

DEĞİŞEN REKABET ORTAMI VE BÜRO YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE MOTİVASYON FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Şermin ŞENTURAN¹, Nesibe ŞENTÜRK², Nesrin ŞENTÜRK³

Özet

Ekonomiye yön veren en önemli varlıklar işletmelerdir. İşletmelerin önemli fonksiyonlarından olan büro yönetim birimleri kontrol edilebilir bir yapıya sahip olmanın yanında; daha esnek ve teknolojik açıdan dinamik bir yapı benimseyerek olası değişimlere çağdaş bir bakış açısıyla yaklaşmak zorundadır. Bu süreçte büro yönetiminin devamlılığını ve sürdürülebilirliğini sağlayacak insan faktörünü en iyi şekilde motive etmek; bu süreci etkili ve verimli hale getirecektir.

Bu çalışmada; değişen rekabet ortamı ve büro yönetimi anlayışları arasındaki ilişkide motivasyon faktörünün önemine yer verilecektir. Bu konuyla ilgili orta ölçekli bir işletmenin değişim süreci ve bu süreçte büro yönetim yaklaşımını destekleyen motivasyon anlayışları üzerinde durulacaktır.

Anahtar kelimeler: büro yönetimi, değişim, motivasyon

THE IMPORTANCE OF MOTIVATION FACTOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN CHANGING COMPETITIVE ENVIRONMENT AND OFFICE MANAGEMENT: A CASE STUDY

Abstract

Businesses are the most important assets that drive economics. Office management units as one of the important functions of the businesses have to approach to possible changes with a contemporary perspective by adopting a more flexible and technologically dynamic structure in addition to having a controllable structure. In this process, to motivate the human factor which will ensure the continuity and sustainability of the office management will make this process efficient and effective.

In this study; it will be placed on the importance of motivating factors in the relationship between understanding the changing competitive environment and office management. In this context, it will be focused on the change process of a medium-sized enterprises and on understanding of motivation supporting office management approach.

Key words: office management, change, motivation

¹ Prof. Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, senturansermin@gmail.com

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Beykent Üniversitesi, nesibesenturk@windowslive.com

³ Ekonomist, nesrinsenturk@windowslive.com

Giriş

Çalışma yaşamında büroların ortaya çıkışı ve büro yönetimi anlayışı çeşitli sosyal, kültürel, politik ve ekonomik ortamdan geçerek bugünkü halini almıştır. Özellikle kentleşme yalnızca toplumsal gelişimin kapılarını aralamamış, ekonomik canlanma ve sermaye gücünün de ortaya çıkmasında büyük rol oynamıştır (Pirenne, 2011, s.80). Dolayısıyla büroların ortaya çıkış sürecinin insanlığın ekonomik ve ticari faaliyetleriyle doğrudan ilgisi olduğunu söylemek mümkündür.

Ticari yaşamın canlanmasıyla birlikte hayatın en önemli olgusu haline gelen işletmeler; yapısal olarak bir takım bölümlere ayrılma ve uzmanlaşma gereksinimi duymuştur. Tüm bu hayati gereksinimlerin karşılanması amacıyla bürolar kurulmuştur. Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde büro, genel olarak "danışma ve kayıt tutma işlerinin yürütüldüğü bir iş yeri" olarak tanımlanmaktadır (tdkterim.gov.tr: 10.05.2015). İşletme açısından büro "bir işletmenin idari işlerinin yürütüldüğü bölüm" olarak ifade edilebilir. Genel bir bakış açısıyla baktığımızda; büronun, yapılacak işin niteliğine göre gerekli insan ve ekipmanla donatılmış çalışma yeri olduğunu söylemek mümkündür (T.C Milli Eğitim Bakanlığı, 2011).

Büro yönetimi; işletmelerde hizmet sağlamak, yeni fikirler oluşturmak, işletmelerin vizyon ve misyonlarına uygun amaçlara yönelik tekniklerin geliştirilip uygulanmasıdır. Kurumdaki örgütle ve yönetimle ilgili birçok faaliyetin meydana getirildiği süreç olan büro yönetimi, işlerin planlanması, organizasyonu, kontrol edilmesi (Tengilimoğlu, 2009) ve yönetim kademesindeki süreçlerin işleminde etkili rol oynayan temel iş sözleşmelerini içermektedir.

Büro yönetimi örgütlerin; işleriyle ilgili arşiv kaydı, dosyalama, fotokopi gibi birden fazla işin uyumlu bir süreçte gerçekleştirilmesi gereken önemli bir birimdir. Buradan yola çıkıldığında büro yönetimlerinin, işletmelerin yöneticileri için işletme ile ilgili toplanan veriler hakkında bilgi aldıkları kritik öneme sahip birimler olduğunu söylemek mümkündür.

Büro yönetimi kavramı, geleneksel (klasik) ve çağdaş büro yönetimi başlıkları altında toplanır (Acar, 2008, s.59).

Geleneksel (Klasik) Büro Yönetimi

Geleneksel büro yönetim anlayışı daha yazıya dayalı, memuriyet temalı basit işlerin belli ve bilinen bir süreçte değişmeyen bir döngü içerisinde meydana gelmesidir.

Geleneksel büro işleyişi; işletmede ürerimi yapılan mal ve hizmetlerin kaydının tutulması ve gerekli hesapların gerçekleştirilmesidir. Tüm bu işlerden sorumlu kişiler büro yöneticileridir. Yapılacak bütün işlerin belli bir plan ve program doğrultusunda meydana gelmesinden sorumludurlar. Nitekim işletmenin faaliyetlerindeki başarı veya başarısızlık doğrudan yöneticinin becerilerine bağlıdır.

Geleneksel büro yönetiminde işleyiş özellikleri genel olarak şu şekildedir (Başpınar, Ö.N., 2012, s47);

- Hiyerarşik yapı katıdır.
- Çalışma tek tiptir. Farklı çalışma tipleri ve anlayışları benimsenmediğinden ortam çalışanlar açısından sıkıcıdır.
- Personel için belli bir görev ve çalışma saati tanımlanmıştır.
- Yeni çalışma yaşamında karşılaştığımız grup çalışması ve her bireyin fikrinin alınması gibi bir durum söz konusu değildir. Genellikle ekip çalışması yok denecek kadar azdır.
- İşletmede çalışmanın kurallara uygun yürütülmesi için sınırlar koyulmuştur.
- Bilim ve teknolojik gelişmelere geleneksel büro yönetimi organizasyonlarının direnç gösterdiği gözlenmektedir

Çağdaş Büro Yönetimi

Ticaret kanallarının aktif hale gelmesiyle; işletmelerin tepe noktasında bulunan girişimcilerinin, buluş sahiplerinin ve yeniliklerin toplum için taşıdığı önem yadsınamaz bir hal almıştır (Piketty, 2014, s.478). Bugün dünyada en etkin varlıklar olan işletmelerin başarılı olabilmesi, iş yapabilme ve kar edebilme süreçlerinde yeni ve aktif fikirleri daha hızlı benimsemesiyle gerçekleşecektir.

Hal böyleyken işletmelerin devamlılığını sürdürmesinde değişimin baş aktörü teknolojinin vazgeçilmez bir önemi karşımıza çıkar. Teknoloji; geliştirilen bilgi, süreç ve yöntem olup, değişim sürecinin etkin kullanılmasıyla verimliliğini ve kalıcılığını korur (Karadal, 2013 s.48). Tüm bu önem arz eden araçlar işletmelerin en önemli fonksiyonlarından olan büro yönetim sistemlerini de yakından ilgilendirmektedir. Günümüzde bürolar ve büro yönetimleri daha etkin ve aktif hale gelmiştir.

Çağdaş büro yönetiminde işleyiş şöyledir;

- Genel olarak bilişim teknolojileri, bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojilerdir (Yurdakul ve Çağlayan, 1997) . Bu gibi süreçler geleneksel dönemdeki aksine daha hızlı benimsenmektedir.
- Sınırlar yoktur. İşin çözüme kavuşması için iletişim bölümler arasında etkin olarak kullanılmaktadır.
- Memuriyet görevleri ortadan kalkmıştır.
- Bürolarda geleneksel fiziki şartlarının yerini, güçlü, bilgi ve teknolojiyi etkin kullanan koşullar almıştır.
- Geleneksel yapının grup çalışmasını etkin kılmasının aksine çağdaş anlayışta etkin bir grup çalışması anlayışı benimsenmiştir.
- Kademe ve hiyerarşik yapı yerini işin uzmanlaşmasına ve becerilerin sahiplerine bırakmaktadır.

- Çalışma yaşamına katılan kadın sayısının artmasıyla büro yönetimi ve işleyişinde ayrıntıya önem verilmesi, işe çok boyutlu bakabilme, çalışanlar arası iletişim diyaloglarında yumuşak dil kullanımı gibi birçok alandan daha fazla evrensellik ve yapıcılık hakim olmuştur.
- Değişen sosyal, kültürel, politik ve ekonomik çevrenin getirdiği yeni koşullar işletmeleri ve çalışanlardaki beklenti ve istekleri de etkilemiştir. Bu değişim olgusuyla birlikte esnek bağımsız çalışma koşulları popüler hale gelmiştir.

Değişim ve Yarattığı Rekabet Ortamının Büro Yönetimi Üzerindeki Etkileri

İşletme sahiplerinin birçoğu için başarı; işletmelerin ve işlerin geleceğinin üretkenlik artışına bağlı olduğu kanısıdır (Goldratt ve Cox, 2013, s40) . İşletmelerin üretim süreçlerinde yakaladıkları avantajlar, riskler, kazançlar büro yönetimin sistemli çalışmaları sonucunda belgelenir ve örgütlerin geleceğine yön verir. Nitekim seçme, yönlendirme ve farklılaştırmayı doğru yönetmek işletmeler için yetenek ve yeteneksizliğin belirleyici deneyimidir (Gladwell, 2009, s.24).

Dünya döndüğü müddetçe değişim kaçınılmaz olacaktır. Sürdürülebilir bir ekonomi ve sosyal yaşam için değişime ayak uydurmak büyük önem taşımaktadır. Değişim her şey için geçerlidir. Günümüzde geleceğe yön veren genç kuşak yenilikten korkmayan, reformcu ve bildiği şeylerden bilmediklerine doğru ilerleyerek yön bulmaktadır (Gladwell, 2013 s.190).

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki yaşanan gelişmeler, toplumsal yaşamda olduğu kadar, iş yaşamında da önemli gelişmelere neden olmaktadır. Bilgi ve bilgiyi yönetmek etkinliği işletmelerin varlığına devam etmelerinin birincil koşuludur.

Değişim ve gelişmelerle birlikte işletmeler için yeni bir dönem açılmıştır. Bu hayati süreçte yeni iş tanımları ve yöntemleri büyük öneme sahiptir. Meydana gelen teknolojik gelişmeler bildiğimiz geleneksel büro yönetimini ortadan kaldırıp yerini çağdaş bir anlayışa bırakmıştır. Bu anlayışın benimsenmesi sanal iş, sanal örgüt, ev ofis gibi yapıların yanı sıra, sanal ofis ve çalışan gibi yeni sözcükleri bünyesine katmıştır. Bu noktada değişim ve rekabet ortamını doğru kavrayan işletmenin büro yönetimi fonksiyonu; kayıtlar, belgeler ve önerilerle yönetimdeki karar mekanizmalarını doğru ve etkili yönlendirecektir.

Değişim Sürecinde Büro Yönetimi Çalışan Motivasyonu

Değişim süreçleri etkileşimlere açık olup, tüm bu etkileşimlerle işletme, iş, iş grupları, bilgi ve teknoloji alanında değişikliğe gidildiği gibi, hali hazırda bulunan işler, tutumlar ve alışkanlıklarda da değişimler gerçekleşmek zorunda kalabilir (Yeniçeri, 2002, s.102).

Değişim kavramının günümüz koşullarında örgütlere sağlayacağı birden fazla avantaj yer almaktadır. Bu avantajlar örgütlerin kalıcı ve sürdürülebilir bir ilerleme kaydetmesi açısından önemlidir. Öte yandan bu süreç, buldukları rekabet ortamında varlıklarını sürdürmelerini zorlaştıran birden çok riskte barındırabilmektedir.

İşletmelerdeki tüm fırsat ve riskler özellikle büro yönetimi birimi çalışanları; yöneticiler, uzmanlar, memurlar, sekreterler ve yardımcı hizmet personeli olarak adlandırılan kadroyu

etkisi altına almaktadır. Nitekim işletmelerin en önemli kaynağı insan faktörüdür ve bu faktörün en etkili şekilde yönlendirilmesi örgütsel başarının kilidi açmanın en baskın yoldur.

Örgütlerin vazgeçilmez kaynakları olan çalışanlar için iş memnuniyeti ve iş tatmini sağlamak onları doğru motive etmekten geçmektedir. Değişim süreçlerinin sosyal ve psikolojik etkileri en çok iş yeri çalışanları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma hayatında kritik bilgilerin ve belgelerin depolandığı bürolar ve bu bürolarda çalışanlarının üzerinde doğru örgütsel motivasyon aşamaları uygulanmalıdır. Örgütlerde uygulanan örgütsel motivasyon çalışmalarının temel amacı; bireylerin kendi kişisel gelişimlerine ve örgüt çıkarlarına uygun çalışmalara yararlı olmalarını sağlamaktır (Şenturan, 2014 s:21).

Büro yönetimi çalışanlarının değişim süreçlerinde; iç motiveleri, fizyolojik motive unsurları, sosyal ve psikolojik motivasyon eğilimleri işletmeler tarafından doğru algılanmalıdır. Örgütsel motivasyon iş yaşamındaki önemi iş performanslarındaki başarıyla paralel yürütülen bir süreç olmasıdır. İşletmelerde sergilenen davranış biçimleri ve bu davranış biçimlerinin yapılan işe yansması örgütlerin sağlıklı ve verimli iş yürütmesi açısından önemlidir.

Orta Ölçekli Bir İşletmenin Değişim Süreci ve Bu Süreçte Büro Yönetimi Anlayışını Destekleyen Motivasyon Unsurları Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması

Bu bölümde, işletmede yaşanan bir kriz anı, bu krizin getirdiği değişim süreci ve sonuçları hakkında bir örnek olay çalışması ele alınacaktır.

Özer İşletmesi metal-plastik alanında hizmet vermek amacıyla 1993 yılında kurulmuştur. İşletme ilerleyen zamanlarda tüketiciler için fonksiyonel, kaliteli, pratik ve yenilikçi ürünler tasarlayıp üreterek kısa sürede başarılı bir şirket haline gelmiştir.

Şirket, tüm bu faaliyetleri gerçekleştirirken elbette birden çok yönetim değişimi sürecinden geçmiş; bu süreçleri kimi zaman az kayıpla, kimi zaman da çok kayıpla atlatıp yapılan hatalardan ders almıştır.

İşletmenin sahibi ve aynı zamanda genel müdürü olan Korhan Özer'in, kişisel eğitim ve deneyimleri işletmenin büyümesi ve sürdürülebilir bir hal almasında önemli bir etken olmuştur. Ancak Kerem Özer'in ani rahatsızlığı kurumda kaos yaratmış ve bu kaosu getirdiği belirsizlikle birlikte bir değişim süreci başlatmıştır.

İşletmenin yönetici pozisyonunda bulunan personelde, ani rahatsızlık haberi ile birlikte şaşkınlık ve üzüntü ile yapılan eylemlerde sabit kalma durumu yaşanmıştır. Durağan yaşanan bu dönemde çalışanlar arasında endişe, işlerin geleceği ve kendi gelecekleri hakkında belirsizlik gibi durumlar gözlenmiştir.

Özer işletmesi için kriz dönemi sayılacak bu dönemde; işletme sahibinin yurtdışında eğitim gören oğlu Kerem Özer eğitimini tamamlayıp ülkesine dönmüştür. Ani bir kararla işletmenin başına geçer ve işletme, içinde yaşadığı değişim dönemi ve aynı zamanda yenilik dönemi olarak da adlandırılacak bir süreçten geçer.

İlk şoku atlattırmaya çalışan üst yönetim ani rahatsızlık durumunun etkisiyle çalışanlara bilgi vermekte gecikmiştir. Bu durum çalışanlar arasında dedikoduya ve işleri hakkında belirsizlik ve endişe hissetmelerine neden olmuştur. Yaşanılan sürecin farkına varan yeni genel

müdür Kerem Özer derhal üst yönetimle bir toplantı yapmıştır. Halkla ilişkiler sorumlusu Elif Demirhan genel bir sunu ile bu toplantı sonucunda şirkette olması muhtemel değişiklikleri çalışanlara duyurmuştur. Çalışanlar açısından süreçle ilgili çok büyük değişim algısı oluşmamıştır. İlerleyen dönemde yeni genel müdürün genç olması çalışanlarda başka bir endişe durumu yaratmıştır. Bu endişe durumu işten çıkarılma korkusudur. Bu korkuya sebep ise yeni gelen genel müdürün yenilikçi tavrıdır.

Kerem Özer göreve geldiği ilk gün üretim departmanında kapsamlı bir inceleme yapmıştır. Şirketin büyük çoğunluğunu oluşturan üretim bölümü çalışanlarına makineler ve üretkenliklerine dayalı sorular sormuş ve tüm cevapları ajandasına not almıştır. Daha öncesinde geleneksel bir yönetim anlayışıyla yönetilen şirket için bu uygulama kafa karışıklığı doğurmuştur. Tüm bu soru cevap aşamasından bir hafta sonra yeni genel müdür şirketin üretim hacminden ve toplam karından duyduğu memnuniyeti dile getirmiş, ancak bu aşamada kritik bir de karar almıştır. Bu karar işletmenin yeni bir sektörde şansını denemesinin gerekliliğidir.

Yeni genel müdür, bu kararını üst düzey yöneticilere açıklamış ancak hangi sektör olduğu konusunda bilgi vermemiştir. Kerem Özer, değişim sürecini çalışanlarla birlikte şekillendirmek gayretindedir. Gelenekselci bir yönetim tarzı yerine daha çağdaş bir yönetim anlayışıyla yaklaşarak değişim sürecini çalışanlar için kaos ve stres ortamı olmaktan çıkartıp ekip çalışması yöntemi ile eğlenceli bir hale getirmek çabasıdır. Kerem Özer değişim fikrini paylaştığı çalışanlarla yaptığı ilk çalışma iş yerinin fiziksel koşullarını değiştirmek yönünde olmuştur. Çalışanlardan oluşturduğu bir grupta beyin fırtınası yaparak ofisleri yeniler. İşletmedeki bürolar eski tip ofis zihniyetinden kurtularak açık ve camlı ofisler haline gelmiştir.

Bu durum, çalışanlarda hiyerarşik düzen yerine, ekip ve bireysel özelliklerin başarıya etkisi olduğu görüşü uyandırmıştır. Bununla birlikte büro çalışanlarını iki önemli yurt dışı fuarına katılmasını sağlamıştır. İlk fuar Çin’de düzenlenen plastik-metal alanında işletmenin eski uzmanlık alanıyla ilgilidir. Son katılım yapılan fuar ise Amerika’da girişimciliği destekleyen yeni fikirlerin olduğu bir fuar olmuştur.

Büro çalışanlarının girişimcilik fuarında online toplantı odaları gibi dikkatlerini çeken pek çok yenilik olmuştur. Bu yenilikler şirketin yeni genel müdürü öncülüğünde büro çalışanlarınca daha şeffaf bir yönetim ve teknolojiye “rakiplerin her zaman bir adım önünde olma” anlayışının benimsemesini sağlamıştır. Çalışanlar kendi alanlarındaki yenilikleri görmüş ve değişim ortamında rakiplerinden bir adım önde olmayı önce şirket imajı daha sonra da kişisel iş tatminleri için gerekli görmüşlerdir. Yeni genel müdür çalışanların yaşadıkları değişim sürecinde; önce onlarla grup çalışmaları düzenlemiştir. Çalışanların fikirlerini önemsemiş hatta onları kendi işleri hakkında dünyada olup bitenden haberdar olmaları için yenilik ve girişimcilik alanlarını düzenlenen bir fuar organizasyonuna götürmüştür. Tüm bu gelişmeler çalışan motivasyonunu destekleyici değerli bir süreç olmuştur.

Özer şirketi daha sonra metal-plastik alanında üretim yapmayı bırakarak gıda sektörüne adım atmıştır. Değişim sürecinde motivasyonu artan şirket çalışanları ortak çalışmalar üretmiştir. Onların fikirleri ile bugün bu yeni hizmet alanı haline gelen işletme, tanıttığı gıda ürünleri üzerinden çeşitli tasarım ödüllerine sahip yenilikçi bir anlayışla yoluna başarı ile devam etmektedir.

Sonuç

Küreselleşme ile birbirine eskisinden daha yakın olan dünya ülkeleri; gerek sosyal gerek kültürel gerekse politik ve ekonomik anlamda meydana gelen değişimlerden doğrudan etkilenmektedir. Ekonomiye yön veren en önemli varlıklar işletmelerdir. İşletmelerin önemli fonksiyonlarından olan büro yönetim birimleri değişimin etkilenmeye en açık alanlardır. Değişimin günümüz tanımlamasının işletmelere kattığı olumlu ve olumsuz değerler örgütlerin davranışlarını yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerdeki değişim kavramı ve işleyişi kapsamlı bir süreçten geçmektedir. Bu süreci tetikleyen dış ve iç etkenler örgütün süreci erken kavraması ve başarılı olması açısından doğru yönetilmek zorundadır.

Örgütlerdeki değişim süreci işletmeler için kriz anı yaratabileceği gibi aynı zamanda çeşitli fırsatları da beraberinde getirmektedir. Bu sürecin etkili yönetilmesi özellikle işletmelerin önemli fonksiyonları olan büro yönetimlerinin işlerini daha verimli, sürdürülebilir ve devamlı yapmak açısından oldukça olumlu yönde etkileyecek bir faktördür.

Günümüz dünyasında hala önemini yitirmeyen en önemli kaynak insan ve insan gücü olduğundan; işletmelerde meydana gelen yenilik ve değişim sürecinden ilk önce etkilenecek yine bu insan gücüdür. Dolayısıyla önem verilmesi gereken süreçlerden biri de işletmelerdeki insan gücünü doğru motive etmektir.

Yaşadığımız dev ekosistemde işletmelerin fark yaratabilmesi için en önemli şartın yenilikleri takip etmeleri gerektiğini görüyoruz. Bu durum örgütlere saygınlık, rakiplere göre avantaj elde etme, değişimi doğru anlatan bir lider aracılığı ile çalışan motivasyonu sağlayıp başarılı bir örgütsel davranış modeli ortaya çıkartacaktır. İnsanların süreçteki olumlu davranışları işletmelerin gelecek başarılarını pozitif yönde etkileyecektir.

Bu çalışmada büro yönetimi ile ilgili temel kavramsal açıklamalarda bulunulmuş ve bununla birlikte, geleneksel yönetim şekli ve çağdaş yönetim şeklinde karşılaşılan büro yönetim tarzları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Değişim süreçlerinin gerekliliğinden yola çıkarak; değişim ve yarattığı rekabet ortamının büro yönetimi üzerine etkileri ve bu süreci etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Son olarak değişim süreci ve büro yönetim çalışanlarının motivasyonları arasındaki ilişki bir örnek olay çalışmasına da yer verilerek konuya yeni bir bakış açısı getirilmiştir. Bu noktada; başarılı bir işletme geleceği ve büro yönetim süreci için, örgütsel değişim ve örgütsel davranışın en önemli ögesi motivasyonun birbirinden ayrı olmaksızın paralel yürütülmesi gerektiği olgusu çalışmanın ana fikrinin oluşmasını sağlamıştır.

Kaynakça

- Acar, F. (2008). *Büro Yönetimi ve İletişim*. Lisans Yayınları. İstanbul.
- Arge Danışmanlık A.Ş. (2012). *Değişim Yönetimi, Değişim Yönetimi ve Uygulama Metodolojisi* <http://www.arge.com/wp-content/uploads/2012/12/degisim-yonetimi1.pdf> adresinden 29 Mart 2015 tarihinde alınmıştır.
- Eliyahu, M.G.. ve Jeff, C. (2013). *Amaç*. Optimist Yayım Dağıtım. 1.Baskı. İstanbul.
- İş, Güç,Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (2004). *İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi* <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=176&cilt=6&sayi=1&yil=2004> adresinden 6 Nisan 2015 tarihinde alınmıştır.
- Karadal, H. (2013). *Girişimcilik*. Beta Basım A.Ş. 1.Baskı. İstanbul.
- Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi (2006). *Örgütsel Değişim Yönetimi* file:///C:/Users/tablet/Downloads/4096-16181-1-PB.pdf adresinden 27 Mart 2015 tarihinde alınmıştır.
- Malcolm, G. (2013). *Outliners: Çizginin Dışındakiler*. MediaCat,.1.Baskı. İstanbul.
- Pirrenne, H. (2011). *Ortaçağ Kentleri*. İletişim Yayıncılık. 10.Baskı. İstanbul.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örgütsel Davranış*. Beta Basım A.Ş. 1.Baskı. İstanbul.
- T.C Başkanlık Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Dil Kurumu (1932). *Büro* http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_qts&arama=qts&guid=TDK.GTS.55a660543bac87.00968839 adresinden 5 Haziran 2015 tarihinde alınmıştır.
- T.C Milli Eğitim Bakanlığı (2011). *Büro Yönetimi Büro Yönetimi Modelleri* (pp.8-12). Ankara.
- T.C Milli Eğitim Bakanlığı (2011). *Büro Yönetimi ve Sekreterlik* http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/16/14/966069/dosyalar/2012_12/24034720_yazbiimleme.pdf adresinden 1 Haziran 2015 tarihinde alınmıştır.
- Tengilimoğlu, D., ve Başpınar Ö.N., ve Tutar, H. (2012). *Büro Yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2516, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1487. Web Ofset Tesisleri. Eskişehir.
- Tengilimoğlu, D. (2009). *Çağdaş Büro Yönetimi*. Seçkin Yayınları. 3. Baskı. Ankara.
- Thomas P. (2014). *Yirmi birinci Yüzyılda KAPİTAL*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. 1.Basım. İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişiminin Yönetimi*. Nobel Yayınları. Ankara.
- Yurdakul, C. ve Çağlayan M.U. (1997). *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Ankara.