

ORGANİZASYONEL DEĞİŞMEDE EĞİTİM TEKNOLOJİLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Yrd.Doç.Dr. Ayşen Wolff
Sakarya Üniversitesi, Lefke Avrupa Üniversitesi Misafir Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme, bilgi ve iletişimdeki teknolojik hızlı gelişmeler, toplam kalite uygulamaları ve işgücündeki farklılıklar organizasyonları değiştirmeye zorlamaktadır. Organizasyonel değişim, organizasyonda iş yapma alışkanlıklarının daha farklı bir şekle dönüştürülerek verimliliğin artırılmasıdır. Sürekli iyileştirme ve geliştirme amaçlanır. İşlerin daha hızlı, daha kaliteli ve daha az maliyetli olması arzulanır. Bu iyileştirmenin yavaş yavaş sürekli yapılacağı gibi radikal bir şekilde değiştirilmesi de söz konusu olabilir. Organizasyonda değişimi isteyen ve değişime karşı olan güçler vardır. Kurt Lewin (1951) değişim üzerinde yaptığı araştırmalarda bu güçler arasındaki dengenin değişimi isteyen güçler lehine bozulması ve değişimi engelleyen güçlerin azaltılmasıyla değişimin başlayabileceğini belirtmiştir. Organizasyonda yer alan çalışanların değişime karşı koymak yerine kendilerini bu değişikliklere hazırlamaları ve değişime ayak uydurmaları istenir. Organizasyon çalışanın bireysel gelişimine olanak sağlayarak değişime ivme kazandırır.

Eğitim teknolojilerindeki yenilikler bireysel gelişimde önemli rol oynamaktadır. Bilgisayarlı eğitim, internet aracılığıyla uzaktan eğitim veya sanal eğitim gibi eğitimlerin yaygınlaşmış olması dikkat çekicidir. İşletmeler de teknolojinin sunduğu bu olanaklardan yeterince faydalandığında kişisel ve organizasyonel değişimin hızlı ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesini mümkün kılacaktır. Başarılı bir değişimin kaliteli insan kaynağıyla olacağı şüphesizdir. Burada kaliteli insan kaynağı eğitilmiş ve kişisel gelişimini sürekli kılan teknolojiyen faydalanan kişilerdir.

Bu çalışmanın amacı kişilerin ve organizasyonların değişmesini etkileyen faktörler ve bu faktörlerden biri olan eğitimdeki teknolojik gelişmelerin rolü ve önemi üzerinde durulmuştur. Literatür taraması yapılmış ve bazı örneklere yer verilmiştir.

DEĞİŞİMİN TARİFİ , KİŞİSEL VE ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM

Değişim genel olarak eski durumdan yeni bir duruma geçiş olarak anlaşılmakta ve mevcut durumun korunmaması, yeni çevre koşullarına göre uyumun sağlanmasıdır. Mevcut durumun muhafazası statik (Durağan) olmak anlamına gelir ki zaman içinde böyle bir özelliğin sürdürülmesi güçtür. Çünkü değişme kaçınılmaz hükmünü varlıklar üzerinde göstermektedir. Bu çerçevede değişme kişisel, organizasyonel ve toplum bazda görülür ve hissedilir. Değişime uğramayan bir canlı, değişmenin olmadığı bir insan topluluğu düşünmek mümkün değildir (Doğan, 1996).

Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Sürekli değişim de kişi veya organizasyonlarla ilgili her konuda devamlı bir farklı hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır (Koçel, 1999 s:510).

Bu çalışmada değişim kişisel ve organizasyonel düzeyde ele alınmıştır. Kişisel düzeyde oluşan değişim kişinin fiziksel olarak yer değiştirmesi, bilgisini geliştirmesi ve yaratıcılığını ortaya çıkarmasıdır. Kişinin olumlu gelişmesi olumlu değişmeyi gösterir. Olumlu gelişmeler gösteren bir kişinin organizasyonda yer alması organizasyonda olumlu bir şekilde etkiler. Değişim her zaman olumlu olmayabilir veya istenilen derecede olmaz. Bu nedenle, yöneticiler personelinin yaratıcılığını geliştirmek için aşağıdaki hususları yerine getirmelidir:

- yaratıcı davranışları destekleyen ve özendirilen bir çalışma ortamı yaratmalı
- otokratik yönetim tarzından uzaklaşılmalı
- çalışanlara kişisel olarak geliştiklerini hissedecekleri işler verilmeli
- savunmacı davranışlardan uzak, açık ve samimi iletişimin bulunduğu bir çalışma ortamı geliştirilmeli
- çalışanların sadece “kriz”leri çözen ve daima kısa vadeli sorularla uğraşan kişiler olmaları önlenmeli
- çalışanları, karşılaştıkları her sorunu, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir fırsat olarak değerlendirmeleri sağlanmalı,
- yaratıcı davranış ödüllendirilmeli
- çalışanların yeni fikirleri denemelerine imkan verilerek belli bir hata payı kabul edilmeli
- çalışanların hata yapma korkuları giderilmeli
- yeni fikirlere olumsuz yaklaşılmalı (Koçel,1999 s:510-511)

Modern yönetim yaklaşımında organizasyonel değişim organizasyonel gelişim olarak yer almaktadır. Bir başka deyişle organizasyonel gelişimin olması için değişimin olması gerekir. Organizasyonel gelişim, organizasyon yapılarında meydana gelen değişiklikler sonucunda iyileştirilmesi, karar verme kültürünün değişmesi, problem çözmede daha gayretli olup çözüm alternatiflerinin düşünülmesi, geleceğe uyum sağlayacak bir yapıya sahip olunması, gelişen teknolojiye ayak uydurması, “insan” faktörünün organizasyondaki etkilerinin araştırılması, insanın gelişimini ve organizasyona katılımının sağlanması, takım kültürünün geliştirilmesi ve verimliliğinin artırılmasıdır (Luthans,1995). Organizasyonel gelişim sürekli olarak adım adım ilerleyerek ve her seferinde küçük bir ilerleme ve iyileştirme kaydederek elde edilebileceği gibi radikal değişikliklerle gerçekleştirilebilir. İlk yaklaşımda Japonca “kaizen” olarak literatüre geçen “sürekli iyileştirme” dir. İşletmenin performansını etkileyen sürekli iyileştirme kaliteyi bilincini oluşturur ve her süreçte hatalar düzeltilerek “sıfır hata”ya yaklaşılır. Önde gelen Japon şirketleri Toplam Kalite Yönetiminden (TKY) Sıfır Hata Yönetimine geçerek yönetimde özgün bir yenilik kazandırmışlardır (Drucker,2000). İşletmelere rekabet avantajı kazandıracak küçük ama orjinal değişiklikler önemlidir. H&P mürekkepli yazıcıdan laserli yazıcıya geçmesini sağlayan küçük buluşu ile bilgisayar sektöründe liderliğini korumuştur . İkinci yaklaşımda ise değişim ani ve sancılı olacağından daha streslidir dolayısıyla çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilir. Değişim çalışanın isteği ve katılımıyla olursa daha çok verim elde edilir. Değişimin planlı olması ise istenilen hedefe ulaşmada kolaylık sağlar.

Organizasyonda değişim üst yönetim tarafından desteklenir. Ancak sadece üst yönetimin desteği yeterli değildir. Bunun için çalışanın katılımı sağlanmalıdır. Değişim, değişim lideri tarafından yönetilir. Değişim lideri akıl hocasıdır ve çalışanları eğitir, kariyerlerinde, yaşamlarında önemli bir rol oynar. Organizasyonda değişim liderine değişim ajanları (change agent) yardım eder. Değişim ajanları, değişimi hızlandırmak amacıyla gönüllü olarak görev alan personeldir (Luthans,1995). Değişim ajanları değişime karşı direnci kırar ve organizasyonun kaosa sürüklenmesini önler. Organizasyonda kaos, değişim tarafları ile değişime karşı olanların organizasyonu ikiye bölmektedir. Bu ise iç çatışmaların yaşanması ve sonucunda organizasyonun parçalanmasıdır. Değişime direnenler yeni beceriler geliştirmek, yeni şeyler öğrenmekten korkarlar. Gelişen teknolojiyi kullanmak istemezler. Değişimi sabote ederler, şikayet ederler veya işe devamsızlık yaparak işlerini aksatırlar. Bu durum değişimi yavaşlatır hatta değişimden vazgeçilir. Sonuç olarak hem kişisel hem de organizasyonel gelişim durur. Böyle bir durumda işletmelerin geleceğe yönelik yatırım planları yapmaları beklenmez. İşletmeler geleneksel içe-dönük yönetim anlayışıyla uzun süre ayakta kalmaları mümkün değildir. Çünkü işletmelerin çevresinde değişimi zorlayan iç ve dış faktörler vardır.

DEĞİŞİMİ ZORLAYAN FAKTÖRLER

İşletmeler iç ve dış çevrenin etkisi altındadırlar. Değişimi zorlayan iç ve dış çevrede yer alan birçok faktör vardır. Ancak konu başlığımız gereği önemli gördüğümüz faktörleri ele alacağız. Bu önemli faktörlerin başında gelen küreselleşme olgusuyla şekillenen yeni ekonomik düzen, gene küreselleşme ile rekabetin yoğunlaşması ve yeni iş tekniklerinin ortaya çıkması “e-business” veya “m-business” (mobile-business), internet ile bilgi toplumuna geçiş ve eğitim de, öğrenme de gelişen yeni bir tarz olan “e-learning” gibi değişimi etkileyen faktörleri sıralayabiliriz.

YENİ EKONOMİK DÜZEN

Yeni ekonomik düzen, 1970’li yılların sonu ve 1980’li yılların başında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) de ‘muhafazakarlar’ın ‘piyasa ekonomisini kamu müdahalelerinden arındırma’ (deregulation) eylemi ile başlamıştır. Reaganomics, Başkan Reagan dönemini tanımlayan ve daha serbestleştirilmiş bir dünya ekonomisi yaratmak amacıyla dönük politikalar demetini oluşturan bu yeni ekonominin ilk adı olmuştur. Eski ekonomik düzen yani tutucu, kapalı ekonomiden yeni ekonomik düzene yani serbest piyasa ekonomisine geçişte bazı krizler ve devrimler yaşanmıştır. Serbestleşme rüzgarı 1980’li yılların ortasında Gorbaçov’un SSCB de iktidara gelmesiyle Doğu bloku parçalanmakla kalmayıp komünist rejimler yerini demokrasi-serbest piyasa ekonomisi hedeflerine bırakmıştır. İkinci Dünya savaş sonrası ABD ve SSCB arasındaki Soğuk Savaş dönemi kapanarak serbestleşme-küreselleşme akımı başlamıştır. Çin, Mao’dan sonra (1979) ekonomisini Kültür Devrimi’nin yıkıcı etkilerinde kurtarabilmek için yeni arayışlara girmiştir. Çin tehlikesi de biraz olsun ortadan kalkmıştır. Böylece küreselleşme ile dünyaya bu yoldan barış sağlanacağı görüşü savunulmuş ve küreselleşme akımı dünyanın büyük bir kısmına yayılarak bunun dışında kalan ülkeler ise dışlanma tehlikesi ile karşı karşıya bırakılmıştır (Kazgan, 2002).

Yeni ekonomik düzenin temeldeki öğretisi, evrensel düzeyde serbest piyasa ekonomisine geçişteki bütün ülkelerin tek pazar oluşturmak üzere dünya pazarıyla bütünleşmesi ve mal-hizmet-semaye hareketlerinin tam serbestleşmesiyle küreselleşmenin gerçekleştirilmesidir.Bu amaçla, ithalat-ihracat dış ticareti koruma politikalarının etkisinden arındırılması, fiyat sübvansiyonların kaldırılması, paraların konvertibilitesi sağlanması, devlet tekellerinin kaldırılması, kamu teşebbüslerinin özelleştirilmesi, kamu müdahalelerinin kaldırılması,

bürokratik müdahalelerin kalkarak özel girişimcilerin kendi rekabet güçlerine göre kazanmasıdır (Kazgan,2002 S.95,96). Bu görüşe göre ne kadar çok serbestlik olursa rekabette o kadar çok yoğunlaşacak ve müşteri istekleri daha iyi karşılanacaktır. Mal ve hizmetler daha ucuz, daha hızlı ve daha kaliteli olacaktır. Yoğun rekabet koşulları verimliliği ve karlılığı artıracaktır. Girişimcilerin yaratıcılık güçlerini geliştirmesini ve kullanmasını sağlayacaktır. Girişimciler yeni ekonomik düzende büyük rol oynayacaktır (Sahlman, 1999).

İngiltere'nin hazine sorumlusu olan Gordon Brown 2000 yazında verdiği konferansta “son otuz yıl içinde dünya ticareti 15 kat , uluslararası sermayenin 13 kat, yabancı yatırımın 50 kat arttığını ” söylemiştir (www.21learn.org). Ülkelerarası ticaretin bu kadar çok artışında bilgi teknolojisindeki yenilikler, e-business(elektronik ticaretin) yaygınlaşması gibi nedenlerin olmasıdır. e-business kalite ve hızı yaratmıştır. Müşteri ile işletme arasında doğrudan ilişkiyi sağlar.Daha çok ve daha farklı müşteriler yaratır. Bu farklılık kalitede yeni görüşler getirir. Tüm müşteriler birbirine benzer görüş ise kaliteyi sınırlı tutar. Kalite, yeniliktir ve müşterinin beklentilerini karşılamaktır (Pralad and Krishnan, 1999). Uluslararası ticaretin artışında bir başka önemli neden ise 1947 de 23 ülkeyle kurulan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması (GATT) ticareti engelleyici tüm gümrükleri, kotaları zaman içinde kaldırmış ülkelerarası ticaretin serbestleşmesini sağlamıştır. Daha sonra 1995 de üye ülkeler arasında imzalanan“Uruguay Round ”anlaşmasıyla GATT de üye olan 100 yakın üye Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ne geçerek daha çok serbest ticaretin yapılması kararını almışlardır.

Amerika Birleşik Devletleri Hazinesinden sorumlu Alan Greenspan, Amerika'daki durumu tasvir ederken teknolojiye bağlı yenilikler ve gelişmeler ekonomiyi şekillendirdiğini ifade etmiştir (www.21learn.org). Teknolojik gelişmelere bağlı olarak şirketlerdeki değişiklikler ise daha yalın ve daha esnek hale gelmiştir. Geleneksel bürokratik ve hiyerarşik kademelerin fazla olan sivri, hantal yapılar organizasyonel küçülmeye (downsizing) giderek rekabet güçlerini arttırmayı hedeflemişlerdir (Zehir, Keskin, Akgün, 2002). Downsizing sonrasında organizasyonda kademelerin azalacağı, iletişim artacağı, süreçlerin azalmasıyla iş akışının hızlanacağı ve bütün bunlara bağlı olarak örgütün verimlilik ve etkinliğinin artacağına işaret edilmektedir (R. Coşkun, Kutaniş, Coşkun, 2002). Bir başka deyişle daha az çalışan ile daha çok üretimin gerçekleşmesidir. Bilgiye dayalı ekonomiye geçişte vasıfsız personele ihtiyaç duyulmaması işletmelerin personel eğitimine daha çok önem vermeleri gerektiğini göstermiştir. Yeni ekonominin vatandaşları daha aktif, daha yenilikçi ve girişimci olmuşlar, ticarete engellerini ortadan kaldırmışlar dolayısıyla daha açık ve dinamik toplum haline gelmişlerdir. Çevredeki bu değişiklik büyümenin anahtarıdır.

Ancak bu gerçeklere tarafsız bir şekilde yaklaşırsak; bu devrimin kara tablosu ise zengin daha çok zengin olduğu ve fakirleşmenin de devam ettiği gözlenmiştir. Dünya Bankası Başkanı James Wolfensohn, dünyada 3 milyar insanın günde 2 dolardan daha az, 500 milyonunda 1 dolardan daha az bir gelire yaşadığını ve bunun tamamen fakirliğin göstergesi olduğunu söylemiştir (www.21learn.org). Sanayi bazlı ekonomiden bilgisayar bazlı ekonomiye geçişte dedelerimizin tarım ekonomisinden sanayi bazlı ekonomiyi geçişten daha kötüdür. Sanayi devrimine geçişte insan ve kurumlar üzerindeki etkiler daha zamana yayılarak uyum sağlanmıştır. Halbuki bilgisayar devrimi ise daha dramatik olmuştur. Burada tarım ürünlerinin değerinin düştüğü veya ihtiyaç duyulmadığı söz konusu değildir. Yemek-içmek her zaman insanların temel ihtiyaçlarıdır. Ancak daha ucuz üretilmektedir. Vasıfsız elemanlar çok düşük ücret karşılığında ya tarımda yer almış ya da bilgiyi kullanmasını gerektirmeyecek işlerde çalıştırılmaktadırlar. Bilgiyi ve bilgisayarı kullanacak veya yaratıcılığını ortaya çıkaran işlerde çalışanlarla vasıfsız işçiler arasında büyük gelir farklılıkları zengin ve fakir arasındaki uçurumu daha da arttırmıştır.

YENİ EĞİTİM TEKNOLOJİLERİ

Teknolojiye en önemli değişim “Bilgi Teknolojileri”deki (Information Technology) yeniliklerdir. Temelde elektronik ortamda “İnternet” i bilgisayarda kullanarak tüm dünyaya açılma ve bilgi paylaşımıdır. “İnternet çağ”ını yakalayan toplumlara “Bilgi Toplumu” veya “Enformasyon Toplumu”(Information Society) denmektedir. İnternet tüm dünyaya yayılmış çeşitli büyüklükteki bilgisayarlardan oluşan büyük bir ağıdır. İnternet, 1970 sonlarında Pentagon'un kurduğu bilgisayar ağının 1986 da eğitim kurumlarına, araştırma kurumlarına 1990 yılında da ticari kuruluşların kullanımına açılarak ticari hale gelmiştir. ABD de bilgisayar ve modemdeki ucuzluk İnternet kullanımını hızlandırmıştır. Ayrıca eğitim sektöründe kullanımın artırılması için ilkokuldan başlanması uygun görülmüştür. İnternet kullanımı öğrencilere çok katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle başka kaynaklardan faydalanmak, dünyadaki gelişen olaylardan haberdar olmak, araştırma zevkini tatmak ve geliştirmek, öğrenmeyi öğrenmek, yeteneklerini geliştirmek, daha hızlı bilgiye ulaşmak gibidir.

Yeni teknolojiyi kullanan işletmeler alt yapılarını kurarak organizasyonel değişime uğramaları söz konusudur. Bu tip organizasyonlar (IT Organizations) kalite ve hızı yaratmışlardır. Bilişim bazlı organizasyonlar sadece bilgileri toplamak ve onu bir kutu içinde saklamak değildir. Rekabet avantajı sağlayacak doğru bilgilere ulaşmak

ve iyi bir veri tabanı ile bu verileri kullanacak sistemi oluşturmaktır (Pralhad and Krishnan, 1999). Bilgiye ulaşmak artık kolaydır ancak önemli olan bu yeni teknolojiyi verimli bir şekilde kullanacak yetişmiş insan unsurudur. ABD dahil diğer ülkelerde de bilişimde yetişmiş, eğitimli çalışana ihtiyaç vardır, bu durum global bir problemdir. Üniversite mezunları artmaktadır buna karşın teknolojiyi kullanan azdır. Bilgisayar mühendislik bölümlerinden mezun olanlara ihtiyaç vardır. Bilgi, işletme için bir kaynak ise eğitimin devamlı olması gerekmektedir. Bilişim teknolojileri kullanan organizasyonların insan kaynakları departmanları “sürekli öğrenme” (continuous learning), “hayat boyu öğrenme”, “kendi kendine öğrenme”, “öğrenmeyi öğrenme” gibi eğitim stratejileri geliştirmektedirler. Verimliliğin artması için sürekli öğrenme gereklidir (Drucker, 2000). Bu stratejilerin geliştirilmesinde “e-Learning” (elektronik ortamda öğrenme veya İnternet ortamında eğitim) eğitim teknolojilerinden faydalanmaktadır.

E-LEARNING

Dünyada ve Türkiye’de “e-Learning” gelişmekte olan bir eğitim teknolojisidir. Amerikan Toplumunu Geliştirme ve Eğitim Derneği (American Society of Training and Development-ASTD) ye göre e-Learning yıldan yıla artmakta ve hızla büyüyen bir eğitim endüstri dalı olduğunu açıklamıştır. Amerikan işletmelerin üçte ikisi eğitimde e-Learning kullanmaktadır buna yüksek performanslı işletmelerde dahildir. Eğitimin daha çok %33 oranında bilgi teknolojilerini öğreniminde, %67 oranında ise tepe ve orta kademe yöneticilerine yönelik kalite iyileştirme ve yönetici geliştirme konularında kullanılmaktadır. Geleneksel eğitimden yani sınıfta yüz-yüze eğitimden internet bazlı elektronik ortamda eğitime “e-Learning”e geçiş işletmeler hız kazandırmış ve eğitim maliyetlerini düşürmüştür. E-Learning ile zamandan tasarruf edildiği gibi çalışan işyerinde veya evde veya haftasonları istediği zaman eğitimini yapabilmektedir. Geleneksel şekilde sınıfta eğitim sırasında ofis dışında olacağından arayan müşteriler beklemek zorunda kalacaktır. e-Learning bir çok kişiye aynı anda eğitim verebilir ama geleneksel bir sınıfta eğitim 1-20 kişi arasında sınırlıdır. IBM 30.000 yakın üst-orta-ilk kademe yer alan yöneticilere altı aylık bir e-Learning programı uygulamıştır. Program öncesi yapmış olduğu bir araştırmada yöneticiler geleneksel eğitimden yani yüzyüze, sınıfta yapılan eğitimden yana olduklarını belirtmişler ancak e-Learning programından sonra bu yeni metodu benimsediklerini açıklamışlardır. IBM’in Dünya çapında Gelişme Departmanı Direktörü Nancy Lewis “e-learning ile 5 misli daha fazla memnuniyet sağladıklarını ve ayrıca maliyetlerde düşüş görüldüğünü belirtmiştir. e-Learning eğitim programından önce yöneticilerin seyahat etmek zorunda kaldıklarını şimdi ise on-line ile istedikleri zaman ve yerde bu eğitimleri alabilmekte ve dolayısıyla eğitimlerin artık can sıkıcı olmaktan çıktığı belirtilmiştir

Başlangıç aşamasında şirket içi tüm kişisel gelişim eğitimlerinde e-learning kullanılabilir. İkinci adımda ise özellikle dış müşterilerle olan ilişkilerde, satış ve bayi kanalına kadar çok geniş bir alanda kullanılır. Müşteri ilişkileri ve entegre tedarik yönetiminde, kampanya bilgilerin güncellenmesinde, şirketlerin yeniden yapılanma projelerinde ve yeni ürün tanıtımlarında e-learning en verimli araçtır (Behar, 2002).

Daha çok eğitim sektöründe kullanılan “e-Learning” veya “uzaktan eğitim” yaygınlaşmıştır. Bütün gelişmiş ülkelerde yükseköğretimin maliyeti yüksektir. Bu maliyeti kontrol altına alabilmek için e-Learning kullanılmaktadır veya 10 bin öğrenciye ulaşmak ancak elektronik ortamda gerçekleşebilmektedir (Drucker, 2000). Türkiye’de de İnternet bazlı uzaktan eğitim programları gerçekleştirilmektedir, Sakarya Üniversitesi eğitimde teknolojik yenilikleri kullanmada öncülük yapmıştır ve her dönem artan öğrenci sayısı ile eğitim programları yaygınlaşmaktadır.

SONUÇ

Yoğun rekabet ortamında işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek, verimliliklerini arttırmak, maliyetlerini düşürmek, kaliteli mal ve hizmet üretmek zorundadırlar. Yeni ekonomik düzen ve eğitim teknolojilerin rolü ve önemi işletmelere yeni fırsatlar tanımaktadır.

Organizasyonel değişimini gerçekleştiren işletmeler yeni fırsatları yakalarlar. Yenilikleri yaratan ve/veya yenilikleri takip eden işletmeler ekonomik ve organizasyonel değer kazanarak rekabet üstünlüğü elde ederler (Drucker, 2000).

KAYNAKÇA

- Baysal C. ve Tekarslan E., 1996, İşletmeler için Davranış Bilimleri,Avıncıl Yayın,İst.
Behar E., 2002. “Size İstemediğim Bir Elbiseyi Giydirmeyiz”, Hayat Yayıncılık ,İst.
Erdorğan İlhan, 1997, İşletmelerde Davranış, Dönence Basım ve yayın, İstanbul
Coşkun R., Kutaniş R. Ö., Coşkun S., 2002, Küçülmenin İşten Çıkarılması ve Çıkarılmayan Çalışanlar Üzerrindeki Etkileri , 10.Ulusal Yön.Org.Kongresi Bildiri Kitabı,Akdeniz Üni.İİBF No.4
Daniels D. John, ve Radebaugh H. Lee, 2000, International Business, Addison Wesley Longman(Singapore)
Dereli T.,1981, Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayın,İst.

- Doğan İsmail, 1996, Sosyoloji, Kurtiř Matbaacılık,İstanbul
- Drucker F. Peter, 1998, Fırtınalı Dönemlerde Yönetim,İnkılap Kitabevi
- Drucker F. Peter, 2002, Gelecek İçin Yönetim,Minpa Matbaacılık,(Çeviren Fikret Uçkan)
- Hirschhorn L., 2002, “Campaigning For Change ”, Harvard Business Review
- Kağıtçıbaşı Çiğdem , 1998, İnsan ve İnsanlar, Evrim Basım Yayım,İstanbul
- Koçel Tamer, 1999, İşletme Yöneticiliđi, Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş ,İstanbul
- Kaynak Tuğray, 1990, Organizasyonel Davranış,İşletme Fakültesi Yayın 223
- Kazgan G., Ekim 2002, Küreselleşme ve Ulus-Devlet, Yeni Ekonomik Düzen, İst.Bilgi Üni.Yayın,İst.
- Luthans Fred, 1995, Organizational Behavior, McGraw Hill International Edition
- Martin R., 1999, Şirketin Aklını Deđiřtirmek, Harvard Business Review, Mess Yayınları 291
- Meyerson D.E., 2003,Sessiz Sedasız Radikal Değişim, Harvard Business Review, Mess yayınları 402
- Prahalad C.K. and Krishnan M.S., 1999, The new meaning of quality in the information Age, Harvard Business Review
- Sahlman A.W., 1999, The New Economy is Stronger Than You Think, Harvard Business Review
- Ulrich D., 2000, From eBusiness to eHR, Human Resource Planning, Vol 23.2
- Werther B. Willam, ve Davis Keith, 1993, Human Resources And Personnel Management, McGraw Hill International Edition
- Zehir C., Keskin H., Akgün A.E., 2002, Organizasyonel Küçülme Stratejisi ve Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma, 10.Ulusal Yön.Org.Kongresi Bildiri Kitabı,Akdeniz Üni.İİBF No.4