KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ALGILARI: AZERBAYCAN'DA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Muhammed Kürşat TİMUROĞLU[*]
Vüsal HÜSEYNOV[**]

Özet: Bu çalışmada Azerbaycan'da kamu kurumlarında çalışanların değişim uygulaması ve değişim yönetimi ile ilgili algıları araştırılmaktadır. Bu tür konularda daha gerçekçi bulgular elde edebilmek için öz bilgi kaynaklarından veriler elde etmek daha faydalıdır. Bu amaçla 17 açık uçlu sorudan oluşan bir anket tasarlayarak, Azerbaycan'da kamu sektöründe farklı kurumlarda çalışan 15 kişi ile yüz yüze görüşmeler yaptık. Değişim ve değişim yönetimi konusunda onların ne tür bilgiye sahip oldukları, kamu kurumlarında değişimin önemi, onların rollerinin olup olmadığı, değişm uygulanmasından sorumlu amirlerin veya birim müdürlerinin hangi becerilere sahip olmaları gerektiği ile ilgili genel anlamda pozitif ve yapıcı tutumlara rastlanmıştır. Ayrıca kamu kurumlarında değişime olan direncin mevcutluğu da tüm katılımcılar tarafından dile getirilen önemli bir bulgudur. Değişime olan direnci azaltmak veya onun yönetmek için mevcut durumda değişm sürecine katılımın yapılması gerektiği, üstlerin çalışanlarla daha sık iletişim kurmaları gerektiği, departman düzeyinde daha vizyoner liderlere gerek duyulduğu da tüm katılımcıların yanıtları arasında ortak özelliktedir.

Anahtar Kelimeler: *Değişim, Değişim Yönetimi, Algı, Kamu Kurumları, Azerbaycan*

Perceptions of Public Sector Employees on Change Management: A Qualitative Research in Azerbaijan

Abstract: In this study, at the public institutions of Azerbaijan, the perceptions of employees on change implementation and change management are investigated. In order to obtain more realistic findings on such issues, it is more useful to obtain data from self-information sources. For this purpose, we designed a survey consisting of 17 open-ended questions and held face-to-face interviews with 15 people working in different institutions of the public sector in Azerbaijan. Generally positive and constructive attitudes were found regarding what kind of knowledge they have about change and change management, the importance of change in public institutions, whether they have a role or not, and what skills the supervisors or unit managers responsible for the implementation of change should have. In addition, the existence of resistance to change in public institutions is an important finding expressed by all participants. A common feature among the answers of all participants is that in order to reduce or manage the resistance to change, participation in the change process is necessary in the current situation, superiors need to communicate with employees more frequently, and more visionary leaders are needed at the department level.

Key Words: *Change, Change Management, Perception, Public İnstitutions, Azerbaijan*

Giriş

Evrenin var olduğu andan itibaren sürekli bir değişim içinde olması, çeşitli disiplinler tarafından incelenen önemli bir konudur. Sezai Öztop (2020) değişme sorununu felsefe tarihinde ilk kez ele alan düşünür Herakleitos'un, bu gerçekliği "aynı ırmakta iki kez üst üste yıkanamazsınız" ve "her şey akışkan hâldedir ve hiçbir şey durağan değildir" sözleriyle dile getirdiğini, Aristo'nun ise değişim olgusunu dünyanın temel bir olgusu olarak kabul eden ve kavramsal bir çerçeveyle, ayrıntılı bir şekilde açıklamaya çalışan ilk filozof olduğunu belirtiyor. Bir durumdan veya mekândan diğerine geçiş anlamını ifade eden değişimin pek çok farklı nedeni vardır ve her zaman daha iyiye ulaşma arzusu demektir. Bazı değişiklikler gelecekteki bir duruma yanıt vermek için oluşturulan proaktif değişikliklerdir. Diğer değişiklikler ise reaktiftir, hâlihazırda karşılaşılmış bir duruma veya soruna yanıt vermek için yaratılmıştır. Genellikle eski davranış biçimlerinden bazıları hâlâ kalacak olsa da değişiklikler her zaman eski bir şeyden vazgeçmeyi ve yeni eylemlere uyum sağlamayı gerektirir (Juholin, 2013: 388-389).

[*] Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi Bölümü, timuroglu@atauni.edu.tr.

[**] Bakü Avrasya Üniversitesi, Bölgesel Çalışmalar ve Ekonomi Fakültesi, İşletme ve Yönetim Bölümü, v.f.huseynov@baau.edu.az.

DOI :10.30546/100981.1.2024.0194

Teknolojinin ve ekonominin değişen doğası, kuruluşların yapısal ve işlevsel özelliklerini değiştirmeleri yönünde büyük baskılar oluşturmaktadır. Özellikle son yüzyılın son çeyreğinde küresel gelişmelere paralel olarak örgütlerin programlarının içerik ve sunumuna, teknolojilerine, yapısal süreçlerine, yönetim ve çalışanların rollerine ilişkin değişiklikler öne çıkmaktadır. Aslında örgütlerin, bireyin gelişimini ve toplumsal yaşamın sürdürülebilirliğini sağlamak için örgütsel ihtiyaçlara yanıt verecek daha etkili program ve prosedürler oluşturması, bilgi, beceri ve tutumlar üretmesi ve örgütsel stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu durum örgüt içi veya dışarıdan gelen ihtiyaçları dikkate alarak bireylerin değişime hazır hâle getirilmesi açısından önemlidir (Gökçe, 2005; Rosenblatt, 2004).

Yapılan çalışmalarda bir organizasyondaki değişikliklerin planlı, acil, beklenmedik veya tercihe bağlı olabileceğini açıklamaktadır. Tüm kuruluşların iş yaşam döngülerinin bir noktasında yukarıda belirtilen yollardan herhangi birinde bir değişime uğraması gerektiği açıktır. Kritiklik, bu geçişin ne kadar düzgün ve ne kadar bilgiye dayalı olarak yapıldığıdır. Kassim (2010) çalışmasında değişimin, örgütün gelişimine katkıda bulunan ve aynı zamanda rekabet avantajını artıran bir süreçler dizisi olduğunu belirtmektedir (Dheera ve Jayasree, 2019: 159).

Yönetim literatüründe, örgütsel değişim yönetimi ilgili çalışmalara daha çok işletme alanındaki araştırmalarda rastlanmaktadır. Bunun sebebi değişime yalnızca özel sektöre ait işletmeler tarafından gerek duyulduğu ve yalnız özel sektörün, örgütsel değişimin gerektirdiği hızlı ve bağımsız kararları alabilme imkanına sahip olduğu düşüncesidir. Fakat bu yanlış bir algı ve artık geçerli olmayan bir yaklaşım sayılıyor. Günümüzde kamu kurumları veya organizasyonları da geleneksel kamu yönetiminin ağır işleyen, hantal ve değişim ihtiyacı duymayan gelenekçi yapısını terk ederek vatandaşa en kaliteli hizmeti, en ekonomik yollarla ve en kısa zamanda sunma ihtiyacının farkındalar. Dolayısıyla kamu kurumları da genel prensipleri kanunlar ve yönetmeliklerle belirlenen, bazı yüzeysel veya köklü değişimleri uygulama eğilimindelerdir.

Kamu yönetiminde değişime yol açan etkenlerin başında ekonomi teorisindeki değişim, yönetim teorisindeki değişim, özel sektörün rekabet yapısındaki gelişmeler ve sivil toplumda ortaya çıkan değişimler gelmektedir. Bu gelişmeler kamu yönetimlerinin rolü, işlevi, kurumsal yapıları ve yöntemlerinin de tartışılmasına yol açmıştır. 20. yüzyılda kamu yönetimini derinden etkileyen değişim hareketleri tarihsel yönden; 1950'li yıllardan sonra tartışılmaya başlanan Kamu Tercihi Teorisinin yer aldığı 1950-1970 arası dönem; 1973-1989 arasında refah devleti eleştirileri doğrultusunda ekonomik krizlerin de etkisiyle devleti küçültme ve özelleştirmelerin yaşandığı dönem (Yeni Kamu Yönetimi dönemi) ve 1990 sonrası Yeni Kamu İşletmeciliği ve yönetişim tartışmalarının gündeme geldiği dönem şeklinde sınıflandırılmaktadır (Gündoğan, 2007: 2).

Kamu yönetiminde değişimi amaçlayan çabalar genellikle, idari reformları hedefleyen mevzuat değişiklikleri yoluyla uygulamaya konulmaktadır. Ancak, sağlıklı ve kalıcı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için tek başına mevzuat değişiklikleri yeterli olmamaktadır. Kurumsal ölçekteki değişiklikleri hayata geçirmek için, mevzuatın yanında kamu çalışanlarının davranışlarında ve örgüt kültüründe de değişim gerekmektedir. Personel davranışının ve örgütsel kültürün değişmesi ise mevzuat değişikliklerinden daha zorlu ve uzun bir sürede gerçekleştirilebilmektedir. Bunun için ilgili örgütün özelliklerine ve yaşanacak değişimin türü ve boyutuna özel yöntem ve uygulamalar belirlenmesi ve çalışanların desteğini ihmal etmeden, belli bir sistem dahilinde yürürlüğe konulmasına ihtiyaç vardır (Öztop, 2020: 4).

Azerbaycan Sovyetler Birliği gibi 70 yıllık açık sistem anlayışının pek uygulanmadığı bir birlikten çıkalı henüz 30 küsur yıl olmuştur. Fakat geçen bu 30 yıl zarfında Azerbaycan'da hem devlet hem de özel sektörde ciddi ilerlemelerin kaydedildiğine şahit olmaktayız. Bu gelişmeler elbette ki önemli değişim uygulamalarının sonucu olsa gerek. Fakat bunun yanı

sıra bir asra yakın kapalı bir sistemin bünyesinde merkezden idare edilen devlet kurumları veya özel sektör şirketlerin yönetim yaklaşımlarının yenilikleri kolay, hızlı ve gereken bir biçimde kabul ederek uygulayıp uygulamadıkları tartışma konusudur.

Bu çalışma Azerbaycanda kamu alanında çalışanların değişim olgusu ve değişim yönetimi ile ilgili algılarından bahsetmektedir. Çalışmanın amacı, kamu çalışanlarının kurumsal değişim yönetimi ile ilgili genel görüşlerini tespit etmek, değişim yönetimi sırasında sorumlu şahısların hangi becerilere sahip olmaları gerektiği konusunda algılarını belirlemektir. Araştırmanın evreni Azerbaycan'daki kamu personelidir. Örneklem olarak ise kamu sektöründe çalışan farkı kurum veya idarelerin çalışanları seçilmiştir. Çalışmanın kamu kurumları personeli üzerinde yapılmasındaki amaç ise dünya ülkeleri veya Azerbaycan'da kamu kurumlarında personelin değişim yönetimi algıları ilgili yapılan çalışmaların özel sektördeki söz konusu araştırmalara kıyasla çok az sayıda olmasıdır. Diğer yandan Sovyetler sonrası Azerbaycan'ın çok hızlı bir şekilde gelişmesi kapsamında kamu alanında da değişimlerin izlendiği fakat bununla ilgili algıların personel tarafından nasıl değerlendirildiği sorusuna yanıt aranmasıdır. Dolayısıyla Azerbaycan'da kamu alanındaki değişim uygulamalarının değerlendirilmesi adına önemli katkılar sunacağını varsaymaktayız.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Değişim ve Değişim Yönetimi

Değişim her organizasyonun doğasında olan bir özelliktir. Kamu sektöründeki ve özel sektördeki tüm kuruluşların günümüz bağlamında güncel kalabilmeleri için değişmeleri gerekmektedir. Hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada, karmaşıklığın ekstra boyutları nedeniyle değişimi yönetmek özellikle kamu sektöründe önemlidir. Bu karmaşıklıklar, yönetişim, birden fazla paydaş, onay süreçleri, yeni teknolojiler, dönüşen ekonomiler ve finansal piyasalarla ilgili sorunlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Ancak kamu sektörü kuruluşları sıklıkla değişime dirençli olarak algılanmaktadır. Genellikle herhangi bir temel değişiklik yapmadan kapasiteyi artırmaya çalışırlar. Sonuçlarının belirsizliği nedeniyle değişim yönetimi stratejileri ve geliştirme yöntemlerinin uygulanmasına direnilmektedir (APO, 2021: 1)

Değişim, yeni bir çalışma ve örgütlenme biçimi olarak da tanımlanabilir. Çalışma ortamında meydana gelen değişiklikler, çalışanları ve onların yeni, değişen bir organizasyona uyum sağlama yeteneklerini etkiler. Yaşanan değişiklikleri birçok farklı şekilde yaşıyoruz. Bazı çalışanlara büyük bir değişiklik hafif ve küçük gelebilirken, bazıları için küçük bir değişiklik daha anlamlı gelebilir. Her durumda, ister büyük ister küçük olsun, değişim her zaman bir zorluktur. Organizasyonlardaki değişiklikler, birleşme ve işten çıkarmalardan, çalışan için o kadar da önemli olmayan sistem değişikliklerine kadar her şey olabilir, ancak çalışma biçimlerinin değişeceği yeni bir durum yaratabilir (Ponteva, 2010: 9).

Şekil 1: Değişimin aşamaları (Yeşil, 2018: 318)



Değişim yönetimi, çalışanların mevcut ortamlarındaki değişiklikleri kabul etmeleri ve benimsemeleri için yetkilendirmeyi amaçlayan organizasyonel bir süreçtir. İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'ne (SHRM) (2007) değişim yönetimini; bir vizyon ve stratejiyi gerçekleştirmek veya uygulamak için bireyleri, ekipleri ve kuruluşları mevcut durumdan arzu edilen gelecek duruma geçirmeye yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır.

Değişimi bir yönetim faaliyeti olarak değerlendiren Habibova ve Abdullayeva değişim yönetimini; organizasyonun, ya da her hangi bir kurumun kültür ve davranışlarının değişen, gelişen dünyaya uygunlaşmasını hayata geçiren bir yönetim sanatı olarak ele almaktadır. Gerek stratejik bakımdan, gerekse örgütsel yapılandırmadaki personel politikası olarak, isterse iş süreçlerindeki gelişmeden kaynaklanan değişimlerin nicel ve nitel ölçüsü hayat döngüsünü de kısaltıyor. Bu sebeple de değişimi yönetmenin en esas, önemli yanı liderlik ve yönetme becerisinin bulunmasıdır (Habibova ve Abdullayeva, 2017: 98).

Değişim yönetimi sistematik bir süreç olarak, sistematik bir yaklaşım ve bilginin uygulanmasını içeren organizasyonel değişimin resmî sürecidir. İç ve dış koşullardan kaynaklanan değişimle başa çıkmak için kurumsal stratejilerin, yapıların, prosedürlerin ve teknolojilerin tanımlanması ve benimsenmesi anlamına gelir. Lisa ve Brian (1997) insanların mevcut çalışma biçiminden istenen çalışma biçimine geçişine yardımcı olan bir dizi faaliyeti içerdiğini ve rekabetçi bir taktik olarak, bir organizasyonun pazarı ile uyumlu hâle getirme ve bunu rakiplere göre daha duyarlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik sürekli bir süreç şeklinde tanımlamaktadır (Hassan vd., 2016: 71).

Değişimin nedenleri ise kurumsal anlamda farklı faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bunlar, ekonomik iyileşme, yetkinliklerde gelişme, yapısal değişim, masrafları azaltmak, kritik süreçlerin değişimi ve kültürel değişimdir. Çok hızlı değişen kurum içi ve kurum dışı koşullar, kurumları değişime zorlamaktadır. İçsel nedenler düşük verimlilik, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplar arası yoğun çatışmalar, iş gücünün yapısı, personelin yükselen eğitim düzeyi ve bekleyişleri gibi unsurlar, çalışanların değişim istekleri, organizasyon içinde çeşitli konularda değişiklik yapılması ile sonuçlanmaktadır. Bu değişimler bazen küçük çapta bazen de köklü değişiklikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Dağ, 2010: 7).

Değişim gerektiren nedenler organizasyonun iç çevresi, iş (yakın, sektör, mikro) çevresi ve dış çevresindeki (uzak, genel, makro) faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Yani örgüt içi bir ihtiyaçtan kaynaklanabilen; yönetim düşüncesindeki değişmeler ve iş hayatındaki değişiklikler de örgütleri bir değişime zorlayabildiği gibi, işletme yönetimi ve iş hayatındaki değişmeler, yönetimde insan unsurunun ağırlık kazanması, yönetici profilinin değişmesi, küreselleşme ve artan rekabet de değişim nedenleri olarak sıralanabilmektedir (Yeşil, 2018: 313).

Dış çevrede meydana gelen duruma ayak uydurabilmeyi sağlamak amacıyla da değişim uygulanmaktadır. Dışsal faktörlere küreselleşme, enformasyonun hız kazanması ile zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalkışı, kalite anlayışının gelişimi, verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi, piyasa ekonomisinin küresel hâkimiyet kazanması, dikkate alınması gereken ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi, bilgi patlaması, konjonktürel her türlü faktördeki dengesizlik ve belirsizliklerin artışı, her türlü kaynaktaki artış ve çeşitlenmeler, kültürel ve sosyal bilinçlenme, ekolojik bilinçlenme, teknolojik gelişmeler, tüketici ve müşteri odaklı geçiş, iletişimin medyalar aracılığıyla kitlesel olarak yaygınlaşması, teknoloji (üretim, haberleşme, bilgi işleme), genel ekonomik koşullar, hukuki ve politik koşullar, sosyal, kültürel ve demografik koşullar dahildir (Düren, 2002: 226).

Çevresel nedenler ve örgütsel nedenleri özetle aşağıda gibi sıralayabiliriz (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 332):

- Kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler,
- Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında ya da başka pazar parametrelerinde görülen değişimler,
- Teknolojide yaşanan değişimler,
- Bilim alanındaki değişimler,
- Kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler,
- Örgüt kurucuların amaçlarında görülen değişimler,

- Diğer sosyal, kültürel ve demografik değişimler,
- Örgüt üyelerinin, değer ve amaçlarında oluşan değişimler,
- Örgütsel performans düşüklüğü veya yetersizliği,
- Başka benzer örgütlerde, değişim programlarının başlatılmış olması,
- Örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerleme.

Kamu ve özel sektör kuruluşları iş ortamları, yönetim uygulamaları ve personel tutumları bakımından farklılık gösterir. Bununla birlikte, her iki sektördeki kuruluşlar da değişiklikler yaşamıştır ve belirsizliğin içeriği farklılık gösterse de, belirsizliğin psikolojik deneyimi ve bunun kontrol ve psikolojik gerginlik açısından sonuçları sektörler arasında genelleştirilebilir. Bir kuruluştaki kamu yöneticisinin rolü, gerçekte onun kişiliğine ve seçilmiş yönetim kurulları ve astları ile olan ilişkilerine bağlıdır. Kategorize etmek gerekirse iki tür yönetici vardır. Birinci tip yönetici "örgütsel profesyonelliği, iş organizasyonlarında yöneticilerin giderek daha fazla kullanıldığı bir kontrol söylemi ortaya koyar". İkinci tip yönetici ise bunun aksine, "mesleki meslek grupları içinde inşa edilmiş, meslektaş otoritesini de içeren bir söylemle kendini gösterir. Çalışanların ve müşterilerin uygulayıcılara güvendiği ilişkileri içerir. Aynı zamanda güçlü profesyonellerin yönetimsel müdahalelere ve organizasyonel kontrollere karşı sıklıkla dirençli oldukları da bir gerçektir" (Evetts, 2009: 248). Kamu yöneticisinin gerek kendi kendine başlatılan değişim çabası gerekse örgütün başlattığı değişim çabası üzerindeki etkisi, yöneticinin örgüte yanıt verme yeteneğine ve örgütün yönetsel kontrollere verdiği yanıta bağlıdır (Sirkiä, 2012: 4).

Kamu kuruluşları sıklıkla organizasyonel değişiklikleri uygulama ihtiyacıyla karşı karşıya kalırlar. Ancak kamu örgütlerinde örgütsel değişimin ortaya çıktığı süreçler akademik araştırmalarda nispeten az ilgi görmüştür. Kamu örgütlerinde örgütsel değişime odaklanan öne çıkan araştırmalardan biri kamu yönetimi reformu perspektifidir. Bu perspektif, "kamu sektörü kuruluşlarının (bir anlamda) daha iyi çalışmasını sağlamak amacıyla yapılarında ve süreçlerinde yapılan kasıtlı değişikliklere" odaklanmaktadır. Ancak kamu yönetimi reformu perspektifi, bireysel kuruluşlardaki uygulama süreçlerinden ziyade, sektörel veya ulusal düzeydeki örgütsel değişikliklerin içeriğine ve etkilerine odaklanmaktadır. Sonuç olarak reform perspektifi, kamu sektöründe kurumsal değişimin uygulanmasının nasıl yönetildiğine ilişkin anlayışlara çok az katkıda bulunmuştur (Voet, 2014: 5-6).

1.2. Organizasyonel Değişim Sırasında Çalışanların Kaygı, Algı ve Tepkileri

Örgütsel değişimle birlikte örgüt kültürünün olumlu özelliklerinin de ortadan kalkması kaçınılmazdır. Bazı çalışanların yerleşik ve yaygın olarak kabul görmüş yapılardan koptukları için yerleşik organizasyon yapısından vazgeçmeleri kolay olmayabilir. Çalışanların, stratejik değişim zamanlarında kurum kültürünün olumlu özelliklerini sürdürme konusundaki kaygıları hakkında çok çalışma yapılmamıştır. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda ise işler, mevcut ve yeni sorumluluklar, iletişim, kişiler arası ilişkiler konusundaki güvensizlik ve kaygının çalışanlar için eşit derecede önemli konular olduğu ileri sürülmektedir (Martin vd., 2005; Amiot vd., 2006; Dallas, 2015).

Değim ve değişim yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok örgütsel değişime ilişkin çalışanların algılarına, tutumlarına yöneliktir. Bundan başka çalışanların değişim sırasında deneyimleyebilecekleri çeşitli duyguları belirlemek ve analiz etmek, değişime ya da öznel davranışlara ilişkin düşünceler, çalışanların değişim koşullarında nasıl davrandıklarını inceleyen, özellikle değişime karşı direnç üzerine odaklanan araştırmalara sık rastlanmaktadır.

Örneğin Oreg (2006), çalışanların değişimi kabul etmesini veya direnmesini belirleyen değişim yönlerinin farkında olmak adına, değişimin olumsuz, olumlu öznel deneyimlerini ve algılarının da incelenmesi gerektiğini vurgulamış, böylece değişim stratejistlerinin esnek bir yaklaşım izlemesine olanak tanınması gerektiğini belirtmiştir. Planların, değişim sürecinin çalışanların ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde hazırlanması ve uyarlanmaları gerektiğine, bu

sayede çalışanların örgütsel değişime ilişkin çok yönlü algılarını tespit edilebildiğine dikkat çekmiştir

Örgütsel değişimi inceleyen araştırmacıların bir diğer kısıtlılığı da farklı hiyerarşik düzeylerdeki çalışanların yanı sıra aynı grup üyeleri arasındaki örgütsel değişim algılarını ve çalışanların örgütsel değişime nasıl tepki verdiklerini dikkate almamış olmalarıdır. Daha geniş ifade ile; değişim sürecinin farklı özellikleri üst düzey yönetim ve personel için önemli olabileceğinden ve farklı şekilde değerlendirilebileceğinden, değişim organizasyon içindeki her hiyerarşi seviyesi için farklı zorluklara neden olabilmektedir.

Şöyle ki çalışanlar, küçülme gibi değişimi tehdit edici olarak gördüklerinde, kendilerini örgüt içinde tanıdıklarının konforunu kaybederken bulabilirler ve bu kaybı, iş güvenliklerine yönelik bir riskin göstergesi olarak yorumlayabilirler, dolayısıyla bu sosyal kimlikler her zamankinden daha önemli olabilir. Aynı zamanda işle ilgili konuların, yönetim dışı personelin kontrol duygusunu daha fazla etkileyeceğini ve algılanan iş belirsizliği göz önüne alındığında, değişime karşı daha yüksek kaygı ve olumsuz zihniyet sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu beklenir. Bu nedenle konulara ilişkin düzey farklılıklarının önemli olması beklenmektedir (Choromides, 2021: 97).

Organizasyonun başarısının ayrılmaz bir parçası olan çalışanlar, organizasyondaki herhangi bir girişimin ilerlemesini engelleyebilir veya arttırabilir. Başarı, kamu yöneticisinin (bu örnekte kamu yöneticisi, Bölüm Müdürü veya kamu yöneticileri anlamına gelebilir) çalışanlar arasında bir dereceye kadar güven sağlayan veya bunu sürdüren bir vizyonu aktarma becerisine bağlıdır (Heugens ve Schenk, 2004: 95).

Kamu yöneticisinin politika müzakeresi ve geliştirilmesindeki rolü halk ve bazen de yöneticilerin kendileri için belirsizdir. Daha önce de belirtildiği gibi bir kamu yöneticisinin politika geliştirme ve uygulama hatları arasında hareket etmesine olanak tanıyan şey genellikle kişisel ilişkilerdir. Mali kriz bağlamında organizasyonlarda değişim yönetimini tartışırken, bir kamu yöneticisinin kamu politikasını ne ölçüde manipüle edebildiği, başlı başına bir başarı ölçüsüdür (Campbell, 2007: 379).

Norveç'te yürütülen bir çalışma (Saksvik vd., 2007), bir kuruluştaki başarılı değişim faaliyetlerine yönelik kriterleri belirlemek amacıyla 90'ın üzerinde kamu ve özel kuruluştan veri toplamak üzere tasarlanmıştır. Amaç, örgütsel değişimi psikolojik çalışma ortamı için bir risk faktörü olarak açıkça belirlemek ve başarı kriterlerini belirlemeye yönelik çalışmayı ilerletmekti. Bu çalışma sonucunda örgütsel değişime ilişkin her şeyi kapsayan, genel olarak kabul edilmiş tek bir teori olmadığı ve değişim temsilcilerinin eyleme yönelik üzerinde anlaşmaya varılan ortak kuralların da bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda araştırmacılar, iletişim ve ilişkilerin, bir değişim çabasının başarılı bir şekilde uygulanmasında kritik bir bileşen olduğu sonucuna varmışlar. Yöneticiler, organizasyonel değişimin etkilerinin farkındalığı sayesinde, güvensizlik duygusu yaratmak yerine çalışanları güçlendirebilir. Çalışanları güçlendirme süreci, daha fazla iş güvenliğine ve değişim çabasının uygulanmasına yönelik daha sağlıklı kazanımlara yol açmaktadır (Saksvik vd., 2007: 244).

Behn ise (1998), kamu yöneticisinin yeni duruma uyum sağlaması, seçilmiş yetkililerin siyasi iradesi, yeni duruma tepkisi, değişim çabalarından doğrudan etkilenen çalışanların tutum ve duygularının etkili faktörler olduğuna dikkat çekmiştir. Göz önünde bulundurulması gereken bir diğer ek faktörün ise kamu yöneticisinin değişim çabası için politikayı müzakere etme, tanımlama ve belirlemede kullandığı beceriler olduğunu belirtmiştir.

Karl E. Weick ve Robert E. Quinn'in değişimin makro boyutu ve değişimin mikro boyutu hakkındaki çalışmalarından elde ettiği bilgilere dayanarak yazdıkları kitapta değişimin iki alt konusuna değinmekteler. Değişimin makro boyutu bize organizasyonun büyük resminde değişimde neler olduğunu anlatır. Örneğin, yönetim neyin değişmesi gerektiğine karar veriyor ve kabul ediyor. Değişim süreci devam ediyor ve bu konuda bilgilendirmeler,

eğitimler yapılmaya başlanıyor. Amaç belli bir zaman diliminde değişiklik yapmaktır. Hedefe ulaşıldığında nihai sonuç değişen eylem olmalıdır. Değişimin mikro boyutu ise, bireyin bakış açısından değişimi temsil eder. Mikro düzeyde meydana gelen değişiklikler genellikle yerel ve süreklidir, biraz küçük ama dikkat çekicidir. Çalışanlar değişimlere alışınca mikro düzeydeki vakalar ele alınıp anlaşıldığında çalışma şeklinin gelişmesi doğaldır. Her iki durumda da değişim tamamen aynı olsa bile makro düzeyde planlanan ve uygulanan değişim, mikro düzeyde farklı ortaya çıkabilmektedir. Benzer şekilde mikro düzeyde de değişiklikler meydana gelebilir, bunlar makro düzeyin farkında bile olmadığı durumlar olabilir. Sonuç olarak değişim birçok detayın diğerlerini etkilediği bir süreçtir (Ponteva, 2010: 10).

Bunker ve Wakefield (2005), çalışmalarında ekonomik durgunluk zamanlarında değişimi etkili bir şekilde uygulamak için gereken uygun becerilerin belirlenmesinde, araştırmaların "tüm değişim girişimlerinin yüzde 75'inin başarısız olduğuna" dikkat çekmektedir. Değişimi uygulamak için gereken on iki liderlik becerisini tanımlamaktadır. Bu beceriler şunlardır: "Değişimi hızlandırmak, geçişle başa çıkmak, aciliyet duygusu, gerçekçi sabır, sert olmak, empatik olmak, iyimserlik, gerçekçilik ve açıklık, kendine güven, başkalarına güvenmek, güçlü yönlerden yararlanmak ve amacın tersine gitmek (Knudsen, 2010: 14)".

Büyük değişim, kişiler arası ve grup ilişkileri, çalışan statüsü, raporlama hatları ve grup üyelikleriyle ilişkili mesleki kimlikler gibi örgütsel yaşamın birçok boyutunda önemli rahatsızlıklara neden olur. Değişim olumlu nedenlerle uygulansa da çalışanlar değişime karşı olumsuz bir tutum benimseyebilir ve değişim çabalarına direnebilirler, çünkü değişim sırasında çalışanlar baskı, stres ve belirsizlik hissedebilirler (Jones, 2008: 295).

Büyük organizasyonel değişim, çalışanların işyerindeki profesyonel ağlarla ve bir zamanlar sahip oldukları çalışma statüsüyle ilişkili kimlikler açısından bilinen ve tanıdık olanın güvenliğini kaybetmesiyle hayal kırıklığına neden olabilir. Çoğu durumda değişim, kurumun üst yönetimi tarafından belirlenen bir süreç olarak kabul edilir; bu nedenle, yönetim dışı çalışanlar ağırlıklı olarak değişime direnecektir, bu da değişim stratejistlerinin değişim programını uygulamadan önce direnci ele almasını zorunlu kılmaktadır (Choromides, 2021: 68).

Karmaşık değişiklikleri yönetme ve organizasyonel değişim sırasında çalışanların bireysel ihtiyaçlarını tahmin etme ve yönetme yeteneği, yönetimin temel zorluklarıdır. Her ne kadar çalışanlar önceki değişim projelerine katılımları nedeniyle organizasyonel değişime daha fazla aşina olsalar da deneyimlerin çalışanların büyük ölçekli organizasyonel değişime verdikleri tepkiler üzerindeki etkisinin ne olduğuna dair yeterli kanıt bulunmuyor. Organizasyonlar sıklıkla büyük ölçekli değişim projeleri üstlense de değişime verilen tepkilerin zaman içinde nasıl geliştiğine ve değişim deneyiminin oynadığı role ilişkin bilgiler literatürde sınırlıdır. Bu nedenle Abrahamson (2000), önemli ölçüde değişim uzmanlığına sahip çalışanların, organizasyonel değişim konusunda çok az uzmanlığa sahip olan veya hiç uzmanlığı olmayan çalışanlara benzer şekilde yanıt vereceğini ve davranacağını önermez ya da büyük ölçekli organizasyonel değişimdeki önceki deneyimlerin de deneyimlerin aktarılacağı bir öğrenme alanı sağlayıp sağlayamayacağı konusunda net bir kanıta varmamıştır. Diğer bir boyut ise büyük ölçekli küçülme ve organizasyonel yeniden yapılanma sonrasında çalışanların algılarına ilişkindir (Allen vd., 2001; Tourish vd., 2004; Carbery ve Garavan, 2005; Lee ve Corbett, 2006). Daha çok iş tutumlarının zaman içinde nasıl değiştiği incelenmiştir. Küçülmenin zamanla çalışanların iş yerindeki tepki ve davranışlarını olumsuz etkilediği, ancak uzun bir süre sonra tutumların küçülmeden önceki seviyeye dönmeye başladığı sonucuna varmışlardır. Noer (1993), istem dışı personel azaltımı sonrasında kurumda kalan çalışanların belirsizlik, güvensizlik, adaletsizlik gibi olumsuz duygular yaşadıklarını gözlemlemiş ve zamanla bu olumsuz duyguların hâkim olduğu sonucuna varmıştır. Küçülmenin personel azaltımından sonra kurumda kalan çalışanların ruhu ve

güveni üzerindeki etkisini inceleyen Makawatsakul ve Kleiner (2003) de benzer bulgular elde etmiştir (Choromides, 2021: 70).

2. Yöntem

Kamu kurumlarında değişim yönetimi konusunda yapılan araştırmalarla ilgili literatürde nicel, nitel araştırma desenlerinin yanı sıra, çeşitli vaka çalışmalarına da rastlanmaktadır. Sovyetler sonrası Azerbaycan'da kamu sektörünün değişim olgusuna olan ilgisi ve yanıtı ile ilgili pek fazla araştırmaya rastlanmaması, ayrıca olası bürokratik engelleri göz önünde bulundurarak herhangi bir nicel veya vaka çalışmasının uygun olmayacağı kanısına varılmıştır. Nitekim böylesi bir çalışmadan daha orijinal veriler elde edilmesi gerektiği düşüncesinden yola çıkarak araştırmada daha özgün veriler elde edilmesine olanak tanıyan nitel araştırma deseninin uygulanması uygun görülmüştür. Bu, bireyin belirli bir olaya ilişkin duyguları üzerindeki etkisi ile ilgilidir.

Veri toplama aracı olarak farklı çalışmalarda kullanılan açık uçlu sorular Azerbaycan Türkçesine uyarlanarak katılımcılara sorulmuştur. Kamu sektöründe çalışanların kamu kurumlarında değişim yönetimi konusunda algıları bu sorulara verdikleri cevaplarda yer almaktadır.

3. Bulgular

Araştırma veri toplama tekniği olarak kullandığımız anket soruları esasen kamu kurumlarında çalışanların değim ve değişim yönetimi ile ilgili genel görüşleri, değişimi yöneten liderin hangi özelliklerde olması gerektiği, kamu kurumlarında uygulanan değişimin daha çok hangi tiplerine rastlandığı, hangi pozisyondaki yöneticilerin değişimde daha kritik rol aldığı, değişim için gerekli kaynakların türleri, kısıtlı bütçe dönemlerinde değişim liderinin hangi vasıflarda bulunması gerektiği, çalışanların değişime direnç gösterip göstermedikleri, değişim yönetimi uygulamalarında başarısızlık nedenleri ve değişim yönetiminin kamu sektöründe geliştirilmesi adına nelerin yapılması gerektiğine ilişkin sorular sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak, yeniliklere adaptasyon ve daha kaliteli ve başarılı hizmet sunmak adına kamu sektöründe değim ve değişim yönetiminin gerektiğini düşünmekteler.

Değişimden sorumlu kurum müdürü, yönetici veya liderin bu konuda yeni atılımlara açık, çözüm arayışında olan, takım çalışmasını organize edebilen, gerektiği zaman otoriter, gerektiği zaman da bire bir iletişim kurabilen, yumuşak huylu olması gerektiğini bildirmekteler. Bunun yanı sıra değişim liderinin planlı, genel liderlik becerileri olan, değişim yönetimi konusunda bilgili, aynı zamanda sahada çalışmasını bilen (teoriden ziyade pratik uygulamalar konusunda deneyimli), değişime olacak tepkileri önceden tahmin edebilen, buna karşılık çözüm alternatiflerini de önceden hazırlayan, ikna becerisi yüksek, lokomotif rolünde vizyoner bir lider olması gerektiği görüşündeler.

Mevcut durumda kurumunuzda değişimin nasıl yürütüldüğü ile ilgili soruya katılımcılar; değişim süreçlerinin genelde vasatın altında işlediğini, yukarıdan aşağıya uygulanan direktifler doğrultusunda genel reformlar şeklinde uygulandığını düşünmekteler. Bunun yanı sıra daha profesyonel kurumlarda değişimin yeteri kadar normal uygulandığı kanısındalar.

Değişim uygulanırsa veya uygulanmakta olduğu için kurumunuzun bundan nasıl etkileneceği konusundaki soruya genelde olumlu cevaplar verilmiştir. Daha operatif, daha hızlı, daha verimli iş faaliyetlerine neden olabileceği görüşündeler. Aynı zamanda değişimle ilgili ön çalışmaların yapılmaması veya radikal (plansız) değişim uygulamalarının kurum içinde kaosa, dirence neden olabileceği de göz önünde bulundurulması gereken konular arasındadır.

Çalıştığınız kurumda değişimin daha çok hangi türlerine rastlandığına dair soruya; daha çok planlı, adım adım, mikro düzeyde değişim programları uygulanmaktadır. Bundan

başka makro düzeyde ve radikal şekilde uygulanan değişim uygulamaları da kamu kurumlarında gözlenen değişim türleri arasında yer almaktadır.

Genel olarak Azerbaycan'da kamu kurumlarında değişim uygulamalarının pozitif yönde uygulanması gerektiği görüşündeler.

Kamu kurumlarında değiştirilmesi gereken kritik sorunlara ilişkin soruya; esasen birimlerde çalışan sayısının yetersiz olduğu, dolayısıyla saat 15:00'dan sonra verimsiz çalışma performansını gidermek adına, her iş birimine gereken sayıda personel alınması gerektiği, maaşlar konusunda ortalama olarak kamu çalışanlarının pek memnun olmadıkları yönündeki yanıtlara daha çok rastlanmaktadır.

Mevcut sorunlara çözüm bulmak adına daha çok departman müdürlerinin değişim konusunda uzman kişiler olması gerektiği varsayılmaktadır. Yani tepe yönetim kademesi vizyoner, değişime açık olsa bile, alt kademe ile tepe kademe arasındakı orta yönetim kadrosunun değişim konusunda isteksiz davranmalarından dolayı, astların önerileri yukarıya iletilmemesine neden olabilmektedir.

Kişisel olarak çalışanların değişim adına hangi tür becerilerinin eksik olduğu ile ilgili soruya; daha çok yabancı dil eğitimine ihtiyaç duydukları, kişisel gelişim adına bazı becerileri konusunda eksikliklernin bulunduğu (örneğin, not almada yetişememe gibi), sorunları dile getirmede çekingenlik, bazı ifade etme eksiklikleri, duygusallık (özellikle bayan çalışanlarda), objektif değerlendirme, idari yetkinlikler, yönetim bilgi ve becerilerini öğrenmeleri gerektiğini ifade etmekteler.

Değişimin gerçekleştirilmesi için kamu kurumlarında daha çok, maddi kaynaklar başta olmak üzere özellikle insan kaynaklarına daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgilendirme politikalarının değişimin başarısı adına kilit role sahip olduğu, fakat teknoloji kaynaklarının değişim uygulamalarında pek önemli rolünün bulunmadığı belirtilmiştir.

Bütçenin kısıtlı olduğu dönemlerde değişim liderinin özellikle maddi kaynakları yönetebilme bilgi ve becerisinin olması gerektiği, tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra çeşitli harcamaların kısıtlanması gerektiği de önemli olarak düşünülmektedir. Kısıtlı bütçe dönemlerinde liderin çalışanlarla daha çok bire bir iletişim kurabilmesi, değişimin başarısı adına kritik derecede önemli sayılmaktadır.

"Çalıştığınız kurumda çalışanlar değişime direnç göstermekteler mi?" sorusuna; bazı katılımcılar çalışanların yeni düzene adaptasyon sorunu yaşayabileceklerini düşündüklerini, değişim konusunun iş biriminde olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceğine ilişkin liderlerin çalışanların önerilerini dikkate almadığı veya önemsemedikleri durumlarda genellikle değişim sonucunun pek başarılı olmadığı belirtilmiştir.

Genel olarak değişim uygulamalarındaki başarısızlık nedenleri; liderin değişim konusunda vizyoner, ilgili teorik ve teknik bilgilere yeteri kadar sahip olmaması, katılıma açık olmak, astların düşüncelerine yer verilmemesi gibi nedenlere dikkat çekilmektedir.

Genel olarak Azerbaycan'da kamu sektöründe değim yönetiminin geliştirilmesi adına; çalışanların önerilerini tepe yönetime iletilmesinde orta kademe (departman mürlerinin) yöneticilerin pasif veya engelleyici konumda oldukları ciddi bir engel olarak görülmektedir. Bundan başka önerilerin tepe yönetime düzgün raporlanmaması da değişim yönetiminin başarısı adına olumsuz etmen sayılmaktadır.

Değişimle ilgili önceden bilgilendirme, sürekli iletişim, saygı, katılımın oluşturulması, ve değişime açık liderlerin bulunması değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi adına en önemli etmenler olarak görülmektedir.

Sonuç

Bir kuruluşun başarısı veya başarısızlığı, çalışanlarının performansına bağlıdır. Kamu kuruluşlarının sıklıkla kamu hizmetlerinin yönetimi, tasarımı ve sunumunda değişiklikler uygulamaya ihtiyaç duyduğu ve çalışanların bu değişikliklerin uygulanmasında merkezi bir

rol oynadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda çalışanların bir organizasyonun ana bileşeni olduğunu ve onsuz hedeflere ulaşmanın nadiren mümkün olduğunu belirtilmektedir.

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik krizler ve demografik değişimler, insanı dramatik bir şekilde değişime zorlamaktadır. Ön görülemeyen muazzam iç ve dış çevresel baskılar nedeniyle değişim oldukça kaçınılmazdır. Bir şeyi durdurmak ve yenisini başlatmak için organizasyonu durumun öncesi ve sonrası karşılaştırır. Bu nedenle örgütün, değişimin yarattığı, çalışanların olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlara sahip olabileceği durumu anlaması gerekmektedir.

Hükümet ve kamu sektörlerindeki liderler değişimin yönetilmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Sonuçta doğrudan amirin, çalışanın değişim motivasyonu üzerinde iş yerindeki herhangi bir kişiden daha fazla etkisi vardır. Ne yazık ki grup olarak liderler değişimin gerekliliğine ikna edilmesi en zor kişiler olabilir ve bir direniş kaynağına da dönüşebilirler.

Literatüre bakıldığı zaman binlerce çalışanın bulunduğu büyük bir kamu kuruluşunda, kamu yöneticileri çalışanları sürece dahil etmeyi imkansız olmasa da zor bulabilirler. Çoğu durumda, bir karar verildikten sonra değişim çabası çalışanlara iletilir ve çalışanlar kendi iş performansları, yeni beklentiler ve iş yerindeki kalıpları sürdürme yetenekleri üzerindeki etkileri hakkında bir dizi soruyla karşı karşıya kalırlar. Çoğu çalışan bir tür organizasyonel değişim veya yeniden tasarım sürecinden geçtiği için, değişim çabalarıyla ilgili duygu ve tutumlar çığır açıcı değildir. Dikkat edilmesi gereken önemli nokta, çalışanlar üzerindeki etkilerin hafifletilmesine yardımcı olacak mevcut kriterlerdir. İletişimin güçlendirilmesi ve arttırılması, değişim çabalarının etkilerine ilişkin ek analizler yapılması ve değişim çabasının tüm aşamalarında çalışanlarla paylaşılacak spesifik ve anlamlı verilerin belirlenmesi kritik öneme sahiptir. Araştırmaların çoğunluğu özel kuruluşlarda yapılsa da çalışanların duygu ve tutumlarında göz ardı edilemeyecek benzerlikler var. Ayrıca çalışanların organizasyondaki rolleri hakkındaki duygu ve tutumları üzerindeki etkisi ve değişim çabasının başarısı üzerindeki nihai etkisi de ilave diyaloğa değerdir.

Sovyetler sonrası Azerbaycan'da gerek özel gerekse de kamu alanında önemli ilerlemelerin yaşanması da köklü değişim uygulamalarının varlığına işaret ediyor. Fakat bu konudaki akademik çalışmaların dünya genelinde olduğu gibi Azerbaycan'da da daha çok özel sektörlerdeki değişimle ilgili yapıldığına rastlanmaktadır. Reform perspektifinden ziyade, özellikle çalışanların değişim sürecindeki katılımı ve rollerine yönelik sorulara cevap aramak amacıyla tasarladığımız bu çalışmada elde ettiğimiz veriler teorik olarak değim ve değişim yönetimiyle ilgili çelişmeyen, fakat kaydadeğer önemde sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Bulgulardan önemli iki boyut dikkatimizi çekmiştir. Şöyle ki değim konusunda mevcut durumu yansıtan bilgilere paralel olarak, katılımcıların değişim uygulamalarında başarı adına bu konuda olması gerekenlerle ilgili de bilgi sahibi bireyler olduğunu ifade edebiliriz. Bu da nitel bir araştırmada verilerin daha güvenilir ve geçerli olması adına faydalı sayılır.

Katılımcıların hemen hemen hepsinin değişimle ilgili teorik anlamda bilgi sahibi oldukları, değişimin önemi ve süreç olarak uygulanması konusunda olumlu görüşte oldukları ortaya çıkmıştır. Öte yandan ise kamu kurumlarında çalışanların her değişime açık olmadıkları, fakat yukarıdan gelen emir, yani bir reform olarak uygulanmasına rıza gösterdikleri bir gerçektir. Süreç olarak değişimin kamu alanında özel sektöre kıyasla daha zor işlediği belirtilmiştir. Genelde konfor alanlarına olan etkisi veya işlerini kaybetmek endişesi ile değişim çalışanlar tarafından kolayca arzulanan bir nesne değildir.

Vizyoner lider olabilmek değişimin başlatılması, koordinasyonu ve başarısı adına en önemli şartların başında gelmektedir. Buna rağmen hiyerarşik olarak vizyoner bir üst yönetimle değişim uygulamalarının bizzat etkisinde kalan çalışanlar arasındaki orta yönetim (departman düzeyinde) bu konuda bir aracı olarak pek yapıcı olarak görülmemektedir. Değişim için mali kaynaklar kadar insan kaynaklarının da elverişli düzeyde hazırlanması

gerektiği, teknoloji, değişim uygulamalarında kullanılan politikaların ise pek önemli faktör sayılmadığı belli olmuştur.

Sonuç olarak bu çalışma Azerbaycan'da kamu sektöründe değim ve değişim yönetimi ile ilgili çalışanların algıları konusunda sonraki çalışmalar için bir zemin oluşturabilir. Çalışanların çekingen davranmasına rağmen, bu konuda gerekli bilgi sahibi olmaları çalışmanın başarısı adına kolaylıklar sağladığı için daha geniş kapsamlı çalışmaların da mümkün olabileceğini ifade edebiliriz.

KAYNAKÇA

Amiot, C.E., Terry, D.J., Jimmieson, N.L., & Callan, V.J. (2006). "A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organisational identification". *Journal of Management*, 32(4): 552-574.

Behn, R. D. (1998), "What right do public managers have to lead?". *Public Administration Review*, 58(3): 209-224.

Campbell, Colin (2007). "Spontaneous adaptation in public management: An overview". *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 20(3): 377-400.

Choromides, Constantinos (2021). "Leading change in Financial Service Organisations: An Exploration of Employees' Perceptions of Management of Change Using an Organisational Justice Framework". *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 71(3-4): 67-97.

Dağ, Sultan (2010). *Hemşirelerin Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Dallas, H. J. (2015). Mastering the Challenges of Leading Change: Inspire the People and Succeed Where Others Fail, Hoboken, Wiley, New Jersey.

Dheera, V.R. and Krishnan Jayasree (2019). "A Study on Employee Attitude towards Organizational Change and the impact of Change Management on Organization Commitment", *Restaurant Business*, 118(3), pp.158-169.

Düren, Zeynep (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetsel Yaklaşımlar, Alfa Basım Yayımcılık, İstanbul.

Evetts, Julia (2009). "New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences", *Comparative Sociology*, 8(2), pp. 247-266.

Gökçe, F. (2009). "Behaviour of Turkish Elementary School Principals in the Change Process: An Analysis of the Perceptions of both Teachers and School Principals". *Educational Management Administration & Leadership*, 37(4): 198-215.

Gündoğan, Ertuğrul (2007). *Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Habibova, Ziyafet ve Abdullayeva Meftune (2018). *Değişimlerin Yönetimi ve Kamu yönetimi*. Bakü.

Hassan, Banjo All, Obasan Kehinde Agbolade, Abass Hassanat Adunni (2016). "Perception of Change Management in Nigerian Universities". *Revista de Administração FACES Journal*, 15(2): 67-80, doi: https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2016V15N2ART3109

Heugens, P. and Schenk, H. (2004), "Rethinking corporate restructuring". *Journal of Public Affairs*, 4(1): 87-101.

Jones, Liz, Hobman Elizabeth, Watson Bernadette, Callan Victor J. (2008). "Employee perceptions of organizational change: Impact of hierarchical level". *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), doi: 10.1108/01437730810876122

Juholin, E. (2013). Communicare! Management Institute of Finland, MIF Oy.

Knudsen, Brian Paul (2010). *A Change management effort in one large public organization: An exploration of the perception of needed skills for managing change.* Dissertation, University of Nevada, Las Vegas.

Martin, A., Jones, E. & Callan, V.J. (2005). "The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3): 263-289.

Oreg, Shaul (2006). "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.

Öztop, Sezai (2020). *Kamu Kurumlarında Değişim Yönetimi*. Ankara: Ekin Yayınevi.

Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. *WSOYpro*. Juva.

Rosenblatt, Z. (2004). "Skill Flexibility and School Change: A Multi-National Study". *Journal of Educational Change*, 5: 1-30.

Saksvik, O., Tvedt, S.D., Nytro, K., Andersen, G.R., Andersen, K., Buvik, M. & Torvatn, H. (2007). "Developing criteria for healthy organizational change". *Work & Stress*, 21(3): 243-263.

Sirkiä, Roosa (2012). *Organization in change - employees experience of change management and work-wellbeing after a process of system upgrade*. Thesis, University of Haaga-Helia, Helsinki.

Society of Human Resources Management (2007). Change Management Survey Report, USA.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 6. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları, s.332.

The Asian Productivity Organization (APO) (2021). Managing Change In Public Sector Organizations, Japan, p.1.

Voet, van der (2014). "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure". *Joris European Management Journal*, 32(3): 5-6.

Yeşil, Abdullah (2018). "Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5): 307-323.