



**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE  
AZERBAJCAN CUMHURİYETİ'NDEKİ TÜRK  
MENŞELİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Abdullah ÇALIŞKAN**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Bilal Murat ÖZGÜVEN**

**ISPARTA, 2007**

**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA**

**TEZ SAVUNMASI VE SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI**

**İLGİ:** Enstitü Yönetim Kurulu'nun .../.../2007 Tarih ve .../...Sayılı Kararı

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programında ders dönemini ve yeterlik sınavını başarı ile tamamlayan 0040201005 numaralı Abdullah ÇALIŞKAN'ın hazırladığı “**Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti’ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama**” başlıklı doktora tezi ile ilgili tez savunması ve sözlü sınavı .....md. Uyarınca ..... günü saat .....’da yapılmış; sorulan sorular ve alınan cevaplar sonunda adayın tez savunmasının **KABULÜNE / REDDİNE / DÜZELTME VERİLMESİNE, OYBİRLİĞİYLE / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

**SINAV JÜRİSİ**

**BAŞKAN**

**ÜYE**

**ÜYE**

**ÜYE**

**ÜYE**

## ÖNSÖZ

Yaşadığımız bilgi ve iletişim çağında artık değişimin kendisi de değişmektedir. Değişim kopuşlu, beklenmedik ve sürekli değişen bir yapıya bürünmüştür. Değişim çağı, kendine özgü bir beklenti ve tehlike bileşimi ile yeni fırsatlar sunmaktadır. Ancak, yeni fırsatlar yeni stratejilerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bunun için, kuruluşlar önce kendilerini sonra da hızla değişen çevresel etkenleri iyi analiz etmek zorundadırlar.

Yaşam yalnızca geriye doğru anlaşılrsa da, ileriye doğru yaşanacaktır. Bu nedenle, kuruluşlar geleceğin ve değişimin yol haritasını zamanında ortaya koyarak performanslarını sürekli gözden geçirmelidir. Yüksek performans sağlamanın yolu ise rekabet seviyesini yükseltmekten geçmektedir.

Dünyada son on yıldır, yönetim bilimine ve yönetim uygulamalarına yönelik ilgi giderek artmaktadır. Bu ilgi, hiç kuşkusuz, bu alanda bir bilinçlenmeyi de beraberinde getirmektedir. Yine son on yıldır, kamu ve özel sektör kuruluşları yönetsel bir yapılanma ve gelişme ihtiyacının gerekliliğini fark etmişlerdir.

Bunun sonucu olarak da, organizasyonların bir kısmı yeni arayışlara yönelmiştir. Ancak, İhtiyaçların tam olarak tanımlanması ile nelerin yapılacağı ve hangi adımların atılacağı konusunda somut ve açık bir görüş oluşturmasına ilişkin belirsizlikler bugün de devam etmektedir. Bu belirsizliğin azalması için yapılacak iş, yönetim bilimlerindeki ve uygulamalarındaki gerçekleri ortaya koymaktır.

Bu ise, işletmelerin yönetim sahnesindeki bilgilerini açığa çıkarmaktan, diğer bir deyişle bilimsel yaklaşımlarla bilimsel bulgular elde etmekten geçmektedir. “**Organizasyonel Değişim Yönetimi**”, konulu çalışma, bu anlayışla sürdürülen gayretlere katkıda bulunmayı amaçlayan bir üründür.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesi ve çalışmanın oluşturulmasında sürekli yardım ve tavsiyelerde bulunan, çalışma süresince görüş ve önerilerini benimle paylaşan danışmanım Sayın Prof. Dr. Bilal Murat ÖZGÜVEN’ e, doktora eğitimim esnasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. Durmuş ACAR’ a, Sayın Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR’ e, Sayın Prof. Dr. Hasan

İBİCİOĞLU' na, Sayın Prof. Dr. Ömer EROĞLU' na, Sayın Doç. Dr. İlker ÇARIKÇI' ya, Sayın Doç. Dr. Nurhan PAPATYA' ya, bu eğitime başlamam konusunda beni teşvik eden, bu noktaya gelmemde büyük pay sahibi Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR' e ve Sayın Yard. Doç. Dr. Gürcan PAPATYA' ya, değerli dostlarım, sınıf arkadaşlarım Dr. Topçu Yb. Köksal HAZIR' a, Ercan KÜÇÜKEŞMEN' e,

Çalışmanın uygulama bölümündeki sorunların çözümündeki gösterdikleri sıcak ve ilgi dolu yaklaşımları nedeniyle TÜSİAB Yönetim Kurulu Başkan Yard. Sayın Ekrem DURAN, Genel Sekreter Sayın Kenan SAĞLIKLI ve TÜSİAB yönetim kurulu üyelerine,

Ve son olarak ta, yedi senelik bu uğraşta ziyadesiyle ihmal etmeme, onlara ait olan zamanımın büyük bölümünü bu yönde sarfetmeme rağmen; beni hep destekleyen, ilgi, sevgi ve yardımlarını üzerimden eksik etmeyen sevgili eşim, hayat arkadaşım Arzu ÇALIŞKAN ve biricik kızım Serra Nur ÇALIŞKAN' a

Sonsuz şükran ve yürekten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

## ÖZET

### ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ

**Abdullah ÇALIŞKAN**

**Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü  
Doktora Tezi, 324 Sayfa, Haziran 2007**

**Danışman: Prof. Dr. Bilal Murat ÖZGÜVEN**

Yeni gelişmelerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan günümüz organizasyonları, sürekli olarak değişikliklere uğramaktadır. Organizasyonların yönetim modellerinin yenilenmesine ve değişmesine yardımcı olan yeni yönetim teknikleri, bu organizasyonların küresel dünyada yaşanan hızlı değişim sürecine ayak durmasını hedeflemektedir.

Günümüz rekabet sürecinde belirsiz, karmaşık ve hızlı bir değişim süreci ile karşı karşıya kalan işletmelere stratejik bir avantaj sağlayabilecek olan değişim yönetimi, işletmelerin ve yöneticilerinin önemle üzerinde durmaları gereken bir konu olarak şekillenmektedir. Değişebilme becerisi, geleceğin organizasyonları için en büyük rekabet avantajıdır. Bu nedenlerden dolayı bu çalışmada tezin konusu “*Organizasyonel Değişim Yönetimi*” olarak belirlenmiştir.

İşletmelerin faaliyette bulunduğu doğal, ekonomik, sosyo-kültürel ve hukuki çevre faktörlerinin sürekli olarak değişmesi en çok işletmeleri etkilemektedir. Günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmeleri, değişen çevreye uyum sağlamaları ile mümkün olabilecektir. Çevreye olan uyum süreci, işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada çalışmanın ilk beş bölümünde konu ile ilgili teorik bilgiler aktararak çalışma için gerekli alt yapı hazırlanmış ve araştırmaya katılan Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk Menşeli İşletmelerin değişim yönetimi uygulamaları incelenmiştir.

Tezin ilk beş bölümünde, konunun teorik zemini oluşturulmaya çalışılmıştır. Birinci bölüm giriş bölümüdür. Bu bölümde çalışmanın konusu, amacı, varsayımları, sınırları ve içeriği irdelenmiştir. İkinci bölümde değişim konusu ana hatlarıyla incelenmiştir. Üçüncü bölümde organizasyonel değişim ardalanı ortaya konmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölüm de öncelikle değişimin gerçekleştirilmesindeki kritik başarı faktörleri analiz edilerek, akabinde işletmeler için bir organizasyonel değişim manifestosu sunulmuş, organizasyonlar için değişimin yol haritası çizilmiştir. Beşinci bölüm teorik kısmın son bölümü olup bu bölümde değişim yönetiminde başarısızlığın analizi açıklanmaya çalışılmıştır. Tezin altıncı bölümünde, organizasyonların değişebilme yeteneklerini incelemek amacıyla Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk Menşeli İşletmelerde organizasyonel değişim yönetimi ile ilgili uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde organizasyonel değişim yönetimi kapsamında işletmelerin, değişim konusundaki bakış açıları ve referans aldıkları ve mevcut yönetim tarzları, hangi sebeplerden dolayı değişime gittikleri, işletme yöneticilerinin organizasyonel değişim konusundaki anlayış biçimlerini ve organizasyonel değişimdeki rolleri, uyguladıkları değişim programları sonucunda başarılı olup olmadıkları gibi soruların cevaplarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Organizasyon, Değişim, Değişim Yönetimi, Rekabet, Değişime Direnç.

## ABSTRACT

### MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Abdullah ÇALIŞKAN

Süleyman Demirel University, Department of Management

PhD. Thesis, 324 Pages, June 2007

**Supervisor: Prof. Dr. Bilal Murat ÖZGÜVEN**

Organizations today, which emerged as a natural result of current developments, undergo constant change. New managerial techniques that assist organizations to update and alter their management models, also aim to adapt these organizations to the rapid process of change in a globalized world.

Management of change, that can provide a strategic advantage to organizations facing a vague, complex and rapid process of change in today's competitive atmosphere, is a topic that requires organizations and managers' concentrated attention. The ability to change, is the greatest competitive advantage for future organizations. Therefore, the thesis of this research is based on "Management of Organizational Change".

The constant change of natural, economic, socio-cultural and legal environment in which organizations operate effect these organizations the most. The survival of today's organizations will depend on their ability to adapt to the altering environment. This process of adaptation to environment, emerges as one of the most important problems organizations face.

In this research, first five sections lay a background for the research by providing theoretical information about the topic and the management of change applications in Turkish Organizations operating in the Republic of Azerbaijan are examined.

In the first five sections of the thesis, a theoretical background of the topic is established. First section is introduction. In this section, the topic, purpose, assumptions, limitations and content of the research is examined. In the second section, the topic of change in general terms is introduced. In the third section background of organizational change is provided. The fourth section consists of the analysis of critical success factors in achieving change, an organizational change manifesto and roadmap for change. The fifth section is the last part of the theoretical section and provides explanations about the analysis of failure in management of change..

In the sixth section of the thesis, applications about management of organizational change in Turkish Organizations in the Republic of Azerbaijan are performed in order to assess organizations' ability to change.

In the application part of the research, organizations' point of view on change and their reference and available management styles, for what reasons they choose to change, managers' conception of organizational change and their roles in organizational change, answers to questions like whether they succeeded in their programs of change are examined in management of organizational change context.

**Keywords:** Organization, Change, Change Management, Competition, Resistance to Change

# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE AZERBAJCAN CUMHURİYETİNDEKİ TÜRK MENŞELİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
TABLolar DİZİNİ .....	xvi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, VARSAYIMLARI, SINIRLARI VE İŞLETMECİLİK ALANINA KATKISI

1.1. Çalışmanın Konusu ve Amacı .....	1
1.1.1. Çalışmanın Konusu .....	1
1.1.2. Çalışmanın Amacı.....	2
1.2. Çalışmada Kabul Edilen Varsayımlar ve Sınırlamalar .....	3
1.2.1. Çalışmada Kabul Edilen Varsayımlar .....	3
1.2.2. Çalışmaya İlişkin Sınırlamalar .....	4
1.3. Çalışmanın İçeriği .....	4

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DEĞİŞİM

2.1. Değişimin Kavramsal Çerçevesi, Tanımı ve Amaçları.....	7
2.1.1. Tanımı ve Önemi.....	7
2.1.1.1. Tanımı .....	8
2.1.1.2. Önemi.....	10
2.1.2. Felsefesi ve Kapsamı.....	11

2.1.2.1.	Felsefesi.....	11
2.1.2.2.	Kapsamı.....	12
2.1.3.	Amaçları.....	13
2.2.	Değişimin Özellikleri, Gerekçeleri ve Çeşitleri.....	13
2.2.1.	Özellikleri.....	14
2.2.1.1.	Organizasyonel Performans Düzeyinin Yükseltilmesi Özelliği.....	14
2.2.1.2.	Organizasyonel Yapı ve Süreçler Özelliği.....	14
2.2.1.3.	Otomasyon ve Bilgi Teknolojileri Özelliği.....	15
2.2.1.4.	Rehabilitasyon ve İyileştirme Özelliği.....	15
2.2.1.5.	Bütünsellik Özelliği .....	15
2.2.2.	Gerekçeleri .....	16
2.2.3.	Çeşitleri .....	17
2.2.3.1.	Planlı Değişim – Plansız Değişim.....	18
2.2.3.2.	Makro Değişim – Mikro Değişim.....	18
2.2.3.3.	Zamana Yayılmış Değişim - Ani Değişim.....	18
2.2.3.4.	Proaktif (Öngörücü) Değişim – Reaktif Değişim .....	19
2.2.3.5.	Geniş Kapsamlı Değişim – Dar Kapsamlı Değişim.....	19
2.2.3.6.	Aktif Değişim – Pasif Değişim .....	19
2.2.3.7.	İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim – Radikal Köklü Değişim.....	19
2.3.	Değişime Konu Olan Alanlar ve Değişimin Tetikleyicileri .....	20
2.3.1.	Değişime Konu Olan Alanlar.....	20
2.3.2.	Değişimin Tetikleyicileri .....	20

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM ARDALANI

3.1.	Organizasyonel Değişime Neden Olan Faktörler .....	24
3.1.1.	Organizasyonel Değişime Neden Olan Dış Çevre Faktörleri .....	25
3.1.1.1.	Çevresel Faktörler .....	26
3.1.1.2.	Ekonomik Faktörler .....	27
3.1.1.3.	Sosyo Kültürel Faktörler .....	29
3.1.1.4.	Hukuki ve Politik Faktörler.....	29
3.1.1.5.	Teknolojik Faktörler.....	29
3.1.2.	Organizasyonel Değişime Neden Olan İç Çevre Faktörleri.....	31
3.1.2.1.	Organizasyonel Faktörler .....	31
3.1.2.2.	Tepe Yönetiminin Değişime Etkisi.....	31
3.1.2.3.	İşgörenlerin Değişimi Algılayış Tarz ve Arzuları.....	31
3.1.2.4.	İşletmenin Ekonomik Yapısı.....	32
3.2.	Organizasyonlarda Değişime Olan Yatkınlık .....	32
3.2.1.	Organizasyonlarda Değişime Yatkın Olan ve Olmayan Durumlar ...	32



3.2.1.1.	Değişime Yatkın Olan Durumlar .....	32
3.2.1.2.	Statükocu Olmaya Yatkın Olan Durumlar .....	33
3.2.2.	Organizasyonların Değişime Olan Yatkınlıklarını Belirleyen Değişkenler .....	34
3.2.2.1.	İnsanlar ve Değişim ile İlgili Tutumlar .....	34
3.2.2.2.	Organizasyonun Çevresel Özellikleri .....	34
3.2.2.3.	Benimsenen Yönetim Sistemi .....	34
3.2.2.4.	İşgörenlerin Özellikleri .....	35
3.2.2.5.	Yapısal Özellikler.....	35
3.3.	Organizasyonel Değişime Farklı Yaklaşım, Modeller ve Organizasyon Yapıları .....	37
3.3.1.	Değişim Yaklaşımları.....	37
3.3.1.1.	Değişimi İnsan Davranışlarının Değişimine Dayandıran Yaklaşım .....	37
3.3.1.2.	Değişimi Yapısal Değişime Dayandıran Yaklaşım.....	38
3.3.1.3.	Değişimi Teknolojik Değişime Dayandıran Yaklaşım .....	38
3.3.1.4.	Sistematik Yaklaşımlar .....	39
3.3.2.	Organizasyonel Değişim Yönetimi Modelleri .....	40
3.3.2.1.	Evrimci ve Otokratik Model .....	40
3.3.2.2.	Evrimci ve Katılımcı Model.....	41
3.3.2.3.	Devrimci ve Otokratik Model .....	41
3.3.2.4.	Devrimci ve Katılımcı Model .....	42
3.3.3.	Değişimde Kullanılan Yeni Organizasyon Yapıları .....	42
3.3.3.1.	Akli Yoğun Organizasyonlar .....	43
3.3.3.2.	Şebeke Organizasyonlar.....	45
3.3.3.3.	Öğrenen Organizasyonlar.....	47
3.3.3.4.	Sanal Organizasyonlar .....	51
3.3.3.5.	Organik Organizasyonlar .....	53
3.4.	Organizasyonel Değişim Yönetimi Uygulamalarında Yararlanılabilecek Yönetimsel Teknikler ve Değişimi Destekleyici Kavramlar .....	55
3.4.1.	Yararlanılabilecek Yönetimsel Teknikler .....	56
3.4.1.1.	Toplam Kalite Yönetimi .....	56
3.4.1.2.	Stratejik Yönetim .....	58
3.4.1.3.	Sinerjik Yönetim .....	60
3.4.1.4.	Hedeflere Göre Yönetim .....	61
3.4.1.5.	Yalın Yönetim .....	65
3.4.1.6.	Kriz ve Risk Yönetimi .....	66
3.4.1.7.	Güçlendirme (Empowerment).....	70
3.4.1.8.	Benchmarking (Kıyaslama) .....	72
3.4.1.9.	Sürekli Gelişme (Kaizen).....	79
3.4.2.	Değişimi Destekleyici Kavramlar .....	79
3.4.2.1.	Entelektüel Sermaye.....	80
3.4.2.2.	Hayal Mühendisliği .....	82
3.4.2.3.	Koçluk (Mentoring) .....	85
3.4.2.4.	Bilgi Yönetimi.....	87
3.4.2.5.	Bilişim Teknolojileri Yönetimi .....	92

3.4.2.6.	Bilgi Kullanımı Yönetimi .....	102
3.4.2.7.	Gelecek Mühendisliği .....	104

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM MANİFESTOSU : ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN YOL HARİTASI

4.1.	Değişimin Gerçekleştirilmesinde Kritik Başarı Faktörleri .....	107
4.1.1.	Liderlik .....	107
4.1.2.	Objektif Bakış Açısı .....	111
4.1.3.	Ekip Çalışması .....	111
4.1.4.	Uyum ve Güven .....	113
4.1.5.	Yaratıcılık ve Buluşçuluk.....	116
4.1.6.	Kurum Kültürü .....	120
4.1.7.	İletişim ve Bilgi Ağları.....	121
4.1.8.	Pozitif Sinerji Yaratma.....	122
4.1.9.	Bilgi Teknolojisi Sistemleri .....	123
4.1.10.	Yenilikçilik.....	127
4.2.	Değişimin Yol Haritası .....	129
4.2.1.	Değişimin Gerekliliğini Belirlemek .....	130
4.2.1.1.	Değişime İhtiyaç Olduğunu Tespit Etmek.....	131
4.2.1.2.	Değişim Kararının Alınması .....	133
4.2.1.3.	Değişim Konusunda Üst Düzey Fikir Birliğinin Oluşturulması .....	135
4.2.2.	Organizasyonların Değişime Hazırlanması.....	135
4.2.2.1.	Değişim Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması .....	136
4.2.2.2.	İnsanların Değişime Hazırlanması .....	137
4.2.2.3.	Yapı ve Kaynakların Değişime Hazırlanması.....	138
4.2.3.	Değişimin Planlanması .....	138
4.2.3.1.	Sorumluların Belirlenmesi .....	140
4.2.3.2.	Vizyon ve Misyonun Tanımlanması .....	145
4.2.3.3.	Amaçların Tanımlanması ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	148
4.2.3.4.	Mevcut Durumun Ortaya Koyulması.....	151
4.2.3.5.	Alternatif Çözüm Yollarının Geliştirilmesi .....	152
4.2.3.6.	Kullanılacak Strateji ve Taktiklerin Alternatifler Arasından Seçimi .....	153
4.2.3.7.	Planın Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli İş Gücü ve Diğer Kaynakların Saptanması.....	154
4.2.4.	Aksiyon Planının Realize Edilmesi.....	155
4.2.4.1.	Pilot Uygulama Yapılması .....	155
4.2.4.2.	Olumlu, Olumsuz Yönlerinin Tespit Edilmesi.....	156
4.2.4.3.	Gerekli Düzeltme ve Takviyelerle Değişim Modelinin Güçlendirilmesi .....	156
4.2.4.4.	Yeni Modelin Şemasının Çizilmesi .....	156
4.2.4.5.	Modelin İşletmenin Tüm Bölümlerine Yayılması .....	158

4.2.4.6.	Uygulamaya Geçiş Evresi .....	159
4.2.5.	Değişimin Değerlendirilmesi ve Kurumsallaştırılması .....	162
4.2.5.1.	Değişim Sonuçlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi .....	162
4.2.5.2.	Değişimin Kurumsallaştırılması .....	164

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **5. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE BAŞARISIZLIĞIN ANALİZİ**

5.1.	Değişim Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Güçlükler .....	166
5.2.	Değişim Yönetimi Çabalarını Başarısızlığa İten Etmenler .....	168
5.3.	Değişime Direnç .....	169
5.3.1.	Değişime Direnç Halleri .....	170
5.3.1.1.	Aktif Direnç .....	171
5.3.1.2.	Pasif Direnç .....	171
5.3.1.3.	Kayıtsız Kalma .....	172
5.3.1.4.	Kabul Hali .....	172
5.3.2.	Direncin Nedenleri .....	172
5.3.2.1.	Kişisel Nedenler .....	172
5.3.2.2.	Sosyolojik Nedenler .....	173
5.3.2.3.	Ekonomik Nedenler .....	174
5.3.2.4.	Organizasyonel Nedenler .....	175
5.3.3.	Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler .....	176
5.3.3.1.	Değişimi Önceden Haber Vermek .....	176
5.3.3.2.	İletişim .....	177
5.3.3.3.	Katılım .....	178
5.3.3.4.	Kolaylaştırma ve Destek .....	179
5.3.3.5.	Pazarlık .....	179
5.3.3.6.	Manipülasyon ve Birlikte Hareket Etme .....	180
5.3.3.7.	Tehdit, Baskı ve Zor Kullanma .....	180
5.3.3.8.	Paylaşılan Vizyon Ortamı Oluşturma .....	181
5.3.3.9.	Bilgilendirme .....	181
5.3.3.10.	İşgöreni Destekleme ve Taviz Verme .....	182
5.3.3.11.	Çatışma Ortamını Yönetme .....	182

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **6. AZERBAYCAN CUMHURİYETİNDEKİ TÜRK MENŞELİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA**

6.1.	Amacı ve Önemi .....	184
6.2.	Sınırlılıkları .....	185

6.3. Yöntem.....	186
6.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	186
6.3.1.1. Araştırmanın Modeli .....	186
6.3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	186
6.3.2. Evren ve Örneklem .....	188
6.3.3. Verilerin Toplanması .....	189
6.3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	191
6.4. Bulgular ve Yorum.....	213
6.4.1. Organizasyonların Değişimi Nasıl Algıladıkları ve Yönettiklerine İlişkin Bulgular .....	214
6.4.2. İşveren ve İşgörenlerin İşletmelerin Değişim Potansiyeline Ait Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular .....	229
6.4.3. İşletmelerin Değişim Potansiyel ve Yeterliliklerinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimine İlişkin Bulgular.....	231

## YEDİNCİ BÖLÜM

<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>242</b>
KAYNAKÇA .....	246
EKLER.....	273
EK-1. ANKET.....	274
EK-2. REVİZE EDİLMİŞ FAKTÖR YAPISI.....	276
EK-3. ANKETE İLİŞKİN BULGULAR.....	280
ÖZGEÇMİŞ .....	323

**KISALTMALAR DİZİNİ**

AR-GE	Araştırma – Geliştirme
AÜ	Anadolu Üniversitesi
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
Der.	Derleyen
DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
DHO	Deniz Harp Okulu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
ES	Entellektüel Sermaye
İİBF	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
KHO	Kara Harp Okulu
MESS	Metal İşleri Sendikası
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
S.	Sayı
s.	Sayfa
SDÜ	Süleyman Demirel Üniversitesi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TUSİAB	Azerbaycan Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği
Ü.	Üniversite
Y.	Yıl

Ya.                      Yayını  
YBS                     Yönetim Bilgi Sistemleri  
Vol.                     Volume

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1.	Değişim Doğrultusu Üzerinde Çeşitli Organizasyon Yapıları.....	54
Şekil 4.1.	Değişim İçin Kritik Başarı Faktörleri .....	107
Şekil 4.2.	Köklü Değişime Önderlik Etme Yaklaşımı .....	109
Şekil 4.3.	İşletmelerde Güven Ortamı Yaratın Temel Unsurlar. ....	114
Şekil 4.4.	Organizasyonel Değişim Yol Haritası .....	130
Şekil 4.5.	Vizyon Oluşturulma Süreci.....	148
Şekil 4.6.	Organizasyonel Değişimin Hedefleri.....	151
Şekil 4.7.	Değişim Modelinin Yapısı .....	158
Şekil 4.8.	Organizasyondaki Değişimin Değişik Alanlara Yayılması .....	159
Şekil 4.9.	Değişim Süreci İçinde Organizasyonda Yerine Getirilecek Çalışmalar .....	160
Şekil 4.10.	Değişim Yöntemleri .....	161

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1.	Organizasyonların Değişimle Gelen Yeni Değerleri.....	24
Tablo 3.2.	Organizasyon Yapıları.....	36
Tablo 3.3.	Bilgi Yönetimi Enstrümanları .....	88
Tablo 3.4.	Etkili Bir Bilgi Topluluğunun Karakteristikleri .....	104
Tablo 3.5.	Yaşanan Eğilimler ve Gerçekleştirilmesi Gereken Bazı Stratejik Görevler	105
Tablo. 6.1.	Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı .....	190
Tablo 6.2	Anketin Güvenilirlik Değeri.....	192
Tablo 6.3.	Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri .....	192
Tablo 6.4.	Açıklanan Toplam Varyans.....	194
Tablo 6.5.	Bileşen Matrisi.....	195
Tablo 6.6.	Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi .....	196
Tablo 6.7.	Anketin İşveren Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri .....	198
Tablo 6.8.	Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri .....	198
Tablo 6.9.	Anketin İşveren Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri .....	200
Tablo 6.10	Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri .....	200
Tablo 6.11.	Anketin İşgören Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri.....	201
Tablo 6.12.	Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri .....	202
Tablo 6.13.	Anketin İşgören Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri.....	203
Tablo 6.14.	Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine	



	Etkileri .....	204
Tablo 6.15.	Anketin İşgören Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri.....	205
Tablo 6.16.	Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri .....	205
Tablo 6.17.	Açıklanan Toplam Varyans .....	207
Tablo 6.18.	Bileşen Matrisi.....	208
Tablo 6.19.	Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi .....	211
Tablo 6.20.	Değişkenler Arası İlişki .....	214
Tablo 6.21	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı.....	214
Tablo 6.22.	Değişkenler Arası İlişki .....	215
Tablo 6.23.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı.....	215
Tablo 6.24.	Değişkenler Arası İlişki.....	216
Tablo 6.25.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı. ....	216
Tablo 6.26.	Değişkenler Arası İlişki.....	217
Tablo 6.27.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı.....	218
Tablo 6.28.	Değişkenler Arası İlişki .....	218
Tablo 6.29.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı . ....	219
Tablo 6.30.	Değişkenler Arası İlişki .....	219
Tablo 6.31.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı .....	220
Tablo 6.32.	Değişkenler Arası İlişki.....	220
Tablo 6.33.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı .....	221
Tablo 6.34.	Değişkenler Arası İlişki.....	221
Tablo 6.35.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı. ....	221
Tablo 6.36.	Değişkenler Arası İlişki.....	222
Tablo 6.37.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı.....	222
Tablo 6.38.	Değişkenler Arası İlişki.....	223
Tablo 6.39.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı .....	223
Tablo 6.40.	Değişkenler Arası İlişki.....	224
Tablo 6.41.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı . ....	224
Tablo 6.42.	Değişkenler Arası İlişki .....	225
Tablo 6.43.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı.....	225
Tablo 6.44.	Değişkenler Arası İlişki.....	226

Tablo 6.45.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı. ....	226
Tablo 6.46.	Değişkenler Arası İlişki .....	227
Tablo 6.47.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı. ....	227
Tablo 6.48.	Değişkenler Arası İlişki. ....	228
Tablo 6.49.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı. ....	228
Tablo 6.50.	Değişkenler Arası İlişki. ....	229
Tablo 6.51.	Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı .....	229
Tablo 6.52.	İşveren ve İşgörenlerin İşletmelerin Değişim Potansiyeline Ait Değerlendirmeleri. ....	230
Tablo 6.53.	İşletmelerin Değişim Potansiyel ve Yeterliliklerinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi. ....	231
Tablo 6.54.	Yönetim Kalitesi Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi .....	232
Tablo 6.55.	İletişim Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi. ....	233
Tablo 6.56.	Yaratıcılık Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi .....	234
Tablo 6.57.	Motivasyon Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi .....	235
Tablo 6.58.	Uyum Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi. ....	236
Tablo 6.59.	Performans Kültürü Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi. ....	237

# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE AZERBAYCAN CUMHURİYETİNDEKİ TÜRK MENŞELİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, VARSAYIMLARI, SINIRLARI VE İÇERİĞİ

Genel olarak çalışmanın konusu, amacı, varsayımları, sınırları ve içeriği şu şekilde değerlendirilmiştir:

##### 1.1. Çalışmanın Konusu ve Amacı

Günümüzün organizasyonları, yeni gelişmelerin doğal sonucu olarak sık sık değişikliklerle karşı karşıya gelmektedir. Yeni yönetim teknikleri, organizasyonların küreselleşen dünyada yaşanan hızlı değişim sürecine ayak uydurmasını hedeflemektedir. Dünyada değişim dalgaları yaratan yeni yönetim teknikleri; toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, yalın üretim ve organizasyon, sürekli gelişme ve diğer birçok yöntem günümüzde organizasyonların yönetim modellerinin yenilenmesine, değişmesine yardımcı olmaktadır.

##### 1.1.1. Çalışmanın Konusu

Her alanda hızlı bir değişimi yaşadığımız şu günlerde, yoğun küresel rekabet karşısında işletmeler belirsiz, karmaşık ve hızlı bir değişim süreci ile karşı karşıyadırlar. Bu değişime zamanında ve yerinde uyum sağlayabilen işletme ve

yöneticileri hayatta kalabilme şansına sahip olabilmekte, yoksa bu değişim döngüsü içerisinde kaybolup gitmektedirler.

Günümüz rekabet sürecinde işletmelere stratejik bir avantaj sağlayabilecek değişim yönetimi, işletme ve yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken kaçınılmaz bir süreç olmalıdır. Değişebilme becerisi, geleceğin organizasyonları için en büyük rekabet avantajıdır. İşte bu nedenlerle bu tezin konusu “Organizasyonlarda Değişim Yönetimi” olarak belirlenmiştir.

### **1.1.2. Çalışmanın Amacı**

İşletmelerin faaliyette bulunduğu doğal, ekonomik, sosyo-kültürel ve hukuki çevre faktörleri sürekli olarak değişmektedir. Özellikle son yıllarda daha yoğun bir şekilde yaşadığımız bu değişim ve gelişmeler, en çok işletmeleri etkilemektedir.

Değişimle birlikte, hızlı bir rekabetinde yaşandığı günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ancak, değişen çevrelerine uyum sağlamaları ile mümkün olabilecektir. İşte bu uyum çabası, işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda işletmelerde, organizasyonel değişim yönetimi konulu bu çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- a. İşletmelerin, değişim konusundaki bakış açılarını ve referans aldıkları mevcut yönetim tarzlarını ortaya koymak,
- b. İşletmelerin daha çok hangi sebeplerden dolayı değişime gittiklerini ortaya koymak,
- c. İşletme yöneticilerinin organizasyonel değişim konusundaki anlayış biçimlerini ve organizasyonel değişimdeki rollerini belirlemek,
- d. İşletmelerin bugüne kadar herhangi bir değişim ve organizasyon geliştirme metodu uygulayıp uygulamadığını, uygulamışlar ise en çok hangi metotlardan yararlandıklarını ortaya koymak,
- e. Yapılan herhangi bir değişikliğe karşı, işletmelerde bir direncin olup olmadığını araştırmak,

f. İşletmelerin uyguladıkları değişim programları sonucunda başarılı olup olmadıklarını ortaya koymak,

g. İşletmelere değişim yönetimiyle ilgili önerilerde bulunabilmek için, bilimsel bir veri tabanı ve bir yol haritası oluşturmaktır.

## **1.2. Çalışmada Kabul Edilen Varsayımlar ve Sınırlamalar**

Çalışmada bir takım varsayımlar kabul edilmiş ve araştırmanın selameti için bazı sınırlamalara gidilmiştir.

### **1.2.1. Çalışmada Kabul Edilen Varsayımlar**

Çalışmada kabul edilen varsayımlar şu şekildedir:

- a. Geleceğe geçmişin devamı olarak bakamayız.
- b. Geçmiş tecrübeler stratejilere taşınacaksa, gelecek geçmiş olur. Gelecekle başa çıkabilmek için, geçmişle başa çıkma yöntemlerimizi unutmak zorundayız.
- c. Sanayi toplumunun ürünü olan temel kurumlar son derece ciddi bir sarsıntı geçirmekte; zaman ve mekan kavramları değişmektedir.
- d. Rekabetin değişiminin çizgisel olmadığı bir dünyada çizgisel düşünce ve yönelimler hiçbir işe yaramaz. Çizgiselden çizgisel olmayana, yani bilinenen bilinmeyene, entelektüel bir atlama yapılmalıdır.
- e. 21. yüzyılda değişim eğrisinin önünde giden, kendisini sürekli yeniden tanımlayan, rekabet kurallarını yeniden yaratan, statükoyu zorlayan organizasyon yapılarına ihtiyaç duyulacaktır.
- f. Gelecekte kaos ve belirsizlik hakim paradigma halinde düşünülmektedir. Belirleyici güç, toprağa, hammaddeye, işgücüne, paraya değil, işletmelerin entelektüel sermayesine dayandırılacaktır. Gelecekte liderlerin karşısındaki en büyük sorun, organizasyonların sosyal yapılarını, entelektüel sermaye yaratacak ve etkinleştirecek şekilde geliştirmek olmalıdır.

### 1.2.2. Çalışmaya İlişkin Sınırlamalar

Çalışma kapsamı içerisinde bazı sınırlamalara gidilmiştir.

Çalışma esnasında karşılaşılan en büyük güçlük, çalışma araştırmasının yapıldığı örneklem olan Azerbaycan Cumhuriyeti' nin yeni kurulmakta/yapılanmakta olan bir ülke olması nedeniyle yaşanan olumsuzluklardır.

Ülkenin siyasi yapısındaki yeni oluşumlar, ekonomik yapısının çok zayıf olması, ülke içerisindeki hukuki altyapının yetersiz olması beraberinde bir takım belirsizlikleri yatırımcılara hissettirmektedir.

Bu kapsamda yaşanan gelecek endişesi nedeniyle işletmeler gerekli gördükleri (ve aslında kaçınılmaz olan), organizasyonel değişimi gerçekleştirebilmek hususunda tereddütler yaşamakta, bu da işletmelerin rekabet koşullarına göre vaziyet alamayıp piyasadan silinmelerine neden olabilmektedir.

Bu sınırlılığın, ülke içerisinde kök salmaya başlayan rahat ve güven ortamının iyice yerleşmesi, yapılan ekonomik yatırımların (Bakü-Ceyhan petrol boru hattı vb.) geri dönüşümünün işletmelere ve halka yansması ile ortadan kalkacağı değerlendirilmektedir.<sup>1</sup>

Araştırmada karşılaşılan bir diğer zorluk ise işletmelerin anketleri cevaplama gösterdikleri isteksizliklerdir. Gerek mail, gerek faks gerekse yüz yüze yapılan anketlerde personelin cevap vermedeki isteksizliği önemli bir sınırlılık oluşturmuştur. Bu isteksizlik telefon ve yüz yüze yapılan görüşmeler ve aracılarla çözülmeye çalışılmıştır.

### 1.3. Çalışmanın İçeriği

İşletmelerin organizasyonel değişim yönetimi uygulamalarını analiz etmeye amaçlayan bu çalışma kapsam olarak Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk İşletmelerini içermektedir. Çalışma bu kapsamda giriş dahil yedi bölümden

---

<sup>1</sup> NESİROVA, Z., A. SOYAK, "Küreselleşme Sürecinde IMF Politikalarının Sonuçları: Azerbaycan Deneyimi", **Küreselleşme Sürecinde Kafkasya ve Orta Asya Konferansı**, Kafkas Üniversitesi, Mayıs, 2003, s. 1-12.

oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümü giriş bölümüdür. Bu bölümde çalışmanın konusu, amacı, varsayımları, sınırları ve içeriği özetlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü değişim kavramını iki alt başlıkla irdelemeyi amaçlamaktadır. Bu bölümün ilk kısmında değişimin kavramsal çerçevesi, amaçları, felsefesi ve kapsamı verilmeye çalışılmıştır. İkinci kısmında ise değişimin özellikleri ve gerekçeleri açıklanmış değişimin çeşitleri geniş bir açı ile incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü “Organizasyonel Değişim Ardalanı” başlıklı olup dört kısımdan oluşmaktadır. Bu bölümün ilk kısmında organizasyonel değişime neden olan faktörler dış çevre ve iç çevre faktörleri alt başlıkları kapsamında incelenmiştir. İkinci kısımda organizasyonların değişime olan yatkınlıkları irdelenmiş, bu yatkınlıkları belirleyen değişkenler analiz edilmiştir. Üçüncü kısımda organizasyonel değişime farklı yaklaşımlar, değişim modelleri ve bu modellerle gerçekleştirilen değişimlerde kullanılan yeni organizasyon yapıları ortaya konulmuştur. Bu bölümün dördüncü kısmında ise, değişim yönetimi uygulamalarında yararlanılabilecek yönetsel teknikler ve değişimi destekleyici kavramlar geniş bir perspektifle ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde öncelikle değişimin gerçekleştirilmesindeki kritik başarı faktörleri analiz edilerek, akabinde işletmeler için bir organizasyonel değişim manifestosu sunulmuş, organizasyonlar için değişimin yol haritası çizilmiştir.

Çalışmanın teorik olarak ortaya konulan hususların sonuncusunu içeren beşinci bölümünde, değişim yönetimi uygulamalarında karşılaşılabilecek olası başarısızlık durumları üç başlık altında analiz edilmiştir. Birinci kısımda karşılaşılabilecek güçlükler, ikinci kısımda uygulama çabalarını başarısızlığa iten etmenler irdelenmiş, son kısımda ise değişime direnç fenomeni her yönüyle analiz edilmiştir.

Altıncı bölüm buraya kadar teorik olarak anlatılan çalışmanın uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde alan araştırması ayrıntılı olarak sunulmuştur. Birinci kısımda, uygulamanın amacı ve önemi, ikinci kısımda sınırlılıkları açıklanmıştır. Uygulamanın üçüncü kısmı araştırma modeli ve hipotezleri, verilerin toplanması ve analizi, dördüncü kısmında ise bulguların yorumlanmasına yer

verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan yedinci bölümde ise, belirlenen sonuç ve öneriler ortaya konularak, çalışma nihayetlenmiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DEĞİŞİM

#### 2.1. Değişimin Kavramsal Çerçevesi, Tanımı ve Amaçları

Günümüzde değişen ve küreselleşen dünyanın, hemen hemen her ülkesinde ve her sektöründe süren amansız rekabet ortamında, işletmeler kararlılıkla ve doğru stratejilerle ayakta kalmaya çalışmaktadırlar.<sup>2</sup>

İşletmeler sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Karmaşıklık, hız, değişkenlik ve belirsizlik, günümüz çalışma hayatının sürekli karşı karşıya kaldığı olgulardır. Değişen bu olgular ile sadece iş dünyası değil, toplumun tüm kesimleri yüzleşmektedir. Ünlü yönetim düşünürleri, geçtiğimiz yüzyılda yaşanan değişimin “insanlık tarihindeki en büyük değişim” olduğu konusunda görüş birliğine sahiptir.<sup>3</sup>

Yaşanmakta olan küresel değişim, sadece belirli bir coğrafi bölge veya toplumla sınırlı değil tüm dünya ölçeğinde; yalnızca belirli bir alanda değil, teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, yönetsel ve kültürel olarak tüm alanlarda sürmektedir.<sup>4</sup>

##### 2.1.1. Tanımı ve Önemi

Değişim kavramının genel tanımı, kelime anlamı, değişik bakış açılarıyla açıklanmasına ilişkin tanımları ve önemi bu kısımda incelenecektir.

---

<sup>2</sup> ARSLAN, A., “Kurumsal Değişimin Başarılmasında İnsan Kaynaklarının Rolü”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 66, Eylül 2002, s. 12.

<sup>3</sup> ERKUT, H., **Değişimi Başarıya Dönüştürme**, MESS Yayınları, No:360, İstanbul 2001, s. 13.

<sup>4</sup> KLIKSBURG, B., “The ‘Necessary State’: A Strategic Agenda for Discussion,” **International Review of Administrative Sciences**, Vol. 60, No. 2, June 1994, s. 183.

### 2.1.1.1. Tanımı

Kelime anlamı olarak; görünüm, tarz, içerik gibi özelliklerin farklı bir yapıya kavuşması olarak adlandırabileceğimiz değişimi, kullanıldığı alan, kademe ve disipline bağlı olarak daha farklı kelimeler ile ifade etmek mümkündür. Değişim kavramı için çok farklı kaynaklarda çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur:

Bir tanıma göre değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu; kişilerin, nesnelerin yerlerinin değiştirilmesinin yanında kişisel bilgi, yetenek vb.' nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini de ifade etmektedir. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır<sup>5</sup>.

Başka bir tanımda değişim, bir organizasyonda ve süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir duruma dönüşmesidir.<sup>6</sup> Değişim, organizasyonlarda yaratıcılık ve yenileşmenin bir parçası olarak da görülmektedir. Buna göre değişme organizasyonlarda her zaman yöneticinin denetiminde gerçekleşmemektedir.

Planlanmamış değişimler kendiliğinden şans eseri veya bir değişme ajanının etkisi olmadan ortaya çıkar. Bunlar arasında, organizasyonu fiziksel olarak tahrip eden bir grevin fabrikanın kapanmasına yol açması veya kişiler arası çatışmaların bölümler arası ilişkilere rehberlik edecek kurallar oluşturması gibi durumlar sayılabilir<sup>7</sup>.

Pek çok akademik çalışmada değişime farklı yaklaşımlar getirilmiş, bu çerçevede dönüştürücü değişim<sup>8</sup>, stratejik değişim<sup>9</sup>, acil değişim<sup>10</sup> kavramları irdelenmiştir.

<sup>5</sup> [www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm](http://www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm)

<sup>6</sup> ÜLGEN, H., **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ. Ü. İşletme Fakültesi Ya., No: 258, s. 167.

<sup>7</sup> [www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm](http://www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm)

<sup>8</sup> HILL, F. M., L. K. COLLINS, "A Descriptive And Analytical Model Of Organizational Transformation", **The TQM Magazine**, 2000, s. 966-983.

ALPELBAUM, S. H., N. St. PIERRE, W. GLAWAS, "Strategic Organizational Change: The Role Of Leadership, Learning, Motivation and Productivity", **Management Decision**, 1998, s. 289-301.

<sup>10</sup> BEESON, I., C. DAVIS, "Emergence And Accomplishment In Organizational Change", **Journal Of Organizational Change Management**, 2002, s. 55-71.

Bir başka çalışmada ise, organizasyonların geliştirilmesi konusunda kasıtlı ve sistemli değişimler, değişme kavramı ile anlatılmaktadır ve buna göre 'değişme', 'gelişme' kavramından daha kökten bir kavramdır.<sup>11</sup> Gelişme ya da ilerleme gibi terimler, belli bir ölçüte göre, belli bir hedefe doğru olan değişimi belirtirler. Bu açıdan yaklaşıldığında da, değişim ile, gelişme ve ilerlemenin farklı terimler olduğu açıktır.<sup>12</sup>

Bir kaynakta değişim, yönü belirgin olmayabilen ve kasıtlı olmayabilen her türlü farklılaşmalar için kullanılmaktadır. Başaran; bilinçli ve olumlu yöndeki değişimleri, 'farklılaşma' olarak tanımlamaktadır.<sup>13</sup>

Yapılan başka bir tanımlamada ise, 'değişim':<sup>14</sup>

- Bir dönüşüm, şekil değiştirme sürecidir.
- Bir öğrenme sürecidir.
- Bir anlaşma ve fikir birliği sağlama sürecidir.
- İşletme kültüründe ve normlarda, değişiklik gerektiren bir süreçtir.

Değişim olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilmektedir. Olumlu değişme, gelişme sürecinde ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi, olumsuz değişme ise gelişmenin kontrol edilemediği durumları yada hiçbir müdahale olmaksızın bir durumun aslından uzaklaşması olarak ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişmedir.<sup>15</sup>

Değişim yönetimi ise yönetsel kavram olarak eskidir. Ancak, bugünkü değişim ortamı, değişim yönetimine ayrı bir önem ve içerik getirmektedir. 1980' li yıllara kadar değişim, dengeli ve düzenli bir ortamda çaba sarf etmeyi gerektiriyordu. 1990'larda hızlanan ve karmaşıklaşan faktörler, değişim yönetimine stratejik bir boyut kazandırmıştır.

---

<sup>11</sup> [www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm](http://www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm)

<sup>12</sup> KONGAR, E., **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 59.

<sup>13</sup> BAŞARAN, İ. E., **Organizasyonel Davranış Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1982, s. 54.

<sup>14</sup> DÜREN, A. Z., **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 229.

<sup>15</sup> SABUNCUOĞLU, Z., M. TÜZ, **Organizasyonel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1999, s. 207.

Aynı yıllarda piyasalar, müşteri tercihleri ve teknolojiadaki hızlı değişimle birlikte bir çok organizasyonu çökme noktasına getirmiştir. Değişime ayak uydurmayan, onu içselleştiremeyen organizasyonlar bu dönem içerisinde yok olmuşlar, kalanlar ise varlıklarını sürdürebilmek için; değişimin ne olduğu, niçin, ne zaman ve nasıl yapılacağı, kim tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği gibi sorularının cevaplarını bulmak için çaba harcamışlardır. Bu çabaların sonucunda "değişim yönetimi" adı verilen yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır.<sup>16</sup>

Bu yaklaşımdan hareketle, organizasyonel değişim yönetimini, insan faktörünü de içine alarak şöyle tanımlamak mümkündür: Bir organizasyonun, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve organizasyonel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır.<sup>17</sup>

Sonuç olarak değişim hem insanlar, hem organizasyonlar ve hem de toplumların yaşamlarında karşılaştıkları kaçınılmaz bir olgudur.<sup>18</sup> Hiçbir kurum ve hiç kimse, değişim faktörlerinin dışında kalmamakta, her şey değişimden etkilenmektedir. Artık hiçbir işletme kendini çevresel faktörlerdeki değişimlerin etkisinden soyutlayamamaktadır.<sup>19</sup>

### 2.1.1.2. Önemi

Günümüzün hızlı değişim ortamı, değişimi ve değişim yönetimi ile ilgili yaklaşım ve çabaları sürekli hâle getirmiştir. Değişimin temel noktası, değişim gereğinin öneminin hissedilebilmesidir.<sup>20</sup>

<sup>16</sup> AKTAN, C. C., **Yeni Yönetim Teknikleri ve Değişimle Baş Edebilmenin Yolları**, MESS Yayınları, 1998, s. 30.

<sup>17</sup> EROĞLU, F., **Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları**, Berikan Yayınları, Ankara, 1998, s. 127.

<sup>18</sup> TEVRUZ, S., **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara, 1996, s. 105.

<sup>19</sup> DÜREN, s. 230.

<sup>20</sup> MITCHELL, J., "The Never-ending Quest: Effective Strategy-making and Change Management for High-performing VET Organisations", John Mitchell & Associates, 2002, <http://www.reframingthefuture.net/publications/neq.pdf>, (26.08.2003).

Yani türü ne olursa olsun, değişimin benimsenmesi ve başarısı, beyinlerde başlayacak düşünsel devrimin gücüyle orantılı olacaktır. Günün artan değişim ihtiyacını karşılayacak yaklaşım ise, süreklilik arz eden ve bütüne yayılan değişim çabalarıdır.

Sürekliliği sağlamak için yenilenmek kaçınılmazdır. Madem ki, iş hayatında süreklilik bir değer taşıyor; öyleyse, yenilik yapmaya yönelik değişim gerek koşuldur.<sup>21</sup>

Sürekli bir değişim refleksi varlığı, işletmeler için temel yaklaşım hâline gelmiştir. Güçlü olmaktan öte, hayatta kalmak için dahi işletmeler değişimin gerekliliğini yakalamak zorundadır.<sup>22</sup>

Yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek ancak değişimin gereğini ve nedenini iyi görebilmekle mümkündür.<sup>23</sup>

### 2.1.2. Felsefesi ve Kapsamı

Geleceği belirleyen faktörler, çok karmaşık ve bilinmezlerle dolu olduğu için, tüm koşullara hakim olmak ve hedeflediğimiz her şeye gönümüzce ulaşmak, çoğu zaman mümkün olmamaktadır.<sup>24</sup> Geleceği şekillendirebilmek için, öncelikle değişim felsefesini kavrayabilmek ve organizasyonun tamamına, bunu yaymak gerekmektedir.

#### 2.1.2.1. Felsefesi

Klasik yönetim ilkelerinin uygulandığı bir düşünce tarzından vazgeçerek, yeni bir yönetim felsefesi geliştirerek, değişim çabalarını güçlendirmek gerekir. Bu

<sup>21</sup> GIBSON, R., **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Ya., İstanbul:1997; içinde PRAHALAD C. K., "Büyüme Stratejileri", s. 57.

<sup>22</sup> HAZIR, K., "Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi", **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, s. 80.

<sup>23</sup> İBİCİOĞLU, H., Ö. TURUNÇ, "Süreç Yenilemenin Çalışan Tatminine Etkileri: SDÜ Tıp Fakültesi hastanesinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 9, S. 1, Isparta, 2004, s. 27-41.

<sup>24</sup> ARGÜDEN, Y., "Değişim Noktalarını Yakalayabilmek", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 93, Aralık 2004, s. 6.

yeni felsefe ile değişim yönetimi faaliyetlerinde, arzulanan sonuçlara ulaşmak mümkündür.

Dünya, karmaşıklığı ve karşılıklı bağımlılığı arttıkça çizgisellikten, süreklilikten ve tahmin edilebilirlikten uzaklaşmaktadır. Rutin ve mekanik işlerin yerini, zeka ve yaratıcılığa dayalı çalışmalar almaktadır.<sup>25</sup>

Dolayısıyla gelecek, artık geçmişe benzememektedir. Bu fark edildiğinde, işletmelerde, toplumlarda, kişisel yaşamlarda geleceğe bakmak için yeni bir yöntem ihtiyacı duyulmaktadır.

Geleceği düşünmek, geleceği mühendislemek, eski zihniyeti yani geleceği bir ölçüde kontrol edebileceğimiz, düzenleyebileceğimiz ve tahmin edebileceğimiz düşüncesini süreksiz değişime dayalı yeni bir zihniyete dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Yoldan sapmayı norm olarak kabul etmeyi savunmaktadır.

Gelecek geçmişin devamı olmayacaktır. Gelecek süreksizlikler dizisi olacaktır. Ve ancak süreksizliği kabul edip bu konuda proaktif davrananlar başarıya ulaşma ve ayakta kalma şansı yakalayabileceklerdir.<sup>26</sup>

#### 2.1.2.2. Kapsamı

Organizasyonlarda değişim sürecinin uygulama kapsamına giren hususlar şöyle şekillenmektedir:<sup>27</sup>

- a. Organizasyonun kendisi,
- b. Organizasyonun amaçları,
- c. Organizasyondaki liderler/yöneticiler,
- d. Organizasyondaki iş görenler,
- e. Sosyal faktörler,
- f. İş metodları.

<sup>25</sup> DEMİR, K., “Öğrenen Örgütlerden Bilgi Yönetimine”, **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004, s. 260.

<sup>26</sup> GIBSON, R., “İş Yeniden Düşünmek”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der: GIBSON, R., Sabah Ya., No: 46, İstanbul 1997, s. 5.

<sup>27</sup> KRİTNER, R., A. KİNİCKİ, **Organizational Behavior**, 3rd. Ed., Chicago: Irwin, 1995, s. 568.

### 2.1.3. Amaçları

Değişim yönetimi, stratejik düzeyde organizasyonu aşağıdaki amaçlara ulaştırmaya yönlendirir:<sup>28</sup>

- a. Müşterilere kulak vermek ve beklentilerindeki olası değişimleri önceden hissetmek.
- b. Rekabet koşullarını bilmek ve izlemek
- c. Teknoloji konusunda uyanık olmak ve bilgiyi zamanında eyleme çevirmek
- d. Katılımcı yönetim ve esneklik yeteneklerini geliştirerek işletmenin akıllılığını yükseltmek
- e. Performans değerlemede, kişiselleştirilmiş veya gruplara yönelik ödüllendirmeyi geliştirmek
- f. Projeler bazında çalışma yöntemleri geliştirerek, enerjiyi açıkça tanımlanmış hedeflere yönlendirmek
- g. İnsan kaynağındaki yaratıcı potansiyeli belirleyerek geliştirmek
- h. Patent, kullanım hakkı, marka değerleri gibi sinerji ve yenilik yaratacak entellektüel varlıklara yatırım yapmak.
- i. Organizasyonlarda yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek, dinamik, esnek ve çevik bir organizasyon yapısını oluşturmak.<sup>29</sup>

### 2.2. Değişimin Özellikleri, Gereçekleri ve Çeşitleri

Yakın geçmişte yaşanan tecrübelerden sonra, “değişim”in yarılanma ömrü neredeyse yok olmuş durumdadır. Bir zamanlar asırlar süren her tür jeopolitik, teknolojik, ekonomik köklü değişim sürecinin tamamlanması artık sadece birkaç yıl almaktadır. Beş yıllık strateji planları hazırlayan işletmeler, artık bunları her ay

---

<sup>28</sup> DÜREN, s. 230.

<sup>29</sup> AKTAN, C. C., **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, TÜGİAD Ya., İstanbul 1999.

yeniden gözden geçiriyor pozisyonuna girmektedirler.<sup>30</sup>

Özellikle son yıllarda, değişim ve değişim yönetimi konularında pek çok şey yazılmış ve pek çok fikir ortaya koyulmuştur. Bu çabalarda, değişimin özellikleri, gerekçeleri ve çeşitleri değişik şekillerde sınıflandırılmıştır.

### 2.2.1. Özellikleri

Değişim yönetimi kavramını daha iyi anlayabilmek için değişim yönetiminin temel özelliklerini ortaya koymak gerekmektedir. Değişim yönetiminin özellikleri şunlardır:<sup>31</sup>

#### 2.2.1.1. Organizasyonel Performans Düzeyinin Yükseltilmesi Özelliği

Etkin bir değişim çok yönlü gelişmeyi ifade eder.<sup>32</sup> Değişim yönetimi organizasyonda performans düzeyini yükseltmeyi hedefler. Başlıca performans göstergeleri ise maliyet, kalite, hız ve hizmettir. Düşük maliyet ve yüksek kalitede üretim / hizmette bulunmak, ürün / hizmeti müşteriye süratle ve en güvenilir şekilde sunmak organizasyonda yüksek performansa ulaşıldığının temel göstergeleridir.

Değişim doğru yönetildiğinde, tüketicilere kolay kullanım kanallarından uygun fiyata pek çok seçenek sunulacaktır. Bununla birlikte, uyum sağlamakta geciken pek çok büyük politik ve endüstriyel sektörde bozulmalar yaşanacaktır.<sup>33</sup>

#### 2.2.1.2. Organizasyonel Yapı ve Süreçler Özelliği

Değişim yönetimi performansta önemli bir sıçrama elde edilebilmesi için organizasyonda tüm süreçlerin yapı, sistem ve politikaların temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarım yapılmasının gereği üzerinde durur. Değişim yönetiminin hedefi organizasyonel performansta bir sıçrama

<sup>30</sup> DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, **CEO'ların Bilgeliği**, Sistem Yayınları, No: 331, İstanbul, 2002, s. 1.

<sup>31</sup> AKTAN, C. C., **Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye**, Milliyet Yayınları, İstanbul 1999.

<sup>32</sup> MORAN, J. W., B. K. BRIGHTMAN, "Leading Organizational Change", **International Career Development Journal**, 2000, s. 111-119.

<sup>33</sup> DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, s. 14.



(quantum leap) veya atılım (breakthrough)'ı gerçekleştirmektir.

### **2.2.1.3. Otomasyon ve Bilgi Teknolojileri Özelliği**

Değişim yönetimi, organizasyonel performansta çarpıcı gelişmeler elde edebilmek için otomasyonun önemli olduğunu vurgular ve organizasyonun bütün düzeylerindeki insanların zekasını ve karakterini, bilgiyi sürekli bir şekilde üretebilecek ve paylaşabilecek bir şekilde yönetebilecek bilgi teknolojilerinden en geniş şekilde yararlanılmasının gereği üzerinde durur.<sup>34</sup> Otomasyon ve bilgi teknolojilerini, değişim yönetimi uygulamalarının kaldıracı olarak görmek daha doğrudur.

### **2.2.1.4. Rehabilitasyon ve İyileştirme Özelliği**

Değişim yönetimini, rehabilitasyon veya iyileştirme kavramlarını da içeren bir reform ya da dönüşüm (transformasyon) olarak görmek gerekmektedir. Aynı çerçevede küçülmeyi ifade eden “downsizing”, aynı zamanda işe en uygun elemanın bulunup, yerleştirilmesi veya organizasyonda en uygun iş bölümünün yapılması anlamını ifade eden “rightsizing”, müşteri tatminini amaçlayan “toplam kalite yönetimi” kavramları ile “değişim yönetimi” kavramını karıştırmamak gerekir. Bu kapsamda yukarıdaki kavramlar organizasyonel değişimin gerçekleştirilmesinde yararlanılacak yönetsel tekniklerdir.

### **2.2.1.5. Bütünsellik Özelliği**

Çok değişik ülke ve kültürlerde meydana gelen etkileşimler bir birlerini değişik sistem düzeyi boyutlarında etkilemekte ve çok daha karmaşık daha küresel sistemlere doğru organizasyonları, kurumları, devletleri zorlamaktadır. Değişen dünyada, gerek organizasyonların, gerekse ekonomik sistemlerin bir birlerine daha çok bağımlı olacağı ve bu yüzden her sistemin bir birini istense de istenmese de, etkileyeceği aşikardır. Bu nedenle gelişen her olaya vizyonel ve stratejik bakma

---

<sup>34</sup> BUKOWITZ, W., G. PETRASH, “Visualizing, Measuring and managing Knowledge”, **Research Technology Management**, Vol. 40 (July/August), 1997, s. 24-31.

alışkanlığı gereklidir. Bu da sistemlere bütünsel bir yaklaşımla bakma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.<sup>35</sup>

Değişim yönetimi, tüm süreçlerin teknik yönleri (teknoloji, standartlar, kontroller vs.) ve sosyal yönleri (organizasyon, iş görenler, motivasyon, ödüllendirme vs.) ile bir bütün olarak ele alıp değişimi gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

### 2.2.2. Gerekçeleri

Sınırların ortadan kalktığı, kültürel farklılıkların engelleyici olmaktan çıktığı, bilginin tek geçer akçe haline gelmeye başladığı günümüzde, işletmelerin de işlevleri, stratejileri, yapıları ve misyonları içerik ve nitelik bakımından değişmektedir.<sup>36</sup>

Teknolojideki gelişim milyonlarca insanı birbirine bağlamış, hız iş dünyasında başarının bir numaralı belirleyicisi haline gelmiştir. Artık dünyanın herhangi bir yerinde olan bitenler, dünyanın diğer bölgelerinde olan herkesi çok yakından ilgilendirmeye başlamıştır.<sup>37</sup>

Tek bir dünya pazarı süratle oluşmakta ve tüm insanlar birer dünya vatandaşı haline gelmektedir. Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden şebeke ve sanal organizasyon yapılarına geçiş gibi sosyal, siyasal, ekonomik, yönetsel ve organizasyonel faaliyetlerde çeşitli transformasyonlar yaşanmasına neden olmaktadır.<sup>38</sup>

Bu dönemde, organizasyonları değişime zorlayan faktörleri şu şekilde ifade

<sup>35</sup> AKOVA, O., C. TAVUKÇUOĞLU, "Geleceğin Liderlik Profili", **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997, s. 248.

<sup>36</sup> MCKENNA, R., "Dijital Çağda Liderlik", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan, 2001, s. 5.

<sup>37</sup> SEEHY, B., "İnternet Hızı", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan 2001, s. 23.

<sup>38</sup> NAİSBİTT J., P. ABURDENE, **Megatrends 2000**, Form Yayınları, İstanbul, 1990, s. 11.

etmek mümkündür:<sup>39</sup>

- a. Küreselleşme ve rekabet,
- b. Bilgi, telekomünikasyon, üretim ve malzeme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
- c. Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
- d. Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi,
- e. Daha eğitilmiş ve bilgilendirilmiş organizasyon üyelerinin, daha iyi organize olarak yönetim sürecine dahil olma çabaları,<sup>40</sup>
- f. Bilgi tabanlı ekonominin daha üst derecede farklılaşması ve işin yapısında meydana gelen bir dizi değişiklik,
- g. Organizasyonların dayandığı daha güçlendirilmiş zengin altyapı ve organizasyonlar arasında cereyan eden etkileşim,
- h. Yıllardan beri süre gelen, işgörenlerin yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme isteklerinin artması ile, insan kaynaklarının bilgi ve becerilerinin; yaratıcı, yenilikçi, verimli ve kaliteli bir üretim ve hizmet süreci yaratılmasındaki rolünün daha iyi anlaşılması gerçekleşmeye başlaması,
- i. Sosyalizmin sonu ve piyasa ekonomisine giren ülkelerdeki pazar potansiyelleri,
- j. Uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar,
- k. Değişen demografik yapı.

### 2.2.3. Çeşitleri

Değişimin, farklı açılardan ele alınarak yapılmış sınıflandırmaları mevcuttur. Bunların başlıcaları şunlardır:<sup>41</sup>

<sup>39</sup> EROĞLU, U., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik Tabanlı Düşünce”, İş-Güç Dergisi, C. 3, S. 2.

<sup>40</sup> AKOVA, O., C. TAVUKÇUOĞLU, s. 248.

<sup>41</sup> KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 512-514.

### 2.2.3.1. Planlı Değişim – Plansız Değişim

İşletmelerin değişime yönelik çabaları planlı ve plansız olarak ele alınabilir.<sup>42</sup>

Planlanmış değişim, performansta organizasyon içerisindekilerin düşünerek yarattıkları bir tepkidir. Değişim liderleri tarafından başlatılan, önceden kararlaştırılıp uygulanan değişim çabalarıdır. Değişim çalışmalarının çoğu planlı değişim kapsamındadır.

Plansız değişim ise; değişimin amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmeyeceği; organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade etmektedir. Bu tip değişimler, yönetilmez, kendiliğinden gerçekleşir.<sup>43</sup>

### 2.2.3.2. Makro Değişim – Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim faaliyetleri ise, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim, organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu olmasını ifade etmektedir. Organizasyon geliştirme olarak bilinen bu değişim birçok strateji ve tekniğin; organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade etmektedir.

Mikro değişim ise, organizasyon içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi yapmayı ifade etmektedir.

### 2.2.3.3. Zamana Yayılmış Değişim - Ani Değişim

Bazı işletmelerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılmakta ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılmaktadır. Buna karşılık bazen de, ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> KILINÇ, T., “Değişimi Kim Yönetmeli”, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 5, S. 49, Nisan 2001, s. 21.

<sup>43</sup> ALLEN, D., “Doğal Değişimin Sonuçları”, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 5, S. 49, Nisan 2001, s. 24.

<sup>44</sup> ATEŞ, Ö., *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara, Haziran, 2005, s. 104.

#### **2.2.3.4. Proaktif (Öngörücü) Değişim – Reaktif Değişim**

Bir değişimin proaktif olması tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini, dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştirildiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade etmektedir.<sup>45</sup> Proaktif değişim, işletmelerin işlevselliğini ve rekabetçi çevreye uyumunu geliştirmeye yönelik, bilinçli değişim çabalarıdır.<sup>46</sup>

Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır.

#### **2.2.3.5. Geniş Kapsamlı Değişim – Dar Kapsamlı Değişim**

Geniş kapsamlı ve dar kapsamlı değişimden vurgulanmak istenen, organizasyonda değiştirilmek istenen hususların sayısı ve yaygınlığının geniş veya dar kapsamlı olmasıdır.

#### **2.2.3.6. Aktif Değişim – Pasif Değişim**

Pasif değişim, organizasyonun, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim, organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir.

#### **2.2.3.7. İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim – Radikal Köklü Değişim**

İyileştirilme şeklinde adım adım yapılan değişim, keskin bir şekilde yansımamakta ve yöneticilerin çalışma hayatları boyunca yüz yüze geldikleri yüzlerce durumu kapsamaktadır.

İş yapma metotlarını, iş süreçlerini; fabrika yerleşim planını, yeni ürünün piyasaya sürülme yönteminin değiştirilmesini ve insanların sanki eskinin devamı gibi

---

<sup>45</sup> ATEŞ, s. 105.

<sup>46</sup> KILINÇ, s. 21.

gördükleri diğer durumları içermektedir.

Radikal köklü değişim ise adından da anlaşılacağı üzere, mevcut durumu tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişim çabalarını kapsamaktadır.

### **2.3. Değişime Konu Olan Alanlar ve Değişimin Tetikleyicileri**

#### **2.3.1. Değişime Konu Olan Alanlar**

Organizasyonel değişimi yürütmek, işletmede her alanda yenilik yapmayı öngörmektedir. Organizasyonel değişime konu olan alanların öncelikli olanları şunlardır:<sup>47</sup>

- a. Araştırma – geliştirme
- b. İnsan kaynakları
- c. Ticari yatırımlar
- d. Haberleşme ve bilgi – iletişim sistemleri
- e. Organizasyon yapısı
- f. Kararlara katılım mekanizması
- g. Hammadde ve malzemeler
- h. Araç gereç ve teçhizatlar
- i. Teknolojiler
- j. Üretim – hizmet süreçleri
- k. Stratejik yatırımlar

#### **2.3.2. Değişimin Tetikleyicileri**

Değişimin ivmesinin artmasında en önemli sebep, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ulaştığı noktadır. Artık, bilgiyi üretmek, kullanmak, iletmek,

---

<sup>47</sup> DÜREN, s. 231.

depolamak, yönetmek, paylaşmak ve bilgiye ulaşmak çok daha kolay, hızlı ve ucuz gerçekleşmektedir.

Değişimi körükleyen bir diğer faktör ise, günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle artan rekabet koşullarıdır. Küreselleşme kavramı, özelleşme, uluslar arası taşıma ve ulaşım imkanlarındaki artış, sınırsız iletişim ve haberleşme, ekonomik anlamda serbestiler, bloklar ve güçlü bölgesel kutuplaşmalar gibi çeşitleri gelişme ve oluşumların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>48</sup>

Günümüzde, çokuluslu şirketlerin karşı karşıya olduğu en önemli problem, yeni bilgi teknolojilerinin avantajından yararlanmak için gereken değişimi nasıl hızlandırabilecekleri ve bu hızlı değişimin etkilerinin, şirket iş süreçlerine ve piyasa koşullarına uyumunu nasıl sağlayabilecekleridir.<sup>49</sup>

Küreselleşmenin oluşumunda büyük rol oynayan bilgi teknolojisi, haberleşme, iş birliği faaliyetleri, ticarî faaliyetler ile tanıtım amaçlı faaliyetleri kolay ve hızlı bir yapıya dönüştürmüştür. Artık pazardaki bütün rakipler, bilgi teknolojisinin ekonomik hayata etkisinden dolayı, bir anda çok farklı ve tehdit edici bir yapıya bürünebilmektedir.<sup>50</sup>

Küreselleşen dünyada, ekonomik, politik, teknolojik açılımlar, yepyeni rekabet koşullarını da beraberinde getirmiştir. Politik birleşme ve bütünleşmeler, ekonomik birlikteliklerle güçlenmiş, dünya üzerinde bu yönde bölgesel ve küresel oluşumlar hayat bulmuştur.<sup>51</sup>

Görece siyasi sınırlar, bütünleşme yönünde yapılan anlaşmalar ile sağlanan ekonomik kolaylıklar ve kolaylıkla elde edilebilen teknolojik bilgiler, küresel arenada aktör sayısını hızla artırmıştır. Artık küresel yönetimler geçerlidir. Çünkü sistemlerle birlikte müşterilerde küreselleşmiş, ortak değerler belirlemiştir.<sup>52</sup>

Küresel işletmelerin değişimde dünyayı bir pazar ve hammadde kaynağı

<sup>48</sup> HAAG, S., M. CUMMINGS , J. DAWKINS , **Management Information Systems For Information Age**, Mcgraw-Hill, New York,1998, s. 12.

<sup>49</sup> ÇİĞDEM, B., “Global İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, (10.05.2004).

<sup>50</sup> ZWASS, V., **Foundation Of Information Systems**, Mcgraw-Hill, New York, 1998, s. 5-7.

<sup>51</sup> RIES, A., J. TROUT, “Belirsizlikler Dünyası”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan 2001, s. 20.

<sup>52</sup> TAMER, M., “2. Sanayi Devrimi Başladı”, Milliyet Gazetesi, 13 Kasım 1998.

olarak görme istekleri, onların buna dönük çabaları finanse ettiği gerçeği ile örtüşünce, bu olgunun değişimin gelişimine katkısının bulunduğu da, yadsınılmamalıdır.<sup>53</sup>

Küresel rekabet ortamında, gelecek erimli olmak ve çağdaş gelişmelere ayak uydurmak kaçınılmaz bir yaklaşımdır. İşletmecilik bağlamında bu tarz felsefe; “İçinde bulunulan gün, en mükemmel şekliyle yaşanıyor olsa bile; o noktada kalındığında çok gerilere düşülebilir.” şeklinde karşımıza çıkmaktadır.<sup>54</sup>

Değişim gereklerini karşılama yarışında öne geçenler; performansları yanında stil farklılıklarına sahip olanlardır. Yaklaşım farklılıkları; yaratıcılıkları ve geleceği okuyup bu günden yaratma, şekillendirme yönündeki çabalarıdır. Doğru stratejiler oluşturan ve izleyen işletmeler, adımlarını daha emin atmakta, rekabette avantaj sağlamaktadır. Doğru ve etkili rekabet stratejilerinin oluşumu, özümsemiş değişim gücü ve becerisi ile doğru orantılıdır. Etkinlik kaynağı ise işletmelerin vizyonu olmaktadır.<sup>55</sup>

Teknolojik değişim, yeni iş görme yöntem ve metotlarını beraberinde getirmekte, bu durum organizasyonel yapı, yöntem anlayışı, insan unsuru ve organizasyon ikliminde de değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla bilişim teknolojilerinin uygulanması organizasyonlarda bir değişime ve yeniden yapılanmaya yol açmakta, bu durum değişimi tetikleyen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>56</sup>

Her nasıl düşünülürse düşülsün, çevresel değişim, karmaşıklık ve rekabetçi baskıların farklılaşma sürecinde işletmeleri oldukça zorlayacağı açıktır. Çünkü, işletmelerin hem mevcut rekabet alanlarında etkili olmak, hem de yeni rekabetçi alanlar yaratmak için güçlü yönlerine dayalı farklılaşma çalışmaları içinde

<sup>53</sup> BALKANLI, A. O., **Küresel Ekonomi Koşullarında Türkiye'nin Dışa Açılması ve Gelişme Sorunu**, Filiz Ya., İstanbul, 2004, s. 3-4.

<sup>54</sup> HAZIR K., **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik Vizyon Yaklaşımı: Orta Anadolu Mensucat A.Ş. de Bir Uygulama**, SDÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Isparta, 1998, s. 24.

<sup>55</sup> LEİ, D., “Strategie For Global Competition”, **Long Range Planning**, Vol. 22, No.1,February 1989, s. 102-109.

<sup>56</sup> DİKMEN, Ç., M.YAHYAGİL, “İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Bilişim Teknolojilerine Bağlı Olarak Yaşanan Değişim Süreci”, **9ncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Mayıs 2001, s. 44.



bulunmaları, özyeteneklerini geliřtirmeleri ve etkin kullanabilmeleri ve deęiřimi karřılamaları gerekmektedir.<sup>57</sup> Dolayısıyla bu durum ister istemez iřletmelerin geleneksel rekabet dūřüncesinin yerine, yarına iliřkin iř süreçlerini ve yeni pazar olanakları oluřturma dūřüncesini tetiklemektedir.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> İBİCİOğLU, H., B. AK, “Aile İşletmelerinde Aile değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 14, S. 2, 2005, s. 315-324.

<sup>58</sup> YAZICI, S., “Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik”, **Verimlilik Dergisi**, S. 3, 2000, s. 87-89.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM ARDALANI

#### 3.1. Organizasyonel Değişime Neden Olan Faktörler

Organizasyonel değişime neden olan faktörler, organizasyonel değişime neden olan dış çevre faktörleri ve organizasyonel değişime neden olan iç çevre faktörleri başlıkları altında incelenecektir. Ancak öncelikle organizasyonların sahip oldukları değerlerin nasıl değiştiği Tablo 3.1.' de sunulmuştur:

Tablo 3.1: Organizasyonların Değişimle Gelen Yeni Değerleri<sup>59</sup>

DEĞİŞİM UNSURU	ESKİ DEĞER	YENİ DEĞER
Üretim ve Rekabet Alanı	Ulusal	Küresel
Organizasyonel Yapı	Hiyerarşik- Bürokratik	Ağ Örgüsü, Şebeke
Üretim Yapısı	Kitlesele Üretim	Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim,
Büyümenin Uyarıcıları	Sermaye, İşgücü	İcatlar ve Bilgi
Teknolojiyi Belirleyen Etmen	Makineleşme	Dijitalleşme
Karşılaştırmalı Üstünlüğün Kaynağı	Ölçek Ekonomisi, Düşük Maliyet Kapsam Ekonomileri	Yenilik ve Kalite
AR- GE'ye Verilen Önem	Düşük, Orta	Yüksek
Diğer İşletmelerle İlişkiler	Tek Başına Hareket Etme	İşbirliği, Ortaklık, Sinerji
İşgücü Politikasının Amacı	Tam İstihdam	Yüksek Reel Ücret

<sup>59</sup> OKTAY, E., A.BALKANLI, "Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi ve e- Dönüşüm Stratejileri", [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), (12.05.2005).

Gerekli Eğitim	Mesleki Diplomaya Yönelik	Yaşam Boyu Öğrenim
İstihdamın Doğası	İstikrarlı	Risk ve Fırsatlarla Dolu
Regulasyonlar	Kumanda ve Kontrol	Piyasa Araçlarına Dayalı, Esnek
Beşeri Sermaye	Üretim Odaklı	Müşteri Odaklı
İşgücü	Önemli	Daha Az Önemli
İşgücünün Yapısı	Belirli Bir Alanda Uzman	Çok Yönlü Beceri, Yenilikçi, Yaratıcı
Varlıkların Önemliliği	Maddi Varlıklar Görece Önemli	Gayri Maddi Varlıkla Görece Önemli
Sektörel Yapı	Tarım- Sanayi Ağırlıklı	Hizmet Sektörü Ağırlıklı

### 3.1.1. Organizasyonel Değişime Neden Olan Dış Çevre Faktörleri

İşletmeler, zaman içerisinde yaşanmakta olan sosyal, siyasal, kültürel ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmek ve giderek karmaşıklaşan sorunlara çözümler getirebilmek için yeni arayışlara yönelmektedirler. Değişmeler sürdüğü sürece işletmeler de sorunlara çözümler getirmek için yeni arayışlarda bulunacaklar, bu amaçlarla sağlanan gelişmelerde sürekli devam edecektir.

İşletmeler genellikle pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartlarında yaşanan değişimler nedeni ile mevcut kaynaklarla ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaz hale gelmelerinden dolayı değişim ihtiyacı hissederler. Bilindiği gibi, tüm işletmeler çevreden girdiler alır, bunlar üzerinde çeşitli işlemler uygulayarak çevreye mal ve hizmetler sunarlar.<sup>60</sup> Bu özelliklerinden dolayı işletmeler, çok sayıda çevresel belirleyicilerle ilişki içindedir.

İşletmeler, çeşitli özellikleri nedeni ile, dış ve iç çevredeki değişimlerin

<sup>60</sup> VARDAR, A., **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2001, s. 49.

baskısı ve etkisi altındadırlar.<sup>61</sup>

İşletmeler, amaçlarına ulaşmak için yapılarını oluşturan sosyal ve teknik sistemlerinde sürekli değişim içerisindedirler. Bu değişimlerle, işletmeler ya çevrelerini etkilerler, ya da çevrelerindeki değişimleri yakalamaya çalışırlar. Bu nedenlerle işletmelerin, bu çevresel belirleyicilerdeki koşullardan herhangi birinde meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir.

### 3.1.1.1. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler olarak ta adlandırabileceğimiz ekolojik faktörler sisteminin ana unsurları, hava, su ve topraktır. Bunlardan herhangi birinde meydana gelen olumsuzluk diğerini ve de sistemin dengesini doğrudan etkilemektedir. Örneğin denizler, insan çevresi (yaşam alanı) ve biyosfer ile bağlantılıdır. Bu temel unsurlara yapılan ihanetlerin kaynağı olarak, yoksulluk, nüfus artışı, sanayinin gelişmesi ve aşırı tüketim birlikte gösterilmekle birlikte,<sup>62</sup> bunlar içinde en büyük rolü, sanayileşmiş ülkelerin insafsızca kaynakları tahrip etmesi yani, bugün gelişmiş dediğimiz ülkeler oynamıştır.

Eko sistem içinde atılacak bir yanlış adım ki, ağırlıklı olarak insan kaynaklı ortaya çıkar, sistemin geneline çok önemli, geri dönülmez kayıplara sebep olabilmektedir. Rusya'nın Çernobil Kasabasında meydana gelen nükleer elektrik santrali kazası tüm Karadeniz Ülkeleri üzerinde radyoaktif içerikli çevresel kirlenme yaratmış, çevre ve toplum sağlığı açısından olumsuzlukları hala devam etmektedir.

Bu tip kazaların ötesinde temel üretim girdisi olan toprak, hava ve suyun ve de bunlarda ki değişimin, işletmeler üzerinde kaçınılmaz etkileri vardır. Özellikle tarımsal işletmelerde bu etkiler bariz bir şekilde gözlenebilmektedir. Toprağın zenginleşmesi ya da verimlilik açısından fakirleşmesi, ürünlerin miktar ve niteliklerine yansiyarak işletmelerdeki değişime kaynaklık edebilmektedir.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> OLALI, H., M. KORZAY, **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s. 122.

<sup>62</sup> WEBER, P., " Okyanusların Korunması", **Dünyanın Durumu 1994**, Der.BROWN Lester R. ve Diğ., Tema Ya., No:10, 1994, s. 20-21.

<sup>63</sup> ÇELEBİOĞLU, F., **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üni. İşl. Fak. Ya. No: 238, İstanbul, 1990, s. 76.

İşletme dışındaki çevre kapsamına, tabiatın sunduğu ortamın dışında da bir çok olgu, kavram ve varlık vardır. İnsan topluluklarının yaşadığı yerleşim yerleri, köyler, kentler, nüfus yoğunlukları ve özellikleri gibi unsurları da katmak mümkündür.

Nüfusun değişen bileşenleri, işletmeleri bu değişikliklere uymaya zorlayacaktır. Örneğin nüfusun yaşlanmaya başladığı pazarlarda, orta ve üzeri yaş gruplarına hitap eden ürün ve hizmetlerde ve miktarında artış olacaktır. İş ortamında da yükselen yaş ortalaması dikkate alınarak düzenlemeler yapılması doğaldır.

Yine nüfusla ilgili olarak gözlenen kentlerdeki yoğunlaşmalar, başlangıçta endüstri kuruluşlarının çekiminden kaynaklanıyor görünmesine rağmen, sonraları yoğunlaşan nüfus yeni endüstri kurumlarını kent yakınlarına çekmekte etkili olmuştur. Kolay ve ucuz işgücü, tüketici pazarının oluşmuş olması gibi unsurlar bunda etkili olmuştur.

Her hangi bir bölgede faaliyet gösteren işletme için, o bölgede ki ve faaliyette bulunduğu pazarlardaki, dönemsel ve uzun dönemli nüfus hareketleri, işletmelerin iş yapma şekillerinden ürün yelpazelerine kadar, iş yeri düzenlemeleri ile organizasyon yapılarını da etkileyebilmektedir.

### 3.1.1.2. Ekonomik Faktörler

İşletmelerin faaliyetlerine devam etmeleri organizasyon içinde ve dışında yaşanan durumlara uyum sağlamalarına bağlıdır. Dünyada yaşanan ekonomik değişimlerden en önemlisi küreselleşme olgusudur. Küreselleşme en basit ifade ile dünyadaki organizasyon ve insanların birbirine bağlanmasıdır. Örgütler son derece hızla değişen ve çok hızlı hareket eden dünyada küresel ekonominin koşullarıyla rekabet etmek ve ona dahil olmak durumundadırlar.<sup>64</sup>

Küreselleşmeyi işletme yönetimi açısından şöyle tanımlamak mümkündür: İşletmede, tüm işletme işlevlerine ilişkin faaliyetlerin ulusal ve uluslararası

<sup>64</sup> ÖZKALP, E., Ç. KIREL, "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s. 447- 462.

boyutların ötesinde planlanması ve uygulanmasıdır. Küreselleşme sonucunda dünyada Hindistan, Çin, Endonezya, Singapur, Brezilya ve Güney Afrika ekonomik gelişmelerine paralel olarak küresel piyasalarda yerlerini almaya başlamış ülkelerdendir. Dünya ülkeleri arasında ekonomik sınırların ortadan kalkması ülkeler arasında ticaret faaliyetlerinin de gelişmesi sonucunu yaratmaktadır.<sup>65</sup>

Ekonomide yaşanan küreselleşme eğilimleri işletmeler üzerinde etkilerde bulunmaktadır. İşletmeler, ürünlerini pazarlamak için tüm dünyada yer alan işletmelerle rekabet etmek durumundadırlar.<sup>66</sup>

Dünyada küreselleşme ile ülkelerarasında ekonomik sınırlar ortadan kalkarken, bölgesel bütünleşme hareketleri ile yerelleşme olarak ifade edilebilecek bir değişim daha yaşanmaktadır.

Ülkemizde yer alan işletmeler, dünyadaki bölgeselleşme hareketlerinden etkilenmektedir. Avrupa Birliği dünya ülkeleri arasında yer alan bölgeselleşme hareketlerinden biridir. Yerelleşme hareketleri, bütünleşen ülkeler arasında ilişkilerin önem kazanmasına neden olmaktadır.

Her sektörde, Avrupa Birliği'ne üye ülkeler arasında sektörel hareketlerin önem kazanması, uygulanan programlar nedeni ile Türk işletmelerinin de bu gelişmeleri yakından takip etmesi, kendi yapısını bu değişimlere uygun bir şekilde düzenlemesi büyük önem taşımaktadır.<sup>67</sup>

Dünyada ekonomik birimlerin faaliyetlerini devlet müdahalesi olmadan yerine getirmesi olarak ifade edilebilecek olan serbestleşme dünyada yaşanan ekonomik değişimin bir diğer boyutudur.

Dünyada yaşanan değişimin ekonomik boyutları, işletmelerin değişen yeni şartlara uyum sağlama sürecine girmesine neden olmaktadır. Artan rekabet koşulları nedeni ile işletmeler, ürün çeşitlendirme ve uzmanlaşma ihtiyacı duymaktadırlar. Değişen yeni şartlara uyum sağlayamayan ülkeler ve işletmeler, her alanda

<sup>65</sup> AKDEMİR, A., **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996, s. 28.

<sup>66</sup> AKSU, A., "Değişim Mühendisliğinin Boyutları ve Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Değişim Mühendisliği Uygulamaları", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Y. 11, Mart- Haziran 2000, s. 44-56.

<sup>67</sup> ÖZKARA, B., **Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim**, İleri Ofset Matbaacılık, Afyon, 1999, s. 121.

rakiplerinden geri planda kalmaktadırlar.<sup>68</sup>

### 3.1.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler

Küreselleşme ile ulus devlet anlayışının giderek önemini kaybetmesi ve vatandaşlık kavramının önem kazanması, kentlerde yaşayan insan sayısının giderek artması, bireyselleşmenin artması, dinselleşme ve laikleşme eğilimlerinin artması dünyada yaşanan sosyo-kültürel değişimlerdenidir.

İşletmeler, iç ve dış çevreleri itibariyle, sadece ekonomik ve teknolojik bir olay olmayıp, aynı zamanda sosyo- kültürel bir olaydır. Sosyo- kültürel yapıda yaşanan değişimler, işletmeleri de yakından etkilemektedir.

Dünyada yaşanan sosyo-kültürel değişimler arasında; kadınların işgücüne katılması, gelişmiş ülkelerde nüfus artışının yavaşlaması, yaşlı insan sayısının artması sayılabilir. Tüm bu değişiklikler, işletmelerin yönetimlerinde de değişime yönlendiren konular olmuştur.

### 3.1.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler

Gerek ulusal pazarlarda gerekse uluslar arası pazarlarda, ticareti, üretim şekillerini, çalışma koşullarını, rekabet koşullarını düzenleyen yasalar ve de kurallar mevcuttur. Mevcut yasalarda yapılan yeniden düzenlemeler, rekabetçi ortamda önemli değişimler yaratabilmektedir. Bu değişimler, organizasyonlar için, işin niteliğini, rekabetin kurallarını yeniden belirlemekte, yeni yaklaşım ve stratejilerin üretilmesini ve uygulanmasını gerektirebilmektedir.<sup>69</sup>

### 3.1.1.5. Teknolojik Faktörler

Teknoloji, bir organizasyonun girdilerini çıktılarına dönüştürmede kullandığı

<sup>68</sup> BİRKAN, İ., "Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Y. 9, Eylül- Aralık 1998, s. 26-33.

<sup>69</sup> EKREN; N., "Bankacılıkta Değişim Mühendisliği / Değişim Yönetimi", <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi14/degisim.html>, ( 02.04.2002).

temel teknikler veya süreçler;<sup>70</sup> ticari bir değer elde etmek için gerçekleştirilen bilimsel uygulamalar;<sup>71</sup> yeni bir mal veya mevcut olanların daha ucuz ve kaliteli biçimde elde edilmesini sağlayan her türlü buluş, yenilik, yöntem ve süreçler<sup>72</sup> veya teknoloji, insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü<sup>73</sup> olarak değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Her ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın teknoloji, organizasyonların her türlü faaliyetini kolaylaştıran, iş ve üretimde verimliliği arttıran sihirli bir güç olarak algılanmaktadır.

Günümüzde organizasyonların içinde yaşadığı çevre ve yapılan bilimsel çalışmalar, yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunması ve geliştirilmesine, böylece teknolojik gelişmelerin oluşmasına olanak sağlamaktadır.

Bilimsel, eğitsel, kültürel ve özellikle teknik alanda oluşan bu gelişme, insanın bilgi birikimini arttırırken bir yandan organizasyonların üretim teknolojisini etkilemekte bir yandan da bilgi alma ve haberleşme teknolojisinde köklü değişimleri beraberinde getirmektedir.<sup>74</sup>

Teknoloji bu açıdan işletmelere yeni fırsatlar sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar için daha geniş sorumluluk alanları yaratılmakta, değişim yönetimi gündeme gelmekte ve karar alma süreçlerinde teknoloji çok daha etkin bir konuma yükselmektedir<sup>75</sup>.

Dolayısıyla teknoloji organizasyonel yapıları da dönüştürmektedir. Çünkü teknolojik değişim, yeniliği, sürekli gelişmeyi, küçülmeyi ve reorganizasyonu kapsayan süreçler getirmektedir. Özellikle teknolojik donanımı artan işletmelerin programlama, networking, donanım tasarımı ve teknik personel gibi konularda da

<sup>70</sup> ŞİMŞEK, M. Ş., “İşletmelerin ve Çalışma Sistemlerinin İyileştirilmesi”, **S. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 1, S. 1, 1993, s. 186.

<sup>71</sup> EDGE, G., “Investment in Technology”, **Technology and Management**, Editor: Ray Wild, Cassel, Educational Limited, 1990.

<sup>72</sup> ÇİFTÇİ, H., “Teknolojik Değişim ve Kalkınma”, **Ç. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 6, S. 1, 1996, s. 106.

<sup>73</sup> İNCELER, H., **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Ya., İstanbul, 1998, s. 18.

<sup>74</sup> ÜLGEN, H., **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Ya., 1993, s. 130.

<sup>75</sup> Sage Public Administration, "Administrative Structure and Organization", V. 24/4, January, 1998, s. 467.



kapsamlı yatırımlara yöneldikleri gözlenmektedir.<sup>76</sup>

### 3.1.2. Organizasyonel Değişime Neden Olan İç Çevre Faktörleri

İç çevre faktörleri şu şekildedir:

#### 3.1.2.1. Organizasyonel Faktörler

Bir organizasyonda değişimi mutlak haline getiren önemli değişmelerden biri büyümedir. İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, hacim artışı veya nicelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir. Şirketler arası yapılan işbirliği ve birleşmeler de organizasyonel değişimin ortaya çıkmasına neden olurlar.<sup>77</sup>

#### 3.1.2.2. Tepe Yönetiminin Değişime Etkisi

Tepe yöneticisinin değişmesi de organizasyonel değişimi gerekli kılan sebeplerden birisidir. Tepe yöneticilerin herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılmaları ve yerine başka yöneticilerin gelmesi durumunda, yönetimin organizasyonun daha iyiye götürülmesi konusunda yapılacak değişiklikleri yürütme yeteneğine sahip olmaması durumunda, organizasyonel işleyişi kesintiye uğratmaktadır.<sup>78</sup>

#### 3.1.2.3. İşgörenlerin Değişimi Algılayış Tarz ve Arzuları

İşgörenler, değişim girişimlerinin, kendi iş ve sosyal yaşamlarını olumsuz etkileyeceğini düşünebilmekte ve bu nedenle değişime karşı olumsuz bir tavır içerisine girebilmektedirler.<sup>79</sup>

<sup>76</sup> YESULATİTİS J., "Outsourcing for New Technology Adoption", **Information Systems Management**, V. 14/2, Spr. 1997, s. 83.

<sup>77</sup> DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 150.

<sup>78</sup> ÖZKAN, Y., "İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (12.02.2004).

<sup>79</sup> HARRISON, D., "Kalıcı Değişim", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan 2001, s. 11.

Buna karşın, değişimin gerekliliği, içeriği, kapsamı ve modeli yeterince izah edilebildiği takdirde, işgörenlerin, değişim yönetimi çabalarını içselleştirdikleri, sahiplendikleri ve yönetime gerekli desteği fazlasıyla verdikleri de görülmektedir.<sup>80</sup>

#### **3.1.2.4. İşletmenin Ekonomik Yapısı**

Eski ekonomiden yeni ekonomiye geçişte, web-tabanlı iş modelleri geliştiren, eski ekonomi alışkanlıklarına sahip işgörenlerle yeni ekonomi düşüncesini benimsemiş işgörenleri kaynaştırabilen, yalın organizasyonlar yaratan ve tüm bu değişimleri en kısa sürede gerçekleştirebilen şirketler 'Evrensel Yönetici Profili'ne sahip yöneticilerin bulunduğu şirketler olacaktır.<sup>81</sup>

### **3.2. Organizasyonlarda Değişime Olan Yatkınlık**

#### **3.2.1. Organizasyonlarda Değişime Yatkın Olan ve Olmayan Durumlar**

Hayatta değişmeyen tek kavram, değişimin kendisidir. Değişim, toplum, birey kısacası hayatın tüm koşulları için nasıl kaçınılmazsa, organizasyonlar için de, o kadar kaçınılmazdır. Ancak her organizasyonun değişme hızı, değişme isteği ya da değişime yatkınlığı gibi tutumları da farklılık göstermektedir.

##### **3.2.1.1. Değişime Yatkın Olan Durumlar**

Genel bir yaklaşımla organizasyonları, değişime yatkın hale getiren özellikleri aşağıdaki maddelerde sıralanabilir:

- a. Organizasyonel hedeflerin dinamikliği,
- b. Organizasyonel krizler,
- c. Çevrenin değişim içinde oluşu,

---

<sup>80</sup> BROOM, M., "Gücün Olumlu Yönde Kullanılması", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs 2004, s. 14.

<sup>81</sup> ÇİĞDEM, B., "Global İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, (10.05.2004).

- d. Üretilen mal/hizmetin yetersizliği,
- e. Değişen yasa ve yönetmelikler,
- f. İnsan gücünün yapısının farklılaşması,
- g. Düşük verim ve kalite,
- h. Değişen yönetsel yaklaşımlar,
- i. Artan bilgi,
- j. İnsanlara olumlu tavırlar
- k. Çok seçenekli düşünme alışkanlığı.

### **3.2.1.2. Statükocu Olmaya Yatkın Olan Durumlar**

Organizasyonları değişimin karşıtı olan statükoculuğa iten etmenler ise şöyle şekillenmektedir:

- a. Organizasyonel tembellik,
- b. Bürokratik katılık,
- c. Değişim için isteksizlik,
- d. Kayıtsızlık,
- e. Kalıplaşmış kurallar,
- f. İleri ölçüde uyum,
- g. Değişime karşı korku ve güvensizlik,
- h. Sistem yaklaşımına erişememe,
- i. Kendini beğenmişlik,
- j. İnsanlara olumsuz tavırlar,
- k. Tek seçenekli düşünme alışkanlığı,
- l. Tatminsizliğe neden olan organizasyon ortamı.

### **3.2.2. Organizasyonların Değişime Olan Yatkinliklarını Belirleyen Değişkenler**

Yukarıdaki iki yaklaşıma ilişkin faktörlerin yanı sıra, organizasyonların değişime olan yatkinliklerini daha duyarlı ölçebilmek için, organizasyonun iç yapısına ve çevresine ilişkin değişkenlerin analiz edilmesi gerekir. Bu değişkenler başlıca beş başlık altında incelenebilir:

#### **3.2.2.1. İnsanlar ve Değişim ile İlgili Tutumlar**

Organizasyon kültürünün insana yaklaşımı ve değişime karşı tutumu değişime olan yatkinliği önemli ölçüde etkiler. Eğer organizasyonda insanın tembel olduğu, zoraki iş yaptığı, işini yapması için kesin emirlere gerek duyduğu gibi düşünceler hakimse değişim bu organizasyon için yarardan çok zarar getirecektir. Çünkü değişim birliktelik gerektiren bir çalışmadır.

Bu konuda bir başka unsur olan değişime karşı tutum ise, yine organizasyon kültürü ile yakından alakalıdır. Organizasyonun sürekli bir değişme ve gelişme çabası içinde olması ile değişime mecbur kalması arasında önemli farklar vardır.

#### **3.2.2.2. Organizasyonun Çevresel Özellikleri**

Tüm organizasyonlar, varlıklarını sürdürebilmek için çevreleri ile etkileşim içinde olmak zorundadırlar. Ancak kimi organizasyonlar durağan, hızlı değişmeyen, dengeli, önceden kolay kestirilebilir bir çevreyle etkileşirken, kimi organizasyonlar de hareketli, sürekli değişen, düzensiz, önceden kolay kestirilemeyen bir çevre ile etkileşim halindedir.

#### **3.2.2.3. Benimsenen Yönetim Sistemi**

Organizasyonlarda baskıcı ve demokratik olmak üzere iki yönetim sisteminden bahsedilebilir. Demokratik tarz katılımcılığı ve işgörenleri birer insan kaynağı olarak ele alır böylece değişime yatkin özellikler sergiler. Karşıtı olan baskıcı tarz ise işgörenlerine yeterince güvenmez ve tepeden inmece yaklaşımı

nedeniyle sürekli tepki görür, bu tepki değişme çalışmalarına da yansır.

#### **3.2.2.4. İşgörenlerin Özellikleri**

Organizasyonun en önemli kaynağı olan insanların değişime yatkın olup olmamaları oluşturdukları organizasyonun değişime olan yatkınlığını da etkileyecektir. Burada insanların iki tip kişilik yapısından bahsetmek faydalı olacaktır:

a. Bağımlı Kişilik Yapısı: Bu tür kişiliğin temel özellikleri düşük öz saygınlık, düşük benlik gücü, baskı bağımlılığıdır. Böyle kişiler var olan duruma bağlı olup, dengelerini bozacak herhangi bir değişime kendilerini kapalı tutarlar.

b. Bağımsız Kişilik Yapısı: Değişime açık olan bu tür bireylerin temel kişilik özellikleri yüksek öz saygınlık, yüksek benlik gücü ve düşük baskı bağımlılığıdır.

#### **3.2.2.5. Yapısal Özellikler**

Organizasyon yapısını oluşturan etmenlerin değişime yatkınlığa ayrı ayrı ya da toplam etkileri söz konusudur. Bu etmenler:

a. Karmaşıklık: Organizasyon işlevlerinin karmaşıklığı ve organizasyonun bu durumun üstesinden gelebilme yeteneği organizasyonun değişime olan tutumunu da etkileyecektir. Karmaşıklık azaldıkça değişime yatkınlık azalır.

b. Merkezilik: Organizasyondaki yetki ve sorumlulukların dağılım biçimidir. Yetki ne denli organizasyonun alt basamaklarına doğru göçerilirse değişim için o denli uygun bir ortam yaratılmış olur.

c. Sınıflaşma: Organizasyonun içindeki statü dağılımıdır. Sınıflaşma arttıkça değişime yatkınlık azalır.

d. Biçimsellik: Organizasyonda var olan kural, yönetmelik ve ilkelerin yoğunluğudur. İçimsellik arttıkça değişime yatkınlık azalır.

e. Üretime Olan İlgi: Üretim niceliğinden çok niteliğine önem verilmeye başlandıkça değişime yatkınlık artar.

f. Maliyetlere Olan İlgisi: Organizasyonun en ekonomik yollara sapma eğilimi olarak açıklanabilir. Bu tür organizasyonlar değişimin getireceği maliyetlerden dolayısıyla değişimden kaçınırlar.

g. Tatmin Edici Bir Çalışma Ortamı: Organizasyon amaç ve hedefleri, yönetim ve işlerin düzenlenmesi ile üyelerini tatmin edici bir ortam sağlamış ise üyeler kendilerini organizasyonları ile bütünleştirebilecekler, organizasyona ve işlere olan bağlılıkları, katılımları artacak ve daha iyi için çaba sarf edeceklerdir. Bu ise değişime yatkınlığı arttıran bir özelliktir.

Organizasyon yapısı ile ilgili etmenlere göre iki tip organizasyon tanımlanabilir:

Tablo.3.2 Organizasyon Yapıları

<b><u>Dinamik Organizasyon</u></b> (Değişime Yatkın)	<b><u>Statik Organizasyon</u></b> (Değişime Yatkın Olmayan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük düzeyde sınıflaşma</li> <li>• Düşük düzeyde biçimsellik</li> <li>• Düşük düzeyde merkezcilik</li> <li>• Yüksek düzeyde karmaşıklık</li> <li>• Üretimin niteliğine ilgi</li> <li>• Değişken maliyetlerle çalışma</li> <li>• Tatmin edici bir organizasyon ortamı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek düzeyde sınıflaşma</li> <li>• Yüksek düzeyde biçimsellik</li> <li>• Yüksek düzeyde merkezcilik</li> <li>• Düşük düzeyde karmaşıklık</li> <li>• Üretimin niceliğine ilgi</li> <li>• Değişmeyen maliyetlerle çalışma</li> <li>• Tatmin etmeyen bir organizasyon ortamı</li> </ul>

### 3.3. Organizasyonel Değişime Farklı Yaklaşım, Modeller ve Organizasyon Yapıları

#### 3.3.1. Değişim Yaklaşımları

Değişim konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde değişimi, organizasyondaki insan davranışlarının değişimine dayandıran yaklaşımlar, organizasyon yapısındaki değişmeye dayandıran yaklaşımlar, teknolojik değişime dayandıran yaklaşımlar ve sistematik yaklaşımlar olarak ele alındığı görülmektedir.

##### 3.3.1.1. Değişimi İnsan Davranışlarının Değişimine Dayandıran Yaklaşım

Değişimi insan davranışlarının değişimine dayandıran yaklaşımda, işletmede işgörenlerin ve yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklikler yapılarak, işletmenin tümünde istenilen değişikliğin gerçekleştirilebileceği kabul edilir.<sup>82</sup>

Değişimde insan kaynakları yönetiminin önemini incelemek üzere İngiltere'de faaliyet gösteren bir havalimanı şirketine ait iki farklı şehirdeki işletmesinde uygulanan değişim programları ve bu değişimlerde insan kaynakları yönetiminin önemi incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda işletmelerde uygulanan değişim programlarının başarısında insan kaynakları yönetiminin etkili olduğu saptanmıştır.

İşgören bağlılığının yoğun olduğu havalimanı işletmesinde işgören davranışlarında değişimin daha kolay sağlandığı, bağlılığın az olduğu işletmede ise değişimin uygulama başarısının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, işletmede değişim programlarının başarısında insan kaynakları yönetiminin yanı sıra işletmede mevcut organizasyon yapısının, teknolojinin ve işletmenin dış çevresindeki olaylarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> ÖZKARA, B., **Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, İleri Ofset Matbaacılık, Afyon, 1999, s. 66.

<sup>83</sup> FARQUHARSON, L., T. BAUM, "Enacting Organisational Change Programmes: A Centre Stage Role for HRM?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, V. 14, I. 5, May, 2002, s. 243-250.

### 3.3.1.2. Değişimi Yapısal Değişime Dayandıran Yaklaşım

Değişimi yapısal değişime dayandıran yaklaşımda, işletmede yaşanan tüm sorunların temelinde yapısal unsurlardan kaynaklandığı kabul edilir. Bu yaklaşıma göre işbölümü, bölümleşme, karar verme sistemleri ve yetkinin dağılımı gibi yapısal öğelerdeki karmaşa ve sorunların çözülmesi ile değişimin gerçekleşeceği kabul edilir. Değişimi yapısal değişime dayandıran yaklaşımlardan en önemlisi değişim mühendisliği yaklaşımıdır.

İşletmelerde değişimin planlanması ve kontrolünde yeni bir yaklaşım olan değişim yönetimi kavramı ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin uygulamaya konması ifade edilmektedir.

Günümüzde değişen koşullara uyum sağlamak zorunda olan işletmelerin, hızla değişen iş dünyası ve bununla birlikte artan müşteri istekleri, ürün çeşidi, daha iyi kalite, servis, teslimat gibi özelliklere göre yönetsel ve tekniksel bir takım değişimlere gitmeleri zorunlu olmaktadır.

Değişim yönetimi, bu değişimlerin basit iyileştirme ve geliştirmeler şeklinde değil, çok daha köklü bir biçimde yapılmasını savunmaktadır. Değişim yönetimi, en kısa ve genel tanımı ile her şeye yeniden başlamak demektir. Bu tanıma göre, var olanı tamir etmek ya da aşamalı değişiklikler yapılması şeklinde değil, işi daha iyi yapmanın yollarının keşfedilmesidir.<sup>84</sup>

### 3.3.1.3. Değişimi Teknolojik Değişime Dayandıran Yaklaşım

Teknolojiyi, bilimin üretime yansması ve üretim sürecinde etkili olan tüm faktörler olarak düşünmek mümkündür. Öte yandan teknoloji; endüstriyel süreçlerin sistematik bilgisi ve bu bilginin uygulanmasıdır. Kısaca teknoloji bilginin eyleme geçirilmiş halidir.<sup>85</sup>

Değişimi teknolojik değişime dayandıran yaklaşımda, işletmede mevcut teknolojinin değiştirilmesi ile işletmede sorunların çözüleceği ve daha başarılı

<sup>84</sup> SÜERDEM, A., **Değişim Mühendisliği**, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak07.html> (15 Mart 2005).

<sup>85</sup> YILDIRIM, M. C., “Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite”, **9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri CD’si**, Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü, 21-22 Kasım 2000.



olunacağı kabul edilir. İşletmelerinin rekabet gücünü yakalamalarında, teknoloji ayrı bir yere ve öneme sahiptir.

Bilgi ve teknoloji, organizasyonel yaşamın düşünülebilir her yanını etkilemektedir. Bilim ve teknolojinin gelişmesi, organizasyonun teknik özellikleri başta olmak üzere üretim yöntemlerinde, personel seçiminde, geliştirilmesinde ve diğer pek çok konuda etkilidir.

Organizasyonlar giderek bu teknikleri kullanacak insanlara daha fazla ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu da, işgören insan gücünün niteliğinin zaman içinde değiştiğini göstermektedir. Belirlenen kurallar çerçevesinde kendisine söylenenleri gerçekleştirip, organizasyonel verimliliğe katkısı istenen işgörenler, yerini zihinsel gücünü kullanan, beceri ve yaratıcılığını işletmeye taşıyan insanlara bırakmaktadır.

Bilgi ve becerileri artmış insanların organizasyondan beklentileri farklılaşmakta ve birey–organizasyon etkileşiminin niteliğinde değişmelere neden olmaktadır.<sup>86</sup>

İşletmelerin, müşterileri ile arasında iyi bir iletişim ağına sahip olması, işletmenin müşteri isteklerini karşılayabilmesini etkileyen bir unsurdur. Müşteri ile doğrudan iletişim kurulması, işletmeler için mutlaka yararlanılması gereken bir rekabet gücüdür.

İnternet ise, insanlar ve işletmeler arasında bilgi transferine olanak sağlayan bir bilgisayar ağıdır. Bilgi teknolojisi, hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmede maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>87</sup>

#### **3.3.1.4. Sistematik Yaklaşımlar**

Değişimi açıklamakta işletmedeki insan unsurunu, yapıyı, teknolojiyi ele alan bu yaklaşımların yetersiz kalması nedeni ile değişim sistematik açıdan da ele

<sup>86</sup> ÜLKER, G., “Yönetici ve Lider”, **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997, s. 181.

<sup>87</sup> TOKOL A., “Yeni Teknolojiler Ve Değişen Endüstri İlişkileri”, Uludağ Ü.İ.İ.B.F. **İş Güç Dergisi**, Cilt:2, S:1, 2000 , <http://www.isguc.org/tokol1.htm>, ( 19.12.2004 ).

alınmıştır. Bu yaklaşımda, işletmenin sürekli bir denge durumunda olduğu ve bu nedenle herhangi bir unsurdaki değişimin diğer unsurlarda da değişime yol açabileceği görüşü kabul edilmiştir.<sup>88</sup>

### 3.3.2. Organizasyonel Değişim Yönetimi Modelleri

Değişim, evrim niteliğinde doğal bir süreçte ele alınabileceği gibi, devrim niteliğinde köklü yenilikleri ve yaklaşımları da içerebilir.<sup>89</sup>

Evrim kavramı, kendi kendine değişen ve kendi kendini aşan, zaman içinde doğrusal olan, bu yüzden geriye dönemeyen, yenilik, farklılık, daha karmaşık organize olma ve artan bilinçli zihinsel etkinlik yaratan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Devrim ise ani ve köklü değişim demektir.<sup>90</sup>

Değişim yönetimi modelleri evrimci ve devrimci olma özelliklerine göre ve değişim yönetimine katılım şekillerine göre aşağıdaki modelleri alırır:<sup>91</sup>

#### 3.3.2.1. Evrimci ve Otokratik Model

Değişimin çeşitli türlerinin bir çizgi üzerinde yer aldığı düşünülürse, çizginin en ucunda evrimci ve otokratik model bulunur.<sup>92</sup>

Bu organizasyonel değişim yönetimi modelinde, değişimin tedrici ve ılımlı olması savunulmaktadır. Ancak burada değişimle ilgili kararları alan ve uygulayan otokratik bir lider ve / veya otokratik bir üst yönetim kuruludur.

Burada organizasyonda yapılacak reformlar, tepeden verilecek emirlerle olur ve organizasyon işgörenleri bunu sadece uygulamakla görevlidir.

---

<sup>88</sup> CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 64

<sup>89</sup> BUDAK, G., **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Ya., No: 177, Eylül 1998, İstanbul, s. 142.

<sup>90</sup> KONGAR, s. 419-420.

<sup>91</sup> AKTAN, C. C., **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**.

<sup>92</sup> MELLINA, E., "Değişimi Yürütmenin Altı İlkesi", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003, s. 20.

### 3.3.2.2. Evrimci ve Katılımcı Model

Bu değişim yönetimi modelinde, değişimin tedrici yani kademeli olarak, yavaş yavaş ve sürekli yapılması ve değişim yönetimi çalışmalarına organizasyon işğörenlerinin katılımı öngörülmektedir.<sup>93</sup>

Bu yaklaşım, organizasyondaki insanların, öğrenme ve uyum sağlama yeteneklerini ön plana çıkarır. İnsanlar bu tür dönüşüme fikren ve fiziki olarak katılır ve çaba harcarlar. Bu yaklaşım hayata geçirilmiş bir vizyon ile uyumlu bir kurum kültürü ve değerler yaratarak kuruluşun derinliklerine nüfuz eder.<sup>94</sup>

Bu model, merkezsizdir; geniş ve kalıcı bir sıçramayı, daha altüstlkle zaman içinde gerçekleştirir.<sup>95</sup>

### 3.3.2.3. Devrimci ve Otokratik Model

Organizasyon liderleri, değişim evriminin doğal yolla kendiliğinden oluşmasına izin vermek için zamanlarının olmadığını ya da evrimin organizasyonel değişimi yanlış yola sevk edebileceğini düşünürler.<sup>96</sup> Bu zamanlarda, değişim otokratik bir lider ve ona itaat eden bir grubun önderliğinde hızlı bir şekilde gerçekleştirilir. Bu modelde değişimin süratle ve zaman kaybedilmeden ve büyük ölçekli olarak yapılması söz konusudur.<sup>97</sup>

Bu yaklaşımda bir kesimin iradesinin ötekinin üzerinde olduğu, mekanik zorlamaların gözlendiği değişim çabası vardır. Devrimci yaklaşım hızlı olmakla birlikte kendi kendini kısıtlayıcı özellikleri de içerisinde taşır. Çünkü yaratıcılığı ve katılımı desteklemediğinden çalışanlar arasında güven ve motivasyon eksikliklerine

---

<sup>93</sup> LAWLER, E. E., "Değişimi Yönetmek", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003, s. 12.

<sup>94</sup> GULL, G. A., "Dönüşümsel Değişimi Anlamak", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 1, S. 9, Aralık, 1997, s. 9.

<sup>95</sup> MEYERSON, D.E., "Sessiz Sedasız Radikal Değişim", **Harvard Business Review – Kültür ve Değişim**, (Mart 2003), s. 74,

<sup>96</sup> HANNA, D. P., **Designing Organizations For High Performance**, Reading, MA: Addison-Wesley, 1988, s. 126.

<sup>97</sup> LAWLER, s.12.

sebepe olabilmektedir.<sup>98</sup>

Organizasyon üyelerinin yapılan reformlara itiraz etme hakları yoktur. Bu koşullarda değişim ani ve çoğu zaman epey sancılı olabilmektedir.<sup>99</sup> Askeri darbeler bu tür değişim yönetimi modeline örnektir.

#### 3.3.2.4. Devrimci ve Katılımcı Model

Çizginin diğer ucunda yer alan değişim modelidir.<sup>100</sup> Bu modelde değişim yönetimi çalışmaları, üst yönetimin önderliğinde ve tüm organizasyon işgörenlerinin katılımıyla gerçekleştirilir.<sup>101</sup> Ancak burada benimsenen tetrici değil radikal bir değişimdir.

Organizasyonel değişim için en sıhhatli değişim yönetimi modeli budur. Çalışanlar, değişimi süreç içerisinde yönlendirerek başarıyı gerçekleştirmelidir.<sup>102</sup> Bir işletmenin faaliyet gösterdiği alanı terk ederek yeni bir alana yönelmesi, birleşmeler ve şirket evlilikleri vb., devrimci değişim örnekleri olarak verilebilir.<sup>103</sup>

#### 3.3.3. Değişimde Kullanılan Yeni Organizasyon Yapıları

Yaşadığımız çağda organizasyonların bilgi tabanlı duruma gelmeleri, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinden faydalanılması organizasyon yapılarında önemli ölçüde dönüşümlere neden olmuştur.

Geleneksel organizasyon yapılarından oval modellere doğru gerçekleşen bu dönüşüm ile katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşmakta, organizasyonel kademe sayısı azalmakta ve bilgi işgörenlerinin önemi artmaktadır.<sup>104</sup>

<sup>98</sup> GULL, G. A., "Dönüşümü Anlamak", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 1, S. 9, Aralık 1997, s. 9-10.

<sup>99</sup> MEYERSON, s. 74.

<sup>100</sup> MELLINA, s. 20.

<sup>101</sup> HERMAN, R. E., "Üst Yönetimdeki Boşlukların Giderilmesi", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004, s. 24.

<sup>102</sup> DAFT, D., "Değişime Önderlik Etmek", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003, s. 22.

<sup>103</sup> HUSSEY D. E., **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Rota Yayınları., Ağustos 1997, İstanbul, s.14-15.

<sup>104</sup> ÖĞÜT A., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 89.

Yıllardır hiyerarşik organizasyonların en iyi organizasyon modelleri olduğu düşünülmüştür. Ancak, zaman içinde iletişim, bilgi ve üretim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, rekabet ve diğer etkenler, organizasyonları artık piramide benzeyen yapıdan uzaklaştırmaktadır.

Değişen bu koşullarda, organizasyon yapılarının değişmemesi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında engel teşkil edebilmektedir. Bürokratik organizasyon yapısıyla, piyasa ve pazar koşullarının hızlı bir şekilde değiştiği, satış sonrası hizmet taleplerinin sınırsız olduğu ve ürün çeşitliliğinin önem kazandığı bir yapıda başarılı olmak mümkün görünmemektedir.<sup>105</sup>

21 yüzyılın organizasyonları, üç temel değişken üzerinde kurulmaktadır. Birincisi, bütünleşik çalışma alanı, kendi kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen işgörenlerdir.

İkincisi, yeni yönetim ve iş süreçleridir. Diğer bir ifadeyle, fonksiyonel bölümlerde uygulanan yeni süreçler ve malzeme taşıma sistemleri gibi.

Üçüncüsü ise bilgi teknolojilerinde meydana gelen evrimin sonucunda organizasyonların sürekli değişen yapılarıdır.

Bu nedenle, organizasyonların değişime ayak uydurabilmeleri için günümüzün organizasyonları esnek olmak ve yeni yönetim modellerini uygulamak zorundadırlar. Son zamanlarda, işletme literatüründe sıkça tartışılan bu organizasyon yapılarından bazıları şu şekilde görülmektedir.<sup>106</sup>

### 3.3.3.1. Akli Yoğun Organizasyonlar

2000 'li yıllarda organizasyonları, bilgi transferine ve entegrasyona daha çok önem vermekteler. Dolayısıyla organizasyon içinde bilgi alışverişini ve bütünleşmeyi geliştirmeye çalışacaklardır. 2000 ' li yıllar için önerilen organizasyon yapılarından birisi Akli Yoğun Organizasyonlardır. Bir Akli Yoğun organizasyonun beş temel prensibi vardır. Bunlar;

<sup>105</sup> KURT, M., "Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü : Post-Bürokrasi", [http://www\\_bilgiyonetimi\\_org-cm-9.htm](http://www_bilgiyonetimi_org-cm-9.htm), ( 06.01.2004 ).

<sup>106</sup> TÜZ, M., **Yeni Örgüt Modelleri**, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, [http:// iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm](http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm), İndirme Tarihi: 18.01.2004.

a. Akli Yoğun Organizasyon dizaynı hiyerarşik bir düzene dayanamaz. Hiyerarşi bütünlüşmeyi sağlamanın bir yoludur ancak tek yöntem de değildir.

b. Uzmanlık bilgisine sahip olan insanların, uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyan diğerleriyle birlikte çalışma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Bu prensip organizasyonun hareket özgürlüğünü en yüksek seviyeye çıkarmasıyla ilgilidir.

c. Bilginin organizasyon içinde kapsamlı olarak paylaştırılması ve kolay bir şekilde erişilebilir olması gerekir. Bilginin sistem içinde nasıl varolduğunu ve ona nasıl ulaşılacağını bilmek herkes için çok önemli olduğundan dolayı, organizasyonun holografik olması gerekir.

d. Bütünlüşmeyi ve istikameti sağlamak için, insanların amaçlar ve stratejilerde mutabık olmasını sağlayan yöntemlerin olması gerekir. Buradan hareketle dördüncü prensip, organizasyonun bütünlüşme faaliyetleri ve hedef tespiti açısından bilgili insanları gerektirmesi ile ilgilidir.

e. Son prensip bilginin kullanımı ve geliştirilmesi bilgiye ve özveriye sahip insanların varlığını gerektirdiğinden dolayı, öğrenmeyi özendirmek, desteklemek ve ödüllendirmek için dizayn edilmesi gerekir.

Akli yoğun organizasyon, organizasyon tarafından girişilen proje ve faaliyetlerin temsilcileri olan bilgi işçilerinin merkezi bir grubu tarafından koordine edilir. Ayrıca, bütünlüşmeyi sağlayan bu grup uygun olan bilgilerle karar almak için kritik bilgileri sağlayan finansal analiz gibi idari destek sistemlerini temsil eden bireyleri de içerir.

Akli yoğun organizasyon, öğrenen projeler olarak adlandırılan takımları da içermektedir. Öğrenen projeler, proje takımlarından veya merkezi kaynak gruplarından olan bireyler için çeşitli fırsatlar sağlar.

Akli yoğun organizasyonların akıcılığını desteklemek için, organizasyona yönelik içsel ve dışsal bilgi kaynakları veri tabanına kolayca erişime izin veren bilgi teknolojilerinin varolması gerekir.

Akli yoğun organizasyonun her bir üyesi en azından iki sorumluluğa sahiptir: Birincisi, halen üzerinde çalışmakta oldukları projelere yöneliktir. İkincisi ise,

geleceğe yöneliktir. Gerçek akli yoğun organizasyonlarda ikinci sorumluluk birincisine göre daha yoğundur.

Akli yoğun organizasyonda işgörenler yapılacak işlerde bilgi ve becerilerine göre diğerlerine yardımcı olabilmektedir. Bu organizasyonel yapı, başarı için insanların yeteneklerinden faydalanmanın ve bu yetenekleri geliştirmenin tek yolu olduğunu savunur.

Akli yoğun organizasyonlara örnek olarak halka yakın kamu grupları, profesyonel servisler ve danışmanlık firmaları verilebilir.

### 3.3.3.2. Şebeke Organizasyonlar

1980'li yıllara kadar verimliliği esas alan kitle üretimi (mass production) ve buna uygun hiyerarşik-bürokratik organizasyon yapıları, yaşanan hızlı değişimi karşılamada yetersiz kalmışlardır.

Üçüncü Dünya ülkeleri ve geleneksel anlayışa sahip işletmeler kitle üretimini tercih ederken çağdaş işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar bulmaya çalışmışlardır. Post-modern yapılar diye adlandırılacak organizasyon yapıları içinde en yaygın olanlarından biri, şebeke organizasyon (network organization) yapılarıdır.<sup>107</sup>

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, firmalarının sınırlarının büyümesini sağlamış, böylece yayılmış girişimler, şebeke firmalar ortaya çıkmış, bilgisayarlarla birbirlerine bağlı bu yapılar, geleneksel yapılardan daha güçlü bir konuma sahip olmuştur.<sup>108</sup>

Şebeke organizasyonlar amaç, süreç ve yapı unsurlarına göre tanımlanmaktadır. Yapısal olarak şebeke organizasyon paylaşılmış kontrol altında yardımcı uzmanlığa dayanan, özellikle soyut varlıkları birleştiren organizasyon modelidir.

Ortak yatırımlar önemlidir, çünkü varlık, iletişim ve etkin yönetim yaratır.

<sup>107</sup> CAN H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 136.

<sup>108</sup> CALZA, F., R. PASSARO, "EDI Network and Logistic Management at Unilever Sagit", **Supply Chain Management**, V: 2, No: 4, 1997, s. 159.

Prosedür olarak bir şebeke organizasyon katılımcıların eylemlerini organizasyon içindeki kendi rolleri ve pozisyonları ile sınırlandırır.

Bir şebeke organizasyon hem işletme birimleri içerisinde hem de dışsal birimler arasında saydam sınırlar meydana getirir. Yönetim daha az hiyerarşik olur. Bu durum daha yüksek derecede soyut, yerel ve uzmanlaşmış teknik bilgiyi ifade eder. İletişim doğrudan kurulur ve kanallar yoluyla değil karşılıklı oluşturulur. Görevler daha çok projeye dayalıdır ve daha az fonksiyoneldir.

Şebeke organizasyonlar bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan organizasyon modelidir. Aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük yoktur.

Şebeke organizasyonun diğer bir özelliği de daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde işgören birimlerden oluşmasıdır.

Şebeke yapıda firma ana fonksiyonlarının çoğunu farklı taşeron firmalara vermiştir ve bunların faaliyetlerini merkezde koordine etmesidir. Bu tip bir organizasyon, ana merkez ve ana merkezin etrafında bulunan ve uzmanlardan oluşan bir şebeke ile çevrelenmiştir.

Şebeke organizasyon yapılarına geçiş için önemli sayılan nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>109</sup>

- a. Operasyonel maliyetlerin düşürülmesi veya kontrol altına alınması,
- b. Sermaye kaynaklarının daha rasyonel kullanılması,
- c. Aktif zenginliğin kazanılması,
- d. Dışsal ekonomilerden yararlanılması,
- e. Yönetimi ve kontrolü zor fonksiyonların dışarıdan sağlanması,
- f. Teknolojik gelişmelerin gerçekleştirilmesi.

---

<sup>109</sup> KUTLU M., <http://www.eylem.com/networg>., 19.05.2004.



Şebeke organizasyonlar üçe ayrılır:

a. Dahili şebekeler: Bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır.

b. Dengeli şebekeler: Bu şebekeler birbiriyle karşılıklı alışveriş içinde olan işletmelerden meydana gelir. Bu işletmelerin herbiri bağımsız kaynaklara ve yönetime sahiptir. Sadece belli bir mamul veya hizmet üretimi için birbirleriyle ilişki içindedir.

c. Dinamik şebekeler: Lider konumunda işletme yoktur. İşletmelerin her biri kendi üretimi için koordinatörlük yapar, diğer işletmelerle alışveriş içine girer.

Esneklik nedeniyle şebeke organizasyonlarında ayrılma ve katılmalar olabileceği için bu tür kopmalar sıklıkla yapıldığında işletmeyi bir bütün olarak algılamada sorunlar söz konusu olabilir. Şebeke organizasyon yapılarında bağımsız işletmelerin ve işgörenlerin işletmelere bağımlılığının sağlanması en önemli sorun olarak görülmektedir.<sup>110</sup>

### 3.3.3.3. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenmeyi, organizasyonlar için bir yaşam tarzı olarak kabul etme eğilimi, özellikle Peter SENGE' nin 1990' lı yıllara rastlayan çalışmaları sonrasında başlamıştır.<sup>111</sup>

Öğrenen organizasyon düşüncesine ilişkin literatür, birbirinden farklı öğrenen organizasyon tanımlarını öne çıkarmaktadır. Ancak, en genel tanımlamayla öğrenen organizasyon; bütün üyelerinin öğrenmesini sağlayan, kolaylaştıran, kesintisiz ve sürekli organizasyonel yenileşme yoluyla mükemmellik arayan, değişimi sürekli bir davranışa dönüştüren organizasyon olarak tanımlanabilir.<sup>112</sup>

Dünya genelinde mevcut avantajlı durumunu korumayı amaçlayan ya da

<sup>110</sup> CAN, s. 141.

<sup>111</sup> BALAY, R., "Öğrenen Örgütler", **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004, s. 11.

<sup>112</sup> BALAY, s. 15.

rekabet avantajı sağlamayı hedeflemiş işletmeleri incelersek öğrenen organizasyon olma çabalarının son yıllarda arttığını; işletmelerin bilgiyi üretmek, edinmek, yorumlamak, transfer etmek, saklamak konusundaki becerilerini geliştirmeye çalıştığını görebiliriz.

Bir işletmeyi, öğrenen organizasyon olmaya zorlayan gelişmeler ya da unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>113</sup>

a. Değişim ve Artan Rekabet: Yeniliklere kısa zamanda ayak uydurabilmek küreselleşen ekonomide en önemli değişim unsurudur. Değişime zorlanan mevcut yapıda bu değişimlere en kısa sürede cevap verecek, ayak uydurabilecek organizasyon tipi öğrenen organizasyondur.

b. Müşteri Beklentilerinin Değişimi: Müşteri her zaman için en kaliteli ürün en hesaplı bir şekilde elde etmeyi ister. Müşterilerin kalite açısından beklentilerindeki olası değişimlere ya da fiyat sebebiyle tercih edebileceği rakiplere karşı en etkili karşı cevabı verecek, yöntemlerini yenileyecek fırsatı veren organizasyon tipi öğrenen organizasyondur.

c. İş Yapısının Değişmesi: Devlet tarafından kabul edilen yeni bir yasa iş yapış şekline etki edebilir. Özellikle ithalat ihracat yapan işletmeler kabul edilebilecek ya da yürürlükten kaldırılacak bir yasayla veya uygulamayla iş yapış şekillerini değiştirmek zorunda kalabilirler. Bu tip bir değişime ayak uydurabilmek kalıplaşmış bir organizasyon yapısında hayli zordur. Bunun üstesinden gelebilmek öğrenen organizasyonla mümkün kılınabilir.

d. İşgören Beklentisinin Değişimi: Geleneksel organizasyon yapılarında insan unsuruna pek önem verilmediği konusuna yazı başında da değinmiştik. İşgörenin sosyal hakları açısından yapılan değişiklikler, işgörenin işletmeden maddi manevi anlamda bekledikleri; motivasyonun sağlanması, kariyer planlaması, geleceğe bakışı, maddi beklentileri gibi unsurlar ve bu unsurlardaki değişimler organizasyonun uyum sağlaması gereken unsurlardır. Bu unsurları değişimlere göre planlayıp uygulamak öğrenen organizasyon yapısıyla mümkündür.

Bu ve bunun gibi koşullar işletmeyi öğrenen bir organizasyon olmaya,

<sup>113</sup> ALKAN, M., "Öğrenen Organizasyonlar", [http://www.bilgiyonetimi\\_org-cm](http://www.bilgiyonetimi_org-cm) -22.htm, (06.02.2004).

organizasyon yapısında değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu zorlama sonucunda da birçok işletme, organizasyonuna yeniden şekil vermekte, öğrenme gerekliliği doğrultusunda yapılandırmakta ya da yapılandırđını zannetmektedir. Zannetmektedir çünkü birçok işletme, öğrenen organizasyon olabilme yolunda birkaç ufak değişiklik yaptıktan sonra, tamamiyle organizasyon olduğunu düşünmektedir.

Bunun en büyük sebeplerinden biri, sahip olunan personele herhangi bir öğrenme faaliyeti düzenlenmeksizin, sadece çevredeki değişimlerin rekabette geri kalmamak için işletmeye uygulanma çabasıdır.

Böyle bir yapıyı öğrenen organizasyon olarak tanımlamak hayli güç. Çevredeki değişimleri öğrenip işletmeye uygulamak, öğrenen organizasyonların bir bölümüdür ama, yapılan bu değişimleri işletmede ilgili departmanlarda uygulayacak olanlar da işgörenlerdir.

Öğrenmeyi sadece faaliyetlerle kısıtlamak işgörenlerden sakınmak, öğrenen organizasyon uygulandığını varsayan işletmeleri başarısızlığa götürecektir. Peki örnek bir öğrenen organizasyon ne gibi özelliklere sahip olmalı, ne gibi yollar izlemelidir?

Organizasyonlar da tıpkı insanlar gibi öğrenme zorlukları çekebilirler ve bunlar, organizasyonların hayatta kalabilmeleri açısından çok önemlidir. Çoğu organizasyonun iyi öğrenememesi bir tesadüf değildir.

Yönetim şekilleri, insanların işlerinin tanımlanma şekli ve bizlere öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli, temel öğrenme yetersizliklerini yaratır

Organizasyonlardaki yedi öğrenme yetersizliği şunlardır:<sup>114</sup>

a. Pozisyonum Neyse Ben Oyum: İnsanların işlerine çok fazla sadık kalarak neredeyse işleriyle kimliklerini karıştırmaları ve sorumluluklarını pozisyonlarıyla sınırlandırılmış görmeye başlamaları sonucunda da tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle meydana gelen sonuçlar için sorumluluk duymamalarıdır.

b. Düşman Dışarıda: İşler ters gittiğinde kendimiz dışında birini ya da bir şeyi suçlamak hepimizde varolan bir eğilimdir. Bu eğilim temel olarak Atfetme

---

<sup>114</sup> SENGE, P. M., Öğretenin Öğrettikleri, **AD Business Aylık Ekonomi Dergisi**, Ocak, 1998, s. 47.

Teorisinde belirtilen önemli hatalardan biri olan ‘kendine hizmet eğilimi’ ile ilgilidir.

c. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu: Zor problemler karşısında sorumluluk üstlenmenin gerekliliğidir. Yani sorumlulukları göğüslemek, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmak ve problemleri bunalıma düşmeden tek başına çözmeye çalışmaktır. Kısaca tepkisel olmak yerine gelişmelere önceden tepki vermeyi ifade eder. Önceden gelme düşüncesi, yeniliklere açık olmayı engelleyebilir.

d. Olaylara Takılıp Kalma: Yaşamı bir olaylar dizisi olarak gördüğümüzde, her olayın açık bir nedeni olduğunu düşünürüz. Organizasyonlardaki konuşmalarda ise aylık satışlar, bütçe kesintileri, rakip firmaların yeni ürünleri gibi olayların doğurduğu kaygılar ağır basar. Olaylara odaklanırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı önceden tahmin etmek olur. Bu da bütüncül bakmamızı ve öğrenmemizi engeller.

e. Haşlanmış Kurbağa Meselesi: Şirketlerin hayatta kalma mücadeleleri sırasında yavaş yavaş ortaya çıkan tehlikeleri göremeyerek başarısızlığa uğramaları o kadar yaygın hal almıştır ki, ortaya “kaynamış kurbağa” hikayesi çıkmıştır. “Bir kurbağayı kaynayan suyun içine atarsanız hemen dışarıya sıçramaya çalışacaktır. Ama kurbağayı oda sıcaklığındaki suyun içine koyarsanız ve suyun sıcaklığını yavaş yavaş arttırırsanız, kurbağa hiçbir şey yapmadan kalacaktır. Çünkü kurbağanın iç sistemi yavaş, zamanla gelişen değişimlere değil, ani değişikliklere tepki verir.” Yavaş ve zaman içinde gelişen süreçleri görmeyi öğrenme, koşuşturmayı bir kenara bırakıp büyük farklılıklar kadar gizli olanlara da dikkat etmeyi gerektirir. Çoğu zaman en büyük tehditleri oluşturan gizli ve yavaş süreçleri göremeyiz (Lowe, 2002).

f. Tecrübeyle Öğrenme Hayali: En güçlü öğrenme doğrudan yaşanan deneyimlerden edinilir. Ancak hareketlerimizin sonuçları öğrenme ufkumuzu aştığında doğrudan deneyimin kendisinden öğrenmek imkansızlaşır. Bugün organizasyonların yüz yüze kaldığı öğrenme ikileminin özü burada yatar. Herşeyi tecrübe ederek sonuçlarını görme fırsatı bulamayabiliriz.

g. Yönetici Takım Miti (Efsanesi): Eğer yönetici takımı karmaşık konuların üzerine gitmeyen kişileri ödüllendirerek bu tür davranışları teşvik ederse, üyeler bilmediklerini, bilgisiz ya da kararsız olduklarını saklamayı da öğrenmişse, işte bu, bizi tehdit edebilecek her yeni anlayışı etkiler. Böylece kendilerini öğrenmekten

alıkoayan üyelerden oluşın bir takım meydana gelir.

Çağdaş organizasyonlarda, yöneticilerin temel görevlerinden bir tanesi, organizasyonlarında bir öğrenme kültürü yaratıp sürdürmek, böylece değişim ve yenileşme arzularını sürekli yeşertmek olmalıdır.<sup>115</sup>

### 3.3.3.4. Sanal Organizasyonlar

İşletmeler süreçleri ve yaptıkları işlerinde daha iyi ve verimli yolları arama çabasındadırlar. Bunun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan sanal iş ortamı, teknoloji ile destekli, duvarları olmayan, her zaman ve her yerde çalışabilecek, ihtiyaç olan bilgiye her nerede ise ulaşabilecek bir ortamdır.<sup>116</sup>

Sanal ‘virtual’ kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, algılanan anlamındadır. Sanal gerçeklik de bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi algılanması, sanki gerçekmiş gibi görülmesini ifade etmektedir.

Sanal iletişimde mesajla veya mesajı gönderenle birden fazla duyu organı ile algılama sürecine girilir. Bir ürün çeşitli derecelerle yönü çevrilerek ürünü farklı açılardan görme olanağı vardır. Bu sayede varlıkların coğrafi mekan ve zamanla olan bağları kopmakta ve nesnelere farklı boyutlarıyla algılamak mümkün olmaktadır. Farklı mekanlarda bulunanlar, birbirleriyle ‘interaktif’ bir biçimde iletişim kurabilmektedirler.<sup>117</sup>

Teknoloji sayesinde fiziksel sınırlarını aşarak, başarı ile faaliyet gösteren “sanal takım”lar da özellikle bilgisayarlara odaklı olarak faaliyet gösteren, yüksek teknolojiye sahip organizasyonlarda kolaylıkla uygulanabilir olması nedeniyle

<sup>115</sup> İPEK, C., “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü”, **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004, s. 91.

<sup>116</sup> HAAG S., CUMMINGS M. ve DAWKINS J., “Management Information Systems For Information Age”, **Mcgraw-Hill**, New York,1998, s. 11-17.

<sup>117</sup> ÖGÜT, A., İ. SEVİNÇ, **Küreselleşme Ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke Ve Sanal Organizasyon Yapıları Ve Elektronik Ticaret**, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, 10.06.2005.

uygulama alanı hızla artan bir yöntem haline gelmiştir.<sup>118</sup>

Sanal organizasyonların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>119</sup>

a. Sanal organizasyonlar müşteri taleplerine cevap yeteneği yüksek olan organizasyonlardır.

b. Sanal organizasyonların uyum yeteneği yüksektir.

c. Sanal ağ içerisinde bulunan birimler arasında yüksek derecede güven vardır.

d. Sanal organizasyonlar her işi kendisi yapmak yerine dış kaynaklama (outsourcing) işlemlerini, eşgüdümleyen organizasyonlardır.

e. Sanal organizasyonlarda, bireylerin yüz yüze ilişkileri azalmıştır.

Sanal Organizasyonlarda günün rekabet koşullarını sağlayacak bir takım avantajlar söz konusudur. Yöneticilerin avantajlar konusunda üzerinde durdukları en önemli nokta maliyettir.

İşgörenler ise çalışmalarını sırasında bağımsızlıklarının sağladığı olumlu psikolojiden bahsetmektedir. Daha geniş bir bakış açısıyla bakıldığında, sanal organizasyonların sağlayacağı diğer avantajlar şöyle sıralanabilir;<sup>120</sup>

a. Esneklik, uyum ve bağımsız çalışma koşulları

b. Düşük maliyet ve verimlilik artışı

c. Ofis alanı ve ofis araçlarına olan gereksiniminin azalması

d. Müşterilere Yakınlık, teknik uzmanlara daha kolay ulaşabilme ve daha geniş bir personel aday havuzuna sahip olma imkanı

e. Beklenmedik olaylardan sonra toparlanma yeteneğinin artması

f. İşgörenlerin tatmininin ve şirkette kalma isteklerinin artması

Bütün sıralanan bu avantajlar ve özellikler nedeniyle, günümüz değişim

<sup>118</sup> AKDOĞAN, A., OFLAZER S., “Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yen Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm) , (17.08.2004) .

<sup>119</sup> KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1998, s.320-322.

<sup>120</sup> AKDOĞAN, OFLAZER, 10 Mayıs 2002.

ortamının gereklerini karşılamada sanal organizasyon yapılarının sağlayacağı üstünlükleri ve rekabet avantajını doğru değerlendirmek kolaylaşmaktadır.

### 3.3.3.5. Organik Organizasyonlar

Değişimin yönetimi aşamasında en önemli görev, organizasyonun entellektüel varlığı insan kaynağına verilmiştir. Çünkü süreçleri değiştiren, yeniden tasarlayan, bilgiyi toplayan, kullanan, yayan ve üreten insan beynidir. Organizasyonlar insan beyninin tamamını işe koşmak suretiyle verimliliği önemli ölçüde arttırmıştır.

Organizasyon zihinsel bilgiyi (görünmeyen değeri), ortaya çıkarmanın yollarını bulmak zorundadır. Zihinsel bilgi, insanların hissettikleri, algıladıkları, düşündükleri ama dile getirmekte zorlandıkları bilgidir. Bu bilgi türü fiziksel (görünen değer) bilgidenden daha fazla ve daha değerlidir.

Organizasyon, öğrenen organizasyon yapısına doğru geliştikçe, işgörenini güçlendirici bir model oluşturdukça, işgörene yetki devri sağladıkça (empowerment), işgören kendini fikirlerini söylemek ve uygulamak konusunda bağımsız hissettikçe işletme daha yaratıcı, üretken, dinamik ve rekabetçi bir yapıya doğru dönüşecektir.<sup>121</sup>

Organik organizasyonlar bürokratik organizasyonların karşıtı olan organizasyon tipidir. Bu tip organizasyonların en temel özelliği, başka hücrelerin ürettikleri katalizör veya fermentlere gereksinim duyduğu için bu hücreler için madde üreten ve onların sonuçta kendisi için üretimini sağlayan biyolojik hücreler gibi, yani kendi kendini üreten, yapılandıran ve yöneten, kendini referans gösteren özellikte olmalarıdır.

Organizasyonun kreatif hücresel büyümesi ve grupsal ağların oluşması ile öğrenme sürecinin iç dinamikleri harekete geçirilmekte, organizasyonun egemenlik boyutu, üretim boyutu içinde erimektedir.

Üretim boyutunun en önemli noktası ise organizasyonun kendi temel

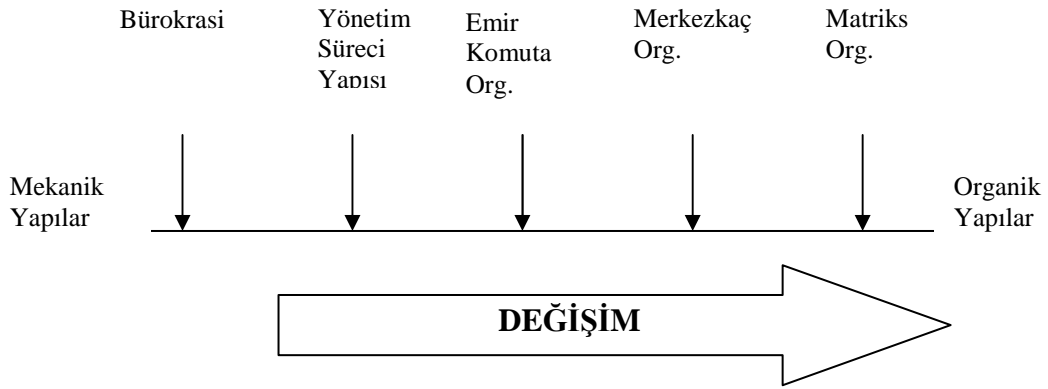
---

<sup>121</sup> YELKİKALAN, N., M. ENER, “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entellektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, (10.05.2004).

yeteneğini, yani gerçekten en iyi yapabildiğini tanımlayarak asli tabanını esas alması, içte ve dışta öncelikle bu yeteneğini geliştirecek yapılanmaya gitmesidir.<sup>122</sup>

Basit tüketim malları üretilen işletmeler için fonksiyonel organizasyon yapıları uygun olabilir. Çünkü bu yapılar yaratıcılığa en az ihtiyaç gösteren yapılardır.

Öte yandan, ürün ve Pazar çeşitlendirmesine yönelmiş işletmelere yaratıcı ve araştırıcı özelliği olan organizasyon yapıları uygundur. Şekil –3.1.’de görüldüğü gibi Değişime, yaratıcılığa, yeniliğe ve esnekliğe en kolay yanıt verebilen en uygun organizasyon yapıları organik organizasyonlardır.<sup>123</sup>



Şekil 3.1. Değişim Doğrultusu Üzerinde Çeşitli Organizasyon Yapıları

Organik organizasyonlar basit ve kolay bir yapıdan oluşurlar. Karmaşık nitelik taşımazlar. Değişime uygun olmaları nedeniyle, değişim uygulamalarına kolay cevap verebilirler.<sup>124</sup>

Organik organizasyon yapısı oluşturmak için şu kritik faktörlerin sağlanması gereklidir.<sup>125</sup>

- a. Hiyerarşik yapıdan uzaklaşılmalıdır. Emir – komuta zincirine sıkı sıkıya

<sup>122</sup> EDİNSEL, K., “Bürokratik Örgütten Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları”, **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997, s. 50-52.

<sup>123</sup> VERGİLİEL TÜZ, M., **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Ya., No: 871, İstanbul, 2001, s. 52.

<sup>124</sup> EREN, E., **Yönetim Psikolojisi**, Beta Ya., No: 402, İstanbul, 1993, s. 399.

<sup>125</sup> EFİL, İ. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitapevi, Bursa, 1987, s. 66.



bağlılık olmamalıdır.

b. Organizasyon yapısı çevre faktörlerine karşı açık olmalıdır. Gelişmelere göre değişim gösterebilmelidir.

c. İş tanımında iş genişletme sistemi esas alınmalıdır. Organizasyon üyelerinin yapacakları işler, şartlara göre yeniden düzenlenebilmelidir.

d. Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluk uygulanmalıdır.

e. Karar vermede alt basamaklara söz hakkı verilerek yaratıcılıklarından yararlanmalıdır.

f. Kurmay organlar azaltılmalıdır.

### **3.4. Organizasyonel Değişim Yönetimi Uygulamalarında Yararlanılabilecek Yönetimsel Teknikler ve Değişimi Destekleyici Kavramlar**

Son yıllarda, yönetim bilimlerine ve yönetim uygulamalarına yönelik ilgi giderek artmaktadır. Bu ilgi, hiç kuşkusuz, bu alanda bir bilinçlenmeyi de beraberinde getirmektedir. Yine son yıllarda, kamu ve özel sektör kuruluşları yönetsel bir yapılanma ve gelişme ihtiyacının gerekliliğini fark etmişlerdir.

Özellikle 1990'lı yıllar, yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok sayıda yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıktığı yıllar olmuştur.

Küreselleşme, uluslar arası rekabet ortamı ve şartları, bilginin öneminin artması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, insana verilen önem ve değer artması, müşterinin daha bilinçli hale gelmesi, toplam kalite yönetimi anlayışı gibi bir çok faktör, organizasyonların yapılandırılmaları, işleyişleri ve yönetim süreçlerinde önemli değişiklikleri gerekli kılmıştır. İşletmeler, yeni şartlar karşısında yenilenme arayışı ile birlikte yeni yönetim kavram ve tekniklerini kullanarak organizasyonlarında değişim sağlama çabalarına girmişlerdir.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> PEKDEMİR, I., F. SEMERCİÖZ, M.BARAN, E. KARABULUT, "Organizasyonlarda Değişim: 1995 – 1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **9ncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Mayıs 2001, s. 12.

### 3.4.1. Yararlanılabilecek Yönetmel Teknikler

İşletmeler değişim yönetimi sürecinin her anında, çeşitli yönetmel tekniklerden istifade etmek durumunda kalabilmekte, değişim yönetimi uygulamalarına bu teknikleri dahil etmektedirler.

#### 3.4.1.1. Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde, klasik yönetim şekilleri artık yavaş yavaş terk edilmeye başlanmıştır. Küreselleşen dünyada rekabet zorlukları, hızla gelişen yenilikler kuruluşların değişimini zorunlu kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de kuruluşların kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasında, liderlik, katılımcılık, müşteri odaklılık, sürekli gelişme, sıfır hata ve sürekli eğitim ilkeleri ile etkili olmaktadır. TKY çalışmalarının başarısı, insan kaynağına değer verilmesi ve geliştirilmesi ile artmaktadır.

Günümüzde modern yönetim anlayışını temsil eden TKY, kuruluş genelinde toplam olarak müşteri odaklılık kültürünü oluşturan, bu amaçla iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.<sup>127</sup>

Bir diğer tanıma göre, TKY; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerinde yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir. Yani TKY, müşteri gereksinmelerini en iyi karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren çağdaş bir yöntemdir.<sup>128</sup>

Günümüzde insan kaynaklarına önem veren, onların gelişimi için eğitim çalışmaları yapan ve bunları tatmin unsurları ile birleştirebilen kuruluşlar kendi sektörlerin de daha başarılı olmakta, ulusal ve uluslararası rekabette ayakta kalabilmektedirler.<sup>129</sup>

<sup>127</sup> BOZKURT, R., Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği, 3. Verimlilik Kongresi, İstanbul, 1997, s. 25.

<sup>128</sup> ÜSTÜN, R., Maliyet Muhasebesi, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1996, s. 348.

<sup>129</sup> İSTANBULLU, H., "Toplam Kalite Yönetiminin Mesleki Eğitimde Bir Meslek Olarak Uygulaması", [http://www.ansiad.org.tr/v2/ak\\_mak1.php](http://www.ansiad.org.tr/v2/ak_mak1.php), (19.02.2004).

Toplam kalite yönetimi, organizasyonun tüm aşamalarında yapılabilecek olan sürekli iyileştirmelerdir. Toplam kalite yönetimi iki temel adımdan oluşur:<sup>130</sup>

- a. Müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının sürekli olarak gözlenmesi,
- b. Organizasyon içindeki bütün aktivitelerin sürekli olarak geliştirilmesi.

Toplam kalite yönetimi, organizasyon içindeki hissedarları, müşterileri ve işgörenleri tatmin etme felsefesine dayanır. Hissedarlar, kalite vasıtasıyla yatırımlarını artırmayı, müşteriler daha kaliteli ürün ve hizmeti, işgörenler de verimliliği artırmayı hedeflerler.

Toplam kalite yönetiminin başarısında rol oynayan faktörler aşağıdaki gibidir:<sup>131</sup>

- a. Tepe yönetiminin sahip çıkması: Yönetici toplam kalite yönetimini önce kendisi uygulamalı ve tüm işgörelere ait uygulamaların sıkı takipçisi olmalıdır.
- b. Müşterilere hizmetin en öncelikli görev olduğuna inanılması: Gerek müşterilere, gerekse işletme içi bölümlere verilen hizmetin kalitesinin yükseltilmesi için gayret gösterilmelidir.
- c. Yetkilerin işgörelere devredilmesi: Yalın organizasyonlar içinde, problem çözen ve yaptıkları işi sahiplenen işgörelere tam yetkiyle donatılmalıdır.
- d. Sıçrama ile sürekli gelişmenin birlikte yürütülmesi: İşletmelerde hem radikal ve büyük çapta, hem de marjinal fakat sürekli gelişmeye ihtiyaç vardır.
- e. Katılımın sağlanması: Bireyciliğin yanısıra kollektif karar verme süreçleri yerleştirilmeli.
- f. Eğitimin bir yatırım olarak kabul edilmesi: Toplam kalite yönetimi uygulamasına yoğun eğitimle başlanmalı ve eğitim süreklilik göstermelidir.

TKY uygulamalarının, işletmelere kazandırdığı faydalar ise şu şekilde tezahür etmektedir:<sup>132</sup>

- a. Teknolojik gelişme giderek insan emeğine olan ihtiyacı ortadan

<sup>130</sup> OAKLAND, J., **Total Quality Management**, Butterworth-Henemann Book, 1995, s. 246.

<sup>131</sup> EKREN, N., Ö. VAYVAY, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü", **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya, Haziran 1997, s. 272

<sup>132</sup> YENERSOY, G., **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 126.

kaldırmakta; el işçiliği, beyin işçiliğine dönüşmektedir.

b. Ortadan kaldırılamayan (veya zorunlu olan) manuel işlerde çalışanlar için ise, TKY'nin felsefesi doğrultusunda; (diğer tüm işgörenler gibi) beyinlerini ve yaratıcı güçlerini kullanabilecekleri ortamlar hazırlamış ve bu yolla vasıf kazanmaları sağlanmıştır.

c. Bu ortamda çalışanlar, kapitalist dönemin katı kurallarının geçerli olduğu yıllarda hiç olmayan bir şekilde, kendilerine değer verildiğini hissetmekte ve ihtiyaçları olan tüm psikolojik tatminleri yaşayabilmektedir.

d. Çalışanları problemlerin değil, çözümün bir parçası olarak gören yönetim anlayışının gereği olan firma çapında katılım mekanizmalarını hayata geçirerek, gerçek anlamda bir Firma Demokrasisi sağlanmıştır.

e. Teknolojik gelişmeler nedeniyle, gerekli işgücü niteliğinin artması ve firma çapında katılımın sağlanmasına yönelik yapılan yoğun eğitimler, işçinin vasıf kazanmasına neden olmuştur.

f. Katılımı teşvik etmek için uygulanan Takdir sistemleri ile işgörenin ekstra çabaları hem maddi olarak ödüllendirilmekte, hem de psikolojik tatmin veren, coşku yaratan ortamlar hazırlanmaktadır.

g. Coşku yaratan bu ortamlar, işgörenin firma ile bütünleşmesini, ve kendisini büyük bir ailenin değer verilen, değer katan bir bireyi olarak hissetmesine neden olmuştur.

h. İşgörenin firma ile bütünleşmesini ve kendi amaçları ile firma amaçlarının ortak bir amaç haline gelmesini sağlayan bir diğer önemli olgu ise, takdir sistemleri kapsamında uygulanan hisse senedi planlarıdır. Artı değer paylaşılması konusunda da, bu yolla bir çözüm geliştirilmiş ve işgörenin firmayı sahiplenmesi sağlanmıştır. Böylece "Biz ve Onlar" düşüncesi büyük ölçüde kırılmış, firmanın daha iyiye gitmesi işgören ile işverenin ortak amacı haline gelmiştir.

i. Önce kar değil, önce kalite ilkesi ile başlayan amaç değişikliği, sosyal sorumlulukları ön plana çıkaran bir zihniyet değişikliği yaratmıştır.

### **3.4.1.2. Stratejik Yönetim**

Organizasyonların çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve aynı kulvarda koştığı diğer organizasyonlar ile rekabet edebilmesi için stratejilerini

doğru belirlemeleri gerekmektedir. Çünkü strateji, organizasyonlara geleceği tahmin etme, çalışmalara belirli bir yön verme ve kendini bir buttun olarak görebilme olanağı verir.<sup>133</sup>

Stratejik yönetimin en genel tanımı bir işletmenin hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır.<sup>134</sup>

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar, evresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama), strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir.

Stratejik yönetim çalışmaları bu nedenle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aslında bir işletme politikası olarak adlandırılan stratejik yönetimde, uzun dönemli strateji ve planlama baskındır.<sup>135</sup>

Belirlenen hedeflere ulaşmak için hedefler , politikalar ve planlar buttunu olan strateji, gelecekle ilgilidir ve işletmenin optimumuna ulaşması için seçmiş olduğu kararlar dizisidir.

İşletmeler, stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını analiz etmenin yanı sıra, i ve dış evre dinamiklerini de iyi bir şekilde gözlemleyerek bu dinamiklerde meydana gelen değerlişimlere de uyum sağlayabilecek esnek bir organizasyon yapısı geliştirmelidirler. Bu nedenle işletmelerin organizasyon yapılarına en uygun stratejileri belirlemeleri gerekmektedir.

Gunumuzun yoğun rekabet ve değerlişim ortamı içerisindeki işletmeler pazarda varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için temel üstünlüklerini iyi bir şekilde analiz ederek bu üstünlüklerini geliştirmelidirler. İşletmenin ürettiği urunler, hizmet düzeyi ve faaliyetleri önemli olude pay

<sup>133</sup> DURNA, U., “Stratejik İşletme Yönetimi Sürecinde Stratejik Kontrol”, **Standart Dergisi**, Y. 40, S. 480, Aralık, 2001, s. 68.

<sup>134</sup> FEURER, R., K. CHAHARBAGHI, "Strategy Development: Past, Present And Future," **Management Decision**, Vol. 33, No.6, 1995, s. 11.

<sup>135</sup> ALTINBAŞ, F., “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”, **İşgu Dergisi**, C. 5, S. 2, <http://www.isguc.org/index.php?cilt=5&sayi=2>, (24,Mayıs,2005).

sahiplerinin beklentilerini karşılayabilmelidir.

İşletmelerin meydana gelen değişimlerden haberdar olabilmesi ve bu değişimlere ayak uydurabilmesi için bilgiyi etkin bir şekilde kullanması ile mümkün olacaktır.

Bilginin etkin bir şekilde kullanılmasıyla birlikte bilgi, işletme içindeki süreçleri ve yenilikçi organizasyonel üstünlükleri destekleyerek etkin bir üstünlük sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler çevresel değişimlere ayak uydurabilirler ve müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilirler. Bu da işletmelerin stratejik bir başarı elde etmesini sağlayacaktır.

Kısacası bilginin etkin bir şekilde kullanılarak stratejik bir başarının elde edilebilmesi yenilikçi bir kültüre dayalı bilgi paylaşımını sağlayan bir organizasyon kültürünü gerekli kılmaktadır.

### **3.4.1.3. Sinerjik Yönetim**

Sinerji, bir bütünün parçalarının uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan değer, parçaların tek tek oluşturduğu toplam değerden fazla olmasıdır.<sup>136</sup>

Sinerji tüm sistemin davranışıdır. Organizasyondaki olayları gerçekten anlayabilmek için parçalardan işe başlamayı bırakmayı ve bütünden parçalara gitmeyi öngörmektedir.<sup>137</sup>

Sinerji, işletmenin üstünlük ve zayıflıklarıyla arzulanan faaliyet düzeyi arasında bağ kurma olanağı verir. Organizasyon yapısının ve haberleşme sisteminin etkinliğine, işletmenin üretim ve satışıyla ilgili teknolojik üstünlüklerine, işbirliğine ve koordinasyona, kişilerden gruplara doğru yayılan çalışma şevkine, sahip olunan beşeri güç ve özellikle kalitesine ve çatışmaların çözümlenebilmesine bağlı olarak ortaya çıkar ve işletmenin başarı yeteneğini önemli ölçüde etkiler.<sup>138</sup>

<sup>136</sup> BROOM, M. F., "Gücün Olumlu Yönde Kullanılması", *Executive Excellence Dergisi*, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004, s. 15.

<sup>137</sup> ADLER, J. N., *International Dimensions Of Organizational Behaviour*, Wordworth Publishing Company, 1999, s. 105.

<sup>138</sup> DİNÇER, s. 84.

Sinerjik yönetim yaklaşımı, organizasyon içindeki kültürel çeşitliliği görerek, farklı kültürlerin hem olumlu, hem de olumsuz yönlerini algılayarak birleştirici bir yaklaşım benimser.<sup>139</sup> Küresel arenada işletmelerin rekabetçi konumlarını korumaları ya da rakiplerinden daha avantajlı konumda olabilmeleri bir takım stratejilerin öngörülüp uygulanmasını gerektirir. Bunlardan en önemli ve en yaygın olanlardan biri “sinerjik eylem ve ya sinerjik yönetim” dir.<sup>140</sup>

İşletme yönetiminde sinerjik yönetim, işletmeye etkinlik, performans ve verimlilik artışında pozitif enerji sağlamaktadır. Tüm çalışanların daha geniş ve etkin katılımlarının sağlanması, verimlilik ve yüksek performans için tüm üretim faktörlerinin bir arada kullanılmasının ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesinin gerekliliği, bu amaçla yerinden yönetim, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk devri, kazanç ve bilgi paylaşımı, iletişim, geri bildirim gibi tekniklerinin kullanılmasını da beraberinde getirmektedir.<sup>141</sup>

Ayrıca çok işlevsel grupların oluşturulması, bu yolla sorunların tespiti, çözümü ve iletişimde hız kazanımı sağlamaktadır. Bu grupların içsel ve diğerleriyle uyumlu iş görmeleri özendirilmektedir. Böylece daha fazla katma değer ve çalışanların karar ve yönetim sürecine katılmaları sağlanmaktadır.

Sinerjik yönetim yaklaşımı, uyumlu ve çok işlevsel grup çalışması temeline dayandığından, değişim yönetimine alt yapı hazırlamaktadır. Aynı zamanda sinerjik yönetim, kendini geliştiren, öğrenmeyi, düşünmeyi kurum kültürü haline getiren organizasyonları yaratmaktadır.<sup>142</sup>

#### 3.4.1.4. Hedeflere Göre Yönetim

Hedefler organizasyonların, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya

<sup>139</sup> EHTİYAR, R., “Kültürel Sinerji: Uluslar arası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 5, Antalya, 2003, s. 71.

<sup>140</sup> PAPATYA G., “Dünya işletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım”, **SDÜ İİBF Dergisi**, S.1 (1996), s. 79.

<sup>141</sup> ÖZER, M. A., “Küreselleşme, Yerelleşme ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, s. 151.

<sup>142</sup> TÜRKMEN İ., “Küreselleşme Sürecinde Rekabette Üstünlük İçin Sinerjik Yönetim”, **Egevizyon Dergisi**, Y. 4, S. 13, Ağustos 1996, s.54.

bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir.<sup>143</sup>

Hedeflere göre yönetim, belirli bir periyotta astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağıının periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Bazı uzmanlar belirli amaç veya hedeflerin niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, genellikle hedefler nicel olarak belirlenmektedir.<sup>144</sup>

Hedeflere göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir.

Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır.<sup>145</sup>

Birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitme ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.<sup>146</sup>

Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılacak hedef ve sonuçlar hakkında beraber karar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır.<sup>147</sup>

Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir.

Yöneticiler almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek hedeflere göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar.

Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif

<sup>143</sup> ARMSTRONG, **Performance Management**, Kogan Page Limited, London ,1994, s. 53.

<sup>144</sup> FRENCH, W. L., **Human Resources Management**, 3. Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994, s. 349.

<sup>145</sup> <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp> 19,3,2002

<sup>146</sup> SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 183.

<sup>147</sup> <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp> 19,3,2002



kullanma yeteneklerinin gelişmesini güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için hedeflere ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur.

Hedeflere göre yönetim süreci 4 temel safhadan oluşur. Bunlar şu şekildedir:<sup>148</sup>

- a. Hedeflerin belirlenmesi,
- b. Faaliyetlerin planlanması,
- c. Oto kontrol,
- d. Periyodik değerlendirmeler,

Bu dört temel safhaya göre de atılacak adımlar şöyledir:<sup>149</sup>

- a. Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşılır.
- b. Üst ve ast, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşılır.
- c. Ast, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturur.
- d. Belirlenen periyotta, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşür. Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir.
- e. Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve ast hedefler üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanır.

Başka bir kaynakta ise, sistemin önerilen unsurları şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>150</sup>

- a. Misyonu belirleme ya da amacı ifade etme
- b. Kurumsal hedeflerin belirlenmesi
- c. Kurum içindeki her bir ana ünite ve alt ünite için hedef ve eylem planlarının yapılması

<sup>148</sup> <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp> 19,3,2002

<sup>149</sup> FRENCH, s. 349.

<sup>150</sup> GUIDELINE, G., **Management by Objectives Implementation**, SBR President Meeting, February 21, 1984, s. 2.

- d. Çalışanların bireysel hedeflerinin belirlenmesi
- e. Periyodik görüşmeler veya uyarlamalar için zaman programlarının oluşturulması
- f. Kurumsal ve bireysel gelişmenin son değerlendirilmesi
- g. Başarılamayan hedeflerin veya başarıların kaydedilmesi

Hedeflere göre yönetimin ilk safhası işletmenin temel faaliyet alanlarında açık, seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesidir. İşletme içinde her kademe hatta her çalışan için hedefler belirlenip faaliyetler bu hedeflere göre uygulanıp değerlendirilir.

Hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar personelin de azami katılımı sağlanmalıdır. Hedefler, kurumun misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olmalıdır. Bu süreç faaliyet bütçesinin bir parçası olarak yıllık bazda geliştirilmeli ve her bir ana ünite için hazırlanmış olmalıdır.<sup>151</sup>

Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve ünite bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli bilgileri topladıktan sonra, stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyon ve misyona temelini oluşturan organizasyon hedeflerinin konmasıdır. Bir hedef belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır.<sup>152</sup>

Görüldüğü gibi amaçların ve standartların tanımlanması düşünüldüğü kadar kolay değildir. Birçok hat yöneticisi, hem zamanı olmadığı hem de önerilen şekilde personeliyle çalışma yeteneğine sahip olmadıklarından hedefleri iyi tanımlayamazlar. Hedef veya standartların tanımlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır;<sup>153</sup>

- a. Ölçülemez, abartma, çok genel, belirsiz ya da anlaşılmasız olma
- b. Açık bir hedef dışındaki bir eyleme odaklanma

---

<sup>151</sup> GÜDELİNE, s. 2.

<sup>152</sup> Setting Objectives & Planning, [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_setting\\_objectives.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_setting_objectives.html), 10.5.2002.

<sup>153</sup> Management by Objectives and Results Appraisal and Performance-related Pay, <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/appraisal/mbo.html>, 24.4.2002.

- c. Fazla iyimser veya kötümser olma
- d. Zaman açısından belirsiz, çok sayıda ve çok uzun olma
- e. İşe dengesiz önemi verme
- f. Etik olmama

Hedeflere göre yönetim altı düzeyden oluşmaktadır. Bu düzeyler şöyle belirtilebilir:<sup>154</sup>

- a. Üst düzeyde şirket hedefinin tanımlanması
- b. Yönetim görevlerini analiz etmek ve formal iş spesifikasyonlarını planlamak, sorumlulukları tahsis etmek ve bireysel yöneticilerle karar vermek
- c. Performans standartları koymak
- d. Belirli hedefleri koymak ve anlaşmak
- e. Şirket hedefleriyle birey hedeflerini sıraya koymak
- f. Hedeflere karşı izleyici başarısı için bir yönetim bilgi sistemi kurmak

#### **3.4.1.5. Yalın Yönetim**

Organizasyon yapısının sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesi; dikey organizasyon yapısı yerine yatay organizasyon yapısının oluşturulması; gereksiz ve katma değer yaratmayan kademeler, fonksiyonlar ve süreçlerin kaldırılması çabalarıdır.<sup>155</sup>

Yalın olmak gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden arındırılmış olmak demektir. Gerekli olmayan işler ortadan kaldırıldığında, bu işleri yapan gereksiz elemanlar ortaya çıkacaktır.<sup>156</sup>

Yalın organizasyon, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek sürekli gelişme için

<sup>154</sup> ÖZDEMİR, E., "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (14.03.2003).

<sup>155</sup> AKTAN Coşkun C., **Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim**, MESS Ya., İstanbul 1997, s. 288-289.

<sup>156</sup> ERTÜRK, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım ve Yayıncılık, 1. Baskı, Ekim, 1995, İstanbul, s. 227.

çaba göstermesiyle örgütlerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir.<sup>157</sup>

Yalın yönetim ise, yetki devrinin arttığı, yaptığı işten herkesin sorumlu tutulduğu, sıfır hiyerarşinin hedeflendiği, yalın üretimin gerçekleşmesi için tesis edilen yönetim şeklidir. Yalın yönetim, anlamlar ve metotların oluşturduğu entellektüel bir yaklaşımdır ve bu yaklaşımla birlikte organizasyon için yalın bir durum oluşturmakla birlikte firmayı rekabet süreci ortamlara uygun bir hale getirmektedir.<sup>158</sup>

Yalın yönetime dayalı organizasyon yapısındaki görünüm, hiyerarşik katmanların azlığını anlatmaktadır. İşgörenler ile üst yönetim arasında katmanların az olması organizasyonun basık bir görünüme sahip olmasına sebep olmaktadır.

Hiyerarşik kontrolün yapısından kaynaklanan maliyetler, işletmede verimsizliğin kaynağıdır. Hiyerarşik kontrol kaynakların verimsiz kullanılmasına neden olmaktadır.<sup>159</sup> Hiyerarşik katmanlardan arınmış ve yalın bir yönetim şeklini benimsemiş işletmeler böyle bir maliyetle karşı karşıya kalmayacaklardır. Çünkü, bundan yirmi yıl sonra büyük bir ticari işletme ya da devlet kurumu gibi tipik büyük kuruluşlarda bu günkü örnekte bulunanların ancak yarısı kadar yönetim kademesi, üçte birini aşmayacak kadar da yönetici bulunacağı öngörülmektedir.<sup>160</sup>

#### 3.4.1.6. Kriz ve Risk Yönetimi

İşletmelerin hayatları boyunca çeşitli dönemlerde karşılaşılabilecekleri kriz, en kapsamlı bir şekilde, “beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, organizasyonun önleme ve uyum yöntemlerini yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” olarak

<sup>157</sup> WOMACK, P. J., D. JONES, “From Lean Production to the Lean Enterprise”, **Harvard Business Review**, March – April, 1994, s. 93.

<sup>158</sup> WARMECKE, H. J., HUSER, Y., 1995 “Lean Production”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 41, N. 10-13, October, 1995, s. 37-43.

<sup>159</sup> SEABRIGHT, M., J.DELACROIX, “The Minimalist Organization As a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous”, **Journal of Management Inquiry**, Jun, 1996, Vol: 5, I: 2, s. 141.

<sup>160</sup> WOMACK, J., "İş Akışının Yüzde Doksanını Kaldırın" **Capital Dergisi**, Y. 6, S. 8 (Ağustos 1998), s. 134-137

tanımlanmaktadır.<sup>161</sup>

Daha kapsamlı bir başka tanımda ise kriz, organizasyonun değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm organizasyonu varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile başbaşa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle organizasyon üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilebilecek sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir.<sup>162</sup>

Kaynağı ne olursa olsun, krizler işletmelerin yaşamlarını tehdit eden unsurlar içerir. Bu tehdit edici unsurlar, işletmelerde bazı değişimleri zorunlu hale getirir. Bu değişimleri başarı ile gerçekleştirenler krizin olumsuz etkilerinden korunabilirler.

Ancak, tüm işletmelerin bu değişimleri başarı ile gerçekleştirmesi de pek çok nedenle mümkün olmamaktadır. Yapılan işin niteliği, kullanılan teknoloji, sermaye yetersizliği, yönetim kadrosunun tecrübesizliği veya yeni pazarlara girme ihtimalinin bulunmaması işletmeleri zor durumda bırakmaktadır.<sup>163</sup>

İşletme içi ve dışı bazı faktörlere dayalı olarak işletmelerde krizlerin yönetsel ve organizasyonel yapı üzerindeki etkisi değişkenlik gösterse de; krizlerin, işletmelerin yönetsel ve organizasyonel yapıları üzerindeki etkileri, aşağıda maddeler halinde sıralanan sonuçları doğurur:

- a. Organizasyon içi iletişimin bozulması,
- b. Yetkinin merkezileşmesi,
- c. Kararların kalitesinin bozulması,
- d. Organizasyonel değişim eğiliminin azalması,
- e. Koordinasyon yetersizliği,
- f. Görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa,
- g. Organizasyon üyeleri arasında korku ve paniğin artması,

<sup>161</sup> DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları , 2. Baskı., İstanbul, 1992, s. 313.

<sup>162</sup> ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 231.

<sup>163</sup> ÖZDEVECİOĞLU, M., "Krizin İşletmelerin Yönetsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri" **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 19, Temmuz-Aralık 2002, s. 93-114.

- h. Karar sürecinin bozulması,
- i. Moralin bozulması,
- j. Psikolojik ve fizyolojik çöküntü,
- k. Öz savunmanın artması,
- l. İşletmenin diğer departmanları arasındaki ilişkilerin bozulması.

İşletmeler çoğu zaman karşılaştıkları krizlerle bir gerileme dönemi yaşarlar. Ve buradan başarı ile çıkabilmeleri için çok iyi bir kriz yönetiminde bulunmaları gerekir. Bunun için de başlangıç olarak kriz gerçeğini kabullenmeleri gerekir. Ve krizin işletmeyi, çalışanları, reklamasyonu; nasıl, ne derecede etkileyeceğini düşünmeleri gerekir. Ve en az kayıpla atlatabilmek için kriz yönetimi çalışmalarına, kriz ortaya çıkmadan çok önce başlamak gerekir.

Kriz yönetimi; krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Ve temel amacı da, işletmeyi karşılaşılabilecek olası bir krize hazırlamaktır.

Kriz yönetimi, ürünlerin, hizmetlerin, üretim sürecinin, işletme ününün, personelin, çevrenin ve toplumun karşılaştığı tehlikeleri temel alan risk değerlendirme çalışmaları, kriz planlarının hazırlanması ve uygulanması, krizlerin saptanması, önlenmesi, sınırlandırılması, iyileştirme ve belli başlı krizlerden bir şeyler öğrenme çalışmalarıdır.<sup>164</sup>

Kriz yönetiminin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:<sup>165</sup>

- a. Karar vericilerin algılama yapıları söz konusudur.
- b. Sürekli, başlangıcı ve sonu yoktur.
- c. Krizlerin çeşidine göre değişir.
- d. Başarı ile sonuçlanan bir kriz yönetiminde en büyük ödül moraldir.
- e. Önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir.

<sup>164</sup> KARADEMİRLİOĞLU, İ., "Halkla İlişkilerin Kriz Yönetimi Açısından İşlevleri ve Planlama Süreci", Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1999, s. 36.

<sup>165</sup> BARAZ, B., "İşletmelerde Kriz ve Yönetimi ", Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998, s. 68.

- f. Bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gerektirir.
- g. İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması gibi faktörler önemli bir yere sahiptirler.
- h. Stratejik bir yönetimdir.
- i. Kriz yönetim grubuna, fiziksel ve ruhsal eğitim verilmelidir.
- j. Bir işletmenin tümünü etkiler.

Kriz yönetim sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanmıştır:<sup>166</sup>

- a. Krizle ilgili sinyallerin saptanması
- b. Krize hazırlık ve önleme
- c. Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması
- d. İyileşme
- e. Öğrenme ve değerlendirme.

Organizasyonun değişmesi, bir bakıma onun yeniden kurulması, hayata geçirilmesidir. Organizasyon kuruluş aşamasında çok canlı bir yapıya sahiptir. Ve temelinde kabul ettiği bazı değerler, kavramlar, anlamlı ve farklı deneyimler vardır. Zamanla bütün kavramlar, değerler, deneyimler canlılığını kaybederler. Ve bu aşamada devreye değişim girer.

Organizasyonun kuruluşundaki değerlere gidip geçmişi canlandırıp geleceğe uyarlamayı, yeniyi yaparken eskiyi de elden bırakmamayı göz önünde tutmayı gerektirir. Çünkü değişim gelecekle ilgilidir. Kökü geçmişten gelen, geleceğin vizyonuna ilişkin bir yapılanmadır.

Eğer tahminlerimizle, gerçekleşecek olan gelecek birbirini tutuyor ya da, birbirine yakınsa doğru yoldayızdır. Ancak bunların birbiriyle ilgisi çok azsa işte o zaman kriz durumu ortaya çıkar.

Çünkü tahmin edilen geleceğe göre yapılan plan farklıdır, gerçekleşecek gelecek farklıdır. Bu yüzden yenilik için; değişim içinde devamlılık ve kendilerini tekrar eden kalıplarla hayatın ritimlerini yakalamak diyebiliriz. Önemli olan şey

---

<sup>166</sup> VERGİLİEL TÜZ, M., s. 15-19.

ileriye doğru yol alırken bu kalıpları hatırlamaktır. Doğru yapıp yapmadığımızı bu birliktelikten anlayabiliriz sadece.

Değişimden kaçmak, giderek krize sürükler, varlığı tehlikeye sokar. Bu yüzden en iyi şekilde ayak uydurmak gerekir. En son olarak da yeni durumun kurumsallaştırılması, sürekli duruma getirilmesi gerekir. Belli bir süre yeni duruma uygun olarak hareket ettikten sonra, eski uygulamalara dönmek değişimin başarısını ve kalıcılığını önler.

Yoğun değişim ortamında yaşayan işletmelerin, kriz yönetimi bilgilerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyacakları bir gerçektir. Aksi takdirde gelişmelerin altında ezilen işletmelerin, krizle başa çıkmaları çok zor olacaktır.<sup>167</sup>

#### 3.4.1.7. Güçlendirme (Empowerment)

Birilerin karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine imkan veren bir organizasyonel ortamda bireysel inisiyatifin kullanılması güçlendirme olarak tanımlanmaktadır.<sup>168</sup>

İşgörenlere, kendi çalışma alanı içinde üst yöneticisine gitmeden, karar alma yetkisi vermek olarak da tanımlanan güçlendirme, insanlarda var olan bilgi ve çalışma azmini ortaya çıkarmak yönelimlidir. Güçlendirmenin etkin kullanılabilmesi için, organizasyonda şu anlayışlar hakim olmalıdır:<sup>169</sup>

- a. Bilgi paylaşılmalı,
- b. Organizasyon üyelerinin yeni durumu anlaması sağlanmalı,
- c. Organizasyonda üyeler arasında güven sağlanmalı,
- d. Geleneksel hiyerarşik anlayış yıkılmalı,
- e. İnsanların sorumluluğu artırılmalı,
- f. Üyeler organizasyonun sahibi gibi davranmaya cesaretlendirilmelidir.

<sup>167</sup> VERGİLİEL TÜZ, s. 2.

<sup>168</sup> SMİTLEY, W., D. SCOTT, "Empowerment Unlocking The Potentials of Your Work Force", **Quality Digest**, August, 1994, s. 40-46.

<sup>169</sup> CAFOĞLU, Z., "Liderlik: Bilgi, Karizma, Değişim", **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997, s. 136.



Güçlendirme işgörenlerin yaptıkları işi kontrol etmelerini ve kendilerine güvenlerini artırır. Kendine güveni artırmaya yönelik çalışmalarda, insanlara değerli, yeterli, güven içinde güçlendirilmiş ve grupla irtibatlı oldukları hissini kazandırılması önemlidir. Bu da liderlik tarzı ve katımlı yönetim ile birlikte kullanılırsa etkin olur.<sup>170</sup>

Personelin güçlendirilmesinde kullanılacak pek çok organizasyonel strateji vardır. Bu stratejilerden üç tanesi yaygın olarak kullanılmaktadır:<sup>171</sup>

a. Geri besleme: Güçlendirmenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin toplam performansları hakkında geri besleme yapılmalıdır. Güçlendirme amacıyla geri besleme yapılırken bilinçli olma önemlidir. Yine geri beslemenin kendi kendini yönetme imkanı vermesi ve yapılandırılmış olması gerekir.

b. Takım kurma ve geliştirme: Görevlerin bütünleştirilmesi, yeterliliğin üst düzeye çıkarılması, performans yönetimi, kaynakların etkin kullanımı ve sürekli gelişme takım çalışması ile verimli bir biçimde gerçekleşir. Sonuçlara ve süreçlere yönelik olan bağlılık, güven gibi duygu paylaşımının yoğun olduğu takım ortamı güçlendirme stratejisi olarak yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

c. Öğrenme: Güçlendirme ve öğrenme bir birine paralel yürütülmelidir. Güçlendirme kaçınılmaz bir şekilde öğrenme isteği uyarır. Bu yüzden organizasyonlar güçlendirmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için birey, takım ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi bir strateji olarak benimsemelidirler.

Gelecekte başarılı işletmeler olabilmek, değişimden fırsatlar yaratabilmek için, işletme içerisinde liderliği bilen ve lider gibi davranan çok sayıda insan yetiştirilmeli, liderlik kurum içerisinde her kademeye yayılmalıdır.<sup>172</sup>

Organizasyonlarda personelin güçlendirilmesi yeni yönetim teknikleri arasında önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynaklarının organizasyonlarda en önemli değer olarak kabul edilmesi personelin güçlendirilmesinin önemini bir kat daha

<sup>170</sup> ERDOĞMUŞ, N., “Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi”, **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997, s. 420-425.

<sup>171</sup> KOLARIK, W. J., **Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools**, McGraw-Hill Book, 1995, s. 326.

<sup>172</sup> KIRIM, A., “Değişen Dünyada Liderlik”, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Ya., İstanbul, 1998, s. 113.

artırmaktadır.<sup>173</sup>

#### 3.4.1.8. Benchmarking (Kıyaslama)

Çağımızda yaşanan hızlı değişimler sonucu sanayide, ticarete, teknolojiye yeni bir döneme girilmiş, bu yeni dönemin en önemli unsuru da bilgi olmuştur.

Dünyada hızla artan rekabet koşulları, işletmeleri kendilerini yenileyen, değişimlere ayak uyduran, dünya çapında lider işletme haline gelmenin hedef olarak seçilmesine yol açmıştır.

Tüm köklü işletmeler yeni ve kendini yenileyen işletmelere karşı kendilerini korumak zorundadırlar. Çünkü onlar değişimi esneklikle karşılayıp kendilerini kolayca uydurabilmektedirler.<sup>174</sup>

Benchmarking, ingilizce "benchmark" sözcüğünden türemiştir. Benchmark, bir coğrafya ve harita bilimi terimi olarak bilinmeyen bir konumdaki nesnenin yerini belirlemek için konumu veya yönü bilinen bir referans noktasına konulan işaret demektir.<sup>175</sup>

Benchmarking, işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamaların işletmenin kendi işsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlanarak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir.<sup>176</sup>

Benchmarking, şirketin üstün performansa ulaşma yolunda en iyi ve en doğru yöntemleri arayışı ve uygulamasıdır.<sup>177</sup> Benchmarking, başka birinin bir yönde

---

<sup>173</sup> ERDOĞMUŞ, s. 425.

<sup>174</sup> TÜMER, S., "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Sayısı, MPM Yayınları, 1993, s. 42.

<sup>175</sup> GÜLER, M., H. ERKUT, "Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking : Sanayi Uygulamaları, **YA/EM'96 Bildiriler Kitabı**, İTÜ, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1996

<sup>176</sup> KARCH, K., M., "Getting Organizational Buy in For Benchmarking : Environmental Management at Weverhauser", **Total Quality Environmental Management**, Vol: 3, Iss: 3, Spring, 1994, s. 297-307.

<sup>177</sup> CAMP, R., C., "A Bible for Benchmarking by Xerox", **Financial Executive**, Vol: 49, July/August, 1993, s. 23-27.

sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.<sup>178</sup>

Benchmarking, aynı zamanda strateji geliştirmek ve işletmenin iş süreçlerindeki gerçek pozisyonunu saptayabilmek için stratejik plânlama sürecinde önemli bir sorumluluğudur.<sup>179</sup>

Benchmarking, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendi işletmemizi diğer işletmelerle sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir araçtır.<sup>180</sup>

Benchmarking'in temelinde yatan noktalar şunlardır:<sup>181</sup>

- a. Sürekli gelişim esastır.
- b. Atılımcı olumlu bir yaklaşımdır.
- c. Uygulamalara yöneliktir.
- d. Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür.
- e. Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır.
- f. Belirlilik: Benchmarking'in kapsamı tümüyle belirlenmelidir.
- g. Ölçülebilirlik: Benchmarking'in temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür.
- h. Uygunluk : Benchmarking yönetimin yatırım stiline uygun olmalıdır.
- i. İlerlemeyi hedeflemek.
- j. Yönetici yaptığı yatırım bilgisini (Pozitif, negatif ya da tarafsız)

<sup>178</sup> O'DELL, C., "Out of the Box Benchmarking", **Management Review**, Vol: 83, 1994, s. 64.

<sup>179</sup> WATSON, G., "How Process Benchmarking Support Corporate Strategy", **Planning Review**, Vol: 21, January-February, 1993, s. 12.

<sup>180</sup> SÜRAL, P., "Benchmarking", **İ.İ.B.F. Dergisi**, Dokuz Eylül Üniv. Yayınları, Cilt:11, Sayı: 2, İzmir, 1996, s. 79.

<sup>181</sup> SARUHAN, H., **Teknoloji Yönetimi**, Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s. 236.

Benchmarking ile öğrenir.

Benchmarking, dışa dönük bir bakış açısı elde etmeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu süreçte en önemli fikir kaynağı müşterilerdir. Şüphesiz bu fikir alış verişi öğrenmeyi teşvik etmektedir.<sup>182</sup>

Benchmarking yöneticisi, eleştiriye açık olmalı ve kendini böyle durumlara hazırlamalıdır. Bu zor bir durumdur, ancak başarı için hayati önem arz eder. Müşterilere dönük olan şirketler başkası hata yaptığında kendilerinin doğruyu yapmaları gerektiğini varsayar. Bu anlayış organizasyonlarda açıklığı ve dikkatli bir şekilde dinlemeyi, gözlem yapmayı gerekli görür ve teşvik eder.

Benchmarking'in amaçları ile ilgili olarak aşağıdaki özellikler sayılabilir:<sup>183</sup>

- Benchmarking süreçler ve uygulamalarla ilgilidir.
- Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracıdır.
- Rakip olabilecek ya da olmayabilecek işletmeler arasında yapılır.
- Sizin süreç ya da uygulamanızı hedef şirketin iyi süreç ya da uygulamalarıyla karşılaştırır.

• Amacı, Başarının sırrını bulmak ve sonra onu sizin kendi uygulamanız için geliştirmek ve uyarlamaktır.

- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak.
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek.
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak.
- Maliyetleri düşürmek.
- Çalışanlarda motivasyon sağlamak.

Buna bağlı olarak Benchmarking'in faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşmesi.

---

<sup>182</sup> REILLY, F., E. NORTON., **Investment**, Fourth Edition, , The Dryden Pres, Philadelphia, 1995, s. 579-580.

<sup>183</sup> ÖZGEN, H., F. ÖLÇER, "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", **Standart Dergisi**, S. 44, Ağustos, 1998, s. 65-66.

- Rekabetin en üst düzeye ulaşması.
- Dışsal faktörlere göre tasarlanmış gerçekçi amaç ve hedeflerin belirtilmesi ve amaç belirleme etkinliğinin artması.
- Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda zaman ve para tasarrufu sağlanması.
- En üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi.

Benchmarking, işletmelerin şu an nerede olduklarının, gelecekte nerede olmayı beklediklerinin ve buraya nasıl ulaşacaklarının yanıtını bulmalarında bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koruyucudur. İşletmeler Benchmarking uygulamasından önce mutlaka şu soruları sormalıdır:

- Ne yapmalı?
- Niçin Benchmarking yapmalı?
- Kim yapmalı?
- Nasıl yapmalı?
- Benchmarking ne sağlar?

Bu sorulara alınacak cevaplar ve gerekli ön koşullar yerine getirildikten sonra işletmelerin kendileri için en uygun Benchmarking modelini uygulamaları gerekmektedir.

Benchmarking'in başarı şartları ise şöyle sıralanabilir:<sup>184</sup>

- a. Benchmarking'in hedefleri özenle belirlenmelidir.
- b. Yeni bir felsefeye uyum sağlanmalıdır.
- c. Benchmarking "**Planlama Süreci**"nin bir parçası haline gelmelidir.
- d. Üst yönetim Benchmarking'in uygulamasına imkan veren sistemleri kurmalı, geliştirmeli ve mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmalıdır.

---

<sup>184</sup> ÖZGEN, s. 73.

e. Şirketin kendi süreçlerini en iyi şekilde anlaması ve sahip çıkması gerekir. Buna göre uygulanabilir süreçler ortaya konmalıdır.

f.Süreç sahiplerince başlatılmalıdır. Yöneticiler tüm çalışanların uygulamasının sıkı takipçisi olmalıdır.

g. Yetkiler işi yapanlara devredilmelidir. Yalın organizasyon içinde, problem çözen ve yaptıkları işi sahiplenen kişiler tam yetki ile donatılmalıdır.

h. İşletmedeki insan potansiyelinden tam olarak yararlanmak için Benchmarking sürecine her kademedeki iş görenlerin tam katılımı mutlaka sağlanmalıdır. Bireyciliğin yanı sıra kollektif karar alma süreçleri yerleştirilmelidir.

i.Liderlik sağlanmalı ve iş görenlerle sürekli iletişim kurulmalıdır.

j.Bir yönetim komitesi ve destek yapısı oluşturulmalıdır.

k. Her bir süreci gözden geçirmek için bir takım oluşturulmalıdır.

l.Takımlarda, işlevinde bilgili ve uzman olan bireyler kullanılmalı ve mümkün olan en az sayıda birey takıma alınmalıdır.

m. İş görenler ve takım elemanları eğitilmelidir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edilmeli ve Benchmarking uygulamasına yoğun eğitimle başlanmalı ve eğitim süreklilik göstermelidir. Eğitim, yönetim programlarına uyumlu olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum için eğitilmelidirler.

n. Takımın “**en iyi**” uygulamalarla uğraştığından emin olunmalıdır.

o. Dışarıdaki endüstri araştırılmalıdır.

p. Türünün en iyisi olan şirket bulunmalı, başarılı uygulamalar belirlenmeli ve kullanılmalıdır.

q. Değişim mühendisliğinin Benchmarking süreci için önemli olduğu unutulmamalıdır.

r.Hedeflenen şirketi yerinde ziyaret etmek için plânlar yapılmalıdır.

s. Geleneksel yöntemde rakipler düşman gibi görülmektedir, kıyaslamada

ise ortaklık ve karşılıklı bilgi alışverişi esastır.<sup>185</sup>

t. Ziyaretlerden sonra analizler yapılarak gerekli dokümanlar oluşturulmalıdır.

u. Benchmarking sürecinin başından itibaren değişimin plânlanması ve uygulanması gerekir.

v. Benchmarking'in sonuçları uygulanmalı ve amaçlarla karşılaştırılmalıdır.

w. Benchmarking süreci sürekli izlenmeli ve güncelleştirilmelidir (çünkü rakip firmanın ve sanayinin en iyi uygulamaları, metodları ve süreçleri zamanla değişir).

Benchmarking çeşitleri ise şunlardır:

a. İç kıyaslama: Amacı bir organizasyonun iç performans standartlarının saptanmasıdır. Kazandırdığı avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Büyük bir bilgi paylaşımını sağlar.

- Birçok organizasyon en iyi uygulamalarını saptayarak ve bunları diğer bölümlerine transfer ederek kazanç elde edebilir. İç bilgi dış kıyaslama ortaklarıyla yapılacak inceleme ve ölçüm için bir temel oluşturacaktır.

Dezavantajı ise, içe dönük bir görüntüyü teşvik etmesidir. İç rakipler üzerinde yoğunlaşarak rakip firmaların önemsenmemesi daha kolay olacaktır.<sup>186</sup>

b. Rekabetçi kıyaslama: Kıyaslanmanın rakiplerle yapılmaya tarzlarından biridir. Bu tür karşılaştırmalarda potansiyel uygulama alanları; kaynak yönetimi ve denetim, insan kaynakları yönetimi, ücret ve prim sistemleri, satın alma vb.'dir.<sup>187</sup> Rekabetçi kıyaslanmanın amacı; ürün veya hizmet süreçlerinde aynı pazarlarda rekabet eden firmaları kıyaslamaktır (Coca Cola ve Pepsi gibi). En önemli dezavantajı ise, bilgilerin doğru olarak temininin oldukça güç olmasıdır.

c. Fonksiyonel kıyaslama: Aynı pazarda rekabet etmeyen fakat aynı ürün veya hizmetleri üreten, aynı sektörde bulunan diğer işletmelerle kıyaslama

---

<sup>185</sup> NEMLİOĞLU S., **Benchmarking- A Signpost to Excellence Dergisi in Quality and Productivity**, John WILEY&Sons, USA, 1995, s.102-105

<sup>186</sup> AKAL Z., "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü ve Değerlendirme", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995, s. 100-101

<sup>187</sup> AKAL Z., s. 100-101

yapılabilir.

Bu tür bir çalışmayla bazı sık rastlanan teknolojik ve pazar özelliklerini paylaşan şirketler arasında karşılaştırma yapmak ve spesifik fonksiyonlar üzerinde yoğunlaşmak gerçekleşir. Örneğin, Telekom Avustralya British Telekom'un ödeme süreci ile kendi ödeme sürecini kıyaslanabilir.

Fonksiyonel kıyaslanmanın en büyük avantajı, bilginin doğrudan rakiplere gitmemesinden dolayı kazanan ortağı tayin etmek daha kolaydır. Dezavantajları ise; maliyeti, en iyi şirketlerin kıyaslama ziyaretleriyle bunalmaya başlaması ve hatta bunun için bir ücret talep etme gerçeğidir.<sup>188</sup>

d. Süreç kıyaslaması: Bu tür bir uygulamada, seçilen kuruluşla ilgili çok geniş kapsamlı bilgi toplanır. Rekabet koşulu ve karşılaştırılabilirlik aranmaz. Dünyaca başarılı sayılan kuruluşlar örnek alınır.

Uygulamaların başarısı, kullanılacak analiz ve yaratıcılık yeteneğine bağlıdır. Kimi ortak süreçlerde; faturalama, müşteri hizmetleri, muhasebe işlerinde bu karşılaştırmalar kolayca uygulanabilmektedir.<sup>189</sup>

Benchmarking, mucizeler yaratan kolay bir yöntem değildir. Yönetimden daha çok operasyonel personelin uzun vadeli katılımına ve inancına ihtiyaç vardır. Bir danışmanlık şirketi tarafından yürütülemez, ancak şirketin bizzat kendisi sahip çıkmalı ve detaylı bir şekilde hayata geçirmelidir. Organizasyondaki herkesin katıldığı bir eğitim hazırlığını da kapsamalıdır.

İşletmelerin, hedefler koyarak şirketin iç ve dış performansını sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Bu da yeterli olmayacağından dünyadaki uygulamalar yakından incelenmelidir.

Kendini rakipler ve dünyanın en iyileriyle kıyaslayıp üstün uygulamaları uyarlayabilmek sonuçta sistematik bir yaklaşım olan Benchmarking'i kullanmaktan geçer.

---

<sup>188</sup> <http://www.ozemail.com.au/benchmrk/nutsbolts.html>

<sup>189</sup> AKAL Z., s. 101



### 3.4.1.9. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Sürekli gelişme bir dinamizm ve sürekli daha iyiyi aramayı ifade eder. Daha iyiyi arama yolunda yapılan çabalar organizasyonu geliştirecektir. Gelişmelere ve yeniliklere uyum hızlanacak rekabet avantajı elde edilecektir.

Organizasyonel değişim uygulamalarının itici gücü olan sürekli iyileştirme, durağanlığın karşısındadır. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, iyinin daha iyisini arama organizasyona yeni bir dinamizm katacaktır. Bu hızlı gelişimde elde edilecek yenilenme organizasyonu sürekli yeniliklere ve gelişmelere açık tutacaktır.<sup>190</sup>

Çevre şartlarının değişmesi ve teknolojiye gelişmelere karşı organizasyon sürekli hazır olacak böylece rakiplerinden geri kalmayacaktır. Yeniliklere uyum uzun dönemli aralar sonucu birden gerçekleşmeyecek zaman içinde sürekli küçük adımlarla tekrarlayacaktır. Böylece çalışanların yeniliklere adaptasyonu daha hızlı ve kolay olabilecektir.

Değişimde sürekli gelişme, bitmez bir döngü olarak varlığını sürdürmelidir. Bu çabalar monotonluğu da önleyerek, sürekli yenilenmeyle çağdaş gelişmelerinde yakından takibini sağlayacaktır.

Organizasyonda iyileştirme çalışmalarının sürekli olması; sürekli eğitim, sürekli bilgi ve beceri kazandırma, sürekli araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılması demektir.<sup>191</sup>

### 3.4.2. Değişimi Destekleyici Kavramlar

Değişim güçlü bir iş gerçeğidir ve sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlamaktadır. Değişim konusunda ustalaşan, liderlik konumuna ulaşan ve bunu sürdüren işletmeler değişimi destekleyen bazı kavramlardan faydalanmaktadır.<sup>192</sup>

<sup>190</sup> ŞİRVANCI M., Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, Y. 2, S. 5, İstanbul, Ekim 1992, s. 14.

<sup>191</sup> AKTAN, s. 288-289.

<sup>192</sup> O'CONNOR, V. S., "Engelleri Aşmak", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003, s. 10.

### 3.4.2.1. Entellektüel Sermaye

Entellektüel sermaye, işletmelerin maddi varlıklarının ötesinde, maddi olmayan varlıklarıyla daha fazla değer yaratabileceğini vurgulayanların gündeme getirdiği bir kavramdır.<sup>193</sup>

ES, sınırlı sayıda parlak zekaya, bilgi ve beceriye sahip yöneticilerin varlığıyla işletmeleri geliştirmeye çalışmanın aksine, çalışanların tamamının bu yetilerle donatılmasının gerekli olduğunu öngören bir yaklaşımdır. Çalışanlar arasında ilişkilerin geliştirilmesi, yapılan çalışmaların formelleştirilmesi, yaratıcılığın, yenilikçiliğin geliştirilmesi ile organizasyonların değer yaratabileceğini savunan bir bakış açısıdır.<sup>194</sup>

ES konusunda değişik tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı şöyledir:<sup>195</sup>

ES işletmelerin piyasa değerleri ile maddi varlıklarının yenileme değerlerinin arasındaki olumlu farktır.<sup>196</sup>

ES, insan sermayesi ve yapısal sermayenin toplamıdır.<sup>197</sup>

ES, iş görenlerin yetenek ve işletmeye bağlılıkları, işin nasıl yapılacağı hakkındaki düşünce ve bilgileri ve işletmenin politika, sistem ve yapılarını yaratma değerlikleridir.<sup>198</sup>

ES icatları, fikirleri, dizayn yaklaşımlarını, plan ve programları içine alan ve kara çevrilebilen bilgidir.<sup>199</sup>

Buna göre ES, zeka, bilgi, yaratıcılık, bilgilenme, deneyim, hayal mühendisliği, iletişim ve etkileşim bağlamında zenginlik sağlayan mekanizmayı

<sup>193</sup> BROWN, T., "Ringing Up Intellectual Capital", **Management Review**, Vol.87, No: 1, (January 1998), s. 47.

<sup>194</sup> AKDEMİR, A., "Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", s. 2

<sup>195</sup> DAEVENPORT, E., "Intellectual Capital", **Executive Speeches**, Vol. 75, No. 4 (Feb-March 1998), s. 12; ayrıca Bkz. MILLER C. William, "Fostering Intellectual Capital", **HR Focus**, Vol. 75 (Jan 1998), s. 9.

<sup>196</sup> BROOKING, A., "The Management Of Intellectual Capital", **Long Range Planning**, Vol. 30, No.3 (June 1997), s. 364.

<sup>197</sup> EDVINSON, L., "Developing Intellectual Capital at Scandia", **Long Range Planning**, Vol. 30 No. 3 (June 1997), s. 366.

<sup>198</sup> ULRICH, D., "Intellectual Capital= Competence x Commitment", **Sloan Management Review**, Vol. 39, (Winter. 1998), s. 15.

<sup>199</sup> ALLERTON, H. E., "A Dozen Capital Ideas", **Training and Development Report**, Vol. 51, No. 9 (Sep 1997), s. 9.

tanımlar.<sup>200</sup>

Bir başka ifadeyle ES insan sermayesi ve yapısal sermayenin toplamıdır.<sup>201</sup> İş görenlerin yetenek ve işletmeye bağlılıkları, işin nasıl yapılacağı hakkındaki düşünce ve bilgileri ve işletmenin politika, sistem ve yapılarını yaratma değerlikleridir.<sup>202</sup>

İşletmelerde ES' nin öneminin artırması, ES yönetiminin önemini de beraberinde getirmektedir. ES yönetiminin hedefi, bilginin daha etkin kullanılması ile oluşturulan işletmenin değer yaratma kapasitesini geliştirmektir.<sup>203</sup>

Bu dönüşümlerin sonucunda, işletmenin sahip olduğu bilginin oluşumunu ve uygulanmasını, üretim süreçlerine aktaran nitelikli insan kaynakları, işletmede öncelikli faktör haline gelmiştir.

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için de, işletmelerde iletişim, liderlik ve motivasyon, katılımcılık, yetki devri, dönüşüm, sürekli gelişme, sürekli eğitim, etik özellikli olma ve etkinlik ve tüm bunların yönetimi belirleyici bir hal almıştır.<sup>204</sup>

ES pek çok organizasyon için yadsınamaz bir kaynaktır. Bu düşünce entellektüel sermayenin rekabete dönük bir avantaj ve değer olarak görülmesi, bilginin oluşturulması, bütünleştirilmesi ve kolay ulaşımı ile aktif paylaşımı ekseninde anlam bulmaktadır.<sup>205</sup>

Burada yönetsel boyutun somutlaşan görevi, ES yaratılmasında daha etkili ve yaratıcı yolları araştırmak, bunları dizgisel bir yaklaşım sürecinde yapısal bir değişim modeli içerisinde uygulamaktır.<sup>206</sup>

Değişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüz bilgi çağında, ES yönetiminin

<sup>200</sup> PAPATYA, G., "Postmodern Sürecin Yeni Rekabet Normu: Entellektüel Sermayeyi Geliştirmek", Yayınlanacak Makale, Isparta 1999.

<sup>201</sup> EDVINSON L., "Developing Intellectual Capital at Scandia", **Long Range Planning**, Vol. 30 No. 3 (June 1997), s. 366.

<sup>202</sup> ULRICH D., "Intellectual Capital= Competence x Commitment", **Sloan Management Review**, Vol. 39, (Winter. 1998), s. 15.

<sup>203</sup> JORDAN Judith - Penelope JONES, "Assessing Your Company's Knowledge Management Style", **Long Range Planning**, Vol. 30 (June 1997), s. 393.

<sup>204</sup> AŞIKOĞLU, R., M. AŞIKOĞLU, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entellektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi", **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, s. 572.

<sup>205</sup> GERMERAAD, P. B., "How Avery Dennison Manages Its Intellectual Assets", **Research Technology Management**, Vol. 41, No. 6, (Nov – Dec. 1998), s. 36.

<sup>206</sup> PAPATYA, G., "Rekabete Dönük Avantaj: Entellektüel Sermaye", **Dünya Gazetesi**, 26 Ocak 1999, s. 7.

önemi gittikçe artmaktadır. İnsan kaynakları departmanları da, insan sermayesine yapacakları bilinçli yatırımlarla sürekli yeni yetkinliklerin kazanılmasını sağlayacak, ve bunu yapısal sermaye ile bütünleştirip müşteri merkezli çalışmalara yön vererek kurumun geleceği üzerinde söz sahibi olacaklardır.<sup>207</sup>

ES, etkin biçimde yönetildiği takdirde, işletmenin performansını artırarak katma değer yaratmakta ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.<sup>208</sup>

Hiç şüphesiz, bu yeni zenginlik kaynağının doğru bir şekilde kullanılması, rekabet ortamındaki işletmelere öncelikli bir üstünlük sağlayacaktır.<sup>209</sup>

### 3.4.2.2. Hayal Mühendisliği

Küresel rekabette işletmelerin geleceği -gerçekten- anlayabilmesi hayati bir önem taşır. Çünkü geleceğin geçmişten farklı oluşu, deneyimlerin geçerliliğini zayıflatmakta; bugünden farklılığı da, geleceğe ilişkin bir kaç parlak fikirden daha fazlasını gerektirmektedir. Kaldı ki, küresel gelecek belirsizdir, belirsizlikleri geçmiş deneyimlerle karşılamak alışılmışın ötesine geçmeyecektir.

Diğer yandan küresel gelecek bilinenlerin çoğundan farklı olacaktır. Bu nedenle, alışılmışın dışında seslere, fikirlere, görünlere ve öncelikle tekrar öğrenme ve keşfetmeye gereksinim vardır. Ancak bu sayede geleceği anlama, gelişmeleri keşfetme ve etkileme olanağı doğacaktır.

İşte, gelecek dönüşümlerinin sezilmesi ve gerçekleştirilmesinde hayal mühendisliği oldukça çarpıcı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>210</sup> Çünkü günümüz bütün etkili sektörlerinde verimsiz çalışmaların tasfiye edilmesi ve daha çok etkinlik için hayal mühendisliği, geleceği öngörme ve küresel rekabet önceliği olarak önemli avantajlar yaratmaktadır.

<sup>207</sup> ÇALIŞKAN, A., **Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda İlke Merkezli Liderlik Dönüşümünün Entelektüel Sermayeyi Geliştirme Yönelimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ, Isparta, 1999, s. 93.

<sup>208</sup> SARUHAN, Ş. C., T. SULAĞLU, "Entellektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek", **9ncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Mayıs 2001, s.

<sup>209</sup> BONTIS, N., "There Is A Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", **Business Quarterly**, Summer 96, Vol. 60, Issue 4, p. 40.

<sup>210</sup> PAPATYA, G., "İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği", **Verimlilik Dergisi**, MPM Ya., 4/1997, s. 35.

İşletmelerin yeni işlevsellikleri konumlandırması, yeni yetenekleri geliştirmesi ve biçimlendirmesi gerekir. Burada rakiplerin amaçları, misyonları ve stratejileri ile geleceğe ilişkin müşteri ihtiyaç ve isteklerinin önbilgileri işletme tarafından sağlanmasına gerek vardır. Çünkü geleceğin işletmeleri, sektörün evrimine yön veren ve biçimlendiren işletmelerin olacaktır.

Bunun için öncelikle işletmenin fikir liderliği potansiyelini etkin kullanması veya hayal mühendisliğini işletme öncelikleri içinde değerlendirmesi gerekir.<sup>211</sup>

Bu bakımdan geleceğin fırsatlarına geniş bakmaya ilişkin hayal mühendisliği, işletmelerin geleceği hayal edebilmelerinde ve bunu görsel-sözel sunuşla desteklemelerinde eklettik, analogik ve metafor bir yaklaşım ile geniş ve derin bir perspektifi gerektirir. Bu işletmenin fırsatlar ufkunu zenginleştirecektir.

Hayal mühendisliği aynı zamanda, zafer mantığında büyük düşünülmesini, gelecek için düşüncelerin değiştirilmesini ve yeni becerilerin kazanılmasını kısaca hayal gücünü beslemektedir.

Hayal mühendisliğinin işletme ve organizasyonlara çeşitli düzeylerde farklı yararlar sağlar. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>212</sup>

- a. Kollektif sorumluluğu geliştirir,
- b. Olumluluk yaratır,
- c. Erki güçlendirir,
- d. Sürekli öğrenme ve iyileştirmeye yöneltir,
- e. Değişim ve yeniliğe yöneltir,
- f. Stratejik düşünme ve davranma becerisini geliştirir,
- g. Yüksek standart ve değerlerin oluşmasına olanak verir,
- h. Toplam hayalperestliğe ivme kazandırır,
- i. Sonuç üretmeyi kolaylaştırır,
- j. Geniş katılım sayesinde etkin karar alma olanağı sağlar,

<sup>211</sup> BARNET, R. J., LAVANEĞE J., **Küresel Düşler**, (Çev. Gülden ŞEN), Sabah Ya., İstanbul, 1994, s. 17-19.

<sup>212</sup> PAPATYA, s. 43.

- k. Yaratıcılığı, spontanlığı ve kişiliği geliştirir,
- l. Başarıya odaklaşmayı kolaylaştırır,
- m. Tutarlılığı sağlar ve detaylara dikkat çeker.

Hayal mühendisliği olumlu düşünme, çözüm ve sonuç yönelimliliği ile geleceği çevreleyen yaratıcı bir süreci belirginleştirmektedir.<sup>213</sup>

Dolayısıyla hayal mühendisliğinde olayların arkasına veya ilerisine odaklanma ve geleceği görme konusunda hayallerin beslenmesine dikkat edilir.

Bu ise, hayaller üzerinde sürekli düşünülmesini, hayallerin olgunlaştırılmasını ve yinelenmesini gerektirir.

Bunlar yapılırken sağlıksız herşeyden -kitaplar, dergiler, kasetler, filmler ve eleştiri ya da hayal geliştirmeyi engelleyen tüm şeyler- uzak durulmaya çalışılır. Yani diyet uygulanır ve düşünceler serbest bırakılır. Hayali canlı tutan her şey öne alınır.

Sonra, hayaller ve hayallerin realize edilmesi için etkin planlama yapılır. Oluşturulan planlar stratejiler ile desteklenir. Fakat planın her aşamasında hayaller değerlendirilir, planlar müdahaleye olanak verecek şekilde geliştirilir ve kontrol edilir.<sup>214</sup>

Buna göre hayal mühendisliği, olumluluklar yaratma ve üretme düşüncesinden beslenir; ve söz konusu olabilecek her türlü düşünceyi olumlu perspektif kazandırır.

Burada hayal mühendisliği yapmaya ilişkin inanç, bahanelerden uzaklık, olumsuzlukları çoğaltmama ve büyük düşünme ya da diğerlerinin göremediklerini görme becerisi temeldir. Yani, işletmelerin geleceğin rekabetçi avantajına sahip olabilmeleri için göremediklerini öngörmeleri ve öngördüklerini gerçeklemeleri gerekmektedir.<sup>215</sup>

<sup>213</sup> PEIFFER, V., **Olumlu Düşünme**, (Çev. Derya BAHAR), Alfa Ya. No. 304/14, İstanbul, 1997, s.3-22.

<sup>214</sup> MESİTİ, P., **Hayalleri Olanlar Asla Uyumaz**, (Çev. E.Canan KARDERİN), Sistem Ya., No. 111, İstanbul, 1996, s. 65-76.

<sup>215</sup> PAPATYA, N., G. PAPATYA, B. HAMŞİOĞLU, "Gelecek Rekabeti ve Girişimci İşletmecilik Yaklaşımı: Türkiye Üretim İşletmeleri için Bir Modelleme Çalışması ve Yol Haritası Araçlarını Değerlendirme", 3. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi-Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulamalar, 07-09 Haziran Celal-Abad-Kırgızistan, 2005, s. 823-847.

Bunu tam bir denge içinde gerçekleştirmek ise, etkin stratejileri gerektirir. Strateji belirlemede, geniş ve derin perspektifli olmaya, gelecek korkusundan veya geçmişten gelen baskılar tarafından boğulmamaya dikkat edilmelidir.<sup>216</sup>

### 3.4.2.3. Koçluk (Mentorluk)

Koçluk adını mitolojiden almaktadır. Odeisus, Truva savaşına çıkmadan önce "En kıymetli varlığım ne, onu kime emanet edebilirim?" diye düşünür. En kıymetli varlığının oğlu Telekamus olduğu kararına varır ve onu emanet edebileceği bir arkadaş arar. Böylece oğlunu, çok güvendiği "Mentor" isimli arkadaşına bırakır ve onun yetiştirilmesi, eğitimi, kısacası her şeyi ile ilgilenmesi için, arkadaşını görevlendirir.<sup>217</sup>

Liderlerin esas görevi, diğer insanların da lider olacak şekilde geliştirmelerini sağlamaktır. Dolayısıyla yarının liderleri zamanlarının çoğunu diğer liderleri geliştirmek için harcayacaklardır.<sup>218</sup>

Çünkü 21. yüzyıla damgasını vuracak olan işletmeler, yönetim sisteminin tıkanmasına yol açan hiyerarşik düzeni ortadan kaldıran ve onun yerine lider özelliklerine sahip kişi ve ekipleri, stratejik bir yapılanma içinde doğru biçimde yerleştiren ve işgörenlerin etrafındaki duvarları yıkarak, onların daha verimli ve yararlı sonuçlar üretmesini sağlayanlar olacaktır.<sup>219</sup>

Koçluk, bir organizasyonun kültürel ve politik yapısını irdeleyerek, iş ve sosyal yaşam anlayışı, sponsorluk ve terfi gibi konularda danışmanlık ve destek veren, yöneticilerinin ve iş görenlerinin performanslarını geliştirip onları gelecekteki rolleri için hazırlayan bir süreçtir.

Organizasyonun her düzeyinde uygulanan ve genellikle biçimsel olmayan bir yapı taşıyan, eğitim ve yönetim şeklidir. Koçlukta gerekli görülen her an sürekli

---

<sup>216</sup> MESİTİ, s. 62.

<sup>217</sup> DEMİREL, G., "Havuzdaki Gençlerden Mentorluk Projesi", **Capital Dergisi**, Y. 6, S. 9, (Eylül 1998), s. 157.

<sup>218</sup> BENNİS, W., "Liderlerin Liderleri", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 2, S. 13, (Nisan 1998), s. 5.

<sup>219</sup> ACAR, A., "Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 2, S. 13, (Nisan 1998), s. 13

ilişki ve etkileşim vardır.<sup>220</sup>

Koçluğun amacı, eğitim yoluyla kazanılmış bilgi, beceri ve tutumların pekiştirilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, iş görenlerin tutum ve davranışlarında arzulanmış değişikliklerin meydana getirilmesidir.<sup>221</sup>

Koçluk sürecinin evreleri ise şöyledir:

- a. Yönlendirme faaliyetlerinin uygulanacağı olanakların/koşulların seçimi,
- b. Kaynakların belirlenmesi,
- c. Koçluk için uygun iklimin yaratılması,
- d. Öğrenme sürecinde yönetici ile astı arasındaki yardımlaşmanın geliştirilmesi,
- e. Yönetici ve astın uygulama planı hususunda görüş birliğine varması,
- f. Amaçların belirlenmesi,
- g. Gelişimin izlenmesi,
- h. Yöneticinin, astlarının öğrenme sürecini izlemesi,
- i. Kazanılan bilgi ve becerilerin teyidi.

Liderlik yetkinliklerini geliştirmede ve organizasyonel etkinliği artırmada koçluğun faydaları açıktır. Özellikle koçluk liderler için kariyer geliştirmede, sponsorluk, yönlendirme, koruma, öne çıkarma gibi, psikososyal anlamda ise kabul görme, onaylama danışmanlık, rol modelleme, arkadaşlık ve tamlama gibi fonksiyonlarla gelişmeye yardımcı olmaktadır.<sup>222</sup>

Koçluk programlarının sağladığı önemli yararlarından bir tanesi de, değişim sürecinin tüm personel ve üst düzey yöneticiler tarafından desteklenmesi ve hızlandırılmasını sağlayarak, sürekli bilgi akışı neticesinde organizasyon içi iletişimi kuvvetlendirerek kurum kültürünün benimsenmesini sağlamak ve organizasyon içi

<sup>220</sup> MEZSMER, M., "Mentoring: Building Your Company's Intellectual Capital", **Human Resources Focus**, Vol. 75, No. 9 (September 1998), s. 511

<sup>221</sup> ERDOĞMUŞ, N., "Yöneticilerden Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu Ya., İstanbul, 1997, s. 420

<sup>222</sup> ERDİL, O., "Lider Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar", **Human Resources Dergisi**, (Kasım 1997), s. 35-40.



bir denge oluşturmaktır.<sup>223</sup>

Koçluk hizmeti alan organizasyonlarda görülen değişimler ise şöyle şekillenmektedir:<sup>224</sup>

a. İşgörenler işi sahipleniyor. İşgörenlerin sorumluluk bilinci gelişirken, yapılan işin kalitesi artıyor.

b. Problemler ve çatışmalar en aza indiriliyor ve hatta oluşmadan engelleniyor. Çatışmaların çözümüne harcanan kaynaklar verimliliği artırıcı konulara ayrılmış oluyor.

c. İşgörenlerin nezdinde hedef ve stratejilerin netleşmesi ve bunlara odaklanmaları sağlanıyor. Kendilerini geliştirmeleri konusunda itici bir güç oluşuyor.

d. İşgörenlerin yetkinlikleri ve motivasyonları artıyor. Geribildirim süreciyle işgörenler kendilerini tanıyor; zayıf yönlerini nasıl geliştirecekleri konusunda bilinç geliyor.

e. Kurumun bireysel bazda beklentileri tanımlanıyor ve işgörenlere bir yol haritası temin ediliyor. Performans ve davranış sorunları tanımlanıyor ve gideriliyor.

f. Yeniliklerin adaptasyonunda esneklik ve değişimi yakalamadaki hız artıyor.

g. Şirket içi iletişim kuvvetleniyor; ast üst arasındaki kopukluklar azalıyor.

h. İşgörenlerin kuruma bağlılığı artıyor. Potansiyeli yüksek işgörenleri kurumda tutmak kolaylaşıyor.

i. İşgörenlerin gelişimi hem gelir artırıcı hem de maliyet düşürücü etki yaratırken, bütün bu faydaların sonucu kurumun performansı artıyor.

#### **3.4.2.4. Bilgi Yönetimi**

İşletmelerde bilgi üretebilmek, bilgi edinebilmek, geçmiş tecrübelerden yararlanabilmek ve işletme bazında bilgiyi yayarak bilgi akışını sağlayabilmek,

<sup>223</sup> ACAR, s. 13.

<sup>224</sup> EZERLER, D., *Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk*, <http://www.pervon.org.tr/kocluk.doc>, (03.07.2005.)

değişimi sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır.

İşletmelerde teknik, finansal, pazarlama ve beşeri konulara ilişkin bilgiler ile işletmenin amaçları, misyonu, vizyonu, strateji ve politikalarının departmanlar ve hiyerarşik kademeler arasında paylaşımı da son yıllarda önem kazanmıştır. Bu nedenle, işletmelerde bilginin üretilmesi, yayılması ve paylaşımı amacıyla bilginin yönetilmesi gereklidir.<sup>225</sup>

Bilgi yönetimi süreci, dört temel adımdan meydana gelmektedir. Bunlar;

- a. Bilgi boşluğunu saptamak,
- b. Bilgi geliştirmek yada satın almak,
- c. Bilgiyi paylaşmak,
- d. Bilgiyi değerlemek

olarak sıralanabilir. Bu süreç uygulamada yerine getirilirken işletmelerde bazı araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar bilginin geliştirilmesi için geçerli olabilecek dört farklı durum için Tablo 3.3.' de verilmiştir.<sup>226</sup>

Tablo 3.3. :Bilgi Yönetimi Enstrümanları

	Sosyalleşme	İçselleşme	Bütünleşme	Dışsallaşma
<b>Bilgi Boşluğunu Tanımlama</b>		Intranet	İnternet	Detachment
<b>Bilgi Geliştirme/ Satın Alma</b>	Traineeship	Elektronik Yönetim Odaları	Ar-Ge	Dışsal Eğitim
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	Proje Takımları		Bilgisayar Şebekesi	İşbirliği
<b>Bilginin Değerlemesi</b>	İnformel Değerleme		Benchmarking	Raporları Okuma

Kaynak: (BEIJERSE, 1999; s.105)

<sup>225</sup> SANCHES, R., A. SONS, **Strategic Learning and Knowledge Management**, Chichester: J. WILEY and Sons, 1997, s. 165.

<sup>226</sup> BEIJERSE, R., "Questions in Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon", **Journal of Knowledge Management**, Volume: 3, Number: 2, 1999, s. 105.

Tablo 3.3.' de görüldüğü gibi, Bilgi Yönetimi sürecinde bazı enstrümanlar kullanılmaktadır. Bu süreç aslında dört temel aşamadan oluşmaktadır; bilgi boşluğunu tanımlama, bilgi geliştirme ya da elde etme, bilginin paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi.

Buna paralel olarak bilginin geliştirilmesinde sosyalleşme, içselleşme, bütünleşme ve dışsallaşması aşamaları da gerçekleşmektedir. Örneğin bilgi geliştirme yada transfer etmek için alınan eğitim hizmetleri aynı zamanda bilginin sosyalleşmesine de katkıda bulunabilmektedir.

Yine bilgi paylaşımı unsuruna hizmet eden işbirlikleri aynı zamanda bilginin dışsallaşması sürecine katkıda bulunmaktadır.<sup>227</sup>

Bir organizasyonda, etkin bilgi yönetimi yapılıp yapılmadığını ve bir organizasyonun sahip olduğu organizasyonel ve bireysel entellektüel sermayenin pozitif değer oluşturacak şekilde kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi için aşağıda açıklanan kriterlerin incelenmesi gerekmektedir:<sup>228</sup>

a. Bilgi kaynaklarını belirlemek ve izlemek: Bilgi kaynakları belirlenmesi ve bu kaynaklarda bilginin doğru zamanda üretilerek doğru yerlere gönderilmesidir.

b. Bilgi paylaşımını sağlamak ve erişilebilir olmak: Bilginin var olması kadar bilginin erişilebilirliğinin sürekli kontrol edilmesi ve aksaklıkların önlenmesidir.

c. Bilgiyi iyileştirmek, ortama uyumu sağlamak ve esnek olmak: Organizasyon içindeki bilgilerin günün koşullarına uyum sağlamasını göstermek bakımından bu kriter önemlidir.

Organizasyon için geçmişte çok önemli olan bir bilgi bugün önemini yitirmiş olabilir. Organizasyonun bu yeni duruma uyum sağlayacak esnekliği göstermesi gerekmektedir. Bilgilerin bu kapsamda yenilenmesi ve güncellenmesi için gerekli mekanizmanın kurulmasıdır.

<sup>227</sup> (<http://www.managementfirst.com/articles/business.htm>), (10.02.2005).

<sup>228</sup> ÖZTEMEL, E., S. ARSLANKAYA, "Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri", YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana.

d. Pozitif deger katmak: Organizasyondaki bilgi yönetimi çalışmaları ile katma değeri olmayan aktivitelerin ortadan kaldırılması ve değer katmada özellikle organizasyonun iş sahası ve müşteri isteklerinin karşılanması esas alınmasıdır.

e. Entellektüel sermayeyi legal koruma altına almak: Organizasyonun sahip olduğu entellektüel sermayenin korunması için gerekli her türlü alt yapının sağlanmış olmasıdır

f. Organizasyonel değişim, bilgi işçileri ve organizasyonel rolleri belirlemek: Çalışanların bilgilerini değerlendirebilmeleri için organizasyon içinde gerekli değişimlerin yapılması ve bilgi işçilerinin oluşturulmasıdır.

g. Bilgi kültürünü oluşturmak: Bilgi yönetiminin etkin olabilmesi için organizasyon içinde bilginin öneminin kavranması ve herkesin bilgisini değerlendirmek için çaba sarf ettiği bir kültürün oluşturmasıdır.<sup>229</sup>

h. Bilgi yönetimi stratejilerini belirlemek ve izlemek: Bilginin yönetilmesinin sadece organizasyonun operasyonel birimlerinde değil en üst yönetiminin de önemli işleri arasında sayılması ve bu kapsamda yönetim stratejilerinin geliştirmesi, uygulanması ve etkinliğinin ölçmesidir.

i. Sistematik bir yönetim yaklaşımı uygulamak: Bilgi yönetimi çalışmalarının belirli bir sistem içinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin gösterilmesidir.

j. Bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak ve iyileştirmek: Bilgi yönetimine yönelik bazı süreçlerin belirlenmesi, her sürecin sorumlularının atanması, performanslarının ölçülmesi yolu ile sürekli bu süreçlerin iyileştirilmesi ve entellektüel sermayenin etkin kullanımının sağlanmasıdır.

k. Bilişim Teknolojisinden ve bilgi yönetimi araçlarından faydalanmak: Bilgi yönetimi çalışmalarının bilgisayar ortamında takip edilmesi, yönetim bilişim sistemleri ve karar destek sistemleri gibi yönetim araçlarının bilgi yönetimi çerçevesinde kullanılmasıdır.

l. Bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak: Bilginin belirlenmesi kadar

---

<sup>229</sup> DAVENPORT, T. H., L. PRUSAK, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Ya., İstanbul, 2001, s. 212.

etkin kullanımı da bilgi yönetimi çalışmalarının faydalı sonuçlar üretilmesini sağlar. Bunun, ERP sistemleri, toplam kalite yönetimi, CRM vb. gibi teknolojiler ile bilgi yönetimi çalışmalarının desteklenmesini de içermesidir.

m. Kurumsal zekayı belirlemek ve ölçmek: Bilgi yönetimi çalışmalarının kurumsal zekanın sürekli gelişmesine katkısının olması ve bu zekanın ölçülmesi ve iyileşmelerin izlenmesidir.

n. Öğrenen organizasyon oluşturmak: Organizasyonlarında kurumsal zekanın gelişmesi ile oluşan öğrenme eğrilerinin izlenmesidir.

o. Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek: Yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda kendilerini tek kurtarıcı olarak görmediklerini herkesin bilgisinin organizasyon için önemli olduğuna inandıklarını ve bu bilgilerin bir koçluk altında yönetildiğini göstermeleridir.

p. Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek: Sahip olunan entellektüel sermaye ile sürekli yenilikler yapabilmek ve çağın gereksinimleri ile uyum içinde olacak şekilde değişimin izlenebilmesidir.

q. Rekabet avantajı sağlamak: Bilginin rekabet avantajı sağlayacak şekilde ölçülmesi ve iyileştirmelerin yapılmasıdır.

r. Riskleri yönetmek: Bilgi yönetimi risklerinin belirlenmesi ve önleyici tedbirlerin alınıp alınmadığının gösterilmesidir.

s. Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak: Bilgi yönetimi çalışmalarının etkinliklerinin sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

Bilgi Yönetiminin çok sayıda avantajı vardır. Bunlar arasında şunları saymak mümkündür. Bilgi yönetimi organizasyonda kritik uzmanlıklar tutmayı sağlar. Adaptasyon ve esneklik artırır. İnsan para yatırımında daha yüksek dönüşüm sağlar. Rekabet avantajını artırır. Telif hakları için yasal koruma sağlar. Müşteri odaklı bir organizasyon oluşturmaya katkı sağlar.<sup>230</sup>

Fakat bu avantajları yakalamak kolay olmamaktadır. Çünkü, bilgi yönetimi, geniş bir kurumsal sözlük oluşturmayı gerektirir. Bilgileri kullanmak ve paylaşmak

---

<sup>230</sup> BARUTÇUGİL, İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Ya., İstanbul, 2004, s. 122.

zorunluluğundan dolayı bilgilerin açıkça gösterilmesi beklenir. Bu da, bilginin kullanımının yönetimini gerektirir.

### 3.4.2.5. Bilişim Teknolojileri Yönetimi

Bilişim teknolojisi kısaca, ana sistemlerden mikrobilgisayarlara kadar bilgisayar temelli tüm bilişim sistemleri<sup>231</sup> veya bilgisayarlar aracılığıyla bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi saklanması ve gerekli yerlere dağıtılması olarak tanımlanabilir.<sup>232</sup>

Bir bilişim sistemi için ileri teknoloji kullanımı gerek şart değildir. Bilişim sistemi bir organizasyon içinde bilginin kişiler arasında iletilmesini sağladığından, bu işin mutlaka sofistike bir teknoloji ile yapılması gerekmemektedir. Bilişim teknolojisi, söz konusu işlem için kullanılan araç ve gereçleri ifade etmektedir.<sup>233</sup>

Genel bir ifadeyle bilişim teknolojilerini bir bilginin toplanmasını, bu bilginin işlenmesini, bu bilginin saklanmasını ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesi ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini bugün için elektronik, optik vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Burada bilgi 0 ve 1 haline dönüştürülmüş veri, ses, görüntü, video vs. her şeyi ifade etmektedir.<sup>234</sup>

Bilgisayar teknolojisinin telekomünikasyon ile bütünleştirilmesi, günümüzün artan küresel rekabet ortamında hem organizasyon içi hem de organizasyonlar arası iletişimde devrim niteliğinde değişikliğe sebep olmuştur.

Bugün, bir çok organizasyon, münferit bilgisayarlar yerine bunların birbirlerine muhtelif şekillerde bağlanmalarıyla oluşturulan ağlardan yararlanmaktadır. Çok yakın bir zamanda bu tür ağları kullanmayan organizasyonların azınlık haline geleceği öngörülmektedir.

<sup>231</sup> POWELL T. C., A Dent-Micallef, "Information Technology As Competitive Advantage: The Role Of Human Business and Technology Resources", **Strategic Management Journal**, V. 18:5, 1997, s. 376.

<sup>232</sup> BENNET R., **Management**, The M&E Handbook Series, London, 1994, s. 263.

<sup>233</sup> DANIELS N. C., **Information Technology**, Addison Wesley Publishing, Wokingham, 1994, s. 33.

<sup>234</sup> CEYHUN Y., M.U. ÇAĞLAYAN, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1997 s. 16.

Bilişim teknolojisi kullanan bir çok organizasyonda yöneticiler coğrafi olarak nerede konumlandıkları önemli olmaksızın ağlar aracılığıyla birbirine bağlı proje ekiplerinde görev almaktadırlar. Böylece, nerede olurlarsa olsunlar hem meslektaşlarına hem de kendilerine gereken bilgiye ulaşabilmektedirler.<sup>235</sup>

En basit anlamıyla ağ ya da network, insanlar arasında iletişim anlamına gelmektedir. Ağ devrimi fikrini savunanlar, organizasyon içi ve organizasyonlar arası artan yatay, biçimsel olmayan ve kendiliğinden iletişimin ağlar tarafından gerçekleştirilebileceği inancındadırlar.

Fiber optik süper otobanda olduğu gibi gerçek zamanlı hızlı iletişim sistemleri kullanan birbirine bağlanmış bilgisayarlar hem organizasyon içinde, hem de organizasyonlar arasındaki kontrol sistemlerinin bütünleştirilmesi, zamanın kısaltılması ve detaylandırılması açısından önemli imkanlar sunmaktadırlar.

Bilgisayar ağları, coğrafi olarak farklı yerlerde konumlanmış fonksiyonlar arasında yatay bağlar kurarken, organizasyon içinde stratejik yönetim ve işlevsel yönetim arasında dikey bir bütünleşmeye yardımcı olacaktır.

Bilgisayar ağları, iletişim ve işbirliği engellerini ortadan kaldırarak işletmelerde sinerji oluşumu ve ortaklaşa girişimciliği destekleyeceklerdir.<sup>236</sup> Artan ağlaşmanın sonucunda kontrol ve kumanda faaliyetleri kolaylaşıp azalacak, hiyerarşi zayıflayacak, kısacası bilgisayar ağları değişimin yapısal, teknolojik ve kültürel boyutlarını farklı ölçülerde etkileyeceklerdir.<sup>237</sup>

a. Yapısal Değişim: Bilgisayar ağlarının yayılması, varolan organizasyon sınırları, bölümleri ve hiyerarşinin kendisi üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. En radikal şekliyle düşünüldüğünde, organizasyonun genel yapısı esnek, tepkili ve akışkan bir şekle dönüşmektedir.

Bu yapı içinde bilişim teknolojisi fonksiyonel sınırları ortadan kaldırarak dinamik ve kendini yönetebilen gruplar ortaya çıkaracaktır. Modern bilişim

<sup>235</sup> HELLER R., *The Naked Manager For The Nineties*, Warner Books, London, 1996, s. 8.

<sup>236</sup> ÇARIKÇI, İ. H., M. DULUPÇU ve O. SUNGUR, "Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ Politikası ve Bölgesel Politika İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme", 2. **KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi (AB KOBİ'leri ile İşbirliği)**, İstanbul, 2-3 Aralık 2005, s. 540-550,

<sup>237</sup> MURRAY F., HUGH W., "Putting Information Technology In Its Place: Towards Flexible Integration In The Network Age?" Ed.Brian P.Bloomfield vd., **Information Technology and Organizations**, Oxford University Press,New York, 1997, s. 172.

teknolojisi sistemlerinin klasik komuta ve kontrol sistemlerinde iyi sonuç vermedikleri gözlenmektedir. Bu da yalın ve esnek yapıların ortaya çıkmasını gerektirmektedir.<sup>238</sup>

Organizasyonlar arası alanda ise, bilgisayar ağları dış sınırları da önemli ölçüde zayıflatacaktır. Sanal organizasyonlar hem tedarikçileri hem de müşterileri ile sürekli bir iletişim içinde bulunacaklar ve hızla değişen piyasalardaki fırsatları görebileceklerdir. Yine, bilişim teknolojileri farklı organizasyonlarda çalışan ekiplerin gerçek zamanlı olarak koordinasyonunu mümkün kılacaktır.

b. Teknolojik Değişim: Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, organizasyonel değişimin geleceğini belirleyen önemli faktörlerdendir. Bu gelişmeler yerel alan ağlarından çok uluslu işletmelerde küresel AR-GE ağlarının mühendisler, ürün yöneticileri ve pazarlama uzmanlarının ürün geliştirme amaçlı koordinasyonda kullanılmasına kadar geniş bir alana yayılmaktadır.

Faks, elektronik posta, elektronik veri değişimi, video konferans ve çoklu ortam kullanımı bilişim ve iletişim teknolojilerinin üretim ve dağıtımın farklı coğrafi bölgelerden koordinasyon ve kontrolünde anahtar rol oynamalarına imkan sağlamaktadır.

c. Kültürel Değişim: Bilgisayar ağlarının uygulamaya geçirilmesi sürecinde başarı; yönetimin karakter ve tarzına, yöneticilerin kişilik ve faaliyetlerine bağlıdır.<sup>239</sup>

Hızla değişen küresel piyasalarda, yöneticilerin bilgiyi çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Organizasyonel değişime yönelik başarı, yöneticilerin astlarına yaklaşımlarını değiştirmelerine bağlıdır.

Yöneticiler, çalışanların müşteri ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde tepki gösterebilecek şekilde esnek hareket edebilmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve kendi kendilerine öğrenme yeteneklerini geliştirebilmelerine imkan verecek tarzda bir yaklaşım benimsemek zorundadırlar.

---

<sup>238</sup> JOHNSON, M., **Gelecek Binyılda Yönetim**, Çeviren:Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul,1996, s. 96.

<sup>239</sup> CORNELIUS, E., “Değişime Hazır Bir Kültürü Yönetmek”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 93, Aralık, 2004, s. 24.



Yöneticilerin bir tür kolaylaştırıcı, destekleyici ve işbirlikçi bir yönetim stilini benimsediği, organizasyonlarda, çalışanların işletme hedeflerine ulaşabilmek için gereken yetkilerle donanmış ve kendi kendilerine örgütlenmeyi öğrenmiş olmaları gerekmektedir.<sup>240</sup>

Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta, ağ uygulamalarının bir organizasyonu değiştirmeyip, ancak değişimi mümkün kılabileceğidir. Bilginin her seviyedeki çalışanların erişebileceği geniş bir alana dağılması, organizasyonun yapısını incelterek sürekli değişen koşullara cevap vermede ihtiyaç duyulan sanal iş gruplarını ve bunların koordinasyonunu sağlayacaktır.<sup>241</sup>

Bilişim teknolojilerinin, değişim yönetimi stratejilerinin oluşturulup uygulanması üzerinde ne ölçüde etkili olduğu son zamanlarda sıkça ele alınan bir konu haline gelmiştir. Kesin olan tek şey, bilişim teknolojilerinin hem ulusal bazda, hem de işletme düzeyinde oluşturulan stratejilerin önemli bir kısmını oluşturduğudur.

Değişimin hızla sağlanabilmesine imkan sağlayan teknolojiler, hem işletme yöneticilerinin hem de politika yapanların, bilişim teknolojilerindeki stratejik potansiyeli görmelerini sağlamıştır.

Bilgi işlem, iletişim ve otomasyondaki ilerlemeler işletmeler arası bilişim faaliyetleri, bütünleşmeler ve iş yapma metotları üzerinde dönüşümlere sebep olmaktadır. Bunun yanında donanım özelliklerinin iyileşmesi ve maliyetlerin çok büyük ölçüde düşmesi, yazılımların kolaylıkla kullanılabilir hale gelmesi de bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımına yardımcı olmuştur.

Bilişim teknolojileri ve bilgi işlemenin içeriği günümüzde eskiye göre oldukça farklılaşmıştır. Artık bu teknolojiler maliyetlerin düşürülmesi, performansın artırılması ve geleneksel üretim sistemlerinin dönüştürülmesi amacıyla kullanılmaktadırlar.

Küresel rekabetle karşılaşan işletmeler, standart ürünler ortaya koyabilme ve yeniden yapılanmış pazarlarda başarılı olabilmek için bilişim teknolojilerini farklılaşabilme, daha esnek hareket edebilme ve kendine özgü pazarlar yaratabilme

---

<sup>240</sup> MURRAY, s. 174.

<sup>241</sup> DERFLER, F. J., **Network Sistemleri**, Çev. Ali Serçe, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 281.

amacıyla kullanmaya gayret etmektedirler.<sup>242</sup>

1980'ler boyunca bilişim teknolojilerinin rekabetçi üstünlük üzerindeki etkileri üzerinde fikirler ileri sürülmüş, bir çok araştırmanın temelini işletme stratejisi ve politikaları ile bilişim sistemlerinin bütünleştirilmesi oluşturmuştur. 1990'larda ise bilgi her yönüyle stratejik bir konuma yerleşmiştir.

Ancak, yine de stratejik yönetim ve karar alma süreçlerinde bilgi kullanımına gereken önemin verilmediği ileri sürülebilir. Halbuki, doğası gereği işletme stratejisi bilgi işinden farklı bir şey değildir. Bunun anlamı, bilginin birincil üretim faktörü haline gelmiş olmasıdır.<sup>243</sup>

1990'lardaki durum, geçen on yıla nazaran bilişim teknolojilerinin işletmelerde çok daha farklı amaçlarla kullanıldığını ortaya koymaktadır. Grafik işleme, veri tabanı yönetimi ve uzman sistemler gibi yeni teknolojiler bir işletmenin faaliyetlerini pek çok açıdan etkileyecektir.

Maliyet yapısı, varlıkların değerlendirilmesi, yeni elektronik dağıtım kanalları, karmaşık işlemlerin kolaylaşması, yeni organizasyon yapıları ve kontrol sistemleri gibi konularda önemli ilerlemeler sağlanmıştır.<sup>244</sup>

İşletmeler küresel anlamda yeniden yapılanırken bilişim teknolojisi desteği olmaksızın bu faaliyetin gerçekleşmesi imkansız görünmektedir. Dolayısıyla, bilişim teknolojisi geleceğe dönük stratejilerin en önemli konumunda yer almaktadır.<sup>245</sup>

Bilişim teknolojilerinin, değişim yönetimi uygulamalarında kullanımı ile ilgili beklentiler şu şekilde sıralanabilir:<sup>246</sup>

a. Bilişim teknolojilerinin en önemli uygulama alanı, kuşkusuz, stratejik bir silah olarak zamandan elde edilecek kazançlarla ilgilidir. Farklı sektörlerde ürün hayat süreçleri farklı ölçülerde son derece çarpıcı bir şekilde kısılacaktır. 1990'larda

<sup>242</sup> EARL, M., Information Management, The Strategic Dimension, Clarendon Press, Oxford, 1991, s. 4.

<sup>243</sup> HUOTARİ M., "Strategic Information Management: A Pilot Study In A Finnish Pharmaceutical Company", **International Journal of Information Management**, Vol. 15, No. 4, 1995, s. 295.

<sup>244</sup> MCFARLAN, F.W., "The 1990's: The Information Decade" Business Quarterly, Summer, 1990, s. 73.

<sup>245</sup> GLOVER, T., "The Road To Recovery", Information Strategy, April 1998, <http://www.info-strategy.com>.

<sup>246</sup> MCFARLAN, s.73-75.

zaman temelli rekabet hakim güçlerden biri olacak, bilişim teknolojisi ise zaman temelli rekabetin kalbini oluşturacaktır.

b. Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması, bilişim teknolojilerinin stratejik olarak etkileyecekleri alanlardandır. Mesela, ilaç toptancılığı sektöründe satışların bir yüzdesi olarak dağıtım maliyetleri 1970-1990 arasında yüzde 16'dan yüzde 2.5 düzeyine gerilemiştir. Bu gerilemedeki birinci etken ise bilişim teknolojileridir. Artık, yüzde 16 oranıyla çalışan bir kurumun rekabet gücü kalmamıştır.

c. Bilişim teknolojisi kullanımı ürün kalite standartları artmaya devam edecektir. Bilgisayar destekli tasarım modelleri makine ve ürünlerin performanslarını ileri simülasyon yöntemleriyle arttırmaktadır. Etkin geri besleme ile de üretim sürecinde tolerans düzeyleri azaltılabilmektedir.

d. Uzman sistemlerin yaygınlaşması, beşeri yargıların gücünü arttıracaktır. Bunun yanında, veri tabanı yönetim sistemlerindeki çarpıcı gelişmeler yöneticilerin kararlarını önemli ölçüde etkilemeye devam edecektir.

Günümüzde çok yoğun veri birikimi yöneticileri bir anlamda, veri dağları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yöneticiler, bu veri dağının içinden kendileri için gereken bilgileri almak ve bir çok veri arasındaki ilişkileri belirlemek zorundadırlar. Veri madenciliği olarak isimlendirilen bu süreç, son zamanlarda önem kazanmakta ve bu alanda yazılımlar geliştirilmektedir.<sup>247</sup>

Özellikle stratejik düzeyde karar alma durumunda bulunan üst yöneticilerin desteklenmesi amacıyla klasik karar destek sistemlerinden çok daha etkin sistemler gerekmektedir.

1970 ve 1980'li yıllardaki karar destek sistemleri ciddi bir şekilde uygulamaya geçememişti. Sadece Excel gibi bazı elektronik tablolar programlarının kullanımı düzeyinde kalan bu uygulamalar 1990'ların teknolojik sıçramasıyla yeni bir boyut kazandı. Üst yönetim sistemleri, yapılandırılmamış kararlara destek olma amacıyla geliştirilmiş sistemlerdir.

Üst yönetimin kararlarına destek amacıyla tasarlanan veri tabanları “veri

---

<sup>247</sup> PASS, S., “Discovering Value In A Mountain Of Data”, **ORMS Today**, October 1997, s. 24-27.

ambarı” olarak adlandırılmaktadır.<sup>248</sup> Veri ambarında bir işletmenin bir işletmenin sahip olduğu tüm veriler, eskileri de dahil olmak üzere karar destek amacıyla oluşturulmaktadır. Bunun anlamı, var olan ancak kullanılmayan verilerin de artık kullanılabilir ve çözümlenebilir bir duruma gelmesidir.

Veri ambarlarının işletmelerde büyük bir ilgi ile karşılanmasında, OLAP adı verilen yazılım sistemlerindeki gelişmelerin önemli katkısı bulunmaktadır.<sup>249</sup> Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin üst yönetimin stratejik kararlarını önemli ölçüde etkilemeye devam edeceği beklenebilir.

e. İlerleyen teknoloji maliyetleri arttırmaksızın daha kısa üretim süresine imkan sağlamaktadır. Tüketicilerin öneminin arttığı bir dönemde, bilişim teknolojileri maliyetlerin mümkün olduğunca sabit tutularak karmaşık ürünlerin uygun fiyatlarla piyasaya sürülmesine imkan verecektir.

f. Pazarlama dönüşüm geçirmeye devam edecektir. Bireysel müşteri zevklerine ve satınalma tercihlerine ulaşılarak detaylı mikro pazarlama stratejileri geliştirilebilecektir. Daha küçük pazar dilimlerine hitap eden ürünlerin dağıtım önem kazanacak, kitlesel pazarlara kârlı olarak dağıtım yapmak zorlaşacak ve düşük teknolojiyle çalışan işletmeler önemli dezavantajlarla karşılaşacaklardır.

g. Daha önce de değinildiği gibi dağıtım kanalları büyük ölçüde elektronik hale gelecek, bu da aracı kurumların büyük ölçüde farklılaşmasına veya ortadan kalkmasına neden olacaktır.

h. Bilişim teknolojileri işletmelerin organizasyon yapıları ve iç kontrol sistemlerini önemli ölçüde etkileyecektir.

1. Bilişim teknolojileri işletmeler arasında stratejik birleşmeleri yaygınlaştıracak ve değişik işbirliklerini mümkün hale getirecektir. Mesela bilişim teknolojileri çok farklı sanayi dallarından olan American Airlines, MCI ve Citibank’ın 1990 başında stratejik bir işbirliğine girmelerine imkan sağlamıştır. Buna göre American Airlines ile seyahat etmek, MCI ile telefon görüşmeleri yapmak ve

<sup>248</sup> AKIN, B., “Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1998, s. 239-253

<sup>249</sup> ÖZKAN, Y., “Bilginin Altın Çağı: Veri Ambarı ve OLAP”, **Computerworld**, 8 Aralık 1997, s. 12-13.

Citibank'tan kredi kullanmakla American Airlines'tan bedava bir seyahat kazanmak mümkün olacaktı.

Bu süreç her üç kuruluş arasında büyük miktarlarda standart hale getirilmiş bilgi akımını mümkün kılıyordu. Söz konusu sinerjinin sağlanabilmesi için ise ortaklığa gerek kalmamıştır.<sup>250</sup>

Bilişim teknolojilerinin işletme stratejileri üzerindeki etkileri ana hatlarıyla üç başlık altında ele alınabilir:<sup>251</sup>

a. Sektör Düzeyinde: Bilişim teknolojileri bir sektördeki mal ve hizmetlerin doğasını değiştirebilir. Ürün geliştirme ve dağıtım süreci son derece kısa hale getirilerek bir sektördeki mal ve hizmetlerin niteliği değiştirilmektedir.

Sektör düzeyindeki diğer bir etki, üretim ekonomisidir. Bilişim teknolojileri sektör düzeyinde çok yaygın bir iletişim ağı kurulmasına imkan vererek mal ve hizmetlerin yerel ve ulusal olarak kolayca dağıtılmasına ve bunun sonucunda ekonomik bir kazanç elde edilmesine imkan verebilmektedir.

Sektörde pazarlama açısından değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bankaların ATM'leri ve marketlerin barkod okuyucuları müşterilerin teknoloji ile içli dışlı olmasına neden olmuştur. Bu tür sistemlere sahip olmayan işletmeler rekabet açısından önemli bir dezavantaja sahip olacaktır.

b. İşletme Düzeyi: Bir işletmenin karşı karşıya bulunduğu rekabet faktörlerinin tümü değişik ölçülerde bilişim teknolojilerinden etkilenmektedir. M. PORTER'in tanımladığı bu rekabet faktörleri; alıcılar, tedarikçiler, ikame ürünleri, potansiyel rakipler ve mevcut rakiplerdir.

Bilişim teknolojileri, işletmelerin yan sanayi ve müşterileriyle bütünleşmeleri ve çok hızlı ve etkili veri değişimi yapmalarına imkan vermektedir. Bunun yanında, rakiplerden farklılaşmaya imkan veren yöntemler kullanılması, sektöre yeni giren firmaların yeni teknolojilerle rekabete başlamaları ve süregelen rekabette yeni teknolojilerin adaptasyonu işletmeleri önemli ölçüde etkileyecektir.

---

<sup>250</sup> AKIN, s. 246.

<sup>251</sup> SCHULTHEIS, R., M. SUMNER, **Management Information Systems**, Irwin, Chicago, 1995, s. 60.

c. Stratejik Düzey: Stratejik düzeyde bilişim teknolojileri düşük maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve özel pazarlara yönelme alanlarında önemli etkilere sahiptir. Özellikle ofis otomasyonu ve üretim sürecinde planlama ve kontrol amacıyla bilişim teknolojileri kullanımı maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliği artırılması açısından önem taşımaktadır.<sup>252</sup>

Bilişim teknolojisi kaynaklarının etkin kullanımıyla stratejik üstünlük elde etme konusunda son yıllarda bir çok işletmenin faaliyette bulunduğu gözlenmektedir.

Genel işletme stratejisinin desteklenmesinde bilişim teknolojilerinden etkin olarak yararlanan işletmeler bulunduğu gibi, bu amaçla bilişim teknolojisi kullandığı halde çok yüksek maliyetlerle başarısızlığa sebep olan deneyimler de rapor edilmiştir.<sup>253</sup>

M. PORTER' a göre, çağdaş işletmelerde bilişim teknolojileri uygulamaları işletmenin yönetilmesi için kesinlikle vazgeçilmez bir konuma yerleştikleri için, yönetim ister kabul etsin ister etmesin bilişim sistemleri genel işletme stratejisinin bir bölümünü oluşturacaklardır.<sup>254</sup>

Mikroelektronik, bilgisayar, iletişim ve finans alanlarında gerçekleştirilen büyük atılımlarla gelişen bilgi teknolojilerinin tüm sektörlerde, ekonomik ve toplumsal hayatın her alanında yaygın bir biçimde kullanılması, kısa sürede üretim ve verimliliği arttırmakta; yeni teknolojik, sosyoekonomik ve kültürel gelişmeleri kamçılaman bu olgular hem birbirlerine bağlı olarak ortaya çıkmakta, hem de aşama aşama birbirlerini tamamlamaktadırlar.<sup>255</sup>

Tüm sektörlerde çarpıcı bir hızla gelişen teknolojiler, bilişim teknolojileri yöneticilerine son derece büyük bir güç sağlamaktadır. Geleceğin örgütlerinde bilişim teknolojileri, stratejik belirleyiciler olurken, bilişim teknolojisi yöneticileri de sistem veya bilişim mimarları olarak örgütleri tasarlayacaklar ve bilişim

<sup>252</sup> TURUNÇ, Ö., **Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin örgütsel Performansına Etkileri ve Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2006, s. 105-107.

<sup>253</sup> MAİLER, J. L., "Rethinking Strategic Information Systems", **Information Systems Management**, Fall 1997, s. 44.

<sup>254</sup> PASTORE, R., "Just Thinking About Tomorrow", Interview with Thomas Malone, **CIO Magazine**, March 15, 1997, <http://www.cio.com>.

<sup>255</sup> AKTAN, C. C., M. TUNÇ, "Bilgi Toplumu ve Türkiye," **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 4, Sayı 19, s.120.

teknolojilerini stratejik işletme planına adapte etmede aracı rolü oynayacaklardır.<sup>256</sup>

Ancak unutulmaması gereken nokta, bilişim teknolojilerinin tek başına stratejik rekabetçi üstünlük sağlamaktan çok işletmenin hemen her faaliyet alanına nüfuz ederek değişim yönetimi uygulamalarına imkan vermesidir.<sup>257</sup>

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde çok önemli bir yere sahip olan değişim yönetiminde, anahtar rolü oynayan bilişim teknolojilerinin, rekabet aracı olarak bu konuda ne derece etkili olduğuna ilişkin görüşler, buraya kadar yazılanlar ışığında, şöyle sıralanabilir:<sup>258</sup>

a. Bilgi teknolojilerinin değişim yönetiminde, bir başka deyişle dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamada ve bu yolla rekabet avantajı elde etmede etkili bir rekabet aracı olduğu bilinmelidir;

b. Raporlama sistemlerinde kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla, rekabette önemli bir yeri olan yöneticilerin kararlarının kalitesi artırılabilir;

c. Ürün farklılaştırmada kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla, piyasaya farklı ürünler sürülerek, tüketicilerin değişiklik beklentileri karşılanabilir;

d. Tasarımda kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla, pazara yeni tasarımlı ürünlerle girilerek pazar konumunda daha etkin olunabilir;

e. Tedarikte kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla; siparişler ışık hızıyla verilerek sipariş giderlerinin azaltılmasının yanı sıra, stoksuz çalışma sağlanarak stoklama yer ve personel giderleri de ortadan kaldırılabilir;

f. Müşteri ilişkilerinde kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla, kaydedilen müşteri bilgileri değerlendirilerek, müşteri isteklerinin belirlenmesi, özel ürün üretimi ve hizmet farklılaştırılmasına gidilebilir. Ayrıca, müşteriler esnek fiyatlandırma, ürün ve hizmet kalitesiyle rakiplere karşı korunabilirler;

---

<sup>256</sup> MAİLER, s. 47.

<sup>257</sup> AKIN, s. 251.

<sup>258</sup> EKİNCİ, H., “Yeni Rekabet Aracı Olarak Bilgi Teknolojileri ve Değişim Yönetimindeki Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 28, S. 1, Mayıs, 2004, s. 32.

g. Dağıtımda kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla, ürün teslimleri müşterinin istediği yer ve zamanda, kalite kaybına uğramadan yapılabilir.

h. Bununla birlikte, üretici müşterilerin stoksuz çalışma kolaylığıyla bağlılıkları sağlanabilir;

i. Satıcı ilişkilerinde kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla, satıcılar işletmenin bilgi sistemleriyle etkileşimli hale getirilerek satın alma gücü en üst düzeye çıkarılabilir.

j. Ürün geliştirmede kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla, yeni ve kolayca taklit edilemeyen ya da farklı ve özel müşteri gruplarına yönelik ürün veya hizmetlerle rakiplerin rekabeti önlenebilir;

k. Üretim ve denetimde kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla, prototip tasarımı yapılabilir. Öte yandan, ürünler standart, firesiz, düşük maliyetli, kaliteli ve tam zamanında üretilerek pazara düşük fiyatla sunulabilirler.

l. Üretim planlamasında kullanılan bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyumla, ürünler müşterinin istediği özellik ve sürede hazırlanabilir.

Sonuç olarak; işletmelerin giderek artan ve küreselleşen rekabet ortamında yaşamda kalmaları ve başarılı olmaları değişimi yönetmelerine bağlıdır.<sup>259</sup> Bu bağlamda değişim yönetiminin en önemli işlevi rekabet avantajı sağlamasıdır.

Rekabet avantajında ise, bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyum yaşamsal bir role sahip bulunmaktadır.

#### **3.4.2.6. Bilgi Kullanım Yönetimi**

İnternet ve bilişim teknolojileri, devrimsel bir değişimi temsil etmektedir. Bilim, teknoloji ve özellikle bilişim teknolojileri, işletmeler için stratejik önemdedir. Küreselleşme ve dünya ile entegre olma sürecinde, dünya işletmeleri ile bütünleşmek isteyen işletmelerin, bu teknolojileri önemsememe, kullanmama, bilgi üreticisi

---

<sup>259</sup> TURUNÇ, s. 107.



olmama gibi bir tercihi yoktur.<sup>260</sup>

Teknolojik gelişmenin temelini oluşturan bilgiyi üretebilen, bilgiye erişebilen ve en önemlisi ihtiyacı olan yer ve zamanda bilgiyi kullanabilen işletmeler hızla gelişmekte ve izlenemez boyutlarda değişimler yaşamaktadırlar.<sup>261</sup>

Bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımının en temel stratejik güç olduğu günümüzde, “eski yapılar ve çalışma biçimleri içerisinde kilitlenmiş” organizasyonlara değil, vizyon sahibi, stratejileri ve hedefleri olan, sonuca yönelik ve müşteri odaklı bir organizasyona her zamankinden daha fazla ihtiyaç vardır.<sup>262</sup>

Organizasyonlar, ürettiği bilgiyi analiz ederek, organizasyon içinde paylaşımını sağlayarak birikim haline getirmeye çalıştığında bilgi kullanım yönetiminden söz etmek olasıdır.<sup>263</sup>

Bu yapının doğal bir sonucu olarak bilgi kullanımı, artık merkezi bir yerden yönetilmeyen ve her yerde ve her zaman kullanılabilen bir yapıya dönüşmüştür. Bir işletme için evinde veya başka bir yerde haberleşme imkanları vasıtasıyla çalışabilen işgörenler ortaya çıkmıştır.

Faks, sesli mail, video konferans gibi haberleşme teknolojisi sayesinde organizasyonda olmadan da çalışma imkanı artmıştır. Bugün ABD’de 9 milyon insan bu şekilde çalışmakta ve bu sayının birkaç yıl içerisinde % 20 artması beklenmektedir.<sup>264</sup>

Etkin bir bilgi kullanımı yönetimi uygulaması sonucunda, bilgi paylaşımlarının boyutunu ve etkili bir bilgi topluluğunun anahtar karakteristiklerini ortaya koyulabilir. Araştırmalar, bunu başarmanın yollarının teknolojiyle ilişkisi olmadığını ve bilgi topluluklarının gelişmesi için gerekli bir şart olan bilgi paylaşımı ve öğrenme için destekleyici bir içerik ve kültür olduğunu göstermektedir.

<sup>260</sup> AKGÜL, M., “Bilişim İçin Nasıl Bir Ulusal Boyutta Örgütlenme”, **Bilişim Kültürü Dergisi**, S. 75, s. 27-28, Eylül 2000, Ankara.

<sup>261</sup> DURA, C., H. ATİK, **Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**, Literatür Ya., İstanbul, 2002, s. 223.

<sup>262</sup> TAPSCOTT, D., “Dijital Ekonomi, Ağ Üzerindeki Akıl Çağında Umut ve Tehlike”, **KoçSistem Ya.**, Eylül, 1998, s. 147-154.

<sup>263</sup> SANCHES, P., C. CHAMİNDE, “Management of Intangibles”, **Journal of Intellectual Capital**, C. 1, S. 4, 2000, s. 316.

<sup>264</sup> HAAG, S., M. CUMMINGS , J. DAWKINS, **Management Information Systems for Information Age**, McGraw-Hill, New York, 1998, s. 11-17.

Bununla birlikte, burada destekleyici bir içerik varsa, bütünleşik bir enformasyon ve iletişim teknolojisi (ICT) geliştirilmesi ve kullanılması, etkili öğrenme ve bilgi paylaşımı için çok önemli olabilir.<sup>265</sup>

Tablo 3.4 Etkili Bir Bilgi Topluluğunun Karakteristikleri

Bilgi paylaşımı ve öğrenmek için destekleyici bir içerik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topluluğun birbirini etkilemesi için belirgin nedenler</li> <li>• Bilgi paylaşımı için uygun teşvik ediciler</li> <li>• Başkalarından öğrenmek için algılanan özgürlük</li> <li>• Organizasyonun içindeki ve dışındaki kaynaklardan öğrenme istekliliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün ve sorunla ilgili sorular</li> <li>• İlgi/teşvik</li> <li>• Topluluğa gönüllü veya istekli katılımın amaçlanması</li> <li>• Finansal</li> <li>• Mesleki statü</li> <li>• Puan verme sistemleri</li> <li>• Yanal iletişim</li> <li>• Güvenli yerleşim bölgeleri</li> <li>• Sosyal sermaye ağları</li> <li>• Topluluk arasında karşılıklı ilişki için çevirmenler</li> <li>• Zaman ve mekan karşısında karşılıklı ilişki için değerli olan teknoloji</li> </ul>
Bütünleşik bir ICT'nin geliştirilmesi ve kullanılması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topluluğun desteklenmesinde dengeli medya araçları</li> <li>• Elektronik gözlemin dikkatle kullanımı</li> <li>• ICT'nin maliyet etkinliği ve belirleyiciliğine odaklanması</li> <li>• Yeterli bir ICT alt yapısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karmaşıklık için gerekli fakat güven temelli karşılıklı, çoğu kez yüz yüze ilişkiler</li> <li>• Medya portföyünün sürekli değerlendirilmesine olan gereksinim</li> <li>• Çoğu kez işin parçası olmanın hissedildiği yerde kabul görme</li> <li>• Fakat yalnızca metrikler uygun sayılırsa</li> <li>• Maliyet azaltımı kolayca yapılamaz</li> <li>• Uygulamayla e-öğrenmenin harmanlanmasına olan gereksinim</li> <li>• Hız</li> <li>• Kalite</li> <li>• Erişim</li> </ul>

### 3.4.2.6. Gelecek Mühendisliği

Genel olarak gelecekte neler olacağının ayrıntılarını bilmenin olanaksızlığı ifade edilmektedir. Ancak günümüzde yapılan araştırmalar ve bu araştırmaların

<sup>265</sup> BARRETT, M., S. CAPPLEMAN, "Bilgi Topluluklarında Öğrenme: Teknoloji Ve İçerik Yönetimi", Çev: YILMAZ, H., <http://www.bilgiyoneti.org/cm-13.htm>, (23.02.2005).

neticesinde ulaşılan bulgular, geleceğin keşfi ya da yeniden inşası için oldukça iddialı savlar ortaya sürmektedir. Bu savlar organizasyonlara, yeni becerilerin ve yeteneklerin sağlanması ve kazanılması, geleceğin dramatik değişimlerle birlikte ele alınmasını, düşünmeyi yeniden, yenilenen koşullarda öğrenme gerekliliğine dayanmaktadır.<sup>266</sup>

Gelecek, her şeyi ve herkesi içine alır. Geleceğin muhtevasını açık ve net olmasını beklemek pek doğru görülmez; doğru görünen ise şudur: Gelecek vardır ve gelecektir; hazırlanmak gerekir. Gelecekte gerçekleştirilecek faaliyetler ve çalışmalar, kaçınılmaz olarak bugünden mhendislenmelidir.

Faaliyet ve çalışmalar, geleceğe açıklık getirir. Uzaklařtıķa bulanıklık, yaklařtıķa açıklık oluşur. Ancak her halükarda gelecek bugündür. Bugünde yapılanlar ya da bugünü geleceğe bağlamlayanlar, geleceği şekillendirecektir. Her liderin görevi, gelecek mühendisliğine ilişkin stratejik görevleri gerçekleştirmek olmalıdır.<sup>267</sup>

Tablo 3.5 Yaşanan Eğilimler ve Gerçekleştirilmesi Gereken Bazı Stratejik Görevler

<u>Eğilimler</u>	<u>Stratejik Görevler</u>
Sürekli değişim	Değişimin izlenmesi ve değişimin yönetilmesi
Sürekli yenilik	Gelişmeye odaklaşma ve yenilik yönetimi
Sürekli enerji	Hareket ve sinerji yönetimi
Kaynakları retme	Sürdürülebilir bir rekabet ve kaynakların yönetimi
Rekabette süreklilik	Sivil inisiyatif katılımı ve etkili yönetişim sağlama
Ortakyaşar bütün oluşturma	Bilişim teknolojisindeki gelişme ve istihbarat yönetimi
Sürekli bilişim	Değişen bilgi arkeolojisi ve bilgi yönetimi
Sürekli eğitim ve ğretim	İlişkilerdeki sürekliliğin sağlanması ve ilişki yönetimi
Sürekli iletişim	Daha çok değer üretme ve artan kamaşıklığın yönetimi
Sürekli uygulama	Daha çok değer üretme ve artan kamaşıklığın yönetimi

<sup>266</sup> PAPTAYA, G., "Geleceği Mhendisleme: Kavramlar zerine Epistemolojik Bir Deneme", **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, S. 21, Temmuz, 2002, s. 64-69.

<sup>267</sup> PAPTAYA, G., "nc Binyıla Hazırlık: Geleceğin İnşası İçin Harekat Araştırmaları", **Karizma Dergisi**, Y. 5, S. 19, Temmuz, 2004, s. 114.

Geleceğin kaderini ele almak ancak bugünden düşünmeyi yeniden öğrenmek ile mümkün olacaktır. Bu yaklaşım ışığında, organizasyonel davranışların ve faaliyetlerin kalitesinin düşünce biçiminin kalitesiyle eşlenmesi gerekli olmaktadır.

Her düşüncenin, içselleştirilmiş bir yön içermediğinin tartışması burada büyük önem taşır. Ancak şurası bir gerçek ki, gelecek zoraki düşünme veya dikte edilen düşünsel sistemin dışında düşünmeyi yeniden öğrenmekle yaratılacaktır.<sup>268</sup>

Bu noktada hayal gücü, gelecekte var olmayan veya bilinmeyen içerikleri kavrama ve görüntüleri anlama, oluşturma, aklın ve zihnin eşleştirilmiş yaratıcı yeteneği veya etkinliğine bağlı bir mühendisleme olarak karşımıza çıkar.

O halde gelecek mühendisliği, geleceğin gerçeklerini anlamaya, tasarlamaya ve etkilemeye ilişkin, ne'den yola çıkarak nasıl'a, nasıl'dan yola çıkarak yine nasıl'a cevaplar bulmayı niteler. Gelecekteki eğilimleri sezmek, değişimler hakkında düşünmek, sonrasında gerçekleştirilecek stratejik görevler, gelecekle ilgili senaryolar yazmak bize kurgulama ya da mühendisleme olanağı vermektedir.

Aynı zamanda gelecek mühendisliği, bugünün yarın ile değerlendirilebildiği sürece anlam verir. Yani, gelecek mühendisliği hem mevcudu etkili kılmak, hem de yarını mevcut kılmak için eşanlı (senkron) dönüşümdür.

Gelecek mühendisliği, bugünle yarın arasındaki farkın düşünülmesini; farka göre hangi yetenek ve becerilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgular. Buna göre organizasyonlar açısından, geleceği mühendisleme ihtiyacının, her zamankinden daha önemli olduğu, ancak bunun için öncelikle yaratıcı yönelim ve hayal gücünün gözetilmesi gerektiği ortaya çıkar.<sup>269</sup>

---

<sup>268</sup> PAPATYA, G., "Meydan Okuma Koşulu: Stratejik Düşünme", **Dünya Gazetesi**, 18 Temmuz, 2001, s. 11.

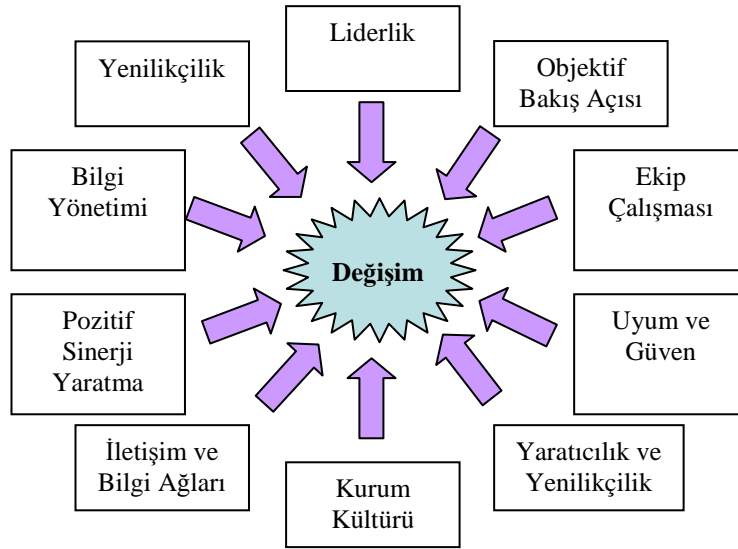
<sup>269</sup> PAPATYA, 2004, s. 122-124.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM MANİFESTOSU: ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN YOL HARİTASI

#### 4.1. Değişimin Gerçekleştirilmesinde Kritik Başarı Faktörleri

Bu bölümde ele alınacak faktörler değişimin yönetilmesi ve daha az sorunla karşılaşarak başarılması için gerekli olduğu değerlendirilen faktörlerdir. Bu faktörleri bünyesinde bulundurduğu ve organizasyona yerleştiği ölçüde değişim yöneticilerinin işi kolaylaşacaktır.



Şekil 4.1. Değişim İçin Kritik Başarı Faktörleri

##### 4.1.1. Liderlik

Günümüz iş ortamının yönetimi her zamanki yönetici ve lider profilinin dışında, daha farklı özellikleri ve becerileri olan liderleri gerekli kılmaktadır. Değişim hızının arttığı dünyamızda, liderden beklenen temel beceri ve özelliklerin

başında değişimi yaratma ve yönetebilme becerisi daha üst sıralara tırmanmıştır.

Liderin değişim yönetimini çok iyi üstlenmesi gerekmekte ve bu da liderlere kurumsal yapıyı yenilemeyi, iyileştirmeyi, pazar ve müşteri odaklı olmayı, bilişim teknolojilerini kullanmayı, kurumda öğrenmeyi ve katılımı sağlamayı içeren yeni sorumluluklar yüklemekte; yeni beceriler geliştirmelerini sağlamaktadır.<sup>270</sup>

Organizasyona değişim sürecinde liderlik etmek, insan ihtiyaçları ile işin gerektirdiği ihtiyaçları dengelemek anlamına gelmektedir. Başarı şansı bu dengenin arttığı ölçüde yükselmektedir.<sup>271</sup>

“Bass ve Arolio, değişim sağlayan liderlerin özellikleri olarak dört davranış üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmacılara göre, değişim sağlayan liderlerin:<sup>272</sup>

- a. Karizmatik yönü ön plana çıkar. (Buna idealize edilmiş etki de denebilir.)
- b. İlham kaynağıdır ve güçlü hislere sahiptir.
- c. Zihinsel, entellektüel birikimi ve özgün kişisel görüşü (mesajı) vardır.

Karizmatik liderlerde gözlenen özellikler ise, şu şekilde sıralanabilir:<sup>273</sup>

- a. Geleceğe dönük vizyon sahibidirler,
- b. Kendini güçlü şekilde ifade edebilme becerisi taşırlar ve gerçekçi olarak durum değerlendirmesi yapabilirler,
- c. Kendine özgü (alışılmamış) davranış sergiler ve kişisel risk almaktan çekinmezler,
- d. Kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirler.

Ayrıca liderlerin, organizasyon içerisindeki farklılıklardan yararlanmak ve karşıt görüşleri uzlaştırmak, düşünce ve eylemlerinde esnek olmak, yeni değerler, etik ve moral standartları oluşturmak, işgörenleri için rol modeli olmak, yeni sembol, değer, davranış ve standartları temsil etmek, çok kültürlü ortamlarda ortak bir kültür

<sup>270</sup> ÖZİNCE, E., “Yıkılan Paradigmalar: Yönetimde Güncel Gelişmeler”, **Uluslar arası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, KHO Yayınları, Ankara, 2005, s. 166.

<sup>271</sup> ACKERMAN L. S., “Change Management: Basics for Training”, **Training and development Journal**, April 1986, p. 67.

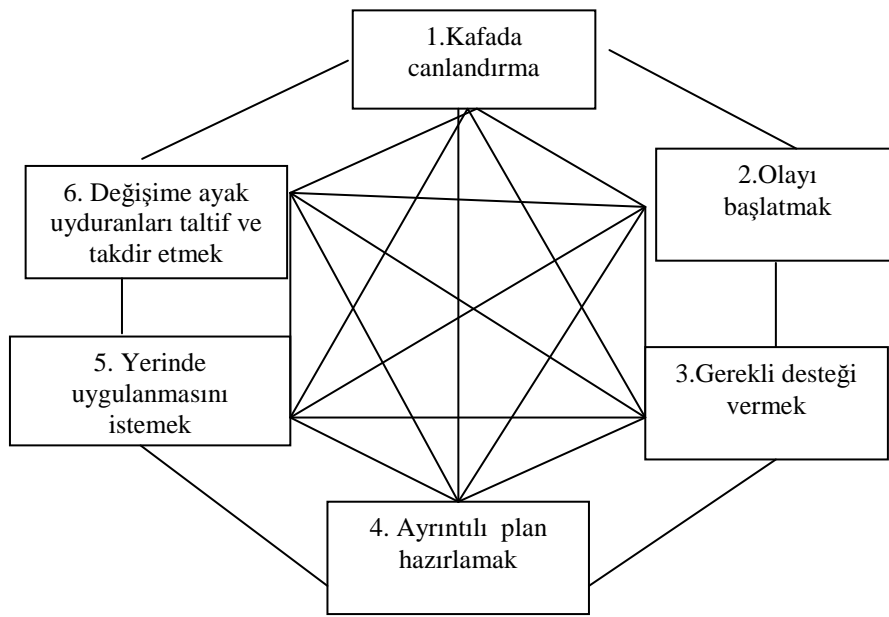
<sup>272</sup> BALTAŞ A., **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru, Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, Mayıs 2001, İstanbul, s. 134.

<sup>273</sup> BALTAŞ, s.136-137.

oluşturabilmek gibi yetilerle de donanmış olmaları gerekir.<sup>274</sup>

Lidere düşen öncelikle değişimi kafasında canlandırabilmektir, ardından değişimin başlatılması ve yakından adımların izlenmesi gelecektir. İzlemede önemli liderlik girişimi işgörenleri desteklemek ve cesaretlerini devam ettirmeyi sağlamak olacaktır.<sup>275</sup>

Şekil 4.2’de değişime önderlik etmede liderin izleyeceği süreç ve adımlar yer almaktadır.



Şekil 4.2. Köklü Değişime Önderlik Etme Yaklaşımı

Kaynak: HUSSEY D. E, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev., SAVAŞER Tülay, Rota Ya., Etkin Yönetim Dizisi, Ağustos 1997, İstanbul, s.63.

a. Kafada canlandırma: Liderin etkili vizyonu ortaya koyması, bu vizyonu net bir şekilde açıklayarak paylaşılmasını sağlamakla ilgili faaliyetleridir.

b. Olayı başlatmak: Öncelikle kilit personeli belirleyerek vizyonu benimsemelerini sağlamak ve aralarında görüş birliği sağlamak gerekecektir.

<sup>274</sup> ŞİŞMAN, M., “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997, s. 165.

<sup>275</sup> HUSSEY D. E, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev., SAVAŞER Tülay, Rota Ya., Etkin Yönetim Dizisi, Ağustos 1997, İstanbul, s.62.

Ardından kilit personelin yardımıyla vizyonun ve değişim stratejisinin ayrıntıları en küçük birime kadar inançla aktarılarak başlangıç adımlarının atılması gerekecektir.<sup>276</sup>

c. Gerekli desteği vermek: Öncelikle tüm işgörenlere güven duyulduğunu hissettirmek, destek vermek anlamında lidere düşen ilk görevdir.<sup>277</sup> İşgörenlerin karşılaşacakları sorunlarla ilgili olarak eğitilmesi, bilgilendirilmesi gerekecektir.

Kilit personelin gerekli yetkiyle donatılması ve hedefler için konulan standartlardan fedakarlık etmeden işgörenlerin sorunlarını paylaşmak ve yapıcı bir yaklaşım sergileyerek işgörenlerin takdir edilmesi de önemlidir.<sup>278</sup>

d. Ayrıntılı uygulama planı hazırlama: Değişim söz konusu olduğundan geçmişte hazırlanmış planların hiç birisi geçerli olmayacaktır. Değişimin başarılması için gereken her türlü adım, proje yönetimi mantığı içerisinde, dikkatli bir çalışma ile ortaya konulacak, sorumluları belirlenecek, gerekli bütçeler hazırlanacak, uygulama ekipleri oluşturulacak, doğru insanlar doğru işlere verilecek uygun nitelikte personel bulunamazsa işe alınacak, uygulama için gerekli prosedürler hazırlanarak açıklanacaktır.

e. Yerinde uygulanmasını izlemek: Planları ayrıntılı bir şekilde ortaya koymak yeterli değildir. Hiçbir plan doğru uygulanmadıkça sonuca ulaştıramayacaktır.<sup>279</sup>

Ayrıca değişim için ortaya konulan plan rutin işlerden uzak, ilk kez atılan adımları içerdiğinden normal zamandan daha fazla ve etkin denetim mekanizması gerekebilecektir. Ayrıca yakın denetim iletişim ve haberleşme kanallarını artırıcı işlev olabilecektir.

f. İşgörenleri değerlendirme ödül ya da ceza uygulaması: Bu faaliyetteki amaç değişime destek olanları ödüllendirerek motivasyonlarını artırma , direnenleri ve direnç noktalarını tespit ederek etkisiz noktalara çekme ya da organizasyondan

---

<sup>276</sup> HUSSEY, s. 66.

<sup>277</sup> PHILLIPS, C., "Güven Oluşturun", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 90, Eylül 2004, s. 16.

<sup>278</sup> HUSSEY, s. 92-93.

<sup>279</sup> ZAGOTTA, B., D. ROBINSON, Planımızı Uygulamak İçin", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004, s. 4.



uzaklaştırarak değişimi öngörülen sürede başarabilmektir.<sup>280</sup>

#### 4.1.2. Objektif Bakış Açısı

Değişim öncesi, değişiminin gereklerini ve gerekçelerini ortaya koyma aşamasında olduğu kadar, değişim sürecinin tümünde de objektif değerlendirmelere ihtiyaç vardır. Belki de objektif bakışı yakalamanın en kısa yolu dışarıdan bir gözün, işin içine dahil edilmesidir.<sup>281</sup>

Çünkü işgörenler için, kurum içinde hemen her şey kanıksanmış, yöntemlere alışılmış, hatta ilişkiler bile yeknesaklık içinde, en mükemmel şeklin bu tarz olduğu düşüncesinde gerçekleşir olmuştur.

Ayrıca, insanlar uzun süre çalıştıkları organizasyonlara ileri derecede duygusal bağlarla bağlanır hâle gelirler. Organizasyonun her bir noktasında kişisel emekleri, gayretleri vardır. Organizasyonu bu hâle onlar getirmiştir. Bu duygusallık içinde ve öz eleştiri gücüyle birçok hatayı göremezler ya da görmezden gelirler.

#### 4.1.3. Ekip Çalışması

Lider, kişilerin tek başlarına ulaşamadıkları hedefe ulaştırması için izlenen kişidir. Liderlik ise paylaşılan hedefleri başarmak için işbirliği yapan insanları etkileme sanatıdır.

Kritik dönemlerde liderin en büyük yardımcısı , kendine sıkı sıkıya bağlı, birlikte hareket etme becerisi gelişmiş bir ekibin varlığıdır. Başarılı liderler yanlarını ve çevrelerini amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak becerilere sahip insanlarla doldururlar.<sup>282</sup>

Katzenbach ve Smith, ekip liderliğindeki anahtar faktörün davranış olduğuna

---

<sup>280</sup> HUSSEY, s. 75.

<sup>281</sup> İZGÖREN, A. Ş., **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Akademyplus Ya., Ankara 2001, s. 212.

<sup>282</sup> JAMES, J. ve EDDEN, M., **Uzun Saplı Gelincik**, MESS Ya., No: 368, İstanbul 2001, s. 125.

işaret etmektedirler.<sup>283</sup>

Ekip liderleri, ekipteki kimseyi korkutmaz ve performans için üyeleri zorlayacak her hangi bir hareketten sakınırlar. Ortak bir hedefe ekibin bütün üyelerinin katkılarını birleştirmeden varılamayacağına inanırlar. Bu gayretleri ekip üyelerinin karşılıklı güven ve uyum içinde çalışmalarını da destekler.<sup>284</sup>

Ekip liderleri, ekiplerinin etkinliğini sağlamak için aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurmalı ve çaba göstermelidirler:<sup>285</sup>

- a. Kendilerini ve izleyicilerini iyi tanımalıdırlar,
- b. Organizasyonlarında güveni oluşturmalıdırlar,
- c. Hem insanlara, hem de verimliliğe önem vermelidirler,
- d. Bilgilerini, duruma ve davranışa göre değiştirmelidirler,
- e. Enerji ve zamanlarını gerçek bir fark yaratabilecek vizyon ve değerlere yoğunlaştırmalıdırlar.
- f. Ekipteki iletişim problemlerinin üstesinden gelmelidirler,
- g. Ekip üyelerine projenin tüm boyutlarıyla devam ettiği duygusunu kazandırmalıdırlar,
- h. Gecikmeleri önlemek için bir davranış kodu oluşturmalıdırlar,
- i. İletişim konusunu sürekli gündemde tutmalıdırlar,
- j. Ekipte güveni arttırmalıdırlar.

Ayrıca, ekip personelinin organizasyonun diğer kısımlarındaki işgörenlerle bütünleşmesi de sağlanmalıdır. Bu yerel ekip mensuplarını işletmenin diğer yerlerinde işgören çalışma arkadaşlarının veya diğer işletmelerdeki insanların fikir ve uygulamalarıyla tanışmalarını sağlar. Onları resmin tamamını görerek ve bilerek

---

<sup>283</sup> KATZENBACH, J. R., D. K. SMİTH, **The Wisdom of Teams**, , Harvard Business School Press, Boston, 1993, s. 226.

<sup>284</sup> GUENTHER, R. W., “Yönetimde En İyi Sonuçları Almak İçin”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004, s. 22.

<sup>285</sup> GRENIER, R., G. METES, **Going Virtual**, Prentice-Hall Book, 1995, s. 126.

düşünmeye ve eyleme geçmeye teşvik eder.<sup>286</sup>

#### 4.1.4. Uyum ve Güven

Gelişen dünyada işletmeler, başarı ve yüksek kâr oranlarını yakalamak adına yatırım yapabilir, finansal kaynaklarını arttırabilir veya yönetim modellerini değiştirebilirler ama insan kaynağına gereken önemi vermedikleri takdirde, hedeflerine ulaşmaları mümkün olamaz.<sup>287</sup>

Çünkü insan kaynağı bir işletmede yönetilmesi en zor olan kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynak doğru ve etkin yönlendirilmediğinde, performans düşüşünü ve beraberinde başarısızlığı getirmektedir.<sup>288</sup>

Hızlı teknolojik gelişim, yaşam standartlarının yükselişi ve yeni buluşların yapılması gibi olumlu gelişmelerin yanısıra insan olarak her geçen gün yabancılaşmaya başladığımız bireyler, meslekler, ilkeler ve kurumlarla dolu bir dünyada yaşıyoruz.

Daha doğru, özgür, eşit, adil, temiz, yaşanılır bir dünya özleminin artışı, farkında olarak ya da olmaksızın katkıda bulunduğumuz yozlaşma ve kirlenmeden yakınmaların artmasıyla birlikte organizasyonel güven kavramı işletmecilik dünyasında daha sık telaffuz edilir hale gelmiştir.<sup>289</sup>

Güven, açıklık ve dürüstlük, bir çalışma ortamında işbirliğinin ne ölçüde gerçekleşeceğini belirler. Güven duygusu, sağlıklı bir ekip çalışmasının temelini oluşturur. Güvenin temel şartı, insanların birbirlerini iyi anlayabilecekleri ve kaynaşabilecekleri kısmen sürekli çalışma ekiplerini oluşturabilmektir.<sup>290</sup>

Güven insan motivasyonunun en yüksek biçimidir. Güven ortamını

<sup>286</sup> LEVY, P. F., “Nut Adası Etkisi”, **Harvard Business Review – Kültür ve Değişim**, Mart, 2003, s. 30.

<sup>287</sup> LLOYD, K., “Saygı ve Güvenle Kazanın”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004, s. 20.

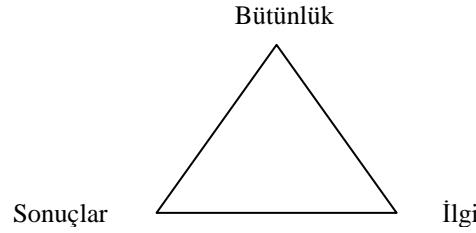
<sup>288</sup> BALOĞLU, B., “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, (10.05.2004).

<sup>289</sup> SAFRAN, B., “Örgütsel Güven Kavramı İle Verimlilik İlişkisi”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, (10.05.2004).

<sup>290</sup> HANDY, C., “Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları”, **Geleceğin Lideri**, Form Ya., İstanbul, 2000, s. 37.

oluşturacak insanları bir tohum gibi, güven ortamının oluşacağı kurum kültürünü de bir toprak gibi düşünmek gerekir. Güven duygusunun yaşanabilmesi, hem bireysel özelliklere, hem de işletmedeki ilişkilerin kalitesine bağlıdır.<sup>291</sup>

İşletmelerde güven ortamı yaratan temel unsurlar aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.<sup>292</sup>



Şekil – 4.3 İşletmelerde Güven Ortamı Yaratan Temel Unsurlar.

a. Sonuçlara yönelik olmak: Sonuçlar soyut bir kavram olan güven duygusunun temelini oluşturur. Sonuca yönelik işletmelerde, sistem açısından bakıldığında uzun dönemi içine alan bir bakış açısı ile müşteriye ve pazara yönelik bir vizyon bulunduğu görülür.

İşgörenler açısından bakıldığında, bireysel ve ortak sorumluluk ve yükümlülük duyguları gelişmiştir. Bir sorun çıktığında, işgörenler “ben çözüme nasıl katkıda bulunurum” diye düşünür, engeller ne olursa olsun, söz verdikleri sonucu elde etme gayreti içerisinde olurlar.

b. Bütünlük içinde davranmak: Özü sözü bir olmak olarak da tanımlayabileceğimiz bu durum, işgörenlerin ahlak kurallarına uygun hareket etmesini ve bir değer sistemine sahip olmasını açıklar. Bütünlük gösteren işletmelere sistem açısından bakıldığında, insanların birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu ve işle ilgili temel bilgilerin paylaşıldığı görülür.

c. İlgi göstermek: İlgi göstermek demek, birlikte çalıştığı kişilerin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılama gayreti içinde olmak demektir. Birbirine ilgi gösteren işgörenlerin bulunduğu bir işletmede, bir ekip duygusu ve

<sup>291</sup> BALTAŞ, s. 57-60.

<sup>292</sup> SHAW, R.B., **Trust In The Balance**, içinde, BALTAŞ, s .62.

işletmenin bütününe hizmet anlayışı egemendir. İşgörenlerin katkıları görülür ve takdir edilir.<sup>293</sup>

Genel olarak verimliliği artırıcı organizasyonel uygulamaların tamamı; amaçlar, hedefler ve taktiklerin belirlenmesinden ekip kurma ve güdüleme çalışmalarına kadar, baştan sona organizasyon üyeleri arasında varıldığı düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Organizasyonel güven eksikliği, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir.

Organizasyonel güven, çoğu kişinin sandığından çok daha önemlidir. Güven, organizasyonel verimlilikteki kilit sözcüklerden biridir. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğunuz anda sizin sözünüze güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır.<sup>294</sup>

İşgörenler açısından işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir. Ancak bu yeterli olmayabilir.

Güvenilirliğinin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir. Çünkü; davranışlarla desteklenmediği sürece, iletişimde verilen mesaj yalnızca iddiadan ibarettir.<sup>295</sup>

İşletme yönetiminin, işgörelere güvenmesindeki belirleyici etkenlerden biri yöneticilerden diğeri işgörelere kaynaklanır. İşletme yöneticileri kendilerine güveniyorlarsa işgörelere güvenmeleri de zor olmayacaktır. Kendilerine güvenenler korku ile yaşamazlar. Akıllarından türlü şüpheler geçmez. Güvenirler ve karşılığını alırlar. Başlarına çoğu kez kötü şeyler gelmez.

İşgörelere duyulan güven sonucunda işletme çıkarına ters düşen bir durum ortaya çıktıysa burada iki ihtimal söz konusu olabilir. Birincisi, suistimal, kötü niyet ve kötüye kullanım, ikincisi ise bilinçsizliktir. Kötü niyet sandıklarımız çok olmakla beraber esas neden çoğu kez kültürsüzlüktür.

---

<sup>293</sup> BALTAŞ, s. 62 – 64.

<sup>294</sup> AUGUSTINE, N. R., “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, **Harvard Business Review**, November- December 1995, s. 156.

<sup>295</sup> SHARMA, A.,İ. F. KESNER, “When an Executive Defects”, **Harvard Business Review**, January-February, 1997, s. 26.

İş kültürü, şirket kültürü ve iş ahlakı yazılı olmayan kurallardan oluştuğu için bu sıkça karşılaşılan bir durumdur. Yöneticiler içinse ahlak ve iş yaşamı konusundaki tartışmalar bir şaka, tehdit veya zayıflık değildir; aksine günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısıdır.<sup>296</sup>

Bu anlamda, organizasyonel güvenin sağlanması konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev, işletmelerde organizasyonel etiğin oluşturulması ve tüm işgörenlere benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azalması güveni artırır.<sup>297</sup>

Güven ortamının hakim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir.

#### 4.1.5. Yaratıcılık ve Buluşçuluk

İngilizce’de yeni şeyler düşünmek ile yeni şeyler yapmak için iki ayrı sözcük kullanılır ve ikisi arasındaki ilişkiyi açıklamak için de “creativity” ve “innovation” kelimeleri kullanılır. Yaratıcılık *yeni* şeyler düşünmek, yenilikçilik *yeni* şeyler yapmaktır” ifadelerinde de yeni kavramının önemi görülmektedir.

Türkçemizde bazen, “yaratıcılık”la icat, keşif, buluş gibi sözcükler eşanlamlı olarak kullanılır. Bunların tanımlarında da yenilik faktörünün ağırlığı vardır. Dolayısı ile yaratıcılığı *yeni* bir şeyleri yapabilmek ya da becerebilmek diye tanımlayabiliriz. Bu şeyler de; bir düşünce, bir eylem ya da elle tutulur, fiziki, maddesel bir ürün, sistem olabilir. Daha edebî bir ifade ile, yaratıcılık yeni bir şey düşünebilme ve yapabilme becerisidir diyebiliriz.<sup>298</sup>

Yaratıcı olmayan birey yoktur. Sadece az ya da çok ketlenmiş, engellenmiş, dondurulmuş ve uzun ya da kısa süreli eğitime ihtiyacı olan bireyler vardır.

Yaratıcılıkta farklı düşünme (yaratıcı insanın problem çözümü ile ilgili farklı

<sup>296</sup> PIERNEY, E. P., **İş Ahlakı**, Rota Yayıncılık, Etkin Yönetim Dizisi: 02, İstanbul, 1997, s. 7.

<sup>297</sup> ERSEL, H., “Aracıların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri ile Olan İlişkilerinde Etik Değerler”, **Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Yatırımcı Danışma Merkezi, İstanbul, 1998, s. 14.

<sup>298</sup> FİLİZ, A., “Yönetimde Yenilikçilik”, [http://www\\_bilgiyoneti.org-cm-24.htm](http://www_bilgiyoneti.org-cm-24.htm), (12.12.2004).

yaklaşımlar yapabilmesi) ve kavramsal zenginlik ( problemleri analiz etmek ve irdelemek için bireylerin karmaşık yaklaşımları ve düşünce kalıplarını kullanabilmeleri) önemlidir.

Yaratıcılıkta esas olan, hayal kurabilen ve kurdukları hayalleri tasarlayıp ürün haline getirebilen yetenekli bireylere inanç duymak, gizli kalmış hatta belki de fark edilmemiş ihtiyaç ve arzuları ortaya çıkararak yeni pazarlar yaratmaktır.<sup>299</sup>

İşletmelerde işgörenlerin yaratıcılıkta bulunabilmeleri için gerekli öğeler; uzmanlık, yaratıcı düşünme, güdülenme ve çevredir.<sup>300</sup>

a. Uzmanlık: Bir işi yapmada ya da problemi çözümede bireylerin kullanabileceği yolların sayı ve kalitesini tanımlar. Uzmanlık, yaratıcılık yapabilme açısından bireyde olması gerekli genel ve spesifik bilgileri içerir.

b. Yaratıcı düşünme: Modern yaratıcılık teorilerine göre, işle ilgili uzmanlığı varsa normal insanların hepsi yaratıcılık yapabilirler. Ancak yaratıcı düşünce ve hayal gücü zayıf olan birey teknik olarak iyi olsa da yaratıcılıkta bulunamayacaktır.

c. Güdülenme: İnsanları amaç yönünde çalışmaya yönlendiren faktör olarak tanımlanırken, içsel (işin cazibesinden, tatmin vermesinden, kişiye başarıma güdüsü aşılmasından) olabileceği gibi, işin kendisinin dışında iş görene vaat edilen bir ödülde de kaynaklanabilir. Araştırmalar içsel görev güdülenmesinin, dışsal güdülenmeye göre daha fazla yaratıcılığa yol açtığını ortaya koymaktadır.

d. Çevre: İnsanların çalıştığı ortam ve çevre şüphesiz fikir üretmelerini, kavramsallaştırma yapmalarını ve düşüncelerini ortaya koymalarını etkileyecektir. Eğer bir ortamda fikirlere önyargılı yaklaşıyor ve söylenen fikirler tam dinlenilip analiz edilmeden hüküm veriliyorsa kişilerin yaratıcılıkları azalacaktır.

Çok bilgili ve akıllı bir lider olmak günümüz için yeterli değildir. Bunun ötesinde, bilgi çağında rekabet edebilmek için organizasyonlar, tüm işgörenlerinin bilgi, yetenek, tecrübe, yargı ve en önemlisi de yaratıcılıklarına ihtiyaç

<sup>299</sup> IDEİ, N., "Takımlar Ateş Halinde", içinde **CEO'ların Bilgeliği**, Der: DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, **CEO'ların Bilgeliği**, Sistem Ya., No: 331, İstanbul, 2002, s. 323.

<sup>300</sup> İBİCİOĞLU, H., M. KARAÖZ, "Türkiye'de İşletmelerin Yaratıcılık Boyutlarının Analizine İlişkin Bir Araştırma", **9ncü Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Mayıs 2001, s. 568-569.

duymaktadır.<sup>301</sup>

İşletme çalışanlarının yaratıcılıklarının desteklenmesi ve yönlendirilmesi iki açıdan önem taşımaktadır. Birincisi; çalışanların verimliliğinin artması, organizasyon düzeyinde maliyetlerin düşmesi ve yeni ürün önerilerinin ortaya çıkması demektir. İkincisi ise; çalışanlara bedensel ve düşünsel yeteneklerini ortaya koyma olanağının tanınması, onların işlerini daha iyi ve tatmin duyarak yapmalarını sağlayacaktır.<sup>302</sup>

İdeal lider, aynı zamanda yaratıcılığın özelliğini gösterirken yaratıcılığı öğretmeye işgören kişidir. Çevresindekiler de yaratıcılığın gelişmesine yardım eder ve onları bu konuda cesaretlendirir.

Lider, sadece konmuş değerleri izleyen değil; yenilerini de yaratan ve bu yolla organizasyonların canlı kalmasını sağlayan bir buluşçudur. Çünkü, yaratıcılık yapılan şeyleri daha önceden yapıldığı gibi yapmanın bir erdemi olmadığını kabul etmektir.<sup>303</sup>

Organizasyonun amaçlarına yönelik, işgören yaratıcılığının eşgüdümlemesi, desteklenmesi, yönetilmesi ve denetimi yöneticinin görevidir. Bu yapılmadığı zaman yaratıcı işgören becerisini kullanmak için diğer gruplara, sendikalara, boş zaman uğraşlarına yönelecektir.

Organizasyonda daha fazla yaratıcılık isteyen yönetici, ayrıntılı iş yönergeleri vermekten kaçınmalıdır. Onun yerine ayrıntılı iş tanımlarını sunarak son üründe ne istediğini belirtmelidir.

Organizasyon içinde enerji dolaşımını artırmak amacıyla yöneticinin aşağıdaki stratejileri uygulamasında hiçbir engel yoktur. Bunlar:<sup>304</sup>

- a. Belirsizlikler ve çelişkilerle yüzleşmeyi sağlama
- b. Yükseltilmiş beklenti düzeyleri koyma,

<sup>301</sup> DESS Gregory G., PİCKENS Joseph, 'Changing Roles:Leadership In The 21<sup>st</sup> Century', **Organizational Dynamics**, 2000, Vol.78, p.18-34.

<sup>302</sup> AYDIN, A., "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 13, Ocak 2000, s. 82.

<sup>303</sup> AKDEMİR, A., "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili" , **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997, s. 146.

<sup>304</sup> FİLİZ, [http://www.bilgiyonetimi\\_org-cm-24.htm](http://www.bilgiyonetimi_org-cm-24.htm)



- c. Analogik yolla bilineni bilinmez, bilinmeyeni bilinir hale getirmek
- d. Aynı olaya psikolojik, sosyolojik, fiziksel ve heyecansal açıdan bakmayı sağlamak,
- e. Eldeki bilgileri farklı yönlerden incelemek için sorular sormak,
- f. Sınırlı bilgilerle tahminde bulunmak
- g. Sadece ipucu veren görevler düzenlemektir.

Organizasyonel amaçların gerçekleşmesi bu yolla bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Çünkü bireysel davranışlar her zaman yapılandırılmamışlardır. Organizasyonlar ve İşletmeler insanların tek başına yapamayacağı işleri yapmak için kurulmuşlardır.

Yönetimle sağlıklı ve yaratıcı bir boyut sağlamak isteniyorsa, organizasyon, yaratıcı bireylerle donatılmalıdır. Yaratıcılığın yolu ise, iyi bir sorun çözücü olmaktan geçer. Raslantılara, kazalara, tehlikelere hazırlıklı olan ve onlara yanıtı hazır olan bireyler, yaratıcıdır.

Değişimlerin bir kısmı taklitçi davranışla ilişkilendirilse de, rekabet üstünlüğü ve liderlik peşinde olan organizasyon ya da işletmeler, yaratıcı yönleriyle, var olanın ötesinde bir noktayı hedeflemektedirler.

Çünkü nesnelere farklı şekilde sunan, yeni bileşimler oluşturan ve bunu stratejik bir vizyon içinde sunan yenilikçi işletmeler rekabet avantajı kazanmaktalar.<sup>305</sup>

“Ya buluş yapacak, ya da geri kalacaksın”. Bugün, bütün işletmeler için rekabet kuralı bu kadar basittir. Ne var ki bunu başarmak zordur, çünkü yaratıcılık, algıları ve enformasyonu işleme ve değerlendirmede, farklı tarzlar çatıştığında, kıyasıya karşı karşıya geldiğinde gerçekleşir. Bu da, çoğunlukla dünyayı bireysel nitelikleri nedeniyle farklı şekillerde gören çeşitli gruplar arasında işbirliğini gerektirir.<sup>306</sup>

<sup>305</sup> PORTER Michael, “Yarının Rekabet Avantajlarını yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der., Rowan GIBSON, Çev. Sinem GÜL , Sabah Ya. No: 46, İstanbul ,1997, içindeki makale, s. 49.

<sup>306</sup> LEONARD, D., STRAUS, S., “Şirketinizin Bütünsel Beynini İşe Koşmak”, **Harvard Business Review – Çığır Açıcı Düşünme**, Nisan, 2000, s.63-66.

Yaratıcılığın ve buluşçuluğun işletme çalışmalarını itici gücü olduğu ve işletmelerin geleneklerden sıyrılarak yaratıcılığı ve buluşçuluğu besleyen yeni uygulamalara kucak açtıkları yeni bir anlayışın işaretleri görülmeye başlamaktadır.<sup>307</sup>

#### 4.1.6. Kurum Kültürü

Değişimleri sorunsuz halledip, geleceği kucaklamak ve başarılı olmak zorunda olan işletmelerin, sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; varolan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurmaları, yanlışlarını düzeltip eksikliklerini giderebilmeleri ile mümkün olmaktadır.

Günümüzde bu süreç organizasyonları yarınlar taşımak zorunda olan yöneticiler için özellikle son zamanlarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir. Çünkü bu süreçte yapılacak bir hata kısa sürede yok olmakla sonuçlanabilmektedir.

Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan özelliklerini anlayamadıkları insana eğilmeleri, tanımaları ve çözümü onda aramaları ancak 20nci y.y. ortalarından sonra söz konusu olmuştur.

Nitekim, yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip, etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte “mükemmeliyetçi yaklaşım”ın bir uzantısı olarak aslında organizasyonların faaliyete başladıkları ilk günden beri var olan kavram “organizasyon kültürü”dür.<sup>308</sup>

Kurum kültürü dendiğinde ilk akla gelen isimlerden olan Edgar H. Schein'a göre, kurum kültürünü belirleyen faktörlerin kişilerce pek bilinmemesi çok doğaldır çünkü bunlar aslında organizasyonun bilinçaltını oluşturan faktörlerdir. Schein'ın bu modeline göre her organizasyon, birbirini etkileyen şu üç oluşuma sahiptir:<sup>309</sup>

a. Mevcut usuller : Kurumdaki görünürdeki gözlenebilir davranış

<sup>307</sup> EBERT, J., “Zor Dönemler ve Yaratıcılık”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 90, Eylül 2004, s. 13.

<sup>308</sup> GÜRÇAY Cemile, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, **İş Güç Dergisi**, C.3, S.1, 2001, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, (06.06.2002).

<sup>309</sup> MÜNGAN Esra, “Bir Kurum Kültürü Modeli” , <http://www.humanitas.com.tr/kkultur.htm> , (05.04.2002).

şekilleri, kurallar ve uygulamalardır. Büro düzeni, haberleşme biçimleri vb..

b. Üstlenilen değerler: Kurumun yaşaması gereken ideali yansıtan iddialı kavramlardır. Kalite, dayanışma, ekip ruhu vb.

c. Temel varsayımlar: Bir kurumda mevcut olan ancak çoğunluk tarafından bilinçli olarak farkında olunmayan inanışlardır. Örneğin mükemmeliyetçiliğin körüklediği suçlayıcı yapı gibi.

Görüldüğü gibi; organizasyon kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece işgörenlerle değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan organizasyon kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her organizasyonda farklı bir yapıda ortaya çıkabilmektedir.<sup>310</sup>

Üstlenilen değerler içinde değişime açık kimlik tanımlaması yanında , temel varsayımlar içinde de, değişime uyumun ve yenilikçi karakterin destekleniyor olması, organizasyonun daha az korkuyla değişimlere yönelmesini ve değişimin daha az sorunla karşılaşmasını sağlayacaktır.

Eğer bu konularda eksiklikler mevcut ise işletme içinde bu açığı kapatacak kültür oluşturmak, değişimi etkin ve başarılı kılmakta ciddi katkı sağlayacaktır. Bu görev ise yönetim ve yöneticilere düşmektedir. Bir takım etkinlikler ve planlı bir faaliyetle bu sağlanabilir.<sup>311</sup>

Bir organizasyonun kültürünü değiştirmek, akla gelebilecek herhangi bir şeyi değiştirmekten çok daha zor olabilir. Çünkü insanların doğal eğilimi –daha iyi alternatifler mevcut olduğu zaman bile- tanıdık gelen her şeye dört elle sarılmak ve onu muhafaza etmeye çalışmaktır.<sup>312</sup>

#### 4.1.7. İletişim ve Bilgi Ağları

Organizasyonların iletişim, bilgi sağlama, bilgi üretme ve bilgi yönetim

<sup>310</sup> GÜRÇAY, s. 2.

<sup>311</sup> İZGÖREN, s. 206.

<sup>312</sup> MUNCK, B., “ Ortalıkta Görünme Kültürünü Değiştirmek”, **Harvard Business Review – Kültür ve Değişim**, Mart, 2003, s. 31-46.

yönlü çabalarını, günün koşullarını da karşılayacak şekilde gerçekleştirmek iyi bir bilgi ve iletişim ağını(network) gerekli kılmaktadır.

Network/ağ olarak tanımlanan yapının içinde entegre durumda, bilgisayarlar, fakslar, telefonlar, dijital asistanlar, video konferans araçları, TV setleri gibi gereçler birer düğüm noktası olarak yer almaktadır. Dolayısıyla, günümüz dünyasında ağ kavramı bilgisayardan öte işletmenin, hatta işletme eko-sistemlerinin kendisini ifade etmektedir.<sup>313</sup>

Bu organizasyonel yapı, bilgi (enformatik) teknolojilerini bir omurga gibi kullanarak bürokrasilerin etkilerini azaltmış ve hiyerarşileri yok ederek yatay ağlar (networkler) haline gelmiş organizasyon yapılarını yansıtmaktadır.

Network organizasyon yapılarına dayanan işletmecilik anlayışında kabaca; bir enformatik omurga ile entegre edilmiş otonom çalışma guruplarının, ortaklaşa bir amaç için kendi liderlikleri altında, diğer çalışma grupları ile çeşitli düzeylerde işbirliği halinde çalıştıkları sistemler söz konusudur.<sup>314</sup>

#### 4.1.8. Pozitif Sinerji Yaratma

Liderler, çalışmalarında, güçlü oldukları yönler üzerine faaliyetlerini kurarlar ve zayıflıklarını başkalarının güçlü yönleriyle tamamlarlar. Diğerlerine yetki dağıtmak, yetkilendirilmiş ekipler kurmak, liderler için kolaydır çünkü, onların gücüne ve kapasitesine inanırlar yaratıcı sorun çözüm sürecinde, başkalarının bazı yönlerden kendilerinden iyi olduğu gerçeğini bir tehdit olarak algılamazlar. İçinde farklılıklar barındıran bir mozaikten, sinerjistik etkileşimle yeni bir işletme tarzı yaratırlar.<sup>315</sup>

Ekip gücünün en etkiletilici biçimi olan ekip sinerjisi, bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha büyük bir güç üretmesi durumu olarak tanımlanır.

<sup>313</sup> AKIN, Bahadır, "Yeni Ekonomi: "Yeni" Olan Nedir? 20.Yüzyılın Son Moda Kavramının Analizi", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm) , (02.04.2003) .

<sup>314</sup> **Network Örgüt Yapıları**, <http://www.eylem.com/networg/>, ( 3 nisan 2002).

<sup>315</sup> COVEY S. R., "Kaliteli İlişkiler", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 1, S. 8, Kasım 1997, s. 12.

Ekiplerin, üstün performans gösteren sinerjik ekiplere dönüştürülmesi, güvenli, çatışma yönetiminde yetkin, farklılıklardan ders çıkaran ve iyi kararlar veren, yetkilendirici ekipler yaratılmasını gerektirir.<sup>316</sup>

#### 4.1.9. Bilgi Teknolojisi Sistemleri

Bilgi teknolojisi; organizasyonda, bireyler, fonksiyonel bölümler ve de organizasyonun bütünü üzerinde etkilidir. Bu etkiler üç kategoride değerlendirilebilir: Verimlilik, etkinlik ve dönüşüm.

Bilgi teknolojisi birey üzerinde, onun yaptığı işte etkinliğini ve verimliliğini arttırıcı bir rol oynayacaktır. Örneğin birey, kelime işlemcisi programını kullanarak yaptığı işte etkinliği arttırabilir.

Bir sekreterin kullandığı prospekt data base, satışları arttırarak verimliliği yükseltecektir. Dizüstü bilgisayarların “ Eğer... olursa” (What-if) şeklindeki kullanımıyla tespit edilen müşteriyle ilgili analiz sonuçları, dönüşümü hızlandırıcı bir etki yaratır.<sup>317</sup>

Organizasyonda her seviyedeki birey karar verme faaliyeti ile karşı karşıyadır. Karar verme faaliyetinde karar kriterlerinin tespiti ve seçim alternatiflerine zamanında ve kapsamlı olarak erişilmesinde bilgi teknolojisi bir ivme yaratacak ve verilen kararların etkinliği artacaktır.<sup>318</sup>

Bilgi teknolojisinin, fonksiyonel bölümler üzerindeki etkilerine örnek olarak, iş süreçlerinin otomasyonu ve stok kontrolü verilebilir. Bilgisayar destekli tasarım ile kalite, dolayısıyla da satışlar artarak verimlilik yükseltilebilir.

Bilgi teknolojisi fonksiyonel üniteye üretilen mal ve hizmetin değişimini gerektirebilir; örneğin bir yayınevinin CD ROM satışı onun fonksiyonel yapısı üzerinde bir dönüşüm sağlayacaktır.

Organizasyon üzerindeki etkilere örnek olarak, bir tedarikçinin müşterisi ile

---

<sup>316</sup> BROOM, s. 15.

<sup>317</sup> SCHULTHEIS, R., M. SUMNER, *Management Information Systems: The Manager's View*, McGraw-Hill Book, New York, 1998, s. 87-97.

<sup>318</sup> ZWASS, V., *Foundation of Information Systems*, McGraw-Hill Book, New York, 1998, s. 22.

kurduğu talep sistemi (order – entry system) rakiplerine göre bir avantaj elde ederek etkinliğini arttıracaktır.

Ayrıca bir işletme müşterilerine daha iyi hizmet götürerek verimliliğini arttırabilir. Bilişim teknolojisiyle yeni ürün ve hizmet tasarımı yapılabilecek ve dolayısıyla da bir dönüşüm meydana gelecektir.

Bilgi teknolojisi sayesinde coğrafi olarak birbirinden çok uzakta olan merkezler anında gerekli bilgileri birbirlerine iletebilmektedir. Ayrıca mevcut uygulanan süreçlerde karmaşık analitik metotlar kullanılabilir.

Yönetim faaliyeti içerisinde çok önemli bir yeri olan koordinasyon fonksiyonu, bilgi teknolojisi sayesinde verimliliği arttırıcı bir rol oynamakta ve organizasyonlar için bir sinerji kaynağı oluşturmaktadır.

Koordinasyon, organizasyonun parçalarını, bölümlerini, işgörenlerini, fonksiyonlarını bir araya getirerek aralarında sinerjik bir etki yaratır. Koordinasyon temelini, bilgi paylaşımı ve iletişimden alır.

Bilgi teknolojisi kullanımı kapsamındaki internet, intranet, bilgi ağları, bilgi paylaşım ve iletişimini hızlandırmakta, dolayısıyla da koordinasyon gelişmektedir. Dizüstü bilgisayarlar sayesinde yöneticilerin artık bizzat yönettiği işgörenlerin veya organizasyonun başında olma zorunlulukları veya gerekliliği ortadan kalkmıştır.

Bilgi teknolojisi sistemlerinin organizasyonlarda etkin kullanımını ve organizasyon süreçlerinin yeniden oluşturulması, yani organizasyon bilgi teknoloji uyumunun sağlanması, altı aşamalı bir süreçte incelenebilir.<sup>319</sup>

Organizasyonun önemli karakteristiklerinin belirlenmesi ilk aşamayı oluşturur. Her organizasyonun kendine özgü bir kültürü, amacı, gruplaşması, sosyal rolleri, liderlik tarzı, çevresi, farklı yapılardaki görevleri ve sorumlulukları vardır. Bu farklılıklar beraberinde farklı organizasyon yapılarını getirir.

Bilgi teknolojisi kullanımı organizasyonun bu özellikleri dikkate alınmadan yapılırsa rekabetçi bir avantaj elde edilemeyecektir.

---

<sup>319</sup> LAUDON, K., J. LAUDON, **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**, Prentice Hall Book, 2000, s. 68-93.

İkinci olarak bilgi sistemlerinin organizasyon içindeki değişen rolü değerlendirilmelidir. Bilgisayar destekli bilgi sistemleri, organizasyonda resmi yapı, bilgi yönetim sistemi departmanı, bilgi uzmanları ve bilgisayar teknolojisi tarafından desteklenecektir. Artık bilgi teknolojisi sistemleri organizasyonları, günlük işlerinde ve stratejik kararlarında giderek artan önemli bir rol üstlenmiştir.

Üçüncü olarak, kullanılacak modelin sistemin organizasyondaki köklerinin tanımlanabilmesi için karşılaştırılma yapılması gelir. Organizasyonlar bilgi teknoloji sistemlerini hem rekabete cevap vermek, değişim meydana getirmek gibi dış çevreden kaynaklı nedenlerle, hem de organizasyonun kuruluş sebepleri, yönetimin değer ve beklentilerini karşılamak gibi iç çevreden kaynaklanan nedenlerle adapte etmeye çalışırlar.

Dördüncü olarak belli başlı bazı organizasyon teorilerinin bilgi sistemleri ile ilişkisini anlayabilmemiz için karşılaştırılması gelir. Organizasyon ve bilgi sistemleri arasındaki ilişkiyi inceleyen teoriler ekonomik ve davranış olarak iki modelde incelenebilir.

Ekonomik modele dayanan organizasyon teorileri olarak mikro ekonomik model, işlem maliyetleri teorisi (Transaction Cost Theory) kontrol takip teorisi (Agency Theory) verilebilir. Davranışsal model teorisi ise, bilgi sistemlerinin organizasyondaki karar verme hiyerarşisi ve organizasyon yapısına yoğunlaşması üzerinde durur.

Beşinci olarak, bilgi sistemlerinin organizasyonun yapısı, kültürü, politik süreçleri ve yönetimi üzerine etkilerinin analizi yapılmalıdır. Bilgi sistemleri ve organizasyon karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecektir.

Yeni bir bilgi sistemi kullanımı organizasyonun yapısını, amaçlarını, iş dizaynlarını, değerlerini, gruplar arası çatışmayı, karar vermeyi ve günlük davranışları etkileyerek değiştirecektir. Aynı zamanda bilgi sistemi de, organizasyonun sayılan bu değişikliklerinin etkinliğini arttırmaya uygun olarak kurulmalı ve işletilmelidir.

Son olarak, sistemlerin dizayn ve işletilmesindeki, organizasyon eksikliklerinin tespiti yapılmalıdır. Organizasyonun farklılığını yaratan özellikleri, geçmişi ve dış çevresi dikkatle düşünülmelidir. Yeni bir bilgi sisteminin

uygulanması, değişim ihtiyacı yaratacağından dolayı kolay olmayacaktır. Çünkü bilgi sistemleri organizasyon değişkenlerini önemli ölçüde etkileyerek değiştirecektir.

Bilişim sistemleri kullanımının işletme yönetimine sağlayacağı faydaları şu şekilde özetlemek mümkündür:<sup>320</sup>

a. İşletmeyle ilgili tüm bilgiler daha düzenli ve kolay erişilebilir bir şekilde olacağından yöneticiler ihtiyaç duydukları bilgileri zamanında ve istedikleri biçimde elde edebileceklerdir,

b. Merkezi bilgi bankası, hızlı hesaplama yeteneği ve bu işi yapabilecek hazır programlar sayesinde işletme yöneticilerinin bilgi talepleri daha çabuk karşılanabilecektir,

c. Yöneticinin geleceğe ait öngörülerinin ve yönetsel plânların dayandığı kararların tutarlılığı ve doğruluk derecesinde artış olacaktır,

d. İşletmelerin bölümleri arasındaki bilgi alışverişi, işbirliği ve koordinasyonun artmasına bağlı olarak, daha düzenli bir yönetim anlayışı yerleşecektir,

e. Bilgisayar iletişim teknolojisi kullanan işletmeler, diğer işletmelere oranla piyasa etkinlikleri yönünden daha avantajlı olacaktır,

f. İşletmenin personel ihtiyacı daha hızlı takip ederek gerekli bölümün dikkatini çekmek, personel giderlerini azaltmaya neden olacaktır,

g. Rakiplerin yakından takip edilmesi ve uyguladıkları stratejilere daha hızlı tepki verebilmesi işletmelerin rekabet gücünü de olumlu etkileyecektir,

h. Çok hızlı bilgi iletilmesi nedeniyle zamandan tasarruf sağlanacak, böylece yöneticilere diğer yönetim faaliyetleriyle daha fazla uğraşma imkanı doğacaktır.

Liderlerin, değişime giden yolda, bilgi teknolojisi kullanımında, birey ve organizasyon bazında karşılaşılabilecekleri problemler, beş bölümde incelenebilir:<sup>321</sup>

<sup>320</sup> TEKİN, M., H. GÜLEŞ, T. BURGESS, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, Konya, 2000, s. 86.

<sup>321</sup> LAUDON, s. 27.



a. Stratejik İş Zorlukları; İşletmeler bilgi teknolojisini verimli ve rekabet gücü yüksek bir organizasyon dizayn edebilmekte nasıl kullanırlar? Bugün, işletmelerin bilgi teknolojisinden yararlanabilmesi için yapı ve süreçlerinde yeniden düzenlemelere gitmesi gerekir, sadece mevcut sistemin otomasyonun sağlanması, bilgi teknolojisinin, rekabet avantajının elde edilmesinde kullanıldığı anlamına gelmeyecektir.

b. Globalleşme Zorluğu; İşletmeler global ekonominin yarattığı çevredeki iş ve sistem ihtiyaçlarını nasıl anlarlar? Bilgi teknolojisi ile farklı bir çok ülkede üretim ve satış imkanları sağlanabilir. Bilgi teknolojisi çok kültürlü bir yapıya uygun, global yazılım, donanım ve haberleşme (raporlama) sisteminde etkin kullanılmalıdır.

c. Bilginin Yapılandırılma Zorluğu; İşletmeler hedeflerine ulaşmayı sağlayacak şekilde bilgiyi nasıl yapılandırır ve bilgi teknolojisi alt yapısını nasıl oluştururlar? Bugünkü iş çevresinde yeni bir sistem oluşturmak eskiye nazaran daha köklü değişimleri gerekli kılmaktadır. İletişim ağlarının kurulması, sosyal ilişkilerin ve iş yerlerinin yeniden düzenlenmesi, hedeflerin tekrar tanımlanması gibi iyi bilgi teknolojisi alt yapısına dayanan işlerin yapılması gerekir.

d. Bilgi Sistemleri Yatırım Zorluğu; İşletmeler bilgi sisteminin iş değerini nasıl tespit ederler? İşletmelerin bilgi sistemlerine yatırım yapmaları ile, onu yeni ürün ve hizmet geliştirmede kullanmaları birbirlerinden farklı olaylardır.

e. Sorumluluk ve Kontrol Zorluğu; İşletmeler işgörenlerin anlayabilip kontrol edebilecekleri bir sistemi nasıl dizayn edebilirler? İşletmeler bilgi sistemlerinin etik ve sosyal sorumluluğa uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmelidirler. Niyetlenen amaca uygun olarak kullanılmayan bilgi sistemleri işletmelere sorun yaratabilecektir.

#### **4.1.10. Yenilikçilik**

Yenilik, hem kurulu olan bir şeyi değiştirmek, hem de yeni bir şey ortaya koymak anlamına gelir. Bundan ötürü yenilikçilik, küçük değişikliklerden büyük çaplı devrimlere kadar büyük bir değişim yelpazesini içerir.

Yenilikçilik üst düzey yöneticiler tarafından kucaklandığında ve işletme

kültürünün kumaşı haline getirildiğinde müthiş sonuçlara neden olabilmektedir.

Rekabetçi avantajın kritik kaynağını sağladığı artık bir inanç haline gelmiş olan yeniliği ise, değişim olarak değerlendirmek geniş anlamda mümkün değildir. Çünkü yeniliğin (innovation) kabul edilmiş tanımı çok dardır. Yenilik geleneksel bir şekilde ürünler ve süreçler üzerine odaklanmıştır.<sup>322</sup>

Yeniliğin kapsamı, organizasyonun etki alanını da içerecek şekilde genişletildiğinde, değişim tanımı içinde değerlendirilebilir.

Yapılan araştırmalarda, yenilikçilik uygulamalarını başarıyla gerçekleştirebilen işletmelerde, gelirin yüzde 75'inin beş yıldan önce piyasada görülmeyen ürün ve hizmetlerden geldiği ortaya çıkmıştır. Yenilik yelpazesinin diğer ucunda yer alan işletmelerde ise gelirin yüzde 10'undan az bir kısmının yeni ürünlerden geldiği görülmektedir.<sup>323</sup>

Yenilikçi işletmeler, uzun vadeli düşüncelerini istikrar yerine değişime odaklamaktadırlar. Bu işletmelerin özellikleri şunlardır:<sup>324</sup>

d. Yenilikçiler, piyasanın geçmişine yönelik anlayışlarını bir sıçrama tahtası olarak kullanırlar.

e. Yenilikçiler çevrelerindeki dünyanın nasıl evrimleşeceğine merak duyarlar ve pek çok olasılığı görebilirler.

f. Yenilikçiler müşterilere yeni değerler getirecek bir gelecek yaratmağa çalışırlar.

g. Yenilikçiler nerede yenilik gerektiğini dikkatle araştırırlar ve yeniliklerin kaçının desteklenebileceğini anlarlar.

h. Yenilikçiler geçmişi yok etmenin yollarını bulurlar. Bu işletmeler, geçmişte başarı elde edilmesini sağlamış olan kuralları gelecek yönetimlerine ait uygulamalarından çıkarırlar.

---

<sup>322</sup> NADLER, D. A., TUSHMAN M. L., 'The Organization Of The Future: Strategic Imperatives And Core Competecies For The 21<sup>st</sup> Century', **Organizational Dynamics**, Vol. 28, 1999, p. 45-61.

<sup>323</sup> DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, **CEO'ların Bilgeliği**, Sistem Ya., No: 331, İstanbul, 2002, s. 292-293.

<sup>324</sup> PİSTORIO, P., "Çevreyle Uyumluluk Karın Üst Sınıra Çekilmesine Yardımcı Olur", içinde **CEO'ların Bilgeliği**, Der: DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, **CEO'ların Bilgeliği**, Sistem Ya., No: 331, İstanbul, 2002, s. 307-314.

i. Yenilikçiler müteşebbis adaylarına fikirlerini işletme içinde takip etme olanağı tanıyan imkanlar yaratırlar.

Bir organizasyonun, yenilikçi olup olamayacağını kestirmenin en iyi yolu, organizasyon içindeki insanlar arası güven derecesinin yoğunluğudur. Yeniliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir ortamın yaratılmasında önemli rol oynanayan organizasyonel davranış biçimleri şunlardır:<sup>325</sup>

- a. Fikirlerin oluşmasına zaman ayırmak
- b. Sorunlardan önce değer ve uygunluk aramak
- c. Kişilik çatışması değil, fikir çatışması yaratmak
- d. Çeşitliliği teşvik etmek ve belirsizliği hoş görmek
- e. İnsanları, onlara güven aşılıyarak rahatlatmak
- f. Verilebilecekler konusunda açık, araçlar konusunda esnek olmak.

Yeniliği teşvik edebilmek için, bireylere hem beyinlerini, hem de duygularını kullanmaları için gerekli zaman ve mekanın sağlanması gerekir. Yenilikçi uygulamaların sonucunda başarının sağladığı fırsatlar, entellektüel tatmin ve her kesin gözünde kabul gören bir zafere imza atmanın yarattığı özgüven en güçlü motivasyon kaynaklarıdır.

Bu zafer sonucunda bir işletme içinde yaratılan değer, mali ödül unutulduktan çok sonra bile varlığını sürdürür. Yenilikçiliğin temel düsturu başarısızlıklardan bir şeyler öğrenilebileceğinin bilinmesidir.<sup>326</sup>

## 4.2. Değişimin Yol Haritası

Değişimi yönetmenin anahtarı, değişimin kabul edildiği, anlatıldığı, izlendiği bir süreç oluşturmaktır.<sup>327</sup> Bu bölümde işletmelere, başarılı bir değişim yönetimi uygulamasının gerçekleştirilebilmesi için bir yol haritası sunulmaktadır:

<sup>325</sup> DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, s. 302-306.

<sup>326</sup> LİNDAL, G., "Kalbini Sıcak Tut Başını Serin, Sağlam Olsun Elin", içinde **CEO'ların Bilgeliği**, Der: DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, **CEO'ların Bilgeliği**, Sistem Ya., No: 331, İstanbul, 2002, s. 317.

<sup>327</sup> HARRISON, s. 11.

### 1. Değişimin Gerekliliğini Belirlemek

- Değişime İhtiyaç Olduğunu Tespit Etmek
- Değişim Kararının Alınması
- Değişim Konusunda Üst Düzey Fikir Birliğinin Oluşturulması



### 2. Organizasyonların Değişime Hazırlanması

- Değişim Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması
- İnsanların Değişime Hazırlanması
- Yapı ve Kaynakların Değişime Hazırlanması



### 3. Değişimin Planlanması

- Sorumluların Belirlenmesi
- Vizyon ve Misyonun Tanımlanması
- Amaçların Tanımlanması ve Hedeflerin Belirlenmesi
- Mevcut Durumun Ortaya Koyulması
- Alternatif Çözüm Yollarının Geliştirilmesi
- Kullanılacak Strateji ve Taktiklerin Alternatifler Arasından Seçimi
- Planın Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli İş Gücü ve Diğer Kaynakların Saptanması



### 4. Aksiyon Planının Realize Edilmesi

- Pilot Uygulama Yapılması
- Olumlu - Olumsuz Yönlerinin Tespit Edilmesi
- Gerekli Düzeltme ve Takviyelerle Değişim Modelinin Güçlendirilmesi
- Yeni Modelin Şemasının Çizilmesi
- Modelin İşletmenin Tüm Bölümlerine Yayılması
- Uygulamaya Geçiş Evresi



### 5. Değişimin Değerlendirilmesi ve Kurumsallaştırılması

- Değişim Sonuçlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi
- Değişimin Kurumsallaştırılması



Şekil 4.4. Organizasyonel Değişim Yol Haritası

#### 4.2.1. Değişimin Gerekliliğini Belirlemek

Değişimin temel noktası, değişim gereğinin hissedilebilmesidir. Yönetmel anlamda ise bu gerekliliğin hissedilmesinin sağlanması önemli bir adımdır. Bugün işletmelerin en büyük düşmanı, iyi günlerin neden olduğu rehabet duygusudur.

İşletmeler işler yolunda giderken kararlarında risk unsurunu doğru dürüst

tartmayı, gelecekte daha az sorun yaşamak için çaba göstermeyi akıl edememektedirler.<sup>328</sup> Ancak dikkate alınmalıdır ki; işlerin olduğundan daha iyi ve farklı yapılması gerekliliği hasıl olmuşsa, artık değişim zamanı gelmiş demektir.<sup>329</sup>

#### 4.2.1.1. Değişime İhtiyaç Olduğunu Tespit Etmek

İşletmelerin organizasyon yapılarında köklü değişime karar verilmeden önce, köklü bir değişime gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığının ortaya konulması çok önemlidir.

Günümüzde değişimi erken algılayan yöneticiler kendilerine şu soruyu sormaktadırlar: “Ne yapmalıyız?”. İçinde yaşadıkları çevreye duyarlı, açık ve dışa dönük bir yönetimi benimseyen işletmelerde, bu sorunun yanıtı bazen çok köklü değişimleri getirebilmektedir.

Hatta, zaman zaman işletmenin ana etkinlik alanını bile bir yana bırakmayı gerektirebilecek ölçüde, büyük ve zorlu değişimler söz konusu olabilmektedir.<sup>330</sup>

1980'lere kadar, iş dünyasındaki değişimin nispeten daha yavaş gerçekleştiği ve bu nedenle, evrim yoluyla değişiklikler yapan işletmelerin başarılı oldukları görülebilmektedir. 1980'den itibaren ise değişimin artış hızı çok yükselmiştir. Ortaya çıkan gelişmeler ışığında değişimleri gerektiğinden geç fark eden işletmelerin, değişimde de geç kaldıkları düşünülürse; bunların ancak devrim niteliğindeki değişim programlarıyla kendilerini yeni dünyaya kabul ettirebilecekleri görülebilmektedir.

Başka bir deyişle, evrim yoluyla yavaş yavaş gerçekleştirilen ve işletmelerin sorunlarına bütünleştirici bir yaklaşım getirmeyen değişimin, büyük sorunlarla mücadele etmeye çalışan işletmeler için yeterli olması çok güçtür.

Dolayısıyla bu işletmelerin yöneticileri 'bugün mevcut olmayanı yaratmak'

<sup>328</sup> RUBIN, R. E., “Küresel Ekonomi”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 61, Nisan, 2002, s. 9-10.

<sup>329</sup> DAFT, D., “Değişime Önderlik Etmek”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003, s. 21.

<sup>330</sup> DE GEUS, A., **Yaşayan Şirket**, Çev. Meral Baysal, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s. 43.

anlamına gelen bir yeni anlayışa yönelmektedirler.<sup>331</sup>

Öte yandan herhangi bir değişim gereksinimi söz konusu olduğunda, atılacak ilk adım, değişimin niteliğinin ve işletmenin içinde bulunduğu durumun değerlendirilmesi olmalıdır. Her ne kadar yaklaşımları biraz çakışsa da, sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişim ile köklü değişim arasında büyük farklılıklar olduğu gözden kaçırılmamalıdır.<sup>332</sup>

Davenport'a göre, 1990'larda, kalite programları ve sürekli-aşamalı iyileştirme çalışmaları hala geçerliliğini korumakla birlikte, yeterli değildir. Tüm iş süreçlerinde, her yıl % 5-10 oranındaki iyileştirme hedefleri, ancak az sayıda kritik süreçte % 50 - % 100 veya üzerinde iyileştirme düzeylerine ulaşılmasını sağlamaktır.

Bu oranların bütünsel performansa etki yapabilmesi için çok katlı hedeflere ulaşılması gerekir ki, bu da ancak işlerin köklü biçimde yeniden tasarımı ile mümkün olabilir.<sup>333</sup>

Genel olarak üç tür işletme, köklü değişim uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Birinci grubu, maliyetlerin kaldırılamayacak düzeye ulaşması, yüksek oranlı pazar payı ve müşteri kayıpları, performans düzeyindeki hızlı düşüşler gibi son derece ciddi sorunlarla karşı karşıya olan ve köklü bir yapısal değişimi gerçekleştirmekten başka çıkış noktası bulunmayan işletmeler oluşturmaktadır.

İkinci grubu ise, bu tür sorunlarla henüz karşılaşmamış oldukları halde yaklaşan iç ve dış tehditleri öngörebilen işletmeler yer alır. Örneğin, işletmenin finansal verileri tatmin edici görünebilir; ancak, yeni rakipler, değişen müşteri özellikleri ve talepleri, değişen ekonomik, yasal ve sosyo-kültürel koşullar, yani uzaktan da olsa gelecekte işletmeyi sorunlarla karşılaştırabilecek sinyaller mevcuttur. Bunlar, işletmenin başarısını temelden sarsabilecek gelişmelerdir ve vakit geç olmadan büyük bir değişime gidilmesi gerekmektedir.

Üçüncü grupta ise, ne şu an itibarıyla ne de yakın gelecekte belirgin sorunları olmayan, performanslarının doruk noktasında bulunan işletmeler bulunmaktadır.

---

<sup>331</sup> GÖKER, s. 22

<sup>332</sup> HUSSEY, D., **Kurumsal Değişim Başarmak**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 14.

<sup>333</sup> [www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm](http://www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm)

Ancak bu işletmelerin yöneticileri, rakiplerine karşı üstünlüklerini daha da arttırmak, rekabet çizgilerini iyice yükseltmek ve böylece bir ölçüde rakipsiz kalmak için köklü değişim uygulamalarına girebilirler.<sup>334</sup>

Dünyanın en büyük fotoğraf filmi üreticilerinden Agfa, modern teknolojiye yenik düşmüş ve iflasını istemiştir. Almanya dışında 32 merkezi, toplam 2400 işgöreni, yıllık 700 milyon euro cirosu olan, 130 yıllık tarihi Alman şirketi, dijital fotoğraf makinası satışlarının patlaması ve modern teknoloji ile rekabet edecek gücü kaybetmesi nedeniyle tarih olmuştur.<sup>335</sup>

Facit Dramı diye kitaplarda geçen bir şey vardır: Facit, geçmişte dünyada büro makineleri üreten büyük bir firmadır. Bugün bilgisayarlarda Facit markası kalmamıştır Facit o kadar büyük, o kadar yıkılmaz bir şirkettir ki, kendisine güveninden ve rahatlığından, ‘Beni kimse yıkamaz!’ anlayışıyla, kendisini değiştirmek, rekabete adım uydurmak konusunda hiçbir gayret göstermemiştir. Ancak, Texas Instruments diye bir firma çıkmış, ilk elektronik hesap makinelerini üretmiştir. Fakat, Texas Instruments da çağa ayak uyduramamış, onu da Casio diye bir işletme, likit kristal ekranı icat ederek, piyasadan silmiştir<sup>336</sup>

Her şey kötüye gitmeye başladığında, artık bir şeyler yapmak için, değişebilmek için çok geç kalınmış demektir. Önemli olan, geç kalmadan değişim için harekete geçebilmektir.

#### 4.2.1.2. Değişim Kararının Alınması

Her organizasyon, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, organizasyon dışı yasal güçler ya da bir başka yolla verilebilir. Kararın kim ya da kimler tarafından verildiğine bakılmaksızın, kararlar uygulanmadıkça organizasyonun işleyemeyeceği

<sup>334</sup> HAMMER, M.,J. CHAMPY, **Değişim Mühendisliği**,4.b., Çev.Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 34.

<sup>335</sup> ÇAKIR, A., “Dijital Kameralar Agfa’yı Batırdı”, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 19 Haziran 2005, s. 2.

<sup>336</sup> TAVUKÇUOĞLU, C., “Gelecekte Bir Gün Gelecekti, Geldi mi?”, **Uluslar arası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, KHO Yayınları, Ankara, 2005, s. 468.

söylenebilir<sup>337</sup>

Değişim sürecinde lider ve yöneticilerin başarısız kalmasının en bilinen nedeni, yeni konumunun gereklerine göre kendilerini değiştirmedeki yetersizlikleri ya da isteksizlikleridir. Daha önce başarılı bir şekilde yapılmakta olan şeyi sürdürmekte ısrar eden liderler başarısızlıkla yüz yüze geleceklerdir.<sup>338</sup>

Değişimin çeşitli türleri bir çizgi üzerinde yer almaktadır. Çizginin bir ucunda evrimci yaklaşım bulunur. Bu yaklaşıma göre değişim, adım adım, sakın sessiz bir şekilde, ancak kararlı bir çalışma içinde olan reformcular tarafından yürütülür. Bu yaklaşım sürekli ve geniş kapsamlı kültürel değişikliklerle sonuçlanabilir.

Çizginin diğer ucunda ise tipik olarak bir kriz durumuna denk düşen yıkıcı/devrimci değişim yer alır. Burada değişim hızlı bir tempoda gerçekleşir ve etkileri çok büyük olur.<sup>339</sup>

Değişim süreci, eski olan tüm kuralların atılıp yeni ve devrimsel nitelikte kuralların uygulamaya koyulacağı bir çaba gerektirir ki, bunun uygulanabilirliği oldukça zor görünmektedir. Kemikleşen yapıyı çözmek ve belli bir zaman diliminde bunu gerçekleştirmek, uzun süreli bir adaptasyon dönemine ihtiyaç duymaktadır.

Değişim girişimi eğer çizginin evrimci yaklaşım ucunda sağlam bir zemine oturmamış ise, bu çabanın başarısı liderin ve yöneticilerin etkililiği ve kararlılığına bağlı olacaktır.

Değişimin lideri, nasıl bir değişim gerçekleştireceğine karar vermeli ve sonra da değişimi zorunlu hale getirmelidir. Liderin bunu yapacak gücü olması gerekir. Lider hem herkese, hem de kendine karşı değişim konusundaki kararlılığını göstermeli, kabul ettirmeli ve bu kararlılığını bütün değişim süreci boyunca korumalıdır.<sup>340</sup>

---

<sup>337</sup> GÜROL, M., M. TURHAN, "Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004, <http://www.tojet.net/articles/4210.doc>, (12.05.2005).

<sup>338</sup> ÜLKER, s. 182.

<sup>339</sup> MELLİNA, s. 20.

<sup>340</sup> MELLİNA, s. 20.



### 4.2.1.3. Değişim Konusunda Üst Düzey Fikir Birliğinin Oluşturulması

Başarılı bir organizasyonel değişim için, öncelikle zihinsel bir değişim ve dönüşüm gereklidir.<sup>341</sup>

Değişim ihtiyacının üst düzey bir yönetici tarafından fark edilmesi ilk adımdır, fakat köklü bir değişim çalışmanın hayata geçirilmesi ve sürdürülebilmesi için üst düzey yöneticilerin uzlaşma içinde olması ve destek vermesi vazgeçilmez önem taşır. Çünkü yeni girişimlerin başarısı, üst yönetim tarafından başarılı olmalarının istenmesine bağlıdır.<sup>342</sup>

Değişime verilen destek, değişim uygulamalarının temel taşı niteliğindedir. Eğer temel taşı zayıf ya da çok ince ise başarısızlık olasılığı büyük ölçüde artacaktır.<sup>343</sup>

İşletmelerin hedeflerine ilişkin olarak, yönetim ekibinin fikir birliği içinde olmasını ve değişim projesine inanarak destek vermesini sağlamak için, projenin maliyet, risk ve sosyal boyutları konusunda değerlendirmelerin yapılması, yöneticilerin projeye desteklerinin sağlanmasını ve fikir birliği içinde olmalarını kolaylaştırır.

### 4.2.2. Organizasyonların Değişime Hazırlanması

Derinliğine değişim fikrini reddeden, mevcut durumu kabul etme, sürdürme veya derinliğine organizasyonel değişime sahip olma çelişkisiyle karşı karşıya kalan organizasyonlar, yavaş yavaş ölüm yoluna sapmışlardır.

Günümüzde bir çok işletmede, salgın hastalık olarak görülen tutuculuk, muhafazakarlık kavramı mevcuttur. Tutuculuk genelleştirilirken “gemiye güvenli bir limana sokmak, kayalara bindirmeme” kültürü de bu tür işletmelerde yaşanır. Fakat bu tür organizasyonlarda güven duygusu yoktur.<sup>344</sup>

<sup>341</sup> ŞİŞMAN, s. 166.

<sup>342</sup> KEENEY, K. R., “Değişim Girişimlerinin Üç Anahtarı”, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003, s. 24.

<sup>343</sup> MELLİNA, s. 20.

<sup>344</sup> BROWN, E. D., “Birlik ve Güven”, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003, s. 15.

Değişimin bir ihtiyaç olduğu bilinmesine rağmen bu ihtiyaçtan kaçınılır, ya da bu ihtiyaç hep ötelenir. Ancak, organizasyonların iş dünyasındaki yerlerini muhafaza edebilmeleri için, değişebilme yeteneğine sahip olmaları gerekir.<sup>345</sup>

Değişim ihtiyacının seçilmesinin zamanı, yeri ve organizasyonel düzeyi belli değildir. Yavaş yavaş ölümü seçen karar vericiler değişim için baskıyı tanıyabilirler.<sup>346</sup>

Bununla beraber değişimin başlamasına rağmen eski düşünce ve hareket tarzlarını sürdürmeye çalışırlar. Böyle durumlarda, organizasyonlar için takınılıması gereken sağlıklı tavır, “gerçek değişime ihtiyacımız vardır. Değişimi her yönüyle biliyoruz ve tanıyoruz. Gereken her türlü tedbiri/fedakarlığı almaya/göstermeye hazırız” olmalıdır.<sup>347</sup>

#### 4.2.2.1. Değişim Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması

Organizasyon içindeki tüm çalışanları büyük bir değişimi kabullenmeye ikna etmek için zorlu bir çalışma gerekmektedir. Çünkü, insanların değişim gereğini içtenlikle benimsemeleri kolay değildir. İnsanların iş hayatlarında köklü değişiklikler olacağı fikri, değişim çalışmalarına karşı büyük bir direniş oluşturacaktır.<sup>348</sup>

Ancak insanlar, elde edecekleri yararları gördüklerinde değişim korkularını yenerler.<sup>349</sup>

İşgörenlerine, değişimi kabul ettirmekte başarı gösteren işletmeler incelendiğinde, bunların, değişime duyulan gereksinim hakkında en açık mesajları üretip iletmekte başarılı oldukları görülmektedir.

Bu mesajlardan ilki, “işletme olarak bulunduğumuz yer ve bu yerde kalamayacak oluşumuzun nedeni .....dır” şeklindedir. Görüldüğü gibi bu mesaj,

<sup>345</sup> QUBEIN, N. R., “Değişime Kucak Açın”, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 6, S. 61, Nisan 2002, s. 3.

<sup>346</sup> FEE, T., “Değişim ve Değişimin Sorunları”, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 6, S. 66, Eylül, 2002, s. 19-20.

<sup>347</sup> KEÇECİOĞLU, T., *Bir Değişimin Anatomisi Yada Değişimin Bir Parçası Olmak*, Alfa Ya., No: 916, İstanbul, 2001, s. 136.

<sup>348</sup> QUBEIN, s. 3.

<sup>349</sup> ESKEW, M., “Küreselleşme Gerçeği”, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 8, S. 93, Aralık, 2004, s. 22.

değişim için zorlayıcı bir tez içermekte olup, işletmeye ve performans düzeylerine dürüstçe bakmalarını sağlamaktadır.

İkinci mesaj ise, “Bizim işletme olarak olmamız gereken şey, işte ...dır” olarak ifade edilebilir ve bu mesajın söze dökülmesi, yönetimin, çalışanların, programın amacı ve bu yolla yapılması gereken değişimin boyutu üzerinde ilk etapta genel bir fikir edinmelerine yardımcı olmasını sağlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, ikinci mesaj aslında bir vizyon bildirisi<sup>350</sup>.

#### 4.2.2.2. İnsanların Değişime Hazırlanması

Bir organizasyonda insanların değişime hazırlanması, çok zor olmakla beraber mümkündür. Ancak bu değişim planlı bir süreç sonucunda ortaya çıkabilecektir.

Bunun için her şeyden önce liderin değişime dair bir vizyonu olması gerekir ve bu vizyonun liderin beraber çalıştığı diğer organizasyon üyeleri tarafından da açıkça anlaşılması, paylaşılması ve benimsenmesi gereklidir. Gerekirse bu paylaşımı başaramayan ya da organizasyonel vizyonu benimseyemeyen işgörenler, lider tarafından uzaklaştırılmalıdır.<sup>351</sup>

İnsanlar, değişim için endişe duydukları zaman esnasında etkin liderliğin özlemi içindedirler. İnsanlar her hangi bir değişim çabasını destekleyebilecekleri gibi saptırabilirler de; bu nedenle iş görenlerin organizasyon hakkındaki eğilimlerini, düşüncelerini anlamak ve desteğini sağlamak önemlidir.<sup>352</sup>

Organizasyonda işgörenlerin değişimine yönelik olarak, öncelikle stratejik bir plana bağlı anahtar noktalar belirlenmeli, daha sonra bu noktalar yarışmalar, mali ödüller, taktirler gibi araçlarla organizasyon içi tüm üyelere iletilmelidir. Böylece oluşturulacak yeni değerler sistemi, organizasyon üyelerine de benimsetilmiş olacaktır.

Değişim çabalarının başarılı olması, öncelikle değişim çabaları içerisinde yer

<sup>350</sup> HAMMER, CHAMPY, s. 137-138.

<sup>351</sup> AY, C., “Liderlik ve Örgüt Kültürü”, 21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, DHO Ya., Haziran 1997, s. 288.

<sup>352</sup> KEÇECİOĞLU, s. 136.

alacak kişilerin, değişim ihtiyacına ve değişimin getireceklerine inanmasına bağlıdır. Çalışanların değişim çabalarını daha iyi algılayabilmesi için aşağıdaki yollara başvurulabilir.<sup>353</sup>

a. Mevcut uygulamaların Şu anda yetersiz olduğunu, ya da gelecekte yetersiz kalacağını kanıtlayan veriler sunulması,

b. Gelişmekte olan rekabet stratejisinin bir analizinin sunulması ve bu stratejinin, Şirketin işgücünü yönetme tarzını ne Şekilde etkileyeceğinin gösterilmesi,

c. Diğer Őirketlerden, seminer ve benzeri faaliyetlerden edinilen bilgiler yoluyla, istihdam ilişkisini yönetmenin daha iyi yöntemleri olduğunu gösteren, harici model veya verilerin sunulması.<sup>354</sup>

#### 4.2.2.3. Yapı ve Kaynakların Değişime Hazırlanması

Bu safhada lider, değişimin elemanlarına değişim uygulamasının başarıyla yürütülebilmesi için gerek duyacakları destek ve kaynakları sağlamalıdır. Bu kaynaklar, insan kaynakları, parasal kaynaklar ve parasal olmayan kaynaklardır.<sup>355</sup>

İnsan kaynakları, çalışanlardan, yöneticilerden, teknik uzmanlardan ya da danışmanlardan oluşur. Parasal kaynaklar, gelir ve gider kalemlerini içeren bütçelerdir. Parasal olmayan kaynaklar arasında ise, bilgi, varlıklar, malzeme, alan ya da ekipman sayılabilir.

Kaynakların gerekli yer ve gerekli zamanda hazır olması çok önemlidir. Değişim için sağlanan kaynaklar, olanak bulunduğunda herkese duyurulmalıdır.<sup>356</sup>

#### 4.2.3. Değişimin Planlanması

Değişim yolculuğu zorlu, uzun ve kesintisiz bir süreçtir. Bu yolculuk planlı gerçeleştirildiği ölçüde kontrol edilebilmektedir. Olumsuz gelişmelerin önüne

<sup>353</sup> DÜREN, s. 235.

<sup>354</sup> PFEFFER, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s. 180.

<sup>355</sup> SHINN, G. S., "Değişim Modelleri", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 61, Nisan 2002, s. 12-13.

<sup>356</sup> MELLİNA, s. 20.

geçebilmek ve de olumlu gelişmeleri sağlamak bilinçli, iyi yönetilen değişim süreciyle mümkün olabilmektedir. Değişim yönetimine başlangıç noktası olarak, evvela şu üç sorunun cevaplanması gerekir:<sup>357</sup>

- a. Şu an neredeyiz,
- b. Nereye varmak istiyoruz,
- c. Varmak istediğimiz yere nasıl ulaşacağız?

Yapılacak iş, geleceğin tahmin edilmesinin çok zor olduğu durumlarda, yöneltme becerilerini oluşturma ve sürdürme faaliyetidir. Planlama faaliyeti, hemen hemen evrensel olarak liderin ilk ve en önemli yönetim görevi olarak düşünülmelidir.

Planın amacı, organizasyonel yöneltmeyi etkin kılma ya da yöneltme konusunda işgörenleri teşvik etmek için, organizasyon altyapısına yayılma ve rehberlik etme, organizasyonun vizyon ve misyonuna karar vermedir.<sup>358</sup>

Planlı değişimlerde aşağıdaki hususları gözlemek mümkündür;<sup>359</sup>

- a. Belirli bir hedef vardır,
- b. Birey, grup ya da organizasyon için uygulanabilecek bir süreç söz konusudur,
- c. Genelde etkili bir değişim için organizasyon dışından değişim ajanlarından istifade edilir,
- d. Planlı değişimler, gerekli veriler mümkün olduğunca toplanıp değerlendirilerek, bilimsel yöntemler izlenerek gerçekleştirilir,
- e. Planlı değişim, genelde evrim niteliğinde süreklilik içindeki değişimi esas alır.

Uygulanan değişimin türü ne olursa olsun sağlıklı ve başarı olasılığı yüksek değişimler, planlı gerçekleştirilenlerdir diyebiliriz. Plansız değişimler ise sonuçta nereye varılacağı belli olmayan tesadüfi ve genelde istenmeyen sonuçları

<sup>357</sup> BROWNE, N., "Leading Change – Guidelines for Managers", **The Robert Gordon University Guide**, V. 5, April, 2005, s.9.

<sup>358</sup> NARTGÜN, Ş., "Öğrenen Örgütlerde Strateji ve Planlama", **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004, s. 182.

<sup>359</sup> ÖZTÜRK A., **Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme**, Adana 1998, s.46

doğuracaktır.

#### 4.2.3.1. Sorumluların Belirlenmesi

Organizasyonel değişim planlama sürecinde, bu değişimin kime yada kimlere yaptırılacağı konusu önemli bir sorun olarak ortaya çıkar. Zira bu çalışmanın başarılması kolay değildir; geçerli organizasyonel yapıya ilişkin bilgilerin soru formları ve görüşmelerle alınması, öngörülen amaçlara ulaşmaya olanak sağlayan çeşitli araçların belirlenmesi, organizasyon şemalarının geliştirilmesi ve yönetmeliklerin hazırlanması zamanı, beceri ve uzmanlık gerektirir. Değişimin uygulama yönlü başarısı bir takım dinamik unsurların varlığını gerekli kılmaktadır.

Etkin değişim yönetimi; değişimi bir tehdit gibi algılayan kişilerin düşüncelerini, bunun hayati bir gereklilik, değişimin heyecanlı bir meydan okuma anlamına geldiğine inandırabilme ve dönüştürebilmekte yatmaktadır.

Bazı insanlar için heyecan, meydan okuma ya da kişiyi bulunan durumdan daha iyiye götürecek bir gelişim olarak nitelenebilen değişim, birçok kişi için de korku yaratan kaos ortamı, hayati tehdit, kayıp ya da iş hayatındaki kalitenin azalması anlamına gelebilir.<sup>360</sup>

Etkin bir değişim yönetimi için, yönetim ve liderlik arasında, bakış açısına göre bir çok fark olduğunu kabul etmek gerekecektir. Yöneticilik organizasyonel amacın belirlenmesi, değerlerin ve hedeflerin saptanması ve gerçekleştirilmesi için çaba gösterilmesidir. Liderlik ise, yön belirleme, işgörenleri o yönde motive etme, vizyon oluşturma ve benimsetilme süreçleriyle ilgilidir ve gelecek yönelimlidir.<sup>361</sup>

Günümüzün hızla değişen ortamında liderlik güçleşmiş, ciddi beceriler gerekli hale gelmiştir. Liderliğin özünde de, dış dünyada güç kullanarak değil iç dünyalarında ustalaşarak liderlerin güçlenmesi vardır.

Değişim liderinin içten dışa doğru ustalaşması, başarılı olabilmesi, güçlükleri kolay aşabilmesi için benimsemesi ve özümsemesi gereken bazı ilkeler ve

<sup>360</sup> KÖSEOĞLU A., "Değişim Yönetimi Ve Liderlik", [http://www.yenibir.com/article/display\\_yenibirbakis/0,,lc~1@lmt~1@viewid~1290,00.asp](http://www.yenibir.com/article/display_yenibirbakis/0,,lc~1@lmt~1@viewid~1290,00.asp), (03.04.2002).

<sup>361</sup> BALTAŞ, s. 109.

yaklaşımları, şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>362</sup>

- a. Sorunlardan daha ziyade fırsatlara, kısa vadeye değil uzun vadeye odaklanarak vizyonu korumak,
- b. Amacı gözden kaçırmadan, kontrole odaklanmaktan ziyade uyum sağlamaya odaklanmak,
- c. Endişe ve kuşkuları bırakıp, özgüven duymak ve ona sarılmak.

Değişim doğal süreci ve gelişimi içinde çeşitli evrelere ayrılabilir. Her bir evrenin kendine özgü yapısı, psikolojisi, atılması gerekli adımları ile yine her bir evrede gösterilecek farklı liderlik beceri ve yaklaşımlarının olması doğaldır.

Örneğin, değişim öncesinde lidere düşen temel görev, işgörenlerin, değişim ruhuyla donatılması ve değişime hazırlanmasıdır. Bununla ilgili olarak lider, özgüven yaratmalı, değişime olumlu bakan işgören alt yapısı oluşturmalı, değişimi olumlu fırsat olarak görmeli ve göstermeyi başarmalı, düşünme kalıplarını genişletme noktasında işgörelere gerekli enerji ve desteği sağlamalıdır.<sup>363</sup>

Değişim anında bir lider, zor koşullarda dahi işgörenleri yönlendirebilme, olayları örnekleyebilme, etkili iletişim kurabilme, işgörenlerin en iyi yönlerini ortaya çıkarabilme ve kriz anında veya belirsizlik durumunda karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Değişim anında lider, etkin iletişim sağlayarak güven duygusunu ayakta tutarak panik ortamından işgörenleri kurtarmakla yükümlüdür.

Değişim sonrasında liderin görevi ise, kazanımları içselleştirerek, yeni ufuklara doğru organizasyonu yönlendirmek, işgörenlerin ve organizasyonun rehavete kapılmasını önlemektir.

Değişimi etkin bir şekilde yönetebilmek için bir liderin değişim ruhuna uygun karakteristik özelliklere sahip olması gerekecektir. Ve bu kişi değişim rüzgarlarını kabul etmek istemeyen ekip arkadaşlarını ikna edebilmek için zorlu becerileri kullanabilmelidir.

---

<sup>362</sup> CASHMAN, s. 4.

<sup>363</sup> JAMES J., M. EDDEN, **Uzun Saplı Gelincik**, Çev. DİCLELİ A., MESS Ya., No: 368, İstanbul, Aralık, 2001, s.137-143.

Liderlik görüldüğü gibi sahip olunan kişilik özelliklerinden ziyade organizasyonun stratejik ve operasyon seviyelerinde yaratılan sürecin yönetimine bağlıdır.

Değişim Yönetimi'nde liderlik ise, değişimin sebebi konusunda etkili bir iletişim kurabilme, değişim organizasyonuna katılan her grup üyesinin potansiyelini arttırabilme, iyi bir kişisel örnek oluşturabilme, ve organize bir şekilde ortalama bir hızda yol alabilme becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir.<sup>364</sup>

Yukarıda belirtilen niteliklerin tümüne sahip bir bireyin bulunması oldukça güçtür. Bu nedenle, organizasyonel değişim çalışması söz konusu niteliklerden en çoğuna sahip olan uzmana veya bir uzman gruba yaptırılmalıdır. Ancak bu uzman ya da uzman grubun işletme içinden veya dışından olması gibi bir sorun da söz konusudur.

a. Organizasyonel Değişimin İşletme İçi Bir Organ Tarafından Uygulanması

Özellikle hızla değişen çevre koşulları içinde eylemde bulunan belirli büyüklüğe ulaşmış işletmelerde organizasyonel planlama ve değişim işlerini sürekli olarak yüklenen bir liderin veya bir birimin bulunması olağandır.

Genellikle işletmeler, değişimi gerçekleştirebilecek yetilerle donanmış yeni liderlerini, işletme içerisinden ama, mevcut yönetimin çekirdek kadrosunun dışından bulurlar.<sup>365</sup> Nitekim kimi işletmeler bu işleri birkaç uzmandan oluşan bir liderin sorumluluğuna vermiştir.

Organizasyonel değişim çalışmalarının bu bölümün uzmanlarınca başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için, bölüm yöneticisinin, genel müdür, genel müdür yardımcısı, idari işler müdürü, planlama müdürü vb. gibi üst düzey yönetimine karşı sorumlu ve onlardan yetki almış olması gerekir.

Öte yandan bölümü oluşturan uzmanların yetenek ve görgülerinin birbirlerini tamamlayıcı olması ve işletmenin organizasyonel yapısı ile eylemlerini yakından bilmeleri gerekir.

<sup>364</sup> KÖSEOĞLU, (03.04. 2002).

<sup>365</sup> DONALD, N. S., "İyi Şirketler Neden Kötüye Giderler", **Harvard Business Review – Kültür ve Değişim**, (Mart), 2003, s. 111-113.



Bununla birlikte, işletmelerin birçoğunda organizasyonel değişim işlevini yüklenen belirli bir bölüm bulunmayabilir. Bu durumda söz konusu işlev bir kurula veya en yakın ilgili bölüme verilir.

Ama ne var ki geleneksel düzen, her yöneticinin kendi bölümü içinde gerekli gördüğü değişiklikleri yine kendi anlayışına göre yapmasıdır. Şu halde, ayrı bir örgütlenme bölümü bulunmayan büyük işletmelerde organizasyonel değişim işlevi, işlev bölüm yöneticilerinin her biri tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilebildiği gibi, işgören bölümünün, yönetim kuruluna sorumlu bir alt kurulun ya da genel müdür veya yönetim kurulu başkanına bağlı bir danışmanlığın sorumluluğuna verilebilir.

Küçük işletmelerde ise, bu işlev ilgili herhangi bir üst düzey yöneticisinin sorumluluğuna verilmelidir.

#### b. Organizasyonel Değişimin İşletme Dışı Bir Danışman Tarafından Uygulanması

Organizasyonel değişim çalışmaları işletme dışından bir lidere veya uzman grubuna da yaptırılabilir. İşletme dışı liderler işletmenin organizasyonel değişim işlevini yüklenen bir bölüme olduğu kadar, görevli üst düzey yöneticisine veya kurula da yardımcı olabilirler.

Liderlerin, organizasyonel değişime ilişkin bilgi ve görgülerinin işletme içinde bu görevi yüklenen kişi veya bölümlerin bilgi ve görgülerine oranla daha fazla olacağı açıktır.

Gerçekten bir lideri çağırmanın temel nedeni, bu kişi veya kuruluşun örgütlenme konusunda sahip olduğu genel bilgi ve görgüsünün yanında, birçok işletmede organizasyonel değişim uygulamasını gerçekleştirmiş olmasıdır.

Şurası da açıktır ki, liderin organizasyon içindeki beşeri ilişkiler sistemini öğrenmesi pek kolay olmayacak, ancak buna karşın soruna objektif bir çözüm getirmesi kolaylaşacaktır. Nitekim organizasyonel yapıya önemli değişiklikler önerirken, kendilerini işletmenin geçmiş formüllerine bağlı hissetmeyecekleri için, liderin dışarıdan bir kişi durumunda olmasının büyük yararı vardır.<sup>366</sup>

#### c. İşletme İçi Ve İşletme Dışı Organların Üstünlük Ve Eksiklikleri

---

<sup>366</sup> DONALD, s. 111.

İşletme içi ve işletme dışı organların üstünlük ve eksikliklerini şöyle sıralayabiliriz :

❖ Organizasyonel değişim çalışmalarının en önemli koşullarından biri işletmeye ilişkin gerekli bilgilerin edinilmesi, niteliklerinin belli başlı sorunlarının incelenmesidir. İşletme içi organlar organizasyonel değişim çalışmalarına hemen başlayabilmelerine karşın dışarıdan gelenler belirli bir süreyi bu bilgileri toplamaya ayıracaklardır.

❖ Bu arada işletme dışından olan uzmanlar uygulamayı tarafsız açıdan değerlerken, o zamana kadar üzerinde durulmamış veya birtakım nedenlerle durulmamış olan uygulamanın organizasyon üzerindeki etkilerini araştırabilirler.

❖ İşletmenin işgöreni, görüşmelerin ve soruşturmaların yürütülmesi sırasında dışarıdan gelen uzmanlara, işletme içinden birine oranla daha gerçekçi, doğrucu ve açık olacaktır. Bu uzmanın işletme içi sürtüşmelere yabancı olduğunu ve birinin diğerine tercih edilmesinden hiçbir çıkarının olamayacağını bileceklerdir.

❖ İşletme içi uzmanlar, organizasyon içi ilişkilerinden ve kişisel görüşlerinden arınamazlar, tam anlamda objektif olabilseler bile, çok az kişi onların tarafsızlığını kabul eder. Öte yandan işletme dışı uzmanların yorumları organizasyon içi ilişkilerden etkilenmez ve uygun gördükleri her türlü öneriyi yaparken hiçbir sakınca görmezler.

❖ İşletme dışı liderlerin yaptığı eleştiriler sorun yaratmaz ve değişiklikleri kabul ettirme yetenekleri daha fazladır. Öte yandan işletme içi organlar tarafından yapılan çalışmalar sonucunda ise bir takım sürtüşmeler ortaya çıkabilir.

❖ Organizasyonel değişim çalışmaları sık sık tekrarlanmadığından birçok işletme bu amaçla sürekli bir organ bulundurmaz, ama gerektiğinde çeşitli bölümlerden bu görevi yüklenecek kişiler seçilir. Bu durumda uzman eksikliği duyulacağından işletme dışından bir lider çağırılır. Bu çözüm, işletme içinde bu işlevi yüklenecek sürekli bir uzmanlar grubu bulundurmaya oranla daha az mali yükler. İşletme dışı liderlere yapılan harcamalar çalışmanın sonunda biteceğinden, uzun dönemde işletme için daha ekonomik olacaktır. İşletme içinde bir uzmanlığın kurulması halinde ise, zamanla Parkinson Yasası gereği, önce bir yardımcı, derken bir bölüm oluşturulacaktır.

❖ Tek bir lider bir gruba oranla çoğu kez başarılıdır. Grup çalışması bireysel yetersizlikleri gizler, herkes bir diğ erinin hatalarını düzeltmeye bakar. Şüphesiz çok sayıda uzmandan oluşan bir grup, zaman kazanmaya yarayacaktır, ancak her zaman doğru olmamakla beraber işbölümü ile kazanılan zaman koordinasyon sağlanırken kaybedilir. Bu arada genel olarak bir uzman grubunu işe almak, tek bir lideri almaya oranla daha pahalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan her iki seçeneğin de üstün ve eksik yanlarının bulunduğu görülmektedir. Şu halde bu seçeneklerin eksik yanlarını eleyen ortak bir çözüme gitmek yararlı olacaktır. Bu ortak çözüm, söz konusu işlevin gerek işletme içi gerekse işletme dışı uzmanları bir araya getiren grup çalışmasıdır. Bu tür bir grup çalışmasında temel sorumluluk yine de işletme dışı uzmanlardadır.<sup>367</sup>

#### 4.2.3.2. Vizyon ve Misyonun Tanımlanması

Dünyadaki tüm değişim çabalarını izlediğinizde başarılı olanlarda, liderin yarattığı bir vizyonu görürsünüz. Ünlü danışman John P.Kotter “ Başarılı liderlerin ilk işi insanların benimseyecekleri bir vizyon yaratmaktır.” demektedir.<sup>368</sup>

Vizyon gelecekte olunmak istenen ve gerçekleşeceği düşünölen yerin ya da noktanın resmidir. Bir gelecek duygusudur ve vizyona yüklenecek anlamlar yalındır. Yani, vizyon, ne aşırı derecede amaçların büyütölm es i; ne de iç i boş, süslü resmi cümlelerdir.

Oluşturulacak vizyon, işğörenlere kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren anlaşılır, sade bir betimlemedir.<sup>369</sup>

Vizyon varlığı ile organizasyon ve işğörenlere, karşılaşılan problemlerin çözümünde yardımcı olan ve güç veren, gelecekle ilgili görüntü ve resimdir.<sup>370</sup>

<sup>367</sup> DONALD, s. 114.

<sup>368</sup> KOTTER, J. P., **The Leadership Factor**, The Free Press, New York, 1988'den aktaran İZGÖREN, s. 31.

<sup>369</sup> STONE, N., “The Value Of Vision”, **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 5 , September-October, 1996, s. 1.

<sup>370</sup> MESİTİ P., **Hayalleri Olanlar Asla Uyumazlar**, Sistem Ya., İstanbul, 1996, s. 56.

Ayrıca, vizyonun ilham verip işgörenleri güdülemesi arzulanır. Organizasyonun gelecekteki ölçeği, stili ve yapısı hakkında ve önceden belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda anlamlı bir açıklama getiren yönü de söz konusudur.<sup>371</sup>

Vizyon tanımlama ve oluşturmada yapılan hatalar ise şu şekildedir:

- a. Hisse sahiplerine odaklanılmış olması,
- b. Stratejik planın yazılmasının ardından daha fazla iş yapılmadan yürütülebileceğinin düşünülmesi,
- c. Vizyonun müşterilere, işgörelere, tedarikçilere ve diğer iç ve dış müşterilere yarar sağlayacağıının açıklanamaması,
- d. Gerçekleştirilmesi son derece zor ya da son derece kolay bir vizyon yaratılması,
- e. Global ekonomideki gerçekleşen hızlı değişimlerin gelecek 3-5 yıllık döneme olan etkilerinin düşünülmemesi,
- f. Vizyonunun yaratılmasında, her kademedeki kilit işgörenlerin dahil edilememesi,
- g. Rakiplerle kıyaslama yapılmaması ve mevcut bilgi kaynaklarının tümünün dikkate alınmaması.

Vizyon ve misyon bir arada ele alındığında tüm organizasyonun, hangi yöne gitmekte olduğuna ilişkin ortak bir uzlaşmayı yansıtır. Misyon ifadesi ise, "Hangi iş(leri) yapıyoruz?", sorusunu yanıtlamak üzere tasarlanır. Bir misyon bildirisi şu amaçlara yönelik olmalıdır:

- a. Misyon belirsiz bir kavramdır, tanımlanması ve ortaya konulması güçtür. Başı veya sonu yoktur, yalnızca vardır.
- b. Bir organizasyonun misyonu, kurumun izlemeyi seçtiği özel bir yoldur; bu yolda ilerlemenin işletmeye bir değer katacağı farz edilir.
- c. Bir misyon bildirisi; amaç, vizyon ve bu vizyona ulaşmak için gereken

---

<sup>371</sup> WILSON I., "Realizing The Power Of Strategic Vision", **Long Range Planning**, Vol. 25, No. 5, 1992, s. 140.

stratejinin bütünlüğü içinde açığa çıkar.

d. Bir misyon bildirisi; geleceğe dair bir vizyon değildir, yine de vizyonu içinde taşır.

e. Misyon bildirisi yöneticilere ve personele çalışmalarında rehberlik eder.

Bir misyonun belirtilmesi, ofisin girişine renkli harflerle yazılarak yapılamaz. Misyon, çalışanlara ve takıma anlayabilecekleri, her şeyi kapsayan bir kavram olarak sunulması gerekir.

Bir kurumun misyonu sistemle bütünleşmelidir. Kurumun yukarıdan başlayarak her noktasıyla, zihniyle, kalbiyle, vücudu ve ruhu ile. Bir duvara, misyonun yazılı olduğu bir tabela asıp, boş yere bu tabeladan duvara çok değerli bir şeylerin geçeceğini beklemek yersizdir.

Bir misyon geliştirebilmek için şu beş soruyu sorulmalıdır. Her soru misyon geliştirmede önem taşıyan bir prensibi vurgulamaktadır.

- a. İşletmenin varoluş sebebi nedir,
- b. İşletmenin inancı nedir,
- c. İşletmede kendine özgü olan nedir,
- d. İşletmenin gelecekte ne bekliyor,
- e. İşletmenin benimsediği değer sisteminin temelini oluşturan davranış şekilleri nelerdir.

Bu soruların soruları anlamamanın en iyi yolu onları cevaplamaya çalışmaktır.

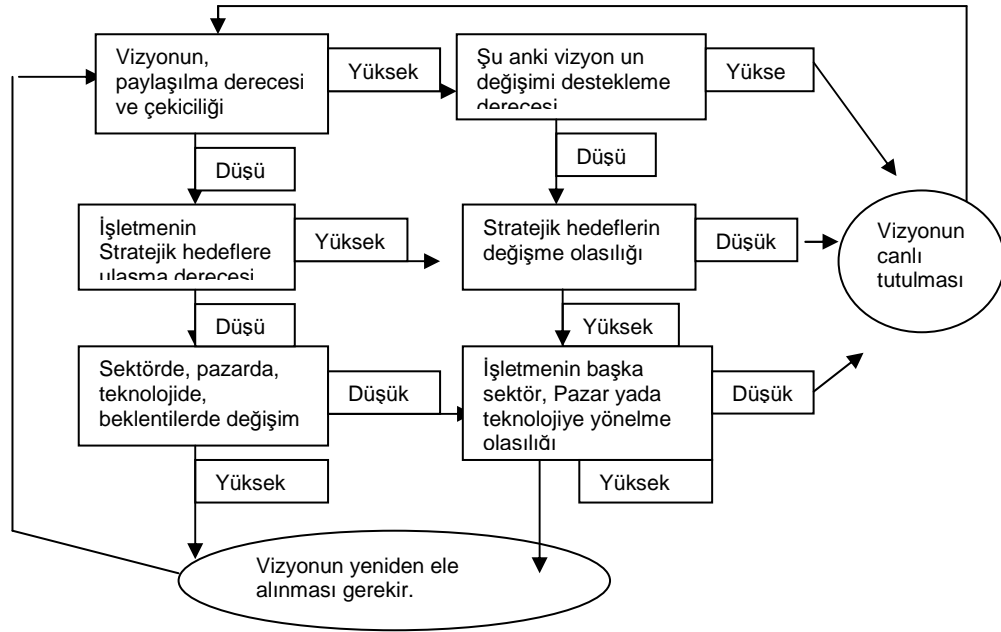
Misyon bildirisi kurumun misyonunu insanların anlayabileceği ve kullanabileceği bir şekilde kelimelere döker.

Misyon, çalışanların işlerine hayat verecek enerjiye sahip olmalıdır ve içinde kurumun başarısına yönelik bir beklenti barındırmalıdır. Bir misyonun varlığı eğer şu beş faktör - amaç, vizyon, strateji, değerler ve davranış biçimleri- bir arada harmanlanmışsa hissedilebilir.

Misyon duygusu büyük önem taşır; kurumun eylemlerine inanılmasını ve güvenilmesini sağlayacaktır. Misyon, çok iyi bir motive edicidir ve insanların

çalışmalarına bu beş ögenin özünü katar.

Her zaman değişken olan çevre yüzünden, misyonun içinde barındırdığı stratejiler ve değerler zamanla uygunluklarını yitirebilirler. Eski stratejilere ve değerlere bağlı kalmak başarıya giden yolu açmak yerine tıkayabilir. Çalışma hayatındaki bütün uygulamalar gibi misyon da, düzenli olarak gözden geçirilmeli, değerlendirilmeli ve gerektiğinde revize edilmelidir.



Şekil 4.5 Vizyon Oluşturulma Süreci

Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, hangi yoldan ve nasıl gittiğinizin bir önemi yoktur.<sup>372</sup>

#### 4.2.3.3. Amaçların Tanımlanması ve Hedeflerin Belirlenmesi

Değişen iş dünyası ve piyasa koşulları şirketleri sürekli olarak yeni stratejiler aramaya, ya da mevcut stratejilerini bu yeni koşullara adapte etmeye zorlamaktadır. Bu ise değişim olgusunu gündeme getirmektedir.

<sup>372</sup> CROUCH, C., "Strategic Planning Quotations", 2002, <http://crouchnet.com/quote.html>, (12.12.2002).

Değişim, organizasyonel amaçları gözden geçirerek yeni iş şartlarına göre revize etmeyi veya yeni amaçları tanımlamayı gerektirir. Yeni süreçler ve yeni iş hedefleri ise, işgörenlerde yeni bilgiler, yeni beceriler edindirmeyi ve buna bağlı yeni performans hedeflerini tanımlamayı beraberinde getirmektedir.<sup>373</sup>

Sürekli değişen dış çevre ve bundan etkilenen iç çevrenin etkisindeki işletmelerin amaçlarında da değişiklikler yapması, yeniden gözden geçirerek düzenlemelere gitmesi normal davranış olarak görülmektedir. Çünkü işletme somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürmek, kendini ve bütünlüğünü korumak zorundadır.

Yeniden belirlenecek amaçlar, vizyon ışığında ve kaynakların destekleyebildiği ölçüde gerçekçi olacaktır. Ayrıca amaçların çalışanlar ve diğer ilgili taraf ve kişilerce benimsenebilmesinde kendi ihtiyaçlarının da karşılanacağını hissetmeleri önem taşımaktadır. Diğer bir açıdan ise işletme amaçları, toplumsal amaçları da destekleyici olmalıdır.<sup>374</sup>

İşletmeler her şeyden önce, yapacağı değişikliklerin işletmeyi hangi noktaya götüreceğini kestirebilsin diye amaçlarını çok net bir şekilde belirlemelidir.<sup>375</sup>

Değişime açık işletmelerin, ayaklarının altındaki önemli tehlikelerden biri de, hedef belirlemede yatmaktadır. Değişim bir araçtır, hedef değil. Doğru hedefler belirlenmeden sadece değişim amaçlanırsa, sonucun hüsrana olma ihtimali yüksektir.

Hedefleri, bizi esas amacımıza ulaştıracak basamaklar olarak ifade edebiliriz. Bu nedenle çok sayıda hedef ortaya koymak mümkündür. Doğru hedeflerin belirlenmesi kısa sürede ve etkinliği yakalayarak amaçlara ulaşmayı destekleyecektir.

Değişimle ilgili amacın açık olarak ortaya konulması ve hedeflerin belirlenmesi değişim yolculuğunun başlangıcında amaç ve hedeflerde odaklanmayı kolaylaştırıcı etkisiyle birlikte, belirsizlik duygusunu da azaltacaktır.

Yöneticiler, organizasyonlarını gerçekleştirilebilir hedeflere yöneltmedikleri

<sup>373</sup> ONUR, A., "Müşteri Odaklı Değişim Dinamikleri", \http--www\_bilgiyonetimi\_org-cm-12.htm, (14.02.2005).

<sup>374</sup> SAĞLAM, M., **Örgütsel Değişim**, TODAİE Ya., No: 185, Ankara, 1979, s. 80-81.

<sup>375</sup> ARDIÇ, s. 7.

takdirde değişim yönetimi çabaları başarısız kalır.<sup>376</sup> Hatta, çok genel ayrıntıda seçilmiş hedefler değişim projesinde sapmalara neden olabilir.<sup>377</sup>

Hedefler belirlenirken aşağıdaki hususlar mutlaka gözönünde bulundurulmalıdır.<sup>378</sup>

a. Uzun dönemli işletme hedefleri, üst yönetim tarafından saptanır ve bunlar birim yöneticilerinin katılımı ile birim hedefleri haline dönüştürülür.

b. Birim hedefleri, bütün işgörenlerin katılımı ile her bir işgörenin dönemsel hedefleri haline dönüştürülür.

c. Bu sayede işletmede işgören her birey faaliyetlerini organizasyonun amaçları ile aynı yöne yöneltir.

d. İşgörenler, performans hedeflerine ve standartlarına, ne derece yaklaştıkları konusunda düzenli bilgi alırlar.

e. Bu süreç içinde işletmenin ve kişilerin çıkarları verimli bir şekilde birleştirilmiş olur.

f. İşletme üst yönetimi ile işgörenler arasındaki iletişim kopuklukları, işletme/birim /ekip hedefleri arasında uygunsuzluk yaratabilir.

g. Organizasyonun değişim hedefine ulaşabilmesi için, hedeflerin en üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar indirgenmesi gerekir.

h. Katılımlı yönetim sisteminin oluşturulması esastır.

i. Hedefler mutlaka spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, gerçekçi, sonuç almaya yönelik, süreç ve aktivite bazlı, zamanla tahdit edilmiş olmalıdır. Hedeflere ulaşmada diğer işgörenlerden / birimlerden alınması gereken destek belirlenmelidir.

j. Hedefler gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır.

k. Hedef belirlenirken, mevcut durum çok iyi analiz edilmeli, güçlü ve zayıf yönler göz önünde bulundurulmalıdır. Gerçekçi ve uygulanabilir olmayan hedefler

<sup>376</sup> RAY, D. W., "Verimlilik Ve Karlılık", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 62, Mayıs 2002, s. 22.

<sup>377</sup> WERMTER M., **Stratejik Proje Yönetimi**, Çev. V. KARGÖZ, Evrim Ya., No: 49, İstanbul, 1996, s.76.

<sup>378</sup> İZGÖREN, s. 115-118.

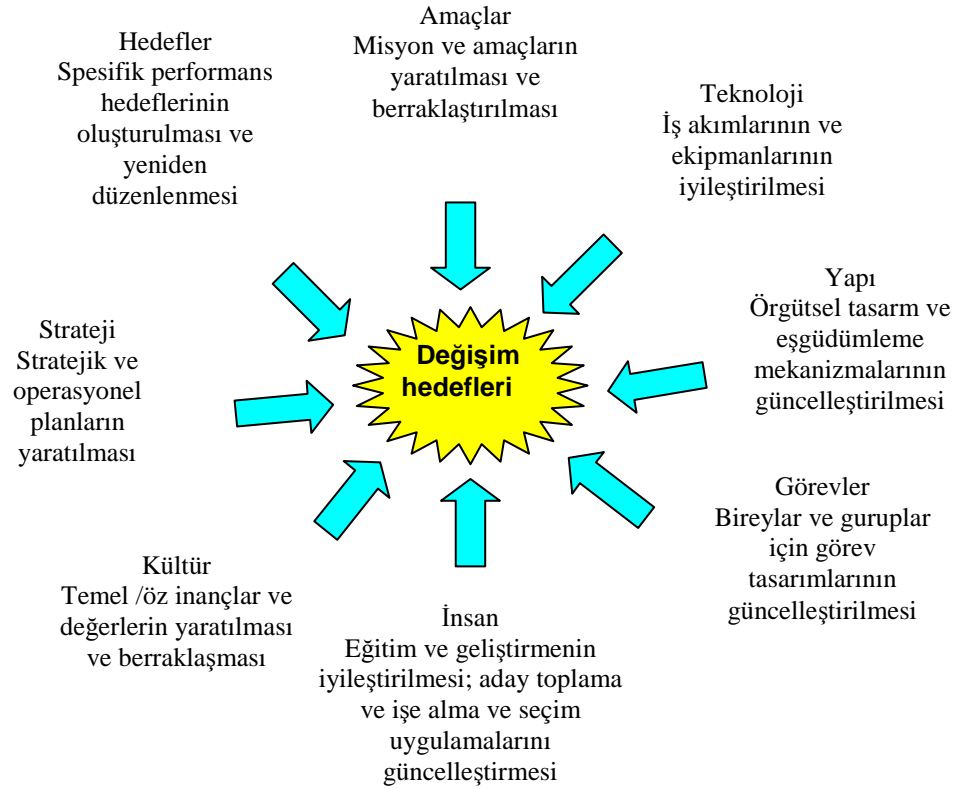


bir süre sonra motivasyon kaybına neden olacaktır.

l. Hedefler katma değer yaratmalı, işin kendi doğasında bulunan şeyler hedefe dönüştürülmemelidir.

m. Hedef belirlenirken, çitanın gereksiz yere yükseltilmemesine özen gösterilmelidir.

Organizasyonel değişimin hedefleri Şekil 4.6.' da olduğu gibidir.<sup>379</sup>



Şekil 4.6. Organizasyonel Değişimin Hedefleri

#### 4.2.3.4. Mevcut Durumun Ortaya Koyulması

İşletmenin temel karakteristiklerini, güçlü güçsüz yönlerini tespit etmek ve var olan ilişkileri ayrıntılı olarak incelemek dördüncü adım olarak ele alınmalıdır.

İlk olarak işletmede yürürlükte olan organizasyon şeması ve varsa organizasyon el kitabı incelenmelidir. Halihazır yapıyı idarecilerin iyi anlayıp

<sup>379</sup> KEÇECİOĞLU, s. 211.

anlamadığı, liderliğin halihazır şekli, mevcut yönetici personelin bilgi, yaş ve tecrübe dağılımı, planların ve bütçelerin nasıl yapılmakta olduğu, kararların nasıl verildiği, kontrolün nasıl yapıldığı ve başarıların nasıl değerlendirildiği incelenmelidir.

İşletmenin yazılı ve yazısız haberleşme sistemi gözden geçirilmelidir. İdarecilerden anket veya mülakat yoluyla gerekli bilgiler toplanmalıdır. Anket metodu daha ucuzdur ve daha az zaman alır.

Mülakat yoluyla ise gayri resmi organizasyon ilişkileri ve işletmenin bünyesi hakkında önemli bilgiler toplanabilir. Yöneticilere uygulanabilecek pozisyonlarını tanıtmak için bir taslak halinde hazırlanmış örnek bir anket formu aşağıda verilmiştir.<sup>380</sup>

İkinci olarak, işletmenin güçlü ve güçsüz yönleri tespit edilmelidir. Bu safhada özellikle, mamullerin özelliği, piyasa ve pazarlama şartları, teknolojinin rolü, çevre güçleri ve sermaye durumu iyi değerlendirilmelidir. İşletmenin güçlü ve güçsüz yönlerini tespit edebilmek için SWOT analizi yapılmalıdır.<sup>381</sup>

#### 4.2.3.5. Alternatif Çözüm Yollarının Geliştirilmesi

Değişim kararını vermek zorlu bir adım niteliğindedir. Kararı izleyen adım ise değişimle ilgili uygulanabilecek stratejiler ve her bir strateji ya da yaklaşımla ilişkili ortaya konulacak alternatiflerin ele alınması, oluşturulması olacaktır. Ortaya konulacak alternatiflerin çokluğu zorlu ancak daha iyi bir seçim yapmayı kolaylaştırabilecektir.

Planlı bir değişim için uygulanabilecek stratejiler belirlidir. Bunlar; kapsamlı değişimleri içeren köklü değişim stratejisi örneğin, değişim mühendisliğinde izlenen süreçte olduğu gibi; ya da uzun bir sürece yayılmış olarak uygulanan sürekli/kısmen (evrimci) uygulanan örneğin, toplam kalite yönetimi (TKY) tarzında stratejilerdir.

Yönetimin karar vereceği değişim stratejisi, yalnızca değişim dönemini

<sup>380</sup> DALE, E., **Planning and Developing the Company Organization Structure**, Third Edition, New York, AMA Inc., 1985, s. 172.

<sup>381</sup> ARIKAN, T., "Reorganization", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 2, S. 2, Kasım, İstanbul, 1973, s.66.

etkilemekle kalmayacak, organizasyonun gelecekteki kalıcı yönetim yaklaşımına da etki edebilecektir.

Örneğin sürekli ve kısmen değişimi öngören ve önceden TKY yaklaşımını benzeri katılımcı bir yönetim yaklaşımını denememiş organizasyon için, kalıcı bir yönetim modeli ortaya çıkabilecektir.

Diğer yandan, “Köklü Değişim Stratejisi” izlemeye karar veren işletmede katılımcılıktan daha ziyade kararlarda merkezileşme eğilimi ve zorlamalar, zorunlu yapısal değişimler, değişim dönemi sonrasında uzun vadeye yayılmış etki bırakabilecektir.

Ayrıca değişim sürecinde uygulanacak değişim stratejisi de alternatiflerin değerlendirilmesine ve seçimine etki edebilecektir. Seçilen stratejiye uygun olarak farklı alternatifler ortaya konulacaktır.

Burada karar verilen stratejinin amacı, nasıl uygulanacağı, uygulayıcılarının kimler olacağı, kapsamı, içereceği süre, kullanılacak kaynaklar değişik bileşenler halinde ele alınarak alternatifler oluşturulacaktır.

Yani ortaya konulan alternatifler, değişim amacına ulaşmak için izlenmesi gereken yol, gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ile tahsis edilecek kaynakların bileşimini anlatan ifadeler içerecektir. Ayrıca her bir alternatifle ilgili karşılaşılabilecek, teknik, mali, yönetsel vb. risklerde hesaplanarak netleştirilecektir.<sup>382</sup>

#### **4.2.3.6. Kullanılacak Strateji ve Taktiklerin, Alternatifler Arasından Seçimi**

Rakipler, kaynaklar ve organizasyon vizyonu göz önüne alınarak alternatifler sıralandıktan sonra içlerinden en iyi alternatif seçebilmek önemlidir. Seçilen stratejinin gerçekçi değerlendirilmesi, önceden belirlenen değerlendirme ölçütleri ile

---

<sup>382</sup> WERMTER, s. 98.

uygulama sonuçlarının (fiili verilerin) karşılaştırılması ile mümkündür.<sup>383</sup>

Ancak, seçilecek değişim stratejisinin test edilmesi ve değerlendirilmesi bu anlamda pek mümkün olmayacaktır. Burada belirleyici unsurlar; kaynak, maliyet, uygulanabilirlik, engellenme ihtimali, başarı şansı gibi kriterlerdir.

Seçim sürecini etkileyen faktörler ise çeşitlidir. İşletmeyi amaca en kısa yoldan, en az maliyetle, gücün etkinliğini koruyarak ulaştıracak ve gerçekleşme olasılığı en yüksek olan yol aranacaktır.

Planlanan her bir alternatif yaklaşım için rakiplerin tepkilerini, diğer çevresel unsurların, pazarın, yasaların, teknoloji vb. unsurların buna yapabileceği etkileri değerlendirmek esastır.

Atılacak adımların güvenle devamı ve amacın gerçekleştirilmesi için en uygun görülen alternatif seçilerek uygulama planı oluşturulacaktır. Bu arada diğer alternatiflerde değişim planına esneklik kazandırıcı unsur olarak düşünülüp gerektiğinde kullanmak üzere güncelleştirilmeye devam edilecektir.

#### **4.2.3.7. Planın Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli İş Gücü ve Diğer Kaynakların Saptanması**

Organizasyon mevcut yapısı içerisinde iç çevre faktörleri sıralanırken kaynaklar incelenmiş ve halihazır durumları ortaya çıkarılmıştır. Mevcut kaynakların düşünülen değişimleri destekleyecek tarzda, değişim planı içerisinde kabaca dağıtılması, yaşanacak değişimlerin sağlayacağı kaynak tasarrufunun ele alınması, değişim bütçelerinin taslak olarak hazırlanması bu adımda ele alınan faaliyetlerdir.<sup>384</sup>

Üst seviyeli yöneticilerin mutlaka bilgi teknolojilerindeki değişiklikleri yakından takip etmeleri; en azından karar verecek düzeyde bilmeleri gerekir. Aksi takdirde kaynağın harcanmasına komuta eden, yön veren üst seviyedeki liderlerin,

<sup>383</sup> ERGİN H., ELMACI O., “Stratejik Yön. Muhasebesinin Bir İşlevi Olarak Seçilen Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrolüne Yönelik yeni Açılımlar”, **D.Ü. Sos.Bil.Dergisi**, S. 2, Haziran, 1999, s.146.

<sup>384</sup> KESKİNEL Fikret, **Şebeke Bazlı Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi**, Birsan Ya.,İstanbul 2000, s.121-123.

ihtiyaca uygun şekilde kaynak ayırmaları mümkün olamayacaktır.<sup>385</sup>

Hazırlanan taslak bütçe içerisinde kaynak yetersizliği söz konusu olduğunda, gerekli kaynakların en uygun şekilde sağlanacağı yerlerin ve ağırlıklarının tespiti de finans yönetiminin bu taslak plan içerisine katkısını gerektirecektir.

#### 4.2.4. Aksiyon Planının Realize Edilmesi

Aksiyon planlarının realize edilmesi, uygulamaya geçiş evresi, uygulamaya yönelik olarak olumlu ve olumsuz yönlerin tespit edilmesi, gerekli düzeltme ve takviyelerle değişim modelinin güçlendirilmesi, yeni modelin şemasının çizilmesi, modelin işletmenin tüm bölümlerine yayılması safhalarını içermektedir.

##### 4.2.4.1. Pilot Uygulama Yapılması

Her türden organizasyon, değişimin risklerini tümüyle ortadan kaldırmaya bile bir ölçüye kadar kısıtlanabilir için, değişime yönelik pilot uygulamalar yapmak durumundadır. Organizasyonlar, deneme ve yanılma yöntemiyle, hatalarını öğrenme fırsatı yakalayabilirler.<sup>386</sup>

Zaten yeni olan hiçbir şey ilk haliyle kesin doğru değildir. Hiç kimsenin daha önce düşünmediği problemlerin aniden belirme ihtimali yüksektir. Liderin ve yönetim ekibinin önüne dağ gibi problemler ürkütücü bir şekilde yığılabılır ya da hiç problem çıkmayabilir. Hepsinin ötesinde, işi yapmanın şekli genellikle başlangıçta tasarlanandan daha farklı bir şekle dönüşebilir.

Gerçeğin sınanmasının yerini ne çeşitli çalışmalar, ne pazar araştırması, ne de bilgisayarlı modellemeler alabilir. Geliştirilen veya yeni ortaya konulan her şeyin önce küçük çapta denemeye tabi tutulmasına, yani pilot uygulama yapılmasına ihtiyaç vardır.<sup>387</sup>

Eğer pilot uygulaması başarılı olur ise, yani pilot uygulama neticesinde, hiç

<sup>385</sup> COMERT, F., “Gelişen Bilgi Teknolojisi ile Güvenlik Politikası ve Stratejileri Arasında Etkileşim ve Yönlendirme Sempozyumu Açılış Konuşması”, **Harp Akademileri Dergisi**, Y. 5, S. 14, Mayıs, 2005, s. 8.

<sup>386</sup> NARTGÜN, s. 180.

<sup>387</sup> DRUCKER, P.F., **21nci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Ya., İstanbul, 1999, s. 100.

kimsenin sezemediği problemler tespit edilebiliyor ve aynı zamanda da tasarım, pazar ve hizmet konularında kimsenin önceden anlayamadığı fırsatlar ortaya çıkartılabiliyorsa, değişimin getireceği risk, oldukça düşüktür.<sup>388</sup>

#### 4.2.4.2. Olumlu, Olumsuz Yönlerinin Tespit Edilmesi

Pilot uygulama neticesinde tespit edilen olumlu hususlar değişim yönetimi uygulamaları içerisine dahil edilir. Değişimi yavaşlatan, engelleyen ya da yönünden saptıran hususlar ise düzeltilir, düzeltilemiyor ise uygulama dışı bırakılır.

#### 4.2.4.3. Gerekli Düzeltme ve Takviyelerle Değişim Modelinin Güçlendirilmesi

İşletmeler yaptıkları pilot uygulamalar veya daha önceden yaşadıkları başarılı/başarısız değişim yönetimi uygulamaları neticesinde yeni şeyler öğrenmektedirler. Üstelik işletmelerin yeni şeyler öğrenme hızlarının artmasına paralel olarak, uygulamalarındaki hatalı hususları düzeltebilme yetileri de hızla gelişmektedir. Bu yetinin gelişiyor olması işletmelerin sağlam ve güçlü bir değişim modeline sahip olduklarını gösterir.<sup>389</sup>

#### 4.2.4.4. Yeni Modelin Şemasının Çizilmesi

İş modellerinin anlaşılması ve kullanılması, giderek dinamik ve belirsiz duruma gelen iş çevresinde aşağıdaki nedenlerden dolayı gereklidir:<sup>390</sup>

a. Sosyal sistemler veya bir ontoloji bir iş modeli gibi modeli kurma süreci, belirli bir alandaki konu ile ilgili elemanların anlaşılmasına ve onlar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.

b. Resmileştirilen iş modellerinin kullanılması, yöneticilerce, iş modelinin diğer yatırımcılar arasında anlaşılabilir olarak açıklanmasına ve paylaşmalarına yardımcı

<sup>388</sup> DRUCKER, 1999, s. 102.

<sup>389</sup> HAMEL, G., “Kavramsal Düşünce”, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 5, S. 49, s. 6.

<sup>390</sup> OSTERWALDER, A., Y. PIGNEUR, “E-İş Modelinin Oluşturulmasına Yönelik Olarak Bir E-İş Modeli Ontolojisi”, Çev: H. YILMAZ, [http://www\\_bilgiyonetimi\\_org-cm-21.htm](http://www_bilgiyonetimi_org-cm-21.htm), 18.01.2005).

olur.

c. Tartışılan olasılıklarda değişiklik yapmanın bir temeli olarak, iş modelinin tasarlanması ve kullanılması. İş modeli tasarımcıları, var olan bir iş modelinin bazı elemanlarını kolay biçimde değiştirebilirler.

d. Resmileştirilmiş bir iş modeli, bir iş modelinde izlenecek konu ile ilgili ölçülerin tanımlanmasına yardımcı olabilir.

e. İş modelleri, yöneticilerin işleri simüle etmesine ve onları öğrenmesine yardım edebilir. Bu durum, bir organizasyonu tehlikeye atmadan risksiz deneyimler yaşamının bir yolu olmaktadır.

O halde, her durumda gerçekten geçerli olan bir iş modeli hangisidir? Bir iş modeli, tüm aktörleri, ilişkileri ve süreçleriyle ortaya çıkan karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlanamaz.

Bunun yerine, gerçek süreçlerin arkasında yer alan, değer yaratmada yararlanılan “bir iş sistemi mantığı” olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, biz kavramsal ve uygulamaya ilişkin olarak iş modelini, bir işletme stratejisi ve iş süreçlerinin uygulanmasının temeli olarak anlamaktayız.

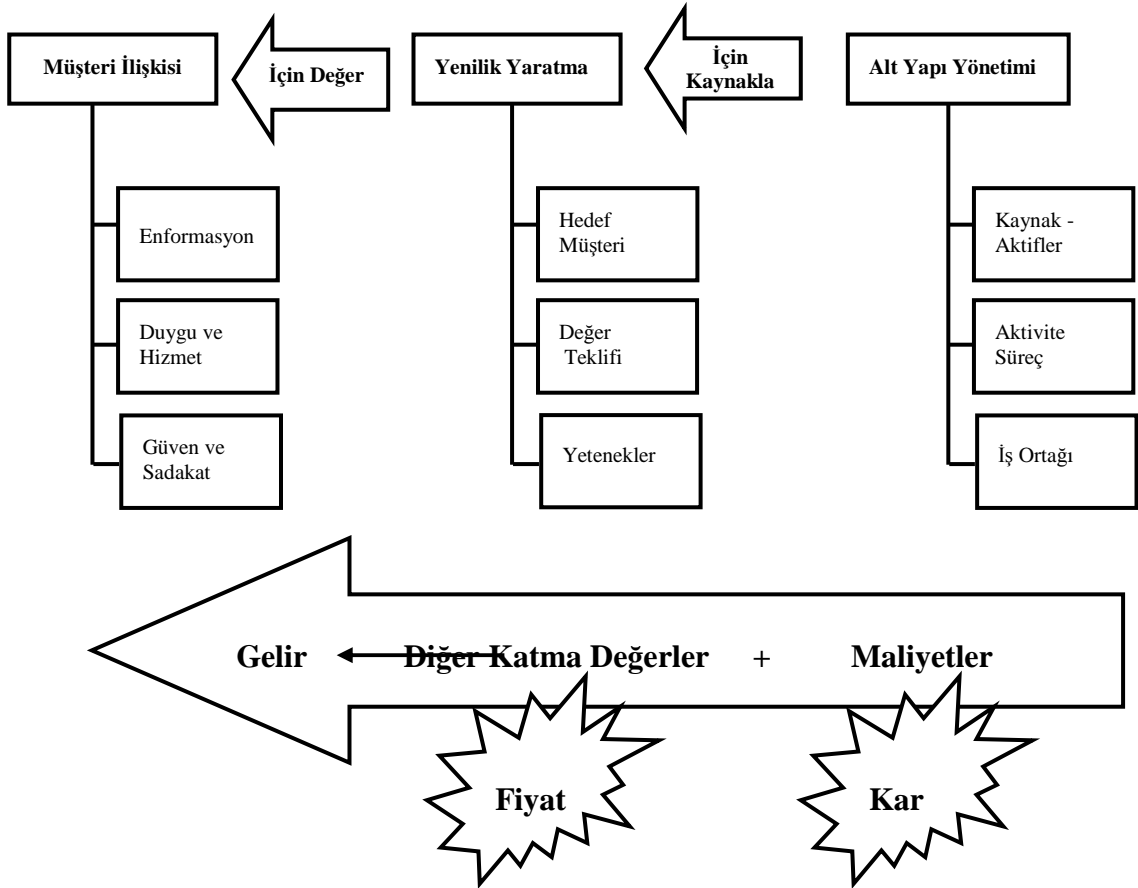
Bu bölümde bizim önerdiğimiz iş modeli ontolojisi, yenilik yaratma, müşteri ilişkisi yönetimi, alt yapı yönetimi ve finansal boyuttan oluşan dört ana başlıktan oluşmaktadır. Bu ana elemanlar kendi içerisinde elemanlara da ayrılmıştır.

a. Bir firma, ödemek isteyen birisi için ve müşteriye önemli bir değer katan “mal ve hizmetleri” arz etmektedir,

b. Değer yaratmak ve iyi bir müşteri ilişkisini sürdürmek için gerekli olan “alt yapı ve iş ortakları ağı”,

c. Sürdürülebilir gelirleri elde etmek ve müşteriye tatmin etmek için müşteriyle firmanın yarattığı ve sürdürdüğü “ilişki sermayesi”,

d. Gelir ve maliyet yapıları gibi daha önceki üç elemanın başından sonuna oluşturulabilen ve enine ortaya çıkan finansal boyutlar.



Şekil 4.7. Değişim Modelinin Yapısı

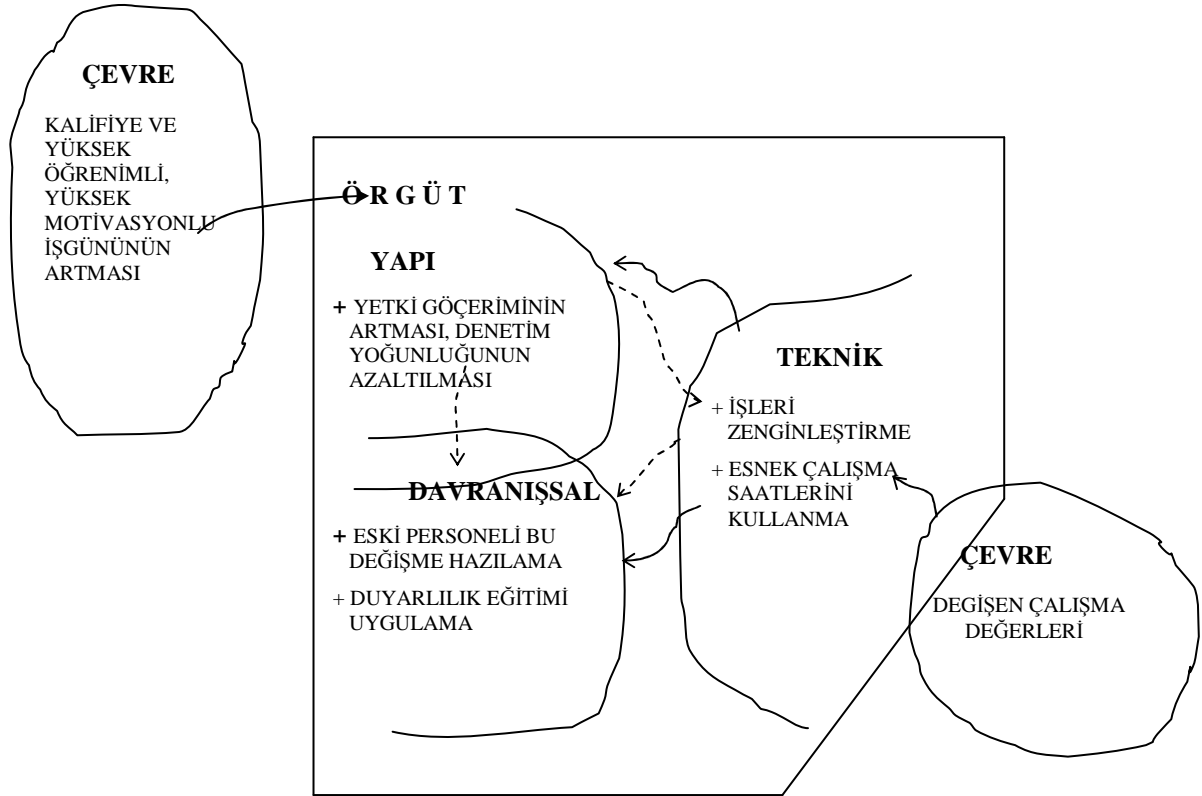
Geleneksel yapıdan yeni organizasyonel yapıya geçiş sürecinde bu değişimin realizasyonu için kapsamlı bir modelin oluşturulması ve şemalanması gerekmektedir.<sup>391</sup>

#### 4.2.4.5. Modelin İşletmenin Tüm Bölümlerine Yayılması

<sup>391</sup> BIEMENS, W. B., "Organizational Networks: Toward a Cross Fertilization Between Practise and Theory", *Journal of Research Business*, Vol. 35, No: 1, 1996, s. 29.



Organizasyonda yapılan değişikliklerin sonuçları üç türden olabilecektir. Değişim ya yalnız organizasyonun yapısında yapılan bir değişiklik (örneğin, yetkilerin daha alt basamaklara göçerilmesi) yapıda kalmayıp, görevlerin yapılış biçimine, bireylerin tutum ve davranışlarına da etki edecektir. Bu karşılıklı etkileşimi şu şekilde de görmek mümkündür.



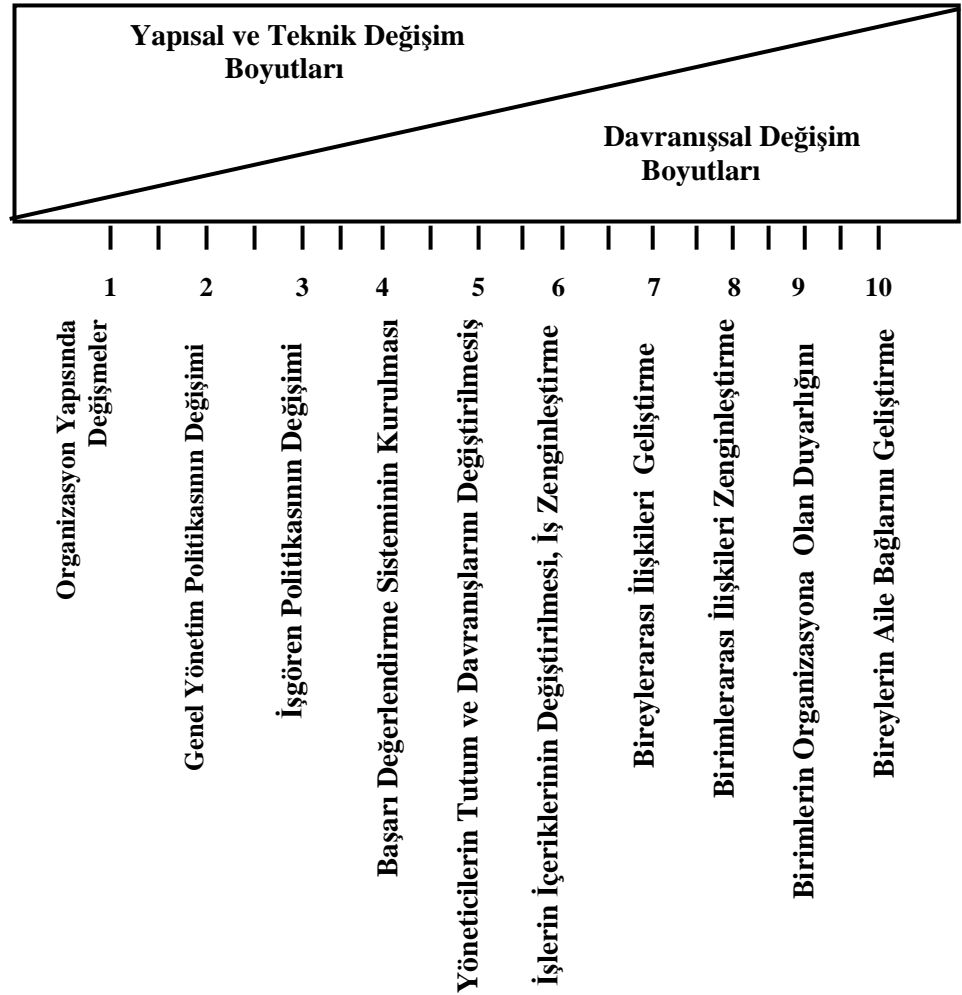
Şekil 4.8. Organizasyondaki Değişimin Değişik Alanlara Yayılması

Eğer organizasyonda her alanda yapılan değişme, öteki alanlara da yaygınlaştırılıp “köklü değişme” yaratılmaz ise değişimin kalıcılığı ve etkin oluşu kuşku taşıyacaktır.

#### 4.2.4.6. Uygulamaya Geçiş Evresi

Beş aşamalı değişim sürecine uyularak organizasyon çapında nelerin yapılmasının gerektiği konusunda bir öneri program geliştirilmiştir. Bu programda, değişim başlatılmak istenilen organizasyonda değişim birbirini izleyen on basamakta

yerine getirilmelidir. Bu basamaklar arasında mantıksal ve eylemsel bir sıra olduğu için, birbirini izler biçimde uygulama yapılmalıdır.



Şekil 4.9 Değişim Süreci İçinde Uygulama Evresinde Organizasyonda Yerine Getirilecek Çalışmalar

Öneriye göre, bir organizasyonda uygulama evresinin başarılı olabilmesi için bu on basamaklı çalışmanın tam olarak uygulanması gerekmektedir. Uygulamanın dikkat çekici yanı, değişimin ilk basamaklarında yapısal ve teknik konulara önem verilirken, basamaklar ilerledikçe değişimin davranışsal boyutuna önem verilmeye

başlamasıdır.

Burada önemli olan değişim sürecinin nasıl başlatılacağıdır. Organizasyonel değişim sürecinin başlaması üç şekilde olabilir. Bunlar zorlayıcı güçle değişim, göçeri yoluyla değişim ve paylaşım yoluyla değişimdir.

a. Zorlayıcı Bir Güçle Değişim :

Bu yolla başlayan değişim, organizasyonun tepesinde planlanmış ve düzenlenmiştir. Organizasyonun öteki basamaklarınca zorunlu olarak uyulması gerekmektedir. Değişimin çözülme aşaması ancak yalnız değişimi planlayıcılarca yaşanıp eyleme geçme yine onlarca yerine getirilmiştir. Öteki organizasyon üyeleri ise değişime yalnızca dondurma aşamasında başlamaktadır.

b. Göçeri Yoluyla Değişim :

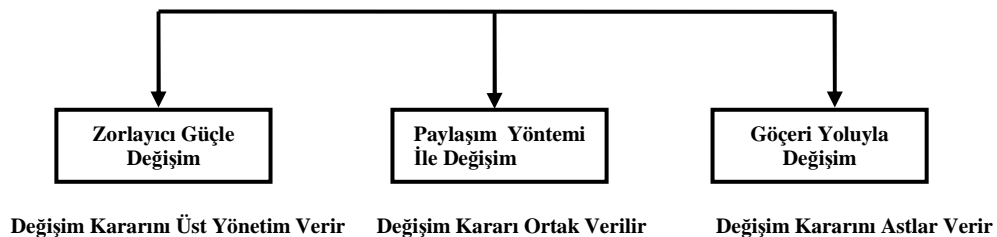
Bu yolla değişim tabandan tavana doğru başlamaktadır. Organizasyonda herhangi bir konuda değişime karar verenler astlardır. Bu kararı üst yönetime iletirler ve uygulama başlar.

Etkin katılım anlatışına dayalı bu değişim yolu, değişime karşı koyma açısından en az sakıncalı yol olarak tanınır. Tartışma gruplarının oluşması ile değişim sürecinin çözülme ve eyleme geçme aşamaları yaşanır. Dondurma aşaması da yine tabanda yapılır.

c. Paylaşım Yoluyla Değişim :

Bu yöntem, bundan önce sayılan iki yöntemin orta noktasıdır. Değişim üst yönetim tarafından astların görüşleri alınarak başlatılır. Değişim kararının verilmesindeki yetke yönetim ile çalışanlar arasında paylaşılmıştır. Ancak, son söz yine yönetimindir.

Bu üç değişim yöntemini daha iyi kavrayabilmek için şematik bir açıklama yapacak olursak :



#### Şekil 4.10. Değişim Yöntemleri

Bu yöntemden hangisinin kullanılacağı konusunda karar verirken organizasyonda egemen olan organizasyon iklimi, organizasyon üyelerinin özellikleri ve değişimin türü göz önünde bulundurulmalıdır. Bünyeye ve değişimin türüne uygun olmayan yöntemler kullanma, değişimin başarısını zayıflatacaktır.

#### 4.2.5. Değişimin Değerlendirilmesi ve Kurumsallaştırılması

Değişim yönetimi uygulamalarının ölçülmesi, üretim planlama ve bu planlardan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile mümkündür. Ölçmediğinizi iyileştiremezsiniz. Ölçmek bilmek, bilmek yönetmektir.<sup>392</sup>

##### 4.2.5.1. Değişim Sonuçlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Parasal ya da parasal olmayan ölçümler, öngörülen değişimin gerçekleşmekte olduğunu kanıtlamak amacıyla hizmet eder. Ölçümleme elde edilen sonucun, hedefle bağlantılı olarak güvenilirliğini ve geçerliliğini ortaya koymanın gözle görülür ve objektif bir yoludur.<sup>393</sup>

Organizasyonel değişim üzerinde etkin bir denetim sağlanmadığı takdirde, değişim sürecinin organizasyon için olumsuz sonuçlar doğurması daima mümkündür.

Organizasyona zararlı ve yıkıcı faktörler ya da entropik unsurlar ve bunların olumsuz etkileri ancak etkin bir denetim sisteminin varlığı ile giderilebilir veya asgari bir düzeyde tutulabilir.

Yıkıcı değişim faktörleri özellikle rakip organizasyonlar, gruplar ya da kişiler tarafından organizasyona sokulmaya çalışılır ki, organizasyonların bunlara karşı son derece dikkatli olmaları ve bunları sıkı bir elemeye tabi tutmaları gerekir.

Olumsuz organizasyonel değişim ile, entropik unsurların olumsuz etkilerinin giderilmesi denetimi zorunlu kılmaktadır. Ancak denetimin amacı organizasyonu

<sup>392</sup> FİLİZ, A., "Verimlilik Analizleri", \http--www\_bilgiyonetimi\_org-cm-16.htm,, (12.02.2005).

<sup>393</sup> SHINN, s. 13.

çevresine kapalı bir duruma getirmek veya, organizasyonda değişimi önlemek ve statik bir denge yaratmak değildir.

Hedef, yıkıcı entropik değişim unsurlarının organizasyona girmesini önlemek, organizasyonun çevresinde oluşan değişim faktörlerinin olumlu organizasyonel değişime dönüştürülmesini, organizasyonun görevlerini yerine getirmede başarılı olmasını, gelişmesini ve geri bildirim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesini sağlamaktır.

Denetimin de, geri bildirim gibi devamlı olması ve bütün değişim sürecini kapsamına alması gerekir. Bu nedenlerle değişim sonuçlarının saptanması ve meydana gelen değişikliklerin tanımlanması gerekir.

Değişim programları uygulandıktan sonra programların sonuçlarının izlenmesi gerekir ve istenen değişikliklerin pekiştirilmesi ve organizasyon ortamında kullanımının devamlılığının sağlanmasına çalışılır.

Ancak, kullanılan tekniğin uygunluğunu ölçmek ve tüm sistemden geri bildirim sağlayarak, beklenen ve beklenmeyen sonuçları belirlemek, çevrenin sunduğu iç ve dış fırsatlardan ve organizasyon sorunlarını çözebilme yeteneğini geliştirecek yöntemleri bulmak, organizasyon üyelerinin değişikliği benimsemelerini sağlamak, organizasyonun kendi kendini değerlendirme ve yenilikçi eğilimlerini arttıracak bir model hazırlamaktır. Bunun için kısaca aşağıdaki sorular sorulabilir :

- a. Yapılan değişim uygun ve yerinde mi?
- b. Çalışma programının ortaya koyduğu sonuçlar, istediğimiz, beklediğimiz sonuçlar mıdır? Değilse niçin farklı sonuçlar alınmıştır?
- c. Kişilerin veya organizasyonun değişim programına olan ilgisi devam etmeli midir?
- d. Programın organizasyonun diğer bölüm, grup ve kişilerine nasıl bir etkisi olmuştur? Bu etkiler bekleniyor muydu? Bu etkiler istenmeyen etkiler midir? Eğer öyleyse bu etkiler nasıl giderilebilir?
- e. Sorun etkili bir şekilde çözülebildi mi?

Kişi, organizasyon bu sıralanan sorunları göz önüne alarak yaptığı

değerlendirme sonucunda, değişime yönelik faaliyetleri sürdürüp sürdürmeyeceğine karar verir.

Bu değerlendirmenin sonucu olumluysa yani eski ve verimsiz tutum ve davranışlar, yerini daha etkili olanlara bırakmış ise, yeni denge durumundaki davranışın devamlılığının sağlanması gerekir.

Eğer bu davranışların sabitleştirilmesi sağlanmaz ise, organizasyonun ilk olumsuz denge durumundaki davranışlara tekrar dönmesi kaçınılmaz olacaktır. Yeni davranış ve yapıların sürekliliği, değişikliklerin çalışma yerindeki uygulama olanak ve alanlarının genişletilmesine, organizasyondaki bütün işgörenlerin bu konuda eğitilmelerine veya yeni durumun benimsetilmesine yönelik ödül-ceza sisteminin kurulmasına bağlıdır.

#### 4.2.5.2. Değişimin Kurumsallaştırılması

Değişim yönetiminde gerçek başarı için, değişimi yakalamak değil, değişimi yaratabilmek gerekmektedir. Değişimi başarıyla yönetmenin en etkili yolu, değişimi kendinizin yaratmasıdır.<sup>394</sup> Bir kurumun, değişim ve öğrenmeye açık olmasının temelinde kurumsal körlüğün ve tutuculuğun bertaraf edilmesi yer almaktadır. Kalıplar ve tutuculuk, değişim çabalarının önündeki en büyük engeldir.<sup>395</sup>

Değişimin kurumsallaştırılması denildiğinde akla gelen ilk işletme 3M' dir. 3M, yenilikçiliği temel ilke edinerek sürdürülebilir değişimi sağlamayı başarabilen işletmelere en güzel örnektir. İşletmenin en önemli prensiplerinden biri, yıllık gelirin % 30' unun en fazla dört yaşındaki ürünlerden elde edilmesidir.

1991 yılındaki krizde, 3M başkanı De Simeone, bütün rakip işletmeler eleman çıkarırken, böyle bir çözümü kesinlikle reddeder ve çözümü, krize rağmen Ar-ge bütçesini artırmakta arar. Sonuç, Scoth-brite' ında dahil olduğu elli yeni ürünün geliştirilmesidir. Yeni ürünler, 3M' in cirosuna fazladan bir milyar dolar getirir.<sup>396</sup>

<sup>394</sup> DRUCKER, P., "Yönetimin Geleceği", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004, s. 9.

<sup>395</sup> İZGÖREN, A. Ş., **İş Yaşamında Yüz Kanguku**, Academyplus Ya., Ankara, 2000, s. 248.

<sup>396</sup> **En İyilerin Sırları**, Capital Yönetim Dizisi, No: 4, İstanbul, Mart, 1999, s. 82-84.

Değişimi kurumsallaştırabilen bir diğer işletme de İntel firmasıdır. İntel' in değişim yönetimindeki inanılmaz başarı öyküsüne bakıldığında, en dikkati çeken özellik, yeni çözümlerin üretilmesi ve yaratılmasına çalışmak ve ortaya çıkan yeni ürünlerle pazar payını genişletmek olduğu görünmektedir.

İntel pazara hakim olmasına karşın, 1997 yılında Ar-ge' ye 2.3 milyar dolar yatırır, 1998 yılında bu rakam 2.8 milyar dolara yükselir. Diğer yandan işletmenin sermaye yatırımları ise 4.2 milyar dolardır. Bu tür bir veriye klasik işletmelerde rastlamak mümkün olmamaktadır. Ancak değişimin önünde gitmeyi düstur edinmiş bir işletme, bu denli büyük yatırımı, yeni ürün geliştirme çabaları ve insana yapabilir. Bunun içindir ki İntel, Amerika' nın en hayranlık duyulan işletmeleri içerisinde dördüncü sıradadır.<sup>397</sup>

Değişim; yaşamının, rekabet etmenin ve başarılı olmanın vazgeçilmez koşullarındandır. İşletmeler için değişimi iyi yöneterek içselleştirmek, kurumsallaştırmak başlı başına bir amaçtır. Organizasyonlar ve bireyler daha esnek ve uyumlu hale geldikçe değişimin korkulacak, karşı çıkılacak ve sabote edilecek bir şey olmadığını görürler. Değişim insanları ve organizasyonları canlandırır. Değişim doğanın özünde vardır.<sup>398</sup>

---

<sup>397</sup> **En İyilerin Sırları**, Capital Yönetim Dizisi, No: 4, İstanbul,Mart, 1999, s. 18-21.

<sup>398</sup> COVINGTON, J., “Başarılı ve Sürdürülebilir Değişimi Yönetmek”, **Executive Excellence Dergisi**,Y. 6, S. 61, Nisan 2002, s. 14.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE BAŞARISIZLIĞIN ANALİZİ

#### 5.1. Değişim Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Güçlükler

Yeni ekonomi büyük iş fırsatları kadar büyük karışıklıklar da yaratmaktadır. Sanayi devriminden bu yana değişimle baş edebilmenin bedeli hiç bu kadar yüksek olmamıştır. Geleneksel organizasyonların çoğu, en azından teorik olarak, ya değişmek, ya da, ölmek seçeneği ile karşı karşıya olduklarını kabul etmişlerdir.

Ne var ki, bazı bireysel başarılarla rağmen değişim altından kalkılması zor bir iş olmayı sürdürmektedir ve bu süreci arzuladıkları kadar iyi yönetebilen işletme sayısı da çok azdır.

Bu işletmelerin yeni teknolojilere geçme, küçülme, yeniden yapılanma veya şirket kültürünü değiştirmeye çalışma gibi girişimlerinin çoğunun başarı dereceleri düşük kalmaktadır. Acımasız gerçek şudur: Bütün değişim girişimlerinin yüzde 70'i başarısız kalmaktadır.<sup>399</sup>

Organizasyonel değişim, organizasyonu iyileştirmek için uygulamaya yönelik bir çalışmadır.<sup>400</sup>

Değişim yönetimi, diğer tüm yönetim modellerinde olduğu gibi belli bir disiplin, kararlılık eğitim, liderlik ve yetenek gerektirmektedir. Tüm yönetim modellerinde olduğu gibi uygulamada bir takım güçlüklerle karşılaşma ihtimali her zaman bulunmaktadır.

Uygulamada karşılaşılan güçlük ve problemleri görüp onlardan kaçınmak çalışmalarımızda bizi başarıya ulaştıracak önemli adımlardan biridir.

Değişim yönetimi uygulamalarında, organizasyonlar açısından bir takım güçlükler bulunmaktadır. Bunları şu şekilde ifade etmemiz mümkündür:

<sup>399</sup> BEER, M., N. NOHRIA, "Değişimin Şifresini Çözmek", **Harvard Business Review - Durumu Tersine Çevirmek**, MESS Ya., No: 382, s. 12.

<sup>400</sup> DOĞAN, E., "Öğrenen Örgütlerde Açık Sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi", **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004, s. 130.



- a. Tepe yönetimin kararlılık ve desteğindeki eksiklikler.
- b. Organizasyona yeni üyeler alma etrafında dönen tüm etkinlikler, seçme, eğitim, sosyalleştirme, ödül sistemlerinin tasarımı, işlerin tasarımı ve tanımlanmaları ve organizasyon tasarımının daha geniş konuları organizasyonel kültürün mevcut işleyişi nasıl etkilediğini anlamayı gerektirdiği halde, organizasyon kültürü kavramının istenildiği ölçüde anlaşılabilmesi nedeniyle çalışmaların teori düzeyinde kalması ve uygulama safhasına geçememe,<sup>401</sup>
- c. Her yeni uygulamada olduğu gibi bir takım zorluklar ve bu zorlukların sebep olduğu zaman alıcı işlemler sebebiyle hedeflerden taviz verme.
- d. Liderlik ve motivasyon eksikliği.
- e. Teknolojik ve sosyal tekniklerin uygulamaya geçirilmesinde toplumsal kültür ve bunun yansıması olan organizasyon kültürü göz ardı edilerek yönetim modelinin aynen kopya etme yoluna gidilmesi ve neticede uyum sorununun yaşanması
- f. Yönetimin vizyon eksikliği ve çoğu zaman modele ve yönetim tekniğine geçici bir modaymış ve zamanı geldiğinde unutulacak veya vazgeçilecekmiş gibi bakılması.
- g. Ekip çalışması yerine bireysel çalışmalara ve çekişmelere meydan verilmesi.
- h. İş süreçlerinin fonksiyonel bağımlılıktan kurtarılamaması.
- i. İç/dış müşteri kavramının işletme içinde oturtulamaması.
- j. Toplumsal kültürün geliştirilememesi
- k. Her aşamada eğitim eksikliği.
- l. Tedarikçilerle olan yanlış ilişkiler ve yan sanayi yetersizliği.
- m. Teşvik ve ödül sistemlerindeki eksiklikler ve yetersizlikler.
- n. Sendikalar, dernekler, meslek odaları ve bunun gibi tutucu yapılar.

---

<sup>401</sup> SCHEIN, E. H., "Örgütsel Kültür", Çev. Atilla AKBABA, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 4, S. 3, İzmir, 2002, s. 23.

## 5.2. Değişim Yönetimi Çabalarını Başarısızlığa İten Etmenler

Değişim yönetiminde başarılı olmak, işletmelerin izleyeceği stratejilere bağlıdır. Ancak, başarı oranının ne olduğu ve nasıl ölçüleceği, değişim yönetimi için sık karşılaşılan bir sorudur. Oysa ki; değişim yönetimi için belli bir başarı ya da başarısızlık oranı ileri sürülemez.

Alınacak sonuçlar tamamen çalışmanın niteliğine, kapsamına ve akıllıca yürütülmesine bağlıdır. Başarısızlığa kızılotesi ışınlar, şanssızlıklar ya da insan kontrolü dışındaki başka faktörler yol açmaz. Başarısızlığa, ne yaptıklarını bilmeyen ve değişim yönetimini doğru bir şekilde uygulamayan insanlar yol açar.<sup>402</sup>

Değişim yönetiminde başarılı olmanın anahtarı çalışma üzerinde yoğunlaşmak ve yersiz hatalardan kaçınmak olarak gösterilebilir. Başarı koşullarından ve örnek olaylardan bahsettiğimiz değişim yönetiminde, başarılı olmak için, başarısızlığa sürükleyen hataları yapmamak gerekir.

O halde başarıya giden yolda yapılan en önemli hataları sırasıyla inceleyelim.

Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.<sup>403</sup>

- a. Bir süreci değiştirmek yerine, tamir etmeye çalışmak.
- b. İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmak.
- c. Sürecin yeniden tasarlanması dışında her şeyi göz ardı etmek.
- d. İnsanların değer ve inançların ihmal edilmesi
- e. Çok erken vazgeçmek
- f. Küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak
- g. Sorunun ve değişim yönetimi çalışmasının kapsamının tanımlanmasına öncelik vermek.
- h. Mevcut şirket kültürlerinin ve yönetim davranışlarının değişim yönetiminin başlamasını engellemelerine izin vermek.
- i. Değişim yönetimini, en alttan en üste doğru uygulamaya çalışmak.

<sup>402</sup> AKTAN, M., “Değişim Mühendisliği Sürecine Etki Eden Hatalar”, <http://www.bilgiyoneti.org.cm-htm>, ( 22.01.2005 ).

<sup>403</sup> HAMMER, M., s. 190-202.

- j. Güçlü bir lider olmadan işe koyulmak.
- k. Çalışmayı yönetmek üzere, değişim yönetimini anlamayan bireyleri görevlendirmek.
- l. Değişim yönetimine ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik etmek.
- m. Değişim yönetimini işletme gündeminin ortalarına gömmek.
- n. Enerjinin pek çok büyük değişim yönetimi projesi arasında dağılması
- o. Genel müdürün emekliye iki yıl kala değişim yönetimini uygulamaya başlamak.
- p. Elemanlarınızın kaygılarını gözardı etmek.
- q. Değişim yönetimini, kimseyi mutsuz etmeden gerçekleştirmeye çalışmak.
- r. Değişim yönetiminin getirdiği değişimlere gösterilen direnç karşısında geriye çekilmek.
- s. Değişim yönetiminin çalışmasını sürüncemede bırakmak.

Tüm bu faktörler değişim yönetimi projelerinde, başarısızlığa etki eden faktörlerdir.

### 5.3. Değişime Direnç

Herhangi bir organizasyonda çalışan pek çok kişi bulunduğu durumdan şikayetçi olmasına rağmen, değişme olgusundan korkar. İnsanların daima değişime karşı olduğu popüler bir efsanedir.<sup>404</sup>

Her canlı gibi, her toplumsal açık sistem gibi organizasyon da durulum içinde olmak ister, değişmeye karşı koyar.<sup>405</sup>

Organizasyonun çalışanlarında, gruplarının gücünde ve kültürlerinde meydana gelen değişimler bireylerin davranışsal tepkilerine neden olur.<sup>406</sup>

<sup>404</sup> HUSSEY, D., **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev. Tülay Savaşer, 1. Baskı, Etkin Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 299.

<sup>405</sup> BAŞARAN, E. İ., **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Ankara, 1992, s.294.

<sup>406</sup> ANDERSON, H. A., D. BARKER, **Effective Enterprise And Change Management**, First Edition, Blackwell Publishers Ltd. USA, 1996, s. 17.

Organizasyonların insan davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri gözlemlenebilir<sup>407</sup>

Değişme, çalışanlar üzerinde işten atılma, yeni işi sevip sevmeme konusunda şüpheler yaratır. Yine değişmeyle birlikte çalışanların çalışma biçimleri ve birbirleriyle kurdukları ilişkiler sarsıntı geçirir.

Aynı iş ortamında çalışan insanların oluşturduğu grup ilişkisinin sarsılması, çalışanların gruptan ayrılması anlamına gelebilir. Bununla beraber değişim belirsizlik getireceğinden, mevcut durumlarından şikayetçi olmayan için güvensizlik ortamı demektir.<sup>408</sup>

Geleceklerinin belirsiz olması durumunda çalışanlar işlerini olumsuz şekilde gerçekleştirirler.

### 5.3.1. Değişime Direnç Halleri

Çoğu kişiler açık ve gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler.<sup>409</sup> Çünkü, değişme alışıldan vazgeçmeyi öngörür.

Bu neden ile çalışanlar değişimin şimdiki durumu daha kötüleştirceği inancını taşırlar. Özellikle gizli direnç söz konusu olduğunda ve bu direnç değişim uzmanları tarafından algılanmadığında, değişim çalışmaları aksayabilir.<sup>410</sup>

Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkileri ise; organizasyona bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması gibi biçimlerde olabilir.<sup>411</sup>

Çalışanın değişim üzerine çok kafa yormasından ya da mevcut durumun kendisi için çok uygun olmasından dolayı, ona yönelik herhangi bir değişiklik

<sup>407</sup> AKTAN, C. C., **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, Young Businessman Association of Turkey, Türkiye Genç İş Adamları Derneği, İstanbul, 1999, s. 80.

<sup>408</sup> CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 215.

<sup>409</sup> SABUNCUOĞLU, 1999, s. 217.

<sup>410</sup> TEVRUZ, s. 117.

<sup>411</sup> DOĞAN, s. 131-136.

girişimi tehdit olarak algılanabilir.<sup>412</sup>

Bu da değişime karşı direnç yaratabilir. Buradan da anlaşılacağı gibi, direnme; bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranışın göstergesi, kısaca değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir.<sup>413</sup>

Direnme konusunu derinlemesine araştıran psikologlar, organizasyonel değişime karşı gösterilen direnmenin karşılıklı kabul edilebilir amaçların geliştirilmesini sağlayabildiği için olumlu bir değer olarak algılanması gerektiğini de ifade etmişlerdir. Onlara göre değişime direnme aydınlatılması gereken noktalara dikkat çekebilir. Hatta önerilen değişiklik çoğunluğun zararına ise bunun anlaşılması ve durdurulması türünden bir işlevi de yerine getirebilir.<sup>414</sup>

Değişmelere olan direnç, işgörenin belirli ihtiyaçlarını tatmine yönelik bir davranış olarak görüldüğü ölçüde daha iyi anlaşılabilir.<sup>415</sup>

### 5.3.1.1. Aktif Direnç

Fizyolojik ihtiyaçlar, emniyet ve güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli örnek alınarak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda direnişlerle karşı karşıya kalınabilir. Bu anlamda, aktif direniş; kasti sabotaj, planları bozma, bilinçli olarak hata yapma, işten kaçma veya uzaklaşma şeklinde olabilir.

### 5.3.1.2. Pasif Direnç

Üst yönetimin başarılı ve etkin çalışması ile aktif direnç pasif dirence

<sup>412</sup> HUSSEY, D., **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**, Çev. Ali Çimen, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s. 56.

<sup>413</sup> ÖZGEN, H., F. ÖLÇER, "İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma", **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 29-31 Mayıs 1996 Bildiriler Kitabı**, Armoni Yayınevi, Ankara, 1997, s. 127.

<sup>414</sup> KÖSE, S., "Değişim ve Yönetimi", **A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C. 2, S. 2, Eskişehir, 1997, s. 155.

<sup>415</sup> ÖZKALP, E., Z. SABUNCUOĞLU, **Örgütlerde Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995, s. 213.

dönüştürülebilir. Bu durumda, çalışanlar daha az iş yapma, öğrenme eğiliminde olmama gibi davranışlar sergilerler.

### **5.3.1.3. Kayıtsız Kalma**

Bir sonraki aşamada ise pasif direnç kayıtsızlık şeklinde ortaya çıkar. Yani çalışanlar değişime karşı olduklarını ilan etmeseler de değişim çalışmalarına aktif destek sağlamazlar

### **5.3.1.4. Kabul Hali**

Son aşama değişim zorunluluğunun çalışanlar tarafından kabul görmesidir. Değişimin yararları çalışanlara iyi anlatılırsa kişiler heyecanla işe sarılır ve işbirliğine girer.

## **5.3.2. Direncin Nedenleri**

Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için, her organizasyonun hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir.<sup>416</sup>

Organizasyon için bu değişim ve öğrenme nasıl kaçınılmazsa bunlara karşı direnç de o derece kaçınılmazdır. Çalışanlar çeşitli nedenlerden dolayı değişime karşı direnirler veya değişiklikleri anlayarak yöneticilere yardım edip değişimi yerine getirmeye çalışırlar.<sup>417</sup>

### **5.3.2.1. Kişisel Nedenler**

İnsanlar doğuştan tutucu doğarlar. Canlılar, yaşamlarını devam ettirme içgüdüsünün bir parçası olarak koşulların değişmesini pek istemezler. Değişiklik, ne getireceği pek belli olmayan bir maceradır onlar için.

İşgörenlerin değişimle ilgili sekiz tutumunun değişim projelerinde

<sup>416</sup> KIRIM, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Şirket Kültürü Dizisi, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 78.

<sup>417</sup> DAFT, L. R., **Management**, Third Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, 1993, s. 371.

başarısızlığı hazırladığı görülmüştür:<sup>418</sup>

- a. İhtiyaçların varolan sistemle zaten karşılandığı inancı,
- b. Değişimin, ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştıracığı düşüncesi,
- c. Değişimin beraberinde getireceği risklerin, yararlarından fazla olacağı inancı,
- d. Değişimin istenmeyen durumlardan kaçınmak için gereksiz olduğu inancı,
- e. Değişim sürecinin doğru şekilde ele alınmadığına olan inanç,
- f. Değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi,
- g. Değişimin, şirketin ve işgörenlerin sahip olduğu değerlerle örtüşmediği düşüncesi,
- h. Değişim sürecini yöneten kişilere güven duyulmaması.

Paradigmalarının bir gereği olarak her tür değişikliği önce reddederler, sonra direnirler, bir sonraki basamakta direnmenin bir işe yaramadığını görüp boş verirler.

En son basamakta ise, değişen durumun kendileri için iyi bir şey olduğuna ve yaşamlarını daha iyi bir biçimde devam ettirebileceklerine inanırlarsa, değişirler ve değişime katılırlar.<sup>419</sup>

### 5.3.2.2. Sosyolojik Nedenler

Değişme girişimleri, yalnızca çalışanı etkilemez, aynı zamanda çalışanların meydana getirdiği grupları da etkiler. Bu nedenle çalışanlar içinde buldukları grubun varlığını kaybetmesinden korktuklarından değişime karşı çıkarlar.

Değişim özellikle gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder. Çalışanın eski iş grubundan ayrılması hatta eski iş arkadaşlarının bazılarının haksızlıklara uğramaları veya işten atılmaları grup havasını bozacağından değişimlere karşı tepkiler kaçınılmaz olur.

İşgörenlerin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergesi, onun

<sup>418</sup> BALTAŞ, A., “Değişim Öncesi İhtiyaç Analizi”, <http://www.Baltas-Baltas.htm>, ( 16.02.2005 ).

<sup>419</sup> ARGUN, T., “Kurumsal Değişim”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm/>, 10.05.2005.

amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir.<sup>420</sup> Değişmenin amaçları ile grubun amaçları uyuşmadığı zaman çatışma ortaya çıkabilir. Grup üyeleri bu çatışmadan kaçınmak için değişime karşı direnişe geçerler.

Organizasyonlarda var olan gruplar yöneticileriyle birlikte çalışmaya alışmış olabilirler. Değişimle birlikte yöneticilerin değişmesi grup üyelerinde korkuya ve tepkiye neden olur.

### 5.3.2.3. Ekonomik Nedenler

Çalışanların değişmeyle ilgili olarak en büyük korkuları teknolojik otomasyondur. Çalışanlar otomasyona, işlerini kaybedecekleri korkusuyla direnç gösterirler.<sup>421</sup>

Çünkü çalışanlar eski öğrenmiş olduğu bilgi, yetenek ve alışkanlıklarını kaybederken, yeni teknolojinin gerektirdiği yeni süreç ve teknikleri öğrenmek zorunda kalırlar.

Çalışanlar uzun vadede bu değişimin ekonomi için daha faydalı olacağı ve yeni iş imkanları yaratacağına inanmakta güçlük çekerler. Bir işi öğrenmek için yıllarını vermiş olan kişinin yapacağını makine gerçekleştirirse, çalışanın verdiği bütün emekler yok olur. Onun için önemli olan kendisinin ve ailesinin bugün ki refahıdır.

Hem statünün hem ustalığının ve ekonomik gücünün kaybolması hem de yeniden bilinmeyen bir şeyi öğrenme zahmeti bireyi değişimlere karşı direnmeye götürebilmektedir.

Değişmelerden dolayı, çıkarların ortadan kalması da direnmeyi ortaya çıkarır. Çıkarları ortadan kalkan ve zedelenen kişilerin sayısı ve gücü ne kadar fazla ise direnmede o kadar güçlü olur.

---

<sup>420</sup> İBİCİOĞLU, H., "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 15, S. 1, İzmir, 2000, s. 14.

<sup>421</sup> ÖZKALP, s. 215.



#### 5.3.2.4. Organizasyonel Nedenler

Her organizasyonun içinde durağanlığını sağlayan sistemler vardır. Bu sistemler organizasyonun iç yapısını oluştururlar. Yani organizasyon bu yapıyı devamlı kılabilme için değişime direnç gösterir.

Özellikle işletmeye aktarılan ve uygulanmaya çalışılan değişimler, organizasyonun biçimsel (formal) yapısı üzerinde değişikliklere neden olabilir.

Değişim nedeniyle bazı bölümler veya servisler ortadan kalkar veya işlevlerini yitirirler. İşte bu durum, işletmelerde eski ilişkileri bitirip yeni ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Böylece mevkisini, yetkilerini, bir takım sosyal olanakların kaybeden kişiler doğal olarak değişime karşı gelirler.

Her organizasyon birbirine bağlı alt sistemlerden oluşmaktadır. Birinin diğerini etkilemeden değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir. Değişim bir grup üyelerinin gereksinmelerini karşıladığı ölçüde üyeleri açısından çekici olacaktır. Bu çekicilik üyelerin başkalarını etkileme ve başkaları tarafından etkilenmeye daha yatkın olmaya yol açar.<sup>422</sup>

Organizasyonlarda değişimi isteyenler/mevcut statükoyu korumak isteyenler, gruplar, lobiler, klikler, rakipler vb. mücadele ortamı vardır. Bir grup kendi etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma, dolayısıyla değişime direnç, başlama eğilimine girer.

Ancak, eğer organizasyon değişimi yaşamak azminde ise, çatışma kaçınılmaz bir süreçtir. Önemli olan, çatışmayla sarf edilen enerjinin, organizasyonun yararına kanalize edilmesidir.

Değişimin hızı arttıkça kompleks çatışmaların ortaya çıkması ihtimali artacaktır. Çünkü değişim, fırsatlar yaratmakla beraber, birtakım uyuşmazlık konuları da ortaya çıkaracaktır.<sup>423</sup>

İşin yeniden tasarımı ve yapısal bir değişme çalışanın uzun yıllar üstlendiği

<sup>422</sup> ÜLGEN, H., **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 3, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1997, s. 195.

<sup>423</sup> İBİCİOĞLU, H., "İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Göller Bölgesinde Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**, S. 1, Ankara, 2001, s. 99.

sorumluluğu başkasına vermesine neden olur. Bu da değişime olan direnci ortaya çıkarır.

Grup hareketleri değişmede bir baskı unsuru olarak ortaya çıkar. Özellikle grup üyeleri değişimi istememişlerse değişime karşı çıkarlar. Grup ortamında değişim, birden fazla kişileri etkilediğinden, grubun tepkisi bireylerin tek tek tepkilerin toplamından daha fazladır.

Grup üyeleri, ekonomik kayba sebebiyet verse bile bir takım değişimleri, kendi prestijleri, aralarındaki birlik ve ilişkilere hatta maharetlerine tehdit olarak götürüp direnme yoluna giderler.

Organizasyon içindeki yetki, sorumluluk ve karar verici otoritenin yeniden dağılımı veya değişimi organizasyonda bir takım tepkilere sebep olur.

Kaynak dağılımında en büyük paya sahip olan bireyler ve gruplar, kaybın ekonomik olarak kesilmesi korkusuyla oluşan değişimlere tepki gösterirler.

### **5.3.3. Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler**

Mevcut durumdan ayrılmak anlamına gelen değişim yönetimi uygulamalarının olduğu bir yerde, birçok kişi mevcut imkanlarını kaybedeceğinden, değişime direnç hali de mutlaka görülecektir.<sup>424</sup>

Önemli olan bu direnç halini iyi yönetebilmek ve bu durumun, değişim yönetimi uygulamalarına en az zararı vermesini sağlayabilmektir. Hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, değişimin süreçlerini yaşayan işletmelerde, en önemli değer insan kaynaklarıdır.<sup>425</sup> Değişime direnci azaltıcı etmenler şunlardır:

#### **5.3.3.1. Değişimi Önceden Haber Vermek**

Etkili değişimin doğası gereği, işgörenlere açıklama yapmak bir gerekliliktir. Baştan yapılan bu bilgilendirme ile, işgörenlerde görülmesi olası, bilinmezlik kaygısı azaltılır ve hiyerarşik yapıya göre bilgilenen işgörenlerin, katılımcı fikirleriyle,

<sup>424</sup> İBİCİOĞLU, s. 104.

<sup>425</sup> DE GEUS, A., "Geleceğin Şirketi", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 66, Eylül, 2002, s. 15.

yönetimin kararlarına destek olmaları sağlanır.

Bazı değişimlerde gelişmeler çok açık olmadığı ve çeşitli belirsizlikler taşıdığı için, çalışanlar tarafından tam anlaşılmaz ve bu yüzden bir takım tereddütlere sebep olur. Bu tür değişimlerde küçük bir açıklama, çalışanlarla basit bir diyalog direniş sorununu çözecektir.<sup>426</sup> Ayrıca işgörenler, değişim uygulaması hakkında önceden bilgilendirilerek, olası bir dedikodu/söylenti ortamının da önüne geçilmiş olur.<sup>427</sup>

### 5.3.3.2. İletişim

Organizasyonlarda yapılmak istenen değişim, genellikle uzun ve yorucu bir yolculuğu gerektirmektedir. Ancak tüm bunların başarılması için her düzeydeki organizasyon üyesi ile değişim ekibinin arasında sağlıklı iletişim şarttır.

Değişim yönetiminde en zor hususlardan birisi de değişimin iletişimidir. Değişimin talimat ve bildirimlerle sağlanamayacağı ancak etkin bir iletişim ve kararlı yaklaşımlarla gerçekleştirilebileceği bilinmelidir.

Değişimin iletişimde nelerin yapılması gerektiği çok önemli olmakla beraber, aşağıda sıralanan yanlışların yapılmaması gerekir.<sup>428</sup>

a. Tüm değişikliklerin bir defada anlatılması: Tüm değişikliklerin bir defada anlatılması değişikliklerin reddedilmesine sebep olacaktır. Özümleme zor olacak uygulamada çaresizliğe düşülecektir.

b. Değişikliğin iletişimde yazılı malzemeye gerektiğinden fazla güvenilmesi: Değişiklikleri yazılı olarak dağıtmak ve değişikliklerin kişiler tarafından anlaşıldığını ve doğru olarak algılandığını kabul etmek yanlıştır. Bu konudaki yazılı iletişim mutlaka yüz yüze sözlü iletişim ile desteklenmelidir.

c. İletişimde hiyerarşik düzene uymamak: Yetki ve sorumlulukları farklı olan herkesi bir araya getirip değişikliği iletmek, algılamayı başarısız hale getirecektir. Zor olmasına ve uzun zaman almasına rağmen, yeniliğin iletişimde

<sup>426</sup> KARAER, T., " Örgütlerde Değişime Karşı Direnç ", Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, Nisan 1990, s. 139

<sup>427</sup> DOĞAN, s. 136.

<sup>428</sup> [http\www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)., "Değişimde İletişim Zorlukları", (10.02.2005 ).

mutlaka segmantasyona riayet edilmelidir.

d. Üst kademe yöneticilerinin ilgisizliği: Organizasyondaki herhangi bir değişikliğin iletişimde, üst kademe yöneticilerinin desteği yoksa değişikliğin kesinlikle kabul edilmeyeceği ve benimsenmeyeceği bilinmelidir.

e. Yalnızca konuşarak iletişim kurmak: İşgörenlerin gerektiğinde en iyi bilgi kaynağı olduğunun bilinci içerisinde, işgörenlerle konuşarak, dinleyerek ve yeri geldiğinde sorular sorarak iletişimde bulunulmalıdır.<sup>429</sup>

### 5.3.3.3. Katılım

İşgörenlerin kendi iştirak ettikleri değişim kararlarına direnmeleri zordur. Böyle bir strateji özellikle değişimin uygulanmasında büyük bir katılımın gerektiği durumlarda daha uygundur. Ancak unutulmaması gereken önemli bir nokta, bu katılımın gerçekleşmesi sürecinin çok zaman alacağıdır.

Değişim stratejisinin uygulanabilmesi için, gerekli olan katılımcılık etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır.<sup>430</sup>

Bu ise, organizasyonel yapıda yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir.

Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesini sağlayacak olan bir kuruluşa üst yönetim olmalıdır.

Katılımcılığı destekleyen ve güçlendiren personele sahip kuruluşlarda yetki devretmeye hazır ve istekli yönetim, bunun için motive olmuş nitelikli istekli ve yeterli sayıda personele sahip olacaktır.<sup>431</sup>

<sup>429</sup> GUENTHER, R. W., "Yönetimde En İyi Sonuçları Almak İçin", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004, s. 22.

<sup>430</sup> PEŞKİRCİOĞLU, N., "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**, MPM Ya., Özel Sayı, Ankara, 1996, s. 31.

<sup>431</sup> ÖZTÜRK, N., Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Özel Sayı, Ankara, 1993, s. 61.

#### 5.3.3.4. Kolaylaştırma ve Destek

Değişimin etkililiğini sağlamak, her düzeydeki yönetici yada işgörenin isteğidir. Kolaylaştırma ve destek yöntemi, özellikle güvensizlik ve bilinmeyenlerden korkulardan kaynaklanan direnci gidermede daha etkin bir yöntemdir.<sup>432</sup>

Eğer, işgörenler yeni tekniklere, yeni uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa yönetimin bu kişilere ek bir eğitim, duygusal destek, hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin değişime ayak uydurmalarını ve direncin azaltılmasını sağlayabilir. Ancak bu yöntemin uzun bir zaman alması ve yoğun bir çaba gerektirmesi gibi dezavantajları da vardır.

#### 5.3.3.5. Pazarlık

Değişimden etkilenecek kişilerle, gruplarla değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapma yöntemidir.<sup>433</sup> Anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olur.

Organizasyonel değişim açısından pazarlık, önerilen değişim programı üzerinde çalışanın desteğini sağlamak üzere yönetimle çalışanın uzlaşmaya varmasıdır. Uzlaşmada her iki tarafında çaba ve fedakarlık göstermesi gerekir.

Yani, pazarlıkta yönetimin grup veya kişi tarafından getirilen her öneriyi peşin olarak kabul etmesi söz konusu olamayacağı gibi, grubun veya kişinin de yönetimden gelen her öneriyi kabul etmesi mümkün değildir.

Bu yöntemle değişime tepki gösteren kişiler pazarlık yoluyla ödüllendirilebilir. Yeniliklerle artan organizasyonel icraatın sonunda kişilerin kara ortak edilmesi ve onlara artan üretimden prim verilmesi gibi ödüllerle tepkileri azaltılabilir. Burada dikkat edilecek husus, yapıcı ilişkilerin devam ettirilebilmesi için, her iki tarafında gerekli fedakarlığı gösterebilmesidir.<sup>434</sup>

---

<sup>432</sup> DOĞAN, s. 136.

<sup>433</sup> KOÇEL, s. 489.

<sup>434</sup> CABOT, S. J., "Birlikte Ayaktayız", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 66, Eylül 2002, s. 4.

### 5.3.3.6. Manipülasyon ve Birlikte Hareket Etme

Manipülasyon yani değişimleme, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi ya da gruplar manipüle edildiklerini anlarırsa, ileride daha büyük sorunlar çıkabilir.<sup>435</sup>

Birlikte hareket etme ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi ya da gruplar, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözümlen arayan bir rol oynamaya sevk edilirler.<sup>436</sup>

Ayrıca bu yöntem organizasyon üyelerinin eski problemlere yeni yönlerden bakmalarını sağlayacak yeni fikir ve bakış açıları getirir. Bu şekilde organizasyonda problemlere orijinal çözümler üretilir. Yeni fikirler ve orijinal çözümlerin ışığı altında organizasyon üyelerinin problem çözüme ve fikir üretme yetenekleri artar.<sup>437</sup>

### 5.3.3.7. Tehdit, Baskı ve Zor Kullanma

Bu yöntem, genellikle direnci ortadan kaldırmaktan ziyade, bunları önleyecek tehdit, şantaj, zor kullanmayı gerektirir. Başka yöntemlerin uygulama imkanının olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişikliklerin kabul edilmesini zorlayabilirler.<sup>438</sup>

Burada yöneticiler ücretleri azaltma, işten çıkarma, transfer etme, kötü bir referans mektubu verme gibi tehditlerle bu yöntemi kullanabilirler. Bu çabuk bir yöntem olmakla birlikte işgörenler üzerinde olumsuz etkileri olan ve uzun vadede tersine bir takım etkiler yaratabilecek bir yöntemdir.

---

<sup>435</sup> KOÇEL, s. 489.

<sup>436</sup> ROBBINS, P. S., **Managing Today**, International Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1997, s. 522.

<sup>437</sup> ERSOY, T.; "Örgütsel Değişmede Teşhise Dayalı Araç Yöntemi" **Yönetim Dergisi**, İ.Ü.İşl.Fak., Y. 4, S. 16, Ekim 1993, s. 41.

<sup>438</sup> SABUNCUOğLU, s. 222.

### 5.3.3.8. Paylaşılan Vizyon Ortamı Oluşturma

Organizasyonel değişimi gerçekleştirme ve buna karşı olan direnci azaltmanın bir yolu organizasyonun etkin vizyon ve misyona sahip olmasıdır.

Vizyon, organizasyonun gelecekteki fotoğrafını yani geleceğini ifade eder. Bir organizasyonun vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı organizasyonun geleceğine ait bir resim demektir<sup>439</sup>

Misyon ise, organizasyon üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve organizasyonu bezer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir<sup>440</sup>

Misyon vizyonu gerçekleştirmek için bir araçtır. Bir merdivenin tepesi organizasyon için ulaşılması gereken yerdir. Yani vizyonunu ifade eder.

Organizasyon çalışanlarına organizasyonun etkin bir vizyona ve misyona sahip olduğu iyi bir şekilde anlatılırsa, bu kişilerin değişimi kabullenmeleri daha kolay olacaktır.

### 5.3.3.9. Bilgilendirme

Değişime karşı çıkmak, değişimin kendisinden çok, neler getireceği konusundaki bilgi eksikliğinden kaynaklanır.<sup>441</sup> Belirsizlik ortamı, değişim yönetimi çabalarının önündeki en büyük engellerden birisidir. Belirsizlik koşullarında etkili bir şekilde çalışmakta güçlük çeken işgörenler; iş, fikir, hizmet yada ürün yaratmak için belirlenmiş hedeflere ulaşmakta güçlük çekerler.<sup>442</sup>

Burada yöneticiler, organizasyon içi tüm haberleşme kanallarından istifade ile, değişimin seyrini, tüm çalışanları ile eş zamanlı olarak paylaşmalıdır. Çünkü,

<sup>439</sup> SENGE, s. 227.

<sup>440</sup> DİNÇER, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 10.

<sup>441</sup> LLOYD, s. 20.

<sup>442</sup> BYRD, J., P. L. BROWN, "Yaratıcılığın İtici Gücü", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 90, Nisan 2004, s. 19.

işletmenin işlerinin nasıl gittiği konusunda tüm işgörenler haklı olarak bilgi sahibi olmak isterler. İşgörenler, kendilerine düzenli olarak net bilgiler veren, ya da en azından, bilmediklerini yada bildiklerini şu anda söyleyemeyeceklerini açıklama dürüstlüğüne sahip yöneticilere saygı duyarlar.<sup>443</sup>

### 5.3.3.10. İşgörene Taviz Verme

Bu yöntem kullanılarak değişime karşı olan kişilere tavizler verilir. Var olan direnç azaltılmaya çalışılır. Değişiklik uygulamalarında, önemli görevleri bu kişilere vererek masrafsız bir şekilde onlardan yararlanılabilir.<sup>444</sup>

### 5.3.3.11. Çatışma Ortamını Yönetme

Geleneksel çatışma kuramına göre çatışmalardan kaçınmak mümkündür, çatışmalar genelde sorun yaratan kişiler tarafından çıkartılmaktadır ve çatışmaları engellemek için yönetim aktif rol oynamalıdır. Buna karşın modern çatışma kuramına göre, çatışmaların olmaması imkansızdır, çatışmalar değişiklik ve yeniliğin doğal sonucudur, çatışmalar yönetilebilir.<sup>445</sup>

Farklı nedenlerden dolayı, farklı şekillerde ve düzeylerde yaşana çatışmaların giderilmesinde veya yönetilmesinde çeşitli yönetim teknikleri kullanılmaktadır.<sup>446</sup>

a. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesi: Çatışmanın organizasyonun içinde desteklenmesi için öncelikle organizasyon üyelerinin ve yöneticilerinin organizasyonda çatışmanın bir yeri olduğunu kabul etmeleri gerekir.

b. İletişim Kullanılması: İletişim eksikliği örgütlerde çatışmaya neden olabilecek faktörlerden bir tanesidir. Günümüz teknolojisinin örgütlere sağladığı alternatif dağıtım kanalları düşünüldüğünde (internet, intranet vs.) bu tip çatışmaların gündeme gelmediği bir ortam oluşturulabilir.

<sup>443</sup> CHALLENGER, J., “Çalışanları Küstürmeden Küçülmek”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 66, Eylül 2002, s. 21.

<sup>444</sup> HAMPTON, D., **Contemporary Management**, McGraw-Hill Co., 1977, s. 70.

<sup>445</sup> <http://www.euvakif.org/gundem/bulten21.doc>, “Çatışma Yönetimi”, 01-31 Mart 2004, (11.08.2005).

<sup>446</sup> YILMAZ, G. Ö., “Örgütlerde Yaşanan Çatışmaların Giderilmesinde Takım Çalışmasından Yararlanma”, **Verimlilik Dergisi**, S. 1, Ankara, 2005, s. 45.



c. Eleman Transferi: Durgun bir birimin veya organizasyonun aktif hale getirilmesinde en çok kullanılan yöntem organizasyona yeni elemanlar alınmasını sağlamaktır. Bu yolla organizasyona yeni bir hava katılacaktır.

d. Reorganizasyon: Yapısal değişiklikler çatışmaların azaltılmasında olduğu kadar oluşturulmasında da büyük rol oynarlar. Teknolojik değişimlerin çalışanlara etkisi bu nokta önemli bir örnek olabilir.

e. Yarışma Ortamı Oluşturmak: Performansa dayalı ücret sistemlerinin oluşturulması takım çalışmalarının desteklenmesi departmanlar arası gelişimi ve verimliliği artırdığı gibi farklı çatışmaların oluşumuna da zemin hazırlayacaktır.

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. AZERBAJCAN CUMHURİYETİNDEKİ TÜRK MENŞELİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın ilk beş bölümünde konu ile ilgili teorik bilgiler aktarılarak çalışma için gerekli zemin hazırlanmıştır. Bu bölümde ise araştırmaya katılan Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk Menşeli İşletmelerin değişim yönetimi uygulamaları incelenecektir.

#### 6.1 Amacı ve Önemi

İşletmelerin faaliyette bulunduğu doğal, ekonomik, sosyo-kültürel ve hukuki çevre faktörleri sürekli olarak değişmektedir. Özellikle son yıllarda daha yoğun bir şekilde yaşadığımız bu değişim ve gelişmeler, en çok işletmeleri etkilemektedir.

Değişimle birlikte, hızlı bir rekabetinde yaşandığı günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ancak, değişen çevrelere uyum sağlamaları ile mümkün olabilecektir. İşte bu uyum çabası, işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda işletmelerde organizasyonel değişim yönetimi konulu bu çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- a. İşletmelerin, değişim konusundaki bakış açılarını ve referans aldıkları mevcut yönetim tarzlarını ortaya koymak,
- b. İşletmelerin daha çok hangi sebeplerden dolayı değişime gittiklerini ortaya koymak,
- c. İşletme yöneticilerinin değişim faaliyetlerinin gerekliliğine ve önemine dair karar verici ve en önemli aktör olduğu savından hareketle organizasyonel değişim konusundaki anlayış biçimlerini ve organizasyonel değişimdeki rollerini belirlemek,
- d. Değişimin organizasyondaki herkesin desteğiyle başarıya ulaşabileceği

gerçeğinden hareketle; işletmelerde var olan işgörenlerin genel olarak değişimi algılayış tarzlarını, o ana kadar gerçekleştirilen değişim uygulamaları hakkındaki düşünce ve değerlendirmelerini açığa çıkarmak,

e. İşletmelerin bugüne kadar herhangi bir değişim metodu uygulayıp uygulamadığını, uygulamışlar ise en çok hangi metotlardan yararlandıklarını ortaya koymak,

f. Yapılan herhangi bir değişikliğe karşı, işletmelerde bir direncin olup olmadığını araştırmak,

i İşletmelerin uyguladıkları değişim programları sonucunda başarılı olup olmadıklarını ortaya koymak,

j İşletmelere değişim yönetimiyle ilgili önerilerde bulunabilmek için, bilimsel bir veri tabanı ve bir yol haritası oluşturmaktır.

## 6.2. Sınırlılıkları

Bu araştırmaya dayanarak kesin tanımlamalar yapmak oldukça güçtür. Bunun nedenleri ise şunlardır:

1- İşletmeler, sektörel düzeyde sınıflandırılmamışlardır. Ticaret, Sanayi, İnşaat, Bilgi Teknolojileri ve hizmet sektörlerinin hepsi bir arada ele alınmıştır.

2- İşletmeler çalıştırdıkları personel sayısına göre sınıflandırılmamıştır.

3- İşletmeler, sermayelerine göre sınıflandırılmamıştır.

İşletmelerin sektörel düzeyde, çalıştırdıkları personel sayısına göre ve sermaye yapılarına göre homojen yapıda olmamaları araştırmanın en önemli sınırlayıcısıdır.

Yukarıda yer vermeye çalışılan sınıflandırmalara göre yapılacak araştırmalarla bu sorunları aşmak mümkün olabilecektir.

Araştırmada karşılaşılan bir diğer zorluk ise işletmelerin anketleri cevaplama gösterdikleri isteksizliklerdir. Gerek mail, gerek faks gerekse yüz yüze yapılan anketlerde personelin cevap vermedeki isteksizliği önemli bir sınırlılık oluşturmuştur. Bu isteksizlik telefon ve yüz yüze yapılan görüşmeler ve aracılarla

çözölmeye çalışılarak sonuca gidilebilmiştir.

### **6.3. Yöntem**

Araştırma yöntemi araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi ve yorumlanması başlıkları altında incelenmiştir.

#### **6.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda olduğu gibidir:

##### **6.3.1.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma tarama modellidir. Anket çalışması ile farklı türdeki organizasyonların “değişim yönetimi” potansiyeli ve yeterliliği belirlenmeye çalışılmış ve söz konusu organizasyonların değişimi nasıl algıladıkları ve yönettikleri incelenmiştir.

##### **6.3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir:

a.  $H_1$  = Yönetici ve iş görenler arasında işbirliğine önem verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = Yönetici ve iş görenler arasında işbirliğine önem verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

b.  $H_1$  = Yönetici ve iş görenler arasında sinerji yaratan ekip çalışmalarına değer verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = Yönetici ve iş görenler arasında sinerji yaratan ekip çalışmalarına değer verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

c.  $H_1$  = Karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici ve iş görenin dahil edildiği işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = Karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici ve iş görenin dahil edildiği işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

ç.  $H_1$  = Kararların işletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla alındığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = Kararların işletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla alındığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

d.  $H_1$  = Organizasyon çalışanlarının farklı iletişim kanallarını rahatlıkla kullandığı işletmelerde değişim yönetim, uygulaması, başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = Organizasyon çalışanlarının farklı iletişim kanallarını rahatlıkla kullandığı işletmelerde değişim yönetim, uygulaması, başarı ile sonuçlanmaz.

e.  $H_1$  = İşletme içinde internet, internet ve network sistemi gibi iletişim araçlarının etkin olarak kullanıldığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = İşletme içinde internet, internet ve network sistemi gibi iletişim araçlarının etkin olarak kullanıldığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

f.  $H_1$  = Bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılan işletmelerde, değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = Bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılan işletmelerde, değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

g.  $H_1$  = Yaratıcı fikirlerin dinlenip, desteklenip, teşvik edildiği, işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = Yaratıcı fikirlerin dinlenip, desteklenip, teşvik edildiği, işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

ğ.  $H_1$  = Yaratıcılık ve buluşçuluğun cesaretlendirildiği, işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = Yaratıcılık ve buluşçuluğun cesaretlendirildiği, işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

h.  $H_1$  = Personelin sürekli eğitimine, gelişimine ve kariyer yönetimine önem

verilen işletmelerde değişim dirençle karşılanmaz.

H0 = Personelin sürekli eğitimine, gelişimine ve kariyer yönetimine önem verilen işletmelerde değişim dirençle karşılanır.

1. H1 = Yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programlarının bulunduğu ve uygulandığı işletmelerde değişim dirençle karşılanmaz.

H0 = Yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programlarının bulunduğu ve uygulandığı işletmelerde değişim dirençle karşılanır.

i. H1 = Yönetici ve işgörenlerin sürekli gelişmelerini sağlayacak bireysel çaba gösterdikleri işletmelerde değişim dirençle karşılanmaz.

H0 = Yönetici ve işgörenlerin sürekli gelişmelerini sağlayacak bireysel çaba gösterdikleri işletmelerde değişim dirençle karşılanır.

j. H1 = İşgörenlerin bireysel gelişimi için işletme içi /dışı eğitim programları etkin olarak uygulandığı işletmelerde değişim dirençle karşılanmaz.

H0 = İşgörenlerin bireysel gelişimi için işletme içi /dışı eğitim programları etkin olarak uygulandığı işletmelerde değişim dirençle karşılanır.

k. H1 = Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan bir vizyonu olan işletmelerde değişime direnç görülmez.

H0 = Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan bir vizyonu olan işletmelerde değişime direnç görülür.

l. H1 = Organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirebilen işletmelerde değişime direnç görülmez.

H0 = Organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirebilen işletmelerde değişime direnç görülür.

### 6.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma sonucunda elde edilecek verilerin genellenmek isteneceği kurum ve elemanlar açısından iki tür evrenden söz edilebilir. Bunlar, kurumlar açısından Azerbaycan Cumhuriyetindeki ticari organizasyonlar, elemanlar açısından bu

organizasyonların sahipleri ile buralarda çalışan işgörenlerdir.

Örnekleme bir ana kütlede çekilen örneklerle ana kütlede temsil edilmesidir.<sup>447</sup> Maliyet, teknik ve bulguların kalitesi açısından örnekleme TÜSİAB\* dan alınan veriler doğrultusunda, Azerbaycan Cumhuriyeti' nde Türk menşeli işletmelerin yatırımlarının en fazla olduğu ticaret (370 milyon \$), hizmet (295 milyon \$), sanayi (410 milyon \$), inşaat (360 milyon \$) ve bilgi teknolojileri (100 milyon \$) sektörlerinde<sup>448</sup> yer alan yaklaşık 250 işletme içerisinde çalışan sayısı, yatırım miktarı, ciro vb. kıstaslar dikkate alınarak seçilen 64 işletme olarak belirlenmiştir.

Bu çerçevede 64 farklı işletmenin sahibi/yöneticisi 110 işveren ile bu organizasyonlarda çalışan 145 işgören araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

### 6.3.3. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracağı bir soru listesinin hazırlanması ile yapılan bir veri toplama yöntemidir.<sup>449</sup> Sosyal bilimlerde bu yöntem aracılığı ile niceliksel veriler elde edilerek istatistiksel sonuçlara ulaşılmaktadır.

Anket formunun hazırlanma aşamasında geniş bir literatür taraması yapılarak ülkemizde ve dünyanın değişik ülkelerinde kullanılarak anket formları incelenmiştir. Tamer KEÇECİOĞLU'nun çalışmalarında kullandığı organizasyonel değişim

<sup>447</sup> SPIEGEL, M. R., **İstatistik**, (Çev: A. AYAYDIN ve diğerleri), Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1995, s.223.

\* TÜSİAB ( Azerbaycan Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği Beynelhalk Cemiyeti), Türk işadamlarının Azerbaycan' a yatırım yapmalarını sağlamak ve faaliyetlerine yardımcı olmak, üyeleri arasında dayanışma ve işbirliğini sağlamak, iki ülke arasındaki ekonomik ilişkilerin, dil, din ve tarih birliğine dayanan dostluk ve kardeşlik bağlarının pekiştirilmesine katkıda bulunmak amacı ile 1994 yılında Bakü' de kurulmuştur. TÜSİAB, Azerbaycan ve Türkiye' nin sürekli büyümesi için, Türk girişimcilerinin kendi rekabet güçlerini geliştirmeleri, yeni yatırım sahalarına girmeleri, verimli çalışma temposunu yakalamaları istikametinde analizler yaparak, işadamlarımızın karşılaştığı sorunları belirleyip, çözüm önerileri geliştirmektedir. TÜSİAB hakkında daha ayrıntılı bilgi için bakınız, <http://www.tusiab.org>.

<sup>448</sup> TÜSİAB 10. Yıl Bülteni, TÜSİAB Ya., Bakü, 2004, s. 5.

<sup>449</sup> SEYİDOĞLU, H., **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Kurtiş Matbaası, Sekizinci Baskı, İstanbul, 2000, s. 36.

yönetimini ölçmeye yönelik anket formu geliştirilerek bu çalışmada kullanılmıştır.<sup>450</sup>

Anket formları hem işveren/yöneticilere hem de işgörenlere yönelik olarak hazırlanmıştır. Böylece işveren/yöneticilerin ve işgörenlerin verdikleri cevapların karşılaştırılabilmesi olanağı elde edilmiştir.

Anketin birinci bölümünde, anketi cevaplandıran işveren/yöneticilerin ve işgörenlerin sosyodemografik özelliklerini belirlemeye yönelik yaşları, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri ve işletmelerinin faaliyet alanlarını içeren sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise, 58 önermeden oluşan ve Tablo 6.1.' de görüleceği gibi yedi boyuta indirgenen sorular yer almaktadır.

Tablo. 6.1 Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı

<b>BOYUTLAR</b>	<b>SORU NUMARALARI</b>
Organizasyonel Hedefler, stratejiler, vizyon ve misyon	1-7
Sinerji ve Ekip ruhu	8-12
Organizasyonel ve yönetsel yapı, liderlik ve karar verme	13-31
Öğrenen organizasyon ve eğitim	32-35
Kurum Kültürü ve iletişim	36-43
Bilgi yönetimi ve yaratıcılık	44-53
Değişim yönetimi uygulamaları ve değişime direnç	54-58

Araştırma yönteminin biçimi konusunda, niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki yöntem vardır. Niteliksel yöntem, en geniş anlamıyla bir araştırma konusunu veya sorununu, algıların ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik olarak, her hangi bir hipotez ve istatistiksel test

<sup>450</sup> KEÇECİOĞLU, s. 213 – 217.



kullanılmadan yapılan incelemedir.<sup>451</sup> Niceliksel yöntem ise, araştırma sorusuna uygun cevap bulmak için veri toplamada sayısalığa dayanan yöntemdir.<sup>452</sup>

Bu çalışmada niceliksel yöntem kullanılmıştır. Çünkü gerek organizasyonların mevcut değişim yönetimi uygulamalarını gerekse işveren ve işgörenlerin bu uygulamalara ilişkin tutumlarını nicel yöntemlerle ölçmek mümkündür.

Bu nedenle, anketlerin belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Tutum Ölçeği model olarak alınmıştır.

Likert Tutum Ölçeği modeli, adını ilk düzenleyen sosyal bilimci Rensis Likert' ten almaktadır. Bu ölçekte, konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye bireylerin tepkide bulunmaları ve her bir önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenir. Her ifadenin altında tamamen katılıyorum (=1) den, genellikle katılıyorum (=2), kararsızım (=3), genellikle katılmıyorum (=4), hiç katılmıyorum (=5) doğru bir beşli sıralama yapılmıştır. Böylece tutumun şiddeti 1 den 5'e yaklaştıkça tutumların şiddeti azalmaktadır. Bu tür ölçeklerde madde sayıları değişebildiği gibi puanlama sistemi de değiştirilebilmektedir.

350 adet anket formu hazırlanmış, TÜSİAB ile işbirliği yapılarak, belirlenen beş sektördeki mevcut işletmelere ulaştırılmış, bunlardan 277 adedi geri gelmiştir. Gelen anket formlarından 22 adedi değerlendirme dışı bırakılmış, toplam 255 adedi (110 işveren/yönetici, 145 işgören) değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

#### **6.3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde verilerin daha düzenli ve anlamlı kullanılması açısından işletme personelinin değişim yönetimi uygulamalarına ilişkin tutumlarını ölçmek için

<sup>451</sup> YILDIRIM, A., H. ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2000, s. 43.

<sup>452</sup> ERDOĞAN, İ., *Araştırma Dizaynı ve İstatistiksel Yöntemler*, Emel Matbaası, Ankara, 1998, s. 54 – 56.

hazırlanan 58 önerme 6 boyuta indirgenerek değerlendirme yapılmıştır.

Ölçme aracının güvenilirliğini ölçmede çeşitli metotlar kullanılmaktadır. Kişilik, ilgi ve tutum testleri gibi davranış ölçmede derecelendirme (Likert ölçeği gibi) yapılmış ise ölçeklerde Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alpha güvenlik kat sayısı olarak bilinen kat sayı dikkate alınır.<sup>453</sup>

Bu çalışmada anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde işveren ve işgörenlerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Başlangıçta anketin iç tutarlılığı gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değerleri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Anketin 58 maddelik ilk halinin güvenilirlik analizi sonrasında Cronbach Alfa katsayısı,  $\alpha = 0,995$  olarak bulunmuştur.

Tablo 6.2 Anketin Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,990	58

Ayrıca anketi oluşturan değerlere ait “Madde Silindiğinde Cronbach Alfa” değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkartılmasının anketin güvenilirliğini arttırmayacağı, aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede 58 maddelik anket yapısı korunmuş ve faktör analizinde bu yapı kullanılmıştır.

Tablo 6.3 Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
S1	147,1825	3344,245	,861	,989
S2	146,3770	3331,853	,852	,989
S3	146,3532	3349,616	,805	,989
S4	145,8651	3332,858	,798	,989

<sup>453</sup> ÖZGÜVEN, İ. E., **Psikolojik Testler**, Ankara, 1994, s. 97.

S5	145,9960	3329,645	,810	,989
S6	146,5079	3328,402	,847	,989
S7	146,4603	3321,229	,896	,989
S8	146,6508	3447,407	,045	,990
S9	146,4802	3333,167	,819	,989
S10	145,5952	3337,461	,732	,990
S11	146,7262	3345,849	,748	,990
S12	146,8016	3358,239	,588	,990
S13	146,6270	3327,741	,821	,989
S14	146,3770	3327,399	,908	,989
S15	146,3333	3341,323	,795	,989
S16	146,1587	3324,740	,842	,989
S17	146,5992	3325,843	,838	,989
S18	146,1468	3339,433	,731	,990
S19	146,2024	3319,835	,875	,989
S20	145,7103	3337,123	,734	,990
S21	146,0079	3333,267	,738	,990
S22	146,1349	3325,974	,831	,989
S23	146,4167	3325,368	,859	,989
S24	146,5278	3320,832	,865	,989
S25	146,7143	3334,181	,861	,989
S26	146,7262	3330,136	,922	,989
S27	146,3849	3333,616	,895	,989
S28	146,4643	3342,831	,701	,990
S29	146,0159	3338,462	,723	,990
S30	146,4206	3351,655	,745	,990
S31	146,3968	3326,511	,831	,989
S32	146,7817	3442,952	,074	,990
S33	146,9365	3333,454	,854	,989
S34	146,6349	3331,492	,823	,989
S35	147,0198	3357,430	,720	,990
S36	146,6944	3343,273	,731	,990
S37	146,5238	3331,398	,810	,989
S38	146,4365	3314,757	,904	,989
S39	146,4087	3301,988	,907	,989
S40	146,4286	3333,043	,789	,989
S41	146,4246	3321,799	,894	,989
S42	146,7262	3323,586	,807	,989
S43	146,0675	3340,199	,755	,990
S44	146,6825	3326,855	,824	,989
S45	146,6944	3335,576	,864	,989
S46	146,7302	3337,321	,774	,990
S47	146,4643	3315,461	,900	,989
S48	146,3730	3330,314	,831	,989
S49	146,1944	3319,751	,875	,989
S50	146,6190	3319,934	,866	,989
S51	147,5714	3405,497	,421	,990

S52	146,3849	3322,517	,862	,989
S53	146,6944	3328,978	,844	,989
S54	145,9881	3343,550	,754	,990
S55	145,9960	3343,821	,782	,989
S56	146,7937	3334,029	,846	,989
S57	146,9246	3351,568	,797	,989
S58	146,9325	3320,446	,918	,989

Varyans, birim değerlerinin aritmetik ortalamadan farklarının karelerinin toplamının birim sayısına bölümüdür. Varyans analizinin temeli ise, aynı ana kütlede veya aynı varyansa sahip farklı ana kütlelerden seçilmiş iki veya daha fazla sayıda örneğin varyanslarının ortalaması alınarak ana kütle varyansının tahmininin yapılabilmesidir.<sup>454</sup>

İki örnek ortalaması arasındaki farkın önem kontrolü örnek büyüklüğüne göre Z veya t testlerinden biri ile yapılabilir. Bu testlerle, ikiden fazla örnek ortalamasını birlikte test etmek ve aralarındaki farkın önem kontrolünü yapmak mümkün değildir. Bu nedenle iki veya daha fazla örnek ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test ederken varyans analizine başvurulur.<sup>455</sup>

Varyans analizi sonuçlarından anketin 8 faktörden oluştuğu ve bu 8 faktörün toplam varyansın % 87'sini açıkladığı, diğer bir ifade ile ölçülmek istenen olguyu % 87 oranında ölçtüğü söylenebilir.

Tablo 6.4 Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Eigen Değerler		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	37,951	65,432	65,432
2	2,869	4,947	70,379
3	2,202	3,797	74,176
4	2,109	3,637	77,813
5	1,677	2,892	80,705
6	1,560	2,690	83,395
7	1,174	2,024	85,420
8	1,089	1,878	87,297

<sup>454</sup> GÜRSAKAL, N., **Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II**, Alpha Yayınları, İstanbul, 2002, s. 314.

<sup>455</sup> KÖKSAL, B. A., **İstatistik Analiz Metotları**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1980, s. 256.

Bileşen matrisi sonuçlarından da anketin 8 faktörden oluştuğu anlaşılma ile birlikte belirgin faktör kalıbı elde edilememiş ve bu nedenle 8 faktörlük sonuç faktör yüklerini ve buna bağlı olarak faktör yapısını belirlemek için yönlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 6.5 Bileşen Matrisi

	Bileşen							
	1	2	3	4	5	6	7	8
S1	,866	-,053	,232	-,109	,074	-,183	-,005	,030
S2	,854	,147	,065	,125	,034	,085	-,201	-,141
S3	,812	-,100	,045	-,079	,078	,175	,183	-,347
S4	,803	,073	-,160	,344	-,091	,116	-,080	-,014
S5	,820	,381	-,241	-,005	,055	-,146	,073	,147
S6	,855	-,040	,189	-,199	-,004	-,169	,172	-,217
S7	,905	-,017	-,021	-,140	-,050	-,141	,087	-,073
S8	,029	,438	,716	,256	,250	,173	,148	,073
S9	,823	-,016	,072	,101	-,014	,062	-,369	,106
S10	,736	,533	-,153	,161	-,042	,026	-,049	-,150
S11	,757	-,483	,082	,059	-,006	,325	,039	,090
S12	,605	-,675	,149	,074	,110	,083	-,156	,021
S13	,828	-,040	,033	,097	-,124	-,180	,040	,248
S14	,912	-,001	,018	,102	-,132	,012	-,119	,007
S15	,799	,191	-,100	,270	,044	,004	-,217	,123
S16	,846	-,085	,065	,249	,013	-,016	-,150	-,300
S17	,844	-,235	,085	,169	,135	-,006	,156	-,176
S18	,737	-,063	-,127	,484	,306	-,066	,030	-,102
S19	,881	,145	,045	-,009	-,035	-,067	-,056	-,092
S20	,745	,112	-,042	,187	-,509	-,130	,155	-,071
S21	,747	,431	-,097	-,113	-,236	,204	,001	-,109
S22	,840	-,176	-,033	,081	-,253	,030	,117	-,108
S23	,868	-,089	-,037	,094	-,061	-,247	-,086	,083
S24	,873	-,032	,082	-,060	,155	-,215	,148	-,015
S25	,871	-,098	-,075	,018	,124	-,020	-,014	,199
S26	,927	-,057	,053	-,093	,003	-,064	,097	,109
S27	,902	-,081	-,042	,073	-,171	,073	-,052	,035
S28	,715	-,467	-,062	,234	-,190	,200	,148	,170
S29	,730	,156	-,190	,031	,028	,491	,247	-,019
S30	,755	,079	-,058	-,318	,224	,359	-,141	-,097
S31	,837	,043	-,152	,128	,181	-,011	,173	,153
S32	,059	,304	,679	,441	,230	,035	,053	,064
S33	,867	-,116	-,027	-,162	,080	-,153	-,048	,261
S34	,832	-,290	,162	,045	-,078	-,218	,170	,028
S35	,736	-,101	-,067	-,385	,078	,144	,109	,257
S36	,741	-,034	,233	-,231	-,317	,160	-,311	,079
S37	,821	-,139	,113	-,154	-,067	,062	-,311	-,054
S38	,910	,215	-,093	-,045	,039	-,082	-,078	,032

S39	,913	,183	-,040	-,130	,041	-,133	,038	,043
S40	,796	-,369	,079	,319	-,184	-,046	,041	-,045
S41	,901	,060	-,018	,009	,073	-,222	,188	-,010
S42	,817	,017	-,074	-,107	,437	,052	-,210	,022
S43	,765	,217	-,186	-,199	,030	,336	,237	-,073
S44	,828	,119	,125	-,018	,201	-,013	-,123	-,002
S45	,873	-,019	-,150	,135	,206	-,169	-,003	,084
S46	,788	-,233	,047	-,274	,203	-,012	,011	-,250
S47	,906	,013	,078	-,100	,051	-,067	,115	-,188
S48	,840	,253	-,063	-,159	,023	-,106	-,093	,198
S49	,880	,105	,146	-,072	-,019	-,149	-,053	-,136
S50	,877	,138	-,093	-,157	,068	-,245	,145	,081
S51	,416	,240	,624	-,118	-,303	,231	,118	,253
S52	,868	-,018	-,069	-,003	,240	,153	-,137	,009
S53	,852	-,052	-,192	,065	,055	,251	,220	,209
S54	,762	,349	-,256	,157	-,179	,040	-,053	-,035
S55	,789	,057	-,149	,322	-,242	,036	-,087	-,031
S56	,853	-,098	,256	-,234	-,139	-,047	-,036	-,129
S57	,807	,115	,179	-,359	-,224	-,115	-,043	-,047
S58	,924	-,158	-,019	-,078	,015	,180	,028	,055

Çıkarım Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda daha belirgin bir faktör kalıbı elde edilmekle birlikte anlamlı bir gruptandırma yapılamamıştır. Bu çerçevede anketin güvenilirliğinin işveren ve işgörenlerden elde edilen veriler ışığında tekrarlanarak, varsa güvenilirliğe zarar veren soruların ankettten çıkartılması ve faktör analizinin daha sonra tekrarlanmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Tablo 6.6 Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen							
	1	2	3	4	5	6	7	8
S1	,585	,238	,371	,441	,078	,241	,205	,142
S2	,296	,580	,307	,334	,189	,138	,360	,159
S3	,217	,283	,395	,607	,437	,046	,152	,036
S4	,260	,684	,449	,108	,218	,019	,152	,048
S5	,680	,593	,047	,141	,288	,056	,069	,004
S6	,479	,243	,305	,670	,182	,209	,057	,061
S7	,543	,379	,336	,477	,212	,195	,091	-,073
S8	-,005	-,001	-,119	,028	,080	,093	,013	,928
S9	,359	,480	,431	,128	,059	,263	,453	,075
S10	,320	,794	-,036	,234	,275	,044	,131	,135
S11	,199	,101	,802	,185	,348	,187	,219	-,005
S12	,182	-,065	,817	,238	,011	,067	,353	-,056
S13	,593	,404	,463	,143	,055	,232	,009	,049

S14	,392	,552	,462	,276	,151	,245	,208	,032
S15	,430	,647	,311	,034	,124	,051	,297	,122
S16	,210	,544	,495	,471	,060	-,002	,286	,100
S17	,352	,291	,600	,474	,219	-,073	,120	,126
S18	,367	,492	,502	,206	,124	-,388	,194	,182
S19	,448	,519	,262	,403	,176	,199	,198	,077
S20	,267	,673	,356	,298	,065	,293	-,280	-,039
S21	,245	,652	,000	,273	,433	,345	,091	,007
S22	,276	,447	,563	,383	,215	,202	-,029	-,088
S23	,566	,455	,461	,266	-,020	,134	,142	-,046
S24	,639	,266	,352	,460	,168	,056	,107	,097
S25	,596	,324	,470	,155	,242	,094	,237	-,003
S26	,602	,315	,434	,338	,255	,236	,118	,032
S27	,370	,505	,522	,247	,225	,254	,154	-,045
S28	,219	,242	,845	,060	,255	,131	-,036	-,086
S29	,197	,437	,292	,138	,740	,069	,076	,059
S30	,294	,238	,156	,319	,556	,197	,520	-,037
S31	,598	,399	,387	,147	,348	-,070	,088	,075
S32	,002	,075	,039	,007	-,119	-,011	,026	,889
S33	,709	,226	,404	,198	,152	,226	,236	-,076
S34	,509	,212	,611	,423	,032	,164	-,039	,044
S35	,563	,043	,299	,166	,472	,310	,191	-,135
S36	,223	,325	,342	,242	,118	,660	,327	-,018
S37	,308	,320	,411	,359	,106	,365	,440	-,063
S38	,582	,549	,199	,286	,233	,160	,243	,012
S39	,646	,450	,195	,356	,252	,189	,158	,019
S40	,245	,389	,779	,300	,008	,089	,008	,027
S41	,645	,408	,324	,417	,195	,038	,019	,065
S42	,548	,260	,250	,254	,299	-,042	,578	,041
S43	,327	,388	,135	,293	,700	,149	,092	-,035
S44	,492	,367	,253	,322	,194	,125	,369	,197
S45	,635	,432	,403	,223	,155	-,098	,215	,012
S46	,389	,090	,363	,610	,268	,074	,329	-,095
S47	,469	,361	,327	,568	,268	,132	,140	,061
S48	,661	,451	,115	,173	,216	,272	,232	,005
S49	,474	,440	,256	,507	,104	,230	,201	,104
S50	,736	,374	,187	,357	,227	,121	,054	-,035
S51	,150	,108	,136	,100	,198	,702	-,085	,505
S52	,439	,370	,384	,242	,349	,041	,445	,041
S53	,471	,365	,503	,067	,552	,069	,068	-,005
S54	,329	,773	,134	,136	,263	,113	,074	-,037
S55	,239	,715	,448	,141	,123	,108	,067	-,017
S56	,377	,254	,375	,564	,136	,423	,189	,028
S57	,462	,319	,145	,493	,142	,525	,127	-,034
S58	,429	,312	,535	,292	,400	,222	,241	-,033

Çıkarım Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Yönlendirme Metodu: Varimax

Bu çerçevede işverenlerden elde edilen verilere dayalı olarak yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin  $\alpha = 0,995$  gibi çok yüksek bir güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 7Anketin İşveren Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,995	58

Bununla birlikte anketi oluşturan değişkenlere ait “Madde Silindiğinde Cronbach Alfa” değerleri incelendiğinde 12 ve 35 numaralı maddelerin anketten çıkartılmasının güvenilirlik değerini yükselteceği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede söz konusu maddeler anketten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 6.8 Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
S1	137,0459	3683,581	,900	,995
S2	136,2385	3669,220	,926	,995
S3	136,3394	3684,634	,917	,995
S4	135,9358	3657,857	,861	,995
S5	136,0275	3666,175	,923	,995
S6	136,3761	3665,311	,927	,995
S7	136,4312	3662,970	,954	,995
S8	136,4679	3670,807	,881	,995
S9	136,4771	3658,474	,951	,995
S10	135,5780	3654,320	,851	,995
S11	136,6239	3677,200	,803	,995
<b>S12</b>	<b>136,9083</b>	<b>3706,103</b>	<b>,761</b>	<b>,996</b>
S13	136,5321	3658,288	,947	,995
S14	136,2936	3656,691	,955	,995
S15	136,5413	3669,899	,945	,995
S16	136,3119	3662,068	,936	,995
S17	136,7982	3669,885	,897	,995
S18	136,7523	3688,707	,812	,995
S19	136,0275	3656,620	,882	,995



S20	135,3945	3662,723	,798	,995
S21	135,6055	3649,074	,861	,995
S22	136,1651	3646,547	,930	,995
S23	136,5321	3666,159	,943	,995
S24	136,6972	3666,583	,853	,995
S25	136,8257	3678,738	,894	,995
S26	136,6147	3668,443	,921	,995
S27	136,2569	3670,230	,917	,995
S28	136,4495	3681,768	,825	,995
S29	136,0092	3658,435	,807	,995
S30	136,2385	3694,720	,805	,995
S31	136,6239	3672,144	,802	,995
S32	136,7982	3658,700	,945	,995
S33	136,8991	3681,610	,912	,995
S34	136,7615	3658,665	,953	,995
<b>S35</b>	<b>136,8440</b>	<b>3696,133</b>	<b>,743</b>	<b>,996</b>
S36	136,1101	3651,062	,932	,995
S37	136,3119	3663,476	,932	,995
S38	136,3394	3654,263	,948	,995
S39	136,3670	3634,216	,940	,995
S40	136,5505	3658,231	,938	,995
S41	136,5963	3666,650	,893	,995
S42	136,9817	3676,111	,922	,995
S43	135,7248	3679,720	,780	,995
S44	136,5321	3664,677	,921	,995
S45	136,8899	3701,988	,856	,995
S46	136,8807	3688,847	,919	,995
S47	136,4312	3653,118	,937	,995
S48	136,1651	3663,621	,891	,995
S49	136,0092	3652,472	,911	,995
S50	136,6697	3664,131	,933	,995
S51	136,7248	3659,164	,898	,995
S52	136,4954	3659,123	,919	,995
S53	136,6972	3671,157	,822	,995
S54	135,9541	3676,155	,855	,995
S55	135,9450	3680,478	,850	,995
S56	136,5138	3655,660	,939	,995
S57	136,3853	3682,146	,883	,995
S58	136,8440	3658,651	,949	,995

Tekrarlanan analiz sonrasında, 2 maddenin silinmesiyle 56 maddeye inen anketin güvenilirlik katsayısının  $\alpha = 0,996$ 'ya yükseldiği görülmektedir.

Tablo 6.9 Anketin İşveren Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,996	56

Ayrıca anketi oluşturan değişkenlere ait “Madde Silindiğinde Cronbach Alfa” değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkartılmasının anketin güvenilirliğini arttırmayacağı, aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede 56 maddeye inen anket yapısı korunmuştur.

Tablo 6.10 Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
S1	133,1651	3495,602	,899	,995
S2	132,3578	3481,436	,926	,995
S3	132,4587	3496,454	,917	,995
S4	132,0550	3469,867	,865	,996
S5	132,1468	3477,978	,927	,995
S6	132,4954	3477,493	,928	,995
S7	132,5505	3475,528	,953	,995
S8	132,5872	3483,097	,881	,995
S9	132,5963	3470,891	,952	,995
S10	131,6972	3466,435	,854	,996
S11	132,7431	3490,304	,795	,996
S13	132,6514	3470,877	,947	,995
S14	132,4128	3469,022	,957	,995
S15	132,6606	3481,949	,946	,995
S16	132,4312	3474,359	,937	,995
S17	132,9174	3482,354	,895	,995
S18	132,8716	3500,354	,813	,996
S19	132,1468	3468,571	,886	,995
S20	131,5138	3474,289	,803	,996
S21	131,7248	3461,275	,865	,996
S22	132,2844	3459,113	,932	,995
S23	132,6514	3478,470	,943	,995
S24	132,8165	3478,799	,854	,996
S25	132,9450	3490,775	,894	,995
S26	132,7339	3480,716	,922	,995
S27	132,3761	3482,496	,917	,995

S28	132,5688	3494,488	,819	,996
S29	132,1284	3472,020	,801	,996
S30	132,3578	3507,047	,800	,996
S31	132,7431	3485,396	,795	,996
S32	132,9174	3471,465	,944	,995
S33	133,0183	3493,703	,911	,995
S34	132,8807	3471,254	,952	,995
S36	132,2294	3463,401	,935	,995
S37	132,4312	3475,599	,935	,995
S38	132,4587	3466,639	,950	,995
S39	132,4862	3447,160	,941	,995
S40	132,6697	3470,668	,939	,995
S41	132,7156	3478,742	,895	,995
S42	133,1009	3488,480	,920	,995
S43	131,8440	3492,651	,774	,996
S44	132,6514	3476,803	,923	,995
S45	133,0092	3513,361	,856	,996
S46	133,0000	3501,148	,915	,995
S47	132,5505	3465,546	,939	,995
S48	132,2844	3475,631	,894	,995
S49	132,1284	3464,928	,913	,995
S50	132,7890	3476,538	,933	,995
S51	132,8440	3471,651	,899	,995
S52	132,6147	3471,387	,921	,995
S53	132,8165	3484,577	,814	,996
S54	132,0734	3487,809	,858	,995
S55	132,0642	3492,283	,851	,996
S56	132,6330	3468,179	,940	,995
S57	132,5046	3493,715	,886	,995
S58	132,9633	3471,665	,945	,995

İşgörenlerden elde edilen verilere dayalı olarak yapılan güvenilirlik analizi neticesinde de ölçeğin  $\alpha = 0,985$  gibi yine çok yüksek bir güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6.11 Anketin İşgören Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,985	58

Bununla birlikte anketi oluşturan değişkenlere ait “Madde Silindiğinde

Cronbach Alfa” değerleri incelendiğinde 8 ve 32 numaralı maddelerin anketten çıkartılmasının güvenilirlik değerini yükselteceği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede söz konusu maddeler anketten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 6.12 Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri

	Madde Silindiğinde lek Ortalaması	Madde Silindiğinde lek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
G1	154,9091	2970,717	,842	,985
G2	154,1049	2959,686	,813	,985
G3	153,9860	2982,760	,727	,985
G4	153,4336	2975,783	,733	,985
G5	153,5944	2962,722	,737	,985
G6	154,2308	2956,742	,804	,985
G7	154,1049	2948,644	,864	,985
<b>G8</b>	<b>154,4126</b>	<b>3161,512</b>	<b>-,636</b>	<b>,987</b>
G9	154,1049	2973,869	,715	,985
G10	153,2308	2984,235	,620	,985
G11	154,4266	2979,345	,703	,985
G12	154,3427	2984,917	,516	,985
G13	154,3217	2961,924	,740	,985
G14	154,0629	2962,848	,869	,985
G15	153,7972	2985,247	,690	,985
G16	153,6643	2960,436	,781	,985
G17	154,0699	2957,657	,809	,985
G18	153,3077	2977,919	,770	,985
G19	153,9580	2947,026	,884	,985
G20	153,5734	2969,035	,717	,985
G21	153,9371	2970,172	,692	,985
G22	153,7343	2971,126	,739	,985
G23	153,9510	2957,427	,809	,985
G24	154,0210	2950,528	,880	,985
G25	154,2517	2963,331	,845	,985
G26	154,4336	2957,980	,927	,984
G27	154,1049	2962,320	,885	,985
G28	154,0979	2972,920	,629	,985
G29	153,6434	2983,161	,637	,985
G30	154,1818	2974,093	,726	,985
G31	153,8462	2957,863	,862	,985
<b>G32</b>	<b>154,3916</b>	<b>3168,282</b>	<b>-,676</b>	<b>,987</b>
G33	154,5874	2955,850	,832	,985
G34	154,1608	2974,249	,723	,985
G35	154,7762	2983,400	,713	,985
G36	154,7622	2981,183	,693	,985

G37	154,3077	2961,229	,751	,985
G38	154,1329	2941,975	,883	,984
G39	154,0629	2936,158	,882	,984
G40	153,9580	2977,195	,673	,985
G41	153,9161	2952,246	,905	,984
G42	154,1538	2950,427	,769	,985
G43	153,9510	2960,793	,785	,985
G44	154,4196	2953,978	,777	,985
G45	154,1678	2950,352	,912	,984
G46	154,2378	2962,239	,722	,985
G47	154,1119	2945,832	,876	,985
G48	154,1538	2959,314	,804	,985
G49	153,9580	2949,745	,861	,985
G50	154,2028	2947,628	,830	,985
G51	155,8392	3077,404	,000	,985
G52	153,9231	2957,607	,820	,985
G53	154,3147	2956,978	,859	,985
G54	153,6364	2977,937	,679	,985
G55	153,6573	2974,663	,733	,985
G56	154,6294	2969,939	,800	,985
G57	154,9580	2973,491	,869	,985
G58	154,6224	2948,927	,901	,984

Tekrarlanan analiz sonrasında, 2 maddenin silinmesiyle 56 maddeye inen anketin güvenilirlik katsayısının  $\alpha = 0,988$ 'e yükseldiği görülmektedir.

Tablo 6.13 Anketin İşgören Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,988	56

Bununla birlikte anketi oluşturan değişkenlere ait “Madde Silindiğinde Cronbach Alfa” değerleri incelendiğinde 12 numaralı maddenin anketten çıkartılmasının güvenilirlik değerini yükselteceği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede söz konusu madde anketten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 6.14 Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
G1	150,0350	3145,499	,835	,988
G2	149,2308	3134,742	,804	,988
G3	149,1119	3156,917	,728	,988
G4	148,5594	3149,713	,734	,988
G5	148,7203	3136,499	,737	,988
G6	149,3566	3130,766	,801	,988
G7	149,2308	3121,615	,867	,988
G9	149,2308	3148,052	,715	,988
G10	148,3566	3159,456	,615	,988
G11	149,5524	3152,587	,710	,988
<b>G12</b>	<b>149,4685</b>	<b>3158,406</b>	<b>,521</b>	<b>,989</b>
G13	149,4476	3135,376	,742	,988
G14	149,1888	3136,591	,870	,988
G15	148,9231	3159,705	,689	,988
G16	148,7902	3134,829	,776	,988
G17	149,1958	3131,398	,808	,988
G18	148,4336	3152,684	,766	,988
G19	149,0839	3121,148	,878	,988
G20	148,6993	3142,423	,721	,988
G21	149,0629	3143,834	,694	,988
G22	148,8601	3143,501	,750	,988
G23	149,0769	3130,536	,812	,988
G24	149,1469	3124,225	,878	,988
G25	149,3776	3136,420	,850	,988
G26	149,5594	3131,445	,929	,988
G27	149,2308	3135,587	,888	,988
G28	149,2238	3145,372	,639	,988
G29	148,7692	3156,982	,641	,988
G30	149,3077	3148,257	,725	,988
G31	148,9720	3131,788	,859	,988
G33	149,7133	3128,910	,836	,988
G34	149,2867	3147,558	,729	,988
G35	149,9021	3156,850	,720	,988
G36	149,8881	3154,875	,697	,988
G37	149,4336	3134,585	,753	,988
G38	149,2587	3115,616	,880	,988
G39	149,1888	3109,225	,882	,988
G40	149,0839	3150,528	,679	,988
G41	149,0420	3125,801	,904	,988
G42	149,2797	3124,245	,766	,988
G43	149,0769	3134,607	,785	,988
G44	149,5455	3128,785	,769	,988

G45	149,2937	3124,265	,909	,988
G46	149,3636	3135,402	,726	,988
G47	149,2378	3119,591	,873	,988
G48	149,2797	3133,161	,803	,988
G49	149,0839	3124,134	,854	,988
G50	149,3287	3120,842	,831	,988
<b>G51</b>	<b>150,9650</b>	<b>3254,442</b>	<b>,000</b>	<b>,989</b>
G52	149,0490	3130,962	,821	,988
G53	149,4406	3130,079	,863	,988
G54	148,7622	3152,140	,679	,988
G55	148,7832	3148,889	,732	,988
G56	149,7552	3143,876	,800	,988
G57	150,0839	3147,768	,867	,988
G58	149,7483	3121,866	,904	,988

Tekrarlanan analiz sonrasında, 1 maddenin silinmesiyle 55 maddeye inen anketin güvenilirlik katsayısının  $\alpha = 0,989$ 'a yükseldiği görülmektedir.

Tablo 6.15 Anketin İşgören Verilerine Dayalı Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,989	55

Ayrıca anketi oluşturan değişkenlere ait “Madde Silindiğinde Cronbach Alfa” değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkartılmasının anketin güvenilirliğini arttırmayacağı, aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede 55 maddeye inen anket yapısı korunmuştur.

Tablo 6.16 Anketi Oluşturan Değişkenlerin Anketin Güvenilirliğine Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
G1	146,5385	3051,307	,834	,989
G2	145,7343	3040,295	,805	,989
G3	145,6154	3062,731	,725	,989
G4	145,0629	3055,454	,733	,989
G5	145,2238	3040,513	,748	,989
G6	145,8601	3036,741	,800	,989
G7	145,7343	3027,394	,868	,989
G9	145,7343	3054,267	,710	,989

G10	144,8601	3063,037	,627	,989
G11	146,0559	3059,955	,696	,989
G13	145,9510	3041,300	,741	,989
G14	145,6923	3042,482	,868	,989
G15	145,4266	3064,458	,694	,989
G16	145,2937	3041,251	,772	,989
G17	145,6993	3037,958	,803	,989
G18	144,9371	3058,116	,766	,989
G19	145,5874	3026,822	,880	,989
G20	145,2028	3047,754	,723	,989
G21	145,5664	3047,952	,704	,989
G22	145,3636	3049,740	,746	,989
G23	145,5804	3036,921	,808	,989
G24	145,6503	3029,919	,880	,989
G25	145,8811	3042,190	,850	,989
G26	146,0629	3037,510	,927	,989
G27	145,7343	3041,633	,886	,989
G28	145,7273	3052,481	,630	,989
G29	145,2727	3060,946	,651	,989
G30	145,8112	3053,675	,726	,989
G31	145,4755	3036,927	,864	,989
G33	146,2168	3035,270	,832	,989
G34	145,7902	3053,942	,723	,989
G35	146,4056	3062,243	,721	,989
G36	146,3916	3060,972	,693	,989
G37	145,9371	3041,242	,747	,989
G38	145,7622	3021,013	,884	,989
G39	145,6923	3014,384	,888	,989
G40	145,5874	3057,878	,666	,989
G41	145,5455	3031,067	,909	,989
G42	145,7832	3030,453	,764	,989
G43	145,5804	3039,133	,793	,989
G44	146,0490	3034,469	,770	,989
G45	145,7972	3029,937	,910	,989
G46	145,8671	3041,919	,721	,989
G47	145,7413	3025,447	,873	,989
G48	145,7832	3037,932	,810	,989
G49	145,5874	3029,779	,856	,989
G50	145,8322	3025,915	,837	,989
G52	145,5524	3037,235	,818	,989
G53	145,9441	3035,476	,866	,989
G54	145,2657	3056,295	,688	,989
G55	145,2867	3054,403	,732	,989
G56	146,2587	3050,052	,796	,989
G57	146,5874	3053,371	,867	,989
G58	146,2517	3028,457	,900	,989



Faktör analizi öncesinden işgören ve işverenlerden elde edilen veriler kullanılarak yapılan analizler neticesinde ölçeğin iç tutarlılığına zarar vererek güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen 8, 12, 32 ve 35 numaralı sorular anketten çıkartılmıştır. 54 maddeye inen anketin varyans analizi sonuçlarından anketin 6 faktörden oluştuğu ve bu 6 faktörün toplam varyansın % 86'sını açıkladığı, diğer bir ifade ile ölçülmek istenen olguyu % 86 oranında ölçtüğü söylenebilir.

Bu bulgu işgören ve işveren verilerinin ayrı ayrı ele alınarak yapılan güvenilirlik analizi öncesi bulgularla karşılaştırıldığında 4 maddenin anketten çıkarılmasının, toplam varyansı sadece % 1 oranında etkilerken faktör sayısını 6 ya düşürerek daha belirgin ve anlamlı bir faktör kalıbı elde edilmesini sağladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6.17 Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Eigen Değerler		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	36,883	69,591	69,591
2	2,326	4,388	73,979
3	1,954	3,686	77,665
4	1,564	2,951	80,616
5	1,463	2,760	83,376
6	1,152	2,173	85,549

Bileşen matrisi sonuçlarından da anketin 6 faktörden oluştuğu anlaşılma ile birlikte belirgin faktör kalıbı elde edilememiş ve bu nedenle 6 faktörlük sonuç faktör yüklerini ve buna bağlı olarak faktör yapısını belirlemek için yönlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 6.18 Bileşen Matrisi

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
S1	,864	-,134	-,241	-,083	-,133	,052
S2	,856	,117	,056	,015	,064	,224
S3	,810	-,114	-,082	,190	,152	-,205
S4	,807	,097	,387	-,007	,051	,080
S5	,825	,418	,050	-,043	-,195	-,106
S6	,854	-,119	-,299	-,108	-,023	-,189
S7	,906	-,023	-,148	-,090	-,016	-,147
S9	,822	-,019	,055	-,035	,070	,398
S10	,744	,540	,157	-,081	,041	-,011
S11	,748	-,479	,123	,251	,202	,023
S13	,828	-,078	,079	-,210	-,126	,004
S14	,913	-,028	,094	-,107	,083	,125
S15	,804	,197	,246	-,019	-,079	,255
S16	,848	-,119	,136	-,043	,022	,158
S17	,843	-,284	,090	,115	-,109	-,088
S18	,743	-,069	,385	,181	-,329	,055
S19	,884	,105	-,060	-,086	-,007	,050
S20	,749	,052	,234	-,466	,161	-,200
S21	,750	,436	-,010	-,068	,320	-,080
S22	,839	-,193	,133	-,136	,182	-,158
S23	,868	-,078	,056	-,198	-,160	,058
S24	,873	-,087	-,146	-,012	-,243	-,104
S25	,870	-,085	,046	,127	-,158	,068
S26	,925	-,080	-,095	-,015	-,065	-,081
S27	,901	-,082	,128	-,069	,133	,052
S28	,710	-,465	,348	,059	,152	-,087
S29	,731	,174	,196	,357	,314	-,229
S30	,753	,154	-,254	,412	,240	,096
S31	,838	,069	,153	,147	-,192	-,139
S33	,862	-,081	-,140	,001	-,182	,050
S34	,829	-,375	-,036	-,173	-,116	-,131
S36	,737	-,090	-,223	-,164	,403	,292
S37	,818	-,146	-,179	-,009	,180	,280
S38	,913	,240	-,047	-,028	-,075	,038
S39	,916	,171	-,145	-,041	-,098	-,067
S40	,794	-,411	,276	-,163	,030	-,011
S41	,903	,020	-,037	-,071	-,225	-,173
S42	,816	,095	-,149	,366	-,191	,216
S43	,766	,268	-,048	,286	,250	-,294
S44	,830	,075	-,123	,106	-,121	,190
S45	,877	,008	,105	,084	-,310	,035
S46	,785	-,208	-,317	,191	,008	-,069
S47	,907	-,035	-,165	-,001	-,008	-,126

S48	,842	,259	-,145	-,046	-,090	,078
S49	,881	,043	-,184	-,143	-,022	,042
S50	,878	,150	-,160	-,077	-,204	-,188
S52	,867	,027	,007	,287	-,039	,158
S53	,850	-,008	,210	,254	,058	-,179
S54	,768	,387	,246	-,125	,108	-,022
S55	,792	,071	,372	-,182	,116	,063
S56	,850	-,176	-,312	-,151	,177	,011
S57	,805	,070	-,388	-,245	,161	-,035
S58	,919	-,134	-,011	,160	,123	-,028

Çıkarım Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda;

<b>BOYUTLAR</b>	<b>SORU NUMARALARI</b>
Yönetim kalitesi	1,3,6,7,13,19,23,24,26,33,34,39,41,46,47,48,49,50,56,57
İletişim	2,4,5,1,15,20,21,38,54,55
Yaratıcılık	11,14,16,17,22,27,28,40,53,58
Motivasyon	18,25,31,42,44,45,52
Uyum	29,30,43
Performans kültürü	9,36,37

Birinci faktör altında, 1 Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir, 3 Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur, 6 Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır, 7 Organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirici çabalar vardır, 13 Organizasyon kadrosu bilgili ve teknik elemanlardan oluşmaktadır, 19 İşletmede kararı etkileyen veriler bilimsel olarak analiz edilir ve bu çerçevede karar verilir, 23 İşgörenler amirlerine kolayca ulaşır, 24 İşgörenlerin görevlendirme ve yükselmelerinde liyakata dayalı adil bir sistem vardır, 26 Tüm bireylerin performansları daha önceden belirlenen standartlar içerisinde değerlendirilir, 33 Yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları

mevcuttur ve uygulanmaktadır, 34 Yöneticiler ve işgörenler sürekli gelişimlerini sağlayacak bireysel çabaları gösterirler, 39 Sorunların çözümünde, bilginin alternatiflerini değil, bilginin kendisini kullanan bir organizasyonel anlayış hakimdir, 41 İşgörenler fikir ve düşüncelerini her ortamda çekinmeden dile getirirler, 46 Araştırma ve geliştirme faaliyetleri bir yatırım aracı olarak değerlendirilmekte ve önem verilmektedir, 47 Bilgi en az diğer üretim araçları kadar önemlidir, 48 Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur, 49 İşletme içinde internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır, 50 İşletmede bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılmaktadır, 56 İşgörenlerin değişim kararlarına katılması, değişimi desteklemelerine ve yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur, 57 İşletmemizde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmıştır,

2 nci Faktör Altında, 2 İşletme çağdaş ve uygun prosedür ve politikaları benimser ve izler, 4 Strateji ve planlardaki değişiklikler en kısa zamanda işgörelere duyurulur, 5 Üst yönetim gelecek on yıl içinde sektörün ne gibi değişiklikler gösterebileceği konusunda açık ve geniş ölçüde paylaşılan bir görüşe sahiptir, 10 İşletmede koçluk sistemi etkin olarak kullanılır, 15 Emir komuta zinciri ve görevler açıkça belirlenmiş ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmıştır, 20 Karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici / işgörenler dahil edilir, 21 İşletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla kararlar alınır ve problemler çözülür, 38 Farklı statüdeki yöneticiler ve işgörenler arasında karşılıklı güven duygusu oluşmuştur, 54 Değişim yönetimi uygulamalarına yönelik eğitim programları mevcuttur ve bu programlara tüm personel katılır, 55 Değişim yönetimi uygulamaları organizasyon içi ortak değerlere yerleşmiş ve kök salmıştır,

3 ncü Faktör Altında, 11 Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin şekilde uygulanır, 14 İş süreçleri sürekli sorgulanarak organizasyon kaynaklarının optimal kullanımı sağlanır, 16 Organizasyondaki tüm görev ve sorumluluklara saygı duyulur ve cesaretlendirilir, 17 Yönetim stili yardımcıdır ve etkin, tecrübeli yöneticiler tarafından uyarlanır, 22 Karar verme sürecinde uzmanlığa bağlı olarak işi bizzat yapanın görüşlerine başvurulur, 27 Elemana göre iş yaratmak yerine, işe göre eleman yaklaşımı uygulanır, 28 İşgörelere görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir, 40 Organizasyon çalışanları farklı iletişim kanallarını ( dikey,

yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır, 53 Yaratıcılık ve buluşçuluk cesaretlendirilir, 58 İşletmemizde değişim yönetimi uygulamalarında dirençle karşı karşıya kalınmamıştır.

4 ncü Faktör Altında, 18 Yetki devri ve güçlendirmeye önem veren bir yönetim anlayışı hakimdir, 25 İşgörenlere kişisel performans ve uzmanlık düzeylerine göre ücret verilmektedir, 31 Çalışanları, işletmede tutabilmek için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş zenginleştirme programları, ek kazançların artırılması gibi stratejiler uygulanır, 42 Pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları etkin olarak kullanılır, 44 Sürekli gelişim ve iyileştirme faaliyetleri etkin olarak yerine getirilir, 45 Çok boyutlu düşünmeye önem veren, değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte, yaratıcı liderler mevcuttur, 52 İşgörenlerin yaratıcı potansiyelini geliştirme konusunda cesaretlendirici yaklaşımlar uygulanır,

5 nci Faktör Altında, 29 Görüşlerdeki çatışmalar anlama ve kabul etme biçiminde çözülür, 30 Olumsuz tavır içinde olan ve sürekli eleştiride bulunanlar işletmeden uzaklaştırılır, 43 İnsanlar her zaman işin yerine getirilmesiyle ilgilenirler.

6 ncü Faktör Altında, 9 Yönetici ve işgörenler arasında işbirliğine önem verilir, 36 Kurumsal değerlere tüm personel sahip çıkar, 37 Yüksek bir organizasyonel performans kültürü ve kaliteyi artıran çalışma değerleri vardır maddelerinin en yüksek yükleme değerlerine sahip olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6.19 Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
S1	,687	,209	,321	,331	,130	,325
S2	,316	,474	,310	,401	,231	,411
S3	,474	,202	,422	,169	,518	,190
S4	,149	,587	,502	,355	,203	,180
S5	,481	,674	,097	,392	,243	,015
S6	,769	,226	,319	,126	,259	,232
S7	,671	,368	,354	,199	,273	,218
S9	,268	,376	,371	,431	,097	,547
S10	,257	,802	,060	,270	,270	,139
S11	,247	-,022	,732	,248	,388	,315
S13	,513	,414	,459	,279	,020	,186
S14	,405	,470	,477	,295	,174	,383

S15	,207	,578	,318	,502	,105	,274
S16	,345	,362	,518	,353	,140	,342
S17	,474	,164	,604	,369	,261	,110
S18	,215	,330	,526	,630	,128	-,063
S19	,516	,471	,284	,306	,212	,312
S20	,408	,673	,500	-,114	,021	,137
S21	,305	,695	,085	,041	,434	,305
S22	,435	,376	,627	,048	,247	,221
S23	,539	,411	,452	,343	,008	,224
S24	,697	,252	,344	,380	,190	,114
S25	,450	,277	,430	,502	,238	,197
S26	,628	,321	,412	,306	,269	,222
S27	,382	,435	,541	,242	,234	,345
S28	,196	,136	,849	,152	,232	,145
S29	,133	,432	,359	,176	,713	,094
S30	,320	,199	,081	,347	,656	,437
S31	,425	,411	,389	,452	,321	-,029
S33	,610	,248	,327	,419	,165	,248
S34	,654	,157	,613	,183	,062	,159
S36	,365	,269	,293	,036	,189	,740
S37	,422	,200	,353	,273	,213	,608
S38	,518	,553	,201	,395	,259	,252
S39	,636	,474	,205	,334	,280	,209
S40	,355	,250	,799	,181	,033	,206
S41	,668	,411	,359	,343	,197	,044
S42	,410	,193	,139	,680	,379	,288
S43	,354	,437	,180	,138	,716	,108
S44	,464	,306	,202	,505	,232	,335
S45	,479	,369	,389	,579	,163	,073
S46	,617	,007	,309	,273	,407	,290
S47	,648	,318	,347	,244	,333	,234
S48	,533	,498	,097	,378	,218	,286
S49	,623	,398	,260	,259	,171	,353
S50	,714	,445	,197	,307	,238	,068
S52	,344	,284	,326	,553	,397	,306
S53	,308	,374	,509	,335	,507	,053
S54	,229	,769	,237	,209	,241	,163
S55	,187	,633	,527	,213	,106	,228
S56	,660	,209	,354	,068	,233	,493
S57	,699	,363	,134	,008	,216	,453
S58	,449	,265	,501	,304	,438	,312

Çıkarım Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Yönendirme Metodu: Varimax

Bu çerçevede oluşturulan yeni faktör yapısı EK-2’de sunulmuştur.

#### 6.4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde farklı organizasyonların değişim potansiyeli ve yeterliliklerinin organizasyonların özelliklerine bağlı olarak değişimi ve söz konusu potansiyele ilişkin işveren ve işgörenlerin değerlendirmeleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Ayrıca organizasyonların değişimi nasıl algıladıkları ve yönettiklerini belirlemeye yönelik aşağıdaki hipotezler sorgulanmıştır.

1. Yönetici ve iş görenler arasında işbirliğine önem verilen ve sinerji yaratan ekip çalışmalarına değer verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

2. Karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici ve iş görenin dahil edildiği, işletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla kararların alındığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

3. Organizasyon çalışanlarının farklı iletişim kurallarını rahatlıkla kullandığı, İş görenlerin fikir ve düşüncelerini çekinmeden dile getirdiği işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

4. İşletme içinde internet, internet ve network sistemi gibi iletişim araçlarının etkin olarak kullanıldığı, bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılan işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

5. Yaratıcı fikirlerin dinlenip, desteklenip, teşvik edildiği ve yaratıcılık ve buluşçuluğun cesaretlendirildiği, işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

6. Organizasyonel eğitime (personelin sürekli eğitimine) önem verilen işletmelerde değişime dirençle karşılaşmaz.

7. Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan bir vizyonu olan ve organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirebilen işletmelerde değişime dirençle karşılaşmaz.

### 6.4.1 Organizasyonların Değişimi Nasıl Algıladıkları ve Yönettiklerine İlişkin Bulgular

Organizasyonların değişimi nasıl algıladıkları ve nasıl yönettiklerine ilişkin bulgular hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin regresyon analiz sonuçlarının yorumlarını içerecek şekilde sunulmuştur.

$H_1 =$  Yönetici ve iş görenler arasında işbirliğine önem verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0 =$  Yönetici ve iş görenler arasında işbirliğine önem verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

Tablo 6.20 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,627(a)	,393	,391	,86771

a Belirleyici: (Sabit), S9

Tablo 6.21 'deki verilerden yönetici ve iş görenler arasındaki işbirliğine verilen önem ile değişim yönetimi uygulamalarının başarısı arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.20'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,393 olarak hesaplanmış olup, yönetici ve iş görenler arasındaki işbirliğine verilen önemin, değişim yönetimi uygulamaları başarısını % 39 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.21 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	123,496	1	123,496	164,023	,000(a)
Residual	190,488	253	,753		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S9

b Bağımlı Değişken: S57



Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, yönetici ve iş görenler arasında işbirliğine önem verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

*H1 = Yönetici ve iş görenler arasında sinerji yaratan ekip çalışmalarına değer verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.*

*H0 = Yönetici ve iş görenler arasında sinerji yaratan ekip çalışmalarına değer verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.*

Tablo 6.22. Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,011	,000	,004	1,11395

a Belirleyici: (Sabit), S8

Tablo 6.23 'deki verilerden yönetici ve iş görenler arasında sinerji yaratan ekip çalışmalarına verilen değer ile işletmelerdeki değişim yönetimi uygulamalarının başarısı arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.22'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,000 olarak hesaplanmış olup, her iki değişken arasında hiçbir ilişki bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 6.23 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	,039	1	,039	,031	,860
Residual	313,946	253	1,241		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S8

b Bağımlı Değişken: S57

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilemeyerek yönetici ve iş görenler

arasında sinerji yaratan ekip çalışmalarına değer verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlanmadığı diğer bir ifade ile değişim yönetiminin başarısının yönetici ve iş görenler arasında sinerji yaratan ekip çalışmalarından bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

*H1 = Karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici ve iş görenin dahil edildiği işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.*

*H0 = Karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici ve iş görenin dahil edildiği işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.*

Tablo 6.24 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,690	,476	,473	,80679

a Belirleyici: (Sabit), S20

Tablo 6.25 'deki verilerden karar verme süreçlerine her düzeydeki işgören ve yöneticilerin dahil edilmesi ile işletmelerdeki değişim yönetimi uygulamalarının başarısı arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.24'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,476 olarak hesaplanmış olup, karar verme süreçlerine her düzeydeki işgören ve yöneticilerin dahil edilmesinin, değişim yönetimi uygulamaları başarısını % 47 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.25 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	149,305	1	149,305	229,379	,000
Residual	164,680	253	,651		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S20

b Bağımlı Değişken: S57

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici ve iş görenin dahil edildiği işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

$H_1 =$  Kararların işletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla alındığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0 =$  Kararların işletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla alındığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

Tablo 6.26 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,701	,492	,490	,79402

a Belirleyici: (Sabit), S21

Tablo 6.27'deki verilerden kararların işletme içinde katılımcı bir yaklaşımla alınması ile işletmelerdeki değişim yönetimi uygulamalarının başarısı arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.26'dan belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,492 olarak hesaplanmış olup, kararların işletme içinde katılımcı bir yaklaşımla alınmasının, değişim yönetimi uygulamaları başarısını % 49 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.27 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	154,478	1	154,478	245,023	,000
Residual	159,507	253	,630		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S21

b Bağımlı Değişken: S57

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, kararların işletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla alındığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

$H1 =$  Organizasyon çalışanlarının farklı iletişim kanallarını rahatlıkla kullandığı işletmelerde değişim yönetim, uygulaması, başarı ile sonuçlanır.

$H0 =$  Organizasyon çalışanlarının farklı iletişim kanallarını rahatlıkla kullandığı işletmelerde değişim yönetim, uygulaması, başarı ile sonuçlanmaz.

Tablo 6.28 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,552	,305	,302	,92897

a Belirleyici: (Sabit), S40

Tablo 6.29'daki verilerden çalışanların farklı iletişim kanallarını rahatlıkla kullanması ile işletmelerdeki değişim yönetimi uygulamalarının başarısı arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.28'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,305 olarak hesaplanmış olup, çalışanların farklı iletişim kanallarını rahatlıkla kullanmasının, değişim yönetimi uygulamaları başarısını % 30 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.29 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	95,650	1	95,650	110,837	,000
Residual	218,334	253	,863		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S40

b Bağımlı Değişken: S57

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, organizasyon çalışanlarının farklı iletişim kanallarını rahatlıkla kullandığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

$H1 = \text{İş görenlerin fikir ve düşüncelerini çekinmeden dile getirdiği işletmelerde değişim yönetim, uygulaması, başarı ile sonuçlanır.}$

$H0 = \text{İş görenlerin fikir ve düşüncelerini çekinmeden dile getirdiği işletmelerde değişim yönetim, uygulaması, başarı ile sonuçlanmaz.}$

Tablo 6.30 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,703	,494	,492	,79222

a Belirleyici: (Sabit), S41

Tablo 6.31'deki verilerden iş görenlerin fikir ve düşüncelerini çekinmeden dile getirmesi ile işletmelerdeki değişim yönetimi uygulamalarının başarısı arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.30'dan belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,494 olarak hesaplanmış olup, iş görenlerin fikir ve düşüncelerini çekinmeden dile getirmesinin, değişim yönetimi uygulamaları başarısını % 49 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.31 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	155,197	1	155,197	247,278	,000
Residual	158,788	253	,628		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S41

b Bağımlı Değişken: S57

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, iş görenlerin fikir ve düşüncelerini çekinmeden dile getirdiği işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

$H1 = \text{İşletme içinde internet, internet ve network sistemi gibi iletişim}$

araçlarının etkin olarak kullanıldığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.

$H_0$  = İşletme içinde internet, internet ve network sistemi gibi iletişim araçlarının etkin olarak kullanıldığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.

Tablo 6.32 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,798	,637	,636	,67081

a Belirleyici: (Sabit), S49

Tablo 6.33'deki verilerden işletme içinde internet, internet ve network sistemi gibi iletişim araçlarının etkin olarak kullanılması ile işletmelerdeki değişim yönetimi uygulamalarının başarıları arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.32'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,637 olarak hesaplanmış olup, işletme içinde internet, internet ve network sistemi gibi iletişim araçlarının etkin olarak kullanılmasının, değişim yönetimi uygulamaları başarısını % 63 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.33 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	200,138	1	200,138	444,765	,000
Residual	113,846	253	,450		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S49

b Bağımlı Değişken: S57

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, işletme içinde internet, internet ve network sistemi gibi iletişim araçlarının etkin olarak kullanıldığı işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

*H1 = Bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılan işletmelerde, değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.*

*H0 = Bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılan işletmelerde, değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.*

Tablo 6.34 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,778	,606	,604	,69949

a Belirleyici: (Sabit), S50

Tablo 6.35'deki verilerden bilgi teknolojilerine yatırım yapılması ile işletmelerdeki değişim yönetimi uygulamalarının başarısı arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.34'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,606 olarak hesaplanmış olup, bilgi teknolojilerine yatırım yapılmasının, değişim yönetimi uygulamaları başarısını % 60 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.35 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	190,193	1	190,193	388,711	,000
Residual	123,791	253	,489		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S50

b Bağımlı Değişken: S57

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılan işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

*H1 = Yaratıcı fikirlerin dinlenip, desteklenip, teşvik edildiği, işletmelerde*

*değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.*

*H<sub>0</sub> = Yaratıcı fikirlerin dinlenip, desteklenip, teşvik edildiği, işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.*

Tablo 6.36 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,540	,292	,289	,93761

a Belirleyici: (Sabit), S51

Tablo 6.37'deki verilerden yaratıcı fikirlerin desteklenipi teşvik edilmesi ile işletmelerdeki değişim yönetimi uygulamalarının başarısı arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.36'dan belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,540 olarak hesaplanmış olup, yaratıcı fikirlerin desteklenipi teşvik edilmesinin, değişim yönetimi uygulamaları başarısını % 54 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.37 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	91,567	1	91,567	104,157	,000
Residual	222,417	253	,879		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S51

b Bağımlı Değişken: S57

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, yaratıcı fikirlerin dinlenip, desteklenip, teşvik edildiği işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

*H<sub>1</sub> = Yaratıcılık ve buluşçuluğun cesaretlendirildiği, işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanır.*



$H_0 = \text{Yaratıcılık ve buluşçuluğun cesaretlendirildiği, işletmelerde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmaz.}$

Tablo 6.38 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,587	,345	,342	,90167

a Belirleyici: (Sabit), S53

Tablo 6.39'daki verilerden yaratıcılık ve buluşçuluğun cesaretlendirilmesi ile işletmelerdeki değişim yönetimi uygulamalarının başarısı arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.38'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,345 olarak hesaplanmış olup, yaratıcılık ve buluşçuluğun cesaretlendirilmesinin, değişim yönetimi uygulamaları başarısını % 35 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.39 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	108,292	1	108,292	133,199	,000
Residual	205,692	253	,813		
Toplam	313,984	254			

a Belirleyici: (Sabit), S53

b Bağımlı Değişken: S57

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, yaratıcılık ve buluşçuluğun cesaretlendirildiği işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

$H_1 = \text{Personelin sürekli eğitimine, gelişimine ve kariyer yönetimine önem verilen işletmelerde değişim dirençle karşılaşmaz.}$

$H_0 = \text{Personelin sürekli eğitimine, gelişimine ve kariyer yönetimine önem verilen işletmelerde değişim dirençle karşılaşılır.}$

Tablo 6.40 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,009	,000	,004	1,26001

a Belirleyici: (Sabit), S32

Tablo 6.41'deki verilerden personelin sürekli eğitimine, gelişimine ve kariyer yönetimine verilen önem ile değişime gösterilen direnç arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.40'dan belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,000 olarak hesaplanmış olup, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 6.41 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	,032	1	,032	,020	,886
Residual	401,670	253	1,588		
Toplam	401,702	254			

a Belirleyici: (Sabit), S32

b Bağımlı Değişken: S58

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, personelin sürekli eğitimine, gelişimine ve kariyer yönetimine önem verilen işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

*H1 = Yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programlarının bulunduğu ve uygulandığı işletmelerde değişim dirençle karşılaşmaz.*

*H0 = Yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programlarının bulunduğu ve uygulandığı işletmelerde değişim dirençle karşılaşır.*

Tablo 6.42 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,846	,716	,715	,67162

a Belirleyici: (Sabit), S33

Tablo 6.43'deki verilerden yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programlarının bulunması ve uygulanması ile değişime gösterilen direnç arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.42'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,716 olarak hesaplanmış olup, yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programlarının bulunması ve uygulanmasının, değişime gösterilen direnci % 72 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.43 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	287,582	1	287,582	637,556	,000
Residual	114,120	253	,451		
Toplam	401,702	254			

a Belirleyici: (Sabit), S33

b Bağımlı Değişken: S58

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programlarının bulunduğu ve uygulandığı işletmelerde değişimin dirençle karşılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

*H1 = Yönetici ve işgörenlerin sürekli gelişmelerini sağlayacak bireysel çaba gösterdikleri işletmelerde değişim dirençle karşılanmaz.*

*H0 = Yönetici ve işgörenlerin sürekli gelişmelerini sağlayacak bireysel çaba gösterdikleri işletmelerde değişim dirençle karşılanır.*

Tablo 6.44 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,766	,587	,585	,80996

a Belirleyici: (Sabit), S34

Tablo 6.45'deki verilerden yönetici ve işgörenlerin sürekli gelişimlerini sağlayacak bireysel çaba göstermeleri ile değişime gösterilen direnç arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.44'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,587 olarak hesaplanmış olup, yönetici ve işgörenlerin sürekli gelişimlerini sağlayacak bireysel çaba göstermelerinin değişime gösterilen direnci % 59 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.45 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	235,724	1	235,724	359,315	,000
Residual	165,978	253	,656		
Toplam	401,702	254			

a Belirleyici: (Sabit), S34

b Bağımlı Değişken: S58

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, yönetici ve işgörenlerin sürekli gelişimlerini sağlayacak bireysel çaba gösterdikleri işletmelerde değişimin dirençle karşılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

*H1 = İşgörenlerin bireysel gelişimi için işletme içi /dışı eğitim programları etkin olarak uygulandığı işletmelerde değişim dirençle karşılanmaz.*

*H0 = İşgörenlerin bireysel gelişimi için işletme içi /dışı eğitim programları etkin olarak uygulandığı işletmelerde değişim dirençle karşılanır.*

Tablo 6.46 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,786	,618	,616	,77921

a Belirleyici: (Sabit), S35

Tablo 6.47'deki verilerden işgörenlerin bireysel gelişimi için işletme içi /dışı eğitim programları etkin olarak uygulanması ile değişime gösterilen direnç arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.46'dan belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,786 olarak hesaplanmış olup, işgörenlerin bireysel gelişimi için işletme içi /dışı eğitim programları etkin olarak uygulanmasının, değişime gösterilen direnci % 79 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.47 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	248,087	1	248,087	408,593	,000
Residual	153,615	253	,607		
Toplam	401,702	254			

a Belirleyici: (Sabit), S35

b Bağımlı Değişken: S58

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan bir vizyonu olan işletmelerde değişimin dirençle karşılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

$H1 = \text{Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan bir vizyonu olan işletmelerde değişime direnç görülmez.}$

$H0 = \text{Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan bir vizyonu olan işletmelerde değişime direnç görülür.}$

Tablo 6.48 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,744	,553	,551	,84265

a Belirleyici: (Sabit), S6

Tablo 6.49'daki verilerden çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan bir vizyonun varlığı ile değişime gösterilen direnç arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.48'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,553 olarak hesaplanmış olup, çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan bir vizyonun varlığının, değişime gösterilen direnci % 56 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.49 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	222,058	1	222,058	312,734	,000
Residual	179,644	253	,710		
Toplam	401,702	254			

a Belirleyici: (Sabit), S6

b Bağımlı Değişken: S58

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan bir vizyonu olan işletmelerde değişimin dirençle karşılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

*H1 = Organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirebilen işletmelerde değişime direnç görülmez.*

*H0 = Organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirebilen işletmelerde değişime direnç görülür.*

Tablo 6.50 Değişkenler Arası İlişki

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,807	,651	,650	,74421

a Belirleyici: (Sabit), S7

Tablo 6.51'deki verilerden organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerinin uzun vadede bütünleştirilmesi ile değişime gösterilen direnç arasında  $P < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca Tablo 6.50'den belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) ,651 olarak hesaplanmış olup, organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerinin uzun vadede bütünleştirilmesinin, değişime gösterilen direnci % 65 oranında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.51 Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	261,579	1	261,579	472,294	,000
Residual	140,123	253	,554		
Toplam	401,702	254			

a Belirleyici: (Sabit), S7

b Bağımlı Değişken: S58

Bu bulgularda hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilerek, organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirebilen işletmelerde değişimin dirençle karşılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 6.4.2 İşveren ve İşgörenlerin İşletmelerin Değişim Potansiyeline Ait Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

İşveren ve işgörenlerin işletmelerin değişim potansiyeline ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılıklar t-testi yardımıyla faktör bazında analiz edilmiştir.

Tablo 6.52 İşveren ve İşgörenlerin İşletmelerin Değişim Potansiyeline Ait Değerlendirmeleri

	Statü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	t	Anlamlılık
Yönetim Kalitesi	İşveren	110	2,3024	1,08383	,10334	-2,154	,032
	İşgören	145	2,6056	1,13464	,09423		
İletişim	İşveren	110	2,8627	1,16445	,11103	-1,910	,057
	İşgören	145	3,1352	1,09965	,09132		
Yaratıcılık	İşveren	110	2,3173	1,09199	,10412	-3,038	,003
	İşgören	145	2,7462	1,13480	,09424		
Motivasyon	İşveren	110	2,0870	1,01866	,09713	-5,455	,000
	İşgören	145	2,8414	1,14708	,09526		
Uyum	İşveren	110	2,8273	1,18840	,11331	-,598	,550
	İşgören	145	2,9172	1,18993	,09882		
Performans Kültürü	İşveren	110	2,5152	1,18402	,11289	,370	,712
	İşgören	145	2,4598	1,18639	,09852		

İşveren ve işgörenlerin işletmelerin değişim potansiyeline ilişkin değerlendirmeleri faktör bazında incelendiğinde; her iki grubun Yönetim Kalitesi, Yaratıcılık ve Motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu, diğer faktörlere ilişkin değerlendirmeler arasındaki farklılıkların ise rastlantısal olarak değerlendirilebilecek ölçüde küçük olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgulardan hareketle organizasyonların Yönetim Kalitesi, Yaratıcılık, Motivasyon potansiyel ve yeterliliklerine ilişkin işverenlerin işgörelere oranla daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları, İletişim, Uyum ve Performans Kültürü potansiyel ve yeterliliklerine ilişkin her iki grubunda aynı değerlendirmeyi paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.



### 6.4.3 İşletmelerin Değişim Potansiyel ve Yeterliliklerinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimine İlişkin Bulgular

İşletmelerin değişim potansiyel ve yeterlilikleri Varyans Analizi yöntemi kullanılarak, faaliyet alanı değişkeni baz alınarak incelendiğinde, farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin değişim potansiyel ve yeterlilik düzeyleri arasındaki farklılıkların istisnasız tüm faktörler için istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6.53 İşletmelerin Değişim Potansiyel ve Yeterliliklerinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
Yönetim Kalitesi	Gruplara Arası	178,269	4	44,567	79,072	,000
	Grup İçi	140,908	250	,564		
	Toplam	319,177	254			
İletişim	Gruplara Arası	138,354	4	34,589	45,942	,000
	Grup İçi	188,216	250	,753		
	Toplam	326,571	254			
Yaratıcılık	Gruplara Arası	152,496	4	38,124	54,641	,000
	Grup İçi	174,429	250	,698		
	Toplam	326,926	254			
Motivasyon	Gruplara Arası	132,862	4	33,215	40,445	,000
	Grup İçi	205,313	250	,821		
	Toplam	338,175	254			
Uyum	Gruplara Arası	120,173	4	30,043	31,536	,000
	Grup İçi	238,169	250	,953		
	Toplam	358,342	254			
Performans Kültürü	Gruplara Arası	120,173	4	30,043	31,536	,000
	Grup İçi	238,169	250	,953		
	Toplam	358,342	254			

Aradaki farklılıkları daha sağlıklı gözlemleyebilmek ve her bir değişkenin diğer değişkenlerle arasındaki farklılıkları daha sağlıklı olarak analiz edebilmek

amacıyla ikinci basamak Tukey Testi uygulanmıştır.

Tablo 6.54 Yönetim Kalitesi Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi

Bağımlı Değişken	Faaliyet Alanı (A)	Faaliyet Alanı (B)	Ortalama Fark (A-B)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Düzeyi	
						Üst Sınır	Alt Sınır
Yönetim Kalitesi	Ticaret	Hizmet	,50637(*)	,13093	,001	,1466	,8661
		Sanayi	-,83387(*)	,16039	,000	-1,2746	-,3932
		Insaat	-1,51509(*)	,16688	,000	-1,9737	-1,0565
		Bilgi Teknolojileri	1,16250(*)	,16410	,000	,7116	1,6134
	Hizmet	Ticaret	-,50637(*)	,13093	,001	-,8661	-,1466
		Sanayi	-1,34024(*)	,14256	,000	-1,7320	-,9485
		Insaat	-2,02146(*)	,14983	,000	-2,4332	-1,6098
		Bilgi Teknolojileri	,65613(*)	,14672	,000	,2530	1,0593
	Sanayi	Ticaret	,83387(*)	,16039	,000	,3932	1,2746
		Hizmet	1,34024(*)	,14256	,000	,9485	1,7320
		Insaat	-,68122(*)	,17615	,001	-1,1652	-,1972
		Bilgi Teknolojileri	1,99637(*)	,17352	,000	1,5196	2,4732
	Insaat	Ticaret	1,51509(*)	,16688	,000	1,0565	1,9737
		Hizmet	2,02146(*)	,14983	,000	1,6098	2,4332
		Sanayi	,68122(*)	,17615	,001	,1972	1,1652
		Bilgi Teknolojileri	2,67759(*)	,17954	,000	2,1843	3,1709
	Bilgi Teknolojileri	Ticaret	-1,16250(*)	,16410	,000	-1,6134	-,7116
		Hizmet	-,65613(*)	,14672	,000	-1,0593	-,2530
		Sanayi	-1,99637(*)	,17352	,000	-2,4732	-1,5196
		Insaat	-2,67759(*)	,17954	,000	-3,1709	-2,1843

P < 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 6.54'deki verilerden Yönetim Kalitesi potansiyel ve yeterliliğine ilişkin tüm faaliyet alanları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. Buna göre işletmeler faaliyet alanlarına göre Yönetim Kalitesi potansiyel yeterliliklerine göre sıralandıklarında; Bilgi Teknolojilerinin en yüksek

yeterliliğe sahip olduğu, Bilgi Teknolojilerini sırasıyla Hizmet, Ticaret ve Sanayi faaliyet alanlarının izlediği, İnşaatın ise en düşük yeterliliğe sahip faaliyet alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.55 İletişim Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi

Bağımlı Değişken	Faaliyet Alanı (A)	Faaliyet Alanı (B)	Ortalama Fark (A-B)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Düzeyi	
						Üst Sınır	Alt Sınır
İletişim	Ticaret	Hizmet	,46692(*)	,15133	,019	,0511	,8827
		Sanayi	-,75728(*)	,18537	,001	-1,2666	-,2479
		İnşaat	-1,14718(*)	,19287	,000	-1,6772	-,6172
		Bilgi Teknolojileri	1,19956(*)	,18966	,000	,6784	1,7207
	Hizmet	Ticaret	-,46692(*)	,15133	,019	-,8827	-,0511
		Sanayi	-1,22420(*)	,16476	,000	-1,6769	-,7715
		İnşaat	-1,61409(*)	,17316	,000	-2,0899	-1,1383
		Bilgi Teknolojileri	,73264(*)	,16957	,000	,2667	1,1986
	Sanayi	Ticaret	,75728(*)	,18537	,001	,2479	1,2666
		Hizmet	1,22420(*)	,16476	,000	,7715	1,6769
		İnşaat	-,38989	,20359	,312	-,9493	,1695
		Bilgi Teknolojileri	1,95684(*)	,20054	,000	1,4058	2,5079
	İnşaat	Ticaret	1,14718(*)	,19287	,000	,6172	1,6772
		Hizmet	1,61409(*)	,17316	,000	1,1383	2,0899
		Sanayi	,38989	,20359	,312	-,1695	,9493
		Bilgi Teknolojileri	2,34673(*)	,20750	,000	1,7766	2,9169
	Bilgi Teknolojileri	Ticaret	-1,19956(*)	,18966	,000	-1,7207	-,6784
		Hizmet	-,73264(*)	,16957	,000	-1,1986	-,2667
		Sanayi	-1,95684(*)	,20054	,000	-2,5079	-1,4058
		İnşaat	-2,34673(*)	,20750	,000	-2,9169	-1,7766

P < 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 6.55'deki verilerden İletişim potansiyel ve yeterliliğine ilişkin tüm faaliyet alanları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu

gözlenmektedir. Buna göre işletmeler faaliyet alanlarına göre İletişim potansiyel yeterliliklerine göre sıralandıklarında; Bilgi Teknolojilerinin en yüksek yeterliliğe sahip olduğu, Bilgi Teknolojilerini sırasıyla Hizmet, Ticaret ve Sanayi faaliyet alanlarının izlediği, İnşaatın ise en düşük yeterliliğe sahip faaliyet alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.56 Yaratıcılık Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi

Bağımlı Değişken	Faaliyet Alanı (A)	Faaliyet Alanı (B)	Ortalama Fark (A-B)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Düzeyi	
						Üst Sınır	Alt Sınır
Yaratıcılık	Ticaret	Hizmet	,62342(*)	,14568	,000	,2231	1,0237
		Sanayi	-,64405(*)	,17845	,003	-1,1344	-,1537
		İnşaat	-1,11494(*)	,18568	,000	-1,6251	-,6047
		Bilgi Teknolojileri	1,34078(*)	,18258	,000	,8391	1,8425
	Hizmet	Ticaret	-,62342(*)	,14568	,000	-1,0237	-,2231
		Sanayi	-1,26747(*)	,15861	,000	-1,7033	-,8316
		İnşaat	-1,73836(*)	,16670	,000	-2,1964	-1,2803
		Bilgi Teknolojileri	,71736(*)	,16324	,000	,2688	1,1659
	Sanayi	Ticaret	,64405(*)	,17845	,003	,1537	1,1344
		Hizmet	1,26747(*)	,15861	,000	,8316	1,7033
		İnşaat	-,47089	,19599	,118	-1,0094	,0676
		Bilgi Teknolojileri	1,98483(*)	,19306	,000	1,4543	2,5153
	İnşaat	Ticaret	1,11494(*)	,18568	,000	,6047	1,6251
		Hizmet	1,73836(*)	,16670	,000	1,2803	2,1964
		Sanayi	,47089	,19599	,118	-,0676	1,0094
		Bilgi Teknolojileri	2,45572(*)	,19976	,000	1,9068	3,0046
	Bilgi Teknolojileri	Ticaret	-1,34078(*)	,18258	,000	-1,8425	-,8391
		Hizmet	-,71736(*)	,16324	,000	-1,1659	-,2688
		Sanayi	-1,98483(*)	,19306	,000	-2,5153	-1,4543
		İnşaat	-2,45572(*)	,19976	,000	-3,0046	-1,9068

P < 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 6.56'daki verilerden Yaratıcılık potansiyel ve yeterliliğine ilişkin tüm faaliyet alanları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. Buna göre işletmeler faaliyet alanlarına göre Yaratıcılık potansiyel yeterliliklerine göre sıralandıklarında; Bilgi Teknolojilerinin en yüksek yeterliliğe sahip olduğu, Bilgi Teknolojilerini sırasıyla Hizmet, Ticaret ve Sanayi faaliyet alanlarının izlediği, İnşaatın ise en düşük yeterliliğe sahip faaliyet alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.57 Motivasyon Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi

Bağımlı Değişken	Faaliyet Alanı (A)	Faaliyet Alanı (B)	Ortalama Fark (A-B)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Düzeyi	
						Üst Sınır	Alt Sınır
Motivasyon	Ticaret	Hizmet	,52732(*)	,15805	,009	,0930	,9616
		Sanayi	-,58703(*)	,19360	,022	-1,1190	-,0550
		İnşaat	-1,06118(*)	,20144	,000	-1,6147	-,5077
		Bilgi Teknolojileri	1,29270(*)	,19808	,000	,7484	1,8370
	Hizmet	Ticaret	-,52732(*)	,15805	,009	-,9616	-,0930
		Sanayi	-1,11435(*)	,17208	,000	-1,5872	-,6415
		İnşaat	-1,58850(*)	,18086	,000	-2,0855	-1,0915
		Bilgi Teknolojileri	,76538(*)	,17711	,000	,2787	1,2520
	Sanayi	Ticaret	,58703(*)	,19360	,022	,0550	1,1190
		Hizmet	1,11435(*)	,17208	,000	,6415	1,5872
		İnşaat	-,47414	,21263	,172	-1,0584	,1101
		Bilgi Teknolojileri	1,87973(*)	,20945	,000	1,3042	2,4553
	İnşaat	Ticaret	1,06118(*)	,20144	,000	,5077	1,6147
		Hizmet	1,58850(*)	,18086	,000	1,0915	2,0855
		Sanayi	,47414	,21263	,172	-,1101	1,0584
		Bilgi Teknolojileri	2,35387(*)	,21672	,000	1,7584	2,9494
	Bilgi Teknolojileri	Ticaret	-1,29270(*)	,19808	,000	-1,8370	-,7484
		Hizmet	-,76538(*)	,17711	,000	-1,2520	-,2787
		Sanayi	-1,87973(*)	,20945	,000	-2,4553	-1,3042
		İnşaat	-2,35387(*)	,21672	,000	-2,9494	-1,7584

P < 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 6.57'deki verilerden Motivasyon potansiyel ve yeterliliğine ilişkin tüm faaliyet alanları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. Buna göre işletmeler faaliyet alanlarına göre Motivasyon potansiyel yeterliliklerine göre sıralandıklarında; Bilgi Teknolojilerinin en yüksek yeterliliğe sahip olduğu, Bilgi Teknolojilerini sırasıyla Hizmet, Ticaret ve Sanayi faaliyet alanlarının izlediği, İnşaatın ise en düşük yeterliliğe sahip faaliyet alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.58 Uyum Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi

Bağımlı Değişken	Faaliyet Alanı (A)	Faaliyet Alanı (B)	Ortalama Fark (A-B)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Düzeyi	
						Üst Sınır	Alt Sınır
Uyum	Ticaret	Hizmet	,27597	,17023	,485	-,1918	,7437
		Sanayi	-,96735(*)	,20852	,000	-1,5403	-,3944
		İnşaat	-1,22627(*)	,21696	,000	-1,8224	-,6301
		Bilgi Teknolojileri	,86741(*)	,21335	,001	,2812	1,4536
	Hizmet	Ticaret	-,27597	,17023	,485	-,7437	,1918
		Sanayi	-1,24332(*)	,18534	,000	-1,7526	-,7340
		İnşaat	-1,50225(*)	,19479	,000	-2,0375	-,9670
		Bilgi Teknolojileri	,59144(*)	,19075	,018	,0673	1,1156
	Sanayi	Ticaret	,96735(*)	,20852	,000	,3944	1,5403
		Hizmet	1,24332(*)	,18534	,000	,7340	1,7526
		İnşaat	-,25892	,22901	,790	-,8882	,3704
		Bilgi Teknolojileri	1,83476(*)	,22559	,000	1,2149	2,4546
	İnşaat	Ticaret	1,22627(*)	,21696	,000	,6301	1,8224
		Hizmet	1,50225(*)	,19479	,000	,9670	2,0375
		Sanayi	,25892	,22901	,790	-,3704	,8882
		Bilgi Teknolojileri	2,09368(*)	,23342	,000	1,4523	2,7351
	Bilgi Teknolojileri	Ticaret	-,86741(*)	,21335	,001	-1,4536	-,2812
		Hizmet	-,59144(*)	,19075	,018	-1,1156	-,0673
		Sanayi	-1,83476(*)	,22559	,000	-2,4546	-1,2149
		İnşaat	-2,09368(*)	,23342	,000	-2,7351	-1,4523

P < 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 6.58'deki verilerden Uyum potansiyel ve yeterliliğine ilişkin tüm faaliyet alanları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. Buna göre işletmeler faaliyet alanlarına göre Uyum potansiyel yeterliliklerine göre sıralandıklarında; Bilgi Teknolojilerinin en yüksek yeterliliğe sahip olduğu, Bilgi Teknolojilerini sırasıyla Hizmet, Ticaret ve Sanayi faaliyet alanlarının izlediği, İnşaatın ise en düşük yeterliliğe sahip faaliyet alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.59 Performans Kültürü Potansiyelinin İşletme Faaliyet Alanına Göre Değişimi

Bağımlı Değişken	Faaliyet Alanı (A)	Faaliyet Alanı (B)	Ortalama Fark (A-B)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Düzeyi	
						Üst Sınır	Alt Sınır
Performans Kültürü	Ticaret	Hizmet	,41139	,15728	,071	-,0208	,8436
		Sanayi	-,91607	,19266	,000	-1,4455	-,3867
		İnşaat	-1,38314	,20046	,000	-1,9340	-,8323
		Bilgi Teknolojileri	1,03407	,19712	,000	,4924	1,5757
	Hizmet	Ticaret	-,41139	,15728	,071	-,8436	,0208
		Sanayi	-1,32746	,17124	,000	-1,7980	-,8569
		İnşaat	-1,79453	,17997	,000	-2,2891	-1,3000
		Bilgi Teknolojileri	,62269	,17624	,004	,1384	1,1070
	Sanayi	Ticaret	,91607	,19266	,000	,3867	1,4455
		Hizmet	1,32746	,17124	,000	,8569	1,7980
		İnşaat	-,46707	,21159	,180	-1,0485	,1143
		Bilgi Teknolojileri	1,95014	,20843	,000	1,3774	2,5229
	İnşaat	Ticaret	1,38314	,20046	,000	,8323	1,9340
		Hizmet	1,79453	,17997	,000	1,3000	2,2891
		Sanayi	,46707	,21159	,180	-,1143	1,0485
		Bilgi Teknolojileri	2,41721	,21566	,000	1,8246	3,0098
	Bilgi Teknolojileri	Ticaret	-1,03407	,19712	,000	-1,5757	-,4924
		Hizmet	-,62269	,17624	,004	-1,1070	-,1384
		Sanayi	-1,95014	,20843	,000	-2,5229	-1,3774
		İnşaat	-2,41721	,21566	,000	-3,0098	-1,8246

P < 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 6.59'daki verilerden Performans Kùltürü potansiyel ve yeterliliğine ilişkin tüm faaliyet alanları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. Buna göre işletmeler faaliyet alanlarına göre Performans Kùltürü potansiyel yeterliliklerine göre sıralandıklarında; Bilgi Teknolojilerinin en yüksek yeterliliğe sahip olduğu, Bilgi Teknolojilerini sırasıyla Hizmet, Ticaret ve Sanayi faaliyet alanlarının izlediği, İnşaatın ise en düşük yeterliliğe sahip faaliyet alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



## YEDİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### Sonuç

Günümüz yönetim anlayışları, her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek için değişimi vazgeçilmez kılmaktadır. Değişim konusunun önemini kavrayamayan organizasyonların mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün daha da zorlaşmaktadır.

Değişimin gerekliliği rekabetçi bir ortamda yer alan tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin büyüklükleri, gelişim evreleri ve konumları ne olursa olsun, değişim ve değişimin yönetimi konusunda bir hayli zorlandıkları bir gerçektir. Liderler yalnızca değişimin ne zaman gelmekte olduğunu anlamakla kalmayıp, aynı zamanda onun nasıl yönetileceğini de bilmek zorundadır. Üstelik istenilen duruma ulaştıktan sonra da, değişimin yönetilmesi gerekliliği devam edecektir.

Değişim konusunda çok önemli olan diğer bir nokta, işletmelerin ne zaman ve nasıl değişmesi gerektiğidir. Her işletme birbirinden çok farklıdır ve değişim konusunda izleyecekleri yol da farklı olacaktır.

İşletmeler büyüdükçe örgütsel ve yönetsel gereksinimleri de artmaktadır. Sayısı artan personel, yoğunlaşan rekabet, genişleyen pazar, dağıtım kanalları ve ürün hatlarıyla ilişkili stratejik kararları alabilecek yetenekte yöneticilere gereksinim artmaktadır. İşletmelerin büyüme sürecinde en büyük sorun, sağlıklı büyümenin ve gelişmenin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel değişimi gerçekleştirmekte, koşullara uygun tutum ve davranışları göstermekte başarısız olmalarıdır.

Yeni yönetim anlayışı organizasyon yapılarını dönüştürmüştür. Özellikle, üçüncü bin yılı yaşamaya hazırlanan dünyada, organizasyonlar için bilgi üretmek ve daha yoğun bilgi tüketmek önemsenmektedir.

Rekabetin hızla arttığı, teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde işletmelerin bu değişime ayak uydurabilmesi, daha verimli olabilmeleri nitelikli işgücüne sahip olmanın yanı sıra, yatırımlarını, çabalarını ve beklentilerini geleceğe yönelik oluşturmayı da gerekli kılmaktadır.

Çünkü değişmeyen tek şeyin değişim olduğu anlayışı içinde bu değişimde yer alabilmenin de tek yolu verimlilik ekseninde geliştirilmesi gereken en önemli kaynak olan insan kaynağıdır. Bütün gelişme ve yenileşmenin temelinde ise eğitim yatmaktadır. Bu nedenle geleceğin genç yönetici adaylarının ya da halen yönetici konumunda olanların geliştirilmesi, geleceğin karmaşıklaşan ve sürekli değişen, yenilenen yapısına uyum sağlayabilmenin, yönetici geliştirme faaliyetlerinde bulunmakla mümkün olabileceği bir gerçektir. Bu da bize “gelişme geliştirme ile olur” gerçeğini ifade etmektedir.

Bu çağda yeni değerler yaratacak, risk üstlenecek, kaos ve belirsizliği bir fırsat olarak görüp organizasyonlarını başarıya taşıyacak liderlere duyulan ihtiyaç her zaman olduğundan daha fazladır. Bilgi çağında değişim yönetimini başarıyla uygulayıp organizasyonlarını geleceğe taşıyacak liderler ancak geniş yelpaze ve hayal gücüne sahip, yaratıcı, çok sayıda birbiri ile etkileşen yeni güç ve karar alma merkezi oluşturarak, bu kararlara çabuk yanıt verici esnek yapılar inşa eden liderler olacaktır.

Bu liderler organizasyon içerisindeki bireyleri pasif elemanlar olarak değil, organizasyonun kendisi olarak görmektedir. Bilgi çağı lideri sunulan seçeneklerle değil kendi yarattığı seçeneklerle vizyonu belirler. Bu liderler sistemi değiştirerek ve yeni paradigmaları kendileri oluşturarak başarılı olacaklardır. Değişim çağı liderleri çeşitli disiplinler yeterli birikim ve farkındalık kazanmalı, teknolojik düzeyde üst derecede yetkinliğe sahip olmalı, kendini eğitmeli, bütüncül bakış açısına sahip olmalı ve bilgi sağanağından anlamlı ve önemli olanları ayırt ederek bütünleştirebilmeyi öğrenmeli dış patenleri ve değişim dinamiklerini yakından takip etmeli, çoklu etkileşimin bulunduğu kompleks süreç ve olguları algılama ve sağlıklı karar verebilme yetisini geliştirmelidir.

Değişim çağında ancak eski paradigmaları bir an önce terk ederek, organizasyonların atılım yapması sağlanabilecektir. Paradigma dönüşümü ile

geleceğin teknolojilerine odaklanmalı ve yarışa başından katılmalı, değişimin, büyüme, başarı ve süreklilik için planlanması çok önemli bir olgu olduğunun bilincine varılmalıdır.

Sonuç olarak değişimin çağrısına kulak verenler iş dünyasının yeni kurallarını yazacaklardır. Değişimi başarıyla yönetmenin en etkili yolu, değişimi kendinizin yaratmasıdır. Gereksinim duyulan tek şey başarılı olma isteği ve değişime başlayabilme cesaretidir.

### Öneriler

Tüm buraya kadar yapılan çalışmaların bir amacı da işletmelerin değişim yönetimi uygulamaları çabalarıyla ilgili olarak işletmelere çeşitli önerilerde bulunmaktır. Buna ilişkin olarak işletmelere şu öneriler sunulabilir:

✓ İşletmeler öncelikle, ortamda olan değişimi değerlendirebilmek için gözlerini kıyasıya rekabetin yaşandığı iş dünyasının değişen manzarasıyla ilgili olarak dışarıya çevirmek zorundadırlar. İnternet çağı başlamıştır ve bu yeni iletişim biçimi açık, demokratik, hızlı, hiyerarşiden uzak olup, işletmeleri ve toplumu sonsuza kadar değiştirecektir.

✓ İş dünyasının, işletmelerin karşılıklı birbirlerine bağlı sistemler olarak işlediği, daha geçirgen ve daha birbirlerine bağımlı hale gelen manzarası karşısında işletmeler de daha bütüncül ve daha sistemli düşünmek zorundadırlar.

✓ Değişim yönetiminde, niçin değişime gerek duyulduğunun iyi tespit edilmesi gerekir. Sorunu teşhis etmek, çözümünde de önemli bir adım oluşturmaktadır. Daha sonra, sorunun çözümü için en uygun yöntem seçilmelidir. Yani sorun ile, seçilen çözüm tekniği arasında bir denge olmalıdır. Bu ise ancak, yöneticilerin son yıllarda ortaya çıkan yeni yönetim ve değişim kavram ve teknikleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları, kendilerinin ve bilgilerini bu yönde sürekli olarak geliştirmeleri ile mümkün olabilir. Değişim yönetiminde başarılı olabilmek için, değişimi gerçekleştirecek donanıma sahip olmak gerekir. Bu donanımlardan en önemlisi günümüz modern yönetim tekniklerini anlamak ve

kullanmaktır. Bu da yine, profesyonel yöneticilik anlayışı ile gerçekleştirilebilir. Başarılı bir değişim yönteminde profesyonel yöneticilerin rolü büyüktür. Bu sebeple, bilginin önem kazandığı ve her alanda ve herkesin kullanmasının gerekli olduğu günümüzde yöneticilerin profesyonel yöneticilik anlayışı ile işletmelerinin yönetmesi gerekmektedir. Profesyonel yöneticilik ise, bu işi meslek edinen ve bu işin eğitimini almış yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, yapılan araştırmalar da göstermektedir ki<sup>456</sup>; özellikle profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almış kişilerin işletmeleri yönetmesi, değişim yönetimi uygulamaları açısından son derece önemlidir.

✓ İşletme yöneticileri, değişim kararını sadece üst yönetimin aldığı geleneksel değişim modeli yerine, işgörenlerin katılımının sağlandığı katılımcı ve demokratik yani modern değişim modeli olarak benimsemelidir. Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki<sup>457</sup>; günümüzde işletme yönetimine ilişkin gelişmeler, insana önem veren, yaratıcılıklarını ön plana çıkaran katılımcı ve demokratik bir tarza yönelme eğilimindedir. Zaten, neredeyse bütün değişim tekniklerinin özünde de bu yer almaktadır. Bu sebeple TKY, değişim mühendisliği, öğrenen örgütler vb. bir çok değişim tekniğinin başarılı olması, ancak modern değişim modeli ile gerçekleşebilecektir. Buda başlangıç olarak hiyerarşik yapıların ortadan kalkması ile mümkündür.

✓ Değişimin arkasındaki en büyük destek, artık eski iş yapma biçimlerinin yanlış olduğunu gösteren bir ortamın varlığının bilinmesidir. İşletmelerin örgüt yapıları, çağımızın modern örgüt yapılarına dönüştürülmelidir. Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmelerin bilgiyi ön plana çıkardığı, müşterilerin bilinçlendiği, kalite anlayışlarının arttığı bir rekabet ortamında klasik örgüt yapılarıyla başarılı olmak mümkün değildir. Ancak, katılımcı ve demokratik yani modern örgüt yapıları bunu gerçekleştirebilir.

✓ Bilgi teknolojileri işletmeleri başarıya ulaştıracak değişim yönetimi için güçlü bir destek sağlamakta ve bir çok yapısal değişime de neden olmaktadır. Yepyeni değişimlerin yaşandığı iş dünyasında, işletmelerin bilgiyi değişim enerjisi,

---

<sup>456</sup> EKİNCİ, s. 23-24.

<sup>457</sup> BARUTÇU, E., **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2000, s. 177.

teknolojiye aktarılmasını da değişimi yönetme tekniği olarak kullanmaları gerekir. Böylece hem değişimin tehlikelerini fırsata dönüştürecekler, hem de rekabette üstün gelmenin avantajlarını yaşayacaklardır. Bugün işletmeler bilgi teknolojilerindeki değişikliklere uyum sağlayarak, rekabet avantajı elde edebilir ve şiddetli rekabet ortamında yaşamlarını etkin ve verimli sürdürebilirler. Bu uyum çalışmaları için gerekli zaman, çaba, çaba ve giderleri göze alabilmeli ve bir an önce uygulamaya koymalıdır. Küresel rekabetle baş edebilmek ve geleceğin iş dünyasında üstün olabilmek için, en kazançlı yatırımın geleceğe yapılan yatırım olduğunu ve bunu da bilgi ve bilgiye dayalı teknolojilerin sağladığını unutmamalıdır.

✓ Liderlerin iş yapma ve yönetim stillerinin işgörenlere yardımcı olması, işgörenleri güçlendirmeye yönelik çabalarının olması değişim yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi açısından son derece önemlidir. Ayrıca, işgörenleri işletmede tutabilmek için, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş zenginleştirme programları, ek kazançların artırılması gibi stratejilerin kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

✓ Değişim kararlarına işgörenlerin katılımı sağlanmalıdır. Bunun için liderler, değişimin stratejik yönünü açık bir şekilde ve en kısa zamanda işgörenler ile paylaşmalı, onları misyon ve vizyon konusunda bilgilendirip, değişim sürecine dahil etmelidirler. Değişimin her safhasında verilecek olan kararların bilimsel olarak analiz edilerek işgörenlerle birlikte alınması, hem onların fikirlerine ve yaratıcılıklarına değer verildiğinin bir göstergesi olacaktır, hem de verilecek olan kararların daha çabuk ve yüksek katılımı ile içselleştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca, değişim süreci sonunda elde edilen başarıda paylarının olduğunu bilmek işgörenleri etkin bir şekilde motive edecektir. Örgütsel değişim kararına işgörenlerin katılımını sağlamak aynı zamanda değişime direnmeyi de ortadan kaldıracak hiç olmazsa azaltacaktır. Üstelik, kararların alınmasında bizzat katkıda buldukları için, olası bir başarısızlığın göğüslenmesi de paylaşılacaktır.

✓ Değişime hazır olmak demek, İK sistemleriyle başlar. İşletmelerin, etkili bir performans gösterme yönünde motive edilen, doğru bilgi ve becerilere sahip insanlara gereksinimi vardır. İyi performans göstermek açısından, gerekli yetenek ve becerilere sahip insanlarla çalışabilmek ancak; doğru insanları seçerek işe alıp, sonra

onları eğiterek ve yetiştirerek ihtiyaç duyulan donanım ve yetilere sahip olmalarını sağlayarak mümkün olabilecektir. Bu nedenle, işletmeler kendi bünyelerinde oluşturacakları eğitim merkezleri ile (mesleki ve çıraklık eğitimi gibi), ve işletme dışı eğitim programlarına iştirak etmek suretiyle, ihtiyaç duydukları nitelikte iş gücünün yetiştirilmesini sağlayabilirler. Bir kişiyi işe alıp daha sonra yetersiz olduğu gerekçesiyle işine son vermek yerine, kişiyi gerekli yetenek, bilgi ve vafsa sahip olarak yetiştirmek ve böylece gizli işsizliği önlemek, bugün artık işletmelerin en büyük sosyal sorumluluğu olarak kabul edilmelidir. Buna paralel olarak, yönetici ve işgörenler de, sürekli gelişimlerini sağlayacak bireysel çabaları göstermelidirler.

✓ İşletme içerisinde, işgörenlerin, fikir ve düşüncelerini her ortamda çekinmeden dile getirebilecekleri farklı iletişim kanalları (dikey, yatay, çapraz) tesis edilebilmesi için her ortam oluşturulmalı, modern iletişim araçlarının (internet, intranet, network sistemleri vb.) kullanılması teşvik edilmelidir.

✓ Günümüz işletmeleri, sadece değişimin ortaya çıkmasını beklemek yerine değişimi bizzat arayan ve sezen, yöntem ve metotlar geliştirmelidirler. Değişim lideri olmak, işletmelere rekabete önemli avantaj üstünlüğü sağlayacaktır. Yapılan araştırmalarda da, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlama konusunun işletmelerin öncelikli görevi olduğu konusu belirtilmektedir.<sup>458</sup> Bu nedenle işletmelerde, AR-GE çalışmalarına ağırlık verilmesi, yaratıcılık ve buluşçuluğun desteklenip, teşvik edildiği cesaretlendirici yaklaşımların uygulanması gerekmektedir.

✓ Örgütsel değişim konusunda, bir danışmana veya değişim uzmanına başvurulabilir. Bu konuda hizmet veren uzman kişi veya kuruluşlar bulunmaktadır. Değişim süreci başa çıkılması zor ve karmaşık bir süreç olduğu için çoğu durumlarda bir uzman yardımı almak son derece yararlı olacaktır. Bu konuda atılacak en önemli adım, danışmanlık hizmeti alma kararıdır. Danışmanlık hizmeti alma, işletmenin var olan dezavantajlı durumunu ortadan kaldırır veya aza indirir, rekabetçi ortama uyum sağlamaya yardımcı olur. Büyük ölçekli işletmelerin, önemli yaşam evrelerinde

<sup>458</sup> PAPATYA, N., G. PAPATYA, "Yeni İş Modeli Önermesi Kolektif Ticaret (c-commerce): Azerbaycan İşletme Yöneticilerin Bakış Açılarının İncelenmesi ve Fırsatların Araştırılması", **Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, KTMÜ Ya. No. 65/17, 12, 2004, s. 219.

sürekli danışmanlık hizmeti aldıkları bilinmektedir. Bu işletmeler, danışmanlık hizmeti sayesinde doğru ve hızlı karar almayı geliştirdikleri gibi, değişime her zaman açık ve hazır, süreklilikleri konusunda uzun vadeli planlara sahiptirler.

✓ Koçluk programlarının da değişim yönetimi uygulamalarına pozitif destek sağladığı bilinen bir gerçektir. Bu programların sağladığı önemli yararlarından bir tanesi de, değişim sürecinin tüm personel ve üst düzey yöneticiler tarafından desteklenmesi ve hızlandırılmasını sağlayarak, sürekli bilgi akışı neticesinde organizasyon içi iletişimi kuvvetlendirerek kurum kültürünün benimsenmesini sağlamak ve organizasyon içi bir denge oluşturmaktır.

✓ İşletmelerin, üniversite ile olan ilişkilerini geliştirmeleri ve işbirliği yapmaları, yöneticilerin özellikle işletme yöntemlerine ilişkin ortaya çıkan son yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır. Bu konuda yapılan araştırmalarda da belirtildiği gibi, işletmeler, üniversite-iş dünyası birliğini sağlamalıdır.<sup>459</sup> Üniversiteler tarafından düzenlenen konferans, panel veya seminerlere kendilerinin ve işgörenlerin katılımını sağlamaları, etkin bir işletme yönetiminde çok önemli mesajlar verebilir.

---

<sup>459</sup> ZENGİN, E., Y. B. CANBOLAT, "Azerbaycan' da Bulunan Türk İşletmelerinin Yapıları ve Sorunları", *Journal Of Qafqaz University*, V. 1, No. 2, Bakü, 1998, s. 75.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR:

1. ADLER, J. N., **International Dimensions Of Organizational Behaviour**, Wordworth Publishing Company, 1999.
2. AKDEMİR, A., **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya 1996.
3. AKDOĞAN, OFLAZER, 10 Mayıs 2002.
4. AKTAN Coşkun C., **Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim**, MESS Ya., İstanbul 1997.
5. AKTAN, C. C., **Yeni Yönetim Teknikleri ve Değişimle Baş Edebilmenin Yolları**, MESS Yayınları, 1998.
6. AKTAN, C. C., **Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye**, Milliyet Yayınları, İstanbul 1999.
7. AKTAN, C. C., **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, Türkiye Genç İş Adamları Derneği, İstanbul, 1999.
8. ANDERSON, H. A., D. BARKER, **Effective Enterprise And Change Management**, First Edition, Blackwell Publishers Ltd. USA, 1996.
9. ARMSTRONG, **Performance Management**, Kogan Page Limited, London ,1994, s. 53.
10. ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
11. ATEŞ, Ö., **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara, Haziran, 2005.
12. BALKANLI, A. O., **Küresel Ekonomi Koşullarında Türkiye’nin Dışa Açılması ve Gelişme Sorunu**, Filiz Ya., İstanbul, 2004.
13. BALTAŞ A., **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru,Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, Mayıs 2001, İstanbul.



14. BARNET, R. J., LAVANEĞE J., **Küresel Düşler**, (Çev. Gülden ŞEN), Sabah Ya., İstanbul, 1994.
15. BARUTÇU, E., **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2000.
16. BARUTÇUGİL, İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Ya., İstanbul, 2004.
17. BAŞARAN, E. İ., **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Ankara, 1992.
18. BAŞARAN, İ. E., **Organizasyonel Davranış Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1982.
19. BENNET R., **Management**, The M&E Handbook Series, London, 1994.
20. BOZKURT, R., Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği, 3. Verimlilik Kongresi, İstanbul, 1997.
21. BUDAK, G., **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Ya., No: 177, İstanbul, Eylül 1998.
22. CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
23. CEYHUN Y., M.U. ÇAĞLAYAN, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1997.
24. ÇALIŞKAN, A., **Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda İlke Merkezli Liderlik Dönüşümünün Entelektüel Sermayeyi Geliştirme Yönelimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ, Isparta, 1999.
25. ÇELEBİOĞLU, F., **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üni. İşl. Fak. Ya. No: 238, İstanbul, 1990.
26. DAFT, L. R., **Management**, Third Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, 1993.
27. DALE, E., **Planning and Developing the Company Organization Structure**, Third Edition, New York, AMA Inc., 1985.

- 28. DANİELS N. C., Information Technology,** Addison Wesley Publishing, Wokingham,1994.
- 29. DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, CEO'ların Bilgeliği,** Sistem Yayınları, No: 331, İstanbul, 2002.
- 30. DAVENPORT, T. H., L. PRUSAK, İş Dünyasında Bilgi Yönetimi,** Rota Ya., İstanbul, 2001.
- 31. DE GEUS, A., Yaşayan Şirket,** Çev. Meral Baysal, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.
- 32. DERFLER, F. J., Network Sistemleri,** Çev. Ali Serçe, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- 33. DESS Gregory G., PİCKENS Joseph,** 'Changing Roles:Leadership In The 21<sup>st</sup> Century', **Organizational Dynamics**, 2000, Vol.78.
- 34. DİNÇER, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- 35. DİNÇER, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** Timaş Yayınları , 2. Baskı., İstanbul, 1992.
- 36. DRUCKER, P., 21nci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları,** Epsilon Ya., İstanbul, 1999.
- 37. DURA, C., H. ATİK, Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye,** Literatür Ya., İstanbul, 2002.
- 38. DÜREN, A. Z., 2000'li Yıllarda Yönetim,** Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- 39. EARL, M., Information Management, The Strategic Dimension,** Clarendon Press,Oxford, 1991.
- 40. EFİL, İ. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,** Örnek Kitapevi, Bursa, 1987.
- 41. ERDOĞAN, İ., Araştırma Dizaynı ve İstatistiksel Yöntemler,** Emel Matbaası, Ankara, 1998.

42. EREN, E., **Yönetim Psikolojisi**, Beta Ya., No: 402, İstanbul, 1993.
43. ERKUT, H., **Değişimi Başarıya Dönüştürme**, MESS Yayınları, No:360, İstanbul 2001.
44. EROĞLU, F., **Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları**, Berikan Yayınları, Ankara, 1998.
45. ERTÜRK, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım ve Yayıncılık, 1. Baskı, Ekim, 1995, İstanbul.
46. FRENCH, W. L., **Human Resources Management**, 3. Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994.
47. GIBSON, R., **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Ya., İstanbul:1997; içinde PRAHALAD C. K., "Büyüme Stratejileri".
48. GRENIER, R., G. METES, **Going Virtual**, Prentice-Hall Book, 1995.
49. GUIDELINE, G., **Management By Objectives Implementation**, SBR President Meeting, February 21, 1984.
50. GÜRSAKAL, N., **Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II**, Alpha Yayınları, İstanbul, 2002.
51. HAAG, S., M. CUMMINGS , J. DAWKINS , **Management Information Systems For Information Age**, Mcgraw-Hill, New York,1998.
52. HAMMER, M.,J. CHAMPY, **Değişim Mühendisliği**,4.b., Çev.Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.
53. HAMPTON, D., **Contemporary Management**, McGraw-Hill Co., 1977.
54. HANNA, D. P., **Designing Organizations For High Performance**, Reading, MA: Addison-Wesley, 1988.
55. HAZIR Köksal, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik Vizyon Yaklaşımı: Orta Anadolu Mensucat A.Ş. de Bir Uygulama**, SDÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Isparta, 1998.
56. HELLER R., **The Naked Manager For The Nineties**, Warner Books, London, 1996.

57. HUSSEY D. E, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev., SAVAŞER Tülay, Rota Ya., Etkin Yönetim Dizisi, Ağustos 1997, İstanbul.
58. HUSSEY, D., **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**, Çev. Ali Çimen, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.
59. İNCELER, H., **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Ya., İstanbul, 1998.
60. İZGÖREN, A. Ş., **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Akademyplus Ya., Ankara 2001.
61. İZGÖREN, A. Ş., **İş Yaşamında Yüz Kanguru**, Academyplus Ya., Ankara, 2000.
62. JAMES J., M. EDDEN, **Uzun Saplı Gelincik**, Çev. DİCLELİ A., MESS Ya., No: 368, İstanbul, Aralık, 2001.
63. JOHNSON, M., **Gelecek Binyılda Yönetim**, Çeviren:Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul,1996.
64. KATZENBACH, J. R., D. K. SMİTH, **The Wisdom of Teams**, , Harvard Business School Press, Boston, 1993.
65. KEÇECİOĞLU, T., **Bir Değişimin Anatomisi Yada Değişimin Bir Parçası Olmak**, Alfa Ya., No: 916, İstanbul, 2001.
66. KESKİNEL Fikret, **Şebeke Bazlı Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi**, Birsen Ya.,İstanbul 2000.
67. KIRIM, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Şirket Kültürü Dizisi, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
68. KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
69. KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1998.
70. KOLARİK, W. J., **Creating Quality: Concepts, Sitems, Strategies and Tools**, McGraw-Hill Book, 1995.
71. KONGAR, E., **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**,

Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.

72. KOTTER, J. P., **The Leadership Factor**, The Free Press, New York, 1988'den aktaran İZGÖREN.

73. KÖKSAL, B. A., **İstatistik Analiz Metotları**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1980.

74. KRİTNER, R., A. KİNİCKİ, **Organizational Behavior**, 3rd. Ed., Chicago: Irwin, 1995.

75. LAUDON, K., J. LAUDON, **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**, Prentice Hall Book, 2000.

76. MCFARLAN, F.W., "The 1990's: The Information Decade" Business Quarterly, Summer, 1990.

77. MESİTİ, P., **Hayalleri Olanlar Asla Uyumaz**, (Çev. E.Canan KARDERİN), Sistem Ya., No. 111, İstanbul, 1996.

78. NADLER, D. A., TUSHMAN M. L., 'The Organization Of The Future: Strategic Imperatives And Core Competecies For The 21<sup>st</sup> Century', **Organizational Dynamics**, Vol. 28, 1999.

79. NAİSBİTT J., P. ABURDENE, **Megatrends 2000**, Form Yayınları, İstanbul, 1990.

80. NEMLİOĞLU S., **Benchmarking- A Signpost to Excellence Dergisi in Quality and Productivity**, John WILEY&Sons, USA, 1995.

81. OAKLAND, J., **Total Quality Management**, Butterworth-Henemann Book, 1995.

82. OLALI, H., M. KORZAY, **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

83. ÖĞÜT A., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

84. ÖZGÜVEN, İ. E., **Psikolojik Testler**, Ankara, 1994.

85. ÖZKALP, E., Z. SABUNCUOĞLU, **Örgütlerde Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995.
86. ÖZKARA, B., **Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim**, İleri Ofset Matbaacılık, Afyon, 1999.
87. ÖZTÜRK A., **Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme**, Adana 1998.
88. ÖZTÜRK, N., Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Özel Sayı, Ankara, 1993.
89. PEIFFER, V., **Olumlu Düşünme**, (Çev. Derya BAHAR), Alfa Ya. No. 304/14, İstanbul, 1997.
90. PFEFFER V., **Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
91. PIERNEY, E. P., **İş Ahlakı** , Rota Yayıncılık, Etkin Yönetim Dizisi: 02, İstanbul, 1997.
92. REILLY, F., E. NORTON,, **Investment**, Fourth Edition,, The Dryden Pres, Philadelphia, 1995.
93. ROBBINS, P. S., **Managing Today**, International Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1997.
94. SABUNCUOĞLU, Z., M. TÜZ, **Organizasyonel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1999.
95. SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.
96. SAĞLAM, M., **Örgütsel Değişim**, TODAİE Ya., No: 185, Ankara, 1979.
97. SANCHES, R., A. SONS, **Strategic Learning and Knowledge Management**, Chichester: J. WILEY and Sons, 1997.
98. SARUHAN, H., **Teknoloji Yönetimi**, Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998.

**99. SCHULTHEIS, R., M. SUMNER, Management Information Systems: The Manager's View, McGraw-Hill Book, New York, 1998.**

**100. SEYİDOĞLU, H., Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, Kurtiş Matbaası, Sekizinci Baskı, İstanbul, 2000.**

**101. SHAW, R.B., Trust In The Balance, içinde, BALTAŞ.**

**102. SPIEGEL, M. R., İstatistik, ( Çev: A. AYAYDIN ve diğerleri), Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1995.**

**103. TEKİN, M., H. GÜLEŞ, T. BURGESS, Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Damla Ofset, Konya, 2000.**

**104. TEVRUZ, S., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara, 1996.**

**105. TURUNÇ, Ö., Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkileri ve Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2006.**

**106. TÜSİAB 10. Yıl Bülteni, TÜSİAB Ya., Bakü, 2004.**

**107. ÜLGEN, H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Ya., 1993.**

**108. ÜLGEN, H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 3, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1997.**

**109. ÜSTÜN, R., Maliyet Muhasebesi, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1996.**

**110. VARDAR, A., Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2001.**

**111. VERGİLİEL TÜZ, M., Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Ya., No: 871, İstanbul, 2001.**

**112. WERMTER M., Stratejik Proje Yönetimi, Çev. V. KARGÖZ, Evrim Ya., No: 49, İstanbul, 1996.**

113.YENERSOY, G., **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

114.YILDIRIM, A., H. ŞİMŞEK, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2000.

115.ZWASS, V., **Foundation Of Information Systems**, Mcgraw-Hill, New York, 1998.

#### MAKALELER:

116.ACAR, A., "Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 2, S. 13, Nisan 1998.

117.ACKERMAN L. S., "Change Management: Basics for Training", **Training and development Journal**, April 1986.

118.AKAL Z., "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü ve Değerlendirme", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995.

119.AKDEMİR, A., "Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri".

120.AKDEMİR, A., "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997.

121.AKGÜL, M., "Bilişim İçin Nasıl Bir Ulusal Boyutta Örgütlenme", **Bilişim Kültürü Dergisi**, S. 75, s. 27-28, Eylül 2000, Ankara.

122.AKIN, B., "Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri", **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1998.

123.AKOVA, O., C. TAVUKÇUOĞLU, "Geleceğin Liderlik Profili", **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997.

124.AKSU, A., "Değişim Mühendisliğinin Boyutları ve Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Değişim Mühendisliği Uygulamaları", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Y. 11, Mart- Haziran 2000.

125.AKTAN, C. C., M. TUNÇ, "Bilgi Toplumu ve Türkiye," **Yeni Türkiye**



**Dergisi**, Yıl 4, Sayı 19.

126.ALLEN, D., “Doğal Değişimin Sonuçları”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan 2001.

127.ALLERTON, H. E., "A Dozen Capital Ideas", **Training and Development Report**, Vol. 51, No. 9 (Sep 1997), s. 9.

128.ALPELBAUM, S. H., N. St. PIERRE, W. GLAWAS, “Strategic Organizational Change: The Role Of Leadership, Learning, Motivation and Productivity”, **Management Decision**, 1998.

129.ARGÜDEN, Y., “Değişim Noktalarını Yakalayabilmek”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 93, Aralık 2004.

130.ARIKAN, T., "Reorganization", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 2, S. 2, Kasım, İstanbul, 1973.

131.ARSLAN, A., “Kurumsal Değişimin Başarılmasında İnsan Kaynaklarının Rolü”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 66, Eylül 2002.

132.AŞIKOĞLU, R., M. AŞIKOĞLU, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entellektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**.

133.AUGUSTİNE, N. R., “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, **Harward Business Review**, November- December 1995.

134.AY, C., “Liderlik ve Örgüt Kültürü”, **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997.

135.AYDIN, A., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 13, Ocak 2000.

136.BALAY, R., “Öğrenen Örgütler”, **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004.

137.BARAZ, B., “İşletmelerde Kriz ve Yönetimi ”, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998.

138.BEER, M., N. NOHRIA, “Değişimin Şifresini Çözmek”, **Harvard Business Review - Durumu Tersine Çevirmek**, MESS Ya., No: 382.

139.BEIJERSE, R., “Questions in Knowledge Management: Defining And

Conceptualising A Phenomenon”, **Journal of Knowledge Management**, Volume: 3, Number: 2, 1999.

140.BENNİS, W., "Liderlerin Liderleri", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 2, S. 13, (Nisan 1998).

141.BİEMENS, W. B., “Organizational Networks: Toward a Cross Fertilization Between Practise and Theory”, **Journal of Research Business**, Vol. 35, No: 1, 1996.

142.BİRKAN, İ., "Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Y. 9, Eylül- Aralık 1998.

143.BONTİS, N., “There Is A Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically”, **Business Quarterly**, Summer 96, Vol. 60, Issue 4, p. 40.

144.BROOKİNG, A., "The Managment Of Intellectual Capital", **Long Range Planning**, Vol. 30, No.3 (June 1997).

145.BROOM, M., “Gücün Olumlu Yönde Kullanılması”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs 2004.

146.BROWN, E. D., “Birlik ve Güven”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003.

147.BROWN, T., “Ringin Up Intellectual Capital”, **Management Review**, Vol.87, No: 1, (January 1998).

148.BROWNE, N., “Leading Change – Guidelines for Managers”, **The Robert Gordon University Guide**, V. 5, April, 2005.

149.BUKOWİTZ, W., ve G. PETRASH, “Visualizing, Measuring and managing Knowledge”, **Research Technology Management**, Vol. 40 (July/August), 1997.

150.BYRD, J., P. L. BROWN, “Yaratıcılığın İtici Gücü”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 90, Nisan 2004.

151.CABOT, S. J., “Birlikte Ayaktayız”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 66, Eylül 2002.

152.CAFOĞLU, Z., “Liderlik: Bilgi, Karizma, Değişim”, **21nci Yüzyılda**

**Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997.

153.CALZA, F., R. PASSARO, "EDI Network and Logistic Management at Unilever Sagit", **Supply Chain Management**, V: 2, No: 4, 1997.

154.CAMP, R., C., "A Bible for Benchmarking by Xerox", **Financial Executive**, Vol: 49, July/August, 1993.

155.CHALLENGER, J., "Çalışanları Küstürmeden Küçülmek", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 66, Eylül 2002.

156.COMERT, F., "Gelişen Bilgi Teknolojisi ile Güvenlik Politikası ve Stratejileri Arasında Etkileşim ve Yönlendirme Sempozyumu Açılış Konuşması", **Harp Akademileri Dergisi**, Y. 5, S. 14, Mayıs, 2005.

157.CORNELIUS, E., "Değişime Hazır Bir Kültürü Yönetmek", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 93, Aralık, 2004.

158.COVEY Stephen R., "Kaliteli İlişkiler", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 1, S. 8, Kasım 1997.

159.COVINGTON, J., "Başarılı ve Sürdürülebilir Değişimi Yönetmek", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 61, Nisan 2002.

160.ÇAKIR, A., "Dijital Kameralar Agfa'yı Batırdı", **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, 19 Haziran 2005.

161.ÇARIKÇI, İ. H., M. DULUPÇU ve O. SUNGUR, "Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ Politikası ve Bölgesel Politika İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme", **2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi (AB KOBİ'leri ile İşbirliği)**, İstanbul, 2-3 Aralık 2005.

162.ÇİFTÇİ, H., "Teknolojik Değişim ve Kalkınma", **Ç. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 6, S. 1, 1996.

163.DAEVENPORT, E., "Intellectual Capital", **Executive Speechs**, Vol. 75, No. 4 (Feb-March 1998), s. 12; ayrıca Bkz. MILLER C. William, "Fostering Intellectual Capital", **HR Focus**, Vol. 75 (Jan 1998).

164.DAFT, D., "Değişime Önderlik Etmek", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003.

165.DE GEUS, A., "Geleceğin Şirketi", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6,

S. 66, Eylül, 2002.

166.DEMİR, K., “Öğrenen Örgütlerden Bilgi Yönetimine”, **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004.

167.DEMİREL, G., "Havuzdaki Gençlerden Mentorluk Projesi", **Capital Dergisi**, Y. 6, S. 9, Eylül 1998.

168.DESS Gregory G., PİCKENS Joseph, ‘Changing Roles:Leadership In The 21<sup>st</sup> Century’, **Organizational Dynamics**, 2000, Vol.78.

169.DİKMEN, Ç., M.YAHYAGİL, “İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Bilişim Teknolojilerine Bağlı Olarak Yaşanan Değişim Süreci”, **9ncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Mayıs 2001.

170.DOĞAN, E., “Öğrenen Örgütlerde Açık Sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi”, **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004.

171.DONALD, N. S.,”İyi Şirketler Neden Kötüye Giderler”, **Harvard Business Review – Kültür ve Değişim**, (Mart), 2003.

172.DRUCKER, P., “Yönetimin Geleceği”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004.

173.DURNA, U., “Stratejik İşletme Yönetimi Sürecinde Stratejik Kontrol”, **Standart Dergisi**, Y. 40, S. 480, Aralık, 2001.

174.EARL, M., Information Management, The Strategic Dimension, Clarendon Press,Oxford, 1991.

175.EBERT, J., “Zor Dönemler ve Yaratıcılık”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 90, Eylül 2004.

176.ESKEW, M., “Küreselleşme Gerçeği, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 93, Aralık, 2004, s. 22.

177.EDGE, G., “Investment in Technology”, **Technology and Management**, Editor: Ray Wild,Cassel, Educational Limited, 1990.

178.EDİNSEL, K., “Bürokratik Örgütten Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları”, **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997.

179.EDVINSON, L., "Developing Intellectual Capital at Scandia", **Long Range Planning**, Vol. 30 No. 3 (June1997).

180.EHTİYAR, R., "Kültürel Sinerji: Uluslar arası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 5, Antalya, 2003.

181.EKİNCİ, H., "Yeni Rekabet Aracı Olarak Bilgi Teknolojileri ve Değişim Yönetimindeki Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 28, S. 1Mayıs, 2004.

182.EKREN, N., Ö. VAYVAY, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü", **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya, Haziran 1997.

183.ERDİL, O., "Lider Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar", **Human Resources Dergisi**, Kasım 1997.

184.ERDOĞMUŞ, N., "Yöneticilerden Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu Ya., İstanbul, 1997.

185.ERDOĞMUŞ, N., "Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi", **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997.

186.ERGİN H., ELMACI O., "Stratejik Yön. Muhasebesinin Bir İşlevi Olarak Seçilen Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrolüne Yönelik yeni Açılımlar", **D.Ü. Sos.Bil.Dergisi**, S. 2, Haziran, 1999.

187.EROĞLU, U., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik Tabanlı Düşünce", **İş-Güç Dergisi**, C. 3.

188.ERSEL, H., "Aracıların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri ile Olan İlişkilerinde Etik Değerler", **Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Yatırımcı Danışma Merkezi, İstanbul, 1998.

189.ERSOY, T.; "Örgütsel Değişmede Teşhise Dayalı Araç Yöntemi" **Yönetim Dergisi**, İ.Ü.İşl.Fak., Y. 4, S. 16, Ekim 1993.

190.ERTÜRK, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım ve

Yayıncılık, 1. Baskı, Ekim, 1995, İstanbul.

**191.FEE, T.**, “Değişim ve Değişimin Sorunları”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 66, Eylül, 2002.

**192.FARQUHARSON, L., T. BAUM**, "Enacting Organisational Change Programmes: A Centre Stage Role for HRM?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, V. 14, I. 5, May, 2002.

**193.FEURER, R., K. CHAHARBAGHI**, "Strategy Development: Past, Present And Future,", **Management Decision**, Vol. 33, No.6, 1995.

**194.GERMERAAD, P. B.**, “How Avery Dennison Manages Its Intellectual Assets”, **Research Technology Management**, Vol. 41, No. 6, ( Nov – Dec. 1998).

**195.GİBSON, R.**, “İşi Yeniden Düşünmek”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der: GIBSON, R., Sabah Ya., No: 46, İstanbul 1997.

**196.GUENTHER, R. W.**, “Yönetimde En İyi Sonuçları Almak İçin”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004.

**197.GULL, G. A.**, “Dönüşümsel Değişimi Anlamak”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 1, S. 9, Aralık, 1997.

**198.GULL, G. A.**, “Dönüşümü Anlamak”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 1, S. 9, Aralık 1997.

**199.GERMERAAD, P. B.**, “How Avery Dennison Manages Its Intellectual Assets”, **Research Technology Management**, Vol. 41, No. 6, ( Nov – Dec. 1998).

**200.GUENTHER, R. W.**, “Yönetimde En İyi Sonuçları Almak İçin”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004.

**201.GÜLER, M., H. ERKUT**, "Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking : Sanayi Uygulamaları, **YA/EM'96 Bildiriler Kitabı**, İTÜ, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1996

**202.HAAG S., CUMMINGS M. ve DAWKINS J.**, “Management Information Systems For Information Age”, **Mcgraw-Hill**, New York,1998.

**203.HAMEL, G.**, “Kavramsal Düşünce”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49.

**204.HANDY, C.**, “Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları”,

**Geleceğin Lideri**, Form Ya., İstanbul, 2000.

205.HARRISON, D., “Kalıcı Değişim”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan 2001.

206.HAZIR, K., “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Ankara,

207.HERMAN, R. E., “Üst Yönetimdeki Boşlukların Giderilmesi”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004.

208.HILL, F. M., L. K. COLLINS, “A Descriptive And Analytical Model Of Organizational Transformation”, **The TQM Magazine**, 2000.

209.HUOTARI M., “Strategic Information Management: A Pilot Study In A Finnish Pharmaceutical Company”, **International Journal of Information Management**, Vol. 15, No. 4, 1995.

210.IDEİ, N., “Takımlar Ateş Halinde”, içinde **CEO’ların Bilgeliği**, Der: DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, **CEO’ların Bilgeliği**, Sistem Ya., No: 331, İstanbul, 2002.

211.İBİCİOĞLU, H., “İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Göller Bölgesinde Bir Araştırma”, **Verimlilik Dergisi**, S. 1, Ankara, 2001.

212.İBİCİOĞLU, H., “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 15, S. 1, İzmir, 2000.

213.İBİCİOĞLU, H., B. AK, “Aile İşletmelerinde Aile değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 14, S. 2, 2005.

214.İBİCİOĞLU, H., M. KARAÖZ, “Türkiye’de İşletmelerin Yaratıcılık Boyutlarının Analizine İlişkin Bir Araştırma”, **9ncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Mayıs 2001.

215.İBİCİOĞLU, H., Ö. TURUNÇ, “Süreç Yenilemenin Çalışan Tatminine Etkileri: SDÜ Tıp Fakültesi hastanesinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 9, S. 1, Isparta, 2004.

216.İPEK, C., “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü”, **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004.

217.JORDAN Judith - Penelope JONES, "Assessing Your Company's Knowledge Monagement Style", **Long Range Planning**, Vol. 30 (June 1997).

218.KARADEMİRLİOĞLU, İ., "Halkla İlişkilerin Kriz Yönetimi Açısından İşlevleri ve Planlama Süreci", Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1999.

219.KARAER, T., " Örgütlerde Değişime Karşı Direnç ", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, Nisan 1990.

220.KARCH, K., M., "Getting Organizational Buy in For Benchmarking : Environmental Management at Weverhauser", **Total Quality Environmental Management**, Vol: 3, Iss: 3, Spring, 1994.

221.KEENEY, K. R., "Değişim Girişimlerinin Üç Anahtarı", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003.

222.KILINÇ, T., "Değişimi Kim Yönetmeli", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan 2001.

223.KIRIM, A., "Değişen Dünyada Liderlik", **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Ya., İstanbul, 1998.

224.KLİKSBERG, B., "The 'Necessary State': A Strategic Agenda for Discussion," **International Review of Administrative Sciences**, Vol. 60, No. 2, June 1994.

225.KÖSE, S., "Değişim ve Yönetimi", **A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C. 2, S. 2, Eskişehir, 1997.

226.LAWLER, E. E., "Değişimi Yönetmek", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003.

227.LEİ, D., "Strategie For Global Competition", **Long Range Planning**, Vol. 22, No.1,February 1989.

228.LEONARD, D., STRAUS, S., "Şirketinizin Bütünsel Beynini İşe Koşmak", **Harvard Business Review – Çığır Açıcı Düşünme**, Nisan, 2000.

229.LEVY, P. F., "Nut Adası Etkisi", **Harvard Business Review – Kültür ve Değişim**, (Mart), 2003.

230.LİNDAL, G., "Kalbini Sıcak Tut Başını Serin, Sağlam Olsun Elin",



içinde **CEO'ların Bilgeliği**, Der: DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, **CEO'ların Bilgeliği**, Sistem Ya., No: 331, İstanbul, 2002.

231.LLOYD, K., "Saygı ve Güvenle Kazanın", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004.

232.MAİLER, J. L., "Rethinking Strategic Information Systems", **Information Systems Management**, Fall 1997.

233.MCFARLAN, F.W., "The 1990's:The Information Decade" Business Quarterly,Summer, 1990.

234.MCKENNA, R., "Dijital Çağda Liderlik", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan, 2001.

235.MELLINA, E., "Değişimi Yürütmenin Altı İlkesi", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003.

236.MEYERSON, D.E., " Sessiz Sedasız Radikal Değişim", **Harvard Business Review – Kültür ve Değişim**, Mart, 2003.

237.MEZSMER, M., "Mentoring: Building Your Company's Intellectual Capital", **Human Resources Focus**, Vol. 75, No. 9, September 1998.

238.MİTCHELL, J., "The Never-ending Quest: Effective Strategy-making and Change Management for High-performing VET Organisations", John Mitchell & Associates, 2002.

239.MORAN, J. W., B. K. BRIGHTMAN, "Leading Organizational Change", **International Career Development Journal**, 2000.

240.MUNCK, B., " Ortalıkta Görünme Kültürünü Değiştirmek", **Harvard Business Review – Kültür ve Değişim**, (Mart), 2003.

241.MURRAY F., HUGH W., "Putting Information Technology In Its Place: Towards Flexible Integration In The Network Age?" Ed.Brian P.Bloomfield vd., **Information Technology and Organizations**, Oxford University Press,New York, 1997.

242.NADLER, D. A., TUSHMAN M. L., 'The Organization Of The Future: Strategic Imperatives And Core Competecies For The 21<sup>st</sup> Century', **Organizational Dynamics**, Vol. 28, 1999.

243.NARTGÜN, Ş., “Öğrenen Örgütlerde Strateji ve Planlama”, **Öğrenen Örgütler**, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, 2004.

244.NESİROVA, Z., A. SOYAK, “Küreselleşme Sürecinde IMF Politikalarının Sonuçları: Azerbaycan Deneyimi”, **Küreselleşme Sürecinde Kafkasya ve Orta Asya Konferansı**, Kafkas Üniversitesi, Mayıs, 2003.

245.O’CONNOR, V. S., “Engelleri Aşmak”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003.

246.O’DELL, C., “Out of the Box Benchmarking”, **Management Review**, Vol: 83, 1994.

247.ÖZDEVECİOĞLU, M., “Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri” **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 19, Temmuz-Aralık 2002.

248.ÖZER, M. A., “Küreselleşme, Yerelleşme ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**.

249.ÖZGEN, H., F. ÖLÇER, “İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma”, **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 29-31 Mayıs 1996 Bildiriler Kitabı**, Armoni Yayınevi, Ankara, 1997.

250.ÖZGEN, H., F. ÖLÇER, “Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması”, **Standart Dergisi**, S. 44, Ağustos, 1998.

251.ÖZİNCE, E., “Yıkılan Paradigmalar: Yönetimde Güncel Gelişmeler”, **Uluslar arası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, KHO Yayınları, Ankara, 2005.

252.ÖZKALP, E., Ç. KIREL, "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

253.ÖZKAN, Y., “Bilginin Altın Çağı:Veri Ambarı ve OLAP”, **Computerworld**, 8 Aralık 1997.

254.ÖZTEMEL, E., S. ARSLANKAYA, “Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri”, YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi, 15-18 Haziran, Gaziantep – Adana, 2004.

255.ÖZTÜRK, N., “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Özel Sayı, Ankara, 1993.

256.PAPATYA G., “Dünya işletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım”, **SDÜ İİBF Dergisi**, S.1 (1996).

257.PAPATYA, G., "Postmodern Sürecin Yeni Rekabet Normu: Entellektüel Sermayeyi Geliştirmek", Yayınlanacak Makale, Isparta 1999.

258.PAPATYA, G., “Rekabete Dönük Avantaj: Entellektüel Sermaye”, **Dünya Gazetesi**, ( 26 Ocak 1999 ).

259.PAPATYA, G., “İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”,**Verimlilik Dergisi**, MPM Ya., 4/1997.

260.PAPATYA, G., “Geleceği Mühendisleme: Kavramlar Üzerine Epistemolojik Bir Deneme”, **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, S. 21, Temmuz, 2002.

261.PAPATYA, G., “Üçüncü Binyıla Hazırlık: Geleceğin İnşası İçin Harekat Araştırmaları”, **Karizma Dergisi**, Y. 5, S. 19, Temmuz, 2004.

262.PAPATYA, G., “Meydan Okuma Koşulu: Stratejik Düşünme”, **Dünya Gazetesi**, 18 Temmuz, 2001.

263.PAPATYA, N., G. PAPATYA, B. HAMŞİOĞLU, "Gelecek Rekabeti ve Girişimci İşletmecilik Yaklaşımı: Türkiye Üretim İşletmeleri için Bir Modelleme Çalışması ve Yol Haritası Araçlarını Değerlendirme", **3. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi-Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulamalar**, 07-09 Haziran Celal-Abad-Kırgızistan, 823-847 2005.

264.PAPATYA, N., G. PAPATYA, “Yeni İş Modeli Önermesi Kolektif Ticaret (c-commerce): Azerbaycan İşletme Yöneticilerin Bakış Açılarının İncelenmesi ve Fırsatların Araştırılması”, **Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, KTMÜ Ya. No. 65/17, 12, 2004.

265.PASS, S., “Discovering Value In A Mountain Of Data”, **ORMS Today**, October 1997.

266.PEKDEMİR, I., F. SEMERCİÖZ, M.BARAN, E. KARABULUT, “Organizasyonlarda Değişim: 1995 – 1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **9ncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Mayıs 2001.

267. PEŞKİRCİOĞLU, N., "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**, MPM Ya., Özel Sayı, Ankara, 1996.

268. PHILLIPS, C., "Güven Oluşturun", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 90, Eylül 2004.

269. PİSTORIO, P., "Çevreyle Uyumluluk Karın Üst Sınıra Çekilmesine Yardımcı Olur", içinde **CEO'ların Bilgeliği**, Der: DAUPHINAIS, G. W., G. MEANS, **CEO'ların Bilgeliği**, Sistem Ya., No: 331, İstanbul, 2002.

270. PORTER Michael, "Yarının Rekabet Avantajlarını yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der., Rowan GIBSON, Çev. Sinem GÜL, Sabah Ya. No: 46, İstanbul, 1997, içindeki makale.

271. POWELL T. C., A Dent-Micallef, "Information Technology As Competitive Advantage: The Role Of Human Business and Technology Resources", **Strategic Management Journal**, V. 18:5, 1997.

272. QUBEIN, N. R., "Değişime Kucak Açın", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 61, Nisan 2002.

273. RAY, D. W., "Verimlilik Ve Karlılık", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 62, Mayıs 2002.

274. RIES, A., J. TROUT, "Belirsizlikler Dünyası", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan 2001.

275. RUBIN, R. E., "Küresel Ekonomi", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 61, Nisan, 2002.

276. Sage Public Administration, "Administrative Structure and Organization", V. 24/4, January, 1998.

277. SANCHES, P., C. CHAMİNDE, "Management of İntangibles", **Journal of Intellectual Capital**, C. 1, S. 4, 2000.

278. SARUHAN, Ş. C., T. SULAOĞLU, "Entellektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek", **9ncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Mayıs 2001.

279. SCHEIN, E. H., "Örgütsel Kültür", Çev. Atilla AKBABA, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 4, S. 3, İzmir, 2002.

280. SEABRIGHT, M., J. DELACROIX, "The Minimalist Organization As a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous", **Journal of Management Inquiry**, Jun, 1996, Vol: 5, I: 2.

281. SEEHY, B., "İnternet Hızı", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 5, S. 49, Nisan 2001.

282. SENGE, P. M., "Öğretenin Öğrettikleri", **AD Business Aylık Ekonomi Dergisi**, Ocak, 1998.

283. SHARMA, A., İ. F. KESNER, "When an Executive Defects", **Harvard Business Review**, January-February, 1997.

284. SHINN, G. S., "Değişim Modelleri", **Executive Excellence Dergisi**, Y. 6, S. 61, Nisan 2002.

285. SMITLEY, W., D. SCOTT, "Empowerment Unlocking The Potentials of Your Work Force", **Quality Digest**, August, 1994.

286. STONE, N., "The Value Of Vision", **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 5, September-October, 1996.

287. SÜRAL, P., "Benchmarking", **İ.İ.B.F. Dergisi**, Dokuz Eylül Üniv. Yayınları, Cilt:11, Sayı: 2, İzmir, 1996.

288. ŞİMŞEK, M. Ş., "İşletmelerin ve Çalışma Sistemlerinin İyileştirilmesi", **S. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 1, S. 1, 1993.

289. ŞİRVANCI M., "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, Y. 2, S. 5, İstanbul, Ekim 1992.

290. ŞİŞMAN, M., "Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik", **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997.

291. TAMER, M., "2. Sanayi Devrimi Başladı", **Milliyet Gazetesi**, 13 Kasım 1998.

292. TAPSCOTT, D., "Dijital Ekonomi, Ağ Üzerindeki Akıl Çağında Umut ve Tehlike", **KoçSistem Ya.**, Eylül, 1998.

293. TAVUKÇUOĞLU, C., "Gelecekte Bir Gün Gelecekti, Geldi mi?", **Uluslar arası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, KHO

Yayınları, Ankara, 2005.

**294.TÜMER, S.**, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Sayısı, MPM Yayınları, 1993.

**295.TÜRKMEN İ.**, “Küreselleşme Sürecinde Rekabette Üstünlük İçin Sinerjik Yönetim”, **Egevizyon Dergisi**, Y. 4, S. 13, Ağustos 1996.

**296.ULRICH D.**, "Intellectual Capital= Competence x Commitment", **Sloan Management Review**, Vol. 39, (Winter. 1998).

**297.ULRICH, D.**, "Intellectual Capital= Competence x Commitment", **Sloan Management Review**, Vol. 39, (Winter. 1998).

**298.ÜLKER, G.**, “Yönetici ve Lider”, **21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, DHO Ya., Haziran 1997.

**299.WARMECKE, H. J., HUSER, Y.**, 1995 “Lean Production”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 41, N. 10-13, October, 1995.

**300.WEBER, P.**, “ Okyanusların Korunması”, **Dünyanın Durumu 1994**, Der.BROWN Lester R. ve Diğ., , Tema Ya., No:10, 1994.

**301.WILSON I.**, “Realizing The Power Of Strategic Vision”, **Long Range Planning**, Vol. 25, No. 5, 1992.

**302.WOMACK, J.**, "İş Akışının Yüzde Doksanını Kaldırın" **Capital Dergisi**, Y. 6, S. 8 (Ağustos 1998).

**303.WOMACK, P. J., D. JONES**, “From Lean Proudction to the Lean Enterprise”, **Harvard Business Review**, March – April, 1994.

**304.YAZICI, S.,.** “Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik”, **Verimlilik Dergisi**, S. 3, 2000.

**305.YESULATİTİS J.**, "Outsourcing for New Technology Adoption", **Information Systems Management**, V. 14/2, Spr. 1997.

**306.YILDIRIM, M. C.**, “Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite”, **9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri CD’si**, Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü, 21-22 Kasım 2000.

**307.YILMAZ, G. Ö.**, “Örgütlerde Yaşanan Çatışmaların Giderilmesinde

Takım Çalışmasından Yararlanma”, **Verimlilik Dergisi**, S. 1, Ankara, 2005.

**308.**ZAGOTTA, B., D. ROBINSON, “Planınızı Uygulamak İçin”, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, S. 86, Mayıs, 2004.

**309.**ZENGİN, E., Y. B. CANBOLAT, “Azerbaycan’ da Bulunan Türk İşletmelerinin Yapıları ve Sorunları”, **Journal Of Qafqaz University**, V. 1, No. 2, Bakü, 1998.

#### **İNTERNET KAYNAKLARI:**

**310.**AKDOĞAN, A., OFLAZER S., “Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yen Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm) , (17.08.2004).<sup>1</sup>

**311.**(<http://www.managementfirst.com/articles/business.htm>)., 10.02.2005.

**312.**AKIN Bahadır, “Yeni Ekonomi: “Yeni” Olan Nedir? 20.Yüzyılın Son Moda Kavramının Analizi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm) , 02.04.2003.

**313.**AKTAN, M., “Değişim Mühendisliği Sürecine Etki Eden Hatalar”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-htm>, 22.01.2005.

**314.**ALKAN, M., “Öğrenen Organizasyonlar”, [http://www\\_bilgiyonetimi\\_org-cm-22.htm](http://www_bilgiyonetimi_org-cm-22.htm), (06.02.2004.

**315.**ALTINBAŞ, F., “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”, **İşgüç Dergisi**, C. 5, S. 2, <http://www.isguc.org/index.php?cilt=5&sayi=2>, (24,Mayıs,2005).

**316.**ARGUN, T., “Kurumsal Değişim”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm/>, 10.05.2005.

**317.**BALOĞLU, B., “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, 10.05.2004.

**318.**BALTAŞ, A., “Değişim Öncesi İhtiyaç Analizi”, <http://www.Baltas->

[Baltas.htm](#)., 16.02.2005.

**319.**BARRETT, M., S. CAPPLEMAN, “Bilgi Topluluklarında Öğrenme: Teknoloji Ve İçerik Yönetimi”, Çev: YILMAZ, H., \http--www\_bilgiyonetimi\_org-cm-13.htm, 23.02.2005.

**320.**CROUCH, C., “Strategic Planning Quotations”, 2002 <http://crouchnet.com/quote.html>, 12.12.2002.

**321.**ÇİĞDEM, B., “Global İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, (10.05.2004).

**322.**EKREN; N., “Bankacılıkta Değişim Mühendisliği / Değişim Yönetimi”, <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi14/degisim.html>, ( 02.04.2002).

**323.**EZERLER, D., **Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk**, <http://www.peryon.org.tr/koçluk.doc>, 03.07.2005.

**324.**FİLİZ, \http--www\_bilgiyonetimi\_org-cm-21.htm

**325.**FİLİZ, A., “Yönetimde Yenilikçilik”, \http--www\_bilgiyonetimi\_org-cm-24.htm,, 12.12.2004.

**326.**FİLİZ, A., “Verimlilik Analizleri”, \http--www\_bilgiyonetimi\_org-cm-16.htm,, 12.02.2005.

**327.**GLOVER, T., “**The Road To Recovery**”, Information Strategy, April 1998, <http://www.info-strategy.com>.

**328.**GÜRÇAY Cemile, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, **İş Güç Dergisi**, C.3, S.1, 2001, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, 06.06.2002.

**329.**GÜROL, M., M. TURHAN, “Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004, <http://www.tojet.net/articles/4210.doc>, 12.05.2005.

**330.**<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp> 19,3,2002

**331.**<http://www.ozemail.com.au/benchmrk/nutsbolts.html>



332.<http://www.euvakif.org/gundem/bulten21.doc>, “Çatışma Yönetimi”, 01-31 Mart 2004, 11.08.2005.

333.<http://www.reframingthefuture.net/publications/neq.pdf>, (26.08.2003).

334.[http\ \www.insankaynaklari.com.](http://www.insankaynaklari.com), “Değişimde İletişim Zorlukları”, 10.02.2005.

335.İSTANBULLU, H., “Toplam Kalite Yönetiminin Mesleki Eğitimde Bir Meslek Olarak Uygulaması”, [http://www.ansiad.org.tr/v2/ak\\_mak1.php](http://www.ansiad.org.tr/v2/ak_mak1.php), (19.02.2004).

336.KLİKSBERG, B., “The ‘Necessary State’: A Strategic Agenda for Discussion,” *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 60, No. 2, June 1994.

337.KÖSEOĞLU A., “Değişim Yönetimi Ve Liderlik”, <http://www.yenibir.com/> article display\_yenibirbakis/0,,lc~1@lmt~1@viewid~1290,00.asp, 03.04.2002.

338.KURT, M., “Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü: Post-Bürokrasi”, [http--www\\_bilgiyonetimi\\_org-cm-9.htm](http://www.bilgiyonetimi_org-cm-9.htm), (6.01.2004).

339.KUTLU M., <http://www.eylem.com/networg>., 19.05.2004.

340.Management by Objectives and Results Appraisal and Performance-related Pay, <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/appraisal/mbo.html>, 24.4.2002.

341.MUNGAN Esra, “Bir Kurum Kültürü Modeli” , <http://www.humanitas.com.tr/kkultur.htm> , 05.04.2002.

342.**Network Örgüt Yapıları**, <http://www.eylem.com/networg/>, 3 nisan 2002.

343.OKTAY, E., A.BALKANLI, “Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi ve e-Dönüşüm Stratejileri”, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)., (12.05.2005).

344.ONUR, A., “Müşteri Odaklı Değişim Dinamikleri”, [http--www\\_bilgiyonetimi\\_org-cm-12.htm](http://www.bilgiyonetimi_org-cm-12.htm), 14.02.2005.

345.OSTERWALDER, A., Y. PİGNEUR, “E-İş Modelinin Oluşturulmasına Yönelik Olarak Bir E-İş Modeli Ontolojisi”, Çev: H. YILMAZ, [http--www\\_bilgiyonetimi\\_org](http://www.bilgiyonetimi.org)

www\_bilgiyonetimi\_org-cm-21.htm, 18.01.2005.

**346.ÖĞÜT, A., İ. SEVİNÇ, Küreselleşme Ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke Ve Sanal Organizasyon Yapıları Ve Elektronik Ticaret,** <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, 10.06.2005.

**347.ÖZDEMİR, E.,** “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (14.03.2003).

**348.ÖZKAN, Y.,** “İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (12.02.2004).

**349.PASTORE, R.,** “Just Thinking About Tomorrow”, Interview with Thomas Malone, **CIO Magazine**, March 15, 1997, <http://www.cio.com>.

**350.SAFRAN, B.,** “Örgütsel Güven Kavramı İle Verimlilik İlişkisi”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, 10.05.2004.

**351.Setting Objectives & Planning,** [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_setting\\_objectives.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_setting_objectives.html), 10.5.2002.

**352.SÜERDEM, A., Değişim Mühendisliği,** <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak07.html> (15 Mart 2005).

**353.TOKOL A.,** “Yeni Teknolojiler Ve Değişen Endüstri İlişkileri”, Uludağ Ü.İ.İ.B.F. **İş Güç Dergisi**, Cilt: 2, S: 1, 2000, <http://www.isguc.org/tokol1.htm>, ( 19.12.2004 ).

**354.TÜZ, M., Yeni Örgüt Modelleri,** Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>, İndirme Tarihi: 18.01.2004.

**355.**[www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm](http://www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm)

**356.YELKİKALAN, N., M. ENER,** “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entellektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu”, <http://www.bilgiyonetimi.org.cm-10.htm>, (10.05.2004).

## **EKLER**

**EK-1****ORGANİZASYONEL TEŞHİS SORULARI**

1. İşletmelerin Faaliyet Alanları : 1) Ticaret 2) Hizmet 3) Sanayi 4) İnşaat 5) Bilgi Teknolojileri
2. Yaşınız : 1) 18-25 2) 26-30 3) 34-35 4) 36-40 5) 41-45 6) 45 ve üstü
3. Eğitim Düzeyi : 1) İlkokul 2) Ortaokul 3) Lise 4) Üniversite 5) Lisans Üstü
4. Çalışma Süresi : 1) 2 yıl ve altı 2) 2-4 yıl 3) 4-8 yıl 4) 8-12 yıl 5) 12 yıl ve üstü

Sorular işletmedeki işinizi nasıl değerlendirdiğinizi belirlemeye yardımcı olacak biçimde tasarlanmıştır. Bölümünüz yada kısmınızdaki uygulamaları 1' den 5'e kadar uzanan ölçekli gösterge üzerinde işaretleyiniz.

- 1 KESİNLİKLE KATILYORUM
- 2 GENELLİKLE (ÇOĞUNLUKLA) KATILYORUM
- 3 KARARSIZIM
- 4 GENELLİKLE (ÇOĞUNLUKLA) KATILMIYORUM
- 5 KESİNLİKLE KATILMIYORUM

Koşulların yanıtlanmasında kendinize karşı dürüst olmaya çalışın. Bu bir test uygulaması yada sınav olmadığından dolayı doğru veya yanlış yanıtlar mevcut değildir. Düzeltici yanıtlar, kararlarımız üzerinde etkili olabilir. Kendiniz açısından uygun yanıtlarınızı daire içerisine alınız.

**KOŞULLAR**

1. Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.	1 2 3 4 5
2. İşletme çağdaş ve uygun prosedür ve politikaları benimser ve izler.	1 2 3 4 5
3. Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.	1 2 3 4 5
4. Strateji ve planlardaki değişiklikler en kısa zamanda işgörenlere duyurulur.	1 2 3 4 5
5. Üst yönetim gelecek on yıl içinde sektörün ne gibi değişiklikler gösterebileceği konusunda açık ve geniş ölçüde paylaşılan bir görüşe sahiptir.	1 2 3 4 5
6. Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	1 2 3 4 5
7. Organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirici çabalar vardır.	1 2 3 4 5
8. Sinerji yaratan ekip çalışmalarına değer verilir.	1 2 3 4 5
9. Yönetici ve işgörenler arasında işbirliğine önem verilir.	1 2 3 4 5
10. İşletmede koçluk sistemi etkin olarak kullanılır.	1 2 3 4 5
11. Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin şekilde uygulanır.	1 2 3 4 5
12. İyi performansa ulaşma yolunda hep birlikte çalışılır.	1 2 3 4 5
13. Organizasyon kadrosu bilgili ve teknik elemanlardan oluşmaktadır.	1 2 3 4 5
14. İş süreçleri sürekli sorgulanarak organizasyon kaynaklarının optimal kullanımı sağlanır.	1 2 3 4 5
15. Emir komuta zinciri ve görevler açıkça belirlenmiş ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmıştır.	1 2 3 4 5
16. Organizasyondaki tüm görev ve sorumluluklara saygı duyulur ve cesaretlendirilir.	1 2 3 4 5
17. Yönetim stili yardımcıdır ve etkin, tecrübeli yöneticiler tarafından uyarlanır.	1 2 3 4 5
18. Yetki devri ve güçlendirmeye önem veren bir yönetim anlayışı hakimdir.	1 2 3 4 5
19. İşletmede kararı etkileyen veriler bilimsel olarak analiz edilir ve bu çerçevede karar verilir.	1 2 3 4 5
20. Karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici / işgörenler dahil edilir.	1 2 3 4 5
21. İşletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla kararlar alınır ve problemler çözülür.	1 2 3 4 5
22. Karar verme sürecinde uzmanlığa bağlı olarak işi bizzat yapanın görüşlerine başvurulur.	1 2 3 4 5

23.	İşgörenler amirlerine kolayca ulaşır.	1 2 3 4 5
24.	İşgörenlerin görevlendirme ve yükselmelerinde liyakata dayalı adil bir sistem vardır.	1 2 3 4 5
25.	İşgörenlere kişisel performans ve uzmanlık düzeylerine göre ücret verilmektedir.	1 2 3 4 5
26.	Tüm bireylerin performansları daha önceden belirlenen standartlar içerisinde değerlendirilir.	1 2 3 4 5
27.	Elemana göre iş yaratmak yerine, işe göre eleman yaklaşımı uygulanır.	1 2 3 4 5
28.	İşgörenlere görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.	1 2 3 4 5
29.	Görüşlerdeki çatışmalar anlama ve kabul etme biçiminde çözülür.	1 2 3 4 5
30.	Olumsuz tavır içinde olan ve sürekli eleştiride bulunanlar işletmeden uzaklaştırılır.	1 2 3 4 5
31.	Çalışanları, işletmede tutabilmek için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş zenginleştirme programları, ek kazançların artırılması gibi stratejiler uygulanır.	1 2 3 4 5
32.	Organizasyon yapısı personelin sürekli eğitimine, gelişimine ve kariyer yönetimine önem verir.	1 2 3 4 5
33.	Yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları mevcuttur ve uygulanmaktadır.	1 2 3 4 5
34.	Yöneticiler ve işgörenler sürekli gelişimlerini sağlayacak bireysel çabaları gösterirler.	1 2 3 4 5
35.	İşgörenlerin bireysel gelişimi için işletme içi /dışı eğitim programları etkin olarak uygulanmaktadır.	1 2 3 4 5
36.	Kurumsal değerlere tüm personel sahip çıkar.	1 2 3 4 5
37.	Yüksek bir organizasyonel performans kültürü ve kaliteyi artıran çalışma değerleri vardır.	1 2 3 4 5
38.	Farklı statüdeki yöneticiler ve işgörenler arasında karşılıklı güven duygusu oluşmuştur.	1 2 3 4 5
39.	Sorunların çözümünde, bilginin alternatiflerini değil, bilginin kendisini kullanan bir organizasyonel anlayış hakimdir.	1 2 3 4 5
40.	Organizasyon çalışanları farklı iletişim kanallarını ( dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır.	1 2 3 4 5
41.	İşgörenler fikir ve düşüncelerini her ortamda çekinmeden dile getirirler.	1 2 3 4 5
42.	Pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları etkin olarak kullanılır.	1 2 3 4 5
43.	İnsanlar her zaman işin yerine getirilmesiyle ilgilenirler.	1 2 3 4 5
44.	Sürekli gelişim ve iyileştirme faaliyetleri etkin olarak yerine getirilir.	1 2 3 4 5
45.	Çok boyutlu düşünmeye önem veren, değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte, yaratıcı liderler mevcuttur.	1 2 3 4 5
46.	Araştırma ve geliştirme faaliyetleri bir yatırım aracı olarak değerlendirilmekte ve önem verilmektedir.	1 2 3 4 5
47.	Bilgi en az diğer üretim araçları kadar önemlidir.	1 2 3 4 5
48.	Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.	1 2 3 4 5
49.	İşletme içinde internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır.	1 2 3 4 5
50.	İşletmede bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılmaktadır.	1 2 3 4 5
51.	Yaratıcı fikirler dinlenir, desteklenir ve teşvik edilir.	1 2 3 4 5
52.	İşgörenlerin yaratıcı potansiyelini geliştirme konusunda cesaretlendirici yaklaşımlar uygulanır.	1 2 3 4 5
53.	Yaratıcılık ve buluşçuluk cesaretlendirilir.	1 2 3 4 5
54.	Değişim yönetimi uygulamalarına yönelik eğitim programları mevcuttur ve bu programlara tüm personel katılır.	1 2 3 4 5
55.	Değişim yönetimi uygulamaları organizasyon içi ortak değerlere yerleşmiş ve kök salmıştır.	1 2 3 4 5
56.	İşgörenlerin değişim kararlarına katılması, değişimi desteklemelerine ve yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.	1 2 3 4 5
57.	İşletmemizde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmıştır.	1 2 3 4 5
58.	İşletmemizde değişim yönetimi uygulamalarında dirençle karşı karşıya kalınmamıştır.	1 2 3 4 5

**AYIRDIĞINIZ ZAMAN VE VERDİĞİNİZ EMEK İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

**EK-2****REVİZE EDİLMİŞ FAKTÖR YAPISI****1 NCI FAKTÖR YÖNETİM KALİTESİ**

1 Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.

3 Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.

6 Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.

7 Organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirici çabalar vardır.

13 Organizasyon kadrosu bilgili ve teknik elemanlardan oluşmaktadır.

19 İşletmede kararı etkileyen veriler bilimsel olarak analiz edilir ve bu çerçevede karar verilir.

23 İşgörenler amirlerine kolayca ulaşır.

24 İşgörenlerin görevlendirme ve yükselmelerinde liyakata dayalı adil bir sistem vardır.

26 Tüm bireylerin performansları daha önceden belirlenen standartlar içerisinde değerlendirilir.

33 Yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları mevcuttur ve uygulanmaktadır.

34 Yöneticiler ve işgörenler sürekli gelişimlerini sağlayacak bireysel çabaları gösterirler.

39 Sorunların çözümünde, bilginin alternatiflerini değil, bilginin kendisini kullanan bir organizasyonel anlayış hakimdir.

41 İşgörenler fikir ve düşüncelerini her ortamda çekinmeden dile getirirler.

46 Araştırma ve geliştirme faaliyetleri bir yatırım aracı olarak değerlendirilmekte ve önem verilmektedir.

47 Bilgi en az diğer üretim araçları kadar önemlidir.

48 Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.

49 İşletme içinde internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır.

50 İşletmede bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılmaktadır.

56 İşgörenlerin değişim kararlarına katılması, değişimi desteklemelerine ve yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.

57 İşletmemizde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmıştır.

## **2 NCI FAKTÖR İLETİŞİM**

2 İşletme çağdaş ve uygun prosedür ve politikaları benimser ve izler.

4 Strateji ve planlardaki değişiklikler en kısa zamanda işgörenlere duyurulur.

5 Üst yönetim gelecek on yıl içinde sektörün ne gibi değişiklikler gösterebileceği konusunda açık ve geniş ölçüde paylaşılan bir görüşe sahiptir.

10 İşletmede koçluk sistemi etkin olarak kullanılır.

15 Emir komuta zinciri ve görevler açıkça belirlenmiş ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmıştır.

20 Karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici / işgörenler dahil edilir.

21 İşletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla kararlar alınır ve problemler çözülür.

38 Farklı statüdeki yöneticiler ve işgörenler arasında karşılıklı güven duygusu oluşmuştur.

54 Değişim yönetimi uygulamalarına yönelik eğitim programları mevcuttur ve bu programlara tüm personel katılır.

55 Değişim yönetimi uygulamaları organizasyon içi ortak değerlere yerleşmiş ve kök salmıştır.

### **3 NCÜ FAKTÖR YARATICILIK**

11 Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin şekilde uygulanır.

14 İş süreçleri sürekli sorgulanarak organizasyon kaynaklarının optimal kullanımını sağlar.

16 Organizasyondaki tüm görev ve sorumluluklara saygı duyulur ve cesaretlendirilir.

17 Yönetim stili yardımcıdır ve etkin, tecrübeli yöneticiler tarafından uyarlanır.

22 Karar verme sürecinde uzmanlığa bağlı olarak işi bizzat yapanın görüşlerine başvurulur.

27 Elemana göre iş yaratmak yerine, işe göre eleman yaklaşımı uygulanır.

28 İşgörenlere görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.

40 Organizasyon çalışanları farklı iletişim kanallarını ( dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır.

53 Yaratıcılık ve buluşçuluk cesaretlendirilir.

58 İşletmemizde değişim yönetimi uygulamalarında dirençle karşı karşıya kalınmamıştır.

### **4 NCÜ FAKTÖR MOTİVASYON**

18 Yetki devri ve güçlendirmeye önem veren bir yönetim anlayışı hakimdir.

25 İşgörenlere kişisel performans ve uzmanlık düzeylerine göre ücret verilmektedir.

31 Çalışanları, işletmede tutabilmek için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş zenginleştirme programları, ek kazançların artırılması gibi stratejiler uygulanır.

42 Pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları etkin olarak kullanılır.



44 Sürekli gelişim ve iyileştirme faaliyetleri etkin olarak yerine getirilir.

45 Çok boyutlu düşünmeye önem veren, değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte, yaratıcı liderler mevcuttur.

52 İşgörenlerin yaratıcı potansiyelini geliştirme konusunda cesaretlendirici yaklaşımlar uygulanır.

## **5 NCI FAKTÖR UYUM**

29 Görüşlerdeki çatışmalar anlama ve kabul etme biçiminde çözülür.

30 Olumsuz tavır içinde olan ve sürekli eleştiride bulunanlar işletmeden uzaklaştırılır.

43 İnsanlar her zaman işin yerine getirilmesiyle ilgilenirler.

## **6 NCI FAKTÖR PERFORMANS KÜLTÜRÜ**

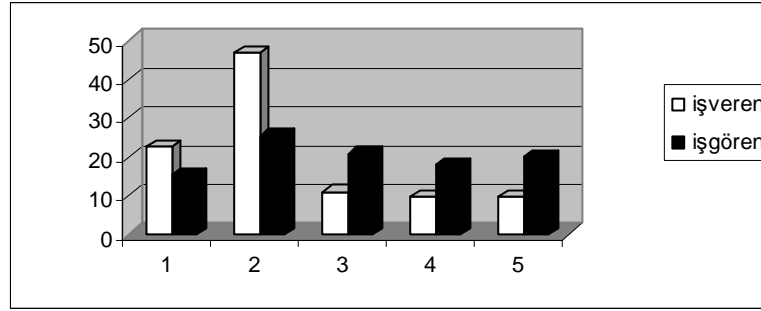
9 Yönetici ve işgörenler arasında işbirliğine önem verilir.

36 Kurumsal değerlere tüm personel sahip çıkar.

37 Yüksek bir organizasyonel performans kültürü ve kaliteyi artıran çalışma değerleri vardır.

**EK-3****ANKETE İLİŞKİN BULGULAR****1. Ankete Katılanların Demografik özelliklerine Ait Bulgular****Çizelge.1. Sektörler**

Sektör Alanı	İşgören / Yönetici		İşveren	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Ticaret	33	22,8	17	15,5
Hizmet	68	46,9	28	25,5
Sanayi	16	11,0	23	20,9
İnşaat	14	9,7	20	18,2
Bilgi Teknolojileri	14	9,7	22	20,0
Toplam	145	100,0	110	100,0

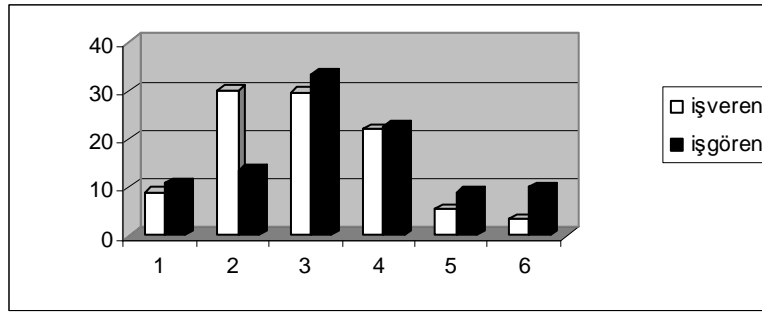


Ankete katılan işgörenlerin 33' ü (%22.8) Ticaret, 68' i (%46.9) Hizmet, 16' sı (%11.0) Sanayi, 14' ü (%9.7) İnşaat, 14' ü (%9.7) Bilgi Teknolojisi grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan işverenlerin 17'si (%15.5) Ticaret, 28' i (%25.5) Hizmet, 23' ü (%20.9) Sanayi, 20' i (%20) İnşaat, 22' si (%22) Bilgi Teknolojisi grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.2 Yaş Grubu**

Yaş Grubu			İşveren	
	Frekans	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
18 – 25	13	9,0	12	10,9
26 – 30	44	30,3	15	13,6
31 – 35	43	29,7	37	33,6
36 – 40	32	22,1	25	22,7
41 – 45	8	5,5	10	9,1
45 ve Üstü	5	3,4	11	10,0
Toplam	145	100,0	110	100,0

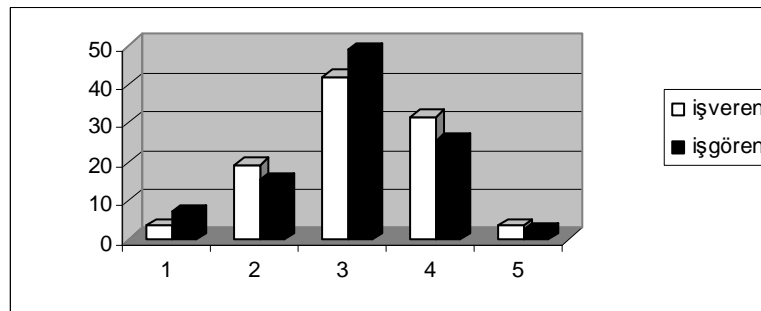


Ankete katılan işgörenlerin 13'ü kişi (% 9.0)18-25, 44' ü kişi (% 30.3) 26-30, 43' ü (% 29.7) 31-35, 32' si (% 22.1) 36-40, 8' i (% 5.5) 41-45, 5' i (% 3.4) 45 ve üstü yaş grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan işverenlerin 12' si (% 10.9)18-25, 15' i (% 13.6) 26-30, 37' si (% 33.6) 31-35, 25' i (% 22.7) 36-40, 10' u (% 9.1) 41-45, 11' i (% 10) 45 ve üstü yaş grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.3 Öğrenim Düzeyi**

Öğrenim Düzeyi	İşgören / Yönetici		İşveren	
	Frekans	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
İlkokul	5	3,4	8	7,3
Ortaokul	28	19,3	17	15,5
Lise	61	42,1	54	49,1
Üniversite	46	31,7	28	25,5
Lisans Üstü	5	3,4	3	2,7
Toplam	145	100,0	110	100,0

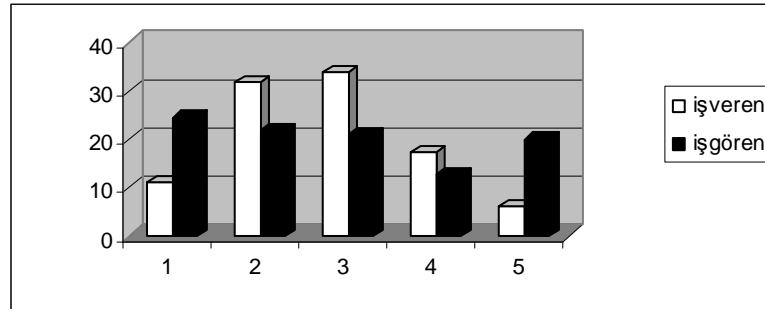


Ankete katılan işgörenlerin 5' i (% 3.4) İlkokul, 28' i (% 19.3) Ortaokul, 61' i (% 42.1) Lise, 46' sı (% 31.7) Üniversite, 5' 1 (% 3.4) Lisans Üstü grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan işverenlerin 8' i (% 7,3) İlkokul, 17' si (% 15,5) Ortaokul, 54' ü (% 49.1) Lise, 28' i (% 25,5) Üniversite, 3' ü (% 2,7) Lisans Üstü grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.4. Çalışma Süreleri**

Çalışma Süresi	İşgören / Yönetici		İşveren	
	Frekans	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
2 yıl ve daha az	16	11,0	27	24,5
2 - 4 yıl arası	46	31,7	24	21,8
4 - 8 yıl arası	49	33,8	23	20,9
8 - 12 yıl arası	25	17,2	14	12,7
12 yıl ve daha fazla	9	6,2	22	20,0
Toplam	145	100,0	110	100,0



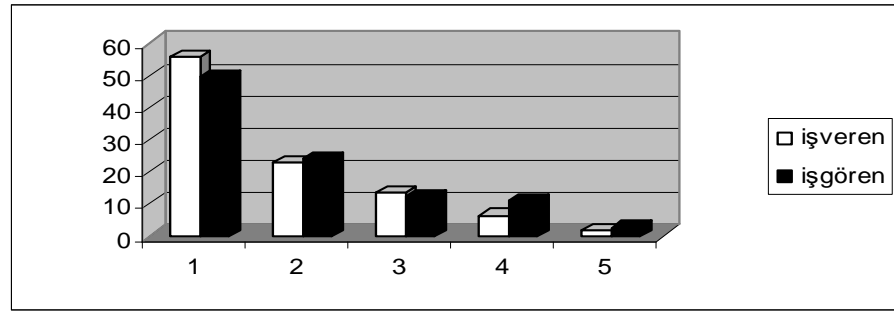
Ankete katılan İşgörenlerin 16'sı (%11) 2 yıl ve daha az, 46'sı (% 31.7) 2 – 4 yıl arası, 49'u (% 33.8) 4-8 yıl arası, 25'i (% 17.2) 8-12 yıl arası, 9'u (% 6.2) 12 yıl ve daha fazlası grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşverenlerin 27'si (%24,5) 2 yıl ve daha az, 24'ü (% 21,8) 2 – 4 yıl arası, 23'ü (% 20,9) 4-8 yıl arası, 14'ü (% 12,7) 8-12 yıl arası, 22'si (% 20) 12 yıl ve daha fazlası grubu arasında bulunmaktadır.

## 2. Ankete Katılanların Değişim Yönetimi Uygulamalarını Algılayış Tarzlarına İlişkin Bulgular

**Çizelge.5** Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	61	55,5	72	49,7
Genellikle Katılıyorum	25	22,7	35	24,1
Kararsızım	15	13,6	18	12,4
Genellikle Katılmıyorum	7	6,4	16	11,0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	4	2,8
Toplam	110	100,0	145	100,0

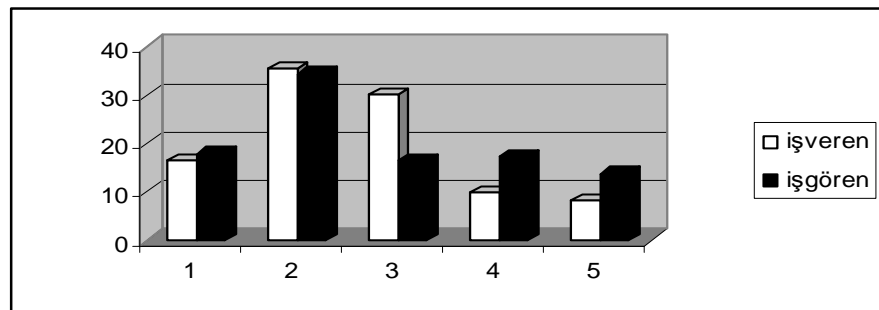


Ankete katılan İşverenlerin 61'i (% 55,5) Kesinlikle Katılıyorum, 25'i (% 22,7) Genellikle Katılıyorum, 15'i (% 13,6) Kararsızım, 7'si (% 6,4) Genellikle Katılmıyorum, 2'si (% 1,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 72'si (% 49,7) Kesinlikle Katılıyorum, 35'i (% 24,1) Genellikle Katılıyorum, 18'i (% 12,4) Kararsızım, 16'sı (% 11) Genellikle Katılmıyorum, 4'ü (% 2,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.6** İşletme çağdaş ve uygun prosedür ve politikaları benimser ve uygular.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	18	16,4	26	17,9
Genellikle Katılıyorum	39	35,5	50	34,5
Kararsızım	33	30,0	24	16,6
Genellikle Katılmıyorum	11	10,0	25	17,2
Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,2	20	13,8
Toplam	110	100,0	145	100,0



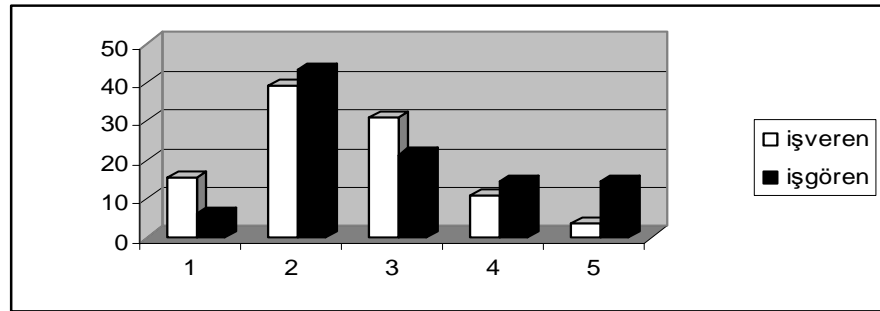
Ankete katılan İşverenlerin 18'i (% 16,4) Kesinlikle Katılıyorum, 39'u (%

35,5) Genellikle Katılıyorum, 33'ü (% 30) Kararsızım, 11'i (% 10) Genellikle Katılmıyorum, 9'u (% 8,2) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 26'sı (% 17,9) Kesinlikle Katılıyorum, 50'si (% 34,5) Genellikle Katılıyorum, 24'ü (% 16,6) Kararsızım, 25'i (% 17,2) Genellikle Katılmıyorum, 20'si (% 13,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.7** Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	17	15,5	9	6,2
Genellikle Katılıyorum	43	39,1	63	43,4
Kararsızım	34	30,9	31	21,4
Genellikle Katılmıyorum	12	10,9	21	14,5
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	21	14,5
Toplam	110	100,0	145	100,0

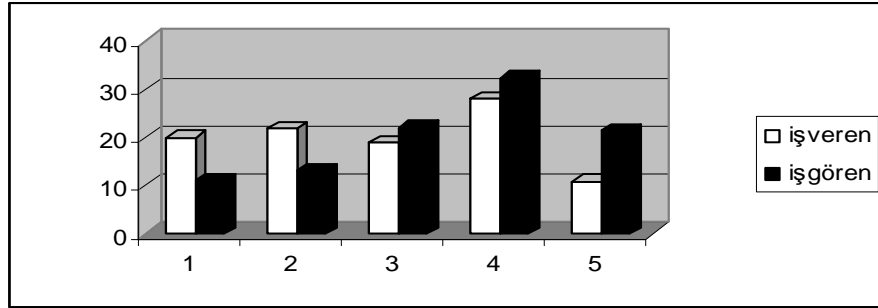


Ankete katılan İşverenlerin 17'si (% 15,5) Kesinlikle Katılıyorum, 43'ü (% 39,1) Genellikle Katılıyorum, 34'ü (% 30,9) Kararsızım, 12'si (% 10,9) Genellikle Katılmıyorum, 4'ü (% 3,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 9'u (% 6,2) Kesinlikle Katılıyorum, 63'ü (% 43,4) Genellikle Katılıyorum, 31'i (% 21,49) Kararsızım, 21'i (% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 21'i (% 14,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.8** Strateji ve planlardaki değişiklikler en kısa zamanda işgörelere duyurulur.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	22	20,0	16	11,0
Genellikle Katılıyorum	24	21,8	19	13,1
Kararsızım	21	19,1	32	22,1
Genellikle Katılmıyorum	31	28,2	47	32,4
Kesinlikle Katılmıyorum	12	10,9	31	21,4
Toplam	110	100,0	145	100,0



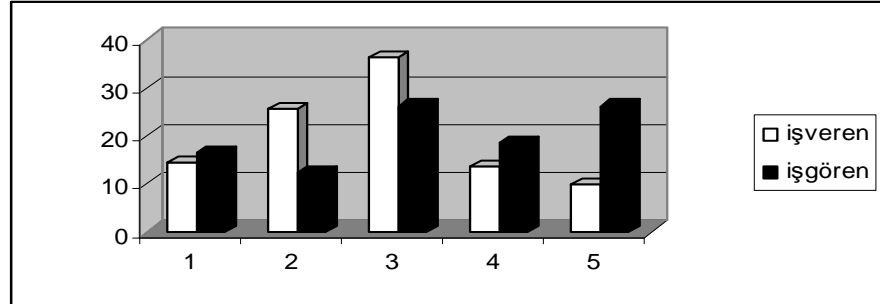
Ankete katılan İşverenlerin 22'si (% 20) Kesinlikle Katılıyorum, 24'ü (% 21,8) Genellikle Katılıyorum, 21'i (% 19,1) Kararsızım, 31'i (% 28,2) Genellikle Katılmıyorum, 12'ü (% 10,9) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörelerin 16'sı (% 11) Kesinlikle Katılıyorum, 19'u (% 13,1) Genellikle Katılıyorum, 32'si (% 22,1) Kararsızım, 47'si (% 32,4) Genellikle Katılmıyorum, 31'i (% 21,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.9** Üst yönetim gelecek on yıl içinde sektörün ne gibi değişiklikler gösterebileceği konusunda açık ve geniş ölçüde paylaşılan bir görüşe sahiptir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	16	14,5	24	16,6

Genellikle Katılıyorum	28	25,5	18	12,4
Kararsızım	40	36,4	38	26,2
Genellikle Katılmıyorum	15	13,6	27	18,6
Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,0	38	26,2
Toplam	110	100,0	145	100,0



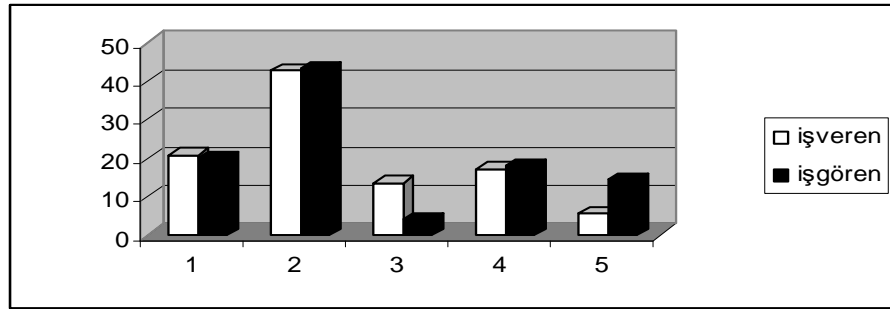
Ankete katılan İşverenlerin 16'sı (% 14,5) Kesinlikle Katılıyorum, 28'i (% 25,5) Genellikle Katılıyorum, 40'ı (% 36,4) Kararsızım, 15'i (% 13,6) Genellikle Katılmıyorum, 11'i (% 10) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 24'ü (% 16,6) Kesinlikle Katılıyorum, 18'i (% 12,4) Genellikle Katılıyorum, 38'i (% 26,2) Kararsızım, 27'si (% 18,6) Genellikle Katılmıyorum, 38'i (% 26,2) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.10** Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	23	20,9	29	20,0
Genellikle Katılıyorum	47	42,7	63	43,4
Kararsızım	15	13,6	6	4,1
Genellikle Katılmıyorum	19	17,3	26	17,9
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5	21	14,5
Toplam	110	100,0	145	100,0



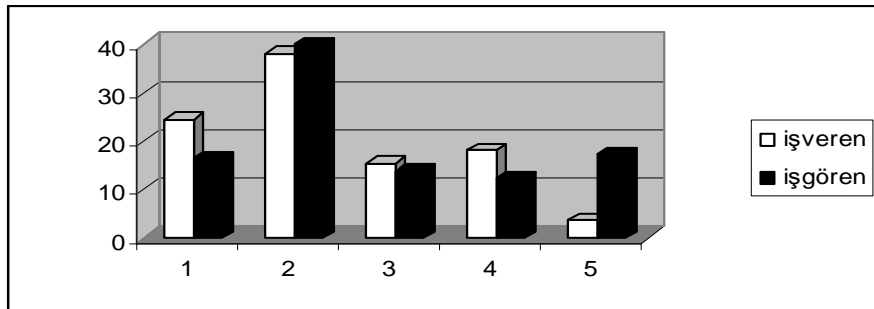


Ankete katılan İşverenlerin 23'ü (% 20,9) Kesinlikle Katılıyorum, 47'i (%42,7) Genellikle Katılıyorum, 15'i (% 13,6) Kararsızım, 19'i (% 17,3) Genellikle Katılmıyorum, 6'i (% 5,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 29'u (% 20) Kesinlikle Katılıyorum, 63'ü (%43,4) Genellikle Katılıyorum, 6'sı (% 4,1) Kararsızım, 26'sı (% 17,9) Genellikle Katılmıyorum, 21'i (% 14,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.11** Organizasyon vizyonu ile çalışanların beklentilerini uzun vadede bütünleştirici çabalar vardır

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	27	24,5	24	16,6
Genellikle Katılıyorum	42	38,2	58	40,0
Kararsızım	17	15,5	20	13,8
Genellikle Katılmıyorum	20	18,2	18	12,4
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	25	17,2
Toplam	110	100,0	145	100,0



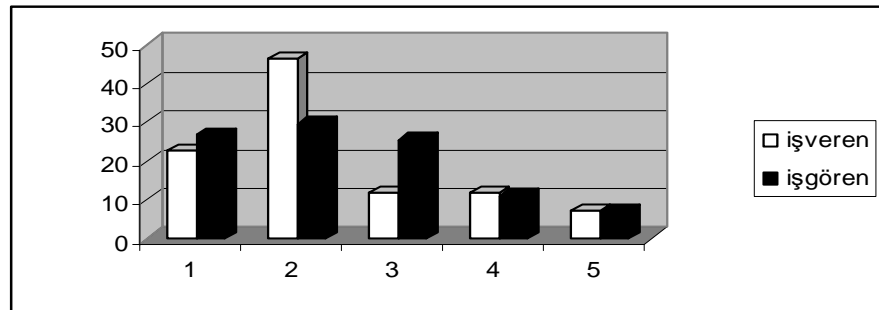
Ankete katılan İşverenlerin 27'ü (% 24,5) Kesinlikle Katılıyorum, 42'i (%38,2) Genellikle Katılıyorum, 17'si (% 15,5) Kararsızım, 20'i (% 18,2) Genellikle Katılmıyorum, 4'i (% 3,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 24'ü (% 22,7) Kesinlikle Katılıyorum, 58'i (% 40) Genellikle Katılıyorum, 20'si (% 13,8) Kararsızım, 18'i (% 12,4) Genellikle

Katılmıyorum, 25'i (% 17,2) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır

**Çizelge.12.31.**Sinerji yaratan ekip çalışmalarına değer verilir

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	25	22,7	39	26,9
Genellikle Katılıyorum	51	46,4	43	29,7
Kararsızım	13	11,8	37	25,5
Genellikle Katılmıyorum	13	11,8	16	11,0
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	10	6,9
Toplam	110	100,0	145	100,0

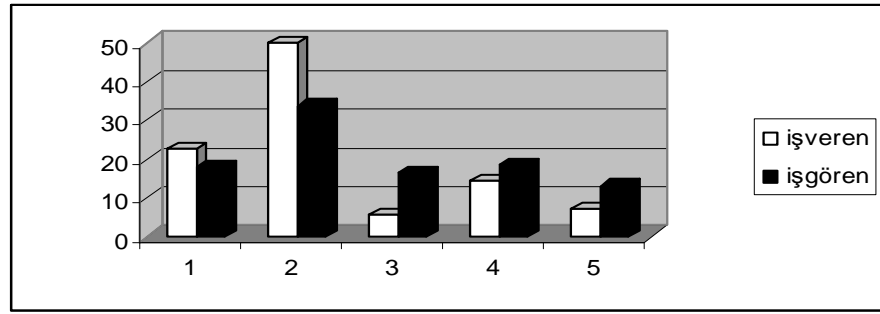


Ankete katılan İşverenlerin 25'i (% 22,7) Kesinlikle Katılıyorum, 51'i (%46,4) Genellikle Katılıyorum, 13'ü (% 11,8) Kararsızım, 13'ü (% 11,8) Genellikle Katılmıyorum, 8'i (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 39'u (% 26,9) Kesinlikle Katılıyorum, 43'ü (% 29,7) Genellikle Katılıyorum, 37'si (% 25,5) Kararsızım, 16'sı (% 11) Genellikle Katılmıyorum, 10'u (% 6,9) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.13.**Yönetici ve işgörenler arasında işbirliğine önem verilir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	25	22,7	26	17,9
Genellikle Katılıyorum	55	50,0	49	33,8
Kararsızım	6	5,5	24	16,6
Genellikle Katılmıyorum	16	14,5	27	18,6
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	19	13,1
Toplam	110	100,0	145	100,0

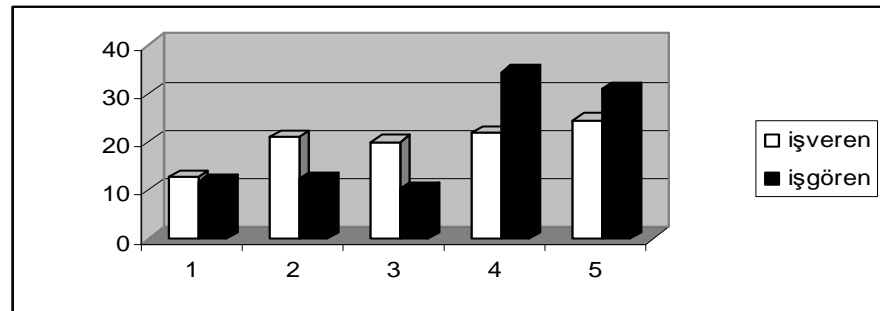


Ankete katılan İşverenlerin 25'i (% 22,7) Kesinlikle Katılıyorum, 55'i (%46,4) Genellikle Katılıyorum, 6'sı (% 5,5) Kararsızım, 16'ü (% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 8'i (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 26'sı (% 17,9) Kesinlikle Katılıyorum, 49'u (% 33,8) Genellikle Katılıyorum, 24'ü (% 16,6) Kararsızım, 27'si (% 18,6) Genellikle Katılmıyorum, 19'u (% 13,1) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.14.** İşletmede koçluk sistemi etkin olarak kullanılır

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	14	12,7	17	11,7
Genellikle Katılıyorum	23	20,9	18	12,4
Kararsızım	22	20,0	15	10,3
Genellikle Katılmıyorum	24	21,8	50	34,5
Kesinlikle Katılmıyorum	27	24,5	45	31,0
Toplam	110	100,0	145	100,0

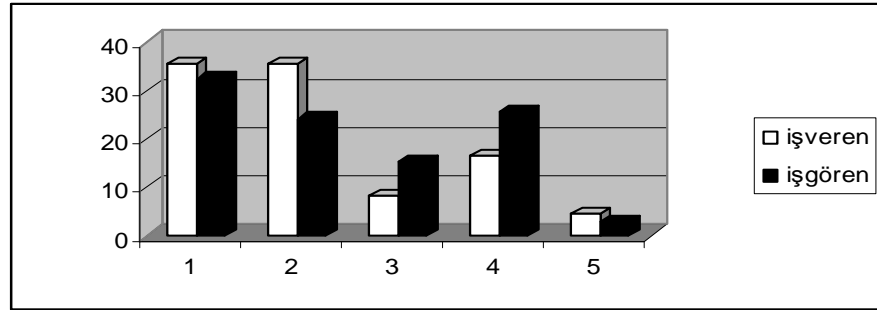


Ankete katılan İşverenlerin 14'ü (% 12,7) Kesinlikle Katılıyorum, 23'ü (%20,9) Genellikle Katılıyorum, 22'si (% 20) Kararsızım, 24'ü (% 21,8) Genellikle Katılmıyorum, 27'si (% 24,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 17'si (% 11,7) Kesinlikle Katılıyorum, 18'i (% 12,4) Genellikle Katılıyorum, 15'i (% 10,3) Kararsızım, 50'si (% 34,5) Genellikle Katılmıyorum, 45'i (% 31) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.15.**Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin şekilde uygulanır

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	39	35,5	47	32,4
Genellikle Katılıyorum	39	35,5	35	24,1
Kararsızım	9	8,2	22	15,2
Genellikle Katılmıyorum	18	16,4	37	25,5
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5	4	2,8
Toplam	110	100,0	145	100,0

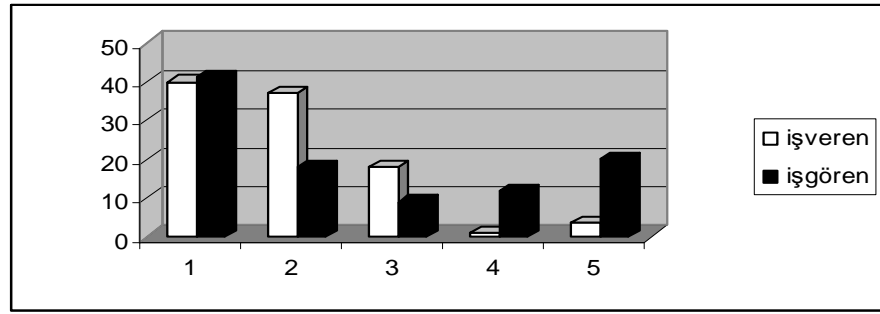


Ankete katılan İşverenlerin 39'u (% 35,5) Kesinlikle Katılıyorum, 39'u (% 35,5) Genellikle Katılıyorum, 9'u (% 8,2) Kararsızım, 18'i (% 16,4) Genellikle Katılmıyorum, 5'i (% 4,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 47'si (% 32,4) Kesinlikle Katılıyorum, 35'i (% 24,1) Genellikle Katılıyorum, 22'si (% 15,2) Kararsızım, 37'si (% 25,5) Genellikle Katılmıyorum, 4'i (% 2,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.16.**İyi performansa ulaşma yolunda hep birlikte çalışılır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	44	40,0	60	41,4
Genellikle Katılıyorum	41	37,3	26	17,9
Kararsızım	20	18,2	13	9,0
Genellikle Katılmıyorum	1	,9	17	11,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	29	20,0
Toplam	110	100,0	145	100,0

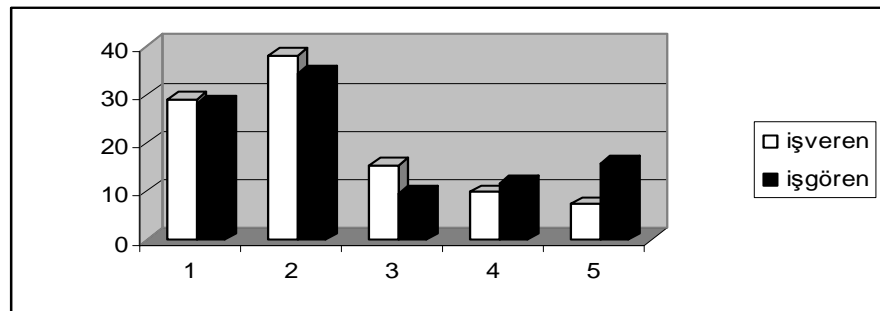


Ankete katılan İşverenlerin 44'ü (% 40,0) Kesinlikle Katılıyorum, 41'i (% 37,3) Genellikle Katılıyorum, 20'si (% 18,2) Kararsızım, 1'i (% 0,9) Genellikle Katılmıyorum, 4'ü (% 3,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 60'ı (% 41,4) Kesinlikle Katılıyorum, 26'sı (% 17,9) Genellikle Katılıyorum, 13'ü (% 9) kararsızım, 17'si (% 11,7) Genellikle Katılmıyorum, 29'u (% 20) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.17** Organizasyon kadrosu bilgili ve teknik elemanlardan oluşur.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	32	29,1	41	28,3
Genellikle Katılıyorum	42	38,2	50	34,5
Kararsızım	17	15,5	14	9,7
Genellikle Katılmıyorum	11	10,0	17	11,7
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	23	15,9
Toplam	110	100,0	145	100,0

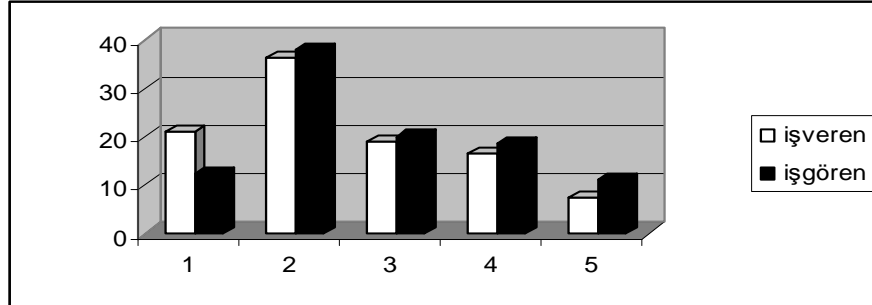


Ankete katılan İşverenlerin 32'si (% 29,1) Kesinlikle Katılıyorum, 42'i (% 38,2) Genellikle Katılıyorum, 17'i (% 15,5) Kararsızım, 11'i (% 10,0) Genellikle Katılmıyorum, 8'i (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 41'i (% 28,3) Kesinlikle Katılıyorum, 50'si (% 34,5) Genellikle Katılıyorum, 14'ü (% 9,7) Kararsızım, 17'si (% 11,7) Genellikle Katılmıyorum, 23'ü (% 15,9) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.18** İş süreçleri sürekli sorgulanarak organizasyon kaynaklarının optimal kullanımı sağlanır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	23	20,9	18	12,4
Genellikle Katılıyorum	40	36,4	55	37,9
Kararsızım	21	19,1	29	20,0
Genellikle Katılmıyorum	18	16,4	27	18,6
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	16	11,0
Toplam	110	100,0	145	100,0

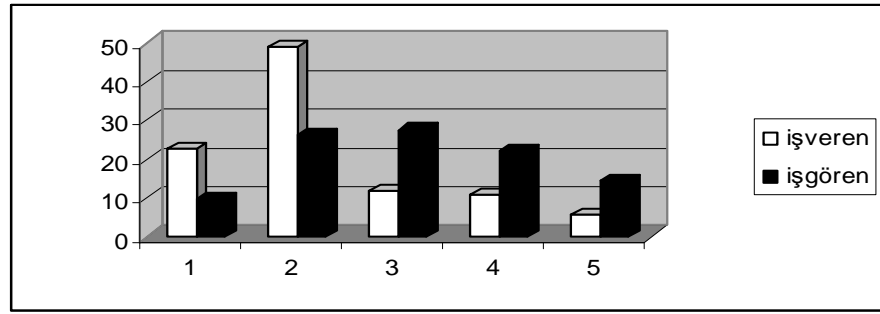


Ankete katılan İşverenlerin 23'ü (% 20,9) Kesinlikle Katılıyorum, 40'i (% 36,4) Genellikle Katılıyorum, 21'i (% 19,1) Kararsızım, 18'i (% 16,4) Genellikle Katılmıyorum, 8'i (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 18'i (% 12,4) Kesinlikle Katılıyorum, 55'i (% 37,9) Genellikle Katılıyorum, 29'u (% 20,00) Kararsızım, 27'si (% 18,6) Genellikle Katılmıyorum, 16'sı (% 11,0) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.19** Emir komuta zinciri ve görevler açıkça belirlenmiş ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmıştır

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	25	22,7	14	9,7
Genellikle Katılıyorum	54	49,1	38	26,2
Kararsızım	13	11,8	40	27,6
Genellikle Katılmıyorum	12	10,9	32	22,1
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5	21	14,5
Toplam	110	100,0	145	100,0

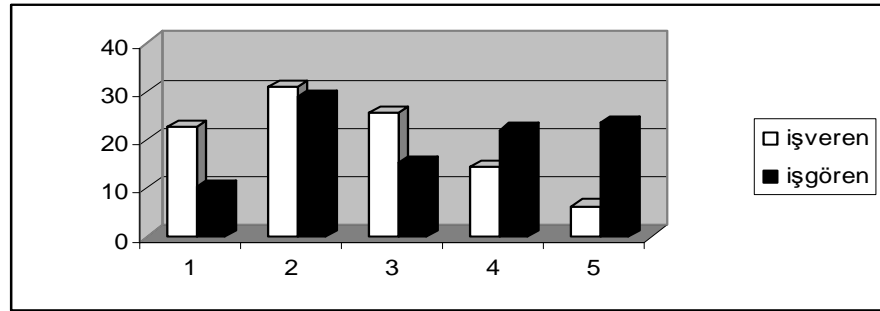


Ankete katılan İşverenlerin 25'i (% 22,7) Kesinlikle Katılıyorum, 54'ü (% 49,1) Genellikle Katılıyorum, 13'ü (% 11,8) Kararsızım, 12'si (% 10,9) Genellikle Katılmıyorum, 6'i (% 5,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 14'ü (% 9,7) Kesinlikle Katılıyorum, 38'i (% 26,2) Genellikle Katılıyorum, 40'ı (% 27,6) Kararsızım, 32'si (% 22,1) Genellikle Katılmıyorum, 21'i (% 14,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.20** Organizasyondaki tüm görev ve sorumluluklara saygı duyulur ve cesaretlendirilir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	25	22,7	15	10,3
Genellikle Katılıyorum	34	30,9	42	29,0
Kararsızım	28	25,5	22	15,2
Genellikle Katılmıyorum	16	14,5	32	22,1
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,4	34	23,4
Toplam	110	100,0	145	100,0



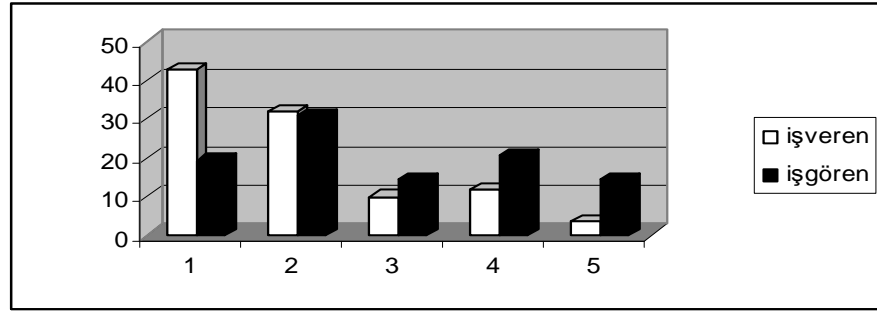
Ankete katılan İşverenlerin 25'i (% 22,7) Kesinlikle Katılıyorum, 34'ü (% 30,9) Genellikle Katılıyorum, 28'i (% 25,5) Kararsızım, 16'si (% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 7'i (% 6,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 15'i (% 10,3) Kesinlikle Katılıyorum, 42'si (% 29,0) Genellikle Katılıyorum, 22'si (% 15,2) Kararsızım, 32'si (% 22,1) Genellikle Katılmıyorum, 34'ü (% 23,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

bulunmaktadır.

**Çizelge.21** Yönetim stili yardımcıdır ve etkin, tecrübeli yöneticiler tarafından uyarlanır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	47	42,7	28	19,3
Genellikle Katılıyorum	35	31,8	45	31,0
Kararsızım	11	10,0	21	14,5
Genellikle Katılmıyorum	13	11,8	30	20,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	21	14,5
Toplam	110	100,0	145	100,0



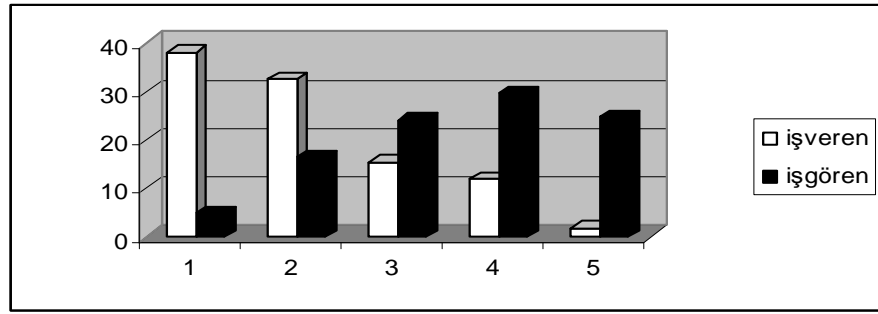
Ankete katılan İşverenlerin 47'si (% 42,7) Kesinlikle Katılıyorum, 35'i (% 31,8) Genellikle Katılıyorum, 11'i (% 10,0) Kararsızım, 13'ü (% 11,8) Genellikle Katılmıyorum, 4'ü (% 3,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 28'i (% 19,3) Kesinlikle Katılıyorum, 45'i (% 31) Genellikle Katılıyorum, 21'i (% 14,5) Kararsızım, 30'U (% 20,7) Genellikle Katılmıyorum, 21'İ (% 14,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.22** Yetki devri ve güçlendirmeye önem veren bir yönetim anlayışı hakimdir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	42	38,2	7	4,8
Genellikle Katılıyorum	36	32,7	24	16,6
Kararsızım	17	15,5	35	24,1
Genellikle Katılıyorum	13	11,8	43	29,7
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	36	24,8
Toplam	110	100,0	145	100,0



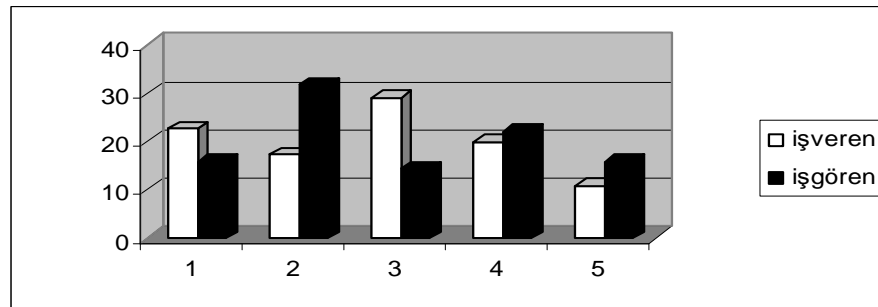


Ankete katılan İşverenlerin 42'si (% 38,2) Kesinlikle Katılıyorum, 36'sı (% 32,7) Genellikle Katılıyorum, 17'si (% 15,5) Kararsızım, 13'ü (% 11,8) Genellikle Katılmıyorum, 2'si (%) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 7'si (% 4,8) Kesinlikle Katılıyorum, 24'ü (% 16,6) Genellikle Katılıyorum, 35'i (% 24,1) Kararsızım, 43'ü (% 29,7) Genellikle Katılmıyorum, 36'sı (% 24,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.23** İşletmede kararı etkileyen veriler bilimsel olarak analiz edilir ve bu çerçevede karar verilir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	25	22,7	23	15,9
Genellikle Katılıyorum	19	17,3	46	31,7
Kararsızım	32	29,1	21	14,5
Genellikle Katılmıyorum	22	20,0	32	22,1
Kesinlikle Katılmıyorum	12	10,9	23	15,9
Toplam	110	100,0	145	100,0



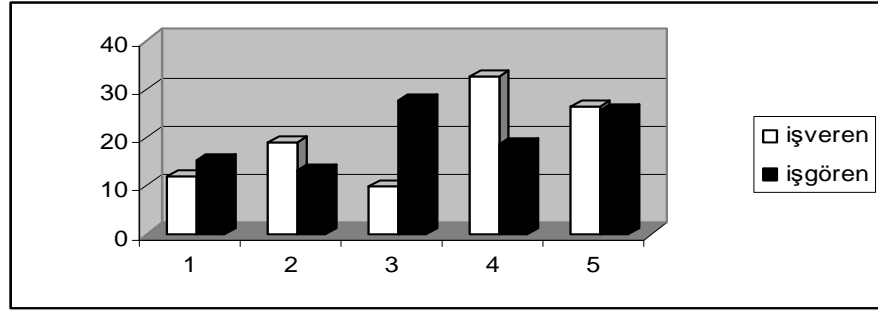
Ankete katılan İşverenlerin 42'si (% 38,2) Kesinlikle Katılıyorum, 36'sı (% 32,7) Genellikle Katılıyorum, 17'si (% 15,5) Kararsızım, 13'ü (% 11,8) Genellikle Katılmıyorum, 2'si (% 1,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 7'si (% 4,8) Kesinlikle Katılıyorum, 24'ü (% 16,6) Genellikle Katılıyorum, 35'i (% 24,1) Kararsızım, 43'ü (% 29,7) Genellikle

Katılmıyorum, 36'sı (% 24,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.24** Karar verme süreçlerine her düzeydeki yönetici / işgörenler dahil edilir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	13	11,8	22	15,2
Genellikle Katılıyorum	21	19,1	19	13,1
Kararsızım	11	10,0	40	27,6
Genellikle Katılmıyorum	36	32,7	27	18,6
Kesinlikle Katılmıyorum	29	26,4	37	25,5
Toplam	110	100,0	145	100,0

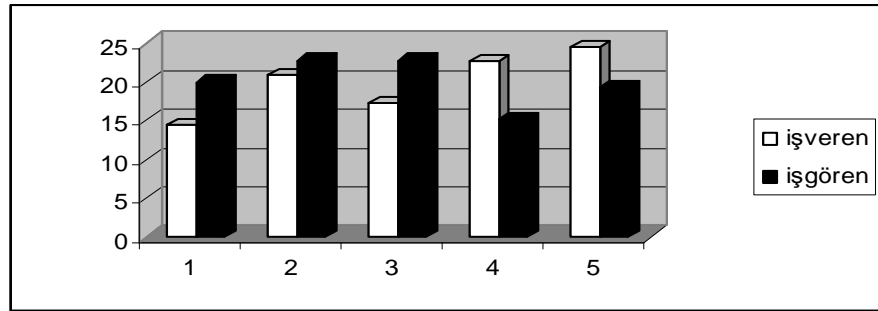


Ankete katılan İşverenlerin 13'ü (% 11,8) Kesinlikle Katılıyorum, 21'i, (% 19,1) Genellikle Katılıyorum, 11'si (% 10,0) Kararsızım, 36'sı (% 32,7) Genellikle Katılmıyorum, 29'si (% 26,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 22'si (% 15,2) Kesinlikle Katılıyorum, 19'u, (% 13,1) Genellikle Katılıyorum, 40'ı (% 27,6) Kararsızım, 27'si (% 18,6) Genellikle Katılmıyorum, 37'si (% 25,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.25** İşletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla kararlar alınır ve problemler çözülür.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	16	14,5	29	20,0
Genellikle Katılıyorum	23	20,9	33	22,8
Kararsızım	19	17,3	33	22,8
Genellikle Katılmıyorum	25	22,7	22	15,2
Kesinlikle Katılmıyorum	27	24,5	28	19,3
Toplam	110	100,0	145	100,0

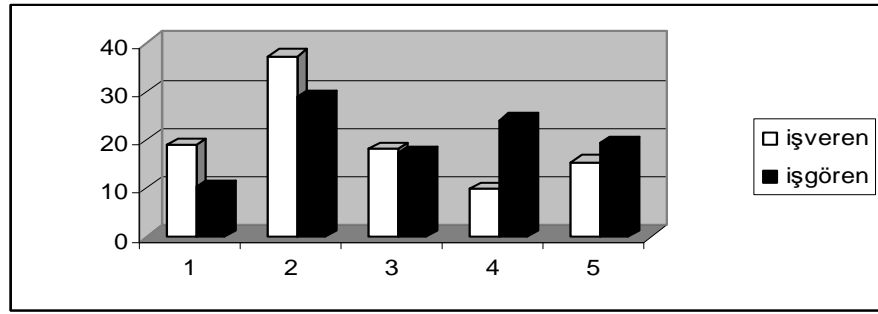


Ankete katılan İşverenlerin 16'sı (% 14,5) Kesinlikle Katılıyorum, 23'ü, (% 20,9) Genellikle Katılıyorum, 19'u (% 17,3) Kararsızım, 25'si (% 22,7) Genellikle Katılmıyorum, 27'si (% 24,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 29'u (% 20,0) Kesinlikle Katılıyorum, 33'ü, (% 22,8) Genellikle Katılıyorum, 33'ü (% 22,8) Kararsızım, 22'si (% 15,2) Genellikle Katılmıyorum, 28'i (% 19,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.26** Karar verme sürecinde uzmanlığa bağlı olarak işi bizzat yapanın görüşlerine başvurulur.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	21	19,1	15	10,3
Genellikle Katılıyorum	41	37,3	42	29,0
Kararsızım	20	18,2	25	17,2
Genellikle Katılıyorum	11	10,0	35	24,1
Kesinlikle Katılmıyorum	17	15,5	28	19,3
Toplam	110	100,0	145	100,0

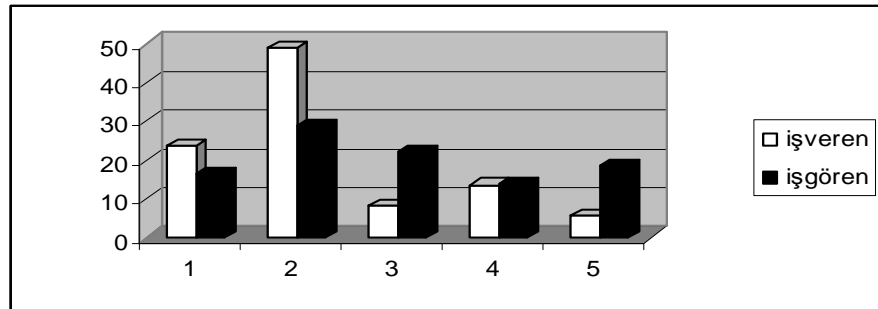


Ankete katılan İşverenlerin 21'i (% 19,1) Kesinlikle Katılıyorum, 41'i, (% 37,3) Genellikle Katılıyorum, 20'si (% 18,2) Kararsızım, 11'i (% 10,0) Genellikle Katılmıyorum, 17'si (% 15,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 15'i (% 10,3) Kesinlikle Katılıyorum, 42'si, (% 29,0) Genellikle Katılıyorum, 25'i (% 17,2) Kararsızım, 35'i (% 24,1) Genellikle Katılmıyorum, 28'si (% 19,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.27** İşgörenler amirlerine kolayca ulaşır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	26	23,6	24	16,6
Genellikle Katılıyorum	54	49,1	42	29,0
Kararsızım	9	8,2	32	22,1
Genellikle Katılmıyorum	15	13,6	20	13,8
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5	27	18,6
Toplam	110	100,0	145	100,0



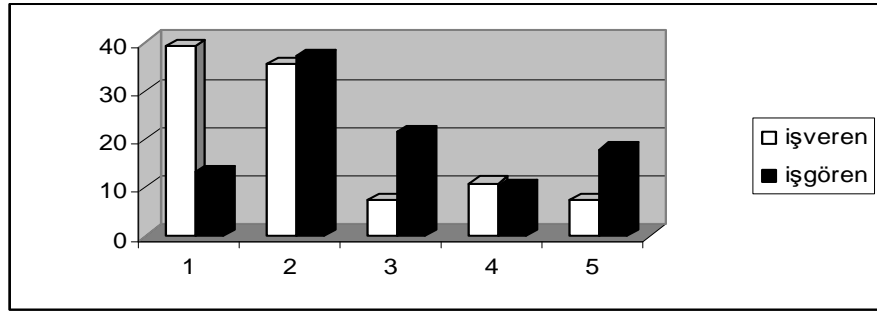
Ankete katılan İşverenlerin 26'sı (% 23,6) Kesinlikle Katılıyorum, 54'i, (% 49,1) Genellikle Katılıyorum, 9'u (% 8,2) Kararsızım, 15'i (% 13,6) Genellikle Katılmıyorum, 6'sı (% 5,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 24'ü (% 16,6) Kesinlikle Katılıyorum, 42'i, (% 29,0) Genellikle Katılıyorum, 32'si (% 22,1) Kararsızım, 20'si (% 13,8) Genellikle

Katılmıyorum, 27'si (% 18,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.28** İşgörenlerin görevlendirme ve yükselmelerinde liyakata dayalı adil bir sistem vardır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	43	39,1	19	13,1
Genellikle Katılıyorum	39	35,5	54	37,2
Kararsızım	8	7,3	31	21,4
Genellikle Katılmıyorum	12	10,9	15	10,3
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	26	17,9
Toplam	110	100,0	145	100,0

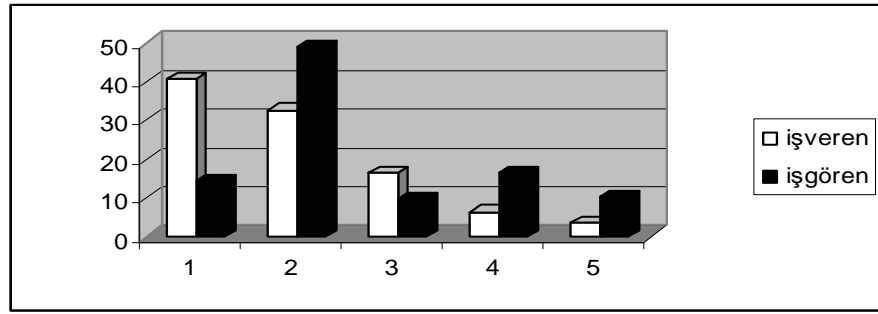


Ankete katılan İşverenlerin 43'ü (% 39,1) Kesinlikle Katılıyorum, 39'u, (% 35,5) Genellikle Katılıyorum, 8'u (% 7,3) Kararsızım, 12'i (% 10,9) Genellikle Katılmıyorum, 8'si (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 19'u (% 13,1) Kesinlikle Katılıyorum, 54'u, (% 37,2) Genellikle Katılıyorum, 31'i (% 21,4) Kararsızım, 15'i (% 10,3) Genellikle Katılmıyorum, 26'si (% 17,9) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.29** İşgörelere kişisel performans ve uzmanlık düzeylerine göre ücret verilmektedir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	45	40,9	21	14,5
Genellikle Katılıyorum	36	32,7	71	49,0
Kararsızım	18	16,4	14	9,7
Genellikle Katılmıyorum	7	6,4	24	16,6
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	15	10,3
Toplam	110	100,0	145	100,0

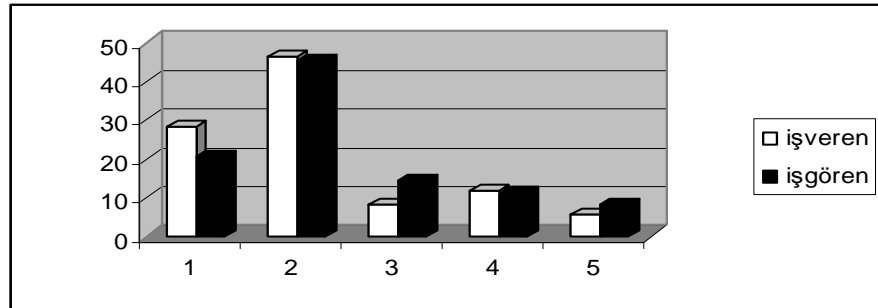


Ankete katılan İşverenlerin 45'i (% 40,9) Kesinlikle Katılıyorum, 36'u, (% 32,7) Genellikle Katılıyorum, 18'i (% 16,4) Kararsızım, 7'si (% 6,4) Genellikle Katılmıyorum, 4'si (% 3,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 21'i (% 14,5) Kesinlikle Katılıyorum, 71'u, (% 49,0) Genellikle Katılıyorum, 14'ü (% 9,7) Kararsızım, 24'ü (% 16,6) Genellikle Katılmıyorum, 15'i (% 10,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.30** Tüm bireylerin performansları daha önceden belirlenen standartlar içerisinde değerlendirilir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	31	28,2	30	20,7
Genellikle Katılıyorum	51	46,4	66	45,5
Kararsızım	9	8,2	21	14,5
Genellikle Katılmıyorum	13	11,8	16	11,0
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5	12	8,3
Toplam	110	100,0	145	100,0

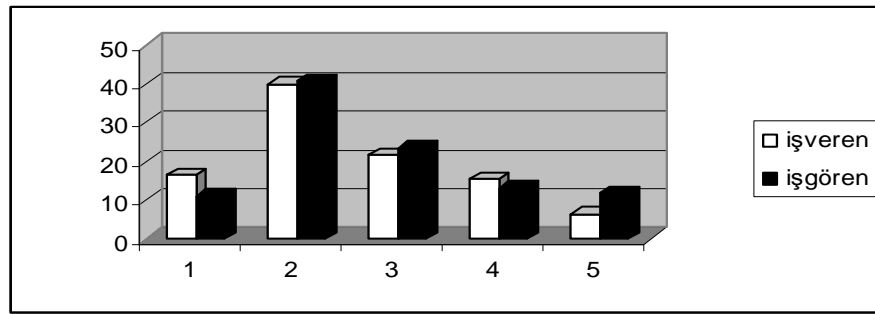


Ankete katılan İşverenlerin 31'i (% 28,2) Kesinlikle Katılıyorum, 51'u, (% 46,4) Genellikle Katılıyorum, 9'ı (% 8,2) Kararsızım, 13'ü (% 11,8) Genellikle Katılmıyorum, 6'sı (% 5,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 30'u (% 20,7) Kesinlikle Katılıyorum, 66'sı, (% 45,5) Genellikle Katılıyorum, 21'i (% 14,5) Kararsızım, 16'sı (% 11,0) Genellikle Katılmıyorum, 12'si (% 8,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.31** Elemana göre iş yaratmak yerine, işe göre eleman yaklaşımı uygulanır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	18	16,4	16	11,0
Genellikle Katılıyorum	44	40,0	59	40,7
Kararsızım	24	21,8	34	23,4
Genellikle Katılmıyorum	17	15,5	19	13,1
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,4	17	11,7
Toplam	110	100,0	145	100,0

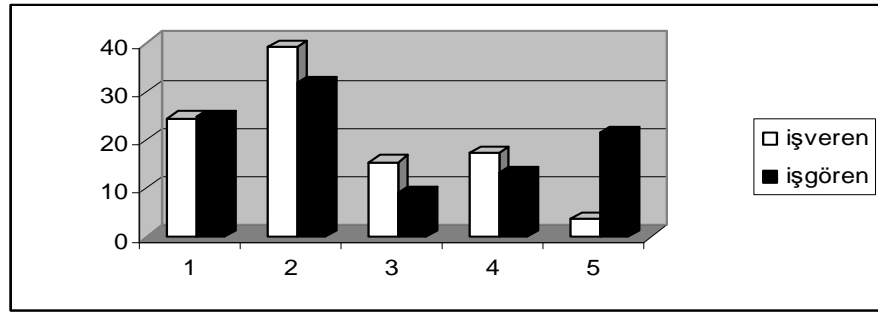


Ankete katılan İşverenlerin 18'i (% 16,4) Kesinlikle Katılıyorum, 44'u, (% 40,0) Genellikle Katılıyorum, 24'ü (% 21,8) Kararsızım, 17'si (% 15,5) Genellikle Katılmıyorum, 7 si (% 6,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 16'sı (% 11,0) Kesinlikle Katılıyorum, 59'u, (% 40,7) Genellikle Katılıyorum, 34'ü (% 23,4) Kararsızım, 19'u (% 13,1) Genellikle Katılmıyorum, 17 si (% 11,7) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.32** İşgörenlere görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	27	24,5	36	24,8
Genellikle Katılıyorum	43	39,1	46	31,7
Kararsızım	17	15,5	13	9,0
Genellikle Katılıyorum	19	17,3	19	13,1
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	31	21,4
Toplam	110	100,0	145	100,0

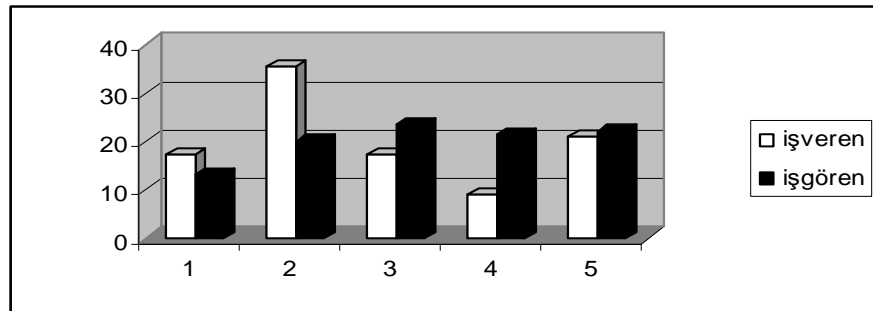


Ankete katılan İşverenlerin 18'i (% 16,4) Kesinlikle Katılıyorum, 44'ü, (% 40,0) Genellikle Katılıyorum, 24'ü (% 21,8) Kararsızım, 17'si (% 15,5) Genellikle Katılmıyorum, 7 si (% 6,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 36'sı (% 24,8) Kesinlikle Katılıyorum, 46'sı, (% 31,7) Genellikle Katılıyorum, 13'ü (% 9,0) Kararsızım, 19'u (% 13,1) Genellikle Katılmıyorum, 31 'i (% 21,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.33** Görüşlerdeki çatışmalar anlama ve kabul etme biçiminde çözümlür.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	19	17,3	19	13,1
Genellikle Katılıyorum	39	35,5	29	20,0
Kararsızım	19	17,3	34	23,4
Genellikle Katılmıyorum	10	9,1	31	21,4
Kesinlikle Katılmıyorum	23	20,9	32	22,1
Toplam	110	100,0	145	100,0



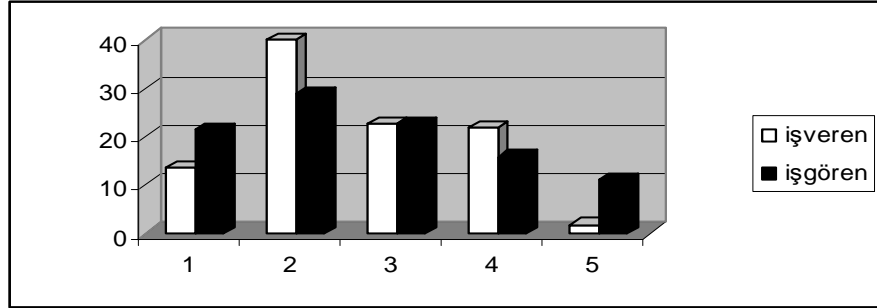
Ankete katılan İşverenlerin 19'i (% 17,3) Kesinlikle Katılıyorum, 39'u, (% 35,5) Genellikle Katılıyorum, 19'ü (% 17,3) Kararsızım, 10'u (% 9,1) Genellikle Katılmıyorum, 23 si (% 20,9) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 19'i (% 13,1) Kesinlikle Katılıyorum, 29'u, (% 20,0) Genellikle Katılıyorum, 34'ü (% 23,4) Kararsızım, 31'i (% 21,4) Genellikle Katılmıyorum, 32 si (% 22,1) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.



**Çizelge.34** Olumsuz tavır içinde olan ve sürekli eleştiride bulunanlar işletmeden uzaklaştırılır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	15	13,6	31	21,4
Genellikle Katılıyorum	44	40,0	42	29,0
Kararsızım	25	22,7	33	22,8
Genellikle Katılmıyorum	24	21,8	23	15,9
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	16	11,0
Toplam	110	100,0	145	100,0

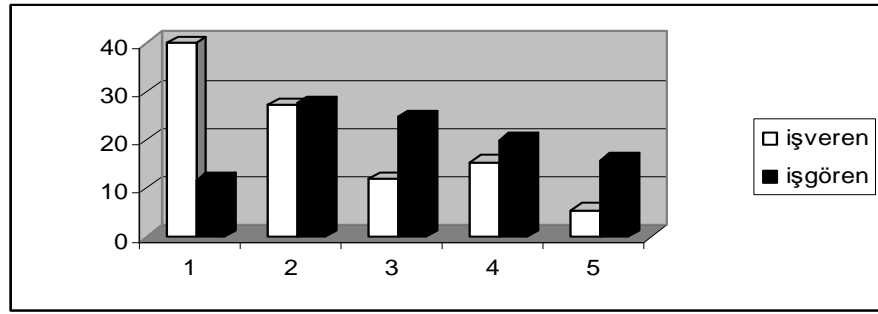


Ankete katılan İşverenlerin 15'i (% 13,6) Kesinlikle Katılıyorum, 44'ü, (% 40) Genellikle Katılıyorum, 25'i (% 22,7) Kararsızım, 24'ü (% 21,8) Genellikle Katılmıyorum, 2 si (% 1,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 31'i (% 21,4) Kesinlikle Katılıyorum, 42'si, (% 29,0) Genellikle Katılıyorum, 33'i (% 22,8) Kararsızım, 23'ü (% 15,9) Genellikle Katılmıyorum, 16 si (% 11,0) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.35** Çalışanların işletmede tutabilmek için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş zenginleştirme programları, ek kazançların artırılması gibi stratejiler uygulanır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	44	40,0	17	11,7
Genellikle Katılıyorum	30	27,3	40	27,6
Kararsızım	13	11,8	36	24,8
Genellikle Katılmıyorum	17	15,5	29	20,0
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5	23	15,9
Toplam	110	100,0	145	100,0

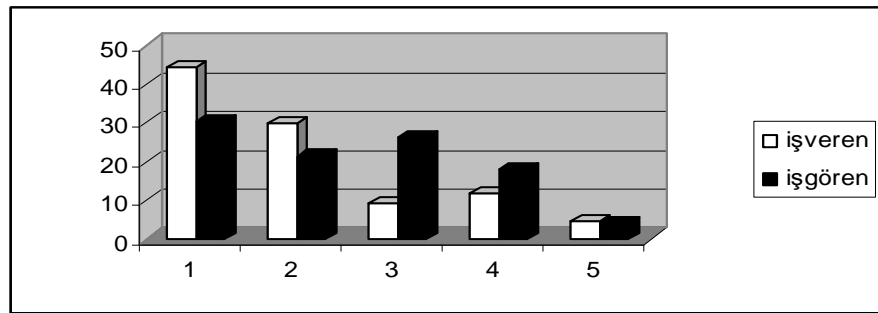


Ankete katılan İşverenlerin 44'ü (% 40) Kesinlikle Katılıyorum, 30'u, (% 27,3) Genellikle Katılıyorum, 13'ü (% 11,8) Kararsızım, 17'si(% 15,5) Genellikle Katılmıyorum, 6 sısı (% 5,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 17'ü (% 11,7) Kesinlikle Katılıyorum, 40'u, (% 27,6) Genellikle Katılıyorum, 36'sısı (% 24,8) Kararsızım, 29'si(% 20,0) Genellikle Katılmıyorum, 23 sısı (% 15,9) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.36** Organizasyon yapısı personelin sürekli eğitimine, gelişimine ve kariyer yönetimine önem verir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	49	44,5	44	30,3
Genellikle Katılıyorum	33	30,0	31	21,4
Kararsızım	10	9,1	38	26,2
Genellikle Katılmıyorum	13	11,8	26	17,9
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5	6	4,1
Toplam	110	100,0	145	100,0

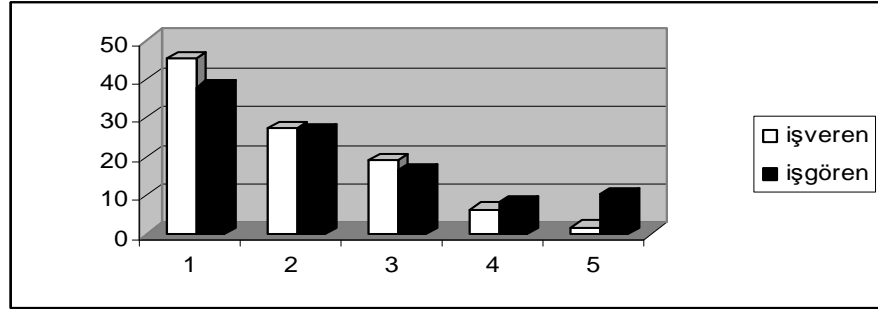


Ankete katılan İşverenlerin 49'u (% 44,5) Kesinlikle Katılıyorum, 33'ü, (% 30) Genellikle Katılıyorum, 10'u (% 9,1) Kararsızım, 13'ü(% 11,8) Genellikle Katılmıyorum, 5'i (% 4,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 44'ü (% 30,3) Kesinlikle Katılıyorum, 31'i, (% 21,4) Genellikle Katılıyorum, 38'i (% 26,2) Kararsızım, 26'sısı(% 17,9) Genellikle Katılmıyorum, 6'sısı (% 4,1) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.37** Yöneticilerin ve işgörenlerin, sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları mevcuttur ve uygulanmaktadır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	50	45,5	55	37,9
Genellikle Katılıyorum	30	27,3	39	26,9
Kararsızım	21	19,1	24	16,6
Genellikle Katılmıyorum	7	6,4	12	8,3
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	15	10,3
Toplam	110	100,0	145	100,0

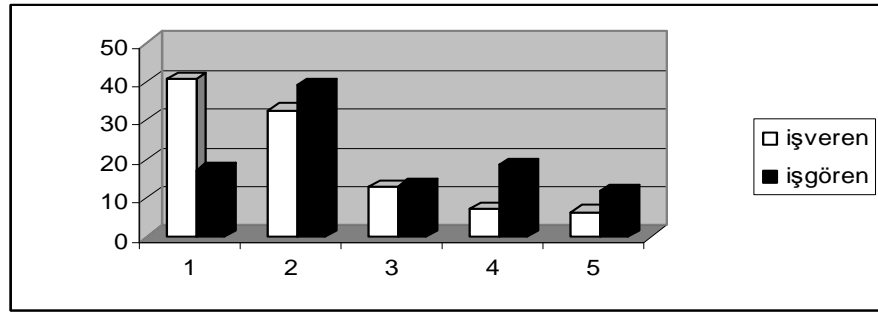


Ankete katılan İşverenlerin 50'si (% 45,5) Kesinlikle Katılıyorum, 30'u, (% 27,3) Genellikle Katılıyorum, 21'i (% 19,1) Kararsızım, 7'si(% 6,4) Genellikle Katılmıyorum, 2'si (% 1,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 55'i (% 37,9) Kesinlikle Katılıyorum, 39'u, (% 26,9) Genellikle Katılıyorum, 24'ü (% 16,6) Kararsızım, 12'si(% 8,3) Genellikle Katılmıyorum, 15'i (% 10,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.38** Yöneticiler ve işgörenler sürekli gelişimlerini sağlayacak bireysel çabaları gösterirler.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	45	40,9	25	17,2
Genellikle Katılıyorum	36	32,7	57	39,3
Kararsızım	14	12,7	19	13,1
Genellikle Katılıyorum	8	7,3	27	18,6
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,4	17	11,7
Toplam	110	100,0	145	100,0

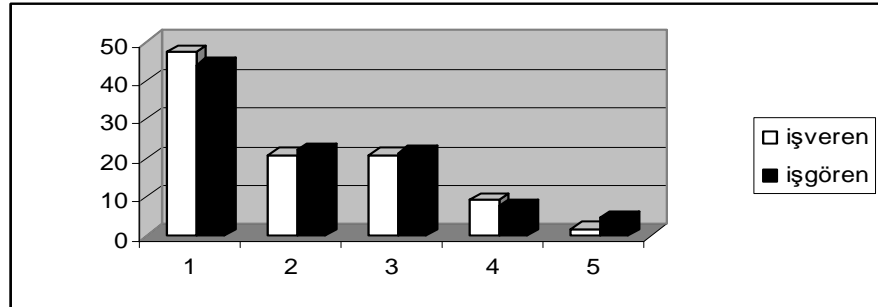


Ankete katılan İşverenlerin 45'i (% 40,9) Kesinlikle Katılıyorum, 36'sı, (% 32,7) Genellikle Katılıyorum, 14'ü (% 12,7) Kararsızım, 8'i(% 7,3) Genellikle Katılmıyorum, 7'si (% 6,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 25'i (% 17,2) Kesinlikle Katılıyorum, 57'si, (% 39,3) Genellikle Katılıyorum, 19'u (% 13,1) Kararsızım, 27'si(% 18,6) Genellikle Katılmıyorum, 17'si (% 11,7) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.39** İşgörenlerin bireysel gelişimi için işletme içi /dışı eğitim programları etkin olarak uygulanmaktadır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	52	47,3	64	44,1
Genellikle Katılıyorum	23	20,9	32	22,1
Kararsızım	23	20,9	31	21,4
Genellikle Katılmıyorum	10	9,1	11	7,6
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	7	4,8
Toplam	110	100,0	110	100,0

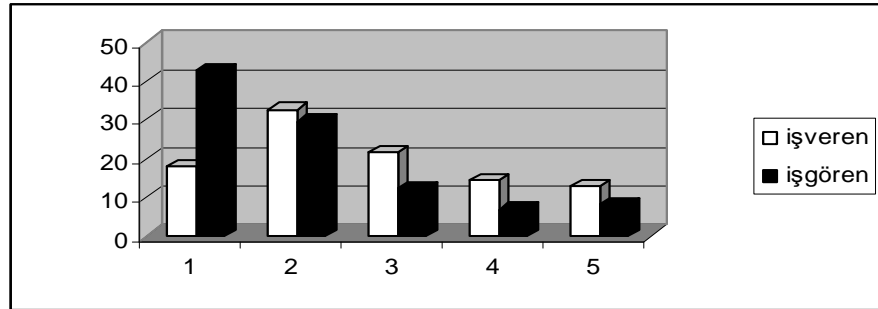


Ankete katılan İşverenlerin 52'si (% 47,3) Kesinlikle Katılıyorum, 23'ü, (% 20,9) Genellikle Katılıyorum, 23'ü (% 20,9) Kararsızım, 10'u(% 9,1) Genellikle Katılmıyorum, 2'si (% 1,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 64'ü (% 44,1) Kesinlikle Katılıyorum, 32'si, (% 22,1) Genellikle Katılıyorum, 31'i (% 21,4) Kararsızım, 11'u (% 7,6) Genellikle Katılmıyorum, 7'si (% 4,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.40** Kurumsal değerlere tüm personel sahip çıkar.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	20	18,2	62	42,8
Genellikle Katılıyorum	36	32,7	43	29,7
Kararsızım	24	21,8	18	12,4
Genellikle Katılmıyorum	16	14,5	10	6,9
Kesinlikle Katılmıyorum	14	12,7	12	8,3
Toplam	110	100,0	145	100,0

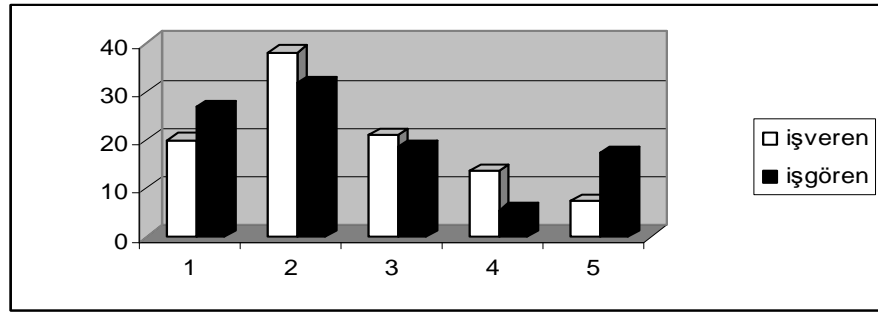


Ankete katılan İşverenlerin 20'si (% 18,2) Kesinlikle Katılıyorum, 36'sı, (% 32,7) Genellikle Katılıyorum, 24'ü (% 21,8) Kararsızım, 16'sı(% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 14'ü (% 12,7) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 62'si (% 42,8) Kesinlikle Katılıyorum, 43'ü, (% 29,7) Genellikle Katılıyorum, 18'i (% 12,4) Kararsızım, 10'u (% 6,9) Genellikle Katılmıyorum, 12'si (% 8,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.41** Yüksek bir organizasyonel performans kültürü ve kaliteyi arttıran çalışma değerleri vardır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	22	20,0	39	26,9
Genellikle Katılıyorum	42	38,2	46	31,7
Kararsızım	23	20,9	27	18,6
Genellikle Katılmıyorum	15	13,6	8	5,5
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	25	17,2
Toplam	22	20,0	145	100,0

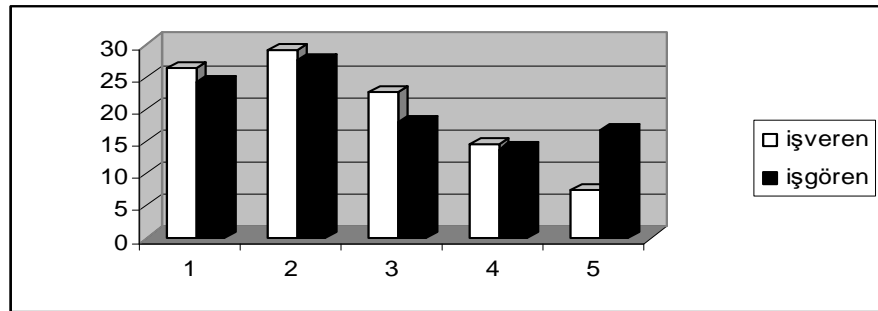


Ankete katılan İşverenlerin 22'si (% 20) Kesinlikle Katılıyorum, 42'si, (% 38,2) Genellikle Katılıyorum, 23'ü (% 20,9) Kararsızım, 15'i(% 13,6) Genellikle Katılmıyorum, 8'i (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 39'u (% 26,9) Kesinlikle Katılıyorum, 46'sı, (% 31,7) Genellikle Katılıyorum, 27'si (% 18,6) Kararsızım, 8'i(% 5,5) Genellikle Katılmıyorum, 25'i (% 17,2) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge 42.**arklı statüdeki yöneticiler ve işgörenler arasında karşılıklı güven duygusu oluşmuştur.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	29	26,4	35	24,1
Genellikle Katılıyorum	32	29,1	40	27,6
Kararsızım	25	22,7	26	17,9
Genellikle Katılmıyorum	16	14,5	20	13,8
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	24	16,6
Toplam	110	100,0	145	100,0

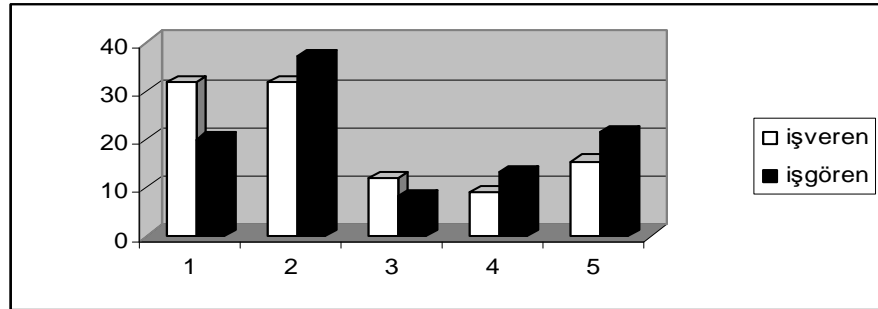


Ankete katılan İşverenlerin 29'u (% 26,4) Kesinlikle Katılıyorum, 32'si, (% 29,1) Genellikle Katılıyorum, 25'i (% 22,7) Kararsızım, 16'sı(% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 8'i (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 35'i (% 24,1) Kesinlikle Katılıyorum, 40'ı, (% 27,6) Genellikle Katılıyorum, 26'sı (% 17,9) Kararsızım, 20'si(% 13,8) Genellikle Katılmıyorum, 24'ü (% 16,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.43** Sorunların çözümünde, bilginin alternatiflerini değil, bilginin kendisini kullanan bir organizasyonel anlayış hakimdir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	35	31,8	29	20,0
Genellikle Katılıyorum	35	31,8	54	37,2
Kararsızım	13	11,8	12	8,3
Genellikle Katılmıyorum	10	9,1	19	13,1
Kesinlikle Katılmıyorum	17	15,5	31	21,4
Toplam	110	100,0	145	100,0

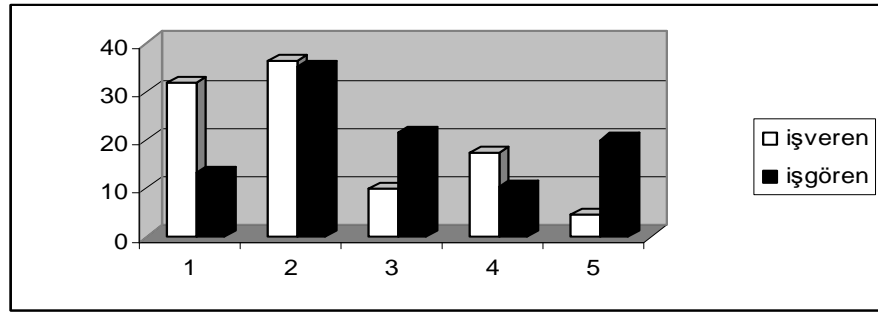


Ankete katılan İşverenlerin 35'i (% 31,8) Kesinlikle Katılıyorum, 35'i, (% 31,8) Genellikle Katılıyorum, 13'ü (% 11,8) Kararsızım, 10'u(% 9,1) Genellikle Katılmıyorum, 17'si (% 15,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 29'u (% 20,0) Kesinlikle Katılıyorum, 54'ü, (% 37,2) Genellikle Katılıyorum, 12'si (% 8,3) Kararsızım, 19'u(% 13,1) Genellikle Katılmıyorum, 31'i (% 21,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.44.**Organizasyon çalışanları farklı iletişim kanallarını ( dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	35	31,8	19	13,1
Genellikle Katılıyorum	40	36,4	51	35,2
Kararsızım	11	10,0	31	21,4
Genellikle Katılıyorum	19	17,3	15	10,3
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5	29	20,0
Toplam	110	100,0	145	100,0

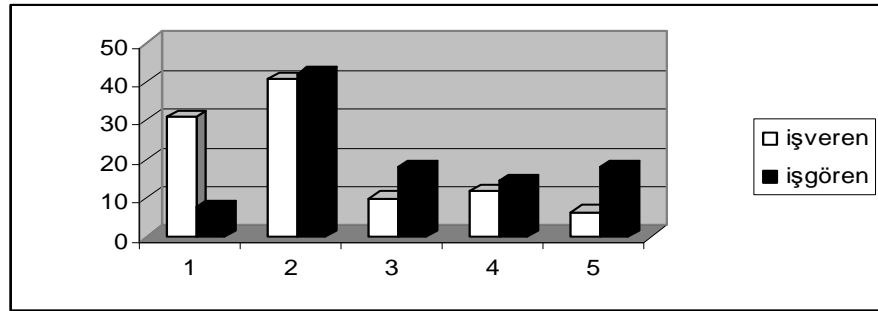


Ankete katılan İşverenlerin 35'i (% 31,8) Kesinlikle Katılıyorum, 40'ı, (% 36,4) Genellikle Katılıyorum, 11'i (% 10) Kararsızım, 19'u(% 17,3) Genellikle Katılmıyorum, 5'i (% 4,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 19'u (% 13,1) Kesinlikle Katılıyorum, 51'i (% 35,2) Genellikle Katılıyorum, 31'i (% 21,4) Kararsızım, 15'i (% 10,3) Genellikle Katılmıyorum, 29'u (% 20,0) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.45** İşgörenler fikir ve düşüncelerini her ortamda çekinmeden dile getirirler.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	34	30,9	11	7,6
Genellikle Katılıyorum	45	40,9	61	42,1
Kararsızım	11	10,0	26	17,9
Genellikle Katılmıyorum	13	11,8	21	14,5
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,4	26	17,9
Toplam	110	100,0	145	100,0



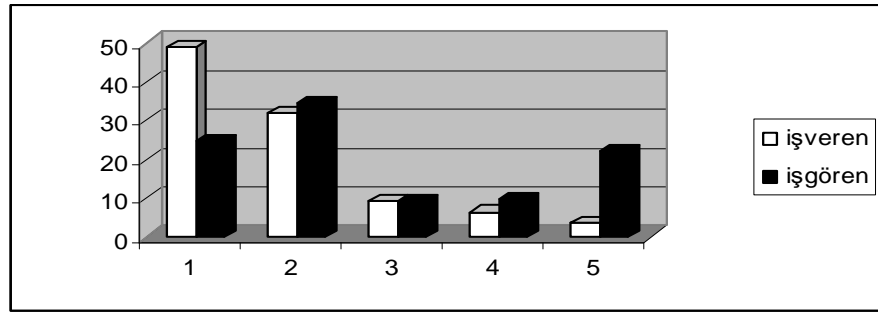
Ankete katılan İşverenlerin 34'ü (% 30,9) Kesinlikle Katılıyorum, 45'i, (% 40,9) Genellikle Katılıyorum, 11'i (% 10) Kararsızım, 13'ü(% 11,8) Genellikle Katılmıyorum, 7'si (% 6,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 11'i (% 7,6) Kesinlikle Katılıyorum, 61'i, (% 42,1) Genellikle Katılıyorum, 26'sı (% 17,9) Kararsızım, 21'i(% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 26'sı (% 17,9) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.



**Çizelge.46** Pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları etkin olarak kullanılır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	54	49,1	36	24,8
Genellikle Katılıyorum	35	31,8	50	34,5
Kararsızım	10	9,1	13	9,0
Genellikle Katılmıyorum	7	6,4	14	9,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	32	22,1
Toplam	110	100,0	145	100,0

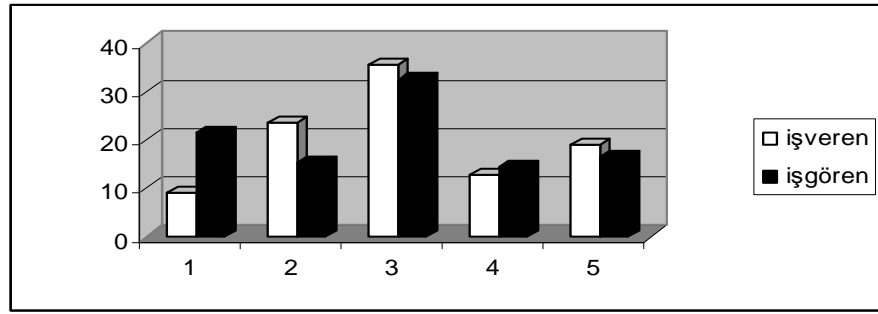


Ankete katılan İşverenlerin 54'ü (% 49,1) Kesinlikle Katılıyorum, 35'i, (% 31,8) Genellikle Katılıyorum, 10'u (% 9,1) Kararsızım, 7'si (% 6,4) Genellikle Katılmıyorum, 4'ü (% 3,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 36'ü (% 24,8) Kesinlikle Katılıyorum, 50'i, (% 34,5) Genellikle Katılıyorum, 13'ü (% 9,0) Kararsızım, 14'ü (% 9,7) Genellikle Katılmıyorum, 32'ü (% 22,1) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.47.** İnsanlar her zaman işin yerine getirilmesiyle ilgilenirler.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	10	9,1	31	21,4
Genellikle Katılıyorum	26	23,6	22	15,2
Kararsızım	39	35,5	47	32,4
Genellikle Katılmıyorum	14	12,7	21	14,5
Kesinlikle Katılmıyorum	21	19,1	24	16,6
Toplam	110	100,0	145	100,0

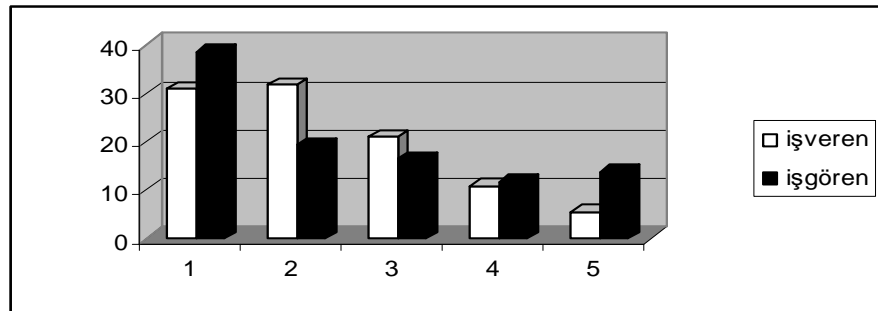


Ankete katılan İşverenlerin 10'u (% 9,1) Kesinlikle Katılıyorum, 26'sı, (% 23,6) Genellikle Katılıyorum, 39'u (% 35,5) Kararsızım, 14'ü(% 12,7) Genellikle Katılmıyorum, 21'i (% 19,1) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 31'ü (% 21,4) Kesinlikle Katılıyorum, 22'si, (% 15,2) Genellikle Katılıyorum, 47'si (% 32,4) Kararsızım, 21'ü(% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 24'i (% 16,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.48** Sürekli gelişim ve iyileştirme faaliyetleri etkin olarak yerine getirilir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	34	30,9	56	38,6
Genellikle Katılıyorum	35	31,8	28	19,3
Kararsızım	23	20,9	24	16,6
Genellikle Katılmıyorum	12	10,9	17	11,7
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5	20	13,8
Toplam	110	100,0	145	100,0

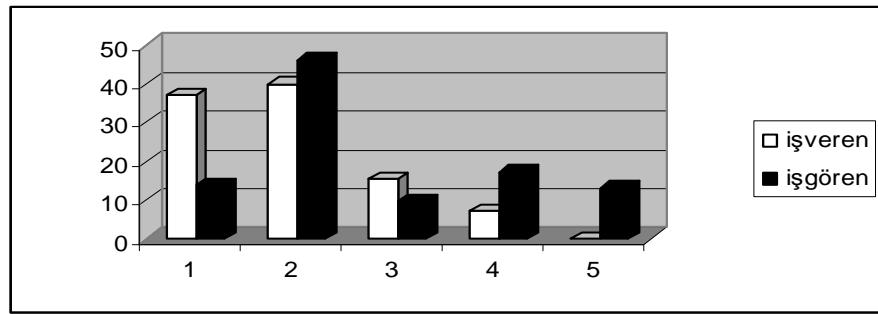


Ankete katılan İşverenlerin 34'ü (% 30,9) Kesinlikle Katılıyorum, 35'i, (% 31,8) Genellikle Katılıyorum, 23'ü (% 20,9) Kararsızım, 12'si(% 10,9) Genellikle Katılmıyorum, 6'sı (% 5,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 56'ü (% 38,6) Kesinlikle Katılıyorum, 28'i, (% 19,3) Genellikle Katılıyorum, 24'ü (% 16,6) Kararsızım, 17'si(% 11,7) Genellikle Katılmıyorum, 20'si (% 13,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.49** Çok boyutlu düşünmeye önem veren, değişimlere hızlı uyum sağlayacak esneklikte, yaratıcı liderler mevcuttur.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	41	37,3	20	13,8
Genellikle Katılıyorum	44	40,0	67	46,2
Kararsızım	17	15,5	14	9,7
Genellikle Katılmıyorum	8	7,3	25	17,2
Kesinlikle Katılmıyorum			19	13,1
Toplam	110	100,0	145	100,0

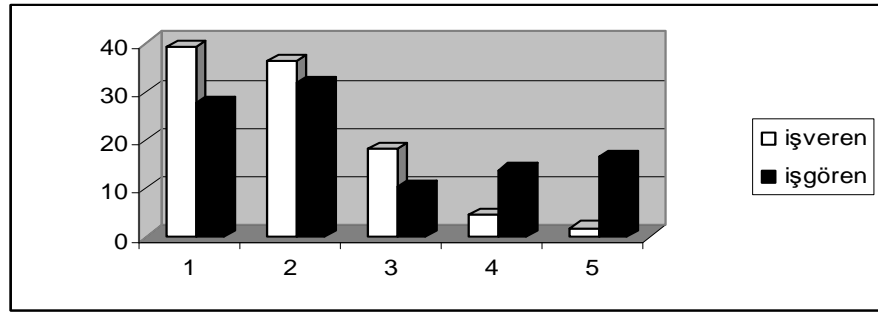


Ankete katılan İşverenlerin 41'i (% 37,3) Kesinlikle Katılıyorum, 44'ü, (% 40,0) Genellikle Katılıyorum, 17'si (% 15,5) Kararsızım, 8'i(% 7,3) Genellikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 20'si (% 13,8) Kesinlikle Katılıyorum, 67'si, (% 46,2) Genellikle Katılıyorum, 14'ü (% 9,7) Kararsızım, 25'i(% 17,2) Genellikle Katılmıyorum, 19'u (% 13,1) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.50** Araştırma ve geliştirme faaliyetleri bir yatırım aracı olarak değerlendirilmekte ve önem verilmektedir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	43	39,1	40	27,6
Genellikle Katılıyorum	40	36,4	46	31,7
Kararsızım	20	18,2	15	10,3
Genellikle Katılıyorum	5	4,5	20	13,8
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	24	16,6
Toplam	110	100,0	145	100,0

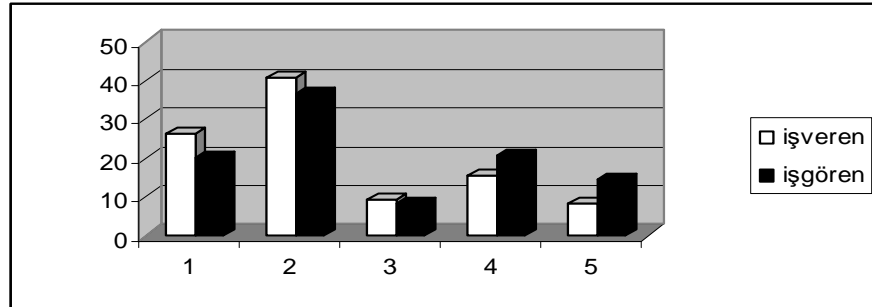


Ankete katılan İşverenlerin 43'ü (% 39,1) Kesinlikle Katılıyorum, 40'ı, (% 36,4) Genellikle Katılıyorum, 20'si (% 18,2) Kararsızım, 5'i (% 4,5) Genellikle Katılmıyorum, 2'si (% 1,8) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 40'ı (% 27,6) Kesinlikle Katılıyorum, 46'sı, (% 31,7) Genellikle Katılıyorum, 15'i (% 10,3) Kararsızım, 20'si (% 13,8) Genellikle Katılmıyorum, 24'ü (% 16,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.51** Bilgi en az diğer üretim araçları kadar önemlidir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	29	26,4	29	20,0
Genellikle Katılıyorum	45	40,9	53	36,6
Kararsızım	10	9,1	12	8,3
Genellikle Katılmıyorum	17	15,5	30	20,7
Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,2	21	14,5
Toplam	110	100,0	145	100,0

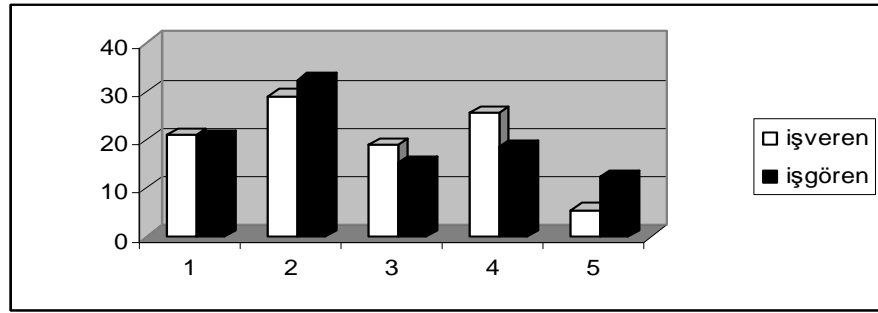


Ankete katılan İşverenlerin 29'u (% 26,4) Kesinlikle Katılıyorum, 45'i, (% 40,9) Genellikle Katılıyorum, 10'u (% 9,1) Kararsızım, 17'si, (% 15,5) Genellikle Katılmıyorum, 9'u (% 8,2) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 29'u (% 20,0) Kesinlikle Katılıyorum, 53'ü, (% 36,6) Genellikle Katılıyorum, 12'si (% 8,3) Kararsızım, 30'u, (% 20,7) Genellikle Katılmıyorum, 21'i (% 14,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.52..**Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	23	20,9	30	20,7
Genellikle Katılıyorum	32	29,1	47	32,4
Kararsızım	21	19,1	22	15,2
Genellikle Katılmıyorum	28	25,5	27	18,6
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5	18	12,4
Toplam	110	100,0	145	100,0

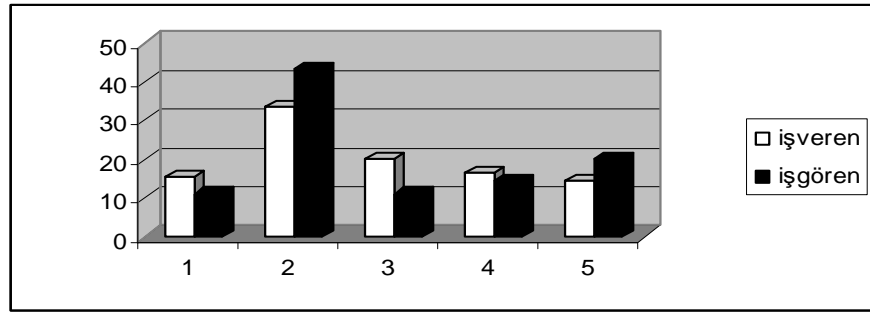


Ankete katılan İşverenlerin 23'ü (% 20,9) Kesinlikle Katılıyorum, 32'si, (% 29,1) Genellikle Katılıyorum, 21'i, (% 19,1) Kararsızım, 28'i, (% 25,5) Genellikle Katılmıyorum, 6'sı, (% 5,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 30'u (% 20,7) Kesinlikle Katılıyorum, 47'si, (% 32,4) Genellikle Katılıyorum, 22'si, (% 15,2) Kararsızım, 27'si, (% 18,6) Genellikle Katılmıyorum, 18'i, (% 12,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.53** İşletme içinde internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	17	15,5	16	11,0
Genellikle Katılıyorum	37	33,6	63	43,4
Kararsızım	22	20,0	16	11,0
Genellikle Katılmıyorum	18	16,4	21	14,5
Kesinlikle Katılmıyorum	16	14,5	29	20,0
Toplam	110	100,0	145	100,0

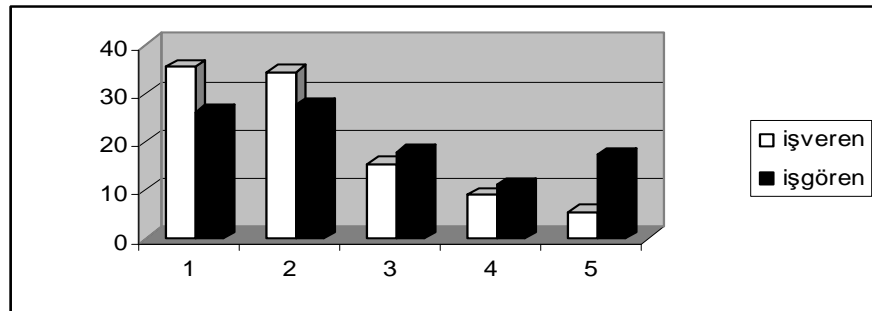


Ankete katılan İşverenlerin 17'si (% 15,5) Kesinlikle Katılıyorum, 37'si, (% 33,6) Genellikle Katılıyorum, 22'si, (% 20,0) Kararsızım, 18'i, (% 16,4) Genellikle Katılmıyorum, 16'sı, (% 14,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 16'sı (% 11,0) Kesinlikle Katılıyorum, 63'ü, (% 43,4) Genellikle Katılıyorum, 16'sı, (% 11,0) Kararsızım, 21'i (% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 29'u, (% 20,0) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.54** İşletmede bilgi teknolojilerine yeterince yatırım yapılmaktadır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	39	35,5	38	26,2
Genellikle Katılıyorum	38	34,5	40	27,6
Kararsızım	17	15,5	26	17,9
Genellikle Katılmıyorum	10	9,1	16	11,0
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5	25	17,2
Toplam	110	100,0	145	100,0



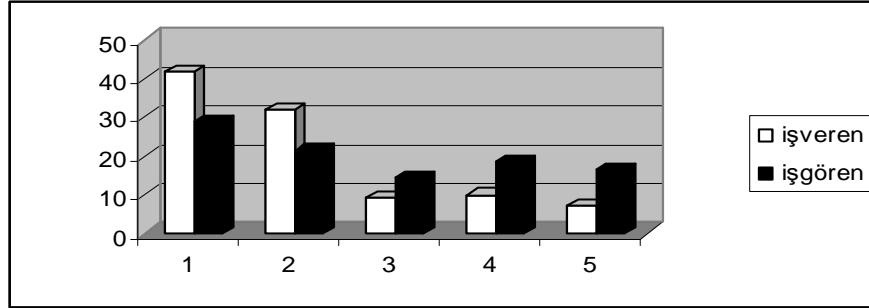
Ankete katılan İşverenlerin 39'u, (% 35,5) Kesinlikle Katılıyorum, 38' i, (% 34,5) Genellikle Katılıyorum, 17'si, (% 15,5) Kararsızım, 10' u, (% 9,1) Genellikle Katılmıyorum, 6'sı, (% 5,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 38'i, (% 26,2) Kesinlikle Katılıyorum, 40'ı, (% 27,6) Genellikle Katılıyorum, 26'sı, (% 17,9) Kararsızım, 16' sı, (% 11,0) Genellikle Katılmıyorum, 25'i, (% 17,2) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

bulunmaktadır.

**Çizelge.55** Yaratıcı fikirler dinlenir, desteklenir ve teşvik edilir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	46	41,8	42	29,0
Genellikle Katılıyorum	35	31,8	31	21,4
Kararsızım	10	9,1	21	14,5
Genellikle Katılmıyorum	11	10,0	27	18,6
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	24	16,6
Toplam	110	100,0	145	100,0

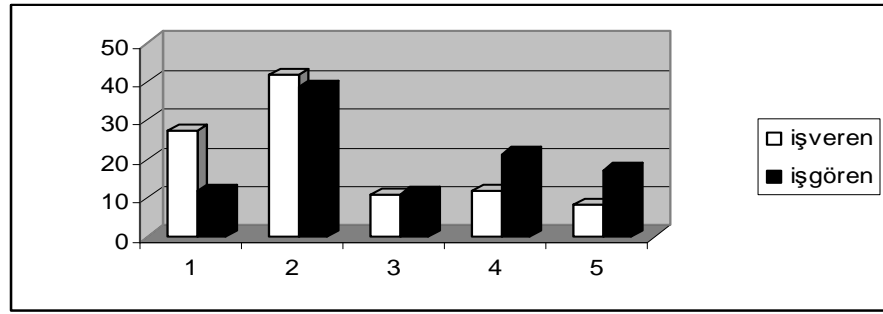


Ankete katılan İşverenlerin 46'sı, (% 41,8) Kesinlikle Katılıyorum, 35' i, (% 31,8) Genellikle Katılıyorum, 10' u, (% 9,1) Kararsızım, 11' i, (% 10,0) Genellikle Katılmıyorum, 8'i, (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 42'si, (% 29,0) Kesinlikle Katılıyorum, 31' i, (% 21,4) Genellikle Katılıyorum, 21'i, (% 14,5) Kararsızım, 27'si, (% 18,6) Genellikle Katılmıyorum, 24'ü, (% 16,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.56** Yaratıcı potansiyelini geliştirme konusunda cesaretlendirici yaklaşımlar uygulanır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	30	27,3	17	11,7
Genellikle Katılıyorum	46	41,8	56	38,6
Kararsızım	12	10,9	16	11,0
Genellikle Katılıyorum	13	11,8	31	21,4
Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,2	25	17,2
Toplam	110	100,0	145	100,0

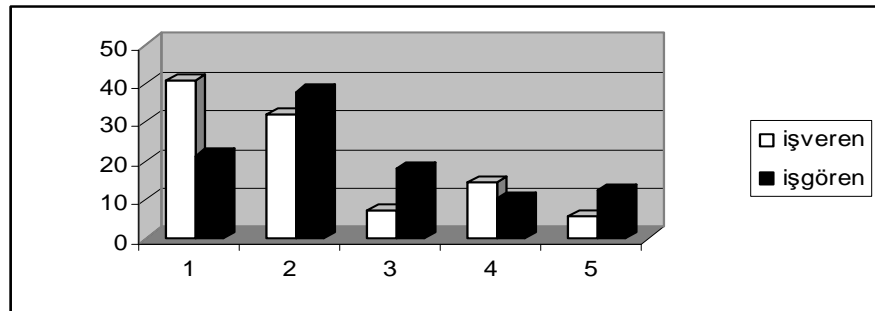


Ankete katılan İşverenlerin 30'u, (% 27,3) Kesinlikle Katılıyorum, 46' sı, (% 41,8) Genellikle Katılıyorum, 12' si, (% 10,9) Kararsızım, 13' ü, (% 11,8) Genellikle Katılmıyorum, 9'u, (% 8,2) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 17'si, (% 11,7) Kesinlikle Katılıyorum, 56' sı, (% 38,6) Genellikle Katılıyorum, 16' sı, (% 11,0) Kararsızım, 31'i, (% 21,4) Genellikle Katılmıyorum, 25'i, (% 17,2) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.57** Yaratıcılık ve buluşçuluk cesaretlendirilir.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	45	40,9	31	21,4
Genellikle Katılıyorum	35	31,8	55	37,9
Kararsızım	8	7,3	26	17,9
Genellikle Katılmıyorum	16	14,5	15	10,3
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5	18	12,4
Toplam	110	100,0	145	100,0



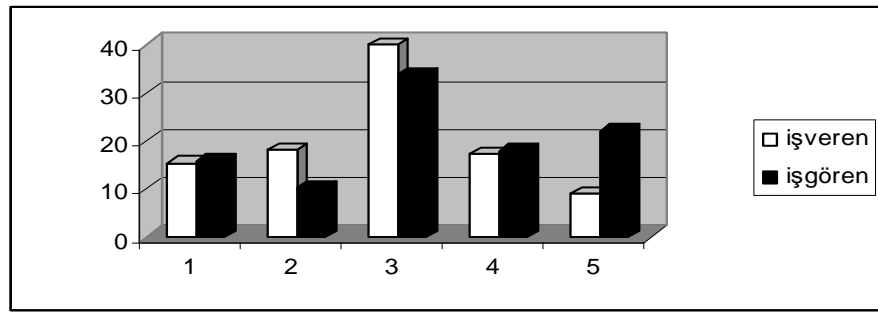
Ankete katılan İşverenlerin 45'i, (% 40,9) Kesinlikle Katılıyorum, 35' i, (% 31,8) Genellikle Katılıyorum, 8'i, (% 7,3) Kararsızım, 16' sı, (% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 6' sı, (% 5,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 31'i, (% 21,4) Kesinlikle Katılıyorum, 55' i, (% 37,9) Genellikle Katılıyorum, 26' sı, (% 17,9) Kararsızım, 15' i, (% 10,3) Genellikle Katılmıyorum, 18'i, (% 12,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.



**Çizelge.58** Değişim yönetimi uygulamalarına yönelik eğitim programları mevcuttur ve bu programlara tüm personel katılır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	17	15,5	23	15,9
Genellikle Katılıyorum	20	18,2	15	10,3
Kararsızım	44	40,0	49	33,8
Genellikle Katılmıyorum	19	17,3	26	17,9
Kesinlikle Katılmıyorum	10	9,1	32	22,1
Toplam	110	100,0	145	100,0

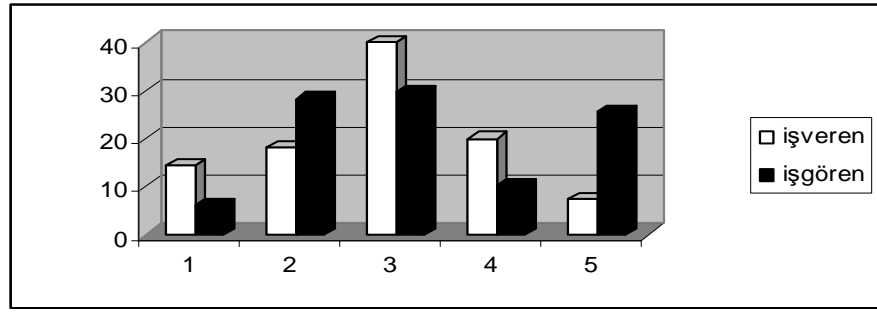


Ankete katılan İşverenlerin 17'si, (% 15,5) Kesinlikle Katılıyorum, 20' si, (% 18,2) Genellikle Katılıyorum, 44'ü, (% 40,0) Kararsızım, 19' u, (% 17,3) Genellikle Katılmıyorum, 10'u, (% 9,1) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 23'ü, (% 15,9) Kesinlikle Katılıyorum, 15' i, (% 10,3) Genellikle Katılıyorum, 49'u, (% 33,8) Kararsızım, 26'sı, (% 17,9) Genellikle Katılmıyorum, 32'u, (% 22,1) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.59** Değişim yönetimi uygulamaları organizasyon içi ortak değerlere yerleşmiş ve kök salmıştır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	16	14,5	9	6,2
Genellikle Katılıyorum	20	18,2	41	28,3
Kararsızım	44	40,0	43	29,7
Genellikle Katılıyorum	22	20,0	15	10,3
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	37	25,5
Toplam	110	100,0	145	100,0

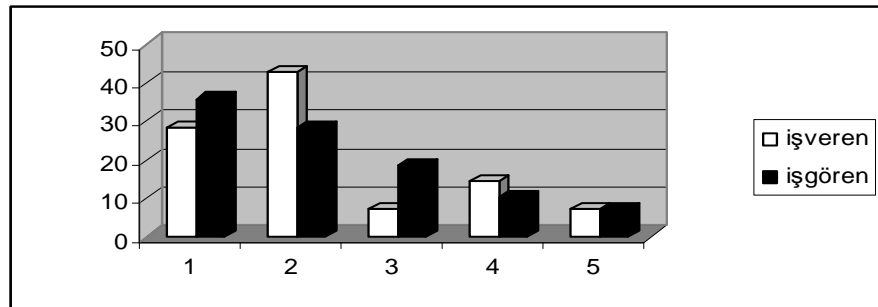


Ankete katılan İşverenlerin 16'sı, (% 14,5) Kesinlikle Katılıyorum, 20' si, (% 18,2) Genellikle Katılıyorum, 44'ü, (% 40,0) Kararsızım, 22' si, (% 20,0) Genellikle Katılmıyorum, 8'i, (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 9'u, (% 6,2) Kesinlikle Katılıyorum, 41'i, (% 28,3) Genellikle Katılıyorum, 43'ü, (% 29,7) Kararsızım, 15' i, (% 10,3) Genellikle Katılmıyorum, 37'si, (% 25,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.60** İşgörenlerin değişim kararlarına katılması, değişimi desteklemelerine ve yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	31	28,2	52	35,9
Genellikle Katılıyorum	47	42,7	41	28,3
Kararsızım	8	7,3	27	18,6
Genellikle Katılmıyorum	16	14,5	15	10,3
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,3	10	6,9
Toplam	110	100,0	145	100,0



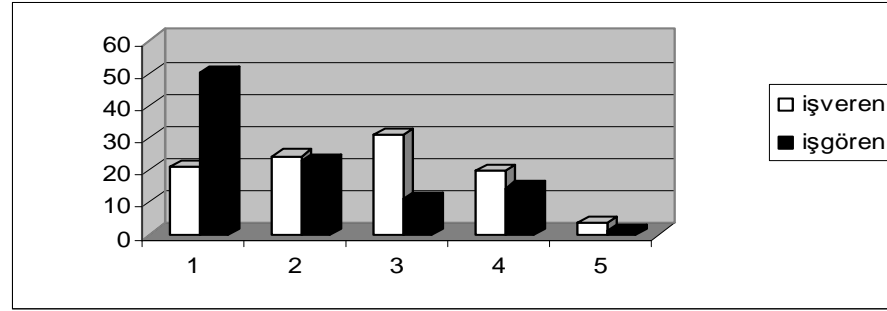
Ankete katılan İşverenlerin 31'ı, (% 28,2) Kesinlikle Katılıyorum, 47' si, (% 42,7) Genellikle Katılıyorum, 8'i, (% 7,3) Kararsızım, 16' sı, (% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 8'i, (% 7,3) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 52'si, (% 35,9) Kesinlikle Katılıyorum, 41' i, (% 28,3) Genellikle Katılıyorum, 27'si, (% 18,6) Kararsızım, 15' i, (% 10,3) Genellikle Katılmıyorum, 10'u (% 6,9) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında

bulunmaktadır.

**Çizelge.61** İşletmemizde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmıştır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	23	20,9	73	50,3
Genellikle Katılıyorum	27	24,5	33	22,8
Kararsızım	34	30,9	16	11,0
Genellikle Katılmıyorum	22	20,0	21	14,5
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	2	1,4
Toplam	110	100,0	145	100,0

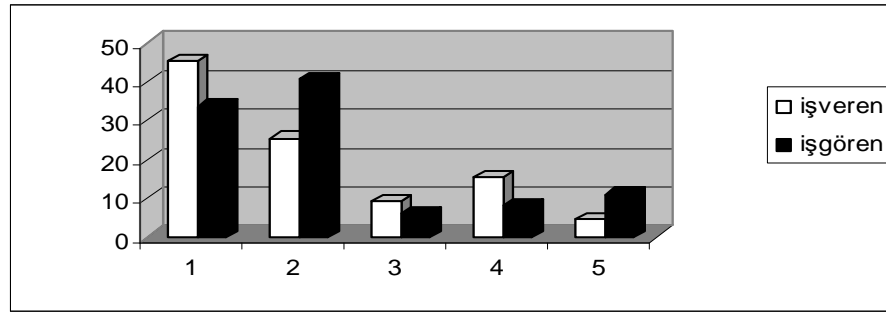


Ankete katılan İşverenlerin 23'ü, (% 20,9) Kesinlikle Katılıyorum, 27' si, (% 24,5) Genellikle Katılıyorum, 34'ü, (% 30,9) Kararsızım, 22' si, (% 20) Genellikle Katılmıyorum, 4'ü, (% 3,6) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 73'ü, (% 50,3) Kesinlikle Katılıyorum, 33'ü, (% 22,8) Genellikle Katılıyorum, 16'sı, (% 11) Kararsızım, 21' i, (% 14,5) Genellikle Katılmıyorum, 2'si (% 1,4) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

**Çizelge.62** İşletmemizde değişim yönetimi uygulamalarında dirençle karşı karşıya kalınmamıştır.

	İŞVEREN		İŞGÖREN	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kesinlikle Katılıyorum	50	45,5	49	33,8
Genellikle Katılıyorum	28	25,5	59	40,7
Kararsızım	10	9,1	9	6,2
Genellikle Katılıyorum	17	15,5	12	8,3
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5	16	11,0
Toplam	110	100,0	145	100,0



Ankete katılan İşverenlerin 50'si, (% 45,5) Kesinlikle Katılıyorum, 28'i, (% 25,5) Genellikle Katılıyorum, 10'u, (% 9,1) Kararsızım, 17'si, (% 15,5) Genellikle Katılmıyorum, 5'i, (% 4,5) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

Ankete katılan İşgörenlerin 49'u, (% 33,8) Kesinlikle Katılıyorum, 59' u, (% 40,7) Genellikle Katılıyorum, 9'u, (% 6,2) Kararsızım, 12'si, (% 8,3) Genellikle Katılmıyorum, 16'sı (% 11) Kesinlikle Katılmıyorum grubu arasında bulunmaktadır.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgeler

Adı Soyadı :Abdullah ÇALIŞKAN

Doğum Yeri :Afyon

Doğum Yılı :1968

Medeni Hali :Evli

### Eğitim Durumu

Lise :Maltepe Askeri Lisesi, İzmir

Lisans :Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü, Ankara

Yüksek Lisans :Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta

### Yabancı Diller

1. İngilizce (KPDS 61), (ECL 78)

### İş Deneyimi

1990 – 1991 Topçu ve Füze Okulu, Polatlı

1991 – 1993 İç Güvenlik Tim Komutanlığı, Mutki – Bitlis

1993 – 1998 Acemi Eğitim Bölük Komutanlığı, Burdur

1998 – 2000 Topçu Batarya Komutanlığı, Malazgirt

2000 – 2004 Eğitim Destek Bölük Komutanlığı, Polatlı

2004 – 2006 Topçuluk Öğretmenliği, Polatlı

2006 – 2007 Hareket Eğitim Subaylığı, Kıbrıs

2007 - ..... Tabur Komutanlığı, Kıbrıs

**Bilimsel Yayınlar****Tez**

Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda İlke Merkezli Liderlik Dönüşümünün Entellektüel Sermayeyi Geliştirme Yönelimi ve Arçelik AŞ.'ne İlişkin Stratejik Uygulama Yönergesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)