimler ve gelişmelerden kaynaklandığı fark edilebilmektedir (Cawsey ve Deszca, 2007; Carpenter, 2012). Örgütler, bulut tabanlı hizmetler gibi yeni teknolojileri benimserken, çalışanlarda değişiklikler, hatta büyük dönüşümler, örgütsel performansa etki edecek iş süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte, yeni bilgi teknolojisini kullanarak, daha fazla örgütsel değişiklik yapmak yüksek riskler yaratmaktadır (Markus, 2004; Benn, 2014). Ayrıca, yeni teknolojiler örgütleri etkileyen dönüştürücü bir karaktere sahip oldukları için, yenilik ve değişim için bir itici kuvvet olarak düşünülebilmektedir (Holzer, 2015).

Gerçekten de, her geçen gün yeni teknikler ve cihazlar ortaya çıktıkça BT sektörü hızla değişmektedir. Bu nedenle rekabet, örgütlerde çeşitli değişikliklere yol açan araştırma ve geliştirme, yazılım ve ekipmanlara kapsamlı yatırımlar gerektirmektedir (Prediscan ve Roiban. 2014). Ancak teknoloji, örgütleri önemli ölçüde etkilemeye devam etmektedir. Otomasyon, üretkenlik verimliliğinin artırılmasıyla ve bazı görevler veya roller ile sonuçlanabilecektir. Örneğin, örgütler, çalışanları işten çıkarmak ve alternatif teknolojinin kullanımına karar verdiğinde, bu durum çalışanların değişimine karşı bir direnç oluşturmaya yol açabilir, çünkü değişim direnci iş kaybı veya düşük ücret korkusuyla ortaya çıkmaktadır.

Teknoloji ve bireyler, örgüt içinde çalışmakta olan ve birbirinin performansını belirleyen birkaç alt sistemden sadece ikisidir. Yeni bir teknoloji örgütlerde dengesizlik yaratabilmektedir. Bunun başarılı bir şekilde benimsenmesi, örgütsel sistemlerin bu aksaklıkları gidermesi ve yeni bir duruma uyum sağlamasını gerektirmektedir (Cabrera, Cabrera, ve Barajas, 2001). Çalışma ortamındaki önemli değişikliklerin, yeni ve gelişen teknolojinin sonucu olduğu söylenmektedir. Teknoloji,

telekomünikasyon, sanal ofislerden çalışma ve tüm dünyadaki bireyler, toplumlar ve organizasyonlarla iletişim kurmayı mümkün kılmaktadır.

3. Ekonomik Bunalım

Örgütsel çevreleri etkileyen çevresel şoklar, yakın zamandaki araştırmalarda ele alınan önemli konulardandır. Bununla birlikte, ampirik ve kavramsal araştırmalar dikkat çekici bir şekilde ayrılmış olsa da, uzmanlar değişiklikler ve örgütsel performansla ilgili çeşitli teorileri veya hipotezleri test etmek için şokları deneysel olarak kullanmaktadır (Oh, 2014). Temel olarak, talep ve arz, enflasyon, faiz oranları ve ekonomik büyüme, işgücünün mevcudiyetinin ve örgütsel planların ve hedeflerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir (Mathis ve Jackson, 1999). Ekonomik değişiklikler, çevrede yeni ekonomik koşullara uyum sağlama veya adapte olmalarını daha duyarlı hale getirerek örgütleri etkilemektedir.

Ekonomi sözlüğünde şoklar, beklenmedik değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Frankel, 2012). Şokların bir başka tanımı, ekonomideki ani ve şiddetli değişime işaret eden bir tanımdır (Summers, 2001). Araştırmacının bakış açısına göre, ekonomik şoklar örgütün dış çevresinde meydana gelen ani değişimler olarak kabul edilmektedir. Örneğin, ülkedeki, siyasi sistem, ekonomisin ve sosyal durumlardaki değişiklikler bu şoklar arasında yer almaktadır.

4. Rekabet

Örgütün pazarlaması açısından, ekonomik krize karşı örgütsel tepkiler hakkındaki tartışmalar, büyük ölçüde, yapısal yeniden düzenleme ve bütünleşme ihtiyacına bağlıdır. İş organizasyonu, nadiren rekabetçi stratejinin ayrılmaz bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Piyasalardaki mevcut değişiklikler ve ürün ve süreçlerin inovasyonu, kuruluşun misyonunu, organizasyonunu ve güç yapısını, karar verme sürecini, politikaları ve çalışma sürecini kısa bir süre içinde yeniden tanımlamak veya yeniden düzenlemek için radikal örgütsel değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır (McKinlay ve Starkey, 1988).

Bununla birlikte, örgüt tekel ise, hiçbir zaman çalışma metotlarını ya da ürünlerini geliştirmeye çalışmamaktadır. Öte yandan, teknolojinin hızla gelişmesi, küreselleşme ve üretim yöntemlerinde ve hizmet kalitesindeki sürekli değişim, örgütlere sadece iki seçenek sunar: Birincisi değişmemek ve sona ermek, ikincisi ise gelişmeye ayak uydurmak ve piyasada güçlü bir pozisyon almak için değişmektir.

5. Sosyal Gelişmeler

Sosyal değişim, örgütlerin şekli üzerinde büyük bir etkiye neden olmaktadır. Nüfus yapısındaki değişimler ve sosyal değerlerin ve yaşam tarzlarının değişmesi örgütler üzerinde büyük etkiler oluşturmaktadır. Bununla birlikte, sosyal değişimin izolasyon olarak düşünülmemesi gerekmektedir (Martin ve Mason, 1987). Sosyal yönelimler sabit veya değişken kalmaz, ek olarak, örgütler dış ve iç çevrelerin etkili kuvvetlerine göre değişmektedir. Örneğin, şu anda gerçek ve potansiyel olan tüketiciler sohbet odalarında, bloglarda ve çevrimiçi alışverişlerde ürün bilgilerini paylaşmaktadırlar. Örgütlerin, değişen sosyal eğilimlere duyarlı olmak için ürün ve pazarlama stratejilerini sürekli olarak ayarlamaları gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Başka bir deyişle, sosyal yönelimler sürekli olarak değişmektedir ve örgütler, sosyal değişimi kendi işinin bir parçası olarak kullanarak öngöründe bulunmak için kapasitelerini kullanmaları gerekmektedir.

Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat ve diğerleri gibi sosyal medya açısından, bu yeni sosyal yönelimler yeni yollar ortaya çıkarmış ve insanların birbirleriyle bağlantı kurmasını sağlamıştır. Sosyal medya Arap Devrimlerinde önemli bir rol oynamış ve diktatör rejimleri devirmiştir, sosyal medyanın etkisi bu Arap Devrimlerinde açıkça görülmüştür. Bunun Arap Bahar ülkelerindeki iş örgütleri üzerinde de etkileri olmuştur. Kuruluşlar bundan muaf değil .

6. Dünya Siyaseti

Küresel sistem büyük bir dönüşümün ortasındadır, çünkü iktidarın dağılımı değişirken, büyük güçler de yükselmekte ve düşmektedir. Hepimizin bildiği gibi, Amerika Birleşik Devletleri neredeyse yüzyılı aşkın bir süredir dünya siyasetine egemen olmuştur (Irenberry, 2017). İş dünyasında, hem örgütsel değişimin hem de siyasetin

dinamik doğası, değişimi yönetmek açısından önemli tartışmalar içerisindedir. Değişimin direncini yenmek için pratik yöntemler olduğu için, hem değişime hem de değişime karşı direncin anlaşılması, siyaset ve iktidar sahiplerinin temel odağıdır (Hughes, 2010).

Küresel, normatif ve rasyonel standartlar açısından, dünya siyasetinin çalışılması her zaman gerekli olmuş ve örgütlerin yaşamı boyunca sürekli bir yere sahip olmuştur (Finnemore ve Sikkink, 1998). Örgütler de dünya siyasetinden etkilenmektedir. Siyasi dünyadaki bazı değişiklikler tüm dünyada işletmeleri etkiler. Örneğin, Sovyetler Birliği'nin yıkılması, Almanya'nın yeniden birleşmesi, Irak'ın Kuveyt'i işgali gibi meseleler örgütleri etkilemiştir. Dahası, Libya, Mısır, Tunus, Suriye ve Yemen'deki siyasi istikrarsızlık, özellikle petrol endüstrisinde uluslararası düzeyde sektörü olumsuz etkilemiştir.

7. Küreselleşme

İlgili literatürdeki araştırmacıların çoğu ve örgütlerdeki yöneticiler, örgütleri en çok etkileyen çevresel faktörlerden birinin küreselleşme olduğunu kabul etmektedir. Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişme, örgütlerin değişikliklere cevap vermesini zorunlu kılmıştır (Luthans, 2011).

Sadece teknolojinin hızla değişmediği, sosyal, politik ve ekonomik güçlerin de hızla değiştiği belirtilmelidir. Bu nedenle, örgütler dış ortamlardaki değişikliklere tepki olarak sürekli değişmelidir. Bu bağlamda, çalışanların yeni bilgi edinme ve yeni yöntemleri hızlı bir şekilde öğrenmeleri için yetenekleri geliştirmeleri ve elde ettikleri bilgileri uygulayarak örgütlerindeki yönetim sorunlarını çözmeleri gerekmektedir (Lucena, 2006). Günümüzde örgütler kârlı ekonomik fırsatlar yaratmak için küresel düzeyde organizasyonel gelişim hızını korumalıdır. Dış çevrede başarılı olmak için, örgütler diğer kültürlerle ilgili yöntemlerini geliştirebilir (Lehman, 2008). Kısacası, küreselleşme artık önlenemeyen bir şeydir, küçük yerel organizasyonlar için bile değişim yönetimi şirketi küreselleşmeyi kucaklamaya hazır hale getirmektedir.

Aslında, dışsal çevreden gelen birçok kuvvet bulunmaktadır (Hodges ve Gill, 2015). Dolayısıyla, tüm örgütlerin demografik değişimlere, çok kültürlü ortamlara ve

uluslararası iş süreçlerine uyum sağlaması gerekmektedir (Kaim, Ranr, ve Rizvi, 2012). Bunun yanı sıra, dış çevre, örgütün işlevlerini ve bireylerin performansını etkilediğinden, birçok değişiklik hem örgütün iç hem de dış çevrelerinde başlamaktadır. Bu nedenle, çevredeki herhangi bir değişiklik, bir örgütte de değişiklik yapılmasını gerektirmektedir.

Kısacası, önemli olan, değişim kuvvetleriyle nasıl başa çıkılacağını öğrenmek, onları örgüt için olumlu kuvvetlere dönüştürmektir. Bu örgütlerin büyümesi ve gelişmesinin sırrı olarak kabul edilmektedir (Fullan, 1993). Robbins ve Judge (2012), Tablo 2.1'de gösterildiği gibi değişim kuvvetlerini özetlemektedir:

Tablo 2.1. *Değişim Kuvvetleri*

No	Kuvvet	Örnek
1	İşgücünün Doğası	Yaşlanan nüfus, kültürel çeşitlilik ve artan göç.
2	Teknoloji	Daha ucuz ve daha hızlı ve daha fazla mobil bilgisayar ve el cihazlarının kullanımı, sosyal ağların ortaya çıkışı ve büyümesi, insan genetik kodunun çözülmesi.
3	Ekonomik Bunalım	Talep ve arz, enflasyon, faiz oranları, finansal sektör çöküşü, küresel durgunluk, finansal sektör çöküşü, küresel durgunluk.
4	Rekabet	Uluslararası pazarlar, uluslararası şirketler, birleşme ve ithalat ve ihracat politikaları.
5	Sosyal Trendler	Twitter, Facebook, Instagram, satış ve satın alma kültürleri ve yaşam standardı.
6	Dünya Siyaseti	Politik durum, yürürlükte olan usul ve kanunlar, diğer ülkelerde piyasaların açılması.

Kaynak: Robbins, S. P, & Judge, T. (2012). Essentials of organizational behavior: Pearson Boston, s. 579.

Örgüt oluşumunda baskı oluşturan ve örgütleri değişime zorlayan faktörler arasında çevresel faktörler öne çıkmaktadır. Değişimin niteliği örgütsel çevreye ve örgütün içeriğine bağlı olabilmektedir (Khan ve Hashim, 2014). Yeni hükümet mevzuatı ve politikalarında değişim, sosyal ve kültürel değer değişimi, ulusal ve küresel ekonomik koşullardaki değişim ve ticaret politikaları ve yönetmeliğindeki değişim, malzemelerin değişimi ve geliştirilmesi gibi durumlar örgütlerin faaliyetlerinde değişiklik getirebilmektedir. Ayrıca değişim sürecinde sorunlar daha da zorlaşabilir (Stephen ve

Judge, 2005). Bu nedenle, dışsal değişim kuvvetler, örgüt üzerinde büyük bir etkiye sahiptir ve örgütleri değişmeye zorlamaktadır.

2.2. Örgütsel Değişimin Tanımı

Örgütsel değişikliklerin birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan biri, bir örgütün bireylerine ve onların nihai başarısına yatırım yapma isteğidir (Kanter, Stein, ve Jick, 1992). Kanter (2003), örgütsel değişimi, hem bir örgüt olarak hem de onun içinde yer alan kişiler olarak davranışın kalıcı kalıplarıyla ilişkili bir dizi özelliklerin varlığıyla gerçekleşen operasyon olarak tanımlamıştır. Barnett ve Carroll'un (1995), perspektifinden örgütsel değişim, değişimin öncesi ve sonrası analiz edildiğinde zaman içinde iki nokta arasındaki bir örgütün dönüşümünü ifade etmektedir.

Öte yandan, örgütsel değişim, örgütsel yaşamda, iş kaybı, işten çıkarılma, statü, işteki çatışma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkili bir biçim olarak görülmektedir (Yargıç, Thoresen, Pucik, ve Welbourne, 1999, s. 108). Ayrıca, örgütsel değişim örgütsel yaşamda, iş kaybı, azalan statü, işte ve evde çatışma gibi olumsuz sonuçlarla ve bireysel çalışanın psikolojik refahı ile ilgili olumsuz sonuçlarla ilişkili olarak müthiş bir baskı kaynağı olarak görülmektedir (Ashford, 1988; Schweiger ve DeNisi, 1991).

“Örgütsel değişim, örgütlenme ve çalışmanın yeni yolları olarak tanımlanabilir” (Dowson, 2003, s. 11). Van ve Poolem (2004), örgütsel değişimi, örgütsel bir yapıda zaman içinde form kalitesinde ya da durumdaki bir farklılık olarak tanımlamaktadır. Gawsey ve Peszca, (2007) tarafından vurgulanan bir konu da değişimde örgütün önemli bileşenlerinde gerçekleşmesine yönelik inisiyatif alınmasıdır.

“Örgütsel değişim, bir örgüt tarafından yeni bir fikrin veya davranışın benimsenmesi olarak kabul edilmektedir” (Daft, 2009, s. 415). Mason ve Othetityand (2012), çevredeki değişikliklerin çoğu zaman bu ortamda faaliyet gösteren örgütler içinde değişiklik yapılmasını gerektirdiğini vurgulamaktadır. Robbins ve Acoulter (2012, s. 154) ise örgütsel değişimi, “örgütteki insanların, yapıların ya da teknolojilerin değişmesi olarak” tanımlamaktadır. Erdoğan ve Bauer'a (2012) göre, örgütsel değişim örgütün bir durumdan diğerine hareket etmesidir. Mourfird (2014) değişimi, bilinçli olarak örgütlerin dönüşümden geçmesi olarak görmektedir. Dawson ve Andropoulos

(2014), örgütsel değişim tanımında, kısıtlı mevcut bir konumdan yarar sağlayacak gelecekteki duruma geçişin altını çizmektedir. Örgütsel değişimi, bir örgütü ve çalışanlarını günümüzden geleceğe dönüştüren normal süreç olarak görenler de bulunmaktadır (Mohamed, 2014). Cowsey, Deszce ve Engels (2016), örgütsel değişimi örgütün etkinliğini ve bireylerin verimliliğini arttırmak için örgütsel bileşenlerin planlı değişiklikleri olarak tanımlamışlardır.

Görüldüğü üzere, örgütsel değişim tanımına yönelik görüşler farklılık göstermektedir. Bu değişimin örgüt içinde yeni bir çalışma şekli olduğu konusunda uzlaşılmaktadır. Bununla birlikte, önceki tanımlara dayanarak, bu çalışma için önerilen tanım, örgütsel değişim örgütler tarafından kullanılan yeni bir yöntemdir olduğu ve çalışmalarının doğasında radikal veya göreceli bir değişime yol açabilecek potansiyeldeki değişimdir. Ayrıca, değişim süreçleri çalışanların bu değişime karşı bir direnç gösterebileceğine ve bunun olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabileceğine dikkat edilmelidir. Gerçekten de, örgütsel değişim, örgütlerin değişim girişimlerini başarılı bir şekilde uygulamak için rekabet edebilmesini sağlayabilecektir. Bununla birlikte, değişimin başarısızlığı, bir örgütün genel hedeflerine ulaşma ve hayatta kalma kabiliyetini etkileyebilecektir.

2.2.1. Örgütsel Değişim Türleri

Değişimin doğası birçok biçime sahip olabilir ve tüm biçimler, farklı örgütlerde iş süreçleri türlerine göre kullanılabilir (Amado ve Ambrose, 2011). Tipik olarak örgütsel değişim, organizasyonda yeniden yapılanma, yeni bir ürün veya hizmet eklenmesi ve çalışanların azaltılması gibi önemli bir değişikliklerle ilişkilidir. Bu, yeni bir bilgisayar prosedürünün benimsenmesi gibi daha küçük değişikliklerden farklılık göstermektedir.

Örgütsel değişim, üst yönetimin çeşitli değişim türleri açısından değişimi düşünmesi durumunda yardımcı olacağı gibi belirsiz bir fenomen olarak görünmektedir. Kısacası, bugün örgütlerde meydana gelen üç tip örgütsel değişim vardır: Bunlar, gelişmiş, geçişli ve dönüşümseldir. Bu türler sonraki bölümlerde açıklanacaktır.

1. Örgütsel Gelişim (ÖG)

Değişim süreci teorisi gelişmeye ve iyileştirmeye devam etmektedir (Borman, Ilgen, Klimoski, ve Weiner, 2003). Örgütsel değişim yenilik, kültür, performans ve bilgi teknolojileri gibi çeşitli farklı idari kavramlarla ilişkilidir (Poole ve Ven, 1995). Bu bölümde örgütsel değişim ve gelişim arasındaki ilişkiye odaklanılacaktır. Birçok disiplinde birçok akademisyen, örgütsel değişim ve gelişimin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Örgütsel değişim ve gelişim ile ilgili literatür taraması geniş ve zenginleştirilmiştir (Bargal ve Schmid, 1993). İlgili literatür, örgütsel değişim ve gelişim alanının örgütün iş stratejisiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Boxall, Purcell, ve Wright, 2007).

Örgütsel gelişim, bir örgütün aynı anda iki nokta arasındaki bir dönüşüm olarak tanımlanmaktadır. Çoğu akademisyen için, örgütü dönüşümden önce ve sonra karşılaştırmak, değişimin temel parçasıdır. Örneğin, böyle bir karşılaştırmayı oluşturmak örgütsel değişim kavramının bir analizi olarak kabul edilmektedir. Örgütte gerçekte neyin farklılaştığı, bu adımdan sonra değerlendirilir. İçerik temelinde, büyük değişiklikler, yapının tek bir elemanında radikal değişimleri içeren yapının birçok unsurunu içeren dönüşümlerden oluşmaktadır (Barnett ve Carroll, 1995). Öte yandan, örgütsel gelişim tipik olarak planlanan değişimi yönlendirmek için değişim aktörü olarak kullanılmasından dolayı ÖG'ye bir cevap niteliğindedir (Marie, 1993). Örgüt açısından, üst yönetimdeki liderlerin tam olarak değişimi çalışanlara ve kaynaklara göre uygulaması farklılık göstermektedir (Harlley, 2002).

Öte yandan, örgütsel değişim, işin doğruluğunu artırmayı ve olumlu değişiklikler yaparak hem bireysel yetenekleri hem de örgütsel performansı geliştirmeyi amaçlayan örgüt içindeki iş davranışlarında gerçekleştirilen planlı değişimi geliştirmek için kullanılan bir dizi davranışsal bilim temelli teori, strateji, değer ve tekniktir (Boonstra, 2004). Araştırmacının bakış açısına göre, ÖG aslında büyüme, rekabet ve çeşitlilikten doğan değişimleri karşılamak için bir zorunluluktur. Buna ek olarak, örgütsel değişim gelişmeyi ilerleten unsurdur, örgütsel gelişim değişime özel bir yaklaşımdır ve dikkatli planlanmış değişimi içermektedir. Ayrıca, gelişimsel değişim, değişimin en kolay şeklidir, yeni bir iş yapmaktan ziyade mevcut örgütü geliştirmektedir. Mevcut

süreçlerin, performansın, becerilerin, yöntemlerin, sistemlerin veya koşulların iyileştirilmesi, gelişimsel değişiklikler ile mümkün olabilmektedir (Anderson, Ackerman ve Being, 2010) .

2. Geçişli Değişim

Geçişli değişim, örgütlerde mükemmel şekilde yeni bir şey olarak tanımlanır. Buna karşılık, bu yeni bir strateji şekillendirme ve uygulama gerektirmektedir. Bu nedenle, örgütün eski yöntemlerinden kurtulması ve yeni bir çalışma yöntemi uygulaması gerekmektedir. Bu geçiş aşaması, basit birleşme veya devralmalar, yeniden yapılanma ve bilgi teknolojisi uygulamaları, eski ürünlerin yerine geçen yeni ürünlerin veya hizmetlerin yaratılması, çalışanları radikal bir şekilde etkilemeyen veya etkili olmak için davranış veya kültürde kayda değer bir değişim gerektirmeyen geleneksel yönetim araçları tarafından yapılan ve etkin bir şekilde desteklenen bir plan olabilmektedir (Anderson, 2010). Örgütler, piyasada rekabet edebilirliğini sürdürebilmek için bir değişiklik yapmak istediklerini fark etmektedirler. Ancak, yeni bir yöntem geçme açısından kurumların nasıl etkili olacağının örgüt yönetimi tarafından anlaşılması gerekmektedir.

Geçişli değişim, örgütün eski iş süreçlerini veya prosedürlerini yenileriyle değiştirdiği bir değişimdir. Gerçekten de, geçiş değişiklikleri, liderlerin mevcut süreçleri yeni süreçlerle değiştirmesidir. Üretim sürecinin, manuel bir üretim prosedürü ile otomatik bir işlemle ikame edilebilmesi buna bir örnektir. Değişim, örgütün eski yolu ortaya koymasını ve yeni yöntemleri uygulamaya koymasını gerektirmektedir. Müşterilere yeni ürünler veya hizmetler oluşturmak gibi geçiş dönemi türleri bulunmaktadır. Örgütler, önceden tanımlanmış hedeflere geçiş değişikliği uygulamakta, fazlalıkları ortadan kaldırarak gelirleri ve rekabeti arttırmaktadır (Ehow, 2017).

Allen, Jimmieson, Bordia, ve Irmer, (2007), geçişli değişimin örgüt için önemli ve aynı zamanda zararlı olduğunu savunmaktadır. Geçişli değişim, gelişimsel değişiklikler kadar sık meydana gelmemektedir. Bununla birlikte, bu noktada liderliğin daha yetkin olması ve örgütü süreç boyunca yönetebilmesi gerekmektedir. Bu, çoğu yöneticinin örgütleri aracılığıyla uygulamada başarılı olacağı değişim

seviyesi değildir. Bunlar örgütlerde önemli değişiklikler getirip, tehlikeli derecede direnç ve engeller oluşturabilmektedir.

3. Dönüşümsel Değişim

Yeniden yapılanma ve küçülme gibi çoğu örgütsel değişiklik, tipik bir dönüşümsel değişim türü olarak kabul edilmektedir, çünkü örgütlenmenin işleyiş şeklinin temel yapısını temel olarak değiştirmeyi amaçlamaktadır (Reger, Mullane, Gustafson, ve DeMarie, 1994). Ayrıca, örgütler arası rekabet, insan kaynakları politika ve uygulamalarındaki değişimin en önemli ajanıdır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri örgütlerindeki örgütsel dönüşümler, bilimsel yönetim ve endüstri tarihi altında gerçekleşmiştir (Kochan ve Dyer, 1992).

Henderson'a (2002) göre, dönüşümsel değişim insanların etkileşime girdiği sistem ve süreçlerin yeniden düzenlenmesini ve yeniden tasarlanmasını ifade etmektedir. Dönüşümsel değişim, organizasyondaki çalışanların ilişkilerini, sorumluluklarını ve rollerini algılayışını ifade etmektedir. Örgütlerdeki her davranış değişikliği için temel değişiklikler yapılmaktadır. Kotter (2007), bir örgütün yeni bir lidere sahip olması ve büyük bir değişime duyulan ihtiyacı fark etmesi durumunda, dönüşümün genellikle gerçekleştiğini ve iyi bir şekilde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Yenileme amacı, tüm örgütün tamamını değiştirmekse, yönetimin önceliklerinden biri dönüşüm sürecini desteklemektir. Bir bölümde değişiklik yapılması gerekiyorsa, genel müdür bölünmeyi gözden geçirmelidir. Ancak, asıl sorun, değişim vizyonu yaratabilen ve daha sonra onu başarmak için astlarını motive edebilecek gerçek liderleri bulmaktır. Cameron ve Green (2015), işlevselci bakış açısından, dönüşüm süreci için bir model geliştirmiştir; organizasyonlar, birbirine bağlı olan dört unsurdan veya alt sistemlerden oluşmaktadır, bunlar: iş, insanlar, resmi olmayan örgütlenme ve resmi örgütlenmedir. Bu unsurlar veya bileşenler, aşağıdaki Şekil 2.3'te gösterilmektedir.

Evrimsel bakış açısıyla değişim, geçişli, gelişimsel ya da dönüşümsel olarak tanımlanabilmektedir. Geçişli değişim en yaygın olanıdır ki, insanlar, yapı, prosedürler veya teknolojiadaki küçük ve kademeli değişimler yoluyla mevcut durumu iyileştirir. Bu tür değişiklikler örgütün belirli bir bölümünün ya da örgütün tamamının yaptıklarının daha iyi olmasını sağlama çabası olarak tanımlanabilmektedir (Gilley, Gilley, ve McMillan, 2009). Dahası, bir örgütün yapabileceği birçok örgütsel değişim türü olduğu için, örgütlerin bunları uygulamadan önce gerekli değişikliklerin türüne, derinliğine ve karmaşıklığına yönelik çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Dervitsiotis, 2003, s. 261).

Araştırmacıların görüşüne göre örgüt, değişim türünü seçme özgürlüğüne sahip değildir, bununla birlikte bu seçim, işin doğası, fiziksel ve finansal imkânlar, değişim kuvvetleri, değişime direnç, değişim sürecine yönelik olasılıklar ve hazır bulunurluk, üst yönetimin değişim sürecini destekleme yeteneği faktörlerine bağlılık göstermektedir. Örgütsel değişimin amacı daha iyi hizmet sunma, ürün üretme ya da mevcut iş süreçlerini ya da uygulamalarını iyileştirme için verimliliği ve performansı artırmaktır. Başka bir deyişle, örgüt içerisindeki uygun değişim türünün seçilmesi başarı için önemlidir. Üç tür değişim vardır ve her biri farklı değişim yöntemleri, değişim süreçlerinde çalışanların planlanması ve katılımını gerektirmektedir. Değişimde başarısızlığın genel bir nedeni, uyguladıkları değişimin türüne uygun olmayan taktikler istemeden kullanan liderlerdir.

Genel olarak, en zor değişiklikler büyük stratejilerle karakterize edilmektedir ve oldukça karmaşık ortamlarda gerçekleşmektedir (Reinhold, 1992). Bir örgütün çevresel faktörleri değiştikçe, süreç odaklı değişim ihtiyacı artmaktadır. Buna ek olarak, Dawson'ın (2003, s. 46) kitabında da belirtildiği gibi, dört tip örgütsel değişimi tanımlanabilir, bunlar Tablo 2.2'de ayrıntılı olarak verilmiştir:

Tablo 2.2. Örgütsel Değişim Türleri

Türler	Sürekli \ Artarak	Radikal \ süreksiz
İleriye dönük	Uyarlama Gelecekteki durumların öngörülmesinde, iç düzenlemede, alt sistemlere veya bireysel bileşenlere odaklanılmasında ihtiyaç duyulan kademeli değişim, orta yönetim rolünün temel uygulama görevidir. Örnek olarak, çalışan iyileştirme komitesi ve kalite iyileştirme girişimleri verilebilir.	Yönlendirme Örneğin, belirlenen fırsatlara yanıt olarak ürün veya hizmet sunumunda büyük bir değişiklik. Çevrede öngörülen temellere dayanan stratejik proaktif değişiklikler, tüm örgütün yeni bir gerçekliğe konumlandırılması gereğidir. Tüm örgütsel bileşenlere odaklanılır ve üst yönetim, aciliyet yaratarak değişimi teşvik eder.
Tepkisel	Adaptasyon Çevresel değişikliklere cevaben kademeli değişiklikler. Burada amaç iç düzenlemedir. Tek tek bileşenlere veya alt sistemlere odaklanılır. Orta yönetim rolünün temel uygulama görevidir. Örneğin, müşteri şikâyetlerine yanıt olarak müşteri hizmetlerinde mütevazı değişiklikler yapmak bu türe girer.	Revizyon veya yeniden yaratma Önemli bir performans krizine yanıt vermek için yapılan değişimlerdir. Temel değerler de dâhil olmak üzere tüm örgütü yeniden değerlendirmek için hızlı, sistem çapında değişim sağlamak için tüm örgütsel bileşenlere odaklanılır. Üst yönetim vizyon yaratır ve iyimserliği motive eder. Örneğin, stratejinin büyük bir şekilde yeniden düzenlenmesi, ürün kapanışlarını içeren ürüne değişiklikler bu değişim türüne girer.

Kaynak: Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), s. 196.

2.2.2. Örgütsel Değişimin Boyutları

Değişim iki boyutta görülebilir: Birincisi boyut değişimin alanıdır: stratejik değişiklikler ve kademeli değişiklikler. İkincisi, ileriye dönük değişikliklerin ve tepkisel değişikliklerin yer aldığı önemli harici olaylarla ilgili olarak değişimin konumlandırılmasıdır (Reinhold, 1992).

Teknolojik değişimler, küresel rekabetin artması, pazardaki büyük değişimler, liderlerin ve yöneticilerin düşünce ve vizyonları, örgütsel yapıların sağlamlığı, bunların hepsi örgütsel tepkilerin geliştirilmesi için büyük zorluklar olarak görülmektedir (Marshak, 2007). Marshak, aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi örgütsel değişikliklerin boyutunu özetlemektedir:

Tablo 2.3. Örgütsel Değişimin Boyutları

No	Boyutlar	Örnekler
1	Nedenler	Akılcı ve analitik mantık
2	Siyaset	Grup çıkarları ve bireysel çıkarlar
3	İlham	Mevcut değerler ve gelecekte beklenenler
4	Duygular	Duygusal ve reaktif duygular
5	Zihniyet	Rehberlik inançları ve varsayımları
6	Psikodinamikler	Kaygı temelli ve bilinçsiz savunmalar

Kaynak: Marshak, R. J. (2007). Hidden Dimensions of Organizational Change. *Scinsights*. 11(2), s. 2.

Mohamed'e (2014) göre, sadece çalışanlarını etkilemekle kalmayıp örgütün siyaset, üretkenlik, güç, politika, performans, önceliklendirme, süreç ve uygulama gibi diğer yönlerini de etkileyen örgütsel değişimin başka boyutları bulunmaktadır. Burada ekip yönetiminden departman yönetimine geçişten etkilenme söz konusudur.

Victor ve Franckeiss (2002), “değişimin beş boyutu: stratejik örgütsel değişim yönetimine bütünleşmiş bir yaklaşım” başlıklı çalışmada, örgütsel değişimin (5D) beş boyutunu tanımlamışlardır. Örgütün vizyonu ifadelerinden iş süreçlerinin uygulanmasına geçişin tüm yönlerine dair bu boyutlar şunlardır: Yönel, Anlat, Tanımla, Uygula ve Geliştir (Victor ve Franckeiss, 2002).

Özetle, araştırmacılar arasında örgütsel değişimin boyutları hakkındaki farklı görüşlere rağmen, değişimin boyutları örgüt içinde değişim sürecinin tüm yönlerini etkin bir biçimde toplayan döngüsel süreç modellerini temsil etmektedir. Araştırmacıların görüşüne göre, örgütler çalışmalarını destekleyen değişimin boyutlarını tanımlamalı ve örgütün tüm unsurlarının stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmak için tamamen uyumlu ve kararlı olması gerekmektedir.

2.2.3. Örgütsel Değişim Süreçleri

Kısa vadede rekabet edebilirlik ve uzun vadeli var olmayı başarmak için örgütsel değişim gereklidir, fakat bu yönetim zorluklarını beraberinde getirmekte ve küresel pazarlar, ileri teknolojiler ve mobil sermaye, maliyetleri sürekli arttırırken aynı zamanda esnekliği arttırmak için baskıları yoğunlaştırmaktadır (Lüscher, ve Lewis, 2008). Bu nedenle, değişim uzmanları, örgütsel değişim için hazırlanmanın önemini vurgulamışlar ve aynı zamanda bunu gerçekleştirmek için çeşitli stratejiler önermişlerdir (Weiner, 2009). Örgütler, çevrelerindeki önemli değişimlere sürekli olarak yanıt verirler, böylece içsel ve planlı değişiklikler yoluyla, hedeflerine ulaşabilirler ve yüksek kârlılık, kalite, rekabet gücü ve etkinlik elde ederler. Bununla birlikte, birçok örgütsel değişim çabası başarısızlıkla sonuçlanmakta veya tanımlanan hedefleri tam olarak karşılayamamaktadırlar (Berry, Gordon, ve Hinings, 2003).

Değişim, bir olay olarak değil, bir süreç olarak gerçekleşir, örgütsel değişim, değişime başlamaya yönelik bir duyuru, toplantı ile anlık olarak gerçekleşmemektedir. Bireyler e-posta ile ya da bir eğitim programına katılarak bir anda değişmez daha ziyade değişim deneyimi ve eskiden yaptıklarından beklenen şekilde işin yapılmasına yönelik hareketle değişmektedirler (Giacquinta, 1973).

Herhangi bir organizasyonel değişim süreci, sürekli devam eden bir süreçtir. Bu bir proje değildir, örgütünüzü görmenin ve gerektiğinde, kavramsal bir düzeyde belirtilen süreler yerine, değişimin içine yerleştirilmesinin yeni bir yoludur, değişim meselesi bir durumdan diğerine geçme meselesidir (Petrescu, 2010). Öte yandan, “değişim yönetimi ekibinin temel rolü, yeni stratejilerin ve iyileştirilmiş süreçlerin örgütün yapısına ve kültürüne başarılı bir şekilde entegre edilmesini sağlamaktır” (Steiss, 2003, s. 263):

1. Stratejik yönetim inisiyatiflerinin bir sonucu olarak ihtiyaç duyulan örgütsel değişiklikleri anlamak.
2. Yeni girişimleri desteklemek için gerekli örgüt içindeki gerekli yapısal değişiklikleri tasarlamak.

3. Örgütün kültürel dönüşümünü önerilen iyileştirmelerin arkasındaki ilkelerle uyumlu hale getiren bir program tasarlamak.
4. Değişim yönetim planına tepki olarak yüzeye çıkacak olan değişimin önündeki engelleri öngörmek, tanımak ve üstesinden gelmek.

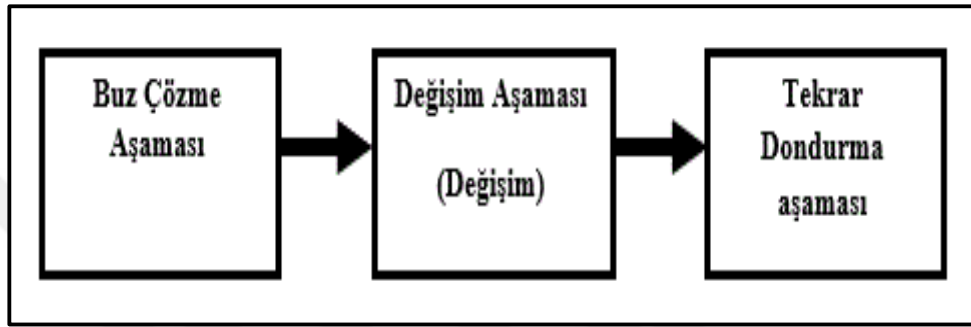
2.2.4. Örgütsel Değişim Modelleri

Birçok örgüt teorisini, karmaşık bilimlerin matematik, kavram, model ve metaforlarından esinlenen örgütsel değişim modellerini geliştirmeye başlamıştır. Bu modeller örgütün nedensel sistemini farklı yöntemlerle görselleştirmektedir, ancak bunların tümü zaman boyutu üzerinde ortak bir noktaya sahip olmakla birlikte, bunları örgütsel değişim çalışmalarına uygulanabilir kılmaktadır (Dooley, 2004). Diğer taraftan, değişim modeline bakılmaksızın, değişiklik doğru bir şekilde uygulandığında başarılı olabilecektir. Bu nedenle, değişim için iyi hazırlanıldığından emin olunmalı ve değişime karşı direncin ele alınması gerekmektedir. Çoğu değişiklik başarısız olur çünkü birisi bunu yapmak için başkasını zorlamaya çalışmıştır (Prochaska ve Diclemente, 1986; Calder, 2013). Bununla birlikte, farklı çalışmalar açısından birçok farklı örgütsel değişim modeli bulunmaktadır ve bu modeller, bir ilkeyi anlayabilmemiz ve uygulayabilmemiz için değişim sürecini tanımlamak ve basitleştirmek açısından yararlıdır. Bu bölümdeki literatür, insan, biyolojik veya değişim teorileri yerine örgütsel değişim modelleri ile sınırlı olacaktır.

1. Lewin'in Değişim Modeli

Lewin (1951), örgütlerin içindeki insan unsuruna odaklanarak örgütsel etkinliği geliştirmeye çalışmıştır (Medley ve Aran, 2008; Czarniawska ve Sevón, 2011). Lewin (1951), değişim teorilerini geliştirmiş ve 40 yılı aşkın bir süredir değişim yönetimi teorilerini ve uygulamalarını incelemiştir. Yazarlar örgütsel değişimin anlaşılmasında kullanılan temel modellerden birinin 1950'lerde Kurt Lewin tarafından geliştirildiğini belirtmişlerdir (Burnes, 2004; Spurlin, Rajala ve Lavelle, 2008). Bu model bugün hala kullanılmaktadır. Lewin'in modeli çok rasyonel, amaç ve plan odaklıdır (Kritsonis, 2005). Lewin'in modeli: Çözülme - Değişim - Yeniden Dondurma olarak da bilinmekte, değişimi yönetmek için kendi çerçevesini anlamak için basit ve kolaydır.

Lewin, sosyal bilimcinin yanı sıra bir fizik bilimcidir, örgütsel değişikliği bir buz bloğunun şeklini değiştirmeye benzetir, yani onu değiştirmek ve buz konisine dönüştürmek için büyük bir buz küpünün çözülmesini açıklamaktadır (Medley, 2008). Lewin'in alan teorisi, mekanik üç aşamalı bir süreçte aşırı basitleştirilmiştir. Aslında, fizik alan teorilerini psikolojik ve örgütsel süreçlere adapte eden karmaşık bir zihinsel modeldir (Rosch, 2002). Bu çalışma, Şekil 2.4'te görüntülenen üç aşamalı bir prosedür olarak değişimlerin değişimini açıklayan bir modeldir.



Şekil 2.4. Lewin'in Değişim Modeli

Kaynak: Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), s. 34

Kısacası, değişim meydana geldiğinde dirençle karşılaşmaktadır. Böylece, önceden planlama yapılmaksızın değişimi uygulamak muhtemelen başarısızlığa yol açabilecektir. Bunun yerine, örgütler donma aşamasında başlamalı ya da çalışanlarının direnişsiz bir şekilde değişmeye hazır olduklarını ve daha açık olduklarından emin olmalıdır. Bunu değişim veya planlanan değişikliklerin gerçekleştirilmesi süreci izlemektedir. Son aşama, değişimin kalıcı hale gelmesini ve kuralların, yeni alışkanlıkların ve prosedürlerin değişim standardı olmasını sağlayan yeniden dondurma aşamasıdır (Bauer ve Erdogan, 2009).

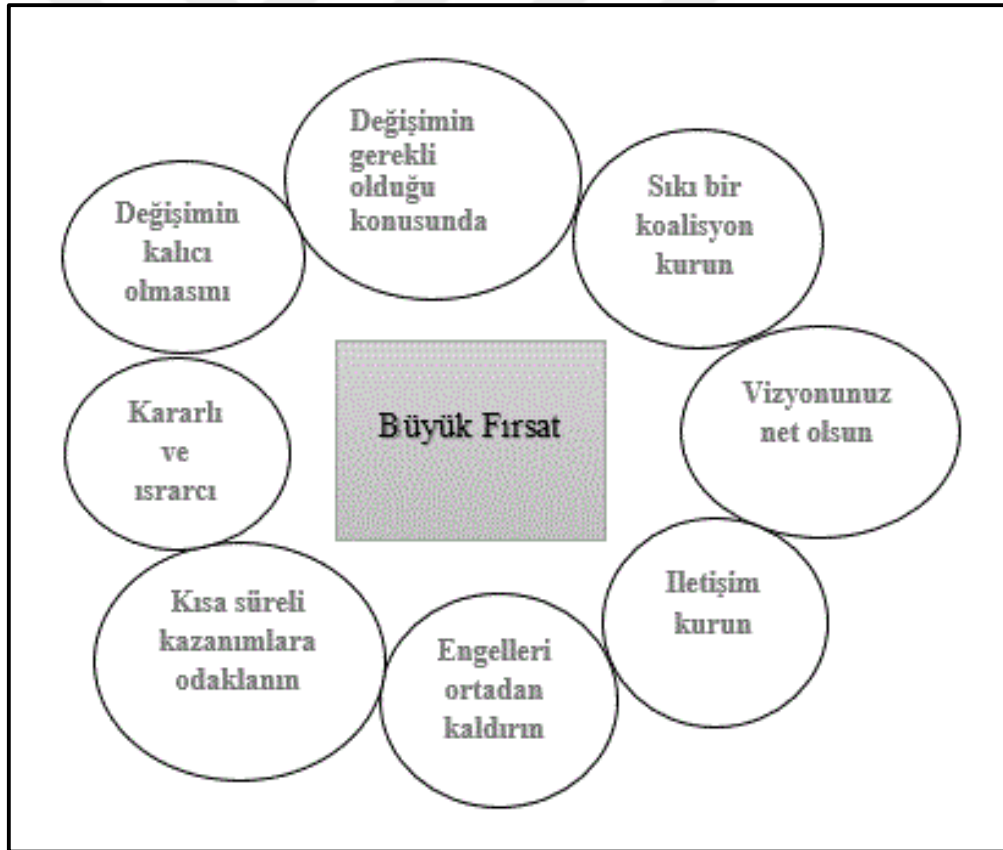
Ayrıca, Branch'e göre Lewin'in örgütsel değişim modeli üç şekilde gerçekleştirilebilir (D'ortenzile, 2012, s. 33):

1. Örgütte çalışan bireylerin (yetenekleri, değerleri, tutumları ve nihai davranışları açısından) örgütsel değişimin araçsal yaklaşımla değiştirilmesi,

2. Çeşitli örgütsel yapı ve sistemlerini, ödül sistemlerini, raporlama ilişkilerini ve iş tasarımlarını değiştirme,
3. Örgütsel iklimi veya kişilerarası üslubu, insanların birbirleriyle ne sıklıkta etkileşime girdikleri, çatışmaların nasıl yönetildiği, kararların nasıl alındığına göre doğrudan değiştirme.

2. Kotter ‘in Değişim Modeli

Kotter (2012), değişim sürecini insanların değişiklik yapması gereken sekiz adımdan bahsederek anlatmaktadır. Kotter'in öne sürdüğü adımlar, Şekil 2.5'te gösterilmiştir. Değişim Modelinin ilk üç adımı, değişim için doğru iklimin yaratılması, 4 ila 6 adımlar ise değişimin örgütle ilişkilendirilmesini içermektedir.



Şekil 2.5. Kotter ‘in Değişim Modeli

Source: Kotter, J. P. (2014). XLR8: accelerate. Harvard Business Review Press.
www.kotterinternational.com.

Kotter'in modeli, boyut ve sektör olarak farklılık gösteren 100'den fazla örgütün incelenmesinden sonra geliştirilmiştir. Büyük değişim çabalarının büyük çoğunluğunun değişimden sonra ortaya çıkan sorunların çoğunun yorumlanmasında başarısızlıklar tespit edilmiştir (Cameron ve Quinn, 2011). Ek olarak, herhangi bir büyüklükte başarılı bir değişiklik örgütlerde bu sekiz adımın uygulanmasından geçmektedir. Herhangi bir zincirleme süreci, her biri birbiriyle ilişkili olan sekiz aşamadan oluşmaktadır, ancak, herhangi bir temel hata, dönüşüm çabalarını zayıflatabilmektedir (Kotter, 2012).

Örgütsel değişim modelleri hakkında akademisyenlerin çeşitli görüşleri bulunmaktadır. Pryor, Taneja, Humphreys, Anderson ve Singleton (2008, s. 7), yaptıkları çalışmada, değişim ile ilgili bazı değişim modellerini özetlemişlerdir: Lewin'in Üç Aşamalı Modeli (Lewin, 1945; Lewin, 1951). Eylem Araştırması Modeli / Teorisi (Collier, 1945; Lewin, 1946; French, 1969; Schein, 1980), Schein'in Lewin'in Değişim Modelini Geliştirmesi (Schein, 1980), Lippit, Westley ve Watson modelinin daha fazla artış gösteren planlı değişimi, Lewin'in Üç Aşamalı Modelinin Beş Aşamalı Modele Dönüştürülmesi (Lippit, Watson ve Westley 1958), Kotter'in Stratejik Sekiz Aşamalı Modeli (Kotter, 1996). Jones, Mentor ve Dirmdofer'in Oniki Adım Modeli (2002). Jick'in On Adım Modeli (2003 ve 2001) ve Shield'in Beş Aşamalı değişim modeli olarak öne sürülen diğer modeller olarak karşımıza çıkmaktadır (Shield, 1999).

Örgütsel değişim ile ilgili literatürün çoğu, Kurt Lewin'in, Kotter'in Sekiz Adımlı Modeli ve Ulrich'in Yedi Adım Modeli gibi sosyal psikologların değişim modelleriyle ilgili çalışmalarına dayanmaktadır (Fullan, 1993; Bubshait vd., 1998; Pryor vd., 2008; Brsson, 2010; Alhogail ve Mirza, 2014). Bu alanda önerilen bazı kılavuzlar ve modeller vardır, örneğin, Kotter'in Sekiz-, Ulrich'in Yedi Adımlı modelleri (8) (Alhogail ve Mirza, 2014). Bu modeller aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 2.4. *Değişim Modelleri*

Lewin'in Modeli	Ulrich'in Yedi Aşamalı Modeli	Kotter'in Sekiz Aşamalı Modeli
Çözülme	Değişimin Yönetilmesi	Aciliyet Hissinin Oluşturulması
Değişim	Ortak İhtiyacın Oluşturulması	Rehberlik biriminin kurulması
Yeniden Dondurma	Vizyonun Oluşturulması	Vizyonun Oluşturulması
	Bağlılığın Sağlanması	Vizyonun tartışılması
	Sistemlerin ve Yapıların Değişimi	Diğerlerinin harekete geçmesinin sağlanması
	İlerlemenin İzlenmesi	Kısa vadeli kazançların ortaya konulması ve planlanması
	Son Değişikliklerin Yapılması	Geliştirmelerin konsolide edilmesi ve daha fazla değişikliğe yönelinmesi
		Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması

Kaynak: Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), s. 78.

Diğer yandan, Palmer (2004), değişim modelinin yedi önemli unsurunu: değişime liderlik etmek, ortak bir ihtiyaç yaratmak, vizyon oluşturmak, bağlılığı sağlamak, ilerlemeyi izlemek, işi tamamlamak ve sistem ve yapılarıdaki değişimi sabitlemek şeklinde tanımlamaktadır.

Dahası, en iyi bilinen değişim modelleri Lewin (1951) ve Ulrich ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilmiş olanlardır. Bununla birlikte, değişim mekanizmalarının anlaşılmasına yönelik diğer önemli katkılar, Thurley (1979) Quinn (1980); Nadler ve Tushman (1980); Bandura (1986), Beer vd, (1990) gibi bazı yazarlar tarafından yapılmıştır.

2.3. Değişime Yönelik Tepkiler

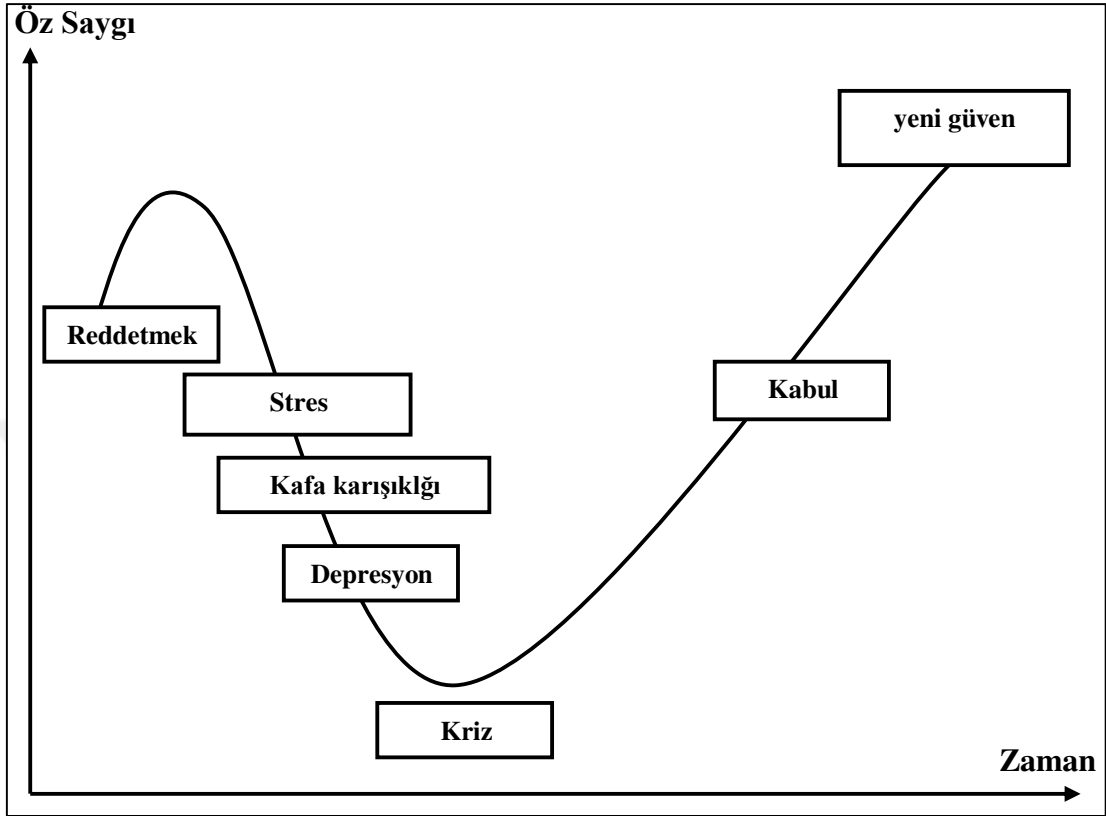
Direnç, herhangi bir temel değişime kaçınılmaz bir cevaptır. Değişim açısından sorunların çoğundan biri, değişim gerçekleştiğinde, örgüt çalışanlarının değişime

direnç göstermesidir. Bununla birlikte, örgüt, çalışanları değişiklikleri kabul etmeye ikna etmek için değişim sürecini kontrol edebilmektedir. Örgütün çalışanlarını değişime uyum sağlamaya motive etmek için, başarılı bir değişim süreci etkili planlamaya bağlıdır. Bununla birlikte, örgüt için az da olsa direnç yararlı olabilmektedir. İnovasyon süreçlerinin başarısızlığının başlıca nedenlerinden biri çalışanların değişmesine karşı direncidir (Kirschner, Hendricks, Paas, Wopereis, ve Cordewener, 2004). Bu çalışmanın temeli, çalışanların değişime karşı direnci üzerine kurulmuştur. Değişime karşı direnç kavramı fizikten değişmeceli olarak ödünç alınmış, direnç ise çalışanın örgütsel değişim girişimlerine karşı olan tepkileri olarak tanımlanmıştır (Folger ve Skaricki, 1999). Değişim direnci, aynı zamanda, mevcut durumu sürdürme yönünde hareket eden bir kısıtlama kuvveti olarak da tanımlanmaktadır (Piderit, 2000, s. 783).

Kirkman (2000) direnci, “mevcut durumu değiştirme baskısı karşısında statükoyu sürdürmeye hizmet eden herhangi bir davranış” olarak tanımlamaktadır. Sosyal perspektiften, direnişin yıkıcı özelliği vardır, direniş her gün gerçekleşmeyen sıra dışı bir davranıştır, ancak direnç değişime yanıt olarak değerlendirilmektedir (Ford ve Ford, 2009). Değişime direnme, değişim sürecinin uygulanmasındaki zorlukların bir nedeni olarak sık sık dile getirilir, aynı zamanda değişim girişimlerinin başarısızlığı olarak görülmektedir (Erwin ve Garman, 2010). Direnç, aynı zamanda, yeni bir sistemin uygulanmasını veya kullanılmasını değiştirmeyi veya sistem tasarımcılarının hedeflerine ulaşmasını engellemeyi amaçlayan davranışları ifade etmektedir (Ameri, 2013).

Piderit (2000), direnç teriminin tanımının daha geniş bir perspektiften anlaşılması gerektiğine inanmaktadır. “Geçmiş deneysel araştırmaların gözden geçirilmesi, direncin kavramsallaştırılmasında üç farklı vurguyu ortaya koymaktadır: Bilişsel bir durum olarak, duygusal bir durum olarak ve bir davranış olarak” (Piderit, 2000, s. 784). Öte yandan, değişime yönelik tepkilerin klasik psikolojik perspektifi, dikkatli bir planlamanın etkili bir şekilde yönetilmesinde ve itirazların üstesinden gelinmesinde bir planlama yapılmasının önemli olduğunu teyit etmektedir. İnsanların değişime itiraz etmelerinin en yaygın nedenlerini anlamak, liderlere, Şekil 2.6'da gösterildiği gibi,

değişen direnç faktörlerini (Rick, 2011) ele almak için strateji değişikliği yapma fırsatı vermektedir.



Şekil 2.6. Klasik Psikolojik Değişim Reaksiyonları

Rick, T. (2011). Top 12 reasons why people resist change. *Saatavilla*, 13, 2018.
Kaynak:www.Torbenrick.eu. Com.

Araştırmacının görüşüne göre, direncin üstesinden gelmek ve örgütsel değişim programları geliştirmek için planlama süreci yöneticilerin itirazları etkili bir şekilde yönetmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla bu, liderlerin hatalarla başa çıkmada ve başarılı bir şekilde değişiklik yapmada proaktif bir rol oynamalarını sağlamaktadır.

2.4. Çalışanların Değişime Reaksiyonu: Kabul ve Direnç

Değişiklikler tanıtıldığında, çalışanların bunları doğrudan kabul etmesi beklenmemelidir. Çalışanların olumsuz tepkileriyle başa çıkmak için planlanmış çalışmalar olması gerekmektedir. Liderler, personellerinden ne beklentileri gerektiğini bildiklerinde, onları motive etmek ve sorunsuz bir geçişi teşvik etmek daha kolay

olmaktadır (Anderson ve Anderson, 2001). Bununla birlikte, örgütlerde farklı kabul düzeyleri bulunmaktadır (hafif ve güçlü kabul gibi), bu nedenle, her bir örgüt hedeflenen çalışanların kabul düzeyini elde etmeyi planlamalıdır. Bununla birlikte, belli bir çalışanın kabul görmesini sağlama süreci makul bir senaryodur. Aşağıda Şekil 2.7'de, çalışanların örgütsel değişime karşı tepkilerinin çerçevesi gösterilmektedir (Wittig, 2012):



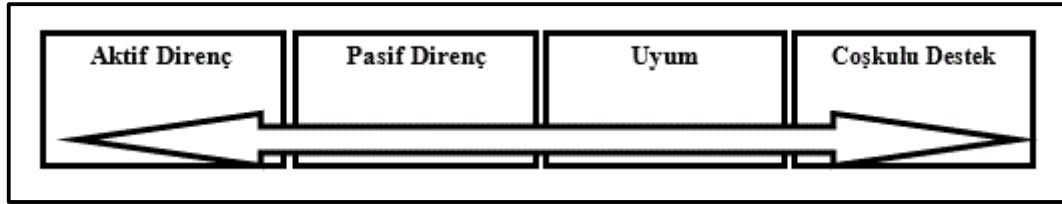
Şekil 2.7. Çalışanların Değişime Reaksiyonu: Kabul ve Direnç

Kaynak: Wittig, Cynthia. (2012), Employee resistance to organizational change. Organizational development practitioner, 44(2), s. 25.

Talya ve Berrin (2012), değişime karşı dört direnç formundan oluşan bir değişim-direnç modelini tanımlamışlardır ; bu formlar şunlardır: Aktif direnç, pasif direnç, uyum ve coşkulu destek (Talya ve Berrin, 2012):

1. **Aktif direnç:** Değişime karşı direncin negatif reaksiyonunu temsil eden ilk aşamadır. Aktif direnişe katılanlar değişim çabalarını etkileyebilir ve yeni prosedürlere doğrudan itiraz edebilirler.
2. **Pasif direnç:** Bu nokta ikinci aşamayı temsil etmektedir. Pasif direnç değişime ses çıkarmadan tepki verir, stresli ve mutsuz hissedebilir ve hatta karar vericilere belli etmeden alternatif bir iş arayabilirler.
3. **Uyum:** Bu aşamada, çalışanlar, yavaş yavaş, değişim sürecini kabul etmeye başlarlar ve hatta başa çıkma önerilerini ileri sürerler. Bu durum, değişimin pozitif ve gerekli olduğuna dair derin bir inanç oluştuğu anlamına gelir.
4. **Coşkulu destek:** Son aşama; yeni yöntemin savunucularını içerir ve aslında çevrelerindeki diğer kişileri de değişim çabalarına destek vermeye teşvik etmektedir.

Araştırmacının görüşüne göre, buradaki en önemli şey, önceki aşamaları etkili bir şekilde incelemek ve analiz etmek ve bu aşamaların her birinin, değişim sürecinin kabul veya reddedilme düzeyleri açısından etkisini belirlemektir. Böylece, bu da örgütün genel hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Değişime karşı direnç formları aşağıda Şekil 2.8’de gösterilmiştir:



Şekil 2.8. Değişime Direnç Formları

Kaynak: Talya, B & Berrin, E. (2012). An Introduction To Organizational Behavior. Creative Commons, s. 640.

2.5. Çalışanların Değişime Direnç Göstermelerinin Nedenleri

Geçtiğimiz yirmi yıl içinde, Batı literatüründe, örgütsel değişimin yönetilmesi için en uygun yöntem açısından çok fazla tartışma olmuştur (Bhatnagar, Budhwar, Srivastava, ve Saini, 2010). Sonraları, örgütlerin sürekli olarak işi kolaylaştırmak ve maliyetleri azaltmak için büyüklü küçüklü bir dereceye kadar değiştiği fikri, yeni bir olay olmaktan çıkmıştır (Hodges ve Gill, 2014). Ayrıca, bazı çalışanlar için değişim kolay bir şey değildir. Aslında, bazı bireyler için değişim çok zordur, çünkü bu değişim örgütleri etkiler ve normal olan aktiviteleri aniden sıra dışı hale getirmektedir. Çalışanların değişimi örgüte dair olumlu bir süreç olarak benimsemelerini sağlamak da çok zordur. Değişime adapte olurken izlenecek iyi bir model bulunmamaktadır. Tüm çalışanların nihai değişimi değerli ve gerekli görmesi için yöneticilere düşen görev onları başarı konusunda ikna etmeleridir, ama bu noktada en etkili yöntem değişimin kendisinde olması gerekmektedir (Ortiz, 2016).

Burada ortaya çıkan, çalışanların neden değişime direnir sorusudur. Çalışanların örgütlerin iç kuvvetlerinden kaynaklanan değişime direnme nedenlerinin pek çok nedeni bulunmaktadır. “Bir örgütün iç kuvvetleri, bir örgütü değiştirmek için değişikliğin gerekli olduğunu gösteren sinyallerdir” (Esparcia ve Argente, 2012, s. 4).

Genel olarak, büyüme, güç ve politik faktörler, hedef başarısı, yaşam döngüsü, insan kaynakları, kararlar ve yöneticilerin davranışları, ekonomik kısıtlamalar, örgütlerin birleşmesi ve kazanılması ve kriz gibi faktörler bu kuvvetlere örnektir (Esparcia ve Argente, 2012).

Basit bir entellektüel anlaşmazlıktan derin oturmuş psikolojik önyargılara kadar değişime karşı çalışan direncinin birkaç farklı sebebi bulunmaktadır. Ancak, çalışanların değişime bireysel olarak direnmesine sebep olan birçok sebep vardır, bu da bir örgütün önemli değişiklikler yapmasını engelleyebilmektedir. Bu bölümde araştırmacı, bazı akademisyenlerin değişime karşı direnç konusundaki görüşlerini gözden geçirecektir.

Bedeian (1984), örgütsel değişime karşı dört direniş nedeni ortaya koymuştur:

1. Sınırlı bireysel çıkarlar.
2. Değişime katılımının paradoksal değerlendirmesi.
3. Yönetime karşı güven eksikliği ve yanlış anlama.
4. Değişime yönelik düşük hoşgörü.

Genel olarak, O'Toole (1995), Schermerhorn, Hunt ve Osborn, (2005), Burke, (2018), değişim hakkındaki farklı teorilerden, değişime direnmenin arkasındaki nedenleri incelemiş ve şu nedenleri sıralamışlardır:

1. Sürekli değişim, yaşamın doğal bir hali değildir. Dolayısıyla, değişime karşı direnç normal bir insan içgüdüğü olan doğal bir duygudur.
2. Mevcut durumdan memnun olma, çoğu çalışan işleriyle mevcut durumdan mükemmel şekilde memnun olması değişime direnç yaratmaktadır.
3. Değişiklik işlemini gerçekleştirmek için uygun zamanın seçilmemesi direnç yaratmaktadır.
4. Bilinmeyene duyulan korku ve kişisel çıkarlar değişime direnç yaratır.
5. Başarısızlık korkusu değişime karşı direnç yaratmaktadır.
6. Diğer örgütlerdeki değişimin başarısı, her örgütün başarılı olacağı anlamına gelmemektedir.

Öte yandan Recardo (1995), çalışanların değişime neden karşı geldiklerini on iki nedende özetlemiştir:

1. Örgütün yapısının, müşteri hizmetleri odaklı bir iş stratejisiyle uyumlu olmaması,
2. Çalışanların olumsuz olarak etkilenmesi,
3. Çalışanların daha az fırsat ve daha fazla iş yükü algısı,
4. Beklentilerin açıkça ifade edilmemesi,
5. Değişimin uygulanmasının uzun zaman alması,
6. Çalışanların geleceğe dönük kaygı duyması,
7. Örgütün ödül/ceza sistemindeki eksiklikler,
8. Örgütün iç iletişiminin zayıf olması,
9. Değişimin mevcut sosyal etkileşimleri kötü anlamda etkileyebilme olasılığı,
10. Örgütün yeterli kaynaklara sahip olmaması,
11. Değişimin tanıtımının iyi yapılmaması değişime karşı direnç oluşturur.

Fakat, Strebel (1996), çalışanların değişime direncine farklı bir bakış açısından yaklaşır, yani çalışanlar ve örgütleri arasındaki ilişki bakımından değişime karşı direnci değerlendirir. Bu ilişkinin üç boyutu bulunmaktadır:

1. Resmi boyut; iş tanımlarına ve performans anlaşmalarına ve çalışanların performansına yansıyan boyuttur.
2. Psikolojik boyut; çalışanların davranışlarını etkileyen güvende, bağlılık ve saygı açısından olan boyuttur.
3. Sosyal boyut; kuruluşun kültüründen ortaya çıkar. Örgüte olan bağlılıklarını değiştirdiği için çalışanlar bazen değişime direnirler.

Dent ve Goldberg (1999), değişime karşı direncin nedenlerini, yanlış anlama, şaşırma, güven eksikliği, başarısızlık korkusu, duygusal yan etkiler, kişilik çatışması, iş durumuna / güvenliğine yönelik tehditler, kötü eğitim, çalışma grubu ayrılığı, kötü sonuç korkusu, değişim hatası ve belirsizlik faktörlerine bağlamaktadırlar. Değişime karşı direncin kontrol edilmesi için, liderler, çalışanlarına her üç boyutla ilgili olarak yeni yolu tanımlamalı ve onları kabul etmeye ikna etmesi gerekmektedir.

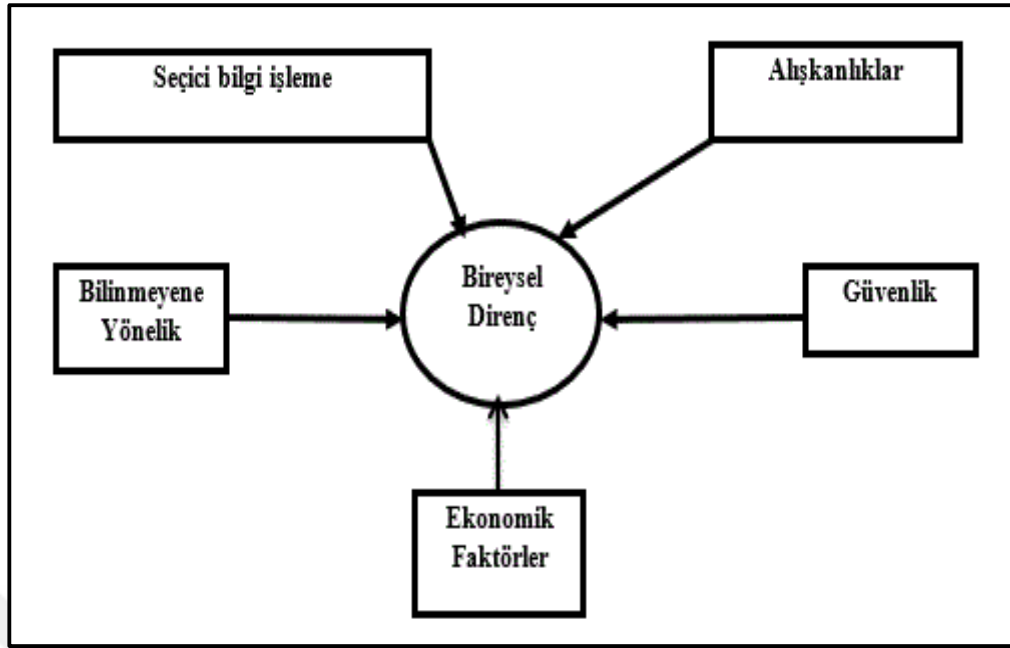
Değişime karşı direncin bir başka nedeni, örgütün bilgisayar, yeniden tasarlanan süreçler veya yeni karar verme modelleri gibi yeni bir teknolojiyi kullanmaya karar vermesine ortaya çıkmaktadır. Bu gibi teknolojiler, değişime muazzam bir direnç yaratmada rol oynayabilir, çünkü bu noktada temel neden çalışanların iş kaybı korkusu taşımasıdır (Darf, 2009; Levasseur, 2001)

Diğer araştırmacılar ise (Beer ve Mohna, 2000; Allan, 2002; Scholar, 2003), çalışanların direnişinin bazı nedenlerini şöyle sıralamışlardır:

1. Değişim girişiminin bir geçiş aşaması olduğuna dair inanç.
2. Diğer yöneticilerin veya çalışanların beceriksiz kişiler olduğuna dair inanç.
3. Kontrol veya otorite kaybı ve iş güvencesi kaybı.
4. Sosyal durumu veya statüyü kaybetme korkusu.
5. Yeni beceriler kazanma yeteneklerine olan güven eksikliği.
6. Yöneticilerden hoşlanılmaması kaynaklı güven eksikliği.
7. Değişiklikler yapıldıktan sonra tüm çalışanların aşırı iş yükleneneğine dair inançları.
8. Örgütün daha fazla çaba gösteremeyeceğine dair inanç.

Yukarıdakilere ek olarak, yöneticiler örgütlerdeki herhangi bir değişikliği uygularken bazı unsurları göz önünde bulundururlar, çünkü ÖD en önemli etkilerini bireysel ve grup seviyelerinde göstermektedir. Örgüt içindeki bireyler resmi ve gayri resmi örgütler olabilir, değişime sürekli olarak direnebilirler. Örneğin, sendika birliği örgütü üst yönetim tarafından önerilen yeni eylem yollarına son derece güçlü bir şekilde karşı koyabilir. Ayrıca, informal grupların örgüt içinde direnç yaratma üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, seviyelerdeki değişiklikler örgüt kültürü, çalışma yöntemleri, iş tasarımı, iş devri, iletişim ve sistem tipini etkileyebilmektedir.

Robbins ve Hochstetler (2005), ve Nagel, Fellow ve Profesör, (2006), Şekil 2.9'da gösterildiği gibi, bireylerin neden değişime direnebileceklerinin beş nedenini özetlemektedir:



Şekil 2.9. Değişime Bireysel Direnç Göstermenin Kaynakları

Kaynak:: Robbins, S & Jay, H. (2005). Organizational Behavior. San Diego State University. Prentice Hall International, Inc, s. 351.

Lewis (2011), değişikliklerin uygulamaya konulduğu zaman, çalışanların değişime yönelik bazı tepkilerini şöyle tanımlamaktadır:

1. Korku, endişe, stres gibi duygusal tepkiler.
2. Uygulamanın yanlış anlaşılması.
3. Herhangi bir fiziksel yöntemde değişimin doğrudan deneyim entegrasyonu.
4. Değişimin çerçevesinin bilişsel kapasitesi.

Dahası, direncin temel nedenleri belirsizlik, alışkanlık, kişisel kayıplara ilişkin kaygı ve değişimin örgütün çıkarına olmadığına dair inançtır. Diğer bir direnç nedeni, çalışanların alışkanlıklarından uzaklaşmalarıdır (Lane, 2007). Örneğin, çalışanlar her gün işe gider ve aynı şekilde birkaç yıl boyunca çalışırlar, bu da iş yapmanın ve günlük iş problemlerini çözmenin rutin yöntemlerine yol açabilir. Böylece müzakere, değişimi direncinin yaratılmasında rol oynayabilmektedir. Bu karmaşıklıkla başa çıkmak için, yönetim temel olarak alışkanlıklara veya programlanmış cevaplara dayanmaktadır (Patti, 1974). Bununla birlikte, değişimle karşı karşıya kaldığında, yönetimin alışılmış yollardan gelen tepkilere olan eğilimi bir direnç kaynağı haline gelmektedir. Üçüncü

direnç nedeni, çalışanların sahip oldukları bir şeyi kaybetme korkusudur. Direncin son bir nedeni, kişinin değişimin örgütün amaç ve çıkarlarıyla bağdaşmadığına olan inancı olarak karşımıza çıkmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012).

Bateh, Cataneda ve Farah (2013) 'e göre örgütsel değişime direnç nedenleri şunlardır: İş istikrarı ve iş büyümesi ile ilgili kaygılar. Birçok çalışan, işlerini sürdürmek için yeterince şanslı olmayacaklarından korkarken, diğerleri, değişiklikler yapıldıktan sonra yeni beceriler öğrenmek ve geliştirmek noktasında isteksiz veya hazırlıksızdır. Sonuç olarak, yukarıda bahsedilen tüm bu nedenler, pek çok durumda doğrudur, ancak her ne kadar örgütler, bu tür sebepleri ele almak için yollar bulsa da bunlar pek de güvenilir olmayabilir. Değişim aynı zamanda hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde etkili olan birtakım değişkenlerden de etkilenmektedir. Bununla birlikte, değişime direnme nedenleri göz ardı edilemeyecek bir gerçeklik olduğu için, önemli olan değişime direnmenin nedenlerini anlamaktır önem arz etmektedir.

Çalışanların değişime karşı direnci, karmaşık ve sürekli gelişen iş ortamında yönetimin karşılaştığı karmaşık bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim süreci mümkündür; ancak çalışan direnci, değişen inisiyatiflerin başarısızlığına önemli bir neden olarak tanımlanmıştır. Temel olarak, çalışanlar yukarıda belirtilen çeşitli nedenlerden dolayı işyerinde değişime direnmektedir. Bununla birlikte, çalışanların işteki değişime ve değişimin kötü yönetim uygulamalarına olan bağlantılarına neden karşı koyduklarını anlamak araştırılmaya ihtiyaç duymaktadır.

2.6. Pozitif Direnç

Direnç, klasik olarak, örgütün amaçlarına karşı istenmeyen ve önyargılı bir çatışmanın temel nedeni olarak anlaşılmıştır. Direnç, bu nedenle şirketin etkinliğini azaltan çeşitli fikirlerin geliştirilmesi olarak anlaşılmıştır. Dolayısıyla direnç örgütlerdeki değişimin düşmanı olarak anlaşılmaktadır (Waddell ve Sohal, 1998).

Genel olarak, çalışanlar ikna edici mesajlara direnirken, başlangıçtaki tutumlarından daha emin olacaklar veya direnç performanslarını olumlu bir şey gibi değerlendireceklerdir. Yani, direnç göstererek iyi bir şey yaptıklarını düşüneceklerdir (Crano ve Prislin, 2008). İşlevsel açıdan bakıldığında, takdire değer bir araştırmanın

başarısının bir ölçüsü olan girişim, bir örgütün olumlu değişimleri uygulayarak kapasitesini artırması halinde yönetim ve çalışanlar arasındaki olumlu etkileşimin ortaya çıkarılmasıyla keşfedilebilecektir (Whitney ve Trostem, 2010). Dahası, başarılı yönetim ve takdire değer araştırma ile örgüt kapasitesini artırabilecek, yani pozitif değişikliklerin uygulanmasının sonuçlarını gösterebilecektir. Aksi durumda, çalışanlara motivasyon sağlanmalı, rehberlik yapılmalı ve gündelik iş deneyimlerini olumlu yönde etkileyebilecek değişiklikleri ve hatta küçük değişiklikler bile desteklenmelidir. Olumlu duygular aynı zamanda daha yaratıcı fikirler üretir. Bu nedenle toplantılarda olumlu faaliyetler yapmak, çalışanların değişim sürecinde yeni çözümler ve yenilik yöntemleri geliştirmelerini teşvik etmektedir (Langley, 2013).

Örgütlerde değişime yol açan pek çok kuvvet vardır, bu kuvvetler pozitif yöntemlerle, örgütlere ve çalışanlarına fayda sağlamak için kullanılabilir (Lewis ve Cooper, 2005). Direnç her zaman olumsuz bir etkiye sahip değildir, hatta değişime karşı direnç olumlu bir fikir olabilmektedir (Bauer ve Errin, 2012). Değişim korku, endişe, hayal kırıklığı ve stres ya da motivasyon kaynağı ve olaylara meydan okuma ya da her ikisi olabilir (Brooks, 2006). Nasıl etki edeceği, yönetimin tüm değişim sürecini nasıl ele aldığına bağlıdır. Değişim, çalışanların katılımı olmadan üst yönetimden başlatılırsa, bu olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bununla birlikte, kararlar alt düzey yönetimden başlarsa, değişimi başarılı ve etkili bir şekilde uygulama fırsatı olacaktır.

2.7. Değişim Direncinin Üstesinden Gelmek

Fullan vd., (2005) tarafından yapılan çalışmalarda, çoğu başarısız durumlarda eksik olan şey, değişim sürecini ve uygulamada başarılı bir değişim yaratan temel itici güçleri anlamaktır. Değişim bilgisinin varlığı başarıyı garanti etmez, ancak yokluğu başarısızlığa yol açar. İşyerinde değişime karşı direncin üstesinden gelmek, çalışanlar ve yönetim arasında sürekli bir savaş halinde gerçekleşmek zorunda değildir. Bununla birlikte, değişime direnç nedenlerinin her yönüyle araştırılması gerekmektedir.

Değişimin yönetimi, gelecek yıllarda örgütlerde olması amaçlanan bir temadır (Randall, 2004). Dünyadaki insanlar ve örgütlerin değişime büyük oranda ihtiyacı duymaktadır. İnsanlar evdeki acil kişisel ihtiyaçların veya işyerindeki görevlerin

yerine getirilmesinde çok fazla zaman harcamaktadırlar. Genellikle, yaşamlarındaki değişim kuvvetlerinden etkilendiklerini ve sıklıkla kendi durumlarını kontrol etme yeteneklerinden yoksun olduklarını belirtmektedirler. İnsanlar zamanlarını rastgele yönetir, bu yüzden zaman çizelgesini planlama becerisine sahip değildirler. Bununla birlikte, daha büyük bir yaşam dengesi isterler, bu da arkadaş ya da aile üyeleri gibi başkalarından yardım alarak yapılabilir (Lindsay ve Smith, 2007).

Değişime karşı direnç, söz konusu çalışanlar için olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Robbins ve Judge, (2012), çalışanların örgütsel değişime olumsuz tepki verdiğinde, olumsuz duygular yaşadıklarını ve gönüllü olarak örgütten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütler, çalışanların özellikle değişime karşı direnç, değişim için hazır olma, liderlik etkinliği, çalışanların bağlılığı ve değişim girişimlerine katılımı ve stratejik değişimin başarısını sağlamak için gereken rol ve yetkinlikleri analiz etmesi gerekmektedir (Bateh vd., 2013). Hultman (1995), bazı çalışanların, değişim çabalarının onlara büyük faydalar sağlamasına rağmen, değişime direnmeye yatkın olduklarını doğrulamaktadır (Hultman, 1995).

2.8. Etkili Değişim

Kotter (2007), etkili değişimin bir takım özelliklerini tanımlamış, en önemli özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

1. **Gerekliklik:** Rekabet avantajını sağlamak için örgütler, çalışanlar ve yöneticiler, değişimin var olmak için önemli olduğunu kabul etmelidir.
2. **Aciliyet:** Değişim gerçekleşecekse, aciliyet duygusu ile çalışanlar veya örgüt harekete geçirilmelidir.
3. **Vizyon:** Vizyon modeli, değişim ve yapılandırmanın uygulanması ihtiyacını açıklamaya yardımcı olur..
4. **İletişim:** İletişim, vizyonu anlamaya yardımcı olur ve gerçekleşmesini sağlar.
5. **Takım çalışması:** Çalışanların yetenekleri ve örgütsel güçleri birleştirildiğinde değişim tercih edilebilir hal almaktadır.

Genel olarak, örgütsel değişimin yönlendirilmesinde ya da engellenmesinde liderliğin rolü, örgütsel değişim literatüründeki en önemli araştırma alanlarından biridir (Bateh

vd, 2013). Bu noktada amaç, bir problemi çözmek veya değişime karşı direncin üstesinden gelerek örgütün hedeflere ulaşmadaki performansını iyileştirmesine yardımcı olacak mevcut fırsatları değerlendirmektir.

2.9. Değişim Direncinin Üstesinden Gelme Yöntemleri

Yöneticilerin tavırlarındaki dağınıklık ve rahatsızlık sürekli değişim açısından belirsizlik ve gerginlik yaratabilecektir. Çalışanların bunları nasıl anlamlandırmaları gerektiği açık değildir. Değişimin etkili bir şekilde nasıl yönetileceği, özellikle örgütlerin gidişatındaki değişimlerin nasıl değişebileceği belirsizdir. Buna rağmen, tüm iş modelleri, stratejik çerçeveler ve örgütün faaliyetlerinin “paylaşılmış” temsilleri olarak hizmet eden temel öncelikler işe yaramayabilecektir (Kettinger, Teng, ve Guha, 1997). Ayrıca, örgütlerin ve uluslararası şirketlerin yaptığı değişiklikler, dış ortamın hızlı bir şekilde gelişmesi ve küresel finansal krizlerin bir sonucu olarak, geleneksel çalışma biçimleri değişmeye ve küresel gelişmelere karşılık gelen yeni yollar bulunmaya zorlanmaktadır. Bundan sonra, bu örgütlerde çalışanlara ve kişilere, değişime direnmek için pek çok sebep olacaktır.

Değişimin sisteme nasıl ekleneceğini ve sistemin bundan nasıl etkilenebileceğini, bunu başarmak için etkili araçların neler olduğunu ve çalışanların değişim direnci ve bunun üstesinden gelmek için yönetim gerekli araçlara yatırım yapmak çok önem arz etmektedir (Baker, 1998). Çalışanların bakış açısından, herhangi bir örgütsel değişim biçimi, işlerinin niteliğini ve kişisel yaşamlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir (Palmer, 2004). Bu etki, çalışma durumlarının, özelliklerini ve gelecekteki hedefleri değiştirerek hissedilebilir. Bu nedenle, çalışanlar değişim süreçlerini anlayabilmekte ve gerçekleştirebilmekte, etkinliğini analiz edebilmekte ve kendi ve iş hedeflerini tanımlayabilmektedirler (Fullan, 1997). Dolayısıyla, yöneticilerin, bu değişimi mümkün kılmak için bu süreci anlaması gerekir. Direnç, planlanan değişim sürecinde kaçınılmaz bir unsurdur, dirençlerin üstesinden gelmek için yapılan müdahaleler de dâhil olmak üzere, değişim aktörünün rolü çok önemlidir (McKay, 1993). Yöneticilerin örgütlerdeki değişim dirençlerini ele almasına yardımcı olabilecek çeşitli taktikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda detaylandırılmıştır:

1. Eğitim ve İletişim

Örgütler, bireylerin kolektif çalışmasıyla yürütülür. Bununla birlikte, her çalışan, çalışma politikaları veya talimatlarına uygun olmayan veya bilmesi gereken diğer kişilere uygun şekilde bildirilmeyen bağımsız eylemlerde bulunabilmektedirler. Koordineli sonuçlar elde etmek için iyi iletişim gereklidir (Armstrong, 2006). Eğitim ve iletişim, değişimin olumlu yanlarına dair yanlış anlaşılmayı azaltmada ve çalışanların ikna edilmesine yardımcı olarak, değişimin olumlu tarafını göstermede rol oynayabilmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların eğitilmesine yardımcı olan en iyi yol, çalışanlara değişim planları ile ilgili bilgileri açıkça sağlamaktır (Acandura, 2016). Bir değişimin mantığını iletme, çalışanların direncini iki seviyede azaltabilir: Birincisi, yanlış bilgilendirmenin ve zayıf iletişimin etkilerini azaltır ve eğer çalışanlar tüm gerçekleri öğrenirlerse ve yanlış anlamalar ortadan kalkarsa, direncin üstesinden gelinebilir. İkincisi, iletişim, doğru bir şekilde paketlenerek değişim ihtiyacını satmaya yardımcı olabilecektir (Robbins ve Judge, 2012).

2. Destek

Destek büyük ölçüde otoriteden ziyade fırsatlara ve ikna etmeye odaklanmaktadır. Değişikliklerin sonuçları hakkında deneyimlerin paylaşılması, çalışanları ikna edici olabileceği gibi, örgütsel değişikliklerin olumlu yönlerini de gösterebilir (Williams, 2000). Aslında değişim, özellikle çalışanların iş profillerini etkilediğinde, çalışanların performanslarını ve iş tatmini etkilemektedir. Bu gibi durumlarda, yönetim ve karar vericiler, çalışanların yeni değişikliklere uyum sağlayabilecekleri eğitim, rehberlik ve destek gibi belirli eylemleri gerçekleştirmelidir (Kegan ve Lahey, 2001). Çalışanlar ihtiyaçlarının göz ardı edilmediğini hissetmelidir. Böylelikle yöneticiler, duygusal ve araçsal destek sağlayarak çalışanlarını değişime hazırlayabilirler.

Çalışanlar, mevcut metotlardan yeni yöntemlere kadar birçok nedenden ötürü her türlü geçişe katılmadıklarında değişimden hoşlanmazlar veya değişime direnç sergilemektedirler Bu nedenle üst yönetimden destek almaları gerekir. Duygusal destek, değişimleri sık sık tartışmak, çalışanların endişelerini gidermek için yardımcı olabilecektir. Basitçe, çalışanların yeni yöntemle etkin bir şekilde performans

gösterebilmelerine duydukları güveni ifade etmek gerekmektedir. Temel destek, bir eğitim programı sağlamak şeklinde olabilir, böylelikle çalışanlar yeni yöntemin nasıl işleyeceğini bilebileceklerdir (Talya ve Berrin, 2012).

3. Eğitim

İşletme yönetimi alanında eğitim, bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmasına yardımcı olabilecek bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Mathis ve Jackson, 2011). Temel olarak eğitim, değişim ve gerekli beceriler hakkında bilgi birikiminin temel taşı olarak kabul edilmektedir. Proje ekibi üyeleri, örgütlerdeki değişimi uygulamak için gerekli olan beceri, bilgi ve davranışa dayalı eğitim gereksinimlerini geliştirmelidir (Paton ve McCalman, 2000).

Al-Ameri'ye (2010) göre, örgütlerde değişim istikrarsızdır çünkü değişim esas olarak büyüme ve adaptasyon açısından düşünülmektedir (Demers, 2007). Dahası, çalışanların kendilerini yeni çalışma ortamına adapte etmeleri gerekmektedir. Değişime karşı direncin üstesinden gelebilecek bir yöntem gelişim ve eğitimidir. Yeni çalışma ortamında kaliteyi ve üretkenliği artırmak için gerekli yeni prosedürler ve teknoloji çalışanlara öğretilmelidir. İşyerindeki yöneticilerin, çalışanların yeni koşullara uyum sağlamaları için yenilikçi ve faydalı eğitim kursları sağlaması gerekir. Bu, örgüt içindeki çalışma ortamında uyumu beraberinde getirecektir. Gerçekten de, eğitim kursları, çalışanların performanslarını ve önceden tanımlanmış hedeflerini iyileştirmek için bir tür motivasyon sağlayacaktır (Al-Ameri, 2013). Ayrıca, odak grupları ve çalıştaylar, kullanıcı katılım sürecini artırmak ve yaratıcılığı ve öğrenmeyi sağlamak için önemli araçlardır (Alhogail ve Mirza, 2014).

4. Motivasyon

Bir kavram olarak motivasyon, kuramsal bir yapı olarak adlandırdığımız içsel süreçler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bu karmaşıktır, çünkü çoklu davranışlara yol açan çoklu süreçleri içermektedir. İnsandan insana farklılık göstermektedir. Çünkü insanların birbirinden farklı ihtiyaçları ve farklı önem noktaları bulunmaktadır (Borman, Ilgen, Klimoski, ve Weiner, 2003, s. 226). Değişim girişimlerinin tümü, liderliğin son derece başarılı olmaya, değer katmaya devam etme arzusuyla örgütsel

düzeyde uygulanabilir (Berry ve ark., 2003) Çalışan motivasyonu, direncin üstesinden gelme noktasında önemli teknikler olarak görülmelidir. Motivasyon, çalışanların momentumunun yeni değişimlere uyum sağlaması ve yeni şeylerin genellikle nasıl yapıldığının korunması açısından önemlidir. Üst yönetimin, çalışanların yeni değişiklikleri mümkün olan en az dirençle kolayca kabul etmelerini nasıl sağlanacağını anlaması gerekmektedir (Alhogail ve Mirza, 2014).

5. Değişim Takımları Oluşturmak

Değişim savaşında en etkili silahlardan biri, değişim takımları oluşturmaktır. Görev birimleri hem yaratım hem de uygulamaya odaklanmaya yardımcı olmaktadır. Aynı bir departman, acil bir ihtiyaca yönelik yeni bir teknoloji yaratma özgürlüğüne sahiptir. Uygulamanın tamamlanıp tamamlanmadığını görmek için bir görev birimi oluşturulabilir. Görev birimi iletişim, kullanıcı katılımı, eğitim ve değişmesi gereken diğer faaliyetlerden sorumlu olabilmektedir (Daft, 2009).

Buna ek olarak, değişim araştırmasını kabul eden kişileri seçmek, değişime kolaylıkla uyum sağlama ve değişime uyum sağlama yeteneğinin kişiliğe bağlı olduğunu öne sürmektedir, Bazı insanlar değişimle ilgili olarak diğerlerine göre daha olumlu tutumlara sahiptir (Robbins ve Judge, 2012, s. 583). İnsanları, değişime ihtiyaç olduğunu ikna etmek için değişim liderinin her birini ayrı ayrı ikna etmek zorunda olmadığını anlamak önemlidir. Bununla birlikte, insanların değişime yönelik görüşleri, fikir liderleri veya çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde güçlü bir etkisi olan kişiler tarafından etkilenmektedir (Sailor, 2017).

6. Değişim Sürecine Katılım

Çalışanlar değişim çabalarına dâhil olduklarında, değişime direnmek yerine değişim sürecine entegre olma olasılıkları daha çok artmaktadır. Bu yaklaşımın direnci önemli ölçüde azaltması muhtemeldir ve çalışanların değişmeye razı olması beklenmektedir (Jesse, 2011). Benzer şekilde, bireylerin katıldıkları bir değişim kararına direnmeleri zordur. Katılımcıların anlamlı bir katkı sağlayabilecek uzmanlığa sahip olduklarını varsayarsak; onların katılımı, direnci azaltabilmekte, bağlılık sağlayabilmekte ve değişim kararının kalitesini artırabilir (Robbins ve Hochsteteler, 2005).

7. Pozitif İlişkiler Geliştirmek

Örgüt ile çalışanlar arasındaki güçlü ilişki ağları, örgütler için önemli becerilerdir. Örgütün, piyasalarda dengenin korunmasına yardımcı olmaları için çalışanlarına güvenmeleri gerekmektedir. Bu sebeple takım halinde veya başkalarıyla etkin bir şekilde çalışmak, işyerindeki en önemli şeylerden biri haline gelmiştir. Ayrıca, çalışanlar bunları uygulamakla yükümlü olan yöneticilere güvenirlerse değişiklikleri kabul etmeye daha istekli olurlar (Robbins ve Judge, 2012). Yönetimde güven ile pozitif ilişkiler geliştirmek, örgütsel değişime olan bağlılığı artırılabilir (Acandura, 2016).

8. Etkileme ve İşbirliği

Değişime karşı direncin üstesinden gelmenin bir başka yolu da etkileme ve işbirliğidir. İstenen değişikliğe ulaşmak amacıyla örgütteki diğer kişileri etkilemeye çalışmak için gerekli bilgiler sağlanır ve değişim için gerekli olaylar yapılandırılır. Söz konusu taktikler işe yaramadığı ve maliyetli görüldüğü zaman etkileme ve işbirliği yaklaşımı öne çıkmaktadır (Kılıçoğlu ve Derya, 2013). Hem etkileme hem de işbirliği, muhaliflerin desteğini kazanmak için nispeten ucuz yollardır. Ancak, hedefler kandırılmakta veya kullanılmakta olduklarının farkına varırlarsa tehlikeli bir hal alabilir. Böyle bir durum gerçekleşirse, değişiklik aracısının güvenilirliği en aze inmektedir (Robbins ve Judge, 2012).

9. Değişim Direnci Nedenlerinin Anlaşılması

Örgüt içinde değişiklik yapılırken, üst yönetim genellikle bir sebepten ötürü çalışanların istenmeyen tutumuyla karşı karşıya kalır ve çalışanlar değişim sürecine direnmektedirler. Bu nedenle, üst yönetim, bu konuyla etkileşimli olarak yüzleşmek yerine, bunu önceden ele almalıdır (Aladwani, 2001). Pek çok kuruluşun değişim girişimlerini gerçekleştirememesinin nedeni, değişimin çalışanlar üzerindeki etkisini hafife almasından kaynaklanmaktadır (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Yani bu aşama değişimin kabul edilmesi için önemlidir, çünkü bu nedenlerin incelenmesi ve analizi, değişimi başarılı kılmaktadır. Bununla birlikte, yöneticiler tarafından ele alınması gereken bir takım sorular vardır: Kitleniz değişimden korkuyor mu? Önerdiğiniz

değişim, onlar için daha fazla çalışma anlamına mı geliyor? Onları olumsuz yönde etkiler mi? Bu soruların cevaplarını anlamak, liderlerin değişimi, çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarına göre şekillendirmesine yardımcı olabilir (Talya ve Berrin, 2012). Bu nedenle, değişimin uygulanamamasından kaçınmak için direnç nedenlerini bilmek önem arz etmektedir.

10. Açık ve Gizli Zorlama

Değişim direncini aşmak için diğer yöntemlerin başarısız olması durumunda, bu yöntem son çözümdür. Aslında, zorlama taktikler listesinin son basamağıdır. Değişime direnç gösterenler üzerinde doğrudan tehdit veya güç uygulanmasıdır ve açık zorlama çalışanlara, değişime direnmenin ne anlama geleceğini tam olarak anlatmasıyla ilgilidir. Gizli zorlama değişim girişimlerinin başarısız olması durumundaki olumsuz sonuçların çalışanlara bildirilmesidir. Zor kullanmanın en büyük sorunu, çalışanlar ve üst yönetim arasındaki güvene kaçınılmaz olarak zarar vermesidir (Kotter ve Schlesinger, 2008; Robbins ve Judge, 2012).

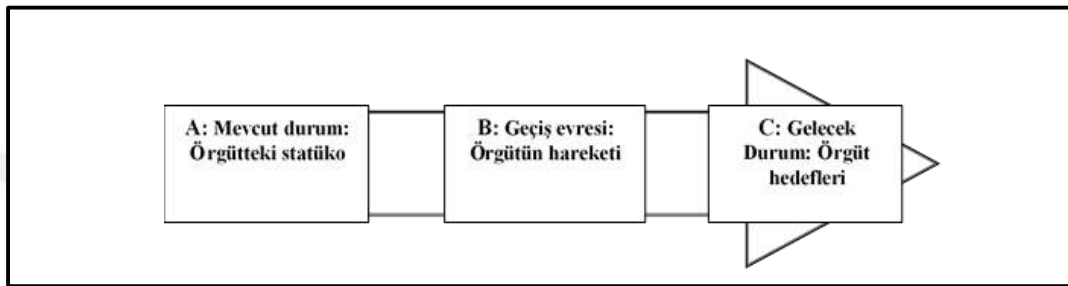
Buna ek olarak, zor kullanmanın avantajı ise, hızlı sonuç vermesi ve her türlü direncin üstesinden gelebilmesidir, ancak insanları kızdırma riski bulunmaktadır (Dessler ve Philips, 2008). Ancak yöneticiler, olumsuz performans, işten duyulan memnuniyetsizlik ve sonunda işten ayrılmaya yol açacak hayal kırıklığı, korku, intikam ve yabancılaşma gibi zor kullanmanın negatif etkilerinin olduğunu bilmelidirler (Kılıçoğlu ve Derya, 2013). Bu yöntem, değişimin daha önceden bilgilendirme yapılmadan uygulandığı, çalışanların karar alma süreçlerine katılmadığı gelişmekte olan ülkelerde başvurulmaya daha müsaittir.

Lawrence (1954) ve Flower (1962), yöneticilerin değişime karşı dirence destek veren beş gösterge perspektifi sunmuştur: Çalışan perspektifinden değişimi görmek, değişime katılmak ve değişimin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak, değişim, gelişme, eğitim, etkili iletişimi anlamak.

Buna ek olarak, Nadler (1981), örgütsel değişimin birkaç aşamada yönetilebileceğini öne sürmüştür:

1. İlk aşama: örgüt değişmeye başladığında mevcut durumdan geleceğe hareket eder.
2. Sonraki aşama: örgütün işlevi beklentilere dayanır ve planlandığı gibi çalışır.
3. Etkin bir geçişi gerçekleştirmek, örgüt üyelerine gereksiz maliyetler olmaksızın geçişe yol açar.

Kısaca, etkili değişim için örgütsel değişim aşamaları, şekil 2.10'da verilmektedir.



Şekil 2.10. Örgütsel Değişimin Aşamaları

Kaynak: Dawson, P., ve Andriopoulos, C. (2014). *Managing change, creativity and innovation*. Sage, s.110.

Öte yandan, Ahmed, Zbib, Arokiasamy, Ramayah ve Chiun, (2006), çalışanların değişime direnç göstermediklerini ancak, bir dereceye kadar değişimin yerleşmesi, maliyeti ve alışımasından korktuklarını iddia etmektedirler. Zander, (1950) altı temel değişim direnci nedeni öne sürmektedir (Ahmed vd, s. 5)

1. Değişimden etkilenecek olan çalışanlar için değişimin niteliğini açıklamak.
2. Değişim, geniş bir yorum çeşitliliğine açıktır.
3. Çalışanların değişimlerden etkilenmeleri, değişimin doğası veya yönünden söz sahibi olmak yerine bunu yapmak için üzerlerinde baskı oluşturmaktadır.
4. Değişikliğin kişisel gerekçelerle yapılması dirence yol açmaktadır.
5. Değişim sürecinde örgütteki belirli kurumlar göz ardı edilirse, direnç oluşmaktadır.
6. Değişimden etkilenenler değişime direnç gösteren güçlü kuvvet sergilemektedir.

Mevcut durum, geçiş evresi ve gelecekteki durumdan oluşan örgütsel değişimin üç aşaması güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Ancak, bu modelde, değişimi yönetmek, bir örgütün mevcut bir durumdan gelecekteki bir duruma doğru bir hareket olarak görölmesi, merkezi yönetim görevinin, değişim hedefleri açısından beklentileri karşılariken, örgüt veya çalışanlara yük getirmeden nasıl gerçekleştirileceğine dayanmaktadır (Dowson ve Andrlopoulos, 2014). Oyun (2001), daha fazla değişime neden olacak iki eğilimin varlığını vurgulamaktadır:

1. Olanakları artıran teknolojilerin ve sosyal işbirliği araçlarının kullanılabilirliği
2. İşyerinin fiziksel koşulları

Teknoloji ve işyerinin fiziksel durumu, örgüt içinde başarılı bir değişim için önemli unsurlardır. Fiziksel koşullar, ekipman, alet ve mobilyalardan daha fazlasıdır. Ayrıca fiziksel koşullar, çalışanların nasıl çalıştığı ve yönetildiği, kullanılan teknolojiler ve örgütün işyerini önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için nasıl kullandığı ile de ilgilidir. Bununla birlikte, işyeri, örgütün işleyişi veya misyonu için de önemlidir.

Yeni teknolojiler ve değişen işyeri uygulamaları örgütün ve işin doğasını değişirmiştir. Örneğin, bir TKY sisteminin benimsenmesi, üretkenlik üzerinde bir etkiye ya da hatta olumsuz bir etkiye sahipken, çalışanların işyeri sorunlarını tartışmak ya da üretim işçilerinin kar payını arttırmak için düzenli olarak toplanan çalışanların oranını arttırmak, bu durumun üretkenlik üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahiptir (Black ve Lynch, 2001). BT kullanımı, kuruluşların hızlı değişen iş ortamında daha rekabetçi bir konum kazanmalarını sağlar. Sonuç olarak, BT'nin önemi çok yüksektir. Bu yüzden, daha fazla şirket BT geliştirmelerine daha fazla yatırım yapmaktadır (Lau, 2001).

Kotter, örgütün içinde önemli bir değişim yaratan sekiz aşamalı bir süreci “Değişimi Yönetmek” (1996) başlıklı kitabında şöyle özetlemiştir: Aciliyet hissinin oluşturulması, Rehberlik biriminin kurulması, Vizyonun oluşturulması, Vizyonun tartışılması, Diğerlerinin harekete geçmesinin sağlanması, Kısa vadeli kazançların ortaya konulması ve planlanması, Geliştirmelerin konsolide edilmesi ve daha fazla değişikliğe yönelilmesi, Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması.

Dahası, Kotter ve Schlessinger (2008), değişime karşı direncin üstesinden gelme konusundaki tartışmalarında şekil 2.5.'de detayları verilen bir model önermişlerdir:

Tablo 2.5. *Değişime Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri*

No	Yaklaşım	Yaygın Olarak Kullanıldığı Durumlar	Avantajları	Dezavantajları
1	Eğitim ve İletişim	Veri ve bilgi eksikliği, bilgi analizinde tutarlılık sorunu	İkna olduktan sonra, çalışanlar genellikle değişimin uygulanmasına yardımcı olurlar	Çalışanlar dâhil olduğunda ortaya çıkan zaman kaybı
2	Katılım	Yöneticilerin değişimle ilgili tüm bilgilere sahip olmadıkları ve değişime direnç konusunda çalışanların önemli bir güce sahip olduğu durumlarda	Katılan bireyler, değişim uygulamasına ve değişim programlarına ekledikleri tüm bilgileri taahhüt ederler.	Katılımcılar uygunsuz bir değişiklik tasarlırsa, değişikliği uygulamak uzun zaman alır.
3	Hızlandırma ve Destek	Çalışanlar uyum sorunları nedeniyle direnç gösterdiğinde.	Uyum sorunları ile ilgili başka bir taktik çalışması yoktur.	Çok zaman alabilir, pahalıya mal olabilir, çaba gerektir ve yine de başarısız olabilir.
4	Müzakere ve anlaşma	Bir kimsenin veya bir takımın değişim sonucu kaybedeceği durumlarda ve bu grubun direnç gösterme gücüne sahip olduğu durumlarda.	Bazen önemli ölçüde dirençten kaçınmak nispeten kolay bir yöntemdir.	Birçok durumda, başkalarını yükümlülükleri için pazarlık yapmaya teşvik etmek çok pahalı olabilir.
5	Etkileme ve İşbirliği	Diğer süreçlerin durduğu veya daha pahalı olacağı durumlarda.	Değişime karşı direncin üstesinden gelmek açısından hızlı ve ucuz bir çözüm sunar.	Çalışanlar kandırıldıklarını hissedersen gelecekte sorunlara yol açabilir.
6	Açık ve Gizli zorlama	Değişim aktörlerinin hız ve gerekliliğe ihtiyaç duyduğu durumlarda.	Çok hızlı ve kolay bir şekilde değişime karşı direncin üstesinden gelebilir.	Çalışanlar değişim başlatıcılara karşı cephe alırsa riskli olabilir.

Kaynak: Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, s. 7.

Hiatt ve Creasey (2003), Değişim Yönetimi Öğrenim Merkezi'nde örgütsel değişim ile ilgili yaptıkları çalışmada, şu noktaları vurgulamışlardır: Çalışanların değişim karşısındaki tutumu yöneticiler ve idareciler için değişim yönetimine giriş

niteliğindedir. Comeron ve Green (2009), dünya çapında 400'den fazla örgütte değişim yönetimi üzerinde çalışmış ve bir dizi başarılı faktörün bulunduğunu tespit etmiştir (Comeron ve Green, 2009):

1. Üst yönetimin değişim inisiyatifi süreci boyunca etkili destek vermesi, bu süreçte değişim için rol model olarak hareket etmesi, çalışanlarla iletişim halinde olması.
2. Değişim hareketi ve momentumun korunmasını kolaylaştıran yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili koordinasyon.
3. Örgüt boyunca sürekli ve hedefe yönelik iletişimde bulunulması. Örgüt içindeki farklı ilgi düzeylerine derinlemesine ve genişliğine uygun hale getirilerek yapılır.
4. Değişim süreçlerindeki uzmanlar tarafından örgüt içinde iyi çalışma ilişkilerinin kurulması (çalışma ağı).
5. Yönetilen değişimin türüne uygun, iyi planlanmış ve organize bir yaklaşımın varlığı.
6. Problemin çözümü için çalışanların katılımının sağlanması. Katılımın önemi vurgulanmalıdır.

Williams'a (2000) göre, değişime karşı direncin üstesinden gelmek için yedi nokta vardır: (1) Ekibin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için yapılandırılması, (2) Zorlu, ulaşılabilir ve ilgi çekici hedeflerin belirlenmesi, (3) Çatışmaların hızla ve etkin bir şekilde çözülmesi, (4) Değişime enerjik bir şekilde liderlik ederek çalışanların değişime müdahil edilmesi. (5) Tutkuyla iletişim kurulması ve gelecek vizyona inancın bir örneği olunması, (6) Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın güçlendirilmesi, (7) Pozitif ve destekleyici tutumun sürdürülmesi (Williams. 2000). Dahası, Eisenhardt (2000), yöneticilerin değişime karşı direnci azaltmak için kullanabilecekleri çeşitli yöntemler ve araçlar sağlamış ve örneğin, iletişim ve eğitim önerisinde bulunmuştur.

Sonuç olarak, Nanda (1996) yeni bir model geliştirmiştir. Bu model Tablo 2.6'de gösterildiği gibi değişime dirençle başa çıkmak için bir dizi önerileri göstermektedir:

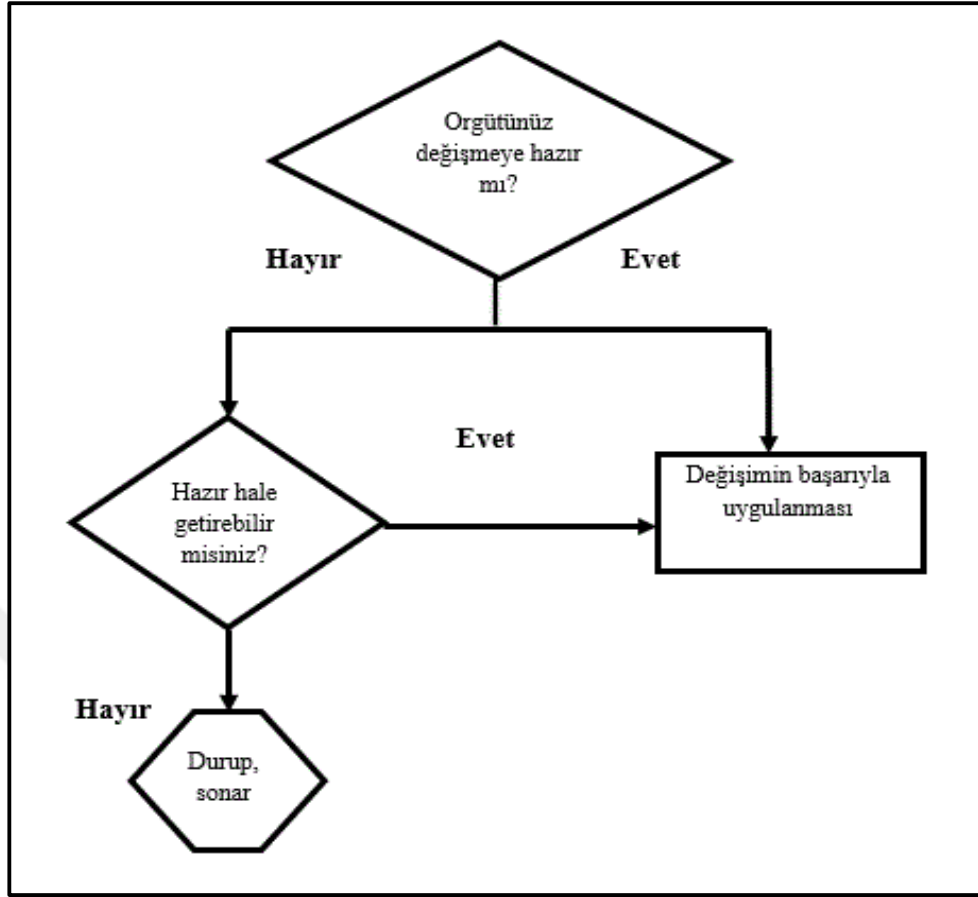
Tablo 2.6. *Değişime Dirençle Başa Çıkma Modelleri*

No	Değişime Direncin Nedenleri	İlk sıradaki öneri	İlk önerinin başarısız olma nedeni	İkincil Öneriler
1	Çalışanların değişimin faydalarından habersiz olmaları.	Değiştikleri takdirde fayda elde edeceklerini düşünmelerini sağlayarak çalışanların ikna edilmesi.	Etkileşimli ve kişilerarası yönetim, değişimin etkisinin çalışanların yararına olamayacağını hesaplaması.	Değişimin faydalarını yoğun bir şekilde iletme çalışanların örgüt için doğru olanı yapması, değişim duygusuna hitap etmelidir.
2	Çalışanlar belirsiz bir gelecek için endişelenmektedir.	Çalışanları, potansiyel dezavantajlara karşı değişime ulaştırmak.	Yönetim belirsizliği hesaplayamayabilir. Yönetim, riskten uzak olabilir. Çalışanların kullandıkları programlar, ayırlamaz, etkileşimli ve kişilerarası olmayabilir.	Yönetimin değerlendirmesini ve değişim sürecinde doğabilecek risklere karşı çalışanların tavrını keşfedin.
3	Çalışanlar eski alışkanlıklara ve rutinelere sadık kalırlar.	Çalışanların yeni beceriler geliştirmek için harcadıkları çabaları yeniden ele alın.	Çalışanlar güvenlik konusundaki yetkinliklerinden etkilenebilirler.	Değişim sürecinde çalışanları, kendilerini yansıtmaya ve yönetmeye teşvik edin.

Kaynak: Nande, A. (1996) . *Impiemention organizational change*. Harvard Business school. UK, s. 8.

Başarısız değişim yöntemleriyle yaygın olarak ilişkili olan nedenler arasında değişim sürecinin çalışanlarca anlaşılamaması, başarısız liderlik, kaynak yetersizliği, değişim başlatılmadan önce yapılmayan planlama ve eğitim gelmektedir.

Kısaca, örgütler kolayca, düzenli ve sorumlu bir şekilde sürekli değişmektedir, ancak örgütlerdeki değişim keyfi bir denetleyici olamaz (Hannan, ve Freeman, 1984). Ancak değişim, hayatımızda ve birçok örgütün kimliğinde önemli bir rol oynar ve değişim örgütleri büyütmek ve geliştirmek için bir araçtır. Buradaki soru, dirençle karşılaşmadan değişimin nasıl başarılı bir şekilde uygulanacağıdır (Jorgensen, Albrecht, Neus, Rietz, ve Krahn, 2008). Dahası, Palmer (2004), örgütlerde değişim yönetimine dair şekil 2.11.'de gösterilen bir yapı ortaya koymuştur.



Şekil 2.11. Değişimin İşleyişi

Kaynak: Palmer, B. (2004). *Making change work: practical tools for overcoming human resistance to change*. ASQ Quality Press. s 6.

2.10. Çalışmanın Dayandığı Temel Araştırmalar

Gunumuzde, her şey hızlı değişmekte olup kurumlar de bu hızlı değişime ayak uydurma ve ayakta kalma mücadelesi içerisindeyler. Oysayı değişime uyum sağlamak oldukça zordur ve planlı bir çalışmayı gerektirir. Ayrıca donanımlı liderlere de ihtiyaç bulunmaktadır. Sıradan yöneticilerle örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi olmamaktadır. Örgütsel değişimin ve dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan liderlik özellikleri, kurumların içinde bulundukları çevre, amaçlarına ve yapılarına göre farklılıklar arz edebilir (Tunçer, 2011).

Teorik çerçeveler; ister nitel, ister nicel, ister karışık yöntemler olsun, her türlü araştırma için son derece önem arz etmektedir (Lederman ve Lederman, 2015). Bir

bilgi formunun geliştirilmesindeki ilk aşama, temel olarak okuyucuların ya da ilgili alandaki insanların bu meseleyi ne kadar ileri götürdüğünü anlamak için literatür taraması ile başlamaktadır (Kumar ve Phrommathed, 2005). Alligood'a göre, (2013) araştırma sürecindeki kuramsal çerçeve, belirli bir fenomen veya mesele hakkında bilimsel bir çerçeve olan birbiriyle ilişkili kavramlar grubu olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın ana teması ile ilgili kuramsal temeller, bir araştırma projesi planlarken ilk aşama ve temeldir. Mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu önceki çalışmalardaki mevcut bilgilerle desteklenmelidir. Literatür taraması ilgili öğeleri düzenlemekte ve tanımlamaktadır (Baker, 2000). Bu nedenle, bu bölüm, çalışanların neden nedenleri örgütsel değişim girişimlerine karşı çıktıklarını ve çalışanların dirençlerini aşmanın yöntemlerinin neler olduğunu ortaya koyarak literatürü vurgulamayı amaçlamaktadır. Takip eden bölümde, daha önceki çalışmalar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Baker (1989) tarafından gerçekleştirilen değişime direncin yönetilmesi çalışmasında değişim direncinden sorumlu nedenleri ortaya çıkarmayı ve bunlara pratik çözümler sunmayı amaçlamaktadır. Değişime direnç konusunda ilgili literatürü gözden geçirerek Baker (1989) yönetim stratejilerinin dirence yol açabileceğini iddia etmektedir. Bu noktada Baker (1989) düzeltici yönetim eylemine ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Düzeltici faaliyet, değişimle ilgili yeterli bilgi sağlamayı ve çalışanların değişim korkusuna dikkat çekmeyi içerebilir. Diğer olumlu adımlar, çalışanların değişime gerçek bir gerekçelendirmeye ikna edilmesini ve geçiş sürecini kolaylaştırmak ve çalışanların hayal kırıklığını hafifletmek için yeterli kaynak sağlamayı içermektedir. Yöneticiler, sürekli olarak iyileştirilmiş müşteri hizmetleri ile ilgili değişiklikleri ilişkilendirmek için çalışmalı ve çalışanların yeni fikirleri keşfetmeye ve onlarla denemeler yapmaya teşvik edildiği bir ortam yaratmalıdır. Iverson (1996), Avustralya'nın Victoria eyaletindeki büyük bir kamu hastanesinin 761 çalışanından oluşan bir örneklem kullanarak örgütsel değişimin kabulünü öngören bir nedensellik modelini test etmiştir. Çalışma, çalışanların örgütsel bağlılığı kabul etmelerinin, örgütsel bağlılık, uyumlu bir endüstri ilişkileri (İK) iklimi, iş motivasyonu, eğitim, iş güvenliği ve olumlu duygudurum, iş doyumu ile arttığını göstermektedir. Ancak, çalışanın örgütsel değişimin kabulü, sendika üyeliği, rol çatışması, görev süresi ve çevresel fırsatlar tarafından azaltılmaktadır. Önemli olarak,

Iverson (1996) örgütsel bağlılığın değişim sürecinde hem belirleyici hem de aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Waddell ve Sohal, (1998). Direnç: Değişim yönetimi için yapıcı bir araç çalışmasında; ÖD'nin zorluğunun, direncin temel doğasını yanlış anlayan basit bir varsayım dizisinden türetilen direnişin yanlış yönetilmesi ile daha da ağırlaştığını tartışmaktadır. Bu çalışma; yönetim kurulunun, direncin üstesinden gelmek yerine, onu kullanma yöntemlerinden yararlanarak, değişime karşı direncini dikkatle yöneten tekniklerden büyük ölçüde faydalanabileceğini önermektedir. Çalışan, değişime karşı direnmez, aksine değişimin neden olabileceği potansiyel sonuçlara, belirsizliklere ve yanlış anlaşılmaya direnir. Ayrıca; bu çalışma, direnç yönetim yaklaşımının ihtimalleri koruyan bir yaklaşımla değiştirilmesi durumunda direnç yönetiminin önemli ölçüde ilerleyebileceğini öne sürmektedir.

Kirkman, Jones ve Shapiro (2000), tarafından yapılan çalışma, çalışma ekibinin etkinliğinde "direnç engeli" nin incelendiği çalışmada iki Fortune 50 örgütünde, ekiplere geçişteki açık uçlu çalışan yorumlarını inceleyerek, çalışanların kendi kendini yöneten çalışma ekiplerine (SMWT'ler) direnmelerine neden olan faktörleri araştırmaktadır. Çalışma, çalışanların değişim hakkındaki endişelerinin genellikle dirençle sonuçlandığını ve bunun da çatışma gibi birçok olumsuz örgütsel durumla sonuçlandığını göstermektedir. Teknolojideki sürekli değişiklikler çatışma ve direnç yaratmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçları genellikle, ekip geçişlerinde ortaya çıkan çalışanla ilgili endişelere ilişkin önceki araştırma bulgularını desteklemektedir. Örneğin, çalışanların prosedürel ve dağıtım adaleti ile ilgili endişeleri, rollerindeki değişiklikler, iş yükleri ve sosyal destek bu süreci etkilemektedir. Bovey ve Hede (2001) irrasyonel fikirler, duygu ve değişim direnci arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Büyük değişiklikler yapan dokuz örgüt, 615 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonucu, irrasyonel düşüncelerin, değişime direnmeye yönelik davranışsal niyetlerle pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Gerek rasyonel düşünceler, gerekse duygular, örgütsel değişimlere direnmek için niyetlerin varyansının % 44'ünü açıklamaktadır. Bovey ve Hede (2001), yönetimin kılavuzluk etme ve bir müdahale stratejisi geliştirme ihtiyaçlarına vurgu yaparak, özellikle radikal değişikliklerin uygulanmasında direncin üstesinden gelmek için farklı yöntemler geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Değişime direnci yönetmek üzerine gerçekleştirilen çalışmada, yeni değişimlerin ortaya çıkmasının hem psikolojik hem de ekonomik etkileri ile ilgilidir. Çalışma, değişim yönetimi sürecini dört aşama ile sunmaktadır; keşif, olumsuzlama, direnç ve kabul. Ancak, değişim yönetimi bu kategorilere girmemektedir. Sadece değişim sürecini anlamak için projeler teslim eden tesis yöneticilerini donatmak, aynı zamanda daha da önemlisi, çalışanların değişime nasıl direnmekte olduklarını ayırt etmek ve değişim sürecini kolaylaştırmak için bir yol bulmalarını sağlamak amaçlanmaktadır. Değişime karşı direncin yönetilmesinde kilit unsurlardan biri, çalışanların örgütsel değişimlerin hedefleri hakkında iletişim kurmak için etkili ve sürekli bir süreç ve çeşitlendirilmiş iletişim araçlarının kullanılmasıdır. Laframboise vd., (2002), üst yönetimin değişim süreci boyunca etkili iletişim araçları geliştirmesi gerektiğini ve değişime karşı direncin üstesinden gelmede ve değişim çabalarını geliştirmede rol oynayabilecek uygun kaynakların sağlanmasına ihtiyaç olduğunu önermektedir.

Töremen'e göre, (2002), eğitim örgütlerindeki değişimin sınırlılıkları ve nedenlerini konu alan çalışmada, eğitim örgütlerinde değişiklik yapmaya neden olan sebepleri ortaya koymaya ve değişim planları uygulamak için engelleri kaldırmaya çalışmıştır. Çalışma Türkiye'deki okullarda uygulanmıştır. Çalışma örneklemi, 200 öğretmenden oluşmakta ve amacı okullardaki örgütsel değişimin nedenlerini incelemektir. Araştırma, okullarda kriz ve çatışma, okul içi iletişim bozukluğu ve çevresel baskılar olmak üzere değişim süreçlerinin uygulanmasında üç önemli faktörün rol oynayabileceğini göstermektedir. Çalışma, okul çalışanlarının eğitim ve değişim için sürekli uyarılma yapabilmeleri için eğitilmelerini ve okul yönetiminin eğitim kurumlarındaki değişim nedenlerini de dikkate almasını önermektedir. Schuler (2003) çalışmasında değişim direncinin ilk on nedenini ortaya koymuştur. İlk olarak, çalışanların eski çalışma şeklindeki değişikliklerin etkilerinden korktukları için değişimin riskine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca, çalışanlar değişiklik sonrası yeni işleri yapma yeteneklerini ve becerilerini yitireceklerini düşünmektedirler. Aşırı çalışma programlarının olacağını düşünmektedir. Değişikliklerin uygulanmasından sonra görevler konusunda şüpheleri vardır ve yeni fikirlerin kendileri için uygun olduğundan emin olmak isterler. Reformcular arasında gizli gündemler olmasından korkarlar. Dahası, önerilen değişikliklerin fikirlerini tehdit edebileceğini düşünmektedirler. Statü veya yaşam kalitesi kaybına uğramaktan korkar. Öte yandan çalışanlar, önerilen

değişimin kötü bir fikir olduğuna gerçekten inanabilir. Benzer şekilde Schuler (2003), tüm direncin duygular ile ilgili olmadığını, çalışanların değişime bağlılıklarıyla da ilgili olduğunu belirtmiştir. Böylelikle, örgütler çalışanların tepkilerini hem rasyonel hem de duygusal düzeylerde ele almalıdır.

Val ve Clara, ya göre, (2003) değişime direnç üzerine yapılan kavramsal çalışmada örgütsel değişimi, evrimsel ve stratejik değişimlerin kapsamı ve tipolojisine odaklanarak incelemektedir. Çalışmada, bir değişim sürecine giren İspanyol şirketleri incelenmiştir. Val ve Clara (2003) değişime karşı direncin, evrimsel değişime kıyasla stratejik değişimlerde daha güçlü olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca çalışma, değişime karşı direncin artırılmasında dört faktörün rol oynadığını ve bu faktörlerin de evrimsel ve stratejik değişikliklere göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Faktörler, örgütsel sessizlik, ve kapasite boşluğu olarak sıralanmıştır. Ancak, köklü değerlerin neden olduğu direnci azaltmak için, yöneticiler mevcut örgüt kültürünün değişen hedeflere çok iyi uyup uymadığını dikkate almalıdır. Bununla birlikte, eğer bir uyum yoksa yöneticiler örgüt kültürü ve değişen hedefler arasındaki uygunluk sürecini iyileştirmek için uygun yollar bulmalıdırlar. Stanley vd., (2005), kavramsal olarak çalışanların sinizm ve şüpheciliğini çalışmıştır. Sonuçlar, sinizm yönetimdeki güven üzerinde bir etkiye sahip olduğundan, örgütsel değişim hakkındaki sinizm, değişim hakkındaki şüphecilikten ayırt edilebilir olduğunu göstermiştir. Dahası, belirli bir değişim hakkındaki hem sinizm hem de şüphecilik, kişisel ve durumsal değişkenlere göre farklıdır ve belirli bir değişim hakkındaki sinizm, çalışanın değişime direnme niyetine göre değişkenlik göstermektedir.

Değişime direnç ve ERP uygulama başarısı: değişim yönetimi girişimlerinin olumlu rolü üzerine gerçekleştirilen çalışmada, değişim yönetimi girişimlerinin, direnç ve kullanıcı memnuniyeti arasındaki ilişkiyi hafifletirken, direncin önceden tanımlanmış hedefler arasındaki ilişkiyi kontrol ettiğini göstermiştir. Ayrıca, değişim yönetimi girişimlerinin kullanıcı memnuniyeti üzerinde doğrudan olumlu etkisi bulunmaktadır. Çalışma ayrıca, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada örgütlü bir direncin olumsuz olduğunu göstermiştir. Son olarak, çalışma, ERP gibi yeni değişim fikirlerinin uygulanmasında insan faktörünün çok önemli olduğu sonucuna varmıştır. Çalışma yönetimi, kullanıcıları yeni sistemlerin veya fikirlerin potansiyel faydaları hakkında

eğitmek için yapılandırılmış bir program başlatmasını önermiştir. Bu, birçok yönden, ortaya çıkabilecek muhtemel direnci azaltabilir ve başarılı bir uygulama olasılığını artırabilir (Ahmed, Zbib, Arokiasamy, Ramayah, ve Chiun, 2006).

Örgütsel değişim için hazır olma içerikli makalede ise, örgütsel değişim kavramına hazır olduğumuzu açıklamak ve değişim aktörlerinin ÖD için bireylerin hazır bulunurluklarını nasıl etkileyebileceğini test etmektir. Çalışma dört önemli yöntemde değişim yöntemlerinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Birincisi, değişim için hazır olma, değişime karşı dirençten kaynaklanmaktadır. Hazırlık, örgüt üyelerinin, niyetleri, tutumları ve inançları açısından açıklanmaktadır. İkincisi, etki stratejilerini açıklayan model, değişim faktörünün ve kişisel ve toplumsal dinamiklerin, hazır bulunurluk sürecindeki güvenilirliğinin önemi kadardır. Üçüncü olarak, değişim ısrarı, bireysel hazır bulunurluk ve gerekli değişiklikler birleştirilerek bir sınıflandırması sunulur. Son olarak, büyük birçok uluslu şirketin büyük ölçekli değişim için hazırlık yaratma çabaları tanımlanmaktadır (Armenakis vd., 2006). Oreg (2006), örgütsel değişime karşı bir direnç modeli önermekte ve bunu test etmektedir. Çoğu çalışmasının aksine, Oreg (2006), direnci çok yönlü bir yapı olarak kavramsallaştırmaktadır. Oreg (2006), direnç bileşenleri ile çalışanların kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri, örgütsel bağlamı ve işle ilgili bazı sonuçları incelemiştir. Araştırma, hem kişiliğin hem de bağlamın, çalışanların büyük ölçekli bir örgütsel değişime karşı tutumlarını anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu tutumlar, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti ile önemli ölçüde ilişkili çıkmıştır. Holt, vd, (2007), örgütün bireysel düzeyde örgütsel değişime hazır olup olmadığını değerlendirmek için kullanılabilecek bir aracın geliştirilmesi ve değerlendirilmesi üzerinde çalışmıştır. Kamu ve özel sektördeki 900'den fazla örgüt incelenmiştir. Çalışma, örgütlerin değişim için hazır olduklarını ve bir dizi önemli sonuç bulunduğunu ortaya koymuştur: (a) kuruluşlar önerilen değişimi (değişime özgü aktivite) uygulama becerisine sahiptir ve (b) önerilen değişiklik örgüt için uygundur (c) liderler önerilen değişikliğe bağlıdır (yönetim desteği) ve (d) önerilen değişiklik örgütün üyeleri için yararlıdır. Bu çalışmanın çerçevesi, liderlerin değişimi daha etkili bir şekilde başlatmasına ve uygulamaya koymasına yardımcı olabilecek kolaylaştırma stratejilerini sistematik olarak değerlendirmeyi göstermektedir.

Avey, Wernsing ve Luthans'a göre (2008) olumlu çalışanlar olumlu örgütsel değişime yardımcı olabilir mi? Psikolojik sermayenin ve duyguların ilgili tutum ve davranışlara etkisi üzerine gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların olumlu tutumlarının ilgili tutum ve davranışlar üzerinde bir etkisi olup olmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma farklı örgütlerdeki farklı mesleklerden 132 çalışan ile yapılmıştır. Çalışma şunu ortaya koymuştur: (a) farkındalık (yani, farkındalığın artması) olumlu duyguları öngörmede psikolojik sermaye ile etkileşim içindedir. (b) Psikolojik sermaye (umut, etkililik, iyimserlik ve esneklikten oluşan temel bir faktör), çalışanların tutumları (katılım ve sinizm) ve davranışları (örgütsel vatandaşlık ve sapma) ile ilgili olan olumlu duygularla ve nihai olarak örgütsel değişim ile ilişkilidir. Son olarak, (c) olumlu duygular genellikle psikolojik sermaye ile tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık eder. Ayrıca, bulgular olumlu çalışanların olumlu örgütsel değişimde gerçekten önemli bir bileşen olabileceği fikrini desteklemektedir. Hoyms (2008), değişime karşı direncin üstesinden gelmeye yardımcı olacak üç temel strateji, yeni teknolojilerin kabulünü kazanma stratejilerini göstermiştir. Birincisi, teknolojinin kullanıcının hayatını daha kolay hale getireceği kullanıcı tarafından açıkça görülmelidir. İkincisi, bir teknolojinin yetersizliğini önlemek için kullanılması kolay olmalıdır. Üçüncüsü, teknoloji kendi iş faaliyetleri açısından gereklidir Turner Parish, Cadwallader, ve Busch, (2008), örgütsel değişim girişimlerinin başarılmasında çalışan bağlılığının rolüne odaklanmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel değişime karşı duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı öncüllerinden oluşan bir modeli önermeyi, test etmeyi amaçlamışlardır. Veriler, büyük çapta olmayan bir örgütte çalışan çalışanlardan çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır. Örneklem 191 cevaptan oluşmaktadır (yüzde 32). Sonuçlar, iş motivasyonu, vizyon, çalışan ve yönetici arasındaki ilişki kalitesi ile değişime bağlılık rolündeki rol otonomisi olan öncüllerin olduğunu göstermektedir. Özellikle hem uygulamanın başarısı hem de duygusal bağlılık değişim açısından performans gelişimi ve bireysel öğrenmeyle ilgili çalışan algılarını etkilemektedir. Dijk ve Dick (2009), değişime karşı direncin, çalışanların işlerine yönelik bir tehdide karşı kendi kendini geliştirme stratejilerinin kullanımı olarak anlaşılabilceğini öne sürerek, direnişin değişim liderlerinin iş kimlikleri için bir tehdit olarak algılanabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle direnç tepkileri kendi kendini geliştirme stratejilerini içerebilir. Nitel ve nicel araştırmalar yaparak, örgütsel kimlikteki bir değişikliğin örgüt üyelerine ait iş kimliği üzerinde bir etkiye sahip

olduğu sonucuna varmışlardır. Değişim ve değişim yönetiminin kim olduğumuzu, nasıl hissettiğimizi etkilediğini öne sürmüşlerdir. Nitel sonuçlar, çalışanların iş kimliği üzerinde olumsuz bir etki yarattığını göstermektedir.

Örgütsel değişim direnci: Araştırma ve uygulama bağlantısı, bu çalışmanın amacı, örgütsel değişim inisiyatiflerinde bireysel direnci ele almak isteyen örgütsel değişim aktörleri ve yöneticilerine araştırma temelli rehberlik sağlayan bulgular hakkındaki yayınlanmış çalışmaları gözden geçirmektir. Çalışmanın sonuçları, örgütsel değişim aktörleri ve yöneticilerine, değişime karşı direnci anlamak için önemli ve pratik rehberlik sağlamaktadır. Son araştırmalar, bireysel direncin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının olduğunu ve bu boyutların açıklığa ve değişime karşı direncin bireysel eğilimleri, bireylerin değişim tehdidi ve faydaları, yönetime güven, anlayış, katılım iletişim ve değişim aktörleriyle olan ilişkilerin doğasından etkilendiğini ortaya koymuştur (Erwin ve Gorman 2010). Boohene ve Williams'a (2012) göre, Oti-Yeboah Complex Limited'de örgütsel değişime karşı direnci etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır. Betimsel anket tasarımı, tabakalı örnekleme ve kendi kendine uygulanan anketleri kullanarak veriler toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, iki değişkenli korelasyon, t testi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar, karar vermede düşük çalışan katılımının ve yönetime güven eksikliğinin Oti-Yeboah Complex Limited'de güçlü bir dirence yol açtığını göstermiştir. Ek olarak, zayıf iletişim kanalları, motivasyon eksikliği ve bilgi alışverişi direnci gibi faktörler vurgulanmıştır. Çalışma, yönetimin çalışanların karar verme sürecine katılımını teşvik etmesini, yapıcı eleştiriyi kabul etmesini, güven oluşturmalarını, şeffaf olmasını ve çalışanlarla iletişim kanallarını kurmasını önermektedir.

Çalışanların örgütsel değişime direnci üzerine gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların değişim tepkilerinin nasıl şekillendiğini gösteren bir model sunmaktadır (Cataneda ve Farah, 2013) . Çalışma üç faktörün analizine dayanmaktadır: İletişim, çalışanların duyguları ve bilişleri ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı. Kanıtlar, bu faktörlerin çalışanların örgütsel değişim sırasındaki tepkilerini açıkladığını göstermektedir. Her ne kadar bu faktörler yakından ilişkili olsalar da, çalışanlar üzerinde kolektif bir etkiye sahip olabilirler. Bu makale ayrıca, çalışanların değişime yönelik tepkileri açısından uygulayıcılara örgütsel gelişim hakkında rehberlik

sağlamaktadır. Çalışmanın önerileri arasında değişim aktörlerinin değişim süreçlerinin başarısındaki rolünün anlaşılması vurgulanmaktadır (Wittig, 2012). Benzer bir diğer çalışmada, değişim yönetiminde değişime dirençli çalışanların ana temalarından birine odaklanmaktadır. Bateh, Cataneda, ve Farah (2013), direnç anlayışının yöneticilerin çatışmayı azaltmasına ve çalışanlar ile iş birliği içinde işbirliğini artırmasına olanak sağlayabileceğini öne sürmektedirler. Ayrıca, liderlerin değişime karşı direnci yenmek için eğitilmeleri gerektiği sonucuna varmışlardır. Üstelik bu makalede, değişim sürecinde direnç türlerinin belirlenmesine ihtiyaç olduğu, bunun uygun çözümlerin belirlenmesinde rol oynayabileceği belirtilmektedir.

Battilana ve Sezar (2013) yaptıkları çalışmada, örgütlerdeki değişim aktörlerinin, değişime karşı direncin üstesinden gelmek için çalışanların bağlarını nasıl güçlendirdiğine yönelik ilişkisel bir teori önermiştir. Güçlü bağların, değişim konusunda kararsız olan örgüt üyelerini etkilediğini iddia etmektedirler. Bu, değişim aktörünü, çalışanlarla işbirliği yapmak için etkili bir temel sağlayan bir rol oynayabilir. İşbirliği, örgütte değişimin kabul edilme olasılığını artırır. Aksine, güçlü bağların örgütlenme üyeleri üzerinde potansiyel bir etkisi vardır, bu da değişimin tamamının reddedilmesini, yalnızca bir değişim kurumsallaşmış uygulamalardan çok az farklılaştığında, işbirliğini etkilemenin etkili bir aracıdır. Daha farklı değişimlerle, dirençlere olan güçlü bağların avantajları, değişim aktörünün daha zayıf olmasına yol açmakta ve değişimin benimsenme olasılığını azaltan yükümlülöklere dönüşebilmektedir. NHS örgütlerinde değişim girişimlerini başlatan ve uygulayan 68 klinik yöneticiden oluşan bir örneklem ile modellerini test etmişler ve verileri analiz etmişlerdir. Bu model ile klinik yöneticiler tarafından başlatılan değişikliklerin nihayetinde kendi örgütleri tarafından benimsenme derecesi önemli ölçüde değişmiştir.

Felix vd., (2013) yaptıkları çalışmada: Yaşın Çalışan Direncine Etkisi. Zimbabwe'deki Bir Pamuk Şirketinde (COTTCO) Vaka Çalışması başlıklı çalışmada, yaşın değişim direncine etkisini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Toplanan verileri analiz ettikten sonra, çalışanın yaşının değişime karşı direnci üzerinde büyük bir etkisi olduğu ve çalışanların yaş ve dirençleri arasında pozitif bir ilişki olduğu, daha yaşlı çalışanların, değişime güçlü bir şekilde direnç gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Çalışma bulguları

ayrıca 35 yaş üstü çalışanların bir örgüt içindeki en dirençli yaş grubu olduğunu göstermektedir . Yılmaz ve Kılıçoğlu (2013) çalışmalarında, eğitim örgütlerinde değişim direnci ve direnci azaltma yolları konulu çalışmada, örgütsel değişimin nedenlerini, değişime direnç nedenlerini ve okul yönetiminin direnci azaltma yollarını tartışmaktadır. Sürekli iyileştirmeler ve çeşitli tetikleyici kuvvetler eğitim örgütlerini değişmeye zorlar. Değişim, değişken çevre koşullarına uyum sağlamak ve rekabetçi kalmak gibi olumlu nedenlerle uygulanmış olmasına rağmen, örgüt üyeleri genellikle çabaları ve değişime karşı direnci olumsuz yönde etkilemek için tepki göstermektedirler. Eğitim örgütlerinde değişime direnç göstermenin bazı yaygın nedenleri; ihtiyaçların karşılanması, ekonomik etkiler, seçici algı, alışkanlıklar, bilinmeyene duyulan korku, rahatsızlık veya özgürlük kaybı, geçmişteki güvenli durum, güç veya etki tehditleri, bilgi ve beceri eskimesi, örgütsel yapıdır. Okul yönetimi, direnci azaltmak için altı spesifik yöntem kullanabilir, bu yöntemler eğitim ve iletişim, katılım, kolaylaştırma ve destek, müzakere ve sözleşme, etkileme ve ortak optimizasyon, açıklık ve zorlamadır. Çalık vd., (2013) ilköğretim okulu öğretmenlerinin değişim davranışları ve öz-yeterlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma ilişkisel arama modelini kullanmıştır. Bulgular, öğretmen öz yeterliliğinin tüm alt ölçeklerinin değişime direnç ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca öğretmen öz-yeterlik alt ölçeklerinin birbirleriyle pozitif korelasyon gösterdiğini ortaya koymuştur. Son olarak, regresyon analizi sonuçları, değişime karşı direncin, öğretmen öz-yeterlik düzeylerinin herhangi bir alt sınıfı tarafından anlamlı bir şekilde tahmin edilmediğini göstermiştir.

Hon, Bloom, ve Crant (2014) yöneticilerin bireysel düzeydeki yaratıcılığı geliştirmede karşılaştıkları en büyük zorluklardan birisi olan çalışanların değişime karşı direncinin üstesinden gelmeyi ele almışlardır. Yazarlar, yaratıcı sürecin önemli unsurları olan üç bağlamsal faktörün etkinliğini incelemiş, modernite iklimi, liderlik stili ve yöneticilerin bu zorluğun üstesinden gelmesine yardımcı olan iş arkadaşlarının özellikleri faktörlerinin üstünde durmuşlardır. Çalışma, üç bağlamsal değişkenin, değişime karşı direnç ve yaratıcılık arasındaki negatif ilişkiyi yönlendirdiğini bulmuştur. Sonuçlar, insan kaynaklarını ve uygulamalarını başarılı bir şekilde yönetmenin, yaratıcılığın değişmesine karşı direncin zararlı etkilerini azaltabileceğini göstermektedir. Kerman ve Öztöp (2014) kamu çalışanlarının örgütsel değişim

yönetimine yönelik algılarını belirlemektir. Araştırmanın bulguları, örgütsel değişimi yönetiminin, çalışanların değişim yönündeki algılarını etkilediğini göstermektedir. Özellikle, örgütsel değişimin yönetiminin, çalışanların örgütsel değişime yönelik algısını etkilemek ve değişim sürecinde desteklerini arttırmak için önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel değişim direnci ve bu direncin çalışanın verimliliği üzerindeki etkilerine yönelik bir değerlendirme hakkındaki çalışmasında Masunda'ya göre (2015), bulgular çalışanların değişimin önemini anladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, direnç çoğunlukla iletişim eksikliği, çalışanların katılım ve bağlılık eksikliği ve mevcut pozisyonlarından yeni bir pozisyona ve yeni sistemlere geçme becerileri ve yetkinlikleri eksikliği ve korkusu yüzünden oluşmaktadır. Bulgular aynı zamanda, çalışanların verimliliğinin değişime direnci süresince etkilenmediğini ortaya koymaktadır. İletişim, liderlik ve yönetim desteği ve bağlılığı, çalışanların katılımı ve bağlılığı, değişim direnci ve yönetimiyle başa çıkmanın temelidir. Stavros vd., (2016) çalışmalarında, pozisyonlarını kaybetme korkusundan ve mevcut yönetimin hiçe sayılması hissinden dolayı, değişim direncinin en anlamlı nedeni güvensizlik hissi olduğu halde, çalışanların değişime açıklığının oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Appelbaum vd., (2017) tarafından yapılan çalışmaya göre, uygunsuz bilgi paylaşımı, değişim ihtiyacının yeterince anlaşılmaması, iletişim eksikliği ve yönetime olan güvensizliğin bir sonucu olarak, sonuçlar yüksek düzeyde değişim direnci göstermektedir. Bulgular, değişim direncinin bir nedeni olarak, işi kaybetme ve belirsizlik korkusunun anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Fleming (2017) tarafından yapılan çalışmada bulgular, iletişimin kurulacağı, geribildirim alınacağı ve çalışanlardan girdinin sağlanacağı pratik yolların yönetim tarafından geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Yönetim tarafından sürecin yapılandırılmasına yönelik zorlukların daha iyi anlaşılmasının geliştirilmesi, sosyal değişimin sonuçları olarak çalışanların kendilerini değişim sürecine dâhil edebildikleri bir atmosfer yaratabilir.

Kupresakovic, (2018) çalışmasında örgütsel değişim direncine yönelik bir inceleme içerikli doktora tezinde, örgütsel değişimin etkilerinin çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğine ve değişim direnci üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna ve çalışanların değişim konusunda nasıl hissettiğine ve nasıl bir algıya sahip olduklarına dair

derinlemesine bir fikir elde etmektir. Sonuçlar, uygunsuz bilgi paylaşımı, değişim ihtiyacının yeterince anlaşılmaması, iletişim eksikliği ve yönetime olan güvensizliğin bir sonucu olarak, yüksek düzeyde bir değişim direnci göstermektedir. Bulgular, değişim direncinin bir nedeni olarak işlerini kaybetme ve belirsizlik korkusunun anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Van Marrewijk'in (2018) yaptığı çalışmaya dört tane proje aktörü değişim yöntemi eklediği görülmektedir: zamanlama, adımlama, projelendirme ve sıralama. Bu uygulamalar, işletmeciler ve yükleniciler arasındaki oransız güç dengesi, karşılıklı (olumsuz) kalıplaşmış yargı ve iş kaybı korkusu açısından örgütler arası proje bağlamında, değişim sürecini hem mümkün kılmış hem de sınırlamıştır. Ihlenburg (2019), " Çeşitlilik Yönetimi ve Pratik Akıl: Örgütsel Değişim Başarı Faktörleri " adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma, olayların çoğunluğunda, yetersiz sonuçların uygulamadaki insan kaynakları düzeyindeki hatalardan kaynaklandığını varsaymaktadır ve tasarım ve uygulama arasındaki boşluğun kapatılması için etkili bir yöntem olarak pratik aklı önermektedir. Araştırmanın altın çağının harika öncü keşifleriyle bir benzerlik kurulmuştur.

Bir sonraki bölümde şimdiye kadar verilen literatürün bir özeti Tablo 2.7'de sunulmuştur:

Tablo 2.7. *Teorik Temellerin Özeti*

No	Yazar	Yıl	Sonuçlar
1	Baker	1989	Değişim hakkında yeterli bilgi sağlamayı ve çalışanların değişim korkusuna dikkat çekmeyi içeren düzeltici faaliyetlere ihtiyaç bulunmaktadır.
2	Iverson	1996	Çalışma, çalışanların değişimi kabul etmelerinin, örgütsel bağlılık, uyumlu bir endüstri ilişkileri (İK) iklimi, iş motivasyonu, eğitim, iş güvenliği ve olumlu duygudurum, iş doyumu ile arttığını göstermektedir.
3	Kirkman, vd.	2000	Çalışma, çalışanların örgütlenme ile ilgili kaygılarının genellikle dirençle sonuçlandığını ve bunun sonucunda örgütsel çatışmalara yol açtığını göstermektedir.
4	Bovey ve Hede	2001	Sonuçlar, irrasyonel düşüncelerin, değişime direnmek için davranışsal niyetlerle pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir.

Tablo 2.7' devamı

5	Laframboise, vd.	2002	Araştırma, çalışanlarla örgütsel değişikliklerin hedefleri hakkında iletişim kurmak için çeşitli iletişim araçlarına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.
6	Töremen	2002	Çalışma, okullarda kriz ve çatışma, okul içi iletişim bozukluğu ve çevresel baskılar olmak üzere değişim süreçlerinin uygulanmasında üç önemli faktörün rol oynayabileceğini göstermektedir.
7	Schuler	2003	Çalışma, değişim direncine yönelik birçok nedenin bulunduğunu ortaya koymuştur.
8	Val ve Clara	2003	Çalışma sonuçları, değişime karşı direncin, stratejik değişimlerde, evrimsel değişime kıyasla genellikle güçlü olduğu sonucuna varmıştır.
9	Palmer	2004	Çalışma, çalışanların değişime direnmeye devam ettikçe değişime direnme ettiklerini göstermektedir.
10	Stanley ve Meyer	2005	Araştırma, belirli bir değişim ile ilgili hem sinizm hem de şüpheciliğin kişisel ve durumsal değişkenlere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.
11	Ahmed, vd.	2006	Çalışma, değişim yönetimi girişimlerinin, kullanıcı memnuniyeti üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada örgütlü bir direncin negatif ilişkili olduğunu göstermiştir.
12	Oreg	2006	Araştırma, hem kişiliğin hem de ortamın, çalışanların büyük ölçekli bir örgütsel değişime karşı tutumları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.
13	Holt, vd.	2007	Çalışma, örgütlerin değişim için hazır olduklarını ve bunun örgütlerin önerilen değişimleri uygulamaya koyma becerileri gibi bir takım önemli sonuçları olduğunu (değişime özel aktivite) ortaya koymuştur.
14	Avey, vd.	2008	Bulgular pozitif bakış açısına sahip çalışanların pozitif örgütsel değişimde gerçekten önemli bir bileşen olabileceği fikrini desteklemektedir.
15	Hoymis	2008	Çalışma, teknoloji gibi değişime karşı direncin üstesinden gelmek için kullanılabilecek bir takım stratejiler önermiştir.

Tablo 2.7' devamı

16	Parishm vd.	2008	Sonuçlar, iş motivasyonu yüksek öncüllerin, vizyonun, çalışan ve yönetici arasındaki ilişki kalitesinin ve rol otonomisinin değişime bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.
17	Dijk & Rebeccav	2009	Yazarlar, örgütsel kimlikteki bir değişikliğin örgüt üyelerine ait iş temelli kimlik üzerinde bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.
18	Erwin and Gorman	2010	Bu çalışmanın sonuçları, örgütsel değişim ajanları ve yöneticilerine, değişime karşı direnmeyi anlamak ve üstesinden gelmek için önemli pratik rehberlik sağlamaktadır.
19	Boohene and Williams	2012	Sonuçlar, karar almada düşük çalışan katılımının ve yönetime duyulan güven eksikliğinin güçlü bir dirence yol açtığını göstermiştir.
20	Wittig	2012	Çalışmaya göre, iletişim, çalışanların duyguları ve bilişleri ile çalışanların karar alma süreçlerine katılımı örgütsel değişime etki etmektedir.
21	Bateh, vd.	2013	Çalışma, liderlerin değişime karşı direncin üstesinden gelmek için eğitilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.
22	Battilana ve Casciare	2013	Yazarlar, güçlü bağların, değişim konusunda kararsız olan örgüt üyelerini etkilediğini iddia etmektedirler.
23	Felix, vd.	2013	Çalışma, daha yaşlı çalışanların, değişime karşı en güçlü direnci sergilediklerini göstermektedir.
24	Yılmaz ve Kılıçoğlu	2013	Araştırma, eğitim örgütlerinde, ihtiyaçların karşılanması, ekonomik etkiler, seçici algı, alışkanlık, bilinmeyenden duyulan korku, rahatsızlık veya özgürlük kaybı gibi bir dizi değişime neden olduğunu göstermiştir.
25	Çalik, vd.	2013	Bulgular, öğretmen öz yeterliliğinin tüm alt ölçeklerinin değişime direnç ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir.
26	Hon, vd.	2014	Sonuçlar, insan kaynaklarının ve uygulamalarının başarılı bir şekilde yönetmenin, değişime karşı direncin zararlı etkilerini azaltabileceğini göstermektedir.
28	Kerman ve Öztop	2014	Örgütsel değişim yönetiminin, çalışanların örgütsel değişime yönelik algısını etkilemek ve değişim sürecinde desteklerini arttırmak için önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir.

Tablo 2.7' devamı

29	Masunda	2015	Direnç çoğunlukla iletişim eksikliği, çalışan katılım ve bağlılık eksikliği ve mevcut pozisyonlarından yeni bir pozisyona ve yeni sistemlere geçme becerileri ve yetkinlikleri eksikliği ve korkusu yüzünden oluşmaktadır.
30	Stavros, vd.	2016	Değişime direnmenin en önemli nedeni güvensizlik duygusudur, çünkü çalışanlar pozisyonlarını kaybetmekten ve mevcut durumlarını görmezden gelmekten korkuyorlar.
31	Cameron, vd.	2017	Bulgular, değişim ihtiyacının yeterince anlaşılmaması, iletişim eksikliği ve yönetime olan güvensizliğin bir sonucu olarak, işi kaybetme ve belirsizlik korkusunun anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.
32	Fleming	2017	Tarafından yapılan çalışmada bulgular, iletişimin kurulacağı, geribildirim alınacağı ve çalışanlardan girdinin sağlanacağı pratik yolların yönetim tarafından geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.
33	Kupresakovic	2018	İş kaybı ve belirsizlik korkusu değişime direnmek için önemli nedenlerdir.
34	Van Marrewijk	2018	Bulgular yaptığı çalışmaya dört tane proje aktörü değişim yöntemi eklediği görülmektedir: zamanlama, adımlama, projelendirme ve sıralama.
35	Ihlenburg	2019	Çeşitliliğin yönetimi, pratik düşünce ve insan kaynakları seviyesi örgütsel değişimdeki başarı faktörleridir.

“Örgütsel değişim kısa vade de rekabetçi ortam ve uzun vadede varolma için şarttır, bununla birlikte zorlu yönetsel zorluklar ortaya çıkarmaktadır” (Lüscher, 2008, s. 221). Örgütsel değişim, birçok örgüt için istisna olmaktan ziyade kural haline gelmiştir. Örgütsel düzeyde, değişimin devamsızlığı azaltma niyeti ile üretkenliği artırdığı ve sağlık giderlerinden kaçındığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, bireysel düzeyde değişimin, zaman baskısını, psikolojik iyi hali, iş tatmini ve stresi etkilediği bulunmuştur. Sonuç olarak, örgütsel değişim, hem örgütler hem de bireyler için potansiyel olarak bir dizi olumsuz sonuçlar ile ilişkilidir (Holten ve Brenner, 2015). Tek kelimeyle, birçok tartışmanın temelinde yatan temel gerginlik, insanların işleri en baştan iyi yapmış olsa örgütsel değişimin gerekli olmayacağına yönelik olan düşüncedir (Weick, 1999, s. 362). Yukarıdakilerden de anlaşılacağı gibi, örgütsel

değişime karşı dirençli çalışanlar ve direnç olgusunun üstesinden gelmek için yöntemler konusunda oldukça fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu alanlarla ilgilenen oldukça fazla literatüre genel bir bakış sonucunda alanla ilgili eksiklikler ve kopukluklar ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Başarılı ve başarısız değişim yönetimi girişimlerini açıklayan ilgili literatürden değişim yönetiminin örgütlerin temel bir unsuru haline geldiği ve bir bireyin performansı üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Birçok makale ve çalışma, değişim yönetiminin doğası ve en yaygın unsurları hakkında bir fikir vermektedir. En yaygın temalar arasında değişime karşı direnç, değişime hazırlık, liderlik etkinliği, çalışanların örgütsel değişime direnme nedenleri, direniş fenomenini aşma yöntemleri yer almaktadır.

Literatür taramasının sunumuyla araştırmacı, tüm literatür incelemelerinin gelişmiş ortamlarda uygulandığını belirtmektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın önemi gelişmekte olan ülkelerde değişim yönetimini incelemektir. Araştırmacının bilgisine göre, bu çalışma ile diğerleri arasındaki önemli bir fark, mevcut çalışmanın, değişim sürecindeki çalışan direncinin nedenleri ile direnç olgusunun üstesinden gelme yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmasıdır. Ayrıca, bu çalışma Libya ve Türk üniversiteleri çalışma ortamları olmak üzere iki farklı ortamın karşılaştırılması türünün ilk örneği olarak kabul edilmektedir.

Araştırmacı ayrıca, literatür taramasının çoğunun değişime direnç ve değişime karşı direncin üstesinden gelme nedenlerinin teorik analizine dayandığını fark etmiştir. Bununla birlikte, bu çalışma, bir anket aracı kullanarak direnç nedenlerini ve bunları aşmanın yollarını test etmeyi amaçlamaktadır. Dahası, belki de bu, eğitim sektöründeki çalışanların değişim sürecini ve Libya üniversitelerindeki örgütsel değişimlere nasıl direneceklerini araştıran ilk çalışmadır. Son olarak, bu çalışma, Libya ve Türkiye'deki üniversitelerde mevcut değişikliklere karşı mevcut direncin bulunmasına dayanmaktadır. Bu çalışma her iki ülke üniversiteleri için yararlı olabilecek sonuçlara ve tavsiyelere yer verecektir.

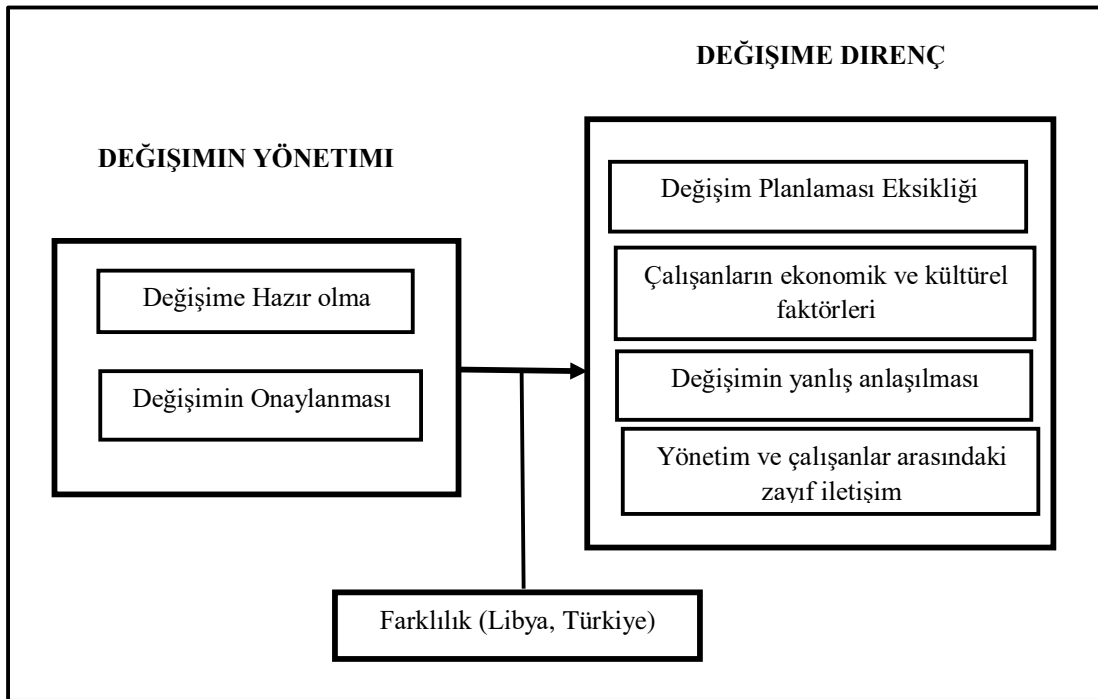
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma sorunsalının incelendiği yöntemleri tartışılmakta, araştırma modeli, araştırma paradigması, değişkenler, ana kütle ve çalışmanın örnekleme, analiz birimi, çalışma ölçeklerine güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, veri toplama ve hipotezlerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli kapsamında, mevcut çalışmanın tasarımı ve temel aşamaları tartışılmaktadır. Çalışma, değişime direnç ve boyutları (değişim planlaması eksikliği, değişimin yanlış anlaşılması, yönetici ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim, çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri) değişim yönetimi ve boyutları (değişime hazır olma ve değişimin onaylanması) temeline dayandırılarak Şekil 6.1'deki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırma Paradigması Amacı

Çalışma, yöneticilerin değişime karşı direnç nedenleri ile değişime karşı direncin üstesinden gelme yöntemlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda değişime direnç ile değişim yönetimi arasında ilişkiyi ortaya koyarak Libya'daki Tobruk Üniversitesi ve Türkiye'deki Kastamonu Üniversitesi arasındaki değişimin nedenleri ve değişim yönetiminin farklılık gösterip göstermediği ortaya konulacaktır. Tezde, Analizler, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve bağımsız örneklem T- Testi ile ortaya konulmuştur, ve ortalama ve Std. Sapma ve Sapma, verileri analiz etmek için betimleyici istatistik araçları olarak uygulanmıştır. Araştırma paradigmasına ilişkin detaylı açıklamalar ise aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir.

3.2.1. Araştırma Paradigmasının Tanımlanması

Patton'a (1990) göre, bir paradigma dünya çapında, genel bir bakış açısidir, gerçek dünyanın karmaşıklığını açıklamaya yönelik bir yöntemdir. Araştırma literatüründe yer alan diğer tanımlar açısından paradigma açıklayıcı bir çerçevedir. Bu, dünya hakkında bir grup duygu ve inanca işaret eder ve dünyanın nasıl çalışılacağına ve anlaşılacağına yönelik bakış açısidir (Denzin ve Lincoln, 2001). Bryman'ın (2004) belirttiği gibi, paradigmalar, dünya görüşünden türeyen model veya çerçeveler ya da bilginin ve varoluşun doğasına olan inançtır. Özellikle, bir araştırma paradigması, araştırma topluluğu tarafından uzun zamandan beri onaylanmış ve yüzlerce yıldır uygulanmakta olan araştırmayı yürütmek için bir yaklaşım veya çalışma modelidir (Cohen, 2000). Kangi gibi araştırmacılar, (2012), araştırma paradigmasını dünyaya bakma yöntemi olarak tanımlamaktadır. Paradigma, araştırmacının ontolojisi, metodolojisi, teorisi ve aksiyolojisini içeren bir birleşimdir. Bu nedenle, araştırma paradigması tüm araştırma sürecini yönlendirir ve araştırmanın hazırlanması için yöntemler, yaklaşımlar ve tekniklerin seçiminde önemli yön ve ilkeler sunmaktadır (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009; Lincoln, Lynham, ve Guba, 2011).

3.2.2. Araştırma Paradigması Türleri

Araştırma paradigmalarının çoğu, araştırma yaklaşımlarının ikisinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Yaklaşımın iki uç noktası, pozitivism ve yorumlayıcı olarak adlandırılmaktadır. Her araştırma, araştırma yöntemini geliştirmek ve araştırmada benimsenmesi için bir prensip olarak kullanmak için araştırma paradigmalarından birini kullanır (Cohen, 2000). Pozitivism paradigması, istatistiksel analizi kullanan nicel yaklaşıma dayanır (Bryman ve Bell, 2003; Collins, 2010; Esch ve Esch, 2013). Yukarıdakilere ek olarak, pozitivism paradigması bu nicel çalışmada tercih edilmiştir.

3.2.3. Araştırma Paradigmasının Gerekçesi

Bilimsel ya da nicel yaklaşımın çoğu pozitivismi araştırma için kavramsal bir çerçeve olarak kullanılmaktadır (Cohen, Manion, ve Morrison, 2000). İstatistiksel ve matematiksel teknikler pozitivism paradigmasının merkezindedir. Bulguyu genelleştirmek ve teoriyi test etmek için matematik hesaplamaları kullanılmaktadır (Kangi, 2012; Carson, Gilmore, Perry, ve Gronhaug, 2001). Nicel araştırma yaklaşımı testlere, anketlere, derecelendirme ölçeklerine, sonuçlara bağlıdır (Landy ve Conte, 2016). Nicel tartışmanın özü, felsefi değil metodolojiktir. Birçok nitel araştırmacı nicel yaklaşımlardan farklı epistemolojik varsayımlar altında çalışır (Atieno, 2009). Nicel yaklaşım aynı zamanda daha objektif ve yapılandırılmış olup hem geçerliliğe hem de yüksek güvenilirliğe sahip kabul edilmektedir (Collecian, 1999).

Sonuç olarak, bu çalışma, değişim yönetimiyle ilgili güçlü bir kuramın geçmişine dayanmakta, ayrıca analizde kullanılan niceliksel verilere, katılımcılardan gelen verilerin toplanması ve SPSS tarafından analiz edilmesine dayanmaktadır. Araştırma paradigması, araştırma metodolojisinin türünü seçmektedir. Bu nedenle, araştırma pozitivism paradigması altında nicel bir yöntem kullanacaktır.

3.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmacılar uygulamalarındaki tüm değişkenleri belirlemelidir: Ölçülenler (bağımlı değişkenler) ve manipüle edilenler (bağımsız değişkenler). Değişkenlerin, çalışma şeklinin sürekli olarak ölçülmesini veya etkilenmesini sağlamaktır (Myers, Well, ve

Lorch Jr, 2013; Jackson, 2010). Bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişkene sebep olduğu veya sınırlandırıldığı varsayılmaktadır (Babbie ve Mouton, 2009). Bu çalışma için bağımsız değişken, değişimin yönetimi. Ayrıca, "bağımlı değişken, araştırmacının birincil odak noktası olan değişkenidir" (Sekaran ve Bougie, 2016, s. 73). Bağımlı değişken, başka bir faktörün (bağımsız değişken) etkilediği ya da sebep olduğu varsayılan bir değişkendir (Bryman ve Bell, 2015). Bu çalışmada bağımlı değişken değişime direnç ve boyutları bağımsız değişken ise değişimin yönetimi ve boyutlarıdır.

3.4. Libya ve Türkiye’de Kullanılan Örneklem Seçme Teknikleri

Araştırmacı bir popülasyondan örneklem seçmeye karar verdiğinde, asıl soru genellikle, örneklem için bireylerin nasıl seçileceğidir (Fowler Jr, 2013). Sıklıkla, örnekleme teknikleri araştırmacının araştırma amaçlarına bağlıdır (Sekaran ve Bougie, 2016). Bir yandan, örneklemin seçilebileceği bir dizi teknik bulunmaktadır. Bu nedenle, düşünülen her bir yöntem için, örneklemin yaklaşık tahminleri, gereken doğruluk derecesi bilgisiyle yapılabilir. Ayrıca, örneklem tekniklerini seçmeden önce her bir yöntem için gereken zaman ve maliyetleri de karşılaştırılır. (Cochran, 2007). Bu nedenle, bu bölüm, Amaçlı ve Kolay Örneklemenin tanımını verecek ve bu tür örneklemeler üzerinde çalışmanın kabul edilmesinin gerekçesini açıklayacaktır.

3.4.1. Amaçlı Örnekleme

Amaçlı örneklem, araştırma konusu fenomenle ilgili bilgi bakımından zengin vakaların belirlenmesi ve seçilmesi için nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Palinkas, vd. 2015, s. 533). Başka bir deyişle, Patton (2002), bilgi açısından zengin durumları bilerek ve stratejik olarak seçmek için kullanılan yöntem olarak amaçlı örnekleme tanımlamıştır. Başka bir araştırmacı, amaca yönelik örneklemin genellikle araştırmacının araştırılması gereken durumda büyük deneyime sahip katılımcıları dâhil etmesine izin vermek için kullanıldığını düşünmektedir (RN, 2007). Ayrıca, araştırma amaçlı araştırma sorularına cevap verecek bir örneklem sağlamak için tasarlanmış amaçlı örnekleme ve dışsal bir içeriğe veya popülasyona genellenebilir sorunları ile ilgilidir (Teddlie, 2007). Amaçlı örnekleme, olasılık dışı bir örnekleme biçimidir ve örnek için seçilen değişkenler,

araştırmacının kararı ile gerçekleşir. Araştırmacılar genellikle, zaman, çaba ve maliyet tasarrufu ile sonuçlanacak sağlam bir karar ile deneysel bir örneklem elde edebileceklerine inanmaktadırlar (Lavrakas, 2008; Black, 2010).

3.4.2. Kolayda Örneklem

Kolay örneklem, çalışmaya katılmak için uygun bir şekilde mevcut olan popülasyon üyelerinden veri toplanmasına dayanan özel olmayan bir örneklem yöntemidir. Ayrıca, kullanılabilir örneklem olarak da bilinir (Feber, 1977). Birçok araştırmacı, araştırma sonuçlarını yayma yetersizliği ve yanlışlık, hata ve yüksek örneklemenin önemi nedeniyle uygun örnekleri almak için teknolojinin kullanımı konusunda hevesli olmaktadır. Bununla birlikte, kolay örneklemenin tercih edilmesi bazı durumlarda mevcut olan tek seçenek olabilir (Saunders, vd., 2012).

De Von'e (1998) göre, bir çalışmada kolay erişilebilir bireylerin seçilmesi olarak kolay örneklem tercih edilmektedir. Araştırmacının yolunu aşan herhangi bir durum, kolaylık örneklem dâhil edilmektedir ve tüm popülasyonlara erişebilir ve çalışma için belirlenen kapsayıcı standartları karşılar (De Von, 1998). Ayrıca, "Kolay örneklem seçimi, araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır, çünkü kolaylık örneklem gönüllü katılımcı kullanır" (Souise vd., 2004, s. 130).

3.4.3. Amaçlı ve Kolay Örneklemenin Seçilmesinin Nedenleri

Bazı araştırma yöntemlerinde, örneklem seçimi rastgele seçim temelinde belirlenemez. Olasılık dışı örneklem, araştırmacı kararı ile ilgilidir ve çalışmanın örneklem seçiminde ve bulgularda yanlışlık olasılığı barındırır (Galloway, 1997; Trochim, Donnelly, ve Arora, 2015). Bununla birlikte, bu örneklem tekniği pratikliği nedeniyle kullanılır. Bu teknik araştırmacı için zaman, çaba ve maliyet tasarrufu sağlayabilir, bir popülasyonun özellikleri ve yayılımı göz önüne alındığında iyi bir yöntemdir. Bazı ortak örneklem yöntemleri, amaçlı örneklem, kolay örneklem ve kota örneklemesidir (Trochim, 2007). Bu nedenle, bu çalışmada bu örneklem tekniklerinin kullanımı için aşağıdaki gibi bazı gerekçeler sıralanabilir:

1. Çalışma, değişim için karar verme üzerinde etkisi olan yöneticileri seçmek için amaçlı örnekleme için temel almıştır.
2. Amaçlı örneklemin kullanılması araştırmacı için zaman, çaba ve maliyet tasarrufu sağlar.
3. Örneklem çerçevesi elde etmedeli zorluklar nedeniyle, kolay örnekleme kullanılmıştır.
4. Kolay örnekleme kullanılması, anketi cevaplamaya katılma özgürlüğüne bağlıdır. Böylece, cevaplar daha güvenilir olacaktır.
5. Araştırmacı, Libya'daki Tobruk Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak çalışmakta ve Türkiye'de Kastamonu Üniversitesi'nde doktora öğrencisi olarak okumaktadır. Bu nedenle araştırmacı, amaçlı ve uygun örneklemin kullanımını tercih etmiştir.
6. Ayrıca, bu tip örneklemler Libya ve Türk sahalarında da aynı yöntemle seçilmiştir.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Anket araştırmasının ortak amacı, popülasyonu temsil edecek veriyi toplamaktır. Araştırmacı, rastgele belirlenmiş bir örneklemden bir popülasyona sonuçların hata sınırları içinde genellemesi için anketten toplanan verileri kullanır (Barlett, Kotrlık, ve Higgins, 2001, s. 43). Bir popülasyon genellikle çalışmak için çok fazla bireyi içerir, bu nedenle bir araştırma genellikle bir veya daha fazla örneklem ile sınırlandırılır. İyi seçilmiş bir örneklem, belirli bir popülasyon parametresi hakkındaki bilgilerin çoğunu içerecektir (Altman, 1991). Bununla birlikte, örneklem ile popülasyon arasındaki ilişki, bu örneklemin bir popülasyon hakkında gerçek çıkarımlar yapılmasına olanak verecek şekilde olmalıdır (Armitage ve Berry, 1994).

Tüm çalışmalarda, popülasyon bir dizi insan demektir. Bu çalışmadaki popülasyon, Tobruk Üniversitesi'nde çalışan tüm yöneticilerdir. Bu nedenle, bu çalışmanın örneklemi, Tobruk Üniversitesi'nde çalışan yöneticilerden seçilen örneklemdir. Bu örneklemin sonuçları, Tobruk Üniversitesi'nde çalışan yöneticiler popülasyonuna genellenebilir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda hedeflenen örneklem Tobruk

Üniversitesi'nde çalışan tüm yöneticileri kapsayacaktır. Örneklemen büyüklüğü ve dağılımı. Tablo 3.1'de gösterildiği gibidir:

Tablo 3.1. *Libya'daki Örneklem ve Popülasyon*

No	Görev	Yönetici Sayısı
1	Şube Müdürü	20
2	Daire Başkanı	25
3	Bölüm başkanı	70
4	Dekan	13
5	Yüksekokul Müdürü	13
6	MYO Müdürü	13
Toplam		154

Örneklem büyüklüğü, farklı boyutlardaki popülasyonlara karşılık gelen örneklerin farklı boyutlarını gösteren Krejcie ve Morgan (1970) tablosuna göre belirlenir (bkz. Oreg, 2006; Rahi, 2017). Buna göre bu çalışma için örneklem büyüklüğü 108'dir. Ancak, katılımcıların artan cevapları ve katılımıyla, örneklem 140'a yükselmiştir. Örneklem belirleme, sonuç olarak ilgili popülasyonun bir birimini (örneğin, bireyleri, kuruluşları ve bileşenleri) seçmenin bir yoludur. Örneklemi incelerken, sonuçların seçilen popülasyona genellenebilir olması gerekmektedir (Trochim ve Donnelly, 2001; Bryman ve Bell, 2015).

Bu çalışmanın örnekleminde sadece bir yönetici seviyesi değil, hem yönetim hem de idari birimler değişime direncin nedenlerini ve bu direncin üstesinden gelme yöntemlerini anlama adına dâhil edilmiştir. Bu çalışmanın örneklem büyüklüğü, popülasyonun büyüklüğüne göre belirlenmiştir. Çalışma popülasyonu (erkek / kadın) dahil olmak üzere 154 yöneticiye ulaşmıştır. Sunulan tabloya göre (bkz. Morgan ve Krejcie, 1979; Kotrlık, Jaames, ve Higgins, 2001), örneklem büyüklüğü 108 yöneticidir. Toplam 150 anket dağıtılmış, 145 tanesi geri alınmıştır. Babbie'ye (2012) göre analiz birimi bireyler, şeyler ve sosyal araştırmacıların gözlemlediği, açıkladığı ve tarif ettiği özellikler olarak nitelendirilir. Bu nedenle, bu çalışma için analiz birimi,

bireysel olarak oluşturan yöneticilerden oluşan bireylerdir (Tobruk Üniversitesi tüm yöneticileri).

Bu çalışmanın amacı için, çalışma popülasyonu Kastamonu Üniversitesi'nde çalışan tüm yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü 120'dir. Tablo 3.2'de gösterildiği gibi örneklem büyüklüğü, farklı boyutlardaki popülasyonlara karşılık gelen örneklemelerin farklı boyutlarını gösteren Krejcie ve Morgan'ın (1970) tablosuyla belirlenmiştir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için kullanılan tablo (bkz. Hill, 1998; Bartlett vd., 2001; Alkindy vd., 2016), bu popülasyon için örneklem büyüklüğü 92 olarak göstermiştir. Ancak, artan yanıtlarla toplam katılımcı sayısı 108 olmuştur.

Tablo 3.2. *Türkiye'deki Örneklem ve Popülasyon*

No	Görev	Yönetici Sayısı
1	Şube Müdürü	16
2	Daire Başkanı	8
3	Bölüm başkanı	57
4	Dekan	13
5	Yüksekokul Müdürü	5
6	MYO Müdürü	13
Toplam		120

Bu çalışmanın örneklem büyüklüğü, popülasyonun büyüklüğüne göre belirlenmiştir. Buna göre, çalışma popülasyonu Kastamonu Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari yöneticilerinden oluşmaktadır. Çalışma popülasyonu (erkek / kadın) 120 yöneticidir. Sunulan tabloya dayanarak (Morgan ve Krejcie, 1979) örneklem büyüklüğü 92 olarak belirlenmesinin yeterli olacağını belirtmektedir. Toplam 115 anket dağıtılmış, 110 anketin geri dönüşümü sağlanmıştır.

3.6. Libya’da ve Türkiye’de Veri Toplama

Veri toplama aşamasının amacı, ilgili makalelerin maddelerin, temsili, yarı kapsamlı veya eksenel bir takımını toplamaktır (Randolph, 2009). Ayrıca, araştırmalar için veriler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birincil veriler, anketler, kişisel görüşmeler, gözlem ve vaka çalışmaları ve odak grupları gibi kaynaklardan toplanan bilgiler olarak açıklanabilir. Birincil verilerdeki temel nokta, araştırmalar için benzersiz ve en sık kullanılan olmasıdır. Birincil veriler nitel veya nicel olabilir (Glass, 1976). Araştırma çalışmalarını destekleyen bilgileri elde etmek için kitap, dergi, nüfus sayımı verileri, raporlar, makaleler, gazete, diğer araştırmacıların çalışmaları ve biyografiler gibi araçlardan elde edilen veriler ikincil verilerdir (Hox ve Boeijs, 2005). Çalışmanın niteliğine göre amaç ve hipotezleri gerçekleştirmek için bu veri türlerinden biri seçilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada kullanılan her iki veri toplama tekniği de birincil kaynaklar olarak benimsemiştir. Çalışanların, Libya ve Türk üniversitelerindeki değişime karşı direncin üstesinden gelmek için idari yöntemleri ve değişim direnci nedenlerini tanımlamak ve geliştirilen çerçeveye dayalı olarak işlevselliğin iyileştirilmesi için fırsatları belirlemek için. Nicel verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama süreci sonrası anketler analiz edilmiştir. Buna ek olarak, Libya’da çalışmakta olan üniversitedeki veri toplama ile ilgili bazı önemli aşamalar şunlardır:

Her şeyden önce, araştırmacı, Libya’daki Tobruk Üniversitesi rektörlüğüne, üniversitede saha çalışmasının uygulamasını sunmak üzere yazılı bir dilekçe ile sunmuş ve bir ay içinde onay sürecini tamamlamıştır (Ek 4’e bakınız).

İkinci olarak, ölçek formları sabah saatlerinde çalışmakta olan yöneticilere dağıtılmıştır. Libya’da 8:30 ile 14:00 saatleri arasında çalışma saatleri dikkate alınarak dağıtım ve dağıtımın yapıldığı süre belirlenmiş ve dağıtımın yapıldığı tarihten itibaren 10 gün sonra formlar geri alınmıştır.

İlk olarak, ölçek formları yöneticilere dağıtılmış ve formların geri kazanılma süresi, formların dağıtım tarihinden itibaren on gün sürmüştür. İkinci olarak, ölçek formları yöneticilere, resmi çalışma saatlerine göre yeterli sayıda yöneticinin katılması için

dağıtılmıştır. Üçüncüsü, araştırmacı, Libya'daki saha çalışması için veri toplamaya izin verilen sınırlı süreden dolayı, aynı dönemdeki tüm anket formlarının toplanmasında bir sorunla karşılaşmıştır. Araştırmacı 100 anket topladıktan sonra daha fazla anket elde etmek amacıyla anketi posta ve e-posta yoluyla dağıtmıştır.

Joyner, Rouse, ve Glatthorn'a göre (2012), veri toplama, araştırma problemine cevap bulmak, hipotezi test etmek ve sonuçları değerlendirmek için tüm ilgili kaynaklardan bilgi toplama yöntemidir. Veri toplama teknikleri iki gruba ayrılabilir: Birincil veri toplama yöntemleri ve ikincil veri toplama yöntemleri. Ayrıca, yazılı ve yazılı olmayan materyaller biçiminde belge kaynakları olmak üzere birçok ikincil veri türü vardır ve anket verileri istatistiksel bilgi formundadır. Birincil verileri toplamak için kullanılan birkaç temel yöntem vardır; burada temel yöntemler, soru sorma, görüşme yapma, katılmadan gözlemlleme, kendini bir duruma çekme, deney yapma ve modeli manipüle etmedir (Walliman, 2017).

Öte yandan, ikincil veriler ve birincil veriler, herhangi bir çalışmada veri toplamının başlıca yöntemleri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, Türkiye sahasında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından bazı adımlar izlenmiştir. İlk olarak, araştırmacı, Türkçe anketi, Türkiye'deki Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğüne, üniversitede saha çalışmasının uygulamasını sunmak üzere yazılı bir dilekçe ile sunmuş ve bir ay içinde onay sürecini tamamlamıştır (Ek 5'e bakınız). İkinci olarak, ölçek formları sabah ve öğleden sonra çalışmakta olan yöneticilere dağıtılmıştır. Bu nedenle, Türk kurumlarında sabah ve akşam saat 8:30 ile 17:30 arasında çalışma saatleri dikkate alındığında, araştırmacılar, Türkiye sahasında veri toplama konusunda daha fazla özgürlüğe sahip olmuşlardır. Bunun aksine, Libya kurumlarında çalışma saatleri, 8:30 ile 14:30 arası bir süreye bağlıdır. Formların dağıtımı ve toplanma süreci, formların dağıtım tarihinden itibaren 5 gün sürmüştür.

Üçüncüsü, ölçek formları yöneticilere, resmi çalışma saatlerine göre yeterli sayıda yöneticinin katılacağı şekilde dağıtılmıştır. Araştırmacı, tüm anket formlarını doğrudan katılımcılara dağıtmıştır. Ayrıca, Cook vd., (2000) ve Dillman'ın da (2007) belirttiği üzere, yanıt oranını arttırmak için yanıt oranını arttırmak için katılımcılar ile birkaç kez iletişime geçilmiştir.

Son olarak, ankete katılanlar ve araştırmacılar arasında ortak bir işbirliği oluşturulması, araştırmaya katılanların anketten herhangi bir zamanda geri çekilme kabiliyetine sahip olmasını sağlamıştır. İfşa etmek istemedikleri herhangi bir bilgiyi açıklamak zorunda olmadıkları ve kullanılan tüm bilgilerin sadece mevcut çalışma için kullanılacağı katılımcılara bildirilmiştir.

3.7. Libya ve Türkiye’de Kullanılan Ölçekler

Çalışanların değişim direnci nedenlerini saptamak ve bunun üstesinden gelmek için kullanılan idari yöntemleri belirlemek amacıyla, Libya ve Türk üniversitelerinde Hajjaj, (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hajjaj çalışmasında, çalışanların örgütsel değişime karşı direnç nedenlerini araştırmıştır.

Ölçek üç bölüme ayrılmıştır: Birinci bölüm demografik değişkenler ile ilgilidir: (cinsiyet, yaş, medeni durum, günlük çalışma saatleri, görev, hizmet süresi ve eğitim düzeyi). İkinci bölüm, çalışanların değişime direnç gösterme nedenleri ile ilgilidir. Üçüncü bölüm, değişime karşı direncin üstesinden gelmek için idari yöntemlerle ilgilidir.. Bu ölçek, Likert ölçeğiyle ölçülen otuz sekiz maddeden oluşmakta, ölçekte çalışanların değişime direnç nedenleri 21 ve direncin üstesinden gelmede kullanılan idari yöntemlerin 17 maddesi bulunmaktadır.

Dahası, zaman sınırı olmamasına rağmen, katılımcıların 15 dakika içinde ölçeği tamamlaması beklenmektedir. Ancak, mevcut ölçek negatif maddeler içermektedir, her bir ifade ölçeğin hedefi ile uyumludur, bu da stresin olduğunu göstermektedir. Ölçek, 1:Kesinlikle katılmıyorum.....5:Kesinlikle katılıyorum olarak tasarlanmıştır. Çalışmada değişime karşı direnç ve değişim yönetimi algısına ilişkin sonuçlar bu ölçek doğrultusunda hesaplanmış ve yorumlanmıştır.

3.8. Pilot Çalışma

Pilot çalışma, son tam ölçekli çalışmadan önce yürütülen küçük ölçekli bir araştırma projesidir. Pilot çalışma, araştırmacıların, araştırma sürecinin ne kadar iyi yapılacağına karar vermelerine yardımcı olmak için gerçekleşme ihtimalini test etmelerine yardımcı olur. Yeni bir araştırma çalışması (Kinchin vd. 2018), çalışmanın temel unsurlarının

birlikte çalışıp çalışmadığını test etmek amacıyla mikro bir çalışma olarak asıl çalışmanın bir kopyası olarak yapılan çalışma pilot çalışmadır. Bu çalışmada, ana çalışmanın yöntemlerine odaklanılmaktadır (Arain vd. 2010). Ayrıca, Arnold vd. (2009) tarafından yapılan çalışmalarda, pilot çalışmanın basit bir tanımı, “doğrulamaya bir çalışmayı tasarlamaya yardımcı olmak için yapılan küçük bir çalışma” olarak ortaya konmuştur. Öte yandan, araştırmacılar ve uzmanlar genellikle öncül ölçek veya araç geliştirme de dâhil olmak üzere bir dizi araştırma problemini çözmek için bir pilot çalışma önermektedir. Pilot çalışma madde zorluğu, madde ayrımcılığı, iç tutarlılık, cevap oranları ve genel olarak parametre tahmini gibi özel amaçlar için uygundur. Ne yazık ki, bu tip pilot çalışmalar için uygun örneklem büyüklüklerinin nasıl belirleneceğine ilişkin literatürde yer alan birkaç tartışma vardır (Julious, 2005; Johanson ve Brooks, 2010).

Bir pilot çalışmanın örneklem büyüklüğüne ilişkin ilgili literatür bu örneklem büyük olmasının gerekmediği ve örneklem büyüklüğünde daha önce hiç bir referans belirtilmemiş olduğu için kesin bir örneklem boyutu bulunmamaktadır. Bununla birlikte, bazı çalışmalarda örneklem büyüklüğünün 50 olması tavsiye edilmektedir (Hertzog, 2008). Bu temelde, anketin örneklem büyüklüğü hedef yöneticilerinin yöneticilerden 52 kişi olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik Cronbach'ın iç tutarlılık katsayısı alfa (Cronbach, 1951) ile ölçülmüş olup, A Cronbach'ın ≥ 0.60 katsayısı iyi bir tutarlılık olarak kabul edilmektedir. Örneğin, Arezes vd. (2014, s. 443) “iyi iç tutarlılığın 0,60'dan büyük bir değer olarak kabul edildiğini” belirtmiştir. Bu çalışmada, Cronbach Alpha değeri %93 olarak bulunmuştur, gibi bu oran ölçeğin doğruluğu için mükemmel bir yüzdelik olarak kabul edilmektedir, bu da mevcut ölçeğin çalışılan kavramları ölçebildiği anlamına gelmektedir.

Çoğu araştırmada ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini ölçmek için iki tür vardır (Carmines ve Zeller, 1979; Zikmund, Babin, Carr, ve Griffin 2013). Ayrıca, "Güvenilirlik ve geçerlilik, aslında pozitivist bir epistemolojinin araçlarıdır" (Golafshani, 2003, s. 598). Davies ve Dodd (2002), titizliğin anlamını inceleyen araştırmalarında, araştırmadaki titizliğin güvenilirlik ve geçerliliğe işaret ettiğini belirtmektedir. Bu bölümde, bu ölçümlerin bu çalışmada nasıl kullanılacağını gözden geçireceğiz.

3.9. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

3.9.1. İçerik Geçerliliği (Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizi)

Geçerlilik ölçmeyi amaçladığı şeyleri gerçekten ölçüp ölçmediğini ortaya koymaktadır (Comings ve Zeller, 1979; Aron ve Aron, 1999; Chesney, vd., 2006). Çalışma, geçerliliğin ölçülmesi için yargıların güvenilirliğine dayanmaktadır. Anket Libya'daki Bingazi Üniversitesi, Ömer El Mokhtar Üniversitesi ve Tobruk Üniversitesindeki profesörler tarafından incelenmiştir. Anket, bir eğitim müfettişi tarafından da gözden geçirilmiştir. Anket aşağıdaki noktalara göre gözden geçirilmiştir:

1. Anket, çalışmanın sorusuna hizmet ediyor mu?
2. Anket maddeleri çalışmanın amaçları ile alakalı mı?
3. Anket net mi?
4. Soruların dili doğru mu?

Böylece, tüm geri bildirimler profesörlerden alınmış ve Ömer Muhtar Tobruk Üniversitesi'nde ve Kastamonu Üniversitesi'nde anket uygulanabilir hale getirilmiştir.

3.9.2. Faktör Analizi (Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizi)

3.9.2.1. Değişime Direnç

Mevcut keşfedici faktörü analizinin ilk çıktısı, Şekil 3.2'de gösterilen katsayılar ve anlamlılık seviyeleri kullanılarak ortaya çıkan R-matrisini (veya korelasyon matrisini) göstermektedir. R-matris tablosunun bir kısmı, Pearson korelasyon katsayısını içermektedir. 21 değişkenin kendi aralarındaki ilişkiyi göstermektedir. Bir kısmı da bu korelasyon katsayılarının tek kuyruklu önemini içerir. R-matriks tablosuna bakıldığında, tüm soruların, korelasyon katsayıları 0,9'dan küçük olduğu için, kusursuz bir şekilde olmasa da, yüksek ölçüde ilişkili olduğu sonucuna varılabilir. Diğer bir ifadeyle değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Bu faktör analizinin ana koşullarından biridir. Ayrıca, tüm soruların birbiriyle ilintili olduğu fark edilebilir, dolayısıyla ilişkisiz bir ilişkiyi ortadan kaldırmaya gerek yoktur. Genel olarak, verilerde çoklu doğrusallık sorunu yoktur.

Aşağıdaki Tablo 3.3, örnekleme yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in küresellik testini göstermektedir. MacCallum ve arkadaşları, (1999); Alan (2004); Field (2009) minimum KMO değerini 0,5 olarak önermektedir, ancak değerler 0,5 ile 0,7 arasında ise vasat, değerler 0,7 ile 0,8 arasında ise iyi, 0,8 ile 0,9 arasında ise çok iyi olarak değerlendirilmektedir. Mevcut veriler için KMO değeri 0,88'dur. Bu değer seçilen örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Ek olarak. Bartlett küresellik testinin değeri = 2077,176 ($p \leq 0,05$), bu da açıklayıcı faktör analizinin mevcut veri seti ile faydalı olabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.3 . *KMO ve Bartlett Testi*

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü.		,883
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık. Chi-Kare	2077,176
	Df	171
	Anlam.	,001

Açıklayıcı faktör analizinin ilk ve ana kısmı, mevcut veri kümesindeki lineer bileşenleri belirlemek olan faktör çıkarma işlemidir. Tablo 3.4 faktör çıkarımdan önce, sonra ve rotasyondan sonra her bir lineer faktör veya bileşenle ilişkili özdeğerleri listelemektedir.

Tablo 3.4. *Değişime Direnç Faktör Çıkarımı*

Toplam Açıklanan Varyans									
Com	Başlangıç Özdeğerleri			Başlangıç Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamları			Rotasyon Sonrası Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamları		
	Toplam	Varyans %	% Kümülatif	Toplam	Varyans %	% Kümülatif	Toplam	Varyans %	% Kümülatif
1	6,964	36,655	36,655	6,964	36,655	36,655	3,028	15,934	15,934
2	1,809	9,523	46,178	1,809	9,523	46,178	2,964	15,601	31,536
3	1,553	8,171	54,349	1,553	8,171	54,349	2,896	15,243	46,779
4	1,297	6,824	61,173	1,297	6,824	61,173	2,735	14,395	61,173

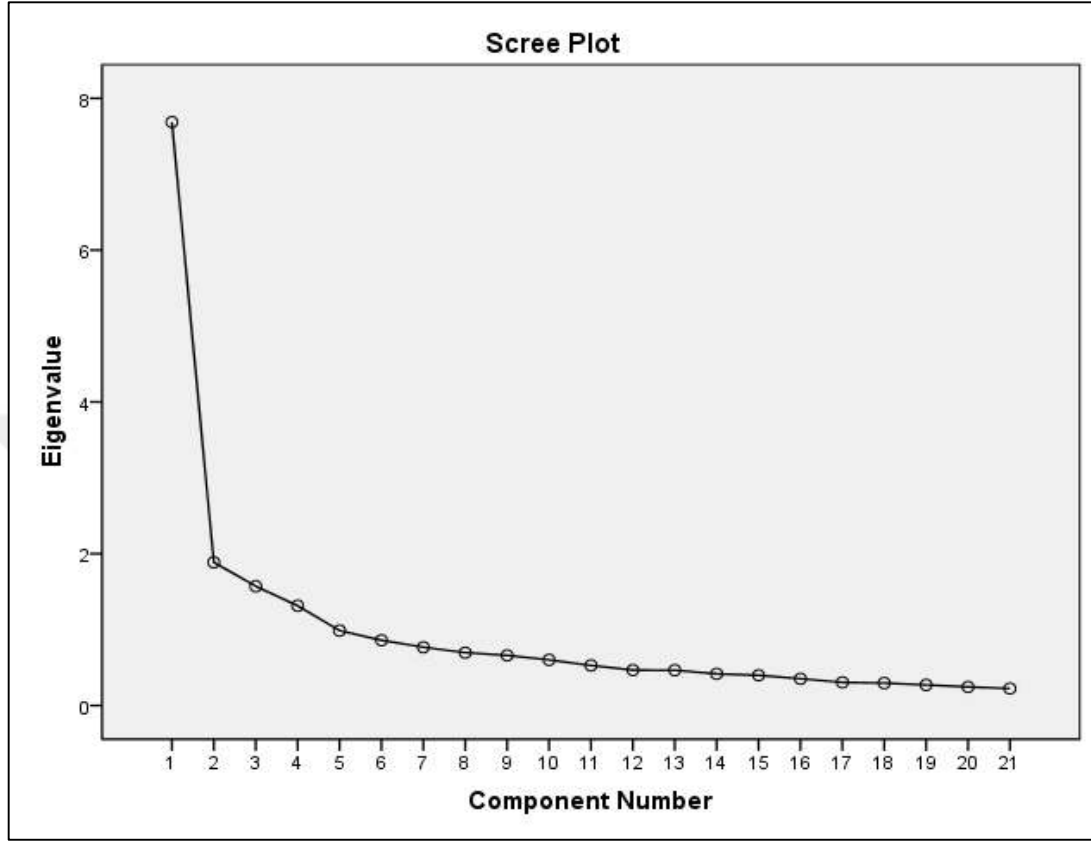
Tablo 3.4' devamı

5	,947	4,985	66,158						
6	,799	4,204	70,362						
7	,696	3,662	74,025						
8	,657	3,460	77,485						
9	,592	3,116	80,601						
10	,552	2,903	83,503						
11	,465	2,449	85,953						
12	,444	2,338	88,290						
13	,407	2,143	90,433						
14	,374	1,969	92,402						
15	,339	1,782	94,184						
16	,318	1,676	95,860						
17	,294	1,547	97,407						
18	,257	1,350	98,757						
19	,236	1,243	100,000						
20	,245	1,166	98.937						
21	,223	1,063	100,000						

Tablo 3.4, çıkarma işleminden önceki süreci göstermektedir; açıklayıcı faktör analizi, mevcut veri kümesindeki 21 doğrusal bileşeni tanımlamıştır. Her bir bileşen veya faktör ile ilişkili özdeğerlerin, söz konusu spesifik doğrusal bileşen tarafından açıklanan varyansı karakterize ettiği görülebileceği gibi, örneğin birinci faktörün açıkladığı varyans yüzdesi toplam varyansın % 36,60'ıdır. En önemlisi, ilk dört faktör veya bileşenin nispeten büyük miktarlarda varyansı (özellikle faktör 1, varyansı toplam varyansın % 36.600'üdür) açıklarken, sonraki faktörlerin veya bileşenlerin sadece küçük miktarlarda varyansı açıkladığı fark edilebilir.

Tüm faktörleri çıkarmak için kullanılan temel kural, özdeğerlerin 1'den büyük olması ve araştırmacıyı dört faktörle ayırmasıdır. Dört faktörle ilişkili özdeğerler, kare yüklerin çıkarım toplamaları sütunlarında gösterilmiştir. Çizelgenin Kare Yüklerin Rotasyon Toplamaları etiketli son kısmında, rotasyon sonrası faktörlerin veya bileşenlerin özdeğerleri gösterilmektedir. Bu nedenle, ilk faktörün geri kalan üç faktörden (9,523%; 8,171% ve 6.824%) daha fazla varyansa yol açtığı sonucuna varılabilir. Bununla birlikte, çıkarımdan sonra ilk faktör sadece % 15,908 varyansa karşılık gelmektedir (sırasıyla 15,601%; 15,243% ve 14,395%). Yukarıdaki sonuçlar,

mevcut veri kümesine göre dört faktörün çıkarılabileceği Scree Plot sonuçlarıyla desteklenebilir. Bu nedenle, mevcut veri kümesinden sadece dört faktör çıkarılabilir.



Şekil 3.2. Çalışanların Değişime Direnç Nedenleri Scree Testi

Tablo 3.5, döndürülmüş bileşen matris analizini göstermektedir. Bu matris, her bir madde ya da soru için her bir bileşen ya da faktöre ilişkin faktör yüklemelerini içerir. Açımlayıcı faktör analizi, Varimax ile Kaiser Normalizasyonu ve Temel Bileşen Analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Burada 1'in üzerindeki özdeğerler ve yukarıdaki faktör yükleri, 50'nin üzerinde faktörlerin yüklerini tanımlamak için kullanılmıştır. 50'nin üzerindeki çapraz faktör yük değeri çapraz faktör yükünü ortadan kaldırmak için kullanılmıştır (Han, 2009). Ayrıca, Williams ve ark, (2010) bunu doğrulamaktadır. Böylece, çapraz faktör yükünün olmadığı görülebilir. Sonuçlar, burada dört faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Beş faktörden oluşan yüksek faktör yüküne sahip birinci faktör olan S1, S2, S3, S4, ve S5, faktör yükleri 0,731'den 0,696'a, 0,733'e ve 0,732'den 0,544'e kadar değişmektedir. İkinci faktör ise S6, S7, S8 ve S9 olmak üzere beş maddenin faktör yükleri 0,587; 0,747; 0,733 ve 0,725 arasında değişmektedir. Üçüncü faktör, S11, S12, S13, S14 ve S15 olmak üzere dört

maddenin faktör yükleri 0,599; 0,714; 0,799; 0,604 ve 0,639 arasında değişmektedir. Dördüncü faktör, S17, S18, S19, S20, S21, olmak üzere beş maddenin, faktör yükleri 0,654; 0,652; 0,777; 0,793 ve 0,699 arasında değişmektedir. Son olarak, S10 ve S16 iki maddesi analizden düştüğü fark edilebilir, çünkü faktör yükleri çok düşüktür.

Bir sonraki aşama, ortak temaları tanımlamaya çalışmak için dört faktöre yüklenen maddelerin veya soruların içeriğine bakmaktır. S1, S2, S3, S4 ve S5 maddeleri, birinci faktöre yüklenir. Bu nedenle araştırmacı, bu faktörü değişime hazır bulunma eksikliği olarak nitelendirebilir. İkinci faktör, S6, S7, S8 ve S9 maddeler tarafından yüklenmiştir. Bu nedenle araştırmacı bu faktörü organizasyon kültürünü veya değişim korkusu olarak nitelendirebilir. Üçüncü faktör, S11, S12, S13, S14 ve S15 maddeler tarafından yüklenmiştir. Bu nedenle, araştırmacı bu faktörü değişimin yanlış anlaşılması olarak nitelendirebilir. Dördüncü faktör, S17, S18, S19, S20, S21 maddeler tarafından yüklenmiştir. Bu nedenle araştırmacı, bu faktörü değişikliklerin kolaylaştırıcılarının eksikliği olarak nitelendirebilir.

Tablo 3.5. *Değişime Direncin Döndürülmüş Bileşen Matrisi*

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
S17	,654			
S18	,652			
S19	,777			
S20	,793			
S21	,699			
S1		,731		
S2		,696		
S3		,733		
S4		,732		
S5		,528		
S6			,587	
S7			,747	
S8			,733	
S9			,725	
S11				,599

Tablo 3.5' devamı

S12				,714
S13				,799
S14				,604
S15				,639
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.				
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.				
Rotasyon 8 tekrarda birleştirildi.				

3.9.2.2. Değişim Yöntemi

Faktör analizinin ilk çıktısı, R-matrisinin, Şekil 2.3'de gösterildiği gibi, katsayılar ve anlamlılık seviyeleri kullanılarak ortaya çıktığını göstermektedir. R-matris tablosuna bakıldığında, tüm maddelerin oldukça iyi ilişkili olduğu sonucuna varılabilir. Ancak tüm korelasyon katsayıları 0,9'dan küçük olduğu için mükemmel değildir. Bu faktör analizinin ana koşullarından biridir; Dolayısıyla, ilişkisiz ilişkilerin ortadan kaldırılmasına gerek yoktur. Genel olarak, verilerde çoklu doğrusallık sorunu yoktur.

Aşağıdaki Tablo 3.6, örnekleme yeterliliğini ölçmek için KMO ve Bartlett'in küresellik testi sonuçlarını göstermektedir. Mevcut veriler için KMO değeri, çok iyi bir değer olan yaklaşık 0,91'dir, bu nedenle araştırmacı, mevcut örneklem büyüklüğünün, faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Ek olarak. Bartlett küresellik testinin değeri = 2424,267 ($p \leq 0,05$) olarak çıkmıştır, bu da açıklayıcı faktör analizinin mevcut veri seti ile yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.6. Değişim Yöntemi KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi			
Kaiser-Meyer-Olkin Testi.			0,907
Bartlett Küresellik Teti	Yaklaşık. Chi-kare		2424,267
	Df		136
	Anlam.		0,001

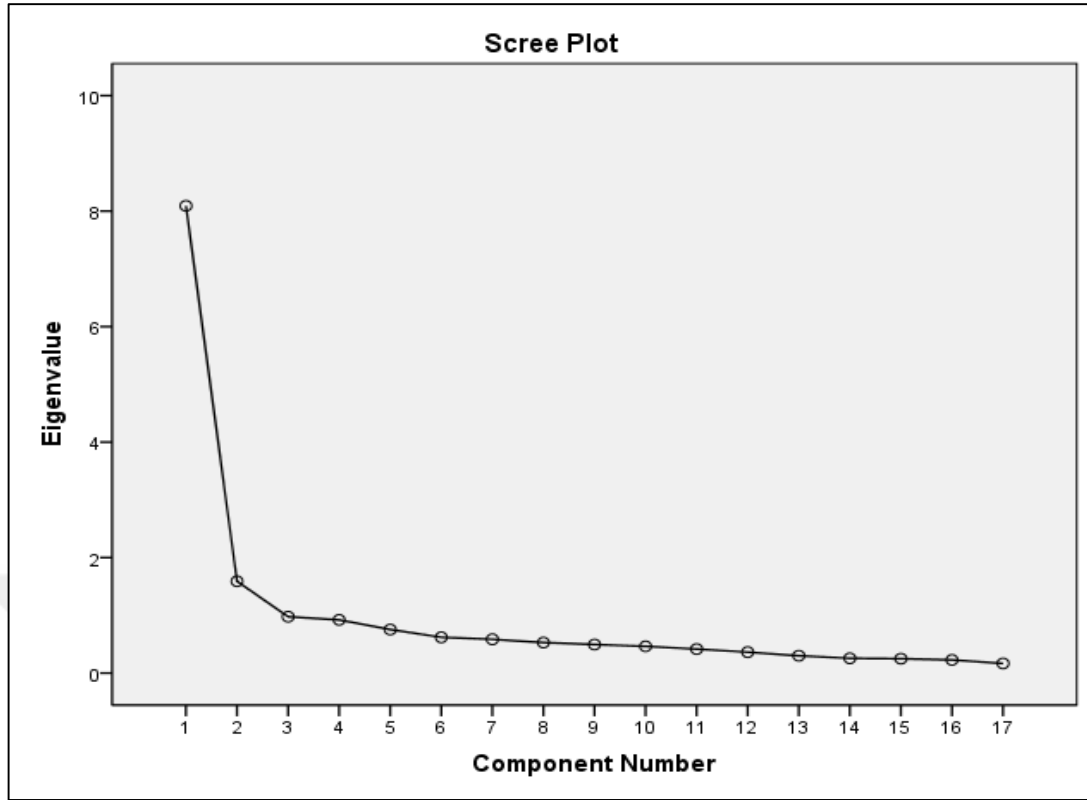
Daha önce de belirtildiği gibi, açıklayıcı faktör analizinin ilk ve temel kısmı, mevcut veri kümesindeki lineer bileşenleri belirlemek olan faktör çıkarma işlemidir. Yani, aşağıdaki tablo, çıkarımdan önce, sonra ve rotasyondan sonra her bir lineer faktör veya bileşenle ilişkili özdeğerleri listelemektedir.

Tablo 3.7. *Değişim Yönetimi Faktör Çıkarımı*

Toplam Açıklanan Varyans									
Com	Başlangıç Özdeğerleri			Başlangıç Faktör Yüklerinin Karlerinin Toplamları			Rotasyon Sonrası Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8,091	47,596	47,596	8,091	47,596	47,596	6,597	38,804	38,804
2	1,589	9,349	56,945	1,589	9,349	56,945	3,084	18,141	56,945
3	0,977	5,745	62,691						
4	0,921	5,419	68,109						
5	0,754	4,434	72,543						
6	0,619	3,641	76,184						
7	0,585	3,44	79,624						
8	0,528	3,105	82,73						
9	0,494	2,908	85,637						
10	0,463	2,721	88,359						
11	0,416	2,447	90,806						
12	0,363	2,136	92,942						
13	0,3	1,766	94,708						
14	0,256	1,507	96,215						
15	0,249	1,464	97,679						
16	0,227	1,337	99,017						
17	0,167	0,983	100						

Yukarıdaki Tablo 3.7, çıkarma işleminden önceki süreci göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi, mevcut veri kümesindeki 17 doğrusal bileşeni tanımlamıştır. Her bir bileşen ya da faktörle ilişkili özdeğerler, söz konusu spesifik doğrusal bileşen tarafından açıklanan varyansı karakterize eder, çünkü görebildiğimiz gibi, ilk faktörün açıkladığı varyans yüzdesi toplam varyansın % 47,596'sıdır. En önemlisi, ilk iki faktör veya bileşenin nispeten büyük miktarlarda varyansı (özellikle faktör 1, varyansı toplam varyansın% 47,596'sı) açıklarken, sonraki faktörlerin veya bileşenlerin sadece küçük miktarlarda varyansı açıkladığı görülmektedir (özellikle faktör 17'nin varyansı toplam varyansın% 0,983'ü kadardır).

Tüm faktörleri çıkarmak için kullanılan temel kural, özdeğerlerin 1'den büyük olması ve araştırmacıyı sadece iki faktöre ayırmasıdır. İki faktörle ilişkili özdeğerler, kare yüklerinin çıkarım toplamı sütunlarında gösterilmektedir. Çizelgenin Kare Yükleri Rotasyon Toplamları etiketli son kısmında, rotasyon sonrası faktörlerin veya bileşenlerin özdeğerleri gösterilmektedir. Bu nedenle, ilk faktörün geriye kalan faktörlerden belirgin olarak daha fazla varyansa sahip olduğu sonucuna varılabilir (ikinci faktöre göre % 47,596; % 9,349). Bununla birlikte, çıkarımdan sonra ilk faktör sadece % 38,804'lük bir varyansı (ikinci faktörün % 18,141'ine kıyasla) açıklamaktadır. Yukarıdaki sonuçlar, mevcut veri kümesine göre sadece iki faktörün çıkarılabileceğini, Scree Plot sonuçlarıyla desteklemektedir. Bu nedenle, mevcut veri kümesinden sadece iki faktör çıkarılabilir.



Şekil 3.3. Değişim Yöntemlerim Scree Testi

Tablo 3.8, döndürülmüş bileşen matris analizini göstermektedir. Bu matris, her bir madde ya da soru için faktör bileşenlerini içerir. Açıklayıcı faktör analizi, Kaiser Normalizasyonu ile Varimax ve Temel Bileşen Analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Burada 1'in üzerinde özdeğer ve 0,50'nin üzerindeki faktör yüklerinin belirlenmesi kriteri kullanılmıştır. Sonuçlar, burada iki faktör olduğunu ortaya koymuştur. S22, S23, S24, S25, S26, S27, S28, S29, S33, S34, S35, S36, S37, S38 olmak üzere on dört maddeden oluşan yüksek faktör yükleri sırasıyla 0,607; 0,716; 0,807; 0,743; 0,758; 0,825; 0,568; 0,510; 0,671; 0,737; 0,542; 0,675; 0,640 ve 0,657'dir. Faktör yükleri 0,752; 0,841 ve 0,830, arasında değişen ikinci faktör S30, S31 ve S32 olmak üzere üç madde ile yüklenir. Son olarak, analizden çıkarılacak herhangi bir maddenin bulunmadığı fark edilebilir. Bir sonraki aşama, ortak temaları tanımlamaya çalışmak için on dört faktöre yüklenen maddelerin veya soruların içeriğine bakmaktır. S22, S23, S24, S25, S26, S27, S28, S29, S33, S34, S35, S36, S37 ve S38 gibi sorular birinci faktöre yüklenmiştir. Bu nedenle, araştırmacı bu faktörü örgütsel gelişim ve teşvikler olarak nitelendirebilir. İkinci faktör, S30, S31 ve S32 olan

maddeler tarafından yüklenmiştir. Bu nedenle, araştırmacı bu faktörleri değişimin onaylanması olarak nitelendirebilir.

Tablo 3.8. *Değişim Yöntemlerin Döndürülmüş Bileşen Matrisi*

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
S22	,607	
S23	,716	
S24	,807	
S25	,743	
S26	,758	
S27	,825	
S28	,568	
S29	,510	
S33	,671	
S34	,737	
S35	,542	
S36	,675	
S37	,640	
S38	,657	
S30		,752
S31		,841
S32		,830
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax		
Rotasyon 3 tekrarda birleştirildi.		

3.10. Güvenilirlik Analizi

Bazı araştırmacılara göre (bkz. Örneğin vd. 1999; Chesney ve diğerleri, 2006), güvenilirlik, bir ölçme aracının doğruluğu veya kesinliği olarak tanımlanır. Ayrıca, güvenilirlik ölçeğinin “değişkenler kümesinin ölçmeyi amaçladığı şeyle ne ölçüde tutarlı olduğunu” değerlendirdiği bilinmektedir (Hair vd. 2016, s. 4). Yani, örneğin değişim ölçeğindeki planlama eksikliği ölçeği, ölçeğin maddelerini değiştirmek için

planlama eksikliğinin homojenliğiyle ilişkilidir. Bu nedenle, mevcut çalışma, değişim ölçeği için planlama eksikliğinin, çalışan ölçeğinin ekonomik ve kültürel faktörlerinin, değişim ölçeğinin yanlış anlaşılmasının, yönetim ve çalışanların arasındaki zayıf iletişim ölçeğinin, değişime hazır olma ölçeğinin ve değişimin onaylanması ölçeğinin tüm denemelerde aynı sonucu vermesini ölçmeyi amaçlamaktadır. Sonuçlar tekrarlanan denemeler üzerinde aynı bulguları üretmek için ölçeklendirir. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için sıklıkla Cronbach alfa kullanılır. Katsayının $\geq 0,60$ olması araştırılan konunun ya da kavramların ölçülebilecek kadar kabul edilebilir iç tutarlılığa sahip olduğunun bir göstergesidir (Hutchinson ve Johnston, 2004; McMinn vd., 2009).

Bu nedenle, bu çalışmada, Tablo 3.9'a göre, değişime direnç: (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S11, S12, S13, S14, S15, S17, S18, S19, S20, S21), (0,90%). Değişimin yönetimi: (S22, S23, S24, S25, S26, S27, S28, S29, S30, S31, S32, S33, S34, S35, S36, S37, S38), (0,927%), ve bunların hepsi 0,70'dan büyüktür. Bu nedenle, mevcut çalışmanın ölçekleri, iç tutarlılık açısından yüksek katsayılara sahiptir.

Tablo 3.9. *Güvenilirlik Analizi*

Ölçek	Güvenilirlik Analizi	
	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Değişime Direnç	,903	19
Değişimin Yönetimi	,927	17

Yukarıdaki tablodan, yönelik 36 (19+17) maddelik ölçeğin Cronbach alpha güvenilirliği, değişime direnç %0,90; değişimin yönetimi %0,92 bulunmuştur. Bu güvenilirlik değerinin oldukça yeterli olduğu görülmektedir. Yani maddelerin güvenilirliği oldukça yüksektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırma kapsamına dahil edilen Libya'daki ve Türkiye'deki üniversitelerin idari ve akademik yöneticilerinden toplanan verilerin analizi yer almaktadır. Verilerin analizi, Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (SPSS) aracılığıyla yapılmış olup sonuçlar aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri Tablo 4.1'de verilmiştir. Sosyo demografik veriler, Libya ve Türkiye olarak bir bütün halinde verilmiş olup, cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim düzeyi, görev, günlük çalışma saatleri ve işyerindeki hizmet süreleri başlıkları ile tablo 4.1'da görülmektedir.

Libya ve Türk katılımcılardan oluşan toplam 248 ($140 + 108 = 248$) yöneticiden Libya ve Türk kategorilerinde en büyük katılımcı grup Libya'lı erkekler (% 94,3 veya 132 erkek) ve Türk erkeklerden (% 82,4 veya 89) oluşmaktadır. Böylece, Libya ve Türk gruplarındaki kadın katılımcılar toplam örneklemin küçük bir yüzdesini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, erkek katılımcıların Libya ve Türk sahalarında hâkim durumda olduğu algılanmalıdır. Benzer şekilde medeni durumdaki benzer eğilim de fark edilebilir, çünkü evli katılımcıların hem Libya (% 88,6) hem de Türk (% 85,2) katılımcılarda dul bireylerle karşılaştırıldığında (% 11,4'ü Libya'lılar, % 14,8 Türkler) oranı yüksektir. Yaş grubuna bakıldığında, Libya ve Türkiye bağlamında yaş düzeyinde benzerlik olduğu, egemen yaş grubunun 31-35 yaş aralığı olduğu, Libya bağlamında bu yaş grubu % 29,3 Türkiye bağlamında toplam örneklemin %25'ini oluşturmaktadır.

Libya örnekleminin aksine, Türkiye bağlamında yaygın eğitim seviyesi, toplam örneklemin % 56,5'ini oluşturan doktora derecesi iken, Libya bağlamında, yüksek lisans mezunu toplam örneklemin % 42,1'ini oluşturmaktadır. Bu, Türkiye'de doktora

çalışma fırsatlarının Libya'ya göre daha geniş olduğunu, Libya'da sadece doktora derecesini veren Tripoli üniversitesi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, görev değişkeni açısından bakıldığında, katılımcıların hem Libya (%40) hem de Türkiye (%49,1) örnekleminde çoğunluğunu bölüm başkanlarının oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, hem Libya hem de Türk katılımcıların günlük çalışma saatlerine derinlemesine bakıldığında, Libyalı çalışanların (% 77,1) çoğunluğunun günde 8 saatten az çalıştığı, Türk çalışanlarının büyük çoğunluğunun (% 66,7) günde 8 ila 10 saat arasında çalıştığı kolayca fark edilebilir. Benzer şekilde, Libya bağlamında çalışma deneyimi değişkeninin büyük çoğunluğu, toplam örneklemin % 33,6'sını oluşturan 0-5 yıl grubundadır aynı değişken için Türk katılımcıların çoğunluğu %25,9 ile 5-10 yıl grubundadır.

Tablo 4.1. *Libyalı ve Türk Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri*

Demografik Değişkenler	Libyalı Katılımcıların Demografik Özellikleri, Örneklem Büyüklüğü =140			Türk Katılımcıların Demografik Özellikleri, Örneklem Büyüklüğü =108	
	Değişkenler İçi	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	132	94,3	89	82,4
	Kadın	8	5,7	19	17,6
Medeni Durum	Evli	124	88,6	92	85,2
	Bekar	16	11,4	16	14,8
Yaş	(20 - 25) yaş	6	4,3	2	1,9
	(26 - 30) yaş	26	18,6	9	8,3
	(31 - 35) yaş	41	29,3	27	25
	(36 - 40) yaş	37	26,4	22	20,4
	(40 - 45) yaş	19	13,6	22	20,4
	(46 - 50) yaş	7	5	12	11,1

Tablo 4.1' devamı

	50 +	4	2,9	14	13
Eğitim Durumu	Lise	4	2,9	1	0,9
	Ön lisans	47	33,6	6	5,6
	Lisans	16	11,4	25	23,1
	Yüksek Lisans	59	42,1	15	13,9
	Doktora	14	10	61	56,5
Görev	Şube Müdürü	34	24,3	17	15,7
	Daire Başkanı	13	9,3	14	13
	Bölüm başkanı	56	40	53	49,1
	Dekan	12	8,6	12	11,1
	YO Müdürü	15	10,7	5	4,6
	MYO Müdürü	10	7,1	7	6,5
Günlük Çalışma Saatleri	8'den az	108	77,1	12	11,1
	(8 - 10)	15	10,7	72	66,7
	(10 - 12)	11	7,9	20	18,5
	12+	6	4,3	4	3,7
Çalışma deneyimi	(0 - 5) yıl	47	33,6	13	12
	(5 - 10) yıl.	44	31,4	28	25,9
	(10 -15) yıl	29	20,7	22	20,4
	(15 - 20) yıl	10	7,1	15	13,9
	(20 - 25) yıl	2	1,4	15	13,9
	25 +	8	5,7	15	13,9

4.2. Hipotezlerin Sınanması

Çalışmanın hipotezleri ve hipotezlerin sınanmasında yararlanılan test ve analizler aşağıdaki tablo 4.2’de gibidir.

Tablo 4.2. *Hipotezler ve hipotezlerin sınanmasında yararlanılan test ve analizler*

Hipotezler	Yapılan Test ve Analizler
H1: Değişime direncin boyutları ile değişimin yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Pearson Korelasyon Analizi
H2: Değişimin yönetimi boyutları değişime direncin boyutlarını etkilemektedir.	Regresyon Analizi
H3: Genel olarak değişime direnç ile değişim yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
H4: Genel olarak değişim yönetimi değişime direnci etkilemektedir.	Regresyon Analizi
H5: Değişime direncin boyutları Türkiye ve Libya’ya göre farklılık göstermektedir.	t-testi
H6: Değişimin yönetimi boyutları Türkiye ve Libya’ya göre farklılık göstermektedir.	t-testi

Değişime Direnç Boyutları ile Değişim Yönetiminin Boyutları Arasındaki İlişki

Çalışmanın 1. Hipotezi olan “H1: Değişime direncin boyutları ile değişimin yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezinin sınanması için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz, değişime direncin boyutları; değişim planlaması eksikliği, çalışanın ekonomik ve kültürel faktörleri, değişimin yanlış anlaşılması, yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim ile değişim yönetiminin boyutları; değişime hazır olma ve değişim sonuçlarının onaylanması değişkenleri arasındaki ilişki dikkate alınarak yapılmıştır. Tablo 4.3’te gösterildiği şekilde öncelikle değişime direnç ve boyutları, değişim yönetimi ve boyutlarına ilişkin ortalamaları verilmiştir. Özellikle, değişim planlaması eksikliği (Ortalama = 3.590; Standart sapma=0.78467) ve yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim (Ortalama =

3.5533; Standart Sapma=0.81343), değişim direnci (Ortalama = 3.4597; Standart Sapma =0.68731) ve Değişimin Yanlış anlaşılması (Ortalama = 3.3075; Standart Sapma =0.98443) ortalamalarının, değişim sonuçlarının onaylanması (Ortalama = 2.1841; Standart Sapma =0.88047), değişim yönetimi (Ortalama = 1.9153; Standart Sapma =0.64751) ve değişime hazır olma (Ortalama = 1.8577; Standart Sapma =0.67138) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülebilir. Bu durum, değişim planlaması eksikliğinin, yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişimin ve değişim direncinin, değişim direncinin oluşmasında bir rol oynadığını ifade edebilir.

Tablo 4.3. *Değişime direnç ve boyutları/değişim yönetimi ve boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri*

Değişime Direnç ve Boyutları/Değişim Yönetimi ve Boyutları			
Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma	N
Değişim planlaması eksikliği	3,5904	,78467	248
Çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri	3,3281	,97699	248
Değişimin yanlış anlaşılması	3,3075	,98443	248
Yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim	3,5533	,81343	248
Değişime hazır olma	1,8577	,67138	248
Değişimin onaylanması	2,1841	,88047	248
Değişim yönetimi	1,9153	,64751	248
Değişim direnci	3,4597	,68731	248

Bütün değişkenler arasındaki ilişki ise Tablo 4.4’de verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif ve negatif olarak -0.591 ile +0.979 arasında değişiklik göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişki 0.001 ve 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Özellikle, çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri (2) ($r = 0.440$, $p < 0.01$), değişimin yanlış anlaşılması ($r = 0.456$, $p < 0.01$), yönetim ve çalışanların arasındaki

zayıf iletişim ($r = 0.530$, $p < 0.01$) ve değişim direnci ($r = 0.739$, $p < 0.01$), değişim planlaması eksikliği ile olumlu yönde ilişkilidir. Bununla birlikte, değişime hazır olma ($r = -0.438$, $p < 0.05$), değişim sonuçlarının onaylanması ($r = -0.444$, $p < 0.01$) ve değişim yönetimi ($r = -0.481$, $p < 0.01$), değişim planlaması eksikliği ile olumsuz yönde ilişkilidir. Ancak, değişime hazır olma, değişim sonuçlarının onaylanması ve değişim yönetiminin, değişim planlaması eksikliği, çalışanın ekonomik ve kültürel faktörleri, değişimin yanlış anlaşılması ve yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğu fark edilebilmektedir.

Dolayısıyla, iki değişkenli korelasyon metrisinin bulgularına veya, Tablo 4.4'e göre, değişime hazır olma, değişim sonuçlarının onaylanması ve değişim yönetimindeki olumsuz artışın, değişim planlaması eksikliği, çalışanın ekonomik ve kültürel faktörleri, değişimin yanlış anlaşılması ve yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişimdeki olumsuz artış ile açıklanabileceği sonucuna varılabilir.

Tablo 4.4. *Pearson Korelasyon Analizi*

Korelasyonlar									
Değişime direç/Değişim yönetimi/Boyutlar		1	2	3	4	5	6	7	8
Değişim planlaması eksikliği (1)	r	1							
	p								
Çalışanların ekonomik ve kültürel unsurları (2)	r	,440	1						
	p	,001							
Değişimin yanlış anlaşılması (3)	r	,456	,521	1					
	p	,001	,001						
Yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim (4)	r	,530	,499	,383	1				
	p	,001	,001	,001					
Değişime hazır olma (5)	r	-,438	-,325	-,264	-,511	1			
	p	,001	,001	,001	,001				
Değişim sonuçlarının onaylanması (6)	r	-,444	-,494	-,336	-,495	,520	1		

Tablo 4.4' devamı

	p	001	001	001	001	001			
Değişim yönetimi (7)	r	-,481	-,396	-,306	-,555	,979	,684	1	
	p	001	001	001	001	001	001		
Değişime direnç (8)	r	,739	,770	,709	,777	-,525	-,591	-,590	1
	p	001	001	001	001	001	001	001	
N	248								
** . Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-uçlu) anlamlıdır. * . Korelasyon 0.05 düzeyinde (2-uçlu) anlamlıdır.									

Değişim Yönetiminin Değişim Direnci Üzerine Etkisi

Bu başlık altında tezin 2. Hipotezi olan “**H2:** Değişim yönetiminin boyutları değişime direncin boyutlarını etkilemektedir.” hipotezini test etmek için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucunda, değişim yönetimi boyutları, değişim direnci boyutlarını (değişim planlaması eksikliği, çalışanın ekonomik ve kültürel faktörleri, değişimin yanlış anlaşılması, yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim ve değişim direnci) etkilediği belirlenmiştir.

Değişim Yönetiminin Değişim Planlaması Eksikliği Üzerine Etkisi

Hipotezini test etmeden önce, regresyon modeli, R- Kare (R^2), ANOVA F ve Durbin Watson İstatistiği ile değerlendirilmiştir. Tablo 4.5’de gösterildiği üzere, değişim planlaması eksikliği değerindeki değişikliklerin yaklaşık olarak %26’sını belirleyen, R^2 değerinin ($R^2=0.256$) değişime hazır olmaya ve değişim sonuçlarının onaylanmasına bağlanabileceği görülebilmektedir. Bu gibi bir yüzde, ilk hipotezin ilk regresyon modeli için iyi bir uyum derecesi olduğunu göstermektedir. R-Kare sonucu, 0.01 düzeyinde anlamlı olan ANOVA F değeri ($F = 42.215$) ile desteklenmektedir. Sonuç olarak, ilk hipotezin ilk regresyon modeli için iyi bir uyum derecesi bulunmaktadır. Buna ek Durbin-Watson İstatistiğinin, 1,5 ve 2,5 değerleri arasında br

Değişim Yönetiminin Çalışanların Ekonomik ve Kültürel Faktörleri Üzerine Etkisi

Değişim yönetiminin çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri üzerine etkisini test etmeden önce, regresyon modeli, R- Kare (R^2), ANOVA F ve Durbin Watson İstatistiği ile değerlendirilmiştir. Tablo 4.6’da gösterildiği üzere, çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri değerindeki değişikliklerin yaklaşık olarak %25’ini belirleyen, $R^2=0.250$ değeri değişime hazır olma ve değişim sonuçlarının onaylanması faktörleri ile açıklanabileceğini göstermektedir. R^2 sonucu, 0.01 düzeyinde anlamlı olan ANOVA F değeri ($F=40.861$) ile desteklenmektedir ve modelin doğruluğu ortaya koymaktadır. Durbin Watson İstatistiği ise 1,728 olarak belirlenmiştir. Sonuçlar modelin, verileri yeterli düzeyde temsil edecek yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 4.6’ya dayanarak, değişime hazır olmanın standartlaşmış katsayısı (β) anlamlı olmadığı ($\beta= -0.137$, $p>0.01$) halde, değişim sonuçlarının onaylanmasının standartlaşmış katsayısı (β) anlamlı olduğu ($\beta= -0.494$, $p<0.01$) için, sadece değişim sonuçlarının onaylanmasının, çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.6. *Değişim yönetiminin çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri üzerine etkisi*

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmin Hatası	Durbin-Watson	
1	,500 ^a	,250	,244	,84947	1,728	
a. Öngörücüler: (Sabit), Değişime Hazırlık, Değişim Sonuçlarının Onaylanması						
b. Bağımlı Değişken: Çalışanların Ekonomik ve Kültürel Faktörleri						
ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	58,971	2	29,485	40,861	,000 ^b
	Kalan	176,792	245	,722		
	Toplam	235,763	247			

Tablo 4.6' devamı

a. Bağımlı Değişken: Çalışanların Ekonomik ve Kültürel Faktörleri						
b. Öngörücüler: (Sabit), Değişime Hazırlık, Değişim Sonuçlarının Onaylanması						
Katsayılar Tablosu						
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,660	,172		27,079	001
	Değişim sonuçlarının onaylanması	-,494	,072	-,445	-6,864	001
	Değişime hazır olma	-,137	,094	-,094	-1,450	,148
a. Bağımlı Değişken: Çalışanların Ekonomik ve Kültürel Faktörleri						

Değişim Yönetiminin Değişimin Yanlış Anlaşılması Üzerine Etkisi

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi, değişimin yanlış anlaşılması değerindeki değişikliklerin yaklaşık olarak %13'ünü belirleyen, $R^2=0.124$ değişime hazır olmaya ve değişim sonuçlarının onaylanmasına bağlanabileceği görülebilmektedir. 0.01 düzeyinde anlamlı olan ANOVA F değeri ($F = 17.299$) ile desteklenmektedir ve modelin regresyon modeli için uygun olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, değişim sonuçlarının onaylanmasının standartlaşmış katsayısı (β) anlamlı olduğu ($\beta = -0.304$, $p < 0.01$) ve değişime hazır olmanın standartlaşmış katsayısı (β) anlamlı olduğu ($\beta = -0.180$, $p < 0.01$) ve hem değişim sonuçlarının onaylanması hem de değişime hazır olmanın, değişimin yanlış anlaşılması üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Tablo 4.7. Değişim yönetiminin değişimin yanlış anlaşılması üzerine etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmin Hatası	Durbin-Watson	
1	,352 ^a	,124	,117	,92527	1,766	
a. Öngörücüler: (Sabit), Değişime Hazırlık, Değişim Sonuçlarının Onaylanması						
b. Bağımlı Değişken: Değişimin Yanlış anlaşılması						
ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	29,620	2	14,810	17,299	,000 ^b
	Kalan	209,749	245	,856		
	Toplam	239,369	247			
a. Bağımlı Değişken: Değişimin Yanlış anlaşılması						
b. Öngörücüler: (Sabit), Değişime Hazırlık, Değişim Sonuçlarının Onaylanması						
Katsayılar Tablosu						
Model		Standardize edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Katsayılar	t-değeri	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,306	,187		22,972	001
	Değişim Sonuçlarının Onaylanması	-,304	,078	-,272	-3,879	001
	Değişime Hazır olma	-,180	,103	-,123	-1,756	,080
a. Bağımlı Değişken: Değişimin Yanlış anlaşılması						

Değişim Yönetiminin Yönetim ve Çalışanlar Arasındaki Zayıf İletişim

Tablo 4.8, regresyon modeli, R^2 , ANOVA F ve Durbin Watson İstatistiği ile değerlendirilmiştir. Yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim değerindeki değişikliklerin yaklaşık olarak %33'ünü belirleyen, R^2 değerinin ($R^2=0.333$) değişime hazır olmaya ve değişim sonuçlarının onaylanması ile açıklanabileceğini göstermektedir. 0.01 düzeyinde anlamlı olan ANOVA F değeri ($F = 61.234$) ile desteklenmektedir. Sonuç olarak, regresyon modeli için iyi bir uyum derecesi

Genel Olarak Değişim Yönetiminin Değişim Direnci Üzerine Etkisi

Çalışmada, değişim yönetiminin değişime direnç üzerine etkisini ortaya koymak için geliştirilen “**H4**: Genel olarak değişim yönetimi değişime direnci etkilemektedir.” Hipotezinin sınanması için regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.9’da verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi $R^2=0.414$ değişime hazır olmaya ve değişim sonuçlarının onaylanması ile açıklanmaktadır ve 0.01 düzeyinde anlamlı olan ANOVA F değeri ($F = 86.601$) ile modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Tabloya dayanarak, değişim sonuçlarının onaylanmasının standartlaşmış katsayısı (β) anlamlı olduğu ($\beta = -0.340$, $p < 0.01$) ve değişime hazır olmanın standartlaşmış katsayısı (β) anlamlı olduğu ($\beta = -0.305$, $p < 0.01$) için, hipotez tamamen desteklenmektedir. Başka bir deyişle, hem değişim sonuçlarının onaylanması hem de değişime hazır olmanın, değişim direnci üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Tablo 4.9. Değişim Yönetiminin Değişim Değişim Direnci Üzerine Etkisi

Model Özeti ^b						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1		,644 ^a	,414	,409	,52821	1,753
a. Öngörücüler: (Sabit), Değişime Hazırlık, Değişim Sonuçlarının Onaylanması						
b. Bağımlı Değişken: Değişim Direnci						
ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	48,325	2	24,162	86,601	,000 ^b
	Kalan	68,358	245	,279		
	Toplam	116,683	247			
a. Bağımlı Değişken: Değişim Direnci						
b. Öngörücüler: (Sabit), Değişime Hazırlık, Değişim Sonuçlarının Onaylanması						
Katsayılar Tablosu						
Model		Standardize edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Katsayılar	t-değeri	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,770	,107		44,575	,001

Tablo 4.9' devamı

Değişim						
Sonuçlarının	-,340	,045	-,436	-7,608	,001	
Onaylanması						
Değişime						
Hazır olma	-,305	,059	-,298	-5,209	,001	
a. Bağımlı Değişken: Değişime Direnç						

Türkiye ve Libya'ya Göre Değişim Direnç Algısı

Libya ve Türkiye'ye göre yöneticilerin değişim direnci boyutlarını (değişim planlaması eksikliği, çalışanının ekonomik ve kültürel faktörleri, değişimin yanlış anlaşılması ve yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim ve değişim direnci) algılamalarında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.10'da verilmiştir. Bulgulara göre değişim planlaması eksikliği, çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri, değişimin yanlış anlaşılması, yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim ve değişim direnci açısından Libya ve Türkiye arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Değişim planlaması eksikliği (3.74), çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri (3.45), değişimin yanlış anlaşılması (3.45), yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim (3.63) ve değişim direnci (3.57) ortalamalarının, Türkiye verilerindeki ortalamalardan daha yüksek olduğu kolaylıkla görülmektedir.

Tablo 4.10. Türkiye ve Libya'ya göre değişim direnç algısı

Bağımsız Örneklem T-Testi						
Değişime direnç ve boyutları	Ülke	N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p
Değişim planlaması eksikliği	Libya	140	3,7500	,79282	4,356	,001
	Türkiye	108	3,2944	,84652		
Çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri	Libya	140	3,4514	,95642	2,472	,014
	Türkiye	108	3,1426	,99946		

Tablo 4.10' devamı

Değişimin yanlış anlaşılması	Libya	140	3,4518	,95204	2,661	,008
	Türkiye	108	3,1204	,99853		
Yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim	Libya	140	3,6357	,80654	2.155	,032
	Türkiye	108	3,4056	,86832		
Değişime direnç	Libya	140	3,5786	,68144	3.157	,002
	Türkiye	108	3,3056	,66693		

Türkiye ve Libya'ya Göre Değişim Yönetimi Algısı

Değişim yönetimi ve boyutların algı düzeyi Türkiye ve Libya arasında karşılaştırılmış olup sonuçlar Tablo 4.11'de verilmiştir. Karşılaştırma sonucunda Libya ve Türkiye'deki yöneticiler arasında değişim yönetimi boyutları (değişim sonuçlarının onaylanması, değişime hazır olma) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Değişim sonuçlarının onaylanması (2.36), değişime hazır olma (1.96) ve değişim yönetimi (2.03) ortalamalarının, Libya verilerindeki ortalamalardan daha yüksek olduğu kolaylıkla gözlemlenebilir. Farklılıklar 0.01 düzeyinde veya 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.11. Türkiye ve Libya'ya göre değişim yönetimi algısı

Bağımsız Örneklem T-Testi						
Değişim Yönetimi ve Boyutları	Ülke	N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p
Değişim Sonuçlarının Onaylanması	Libya	140	2,0476	,84967	-2,819	,005
	Türkiye	108	2,3611	,89201		
Değişime Hazır Olma	Libya	140	1,7745	,56258	-2,241	,026
	Türkiye	108	1,9656	,78011		
Değişim Yönetimi	Libya	140	1,8227	,55711	-2,595	,010
	Türkiye	108	2,0354	,73409		

4.3. Libya ve Türkiye'deki Anketlere Göre Değişime Direnç Nedenleri

Bu bölüm, ortalama ve standart sapmaya göre anketteki en yüksek değerden en küçük olana kadar değişime direnç nedenlerini göstermektedir. Tablo 4.12'de, Libya ve Türkiye bağlamamında değişime direnç nedenlerinin tüm maddelerinin, Likert ölçeğinin ortalamasından (3) daha fazla olduğu görülmektedir. Bu, ele alınan üniversitelerdeki çalışanların değişime direnç nedenleri olduğu anlamına gelmektedir.

Ayrıca, aşağıdaki tablo (Değişime hazırlık için önceden düzenlenmiş bir eğitim yoktur) (Ek 2), maddesi en yüksek ortalama ve std. sapma değerine sahip olduğunu göstermektedir (Ortalama =3,73; std. sapma=1,099). Bununla birlikte, (İş ya da görev kaybı korkusu vardır), maddesi en küçük ortalama ve std. sapma değerine sahiptir (Ortalama =3,07; std. sapma=1,334).

Tablo 4.12. Libya ve Türkiye'de değişime direncin nedenleri betimsel istatistikleri

Tanımlayıcı istatistikler		
Sorular	Ortalama	Std. Sapma
Değişime hazırlık için önceden düzenlenmiş bir eğitim yoktur.	3.73	1.099
Değişimin uygulanması için gerekli deneyim eksiktir.	3.65	1.069
Değişim sürecinde imkânlar sağlanmamaktadır.	3.65	1.132
Değişmenin yanlış anlaşılması	3.60	1.145
Değişimin faydalarının hissedilmemesi.	3.55	1.179
Değişim sürecine sadece yöneticiler katılmaktadır.	3.55	1.172
Üst yönetim değişimde ilgi göstermemektedir.	3.53	1.109
Değişim sırasında sorumlu ve diğer personeller arasında ilişkinin kötü olması.	3.51	1.163
Değişim sürecinde gizem bulunmaktadır.	3.46	1.109
Değişimin zorunlu olarak yapılması inancı	3.44	1.189
Değişimde, insani yönler göz ardı edilmektedir.	3.41	1.207
Yetki kaybı korkusu.	3.37	1.262
Değişim için zaman uygun değildir.	3.37	1.148
Değişim personelin ilke ve değerleriyle uyuşmamaktadır	3.36	1.182
Değişimde ödül kaybı korkusu bulunmaktadır.	3.33	1.332
Değişim, meçhulden korku olarak algılanmaktadır.	3.29	1.219

Tablo 4.12' devamı

İş yükünün artmasına yol açar.	3.20	1.236
Değişimde ücretin düşmesi korkusu vardır	3.19	1.293
İş ya da görev kaybı korkusu bulunmaktadır.	3.07	1.334
N	248	

4.4. Libya ve Türkiye'deki Anketlere Göre Değişimin Yönetimi

Bu başlık altında, değişime direncin nedenlerinin üstesinden gelmede kullanılan idari yöntemlerin ortalama ve standart sapma değerleri en yüksek değerden en küçük değere doğru sıralaması incelenmiştir. Libya ve Türkiye bağlamlarındaki değişimin yönetimi nedenlerinin üstesinden gelmede kullanılan yöntemlere yönelik tüm maddelerinin, Likert ölçeğinin ortalamasından (3) daha küçük olduğu görülmektedir. Bu, durum araştırma kapsamına dahil edilen üniversitelerdeki yöneticilerin idari yöntemlerini kullandığını göstermektedir.

Bu nedenle, Tablo 4.13'te vurgulandığı gibi, örneklemdaki katılımcıların çoğunluğu açısından (Değişim var olan yetkileri etkilemediğini vurgulamak gerekir), maddesi en yüksek ortalama ve st. sapma değerlerine sahip olduğu görülmektedir. (Ortalama = 2,24; std.sapma= 1,071). Öte yandan (Değişime direnç gösterenlerin görüşleri alınmalıdır) en düşük ortalama ve st. sapma değerlerine sahiptir (Ortalama=1,71; std.sapma= 0,819),

Tablo 4.13. Libya ve Türkiye'de değişim yönetimine ilişkin betimsel istatistikler

Tanımlayıcı istatistikler		
Sorular	Ortalama	Std. Sapma
Değişim var olan yetkileri etkilemediğini vurgulamak gerekir.	2,24	1,071
Değişim hiyerarşik yapıyı etkilememelidir.	2,18	1,074
Değişimin ücret artışını da olumlu katkı sağlamaktadır.	2,13	,981
Değişim planını uygulayanlar ödüllendirilmelidir.	2,12	1,073

Tablo 4.13' devamı

Değişimi gerçekleştirmeden önce değişim için bir deneme yapılmalıdır.	1,96	1,019
Değişim programları esnek olmalıdır.	1,95	,896
Değişimde görev alacak personel ile diğer personel arasındaki ilişkiler iyileştirilmelidir.	1,92	1,056
Değişim sürecinde tepe yönetimin desteklenmelidir.	1,89	,911
Değişim için öncelikle tepe yönetim ilgilenmelidir.	1,86	,898
Değişim sürecine tüm personel katılmalıdır.	1,86	,935
Değişimin adım adım ve kademeli olarak uygulanmalıdır.	1,84	,988
Değişimin başarılı olması için gerekli imkânlar sağlanmalıdır.	1,81	,958
Değişimde sürecinde yer alacak görevlilere gerekli eğitim verilmelidir.	1,80	,909
Değişimin faydaları tüm personele açıklanmalıdır.	1,78	,878
Değişim gerçekleşmeden önce tüm personelin görüşleri alınmalıdır.	1,75	,832
Net olarak değişim planını açıklanmalıdır.	1,74	,852
Değişime direnç gösterenlerin görüşleri alınmalıdır.	1,74	,819
N	248	

Tablo 4.14'te ortalamalara göre Libya ve Türkiye verilerine göre değişim süreçlerinde en önemli nedenler şöyle sıralanmaktadır; (1) değişim için planlama eksikliği (3.590), (2) yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim (3.553), (3) çalışanın ekonomik ve kültürel faktörleri (3.328), ve (4) değişimin yanlış anlaşılması (3.307) olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.14. *Değişim direnç ve değişim yönetiminin boyutları*

	Açıklayıcı İstatistikler		
Değişime Direnç ve Boyutları/Değişim Yönetimi ve Boyutları	N	Ortalama	Std. Sapma
Değişime Direnç	248	3.45	.687
Değişim planlaması eksikliği	248	3,59	,784
Yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim	248	3,55	,813
Çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri	248	3,32	,976
Değişimin yanlış anlaşılması	248	3,30	,984
Değişimin Yönetimi	248	1.91	.64751
Değişimin onaylanması	248	2,18	,880
Değişime hazır olma	248	1,85	,671

Ayrıca, Tablo 4.14'de, göre, Türkiye ve Libya'daki değişime karşı direncin üstesinden gelmek için en önemli idari yöntemler ortalama değerlerine göre şu şekilde sıralanmıştır; (1) değişime hazır olma (1.85), ve (2) değişimin onaylanması (2.18), ortamındaki değişimin en önemli boyutlarının tümünün Likert ölçeğinin ortalamasından (3) daha küçük olduğu ve 0,01 seviyesinde anlamlı olduğu (2-uçlu) belirlenmiştir.

Özet olarak bu bölümde, Libya ve Türk üniversitelerinde görev yapan yöneticilerden oluşan örnekleme dayanarak oluşturulan betimsel ve çıkarımsal verilerin analizinden elde edilen sonuçların sunulmasına odaklanmış, Libya ve Türk üniversiteleri arasında karşılaştırmalı bir çalışma sunmuştur. Açıklayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Matrisi, KMO ve Bartlett Testi, Faktör Çıkarımı, Scree Plot, Faktör Rotasyonu, Döndürülmüş Bileşen Matrisi yöntemlerine başvurulmuştur. Betimsel İstatistikler, Katılımcılarının demografik özelliklerine de yer verilmiştir. Libya ve Türkiye'deki anket sonuçlarına göre değişime gösterilen direncin sebepleri ve direncin üstesinden gelmek için kullanılan idari yöntemler ortaya konularak değişime direnç nedenleri ile direncin üstesinden gelmek için kullanılabilecek idari yöntemler arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Son olarak, Libya ve Türkiye'ye göre yöneticilerin değişime direnç ve değişim yönetimi algısı karşılaştırmalı olarak Bağımsız Örneklem T-testi ile ortaya konulmuştur. Sonuç olarak yapılan analiz ve test sonuçlarına göre hipotezlerin sınanmasına ilişkin özet sunum aşağıdaki tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15. *Hipotez sonuçlarına ilişkin özet sunum*

Hipotezler	Hipotez Sonucu
H1: Değişime direncin boyutları ile değişimin yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Desteklenmektedir.
H2: Değişimin yönetimi boyutları değişime direncin boyutlarını etkilemektedir.	Kısmen desteklenmektedir.
H3: Genel olarak değişime direnç ile değişim yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.

Tablo 4.15' devamı

H4: Genel olarak değişim yönetimi değişime direnci etkilemektedir.	Kısmen desteklenmektedir.
H5: Değişime direncin boyutları Türkiye ve Libya'ya göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H6: Değişimin yönetimi boyutları Türkiye ve Libya'ya göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde çalışma ile ilgili teorik ve uygulama sonuçları tartışılmaktadır. Teorik çerçevede ilk olarak, değişime, değişim, değişim planlamasına, değişim öncülleri, değişim kuvvetleri, örgütsel değişimin tanımı, örgütsel değişim türleri, örgütsel değişimin boyutları, örgütsel değişim süreci, örgütsel değişim modelleri, ikinci olarak, çalışanların değişime karşı direncinin nedenleri, üçüncü olarak, değişime karşı direncin üstesinden gelmek için kullanılan yöntemler ve son olarak da örgütsel değişim ve değişime direncin nedenleri ve örgütsel değişime karşı direncin üstesinden gelmek için kullanılabilecek idari yöntemler ile ilgili teorik temelli konulara yer verilmiştir. Tezin yöntemi kısmında ise araştırma yöntemi, araştırma paradigmasına yer verilerek iki ülke üniversitesinde anket yoluyla nicel veriler halinde toplanan veriler açıklanmıştır. Bu şekilde, değişime karşı direnç ve değişimin yönetiminin karşılaştırmalı olarak incelenmesi mümkün olmuştur. Veriler, SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bölümde de, elde edilen bulgular tartışılarak, çalışmanın kısıtları ve gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler sunularak literatüre olan katkısı ortaya konulacaktır.

5.1. Çalışmanın Genel Özeti

Bu çalışma yürütüldüğü sırada araştırmacılar, çalışmayı teorik bir çerçeve ve teorik temelleri içeren birinci bölüm, ikinci bölüm olarak ve veri toplama ve analiz yoluyla gerçek araştırma çalışmasının tasarlanması olarak ikiye ayırmışlardır. Bu yolla, araştırmacılar öncelikle, çalışanların değişime direnç nedenlerini ve bu direncin üstesinden gelmek için kullanılabilecek idari yöntemleri araştırmaya odaklanmıştır ve bu doğrultuda çalışmanın amaçlarını, hedeflerini ve araştırma sorularını geliştirmişlerdir. Diğer taraftan, araştırmada, örgütsel değişim, değişime karşı direnç ve Libya ve Türk Üniversitelerindeki direncin üstesinden gelmek için kullanılabilecek idari yöntemler hakkında kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Libya'da ve Türkiye'de çalışanların değişime karşı direncine neden olan nedenler arasında Libya'daki çalışanların değişim direncinin en önemli nedenlerinden biri değişimin planlanamaması iken Türkiye'deki değişim direncinin en önemli nedenleri yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin zayıf olmasıdır. Değişime karşı direncin üstesinden gelmek için idari yöntemlerle ilgili çalışmanın sonuçlarına göre, Libya ve Türkiye'de değişime karşı direncin üstesinden gelmek için kullanılabilecek idari yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler hem Libya için hem de Türkiye için değişime hazırlıktır. Libya ve Türkiye'de değişime direnç nedenleri ile idari yöntem arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Ancak, direncin nedenleri ile Libya bağlamındaki idari yöntemler arasındaki korelasyon, Türkiye bağlamındaki korelasyondan daha güçlüdür.

Öte yandan, Libya ve Türk katılımcılar arasında değişimin planlaması eksikliği (Libyalı katılımcıların ortalaması = 3,75, Türk katılımcıların ortalaması = 3,29), çalışanların ekonomik ve kültürel faktörleri (Libyalı katılımcıların ortalaması = 3,45, Türk katılımcıların ortalaması = 3,14), değişimin yanlış anlaşılması (Libyalı katılımcıların ortalaması = 3,45, Türk katılımcıların ortalaması = 3,12) ve yönetim ile çalışanlar arasında zayıf iletişim (Libyalı katılımcıların ortalaması = 3,63, Türk katılımcıların ortalaması = 3,40) arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere, Libyalı katılımcıların ortalamaları Türk katılımcılardan daha yüksektir. Bu sonuç, değişime karşı direncin bu tür nedenlerinin, özellikle Türkiye'ye kıyasla Libya'da yüksek olduğunu göstermektedir. İdari yöntemlerle ilgili olarak, sonuçlar göstermiştir ki, Libyalı ve Türk katılımcılar arasında değişmeye hazır olma açısından (Libyalı katılımcıların ortalaması = 1,77; Türk katılımcıların ortalaması = 1,96) ve değişim sonuçlarının onaylanması (Libyalı katılımcıların ortalaması = 2,04; Türk katılımcıların ortalaması = 2,36) açısından farklılık bulunmaktadır. Bu nedenle, Libyalı katılımcıların ortalamalarının değişime direnç nedenleriyle uğraşmak için idari yöntemleri derecelendirme açısından Türk katılımcılardan daha fazla olduğu dikkat çekicidir. Bu, Libyalı katılımcıların değişim direncinin üstesinden gelmek için değişime hazırlık ve değişim sonuçlarının onaylanması yöntemlerine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Libya ve Türkiye verilerinde, ikinci hipotez sınamasına göre, değişim yönetimi boyutlarının (değişim sonuçlarının doğrulanması ve değişime hazır olma) değişim direnci boyutları (değişim için plan yapılmaması, çalışanın ekonomik ve kültürel unsurları, değişimin yanlış anlaşılması, yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim ve değişim direnci) üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Sonuçlar, değişim sonuçlarının doğrulanmasının ve değişime hazır olmanın değişim planının olmaması üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, değişim sonuçlarının doğrulanmasının çalışanın ekonomik ve kültürel unsurları üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, sonuçlar aynı zamanda değişim sonuçlarının doğrulanmasının ve değişime hazır olmanın değişimin yanlış anlaşılması üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve değişim sonuçlarının doğrulanmasının ve değişime hazır olmanın yönetim ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Ayrıca, hem değişim sonuçlarının doğrulanmasının ve değişime hazır olmanın, değişim direnci üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Kısacası, tezin tüm hipotezleri kabul edilmiştir. İlk olarak, değişim direnci boyutları ve değişim yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İkinci olarak, değişim yönetimi boyutlarının değişim direnci boyutları üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Üçüncü olarak, Libya’da ve Türkiye’de değişim direnci boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dördüncü olarak, Libya’da ve Türkiye’de değişim yönetimi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer yandan, Libya’da ve Türkiye’de çalışanların değişim direncinin pek çok önemli sebebi bulunmaktadır. Benzer şekilde, Libya’da ve Türkiye’de değişim direncinin üstesinden gelmek için kullanılabilecek pek çok önemli idari yöntem bulunmaktadır.

Değişime direncin nedenlerini kavramsallaştırmak, değişime karşı direncin üstesinden gelmek için idari yöntemleri belirlemek ve Libya ile Türk üniversiteleri arasında karşılaştırmalı bir çalışma yapmak için geliştirilmiştir. Bu çalışma, çalışanın rol çatışması, iş güvenliği ve eğitim gibi değişimleri kabul etmesinin nedenleri açısından Iverson’un (1996) çalışması ile benzerlik bulunmuştur. Ayrıca, İKY’nin stratejisini ve politikalarını kullanarak ÖD’nin yönetimi açısından değişim noktasında benzeşmektedir. Iverson’un çalışması, mevcut çalışmadan, çevre, fırsat, sendika

üyeliği, uyumlu bir sanayi ilişkileri gibi diğer nedenlere odaklanmasıyla farklılaşmaktadır. Kirkman vd, (2000) çalışmamıza uygun olarak takım üyesi sosyal desteği, belirsiz üye desteği gibi değişime direnç nedenleri ile ilgili bir dizi sonuç saptamışlardır. Ayrıca, çalışma, çalışanların değişime karşı bir direnç türü olarak gördüğü takım direncini de incelemektedir. Bu, mevcut çalışmanın sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir.

Ayrıca vd. (2001); Ihlenburg, (2019) yönetimin değişime karşı direncin üstesinden gelmek için farklı yöntemler geliştirmesi gerektiğini öne sürmüştür. Dahası, bu çalışma irrasyonel fikirler, duygu ve değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi incelerken, mevcut çalışma değişime direnme nedenlerine ve bunları örgütler içinde aşma yöntemlerine bakmaktadır. Ayrıca, Laframboise vd, (2000), değişime karşı dirençle başa çıkmak için bir takım stratejiler sağlamışlardır, bunlardan bazıları, planlama ve değişim için hazır olma gibi mevcut çalışmayla tutarlılık göstermektedir. Diğer stratejiler, beklentilerimizi yönetme, odak grubu, geri bildirim ve kabul gibi bizim çalışmamızla uyumlu değildir. Öte yandan, Töremen (2002), başka nedenler tanımlamıştır: Örneğin, okul ortamındaki baskılara ve bunlara karşı direnişe yol açan krizler. Schuler (2003) 'e göre, eski yöntemlere bağlılık, hazırlıksızlık ve değişim yetkinliğinden yoksunluk gibi değişimin direncinin çalışmamızla uyumlu nedenleri bulunmaktadır. Ayrıca, mevcut çalışma ile uyumlu olmayan bazı nedenleri de çalışmada vermektedir: Örneğin, değişim çalışanlara yönelik olmayan bireyin kötü bir fikri ve genel günlük yaşamıdır.

Van ve Clare, çalışmalarında değişime karşı direncin var olduğunu ve değişimi etkileyecek kadar güçlü olduklarını teyit etmektedir (Fleming, 2017). Bu sonuç, bu çalışmanın sonuçlarıyla tutarlıdır. Çalışmada ayrıca, değişim sürecinin ve departman politikalarının uygulanma kapasitesinin eksikliği gibi değişime karşı direnişe başka nedenler de eklenmiştir. Ayrıca Ahmed vd. (2006), çalışanların değişime gerçekten direnmediklerini, aksine statü kaybı, ücret kaybı ve rahatlık kaybına direnç gösterdiklerini gözlemlemişlerdir. Bu bizim çalışmamızla zıtlık içermektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın mevcut çalışma ile uyumlu olmaması, kurumsal kaynak planlamasında değişime karşı direncin, algılanan başarının uygulanması ve değişim yönetimi girişimlerinin ılımlı etkisinin ele alınmasını amaçlamaktadır.

Oreg (2006), örgütsel değişime direnci konu alan çalışmasında, çalışanların örgütsel değişime karşı direncinin olduğunu vurgulamış ve bu sonuç çalışmamızla uyumludur. Ayrıca, çalışma hem kişiliğin hem de bağlamın, çalışanların büyük ölçekli bir örgütsel değişime yönelik tutumlarını anlamlı bir şekilde ilişkilendirdiğini göstermiştir. Bu sonuç, kişilik ve bağlam açısından değişim direncini ele almasından ötürü mevcut çalışmadan farklılaşmaktadır. Öte yandan, Holt (2007) değişime hazır olmanın çalışanları etkilendiğini öne sürerek, mevcut çalışmayla tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir. Ayrıca, çalışma ölçeğin faktör analizi ile ÖD'yi etkileyen bir dizi etken bulmuşlardır; bu faktörler arasında şunlar yer almaktadır: Değişimin etkinliği, uygunluğu, yönetim desteği. Bunlardan bazıları mevcut çalışma ile tutarlı etkenlerdir. Aveva (2008), çalışanların direncinin örgütlerdeki en büyük engellerinden ve tehditlerinden biri olduğunu öne sürerken, Hoyims (2008), değişime direncin üstesinden gelmek için kullanılan yöntemler konusunda bir başka sonuç ortaya koymuş ve bu yöntemin değişimin yönteminde netlik olduğunu açıklamıştır.

Bir başka çalışma, çalışan bağlılığının rolünün örgüt içindeki örgütsel değişim girişimlerinin başarılmasında son derece önemli olduğunu göstermiştir (Parish vd, 2008). Bu sonuç aynı zamanda çalışmamızla da uyumludur. Ancak, iki çalışma arasındaki fark, onların çalışmasının örgütsel değişim girişimlerini ve bireysel öğrenmeyi başarmada çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiye odaklanmasındadır. Bu çalışma ise değişime direnç nedenleri ile değişime direncin üstesinden gelme yöntemleri ve bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Ayrıca vd. (2009), inceledikleri örgütlerdeki direncin, çalışanların konsolidasyon deneyimleri, dirençleri ve değişim liderleri tepkileri arasındaki etkileşimle birlikte bir olaydan ziyade bir süreç olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, mevcut çalışma sadece anket yoluyla nicel verilere dayanarak yaptıkları çalışmalardan farklıdır. İlişkilerin incelenmesi açısından başka bir farklılık daha vardır fakat direnç nedenleri ve liderlerin bakış açılarından direncin üstesinden gelmek için yöntemleri incelerken mevcut çalışma ile benzerlik göstermektedir. Erwin ve Gorman (2010) ise, 1998'den 2009'a kadar değişime direnç ve bunun üstesinden gelme konusunda önemli pratik rehberlik sağlamışlardır. Bireysel direncin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ve bunun değişime karşı direnç ve açıklığa yönelik bireysel eğilimler; bireylerin

değişim tehditlerine ve faydalarına ilişkin düşünceleri; iletişim, anlama, katılım, yönetimde güven, yönetim stilleri ve değişim araçları ile ilişkilerin doğasından nasıl etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Onların çalışması, literatür taraması ile direncin üstesinden gelinmesi stratejilerinin araştırılmasında mevcut çalışmayı desteklemekte, fakat araştırma yaklaşımı açısından mevcut çalışma ile farklılaşmaktadır.

Boohene ve Williams (2012), yönetimin karar vermede çalışanların katılımını desteklemesi, güven oluşturmaları, yapıcı eleştiriyi kabul etmesi ve yöneticiler ile çalışanlar arasında etkili iletişim kanalları oluşturmaları gerektiğini önermektedir. Bu öneriler mevcut çalışma ile tutarlıdır. Aynı bağlamda, Wittig (2012) çalışmasında karar verme ve iletişim desteğine katılım açısından değişime karşı direncin üstesinden gelmek için yöntemler hakkındaki benzer bulgulara dikkat çekmiştir. Bu sonuç aynı zamanda mevcut çalışma ile tutarlıdır. Battilana ve Casciare (2013); Felix ve diğerleri (2013), direnç anlayışının yöneticilerin çatışmayı azaltmasına ve işbirliğini artırmasına olanak sağlayabileceğini bulmuşlardır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için liderler değişime karşı direncin üstesinden gelmek amacıyla eğitilmelidir.

Yılmaz ve Kılıçoğlu (2013), eğitim örgütlerinde değişime direnç ve direnci azaltma yolları ile ilgili yaptıkları çalışmada eğitim örgütlerinde değişim direncinin bazı yaygın nedenlerinin ihtiyaçların karşılanması, ekonomik etkiler, seçici algı, rahatsızlık veya özgürlük kaybı, bilinmeyen duyulan korku, geçmişteki güvenli durum, güç veya etki tehdidi, bilgi ve beceri eskimesi, örgütsel yapı ve sınırlı kaynaklar olduğunu belirtmektedir. Okul yönetimi, direnci azaltmak için altı spesifik yöntem kullanabilir, bu yöntemler eğitim ve iletişim, müzakere ve sözleşme, kolaylaştırma ve destek, katılım, manipülasyon ve ortak optimizasyon, açık ve gizli zorlamadır. Bu sonuçlar, mevcut çalışmayla çelişmektedir. Bu çalışma, öğretmenler ve öğrenciler açısından olaya yaklaşırken, mevcut çalışma, üniversitelerde değişime karşı direncin üstesinden gelmek için değişime direnç nedenleri ve idari yöntemler kanalıdan konuya yaklaşmaktadır.

Çalık vd., (2013), ilköğretim öğretmenlerinin değişim davranışlarına karşı dirençleri ile öz-yeterlik arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Sonuçlar, öğretmen öz-yeterliliğinin alt ölçeklerinin birbirleriyle pozitif korelasyon gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca,

regresyon analizi sonuçları, değişime karşı direncin, öğretmen öz-yeterlik düzeylerinin herhangi bir alt sınıfı tarafından anlamlı bir şekilde tahmin edilmediğini göstermiştir. Bu çalışma, mevcut çalışmayla uyuşmamaktadır. Değişime direnç üzerine odaklanan ve bağlantı ilişkileri açısından farklı olarak Çalık vd. (2013), ilköğretim okulu öğretmenlerinin değişim davranışlarına direnç ve öz-yeterlilik bağlamından odaklanmıştır. Mevcut çalışmaya ise direnç nedenleri ile idari yöntemleri ve bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmaya odaklanmaktadır.

Hon vd. (2014), modernite iklimi, liderlik stili ve iş arkadaşlarının özellikleri olmak üzere yöneticilerin direncin üstesinden gelmesine yardımcı olan üç değişken bulmuşlardır. Ayrıca, değişime direnç ve yaratıcılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Başarılı bir İKY uygulamalarının değişime karşı direncin zararlı etkilerini azaltabileceğini belirtmektedirler. Liderlik tarzı ve iş arkadaşlarının özellikleri değişkenleri mevcut çalışma ile tutarlı iken, modernite iklimi direncin üstesinden gelebilecek bir araç mevcut çalışmaya karşılık gelmemektedir. Ayrıca, Kerman ve Öztıp (2014), örgütsel değişimin yönetiminin, çalışanların örgütsel değişime yönelik algılarını etkilemede ve değişim sürecinde desteklerini artırmada önemli bir faktör olduğunu gözlemlemiştir. Masunda, (2015); Stavros vd, (2016); Appelbaum, (2017); Kupresakovic, (2018), Van Marrewijk, (2018) çalışmalarında, mevcut çalışmanın, çalışanların değişim sürecine katılımının olmaması, bilinmeyen korkusu, iş kaybı, kontrol eksikliği, yönetime duyulan güven eksikliği dâhil olmak üzere örgütsel değişime direnişinin nedenlerini açıklayan çalışmalara katılmaktadırlar.

Bu çalışmanın diğer çalışmalardan önemli farkı Libya ve Türkiye'de yapılan ilk çalışma olmasıdır. Özellikle yükseköğretim kurumları, hızlı bir şekilde değiştiğinden, çalışmadan elde edilen sonuçların araştırma kapsamına dahil edilen üniversite yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. Çalışmanın Katkıları

Bu çalışma sonuçları, üniversitelerde değişim uygulamalarının başarısını artırmaya yardımcı olabilir. Bu aşamada üniversitelerin yapması gereken, öncelikle, çalışanlara değişimin faydaları hakkında bilgi vermek için zaman ayırması ve her zaman, yeni

yöntemin kullanılmasıyla elde edilen potansiyel faydaların doğru olduğunu teyit etmeleri gerekir. Bu yöntemlerden biri, çalışanların planlama ve uygulama aşamalarında yer almasını sağlamaktır, bu da değişimin tanımlanmasına ve dolayısıyla direncin azaltılmasına yardımcı olabilmektedir.

Bu çalışma, değişime hazırlığın ve değişimin onaylanmasının, Libya ve Türkiye üniversitelerinde değişimin uygulanmasında başarılı yönetim yöntemleri olarak ne kadar önemli olduğunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çalışma, etkili değişim yönetiminin çalışanların değişime direncini azaltacağını vurgulamaktadır. Libya ve Türkiye'deki üniversiteler, çalışanlarına uygun bir iklim oluşturmaya odaklanmalıdır. Böylelikle, çalışanların değişim süreçleri ile ilgili karar alma süreçlerine katılımı, değişimin başarılı olmasına yardımcı olur. Dahası, Libya nüfusunun çoğu genç olması, yaşlı çalışanların değişime daha fazla direnç gösterdiği göz önüne alındığında bir şanstır.

Bu çalışma Libya ve Türkiye üniversitelerine, işyerinde değişime nasıl hazır olunacağını anlama, çalışanların değişime karşı direncinin nedenlerini anlama ve değişime karşı direncin üstesinden gelmek ve uygun bir iş ortamı yaratmak için uygulanabilecek idari yöntemleri ve politikaları değiştirme konusunda yardımcı olacak ve fayda sağlayacaktır. Ayrıca, değişime karşı direnç temasına ilişkin literatür ve bilgi tabanına da katkıda bulunacaktır.

Tüm teorik temeller, çalışanların değişime karşı direniş nedenleri ile değişime karşı direncin üstesinden gelme yöntemleri arasındaki ilişkiyi incelememiş, aynı zamanda direnç nedenleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi çalışmamışlardır. Bu çalışma, değişim yönetimi alanında, diğer araştırmacılara bilgi ve katkı sağlayabilecek olup, belki de Libya ve Türkiye'de kamuya ait üniversitelerinde değişime karşı direncin nedenlerinin ve değişime karşı direncin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Son olarak çalışma, özellikle Türkiye Kastamonu Üniversitesi ve Libya, Tobruk Üniversitesi'nde değişime karşı direncin üstesinden gelmek için iyileştirme ve stratejiler için fırsatlar belirlemiştir. Libya ve Türkiye'deki devlet üniversitelerinde

çalışan yöneticilere, değişime yönelik yeni yöntemler uygularken değişime karşı direncin üstesinden gelmelerine yardımcı olacak öneriler geliştirilmiştir.

5.3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Kumar'a (2011) göre sınırlılıklar çalışmanın çerçevesini ve sonuçlarını etkileyebilecek kontrol edilemeyen yöntem, kaynaklar ve analiz ile ilgilidir. Price ve Judy, (2004) çalışmanın kısıtlamalarının, çalışmanın sonuçlarının yorumlanmasını etkileyen veya etkilemiş olan tasarım veya yöntem veya özellikler olduğunu eklemiştir. Suresh (2015) çalışmanın kısıtlılığını, araştırmacının kontrolü alanının dışında bulunan çalışmadaki olası eksiklikler olarak tanımlamaktadır.

İlk başta sınırlamalar, araştırmacının kontrol edemediği olaylardır. Özellikle, yöntem ve tartışmalara sınırlama getiren ve araştırmacı tarafından kontrol edilemeyen durumlar veya etkiler sınırlamalara girer. Bulguları etkileyebilecek en önemli sınırlılıklardan bahsedilmelidir. Bu çalışma Doğu Libya'daki Tobruk Üniversitesi ile sınırlıdır. Bu üniversitelerin seçilmesinin nedeni, Libya'nın en istikrarlı bölgesi olan Libya'nın doğu bölgesinde yer almasıdır. Fakat Türkiye'de araştırmacı tarafından eğitim gördüğü Kastamonu şehrindeki Kastamonu Üniversitesi seçilmiştir. Zaman, emek ve maliyet düşünülerek bu tür seçim yapılmıştır.

İkincisi, çalışmada, yöneticilerin örgütsel değişime karşı direncinin nedenleri ve değişim direncini aşma yöntemleri anketlerdeki sorular yoluyla ele alınmıştır. Başka herhangi bir sebep veya yöntem çalışmanın kapsamı dışındadır. Ayrıca, çalışma grubu Tobruk Üniversitesi ve Tobruk Yüksek Enstitüsü'nde görev yapan tüm yöneticiler ile Türkiye'deki Kastamonu Üniversitesi'nde görev yapan tüm yöneticilerden oluşmaktadır. Ayrıca yöneticiler aşağıdaki görevlere göre seçilmişlerdir: Şube Müdürü, Daire Başkanı, Bölüm Başkanı, Dekan, YO Müdürü, MYO Müdürü. Libya'da, verileri toplamak için sadece 140 yönetici, Türkiye'de ise verileri toplamak için sadece 108 yönetici seçilmiştir. Diğer akademik ve idari çalışanlar çalışma kapsamına dahil edilmemiştir.

Üçüncüsü, araştırmacılar ankete değişime karşı direncin nedenleri ve bu direncin üstesinden gelmek için kullanılan idari yöntemler hakkında açık sorular da

eklemişlerdir. Fakat cevaplar çok zayıf gelmiştir. Bunun nedeni, katılımcıların çoğunluğun soruları cevaplamak yerine ankette belirtilen soruları cevaplamayı tercih etmeleridir. Bu aynı zamanda çalışmanın sınırlılıklarından biridir.

5.4. Öneriler

Çalışmanın önerileri iki temel başlıkla ele alınmıştır. Birincisi, çalışmanın gerçekleştirildiği üniversitelerde değişime direnç ve değişim yönetimi ile ilgili uygulamalarda neleri yapabileceklerine ilişkin öneriler, ikincisi ise gelecekte bu konu üzerine yapılacak çalışmalara yönelik önerilerdir.

5.4.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma bulgularına dayandırılarak uygulamaya dönük önerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- ✓ Araştırma sonuçlarına göre hem Türkiye’de hem de Libya’da belirli bir düzeyde değişime direncin olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırma kapsamına dahil edilen üniversitelerde değişime direncin nedenleri açıkça belirlenmeli ve bu nedenlerin çözümüne ilişkin idari kararların alınıp uygulanması gerekir.
- ✓ Etkili bir değişim yönetim yönetimi için planlı değişim esas alınmalıdır.
- ✓ Yöneticilerin ve değişim liderlerinin eğitilmesi sağlanmalı ve değişim sürecine dair açık bir plan geliştirmelidir. Eğitim, çalışanların değişim sürecine katılımlarını nasıl destekleyecekleri ve değişim ve faydaları hakkındaki fikirlerini paylaşacakları uzmanlık içermelidir.
- ✓ Katılımcı bir yönetim biçimi benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Bu süreçte yöneticilerin çalışanlara yol gösterici bir liderlik davranışı sergilemeleri büyük önem taşımaktadır.
- ✓ Yöneticiler çalışanları takdir etmeli onlara gereken saygıyı göstermeli ve çalışanların bu değişime katkıda bulunduğunu hissettirmelidirler.
- ✓ Değişim, etkili ve doğru bir yöntemle ele alınmalı ve değişime karşı direncin üstesinden gelmek için etkili yöntemler kullanılmalıdır. Doğru şekilde

yapılırsa, üniversitelere büyük oranda yarar sağlayacak ve değişim doğru şekilde gerçekleşecektir.

- ✓ Değişimin yönetilebilirliğine inanmak ve bu doğrultuda çaba göstermek gerekir.
- ✓ Etkili bir değişim yönetiminin önemli yararlar sağlayabileceğini düşünerek değişim yönetimi konusunda istekli olmak gerekir. Yapılan çalışmalar bu durumu da doğrulamaktadır (Kotter ve Cohen, 2002; Todnem, 2005; Helms-Mills, Mills ve Dye, 2008; Jim, 2008; Sheldon, 2011; Prosci, 2012; Auguste, 2013).
- ✓ Değişimin nedeni iyi tanımlayarak bu nedeni tüm çalışanlarla paylaşmanın önemini benimsemek.
- ✓ Son olarak “değişmeyen tek şey, değişimin kendisinin olduğunun” gerçeğini kabul ederek etkili değişim yönetimi stratejislerini geliştirmek ve uygulamak gerekir.

5.4.2. Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Çalışmanın teorik ve uygulama sonuçları dikkate alındığında gelecekte yapılacak çalışmalar için temel oluşturabilecek öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ✓ Öncelikle, bu çalışma sadece Libya'da bir ve Türkiye'de bir olmak üzere iki üniversite yöneticileri üzerine gerçekleştirilmiştir. Yapılacak çalışmalarda örneklemin daha geniş tutularak çok sayıda üniversite yöneticilerine yönelik bir çalışma gerçekleştirilebilir. Bu durum çalışmanın yaygın etkisini de artıracaktır.
- ✓ İkincisi. Gelecekte yapılacak çalışmalar kapsamına özel veya vakıf üniversiteleri de dahil edilebilir. Özel sektörün değişime direnç ve değişim yönetimini ele alış biçimi ortaya konularak kamu-özel karşılaştırması yapılabilir.
- ✓ Üçüncüsü, çalışma kapsamına idari ve akademik yöneticilerin yanı sıra çalışanlar da dahil edilebilir. Bu çerçevede, değişime direnç ve değişim yönetiminde çalışanların rolü de belirlenmiş olacaktır.
- ✓ Dördüncüsü, tezde değişime direncin boyutları; değişim planlama eksikliği, ekonomik ve sosyal faktörler, değişimin yanlış anlaşılması ve yönetim ile

çalışanlar arasındaki zayıf iletişim olmak üzere dört boyutla ele alınmıştır. Değişime direncin başka nedenlerinin (teknoloji, yenilik, örgütsel yapı, yönetim biçimi, örgütsel adalet vb.) de çalışmalara dahil edilmesi, yapılacak çalışmalara bir zenginlik katacaktır.

- ✓ Beşincisi, çalışmada veri toplama aracı olarak sadece anket yöntemi kullanılmıştır. Buna benzer yapılacak çalışmalarda diğer veri toplama yöntemlerinden (görüşme, gözlem, deney vb.) de faydalanılabilir.
- ✓ Son olarak. Gelecek çalışmalar, hastaneler, sanayi işletmeleri, eğitim kurumları, diğer kamu ve özel kurumlarında da yapılarak sektörel farklılıklar ortaya konulabilir.

5.5. Sonuç

Başarılı değişimin anahtarı, süreç boyunca çalışanların ve yöneticilerin desteğini alan ve onların değişime olan bağlılığını sağlamaktır (Greenfield, 2008; Nolan, 2009). “Herhangi bir yönetimin değişimden en fazla faydayı elde etme kabiliyeti, değişimi ne kadar etkili yönetebildiğine, değişime direnci ortadan kaldırmasına, değişimi kabulü ve desteği teşvik eden bir iklim oluşturup sürdürülmesine bağlıdır” (Coetsee, 1999, s. 205). Örgütsel değişimin etkili bir şekilde başlatılabildiği, yönetildiği ve başarılı olduğu konu, iş ve kâr odaklı organizasyon teorisinde merkezi bir yer işgal etmektedir. Örgütsel değişimin ele alınmasında iki yaklaşım esastır. Birincisi değişimin acileyeti ikincisi ise değişimin planlanmasıdır. Bu iki yaklaşım birbiryle uyumlu olmalıdır. (Cummings ve Worley, 2001; Beer & Mohna, 2000; Burnes, 2004; Medlek ve Arkan, 2008). Örgütler birer sistemdirler. Her bir sistem ise birbirine bağlı alt sistemden oluşmaktadır. Başkalarını etkilemeden birini değiştiremezsin. Örneğin, yönetim, örgütsel yapısını çok fazla değiştirmeden teknolojik süreçleri değiştirirse, teknolojiye değişimin mümkün olmaması muhtemeldir. Alt sistemlerdeki sınırlı değişiklikler, genel sistem tarafından geçersiz hale gelmektedir (Robbins, 1996).

Son zamanlarda örgütlerin, yenilikten ve yenilikçi fikirlerin örgüt üzerindeki etkilerinden kaçınmaları oldukça zordur. Bir örgütte, çalışanların rol ve statüleri yeni teknolojilerin kazanılması ile değişikliğe uğramıştır. Bu durum değişime olan direnci de artırmaktadır. Çünkü değişiklikler örgütlerde bir taraftan farklı yeni fırsatlar

doğrurken diğer taraftan da yeni tehditler ortaya çıkarmaktadır. Değişime direnme, çoğunlukla çalışanlar arasındaki güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Hon, Bloom ve Crant, 2014). Güven, bir örgütü başarıyla yürütmede hayati bir rol oynar. Birbirlerine güvenemedikleri takdirde bireylerin değişiklikleri kabul etmesi zordur. Bu durumda örgüt tarafından yapılan değişikliklerin bir nedenden ya da iş kaybından kaynaklandığını açıkça ortaya koymak gerekir.

Zayıf iletişim ya da etkili iletişim eksikliği, örgüt içinde değişime dirence neden olan bir diğer faktördür. Bir örgütteki değişim, tepe yönetim veya kilit bir karar mercii tarafından uygulanır. Sorunlu iletişim, insanların gerçekleri anlayamamasına ve değişime dirence yol açmaktadır. Etkin olmayan iletişim, değişime direncin sebep olduğu en önemli nedenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Burnes, 2015). Ego, bir çalışanın değişime uyum sağlama yeteneğini de engeller. Çalışanlar, örgütün refahı yerine kendi kişisel çıkarlarına göre hareket ederler. Ayrıca değişim, bireyin yeni becerilere hâkim olmasını gerektirir. Bu nedenle, özellikle yeni teknolojiyi öğrenirken direnç ortaya çıkmaktadır (Vaara, Sonenshein ve Boje, 2016).

İstenen değişiklikleri yapmak için doğru zamanda ve doğru bireylerle iletişim kurmak gereklidir. Etkili bir iletişim, değişime dirençli çalışanlarla etkin bir şekilde ilgilenmek ve sorunun üstesinden gelmek için en önemli araçtır (Simoes ve Esposito, 2014). Örgüt içi intranetleri ve e-postaları kullanmak bile iletişim için önemli bir kanal olarak kabul edilmektedir. Bu iletişim kanalı ayrıca çalışanların bilgilendirilmelerini ve soru sormalarını sağlamaktadır. Küreselleşme çağında bir örgütün başarılı olması için iyileştirme ve yenilikçilik çok önemlidir. Çalışanlar değişim ihtiyacını ve önemini açıkça anladıklarında, değişimi uygulamak daha kolay hale gelmektedir.

Örgütler büyüdükçe, geliştikçe veya gelişmeye ihtiyaç duyduklarında farklı şekillerde değişime ihtiyaç duyarlar. Bu noktada değişiklikler tek seferde yapılmamalı, birkaç aşamada uygulanmalıdır. Örgüt, başlangıçta değişim için hazırlanmalı ve sonrasında eyleme geçmelidir. Değişimi yönetmek için uygun plan yapılmalı ve bu değişim tarafından desteklenmelidir. Sonuç olarak örgütlerin geleceğini sağlam temeller üzerine oturtmak ve rekabet avantajı sağlamak için, değişimin sorumlu ve etkili bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Ahmed, Z., Zbib, I., Arokiasamy, S., Ramayah, T., & Chiun, L. M. (2006). Resistance to change and ERP implementation success: The moderating role of change management initiatives. *Asian Academy of Management Journal*, 11(2), 1-17.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 67-78.
- Al Kindy, Adil Mohamed., Shah, Ishak Mad., & Jusoh, Ahmad (2016). Consideration and Methodological Approaches in Studying Transformational Leadership Impact on Work Performance Behaviors. *International Journal of Advanced Research* 4(1), 889- 907.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.
- Alan, T. (2004). *A Brief Introduction to Factor Analysis*. Department of Psychology. Google scholar.
- Aldás-Manzano, J., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2012). Women Entrepreneurship and Performance. In *Women's Entrepreneurship and Economics* (pp. 89-108). Springer, New York, NY.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of change management*, 7(2), 187-210.
- Alogail, Areej., & Mirza, Abdulrahman. (2014). A framework of information security culture change. *Journal of theoretical and applied information technology*. 64 (2),540-549.
- Altman, D. G. (1991). Practical Statistics for Medical Research Chapman & Hall London Google Scholar. *Haung, et al [16] USA (Black)*.
- Amado, G., & Ambrose, A. (Eds.). (2001). *The transitional approach to change*. Karnac Books.
- Anderson, D., Ackerman Anderson, L., & Being First. (2010). What is transformation, and why is it so hard to manage. *Being First*.
- Andrew, H. Van. (2004). *Organizational Change and Development*. Marshall Scott Poole, Oxford university press.
- Andrew, H. Van. (2005). *Forthcoming in Organization Studies*. Marshall Scott Poole.
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213-230.

- Arain, M., Campbell, M. J., Cooper, C. L., & Lancaster, G. A. (2010). What is a pilot or feasibility study? A review of current practice and editorial policy. *BMC medical research methodology*, 10(1), 67.
- Arezes, P., Baptista, J. S., Barroso, M. P., Carneiro, P., Cordeiro, P., Costa, N., . . . Perestrelo, G. (2014). *Occupational Safety and Hygiene II*: CRC Press.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (2006). Creating readiness for organizational change. *Org Dev & Trng*, 6E (Iae), 298
- Armitage, P., Berry, G., & Matthews, J. N. S. (1994). *Statistical methods in medical research*, Blackwell Scientific.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arnold, D. M., Burns, K. E., Adhikari, N. K., Kho, M. E., Meade, M. O., & Cook, D. J. (2009). The design and interpretation of pilot trials in clinical research in critical care. *Critical care medicine*, 37(1), S69-S74.
- Aron, A., Aron, E. (1999). *Statistics for Psychology* (2nd ed). USA, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.
- Atieno, O. P. (2009). An analysis of the strengths and limitation of qualitative and quantitative research paradigms. *Problems of Education in the 21st Century*, 13(1), 13-38.
- Auguste, J. (2013). Applying Kotter's 8-step process for leading change to the digital transformation of an orthopedic surgical practice group in Toronto, Canada. *J Health Med Informat*, 4(3).
- Avey., James., Wernsing, Tara S., & Fred Luthans. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Babbie, E. R. (2012). *The practice of social research*. London, UK: Wadsworth Publishing.
- Babbie, E., Mouton, J. (2009). *The Practice of Social Research*. Cape Town, South Africa: Oxford University Press.
- Baker III, G. A. (1998). *Managing Change: A Model for Community College Leaders*. American Association of Community Colleges, One Dupont Circle, NW, Suite 410, Washington, DC 20036-1176.
- Baker, S. L. (1987). Managing Resistance to Change. *Allerton Park Institute*. 29.

- Barek, Michael. (2000). Writing a Literature Review. *The marketing review*, 1(2), 219-247.
- Bargal, D., & Schmid, H. (1993). Organizational change and development in human service organizations: A prefatory essay. *Administration in social work*, 16(3-4), 1-13.
- Barlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43.
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*, 21(1), 217-236.
- Bateh, J., Castaneda, M.E., & Farah, J.E. (2013). Employees Resistance to Change. *International Journal of Management Information Systems*, 17 (2), 113-116.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-836.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2009). An introduction to organizational behavior. Retrieved from. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0>.
- Bedeian, A. G. (1984). *Organizations: theory and analysis: text and cases*. Dryden Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *If you read nothing else on change, read these best-selling articles*, 15.
- Belbacha, Mohammed. (2016). Towards Understanding the Concept of Change. *International Journal of Education and Research*, 4(1), 345-362.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge.
- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., & Saini, D. S. (2010). Organizational change and development in India: A case of strategic organizational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 485-499.
- Bittner, E. (1965). The Concept of Organization. *Social Research*, 32(3), 239-255.
- Black, K. (2009). *Business statistics: Contemporary decision making*. John Wiley & Sons.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and statistics*, 83(3), 434-445.

- Boohene, R., & Williams, A. A. (2012). Resistance to organisational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1), 135-145.
- Boonstra, J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. The Atrium, Southern Gate. Wiley, John & Sons.
- Booth, S. A. (2015). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. Routledge.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J., & Weiner, I. B. (2003). volume 12 *industrial and organizational psychology*.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management*. (1st. ed). Oxford University, PRESS.
- Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4/5), 241-252.
- Brooks, I. (2006). Organizational Behavior: Individuals. *Groups and Organization*, 3
- Bryman, A. (2004). *Quantity and Quality in Social Research*. London: Rutledge.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford University Press, USA. www.oxfordtextbooks.co.uk.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Bubshait, K. A., Burney, M. A., & Nadeem, I. A. (1998). An Integrated Model for Managing Organizational Change. *Economics and Administration*, 11(1).
- Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.
- Burke, W. W., Lake, D. G., & Paine, J. W. (Eds.). (2009). *Organization change: A comprehensive reader* (Vol. 155). John Wiley & Sons.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change—building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92-116.
- Cabrera, Á., Cabrera, E. F., & Barajas, S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, 21(3), 245-261.

- Calder, A. M. (2013). *Organizational change Models for Successfully Implementing Change*, Utah State University.
- Çalık, T; Koşar, S., Kılın Ç; Ali, Ç; Er, E. (2013). The Relationship Between Primary School Their Self-Efficacy. Uşak university. *Journal Social Scieals*, 6(4), 1-16.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Carpenter, M., Bauer, T., & Er, D. (2012). *Management Principles*. Creative Commons.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. Sage.
- Cawsey, T. F., & Deszca, G. (2007). *Toolkit for organizational change*. Sage.
- Chesney, M. A., Neilands, T. B., Chambers, D. B., Taylor, J. M., & Folkman, S. (2006). A validity and reliability study of the coping self-efficacy scale. *British journal of health psychology*, 11(3), 421-437.
- Cochran, W. G. (2007). *Sampling techniques*. John Wiley & Sons.
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 204-222.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*, 5th edn (Abingdon: Routledge Falmer).
- Collins, H. (2010). *Creative research: The theory and practice for the creative industries*. AVA.
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web-or internet-based surveys. *Educational and psychological measurement*, 60(6), 821-836.
- Coolican, H. (1999). *Research Methods and Statistics in Psychology*. (3rd ed.). Great Britain: J. W. Ltd., Bristol.
- Cowsey, T. F., Deszce, G., & Engels, C. (2016). *Organizational Change: An Action Oriented Talk*. SAGE. City Rood. London.

- Crano, W. D., & Prislin, R. (Eds.). (2008). *Attitudes and attitude change*. Psychology Press.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *human relations*, 69(1), 33-60.
- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2001). *Organization Development and Change*. (7th. ed.) Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (2011). *Translating organizational change* (Vol. 56). Walter de Gruyter.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2009). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. Sage.
- De Vos, A. S., Strydom, H., & Fouche, C. B. (1998). Research at grass roots: a primer for the caring profession. *Pretoria: Van Schaik*.
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. sage.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.
- Dent, E. E. (1995). *Betrayal: Employee Relations at DuPont: 1981-1994*. Brunswick Publishing Corporation.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2001). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Dervitsiotis, K. (2003). The pursuit of sustainable business excellence: Guiding transformation for effective organizational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(3), 251-267.
- Dessler, G., & Phillips, J. (2008). *Managing now*. Cengage Learning.
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys: The tailored design*. Hoboken.
- Dooley, K. J. (2004). Complexity science models of organizational change and innovation. *Handbook of organizational change and innovation*, 354-373.
- D'Ortenzio, C. (2012). *Understanding change and change management processes: a case study*. University of Canberra.
- Dowson, P., Andrrlopoulos, C. (2014). *Managing change creality innovation*. (2th. ed). SAGE. London.

- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management and organization* (2nd. ed). Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Esch, P.V., & Esch, L. J. (2013). Justification of a Qualitative Methodology to Investigate the Emerging Concept: The Dimensions of Religion as Underpinning Constructs for Mass Media Social Marketing Campaigns. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(2), 214-243.
- Esparcia, S., & Argente, E. (2012, July). Forces that drive organizational change in an adaptive virtual organization. In *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems (CISIS), 2012 Sixth International Conference on* (pp. 46-53). IEEE.
- Felix, C., Vhuramayi, C., Martin, C., & Nyasha, M. (2013). Impact of age on employee resistance to change. a case study Cotton Company (COTTCO) in Zimbabwe. *Greener journal of business and management studies*, 3(9), 386-392.
- Ferber, Robert., (1977). Research by Convenience. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 57-58.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*: Sage publications.
- Finnemore, M., & Sikkink, K. (1998). International norm dynamics and political change. *International organization*, 52(4), 887-917.
- Fleming, E. M. (2017). The Effects of Organizational Restructuring and Acceptance of Change on Employees' Motivation.
- Flower, O. D. (1962). *Overcoming resistance to change*. Beverly Hills, CA: RoundTablo Productions. [Google Scholar](#)
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*, 12(1), 35-50.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.
- Fowler Jr, F. J. (2013). *Survey research methods*. Sage publications.
- Frankel, J. (2012). Economic Shocks and Their Implications for International Politics..
- Fullan, M. (1993). *Change Forces the Sequel*. Falmer PRSS. Taylor. Francis Group.
- Fullan, M. (1997). *The Challenge of School Change: A Collection of Articles*. IRI/Skylight Training and Publishing, 2626 S. Clearbrook Dr., Arlington, Heights, IL 60005.

- Fullan, M. (2001). *Change forces problem the depths of educational reform*. Falmer PRSS. Taylor. Francis group. London. New York.
- Fullan, M., Cuttress, C., & Kilcher, A. (2005). Forces for Leaders of Change, *National Staff Development Council*, 26(4), 45-64.
- Galloway, A. (1997). Sampling: a workbook.
- Giacquinta, J. B. (1973). 6: The Process of Organizational Change in Schools. *Review of research in education*, 1(1), 178-208.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational researcher*, 5(10), 3-8.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.
- Greatz, F., Rimmer, M., Smith, A., & Lawrence, A. (2011). *Managing Organizational Change*. John Wiley & Sons. Australia. Ltd.
- Greenfield, A. (2008). *The Five Forces of Change: A Blueprint for Leading Successful Change*. Management Books 2000 00.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Cengage Learning.
- Hair, J., Anderson, R., Black, B., & Babin, B. (2016). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education.
- Hajjaj, K. (2009). *Resistance of workers to organizational change in the Palestinian ministries in the Gaza Strip*. Al-Arhar University, Gaza, Palestine.
- Han, J. (2009). *Supply Chain Integration, Quality Management and Firm Performance in the Pork Processing Industry in China*: Wageningen Academic Publishers.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.
- Haymes, T. (2008). The three-e strategy for overcoming resistance to technological change. *Educause Quarterly*, 31(4), 67-69.
- Helms-Mills, J., Mills, A. J., & Dye, K. (2008). *Understanding organizational change*. Routledge.

- Henderson, G. M. (2002). Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people side of change*. Prosci.
- Hill, R. (1998). What sample size is “enough” in internet survey research. *Interpersonal Computing and Technology: An electronic journal for the 21st century*, 6(3-4), 1-12.
- Hodges, J., & Gill, R. (2014). *Sustaining change in organizations*. Sage.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16.
- Holzer, D. (2005). *Change Management: The BIM Manager's Handbook. Part 2*. John Wiley & Sons.
- Hon, A. H., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), 919-941.
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). *Data collection*, primary versus secondary.
- Hughes, M. (2010). *Managing change: A critical perspective*. Kogan Page Publishers.
- Hutchinson, A. M., & Johnston, L. (2004). Bridging the divide: a survey of nurses' opinions regarding barriers to, and facilitators of, research utilization in the practice setting. *Journal of clinical nursing*, 13(3), 304-315.
- Ihlenburg, F. (2019). Diversity Management and Practical Wisdom: Organizational Change Success Factors. In *Practical Wisdom and Diversity* (pp. 189-204). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Ikenberry, G. J. (Ed.). (2017). *Power, order, and change in world politics*. Cambridge University Press.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- Jackson, S. L. (2010). *Research methods: A modular approach*. Wadsworth. USA.
- Jean, H. (2002). *Psychology at work*. New York.

- Jim, D. (2008). *Change Management: Topic Gateway No. 48*. Technical Information Service. CImA.
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394-400.
- John P. K. (2007). *Harvard business review*, Harvard business school.
- Jorgensen, H. H., Albrecht, J., Neus, A., Rietz, C., & Krahn, B. (2008). *Making change work*. NY: IBM.
- Joyner, R. L., Rouse, W. A., & Glatthorn, A. A. (2012). *Writing the winning thesis or dissertation: A step-by-step guide*. Corwin Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107.
- Julious, S. A. (2005). Sample size of 12 per group rule of thumb for a pilot study. *Pharmaceutical Statistics*, 4(4), 287-291.
- Kaim, A., Ranr, D., & Rizvi, H. A. (2012). *Organizational behavior: a detailed study on organizational change*. Shaheed Sukhdev. College of Dusiness Studies.
- Kangai, C. (2012). Social Research Methods in Higher Education: A Critical Analysis of Methodological Issues and Emerging Trends at the Zimbabwe Open University. In *Theoretical and Methodological Approaches to Social Sciences and Knowledge Management*. InTech.
- Kanter, R. M. (2003). *Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Simon and Schuster.
- Kanter, R.M., Stein, B., & Jick, T.D. (1992), *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, New York.
- Karoly, L. A., & Panis, C. W. (2004). *The 21st century at work: Forces shaping the future workforce and workplace in the United States* (Vol. 164). Rand Corporation.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1).
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). The real reason people won't change. *HBR's 10 Must Reads on Change*, 77.
- Kerlinger, F. N., Lee, H. B. (1999). *Foundations of Behavioral Research*. Instant Research.<http://www.citeulike.org/group>.

- Kerman, U., &Öztop, S. (2014). Public Employees Perception Toward Manabement of Organizational Change. *Journal O Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 1(19), 89-112.
- Kettinger, W. J., Teng, J. T., & Guha, S. (1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS quarterly*, 55-80.
- Khan, K., &Ur R. M. (2014). *Employees Resistance towards Organizational Change a Guide to Bringing Everyoneon Board*.
- Kılçoğln, G., &Derya, Y. (2003). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations, *international association of social research*, 1(1), 14-21.
- Kinchin, G., Ismail, N., & Edwards, J. A. (2018). Pilot study, does it really matter? Learning lessons from conducting a pilot study for a qualitative PhD thesis. *International Journal of Social Science Research*, 6(1).
- Kirkman, B., Jones, R. G., &Shapiro, D. (2000). Why do employees resist teams? Examing the "resistance barrier" to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*. 11(1). 74-93.
- Kirschner, P. A., Hendricks, M., Paas, F., Wopereis, I., & Cordewener, B. (2004). Determinants for Failure and Success of Innovation Projects: The Road to Sustainable Educational Innovation. *Association for Educational Communications and Technology*.
- Kochan, T. A., & Dyer, L. (1992). Managing transformational change: the role of human resource professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 569-590.
- Kochan, T. A., Barley, S R., &Mavorm A. S. (1999). *The Change Nature of Work Implications for Occupational Analysis*. The National Academies. Google Scholar.
- Kotrlik, J. W. K. J. W., & Higgins, C. C. H. C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43.
- Kotter J. P., Cohen D. S. (2002). *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Kotter, J. (2012). The 8-Step Process for Leading Change. *Kotter International* <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps>.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: how leadership from management*. The PRESS.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review. PRESS.

- Kotter, J. P. (2014). *XLR8: accelerate*. *Harvard Business Review Press*.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. In *Readings in Strategic Management*. Harvard business review.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kumar, S., & Phrommathed, P. (2005). *Research methodology* (pp. 43-50). Springer US.
- Kupresakovic, P. (2018). *An examination of Employees' resistance to organizational change* (Doctoral dissertation, National College of Ireland).
- Laframboise, D., Nelson, R. L., & Schmaltz, J. (2002). Managing resistance to change in workplace accommodation projects. *Journal of Facilities Management*, 1(4), 306-321.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century, Binder ready version: An introduction to Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons.
- Lane, I. F. (2007). Change in higher education: Understanding and responding to individual and organizational resistance. *Journal of Veterinary Medical Education*, 34(2), 85-92.
- Langley, S. (2013). The impact of emotions on creativity. *Poster presentation at 3rd World Congress on Positive Psychology, Los Angeles, June*.
- Laszlo, C., & Laugel, J. F. (2011). *Large scale organizational change: an executive's guide*. Routledge.
- Lathe, R., & Whittaker F. (1997). *Education as a force for social changing*. Anthroposophy. Press.
- Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work? *Human systems management*, 20(3), 267-279.
- Lavra, K., & Paul J. (2008). *Purposive Sample*. SAGE. Research Methods. Google Scholar.
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
- Lederman, N. G., & Lederman, J. S. (2015). *What is a theoretical framework? A practical answer*.
- Lehman, J P. (2008). *Globalization, corporate leadership and inclusive growth: An Indian agenda for global knowledge & local implementation*. The Indian

Institute for Corporate Affairs (IICA), the confederation of Indian industry (CII) & IMD – The Evian Group.

Lewis, L. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication* (Vol. 4). John Wiley & Sons.

Lewis, S., & Cooper, C. L. (2005). *Work-life integration: Case studies of organisational change*. John Wiley & Sons.

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 97-128.

Lucena, Juan C. (2006). Globalization and Organizational Change: *Experiences and Their Implications for Engineering Education*. 31(3), 321-338.

Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-6.

Lunenburg, F. C. (2010, September). THE DECISION MAKING PROCESS. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 27, No. 4).

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach* McGraw-Hill. Inc., New York.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods*, 4(1), 84.

Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information technology*, 19(1), 4-20.

Marsh, L. C., Cormier, L. M. D. R., & Cormier, D. R. (2001). *Spline Regression Models*. SAGE Publications.

Martin, W. H., & Mason, S. (1987). Social trends and tourism futures. *Tourism Management*, 8(2), 112-114.

Masunda, T. (2015). *An evaluation of resistance to organisational change and its effects on employee productivity: the case of Telecom Namibia* (Doctoral dissertation).

Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341

McKay, L. (1993). Overcoming resistance to change. *Canadian journal of nursing administration*, 6(1), 6-9.

- McKendall, M. (1993). The tyranny of change: Organizational development revisited. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 93-104.
- McKinlay, A., & Starkey, K. (1988). Competitive strategies and organizational change. *Organization Studies*, 9(4), 555-571.
- McMinn, A. M., van Sluijs, E. M., Harvey, N. C., Cooper, C., Inskip, H. M., Godfrey, K. M., & Griffin, S. J. (2009). Validation of a maternal questionnaire on correlates of physical activity in preschool children. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 6(1), 81.
- Medley, B. C., & Akan, O. H. (2008). Creating positive change in community organizations: A case for rediscovering Lewin. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 485-496.
- Moture, R. L., Jackson, J. H. (1999). *Changing Nature of Human Resource Management*. South – western educational publishing.
- Mugo, F. W. (2002). *Sampling in Research*. <http://trochim.human.cornell.edu/tutorial/mugo/tutorial.htm>.
- Myers, J. L., Well, A. D., & Lorch Jr, R. F. (2013). *Research design and statistical analysis*. Routledge.
- Nadler, D. A. (1981). Managing organizational change: An integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 17(2), 191-211.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204.
- Nagel, R. N., Fellow, S., Professor, W. (2006). *Organizational Behavior and Organizational Change: Innovation, Agility, & Change Management*. CSE & Enterprise Systems Center. Lehigh University
- Nahavandi, A., Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2013). *Organizational behavior*. Sage Publications.
- Nanda, A. (1996). *Implementing organizational change*. Harvard Business School. Retrieved August 11, 2008.
- Nolan, S. (2009). The 5 Forces of Change. A Blueprint for Leading Successful Change. *Strategic HR Review*, 8(6).
- Nord, W. R., & Jermier, J. M. (1994). Overcoming resistance to resistance: Insights from a study of the shadows. *Public Administration Quarterly*, 396-409.
- Oh, L. J. (2014). *Complexity Attributes and Economic Shocks: An Activity System Perspective* (Doctoral dissertation)

- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Ortiz, C. A. (2016). *The psychology of lean improvements: Why organizations must overcome resistance and change the culture*. Productivity Press.
- Ottaway, R. N. (1983). The change agent: A taxonomy in relation to the change process. *Human relations*, 36(4), 361-392.
- Ouye, J. A. (2011). Five trends that are dramatically changing work and the workplace. *Knoll Workplace Research*, 1-14.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
- Palmer, B. (2004). *Making change work: practical tools for overcoming human resistance to change*. ASQ Quality Press.
- Palmer, B. (2004). Overcoming resistance to change. *Quality progress*, 37(4), 35.
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148-155.
- Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage.
- Paton, R., A., McCalman, J. (2000). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. Response Books, New Delhi. Google scholar.
- Patti, R. J. (1974). Organizational resistance and change: The view from below. *Social Service Review*, 48(3), 367-383.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, Thousand Oaks Sage Publications. *New York, New Delhi, London*.
- Petrescu, R. (2010). Organizational Change Process-Steps to A Successful Change. *Annals of the University of Craiova-Economic Sciences Series*, 3.

- Petrini, C., & Hultman, K. E. (1995). Scaling the wall of resistance. *Training & Development*, 49(10), 15-18.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Prediscan, M., & Braduțanu, D. (2012). Change Agent—A Force Generating Resistance to Change Within an Organization? *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 8(6), 5-12.
- Predișcan, M., & Roiban, R. N. (2014). The main forces driving change in the Romanian SME's. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 236-245.
- Price, J. H., Judy, M. (2004). Research Limitations and the Necessity of Reporting Them. *American Journal of Health Education* 35(2), 66-67.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1986). *Toward a comprehensive model of change. Treating addictive behaviors: Processes of change. Treating addictive behaviours: Processes of change*. Applied clinical psychology.
- Prosci, C. (2012) *Best Practices in Change Management*. Prosci benchmarking report. Prosci®, Loveland, CO
- Pryor, M. G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D., & Singleton, L. (2008). Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review*, 9(1), 1-20.
- Rahi, S. (2017). Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(2), 1-5
- Randall, J. (2004). *Managing change, changing managers*. Psychology Press.
- Randolph, J. J. (2009). A guide to writing the dissertation literature review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(13), 1-13.
- Reger, R. K., Mullane, J. V., Gustafson, L. T., & DeMarie, S. M. (1994). Creating earthquakes to change organizational mindsets. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 31-43.
- Reinhold, V. V. (1992). *Strategic Management: for Mulation and Implementation*. Google Scholar.

- Ricardo, R., J. (1995). *Overcoming resistance to change*. John Wiley & sons.
- Rick, T. (2011). *Top 12 reasons why people resist change*. Saatavilla, 13, 2018. www.torbenrick.eu
- Riley, J. (2015). *Models of Change Management - Lewin's Force Field Model*, <https://www.tutor2u.net>.
- Rizescu, A., & Tileag, C. (2016). Factors influencing continuous organisational change. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 139.
- RN, R. E. (2007). *Sample selection accident and emergency nursing*. 13, 234-283.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications*. Prentice Hall International.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Beward, K. (2003). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 7). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, S., Coulter, M. (2012). *Management*, RenticeHall. USA
- Robbins, S., Hochsteteler, J. (2005). *Organizational Behavior*. Prentice Hall International.
- Robert, K., & Angelo, G. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rosch, E. (2002). Lewin's field theory as situated action in organizational change. *Organization Development Journal*, 20(2), 8.
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management research news*, 27(6), 31-39.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Financial Times Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.
- Savenye, W. C., & Robinson, R. S. (2005). Using qualitative research methods in higher education. *Journal of computing in Higher education*, 16(2), 65-95.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 9(1), 27-47.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, A. J. (2003). Overcoming resistance to change: Top ten reasons for change resistance. Retrieved September 24, 2, 2014.

- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.
- Sekaran, U. (2004). *Organisational Behaviour: Text and Cases*. Tata McGraw-Hill.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sheldon, L. (2011). *Change Management Leadership Guide*, Human Resources, Ryerson University.
- Singh, K. (2005). *Organization Change and Development*. Excel Books, New Delhi. Google scholar.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard business review*, 83(10), 108.
- Sousa, V. D., Zauszniewski, J. A., & Musil, C. M. (2004). How to determine whether a convenience sample represents the population 1. *Applied Nursing Research*, 17(2), 130-133.
- Spencer, L., & Ritchie, J. (2002). Qualitative data analysis for applied policy research. In *Analyzing qualitative data* (pp. 187-208). Routledge.
- Spurlin, J. E., Rajala, S. A., & Lavelle, J. P. (2008). *Designing better engineering education through assessment: a practical resource for faculty and department chairs on using assessment and ABET criteria to improve student learning*. Stylus Publishing, LLC.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Stavros, D., Nikolaos, B., George, A., & Apostolos, V. (2016). Organizational change management: delineating employee reaction to change in SMEs located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 309.
- Steiss, A. W. (Ed.). (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. CRC Press.
- Sukhwai, A., & Paliwal, H. THE IMPACT OF CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT & BUSINESS EFFICACY IN RAJASTHAN.
- Summers, D. (2003). *Longman Dictionary of Contemporary English*. Harlow: Pearson Longman. LDOCE4.). Free online version: <http://www.ldoceonline.com>.
- Suresh, S. (2015). *Nursing Research and Statistics*. Elsevier Health Sciences. <https://www.researchgate.net>.

- Talya, B., Berrin, E. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior v. 1.1*, Creative Commons.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 77-100.
- Todnem by, R. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Tonkins, T. (2015). *The Change Nature of Workforce and What It Mean for Your Business*. Workforce Management, <https://blog.quinyx.com>.
- Töremen, F. (2002). Constraints and Causes of Change in Educational Organization. *Journal of Social Science*, 12(1), 185-202.
- Trochim, W. K. (2007). *Research method tutorials*. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampling.php>.
- Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2001). *Research methods knowledge base*.
- Trochim, W., Donnelly, J. P., & Arora, K. (2015). *Research methods: The essential knowledge base*. Nelson Education.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83.
- Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van Dijk, R., & Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of change Management*, 9(2), 143-163.
- Van Marrewijk, A. (2018). Digging for Change: Change and Resistance in Interorganizational Projects in the Utilities Sector. *Project Management Journal*, 49(3), 34-45
- Victor, P., & Franckeiss, A. (2002). The five dimensions of change: an integrated approach to strategic organizational change management. *Strategic change*, 11(1), 35-42.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.
- Walliman, N. (2017). *Research methods: The basics*. Routledge.

- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 67.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186-207.
- Whitney, D. D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Williams, B. (2007). *Strategies for Overcoming Resistance to Change in The Workplace*. *Forward Focus. Partners in The Business of Change*. www.Forwardfocusinc.com.
- Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3).
- Wittig, C. (2012). Employees' reactions to organizational change. *Od practitioner*, 44(2), 23-28.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. Cengage Learning.

EKLER

EK 1. Anket (İngilizce)

EK 2. Anket (Türkçe)

EK 3. Anket (Arapça)

EK 4. Anketin Libya’da Dağıtımı ve Uygulanmasına Yönelik Alınan İzin Yazısı (İngilizce)

EK 5. Anketin Türkiye’de Dağıtımı ve Uygulanmasına Yönelik Alınan İzin Yazısı (Türkçe)

Ek 1. Anket (İngilizce)

Dear participant;

This questionnaire was prepared for the purpose of collecting the data which will constitute the basis for a doctoral thesis carried out in the Department of Business Administration of Kastamonu University Social Sciences Institute. Therefore, it is very important to use the data to be collected in a scientific study. The participant name will not be given in the collection and use of the data. For this reason, you can answer the questions sincerely. We thank you already for your contributions, with warm regards.

I. Please; complete the information in the Tablo below.

Gender	() Male () Female
Age	() 20 - 25 () 26 - 30 () 31 - 35 () 36 - 40 () 40 – 45 () 46 - 50 () Above 50.
marital status	() Married () Unmarried.
Working Hours	() Less than 8 hrs () 8 – 10 () 10 – 12 () Above 12
Task	() Branch Manager () Manager of the Department () Head of the Department () Dean () Unit Manager () Director of YO
Length of service:	() 0 - 5 () 5 - 10 () 10-15 () 15-20 () 20 – 25 () Above 25
qualification	() High School () Bachelor Degree () Licence Degree () Masters degree () PhD Degree.

II. Please; show the degree of approval for the following paragraphs:

On	Items	Strongly agree	agree	Neither	disAgree	Strongly disagree
Resistance to Change						
1.	Fear of job loss.					
2.	Change leads to increasing workload.					
3.	the wrong understanding of the change.					
4.	Fear of losing powers.					
5.	The time is appropriate to change.					
6.	The lack of prior training to change.					

Continued appendix 1

7.	Non-participation in employees in the change process.					
8.	The lack of possibilities in the process of change					
9.	Uncertainty in the process of change.					
10.	Non realistic change.					
11.	Bad relationship between superiors and subordinates.					
12.	Imposing the change by force					
13.	Non feeling of the benefits of change.					
14.	Lack of necessary expertise to implement change.					
15.	Lack of senior management commitment. to change					
16.	lack of conviction of the employee for change.					
17.	Ignoring the humanitarian aspects of change.					
18.	the values and principles of the employee incompatible with the process of change.					
19.	Fear of the unknown.					
20.	Fear of low pay.					
21.	Fear of losing the bonus.					
Change Management						
22.	Improving the relationship between superiors and subordinates.					
23.	The readiness and ability of senior management to the change process.					
24.	Employees participation in the process of change.					
25.	Flexibility of change programs.					
26.	Gradually apply the change.					
27.	Providing possibilities for the success of change.					
28.	Conducting a preliminary experiment on the change before it happens.					
29.	The bonus of change implementers.					
30.	Providing a confirmation that the change would increase wages.					
31.	Providing a confirmation that the change will not affect the powers.					
32.	Confirmation that the change would not affect the functional centers.					
33.	Explaining the benefits of change.					

Continued appendix 1

34.	Clearly explaining the change plan.					
35.	The commitment of senior management to implement the change.					
36.	Training employees to accept and implement the process of change.					
37.	Listening to the views of the individuals who resist to change.					
38.	Survey opinion of Employee survey by the change.					

Thanks for participating



Ek 2. Anket (Türkçe)

Sayın Katılımcı;

Değerli katılımcı; bu anket formu Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yürütülen bir doktora tezi için temel teşkil edecek verileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Dolayısıyla toplanacak verilerin bilimsel bir çalışmada kullanılması açısından büyük önem arz etmektedir. Verilerin toplanmasında ve kullanılmasında katılımcı ismi verilmeyecektir. Bu nedenle sorulara içtenlikle cevap verebilirsiniz. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

I. Lütfen, aşağıdaki tabloda yeralan bilgileri eksiksiz olarak doldurunuz.

Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
Yaşınız	() 25 ve daha az () 26-30 () 31-35 () 36 – 40 () 40 – 45 () 46 – 50 () 50 ve üstü
Medeni Durumunuz	() Evli () Bekar
Bir günde çalışma saatleri	() 8 saatten az () 8 – 10 () 10 – 12 () 12 ve üstü
Görev	() Şube Müdürü () Daire Başkanı () Bölüm başkanı () Dekan () YO Müdürü () MYO Müdürü
Hizmet süreniz	() 0 - 5 () 5 - 10 () 10-15 () 15-20 () 20 – 25 () 25 ve üstü
Eğitim durumunuz	() Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

II. Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşünüzü karşılayacak ifadeyi işaretleyiniz:

N	Değişkenler	Kesinlikle atkılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Değişime Direncin						
1.	İş ya da görev kaybı korkusu bulunmaktadır.					
2.	İş yükünün artmasına yol açar.					
3.	Değişimin yanlış anlaşılması					
4.	Yetki kaybı korkusu					
5.	Değişim için zaman uygun değildir					
6.	Değişime hazırlık için önceden düzenlenmiş bir eğitim yoktur					
7.	Değişim sürecine sadece yöneticiler katılmaktadır					
8.	Değişim sürecinde imkânlar sağlanmamaktadır					
9.	Değişim sürecinde gizem vardır					
10.	Değişimin gerçekçi olmaması					

Ek 2' nin devamı

11.	Değişim sırasında sorumlu ve diğer personeller arasında ilişkinin kötü olması					
12.	Değişimin zorunlu olarak yapılması inancı					
13.	Değişimin faydalarının hissedilmemesi					
14.	Değişimin uygulanması için gerekli deneyim eksiktir					
15.	Üst yönetim değişimde ilgi göstermemektedir					
16.	Personelin değişimde kanaati yoktur					
17.	Değişimde, insani yönler göz ardı edilmektedir.					
18.	Değişim personelin ilke ve değerleriyle uyuşmamaktadır					
19.	Değişim, meçhulden korku olarak algılanmaktadır.					
20.	Değişimde ücretin düşmesi korkusu vardır					
21.	Değişimde ödül kaybı korkusu bulunmaktadır.					
Değişime Yöntemi						
22.	Değişimde görev alacak personel ile diğer personel arasındaki ilişkiler iyileştirilmelidir.					
23.	Değişim sürecinde tepe yönetimin desteklenmelidir.					
24.	Değişim sürecine tüm personel katılmalıdır.					
25.	Değişim programları esnek olmalıdır.					
26.	Değişimin adım adım ve kademeli olarak uygulanmalıdır.					
27.	Değişimin başarılı olması için gerekli imkânlar sağlanmalıdır.					
28.	Değişimi gerçekleştirmeden önce değişim için bir deneme yapılmalıdır.					
29.	Değişim planını uygulayanlar ödüllendirilmelidir.					
30.	Değişimin ücret artışı da olumlu katkı sağlamaktadır.					
31.	Değişim var olan yetkileri etkilemediğini vurgulamak gerekir.					
32.	Değişim hiyerarşik yapıyı etkilememelidir.					
33.	Değişimin faydaları tüm personele açıklanmalıdır.					
34.	Net olarak değişim planını açıklanmalıdır.					
35.	Değişim için öncelikle tepe yönetim ilgilenmelidir.					
36.	Değişimde sürecinde yer alacak görevlilere gerekli eğitim verilmelidir.					
37.	Değişime direnç gösterenlerin görüşleri alınmalıdır.					
38.	Değişim gerçekleşmeden önce tüm personelin görüşleri alınmalıdır.					

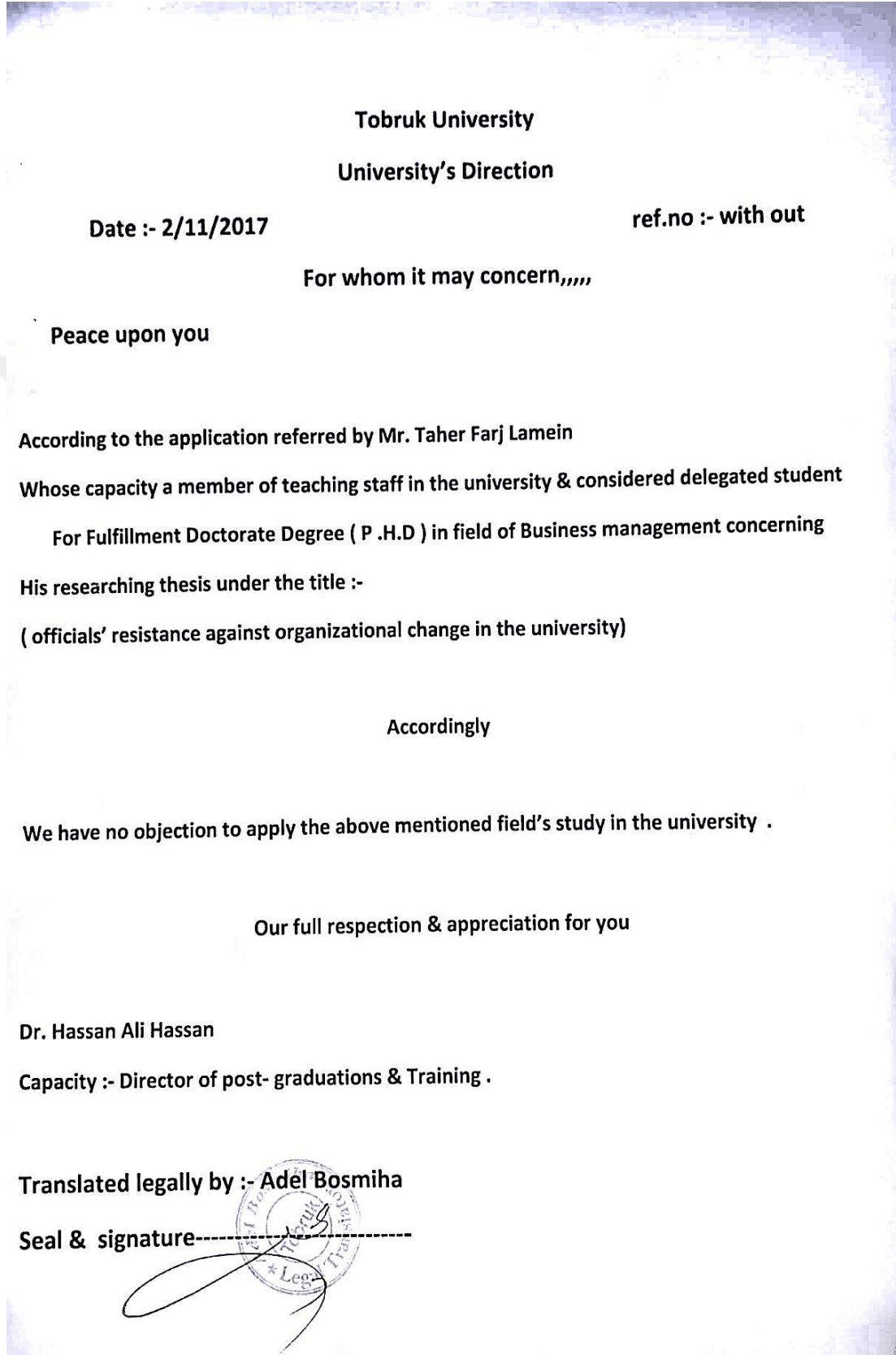
Katılımlarınız İçin Teşekkür Eder, İyi Çalışmalar Dileriz.

تابع ملحق 3

					7. عدم مشاركة الموظفين في عملية التغيير
					8. عدم وتوفر الإمكانيات في عملية التغيير
					9. الغموض في عملية التغيير
					10. عدم واقعية التغيير
					11. العلاقة السيئة بين الرؤساء والمرؤوسين
					12. فرض التغيير بالقوة
					13. عدم الشعور بفوائد التغيير
					14. نقص الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير
					15. عدم التزام الإدارة العليا بالتغيير
					16. عدم قناعة الموظف بالتغيير
					17. تجاهل الجوانب الإنسانية في التغيير
					18. تعارض التغيير مع قيم ومبادئ الموظف
					19. الخوف من المجهول
					20. الخوف من انخفاض الأجر
					21. الخوف من فقدان المكافأة
إدارة التغيير					
					22. تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
					23. دعم ومساندة الإدارة العليا لعملية التغيير
					24. اشتراك الموظفين في عملية التغيير
					25. مرونة برامج التغيير
					26. تطبيق التغيير تدريجياً
					27. توفير الإمكانيات لنجاح التغيير
					28. إجراء تجربة مبدئية علي التغيير قبل حدوثه
					39. مكافأة المطبقين لخطة التغيير
					30. التأكيد بان التغيير سيزيد الأجور
					31. التأكيد بان التغيير لن يمس الصلاحيات
					32. التأكيد بان التغيير لن يمس المراكز الوظيفية
					33. شرح فوائد التغيير للعاملين
					34. شرح خطة التغيير بوضوح
					35. التزام الإدارة العليا بالتغيير
					36. تدريب الموظفين علي عملية التغيير
					37. الاستماع إلى آراء المقاومين للتغيير
					38. استطلاع آراء الموظفين قبل حدوث التغيير

نشكركم على حسن التعاون

**Ek 4. Anketin Libya’da Dağıtımı ve Uygulanmasına Yönelik Alınan İzin Yazısı
(İngilizce)**



**Ek 5. Anketin Türkiye’de Dağıtımı ve Uygulanmasına Yönelik Alınan İzin Yazısı
(Türkçe)**



**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı**

Sayı: 35980405-903.07.02- E.45716 01/12/2017

Konu : Anket İzni Hk.

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 05/11/2017 tarihli ve 26350463-044-E.42090 sayılı yazı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 141126122 numaralı öğrencisi Taher MOHAMED'in tezine veri toplayabilmesi amacıyla, Üniversitemiz personeline anket çalışması talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır

**Prof. Dr. Seyit AYDIN
Rektör**

Dağıtım:

Gereği: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

ÖZGEÇMİŞ

Ad, Soyad : Taher MOHAMED
 Doğum Tarihi ve Doğum Yeri : 01.12.1979 Tobruk-Libya
 Medeni Hali : Evli
 Yabancı Dil : Arapça, İngilizce ve Türkçe
 E-mail : tahermohamed1979@gmail.com
 Mesleği : Öğretim Görevlisi - Tobruk Üniversitesi – Tobruk - Libya.



Eğitim

Lise : New Dawn School - Tobruk (1997)
 Lisans : İşletme Yönetimi-Bingazi Üniversitesi-Libya (2002)
 Yüksek Lisans : İşletme Yönetimi-Bingazi Üniversitesi-Libya (2007)

İş Deneyimi

İş Yeri : Finans Departmanı Başkan Yardımcısı, Planlama Konseyi, Bingazi (2003).
 İş Yeri : Sivil Kayıtlar Şube Müdürü "Salawi" – Bingazi (2007).
 İş Yeri : İşletme Yönetimi Bölümü Bölüm Başkanı, Tobruk Üniversitesi, Libya (2010).

Yayınlar

- 1- **Mohamed, T.** (2015). Sources of work stress for civil registry employees in Benghazi. *AlMukhtar Journal of Economic Sciences*, 7(4), 157-134.
- 2- **Mohamed, T.** (2017). Organisational Conflict: A Review of the Literature", *International Journal of Science and Research* , 6 (12), 547 – 553.
- 3- **Mohamed, T.** (2018). Sources of Occupational Stress Among Teachers: A Field of Study for Teachers Working in Libyan Schools in Turkey. *Management*, 7(1), 1-15.