

# ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÇORLU-ÇERKEZKÖY BÖLGESİ'NDEKİ TEKSTİL İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan: Kerem TOKER

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aynur AKATA

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı için öngördüğü  
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne  
Trakya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Nisan,2007

## TEŞEKKÜR

Bilgisiyle ve tecrübesiyle çalışmanın her aşamasında bana yol gösteren, çalışmanın başından itibaren her zaman beni destekleyen ve ilgisini üzerimden eksik etmeyen değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aynur AKATA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma süreci boyunca yardımlarıyla ve ilgileriyle her zaman yanımda olan sevgili dostlarım Orhan Ermiş'e, Selçuk Ertem'e, Nil Güney'e, Elif Karaman'a, Furkan Civelek'e teşekkür ederim.

Anket çalışmalarımı destekleyen ve yardımlarını esirgemeyen Çorlu KOSGEB'e, Trakya Sanayiciler ve İşadamları Derneği'ne ve Sayın Melahat Çarkgil'e teşekkür ederim.

Çalışmanın analiz aşamasında yardımlarını esirgemeyen Banuz Zafer'e teşekkür ederim.

Hiçbir zaman beni yalnız bırakmayan, her zaman bana kucak açan ablam Özlem Özyürek'e, eniştem Saim Özyürek'e ve yeğenlerim Efe'ye ve Yağız'a teşekkür ederim.

Sadece tez süresince değil hayatım her anında yanımda olan, sevgili annem Cemile Toker'e, sevgili babam Yunus Toker'e ve sevgili can dostum Cenk Ulu'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve yüksek lisans süreci boyunca emeğini ve sevgisini benden esirgemeyen Suzan AY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Tezin Başlığı:** Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri  
Üzerinde Bir Uygulama

**Tezin Yazarı:** Kerem TOKER

### ÖZET

Son yıllarda teknolojik, ekonomik, siyasal, ekolojik ve toplumsal alanlarda yaşanan hızlı ve güçlü değişim, işletmelerin varlıklarını derinden tehdit etmektedir. Sınırların ortadan kalktığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bütün örgütsel süreçlere müdahale ettiği yeni ekonomik düzende, işletmelerin kendilerini tehdit eden değişim olgusunu fırsatlara dönüştürebilmek önemli bir yönetsel sorun olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma örgütsel değişimi ve işletmelerin örgütsel değişim potansiyellerini inceleyen bir araştırmadır. Araştırmanın amacı değişimin Çorlu-Çerkezköy Bölgesi'ndeki faaliyet gösteren tekstil sektörü üzerindeki etkilerini incelemek ve işletmelerin örgütsel değişim potansiyellerini ortaya çıkarmaktır.

Araştırma tasarımı iki aşamadan oluşmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın birinci aşamasında örgütsel değişim kavramı ve bu kavrama ilişkin temel unsurlar tanımlanmak amacıyla keşfedici araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın ikinci aşamasında ise işletmelerin örgütsel değişim potansiyellerini incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler, Ki Kare uygunluk testi ile sınanmıştır. Veriler, anket metodu kullanılarak toplanmıştır.

Ampirik araştırma sonucu göstermektedir ki Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki tekstil işletmeleri değişim faaliyetlerinde, değişimin teknolojik boyutunu dikkate alırken, sosyal-beşeri boyutlarını ihmal etmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Değişim, Planlı Değişim, Değişim Stratejileri, Tekstil Sektörü ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi.

**Title of Thesis:** Organizational Change and an Application Upon the Textile Enterprises in  
Çorlu-Çerkezköy Region

**Writer:** Kerem TOKER

### **ABSTRACT**

The quick and powerful changes in technological, economical, political and social areas in last few years, threatens the very foundations of business administration. In the new economical system where the borders have removed and where information and communication technologies intervened nearly all the organizational processes, to convert the change case which threatens these business enterprises into opportunities has become a new administrative problem.

This work is a research which examines the organizational changes and the potential of organizational changes of business enterprises. The aim of this research is to examine the effects of changes in the textile sector in Çorlu – Çerkezköy area, and to reveal the potential of organizational changes.

The scheme of research is made up of two parts. In this perspective, in the first part of the research in order to define the concept of organizational changes and the basic principles of this concept a discovery research has been made. In the second part of the research the hypotheses which have been generated in order to examine the potentials of the organizational changes in these business enterprises have all been tried with the Chi Square convenience tests. The information has been collected with questionnaires.

Empirical research has shown that while the business enterprises in Çorlu – Çerkezköy area has taken technological changes into consideration, they neglect the social changes.

**Key Words:** Organizational Change, Planned Change, Change Strategies, Textile Sector and Çorlu– Çerkezköy Area

## İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>AMAÇ</b> .....	<b>2</b>
<b>ÖNEM</b> .....	<b>3</b>
<b>SAYILTILAR</b> .....	<b>3</b>
<b>SINIRLILIKLAR</b> .....	<b>3</b>
<b>TANIMLAR</b> .....	<b>4</b>
<b>BÖLÜM I ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM</b> .....	<b>5</b>
1.1.1 Örgütsel Değişimin Tanımı.....	5
1.1.2 Örgütsel Değişimin Özellikleri.....	5
1.1.2.1 Değişimin Yönetilmesi Özelliği.....	6
1.2.2.2 Değişimin Uzmanlık Gerektirmesi Özelliği.....	6
1.2.2.3 Değişimin Bilgiyle Desteklenmesi Özelliği.....	6
1.2.2.4 Planlanmış Bir Süreç İzlenmesi Özelliği .....	7
1.1.3 Örgütsel Değişimin Çeşitleri.....	7
1.1.4 Örgütsel Değişimin Önemi.....	8
1.2 ÖRGÜTÜ DEĞİŞİME ZORLAYAN ETKENLER.....	9
1.2.1 Örgütü Değişime Zorlayan Dışsal Etkenler.....	10
1.2.1.1 Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim .....	11
1.2.1.2 Sosyo-Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişim.....	12
1.2.1.3 Politik ve Yasal Çevre Koşullarındaki Değişim .....	12
1.2.1.4 Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim .....	13
1.2.1.5 Ekolojik Çevre Koşullarındaki Değişim .....	14
1.2.2 Örgütü Değişime Zorlayan İçsel Etkenler.....	15
1.2.2.1 Büyüme .....	16

1.2.2.2 Şirket Birleşmeleri.....	16
1.2.2.3 Gerileme .....	16
1.2.2.4 Tepe Yöneticilerinin Değişmesi.....	16
1.2.2.5 Örgütsel Eksiklikler.....	17
1.3 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ.....	17
1.3.1 Örgütsel Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri .....	17
1.3.1.1 Güç ve Çatışma .....	17
1.3.1.2 Departmanların Yönelimlerindeki Farklılıklar.....	18
1.3.1.3 Mekanik Örgütsel Yapı .....	18
1.3.1.4 Örgüt Kültürü .....	18
1.3.2 Örgütsel Değişime Direncin Bireysel Nedenleri	19
1.3.2.1 Rasyonel Nedenler .....	20
1.3.2.2 Psikolojik Nedenler .....	20
1.3.2.3 Bilinmeyen Korkusu .....	21
1.3.2.4 Alışkanlıklar .....	21
1.3.2.5 Güvenlik .....	22
1.3.2.6 Ekonomik Nedenler.....	22
1.3.2.7 Sosyolojik Nedenler .....	22
1.3.3 Değişime Direnç Ölçeği.....	23
1.3.4 Değişime Direncin Olumlu Yönleri.....	24
1.3.5 Değişime Direnci Yenmenin Yolları.....	25
1.3.5.1 İletişim ve Eğitim .....	27
1.3.5.2 Katılım.....	27
1.3.5.3 Destekleme ve Kolaylaştırma.....	28
1.3.5.4 Pazarlık ve Anlaşma.....	28

1.3.5.5 Taviz Verme .....	29
1.3.5.6 Tehdit ve Baskı Yapma .....	29
1.3.6 Değişime Direnci Ortadan Kaldıracak Yöntemi Seçme .....	29
<b>BÖLÜM II ÖRGÜSEL DEĞİŞİM SÜRECİ .....</b>	<b>31</b>
2.1 ÖRGÜTÜN ÇEVRESİ ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ.....	31
2.1.1 Statik Çevre Koşulları.....	31
2.1.2 Yenilikçi Çevre Koşulları .....	32
2.2 PLANLI DEĞİŞİM.....	33
2.2.1 Planlı Değişimin Amacı.....	33
2.2.2 Planlı Değişimin Önemi.....	34
2.3 PLANLI DEĞİŞİM SÜRECİ .....	35
2.3.1 Örgütün Çevresindeki Değişimlerin Belirlenmesi.....	36
2.3.2 Performans Aralığının Belirlenmesi.....	36
2.3.3 Örgütsel Problemlerin Tanımlaması.....	37
2.3.4 Değişime Direnç Kaynaklarının Belirlenmesi.....	37
2.3.5 Değişim Hedeflerinin Oluşturulması.....	38
2.3.6 Değişim Stratejilerinin Araştırılması.....	39
2.3.7 Değişimin Uygulanması.....	40
2.3.8 Değişim İzlenmesi.....	41
2.4 KURT LEWIN'IN DEĞİŞİM MODELİ.....	42
2.4.1 Çözme (Unfreezing).....	42
2.4.2 Değişim (Changing).....	43
2.4.3 Dondurma (Refreezing).....	44
2.5 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAYICILARI.....	44
2.5.1 Örgütsel Değişimin İşletme İçi Bir Organ Tarafından Uygulanması.....	45

2.5.2 Örgütsel Değişimin İşletme Dışı Bir Danışman Tarafından Uygulanması....	45
2.5.3 İçsel ve Dışsal Değişim Uygulayıcılarının Avantajları ve Dezavantajları....	46
2.6 DEĞİŞİM ve LİDERLİK.....	47
<b>BÖLÜM III ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ.....</b>	<b>49</b>
3.1 GÜNÜMÜZDE SIKLIKLA KULLANILAN DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ.....	49
3.1.1 Sistem Yaklaşımı.....	49
3.1.1.1 Sistem Yaklaşımı İle İlgili Temel Kavramlar .....	50
3.1.1.2 Sistem Yaklaşımının Avantajları .....	52
3.1.2 Amaçlara Göre Yönetim.....	52
3.1.2.1 Amaçlara Göre Yönetimin Avantajları .....	53
3.1.3 Toplam Kalite Yönetimi.....	54
3.1.3.1 Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri .....	55
3.1.3.1 Toplam Kalite Yönetimin Avantajları.....	56
3.1.4 Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme).....	57
3.1.4.1 Değişim Mühendisliğinin Özellikleri.....	57
3.1.4.2 Değişim Mühendisliğinin Avantajları.....	58
3.1.5 Kıyaslama (Benchmarking).....	59
3.1.5.1 Kıyaslama Süreci.....	59
3.1.5.2 Kıyaslamamanın Avantajları.....	60
3.1.6 Tam Zamanın Üretim Sistemi (JIT).....	60
3.1.6.1 Tam Zamanında Üretim Sisteminin Avantajları .....	61
3.1.7 Personel Güçlendirme (Empowerment).....	61
3.1.7.1 Personel Güçlendirmenin Avantajları .....	62
3.1.8 Stratejik Anlaşmalar.....	62
3.1.8.1 Stratejik Anlaşmaların Avantajları.....	63



3.1.9 Öğrenen Örgütler.....	64
3.1.9.1 Öğrenen Örgütlerin Avantajları .....	64
3.1.10 Yalın Organizasyon.....	65
3.1.10.1 Yalın Organizasyonun Özellikleri.....	65
3.1.10.1 Yalın Organizasyonun Avantajları .....	66
3.1.11 Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing).....	67
3.1.11.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma'nın Avantajları.....	67
3.1.12 Küçülme.....	67
3.1.12.1 Küçülmenin Avantajları .....	68
3.2 GÜNÜMÜZDE SIKLIKLA KULLANILAN DEĞİŞİM YÖNTEMLERİNİN OLASI DEZAVANTAJLARI.....	68
<b><u>BÖLÜM IV ÇORLU-ÇERKEZKÖY BÖLGESİNDEKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....</u></b>	<b>70</b>
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	70
4.2 ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER.....	71
4.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	72
4.4 ARAŞTIRMA MODELİ.....	72
4.4.1 Evren ve Örneklem.....	72
4.4.2 Veriler ve Toplanması.....	72
4.4.3 Anketlerin Hazırlanması.....	73
4.4.4 Anketlerin Geri Dönüm Sayısı ve Oranı.....	73
4.4.5 Verilerin Analiz Yöntemi .....	73
4.5 ELDE EDİLEN BULGULAR VE BULGULARIN GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ.....	74
4.5.1 İşletmelerin Özellikleri.....	74
4.5.2 İşletmelerin Değişimlere ve Gelişmelere Uyum Düzeyleri.....	76

4.5.3 İşletmelerin Örgütsel Yapıları ve Yönetmel Özellikleri.....	80
4.5.4 İşletmelerin Örgütsel Planlı Değişim Çaba ve Uygulamalarının Düzeyi.....	85
4.6 ELDE EDİLEN BULGULARIN ANALİZİ.....	93
4.6.1 Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecesi İle Yönetim Alanında Yapılan Değişim Çalışmalarının Sıklığı Arasındaki İlişki.....	93
4.6.2 İşletmelerin Örgütsel Yapı ve Süreçleri Periyodik Olarak Tartışabilmesi İle Karar Verme Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	95
4.6.3 İşletmelerin İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Süresi İle Haberleşme Alanında Yapılan Değişim Çalışmalarının Sıklığı Arasındaki İlişki.....	97
4.6.4 İşletmelerin Ağırlıklı Hedef Pazarı İle Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecesi Arasındaki İlişki .....	99
4.6.5 İşletme Yöneticilerin Örgüt Geliştirmeden Ne Anladıkları İle Yönetim Konusunda Duydukları Danışmanlık İhtiyacının Önem Derecesi Arasındaki İlişki.....	101
4.6.6 İşletmelerin Toplam Personel Sayısı İle Örgüt Kültürü Üzerine Değişim Çalışmalarının Düzeyi Arasındaki İlişki.....	103
<b><u>BÖLÜM V SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</u></b>	<b>106</b>
5.1 ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	106
5.2 YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	108
5.3 GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER.....	108
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>109</b>
<b>EK I.....</b>	<b>118</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Örgütü Değişime Zorlayan Etkenler .....	10
Şekil 1.2 Değişime Direnç Ölçeği.....	24
Şekil 2.1 Planlı Değişim Süreci .....	35
Şekil 2.2 Örgütsel Değişim Güçleri .....	39
Şekil 2.3 Lewin'in Planlı Değişim Modeli .....	42
Şekil 3.1 Genel Sistemler Teorisi .....	50
Şekil 3.2 Amaçlara Göre Yönetim ve Zorlayıcı Yönetim .....	53
Şekil 3.3 Stratejik Ortaklıklar .....	63

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b> Değişime Direnci Önlemek İçin Uygulanabilecek Metotlar.....	26
<b>Tablo 2.1</b> Örgütsel Değişim için Stratejiler.....	40
<b>Tablo 2.2</b> İçsel ve Dışsal Değişim Uygulayıcılarının Avantajları ve Dezavantajları.....	47
<b>Tablo 4.1</b> Anketlerin Geri Dönüm Sayısı ve Oranı.....	73
<b>Tablo 4.2</b> İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı .....	74
<b>Tablo 4.3</b> İşletmelerin Ağırlıklı Pazar Yapıları.....	75
<b>Tablo 4.4</b> İşletmelerin Toplam Personel Sayısı.....	76
<b>Tablo 4.5</b> İşletmeler Açısından Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecelerinin Dağılımı.....	77
<b>Tablo 4.6</b> İşletmelerin Bilgisayar Kullanım Sürelerinin Dağılımı .....	78
<b>Tablo 4.7</b> İşletmelerin Başlıca Faaliyetlerinde Bilgisayar Kullanma..... Düzeylerinin Dağılımı.....	79
<b>Tablo 4.8</b> İşlerin Yerine Getirilmesini Koordine Etmek İçin Hazırlanmış .....	
Kural ve Yöntemlerin Oranı.....	81
<b>Tablo 4.9</b> İşletmelerdeki Karar Verme Düzeni İle İlgili Uygulamaların Dağılımı .....	81
<b>Tablo 4.10</b> İşletmelerin Uyguladıkları İşe Alıştırma Programının Süresi.....	82
<b>Tablo 4.11</b> İşletmelerde Çalışanların Moral ve İş Doyumlarını Yükseltici .....	
Uygulamaların Sıklık Derecesi .....	83
<b>Tablo 4.12</b> İşletmelerde Kullanılan Performans Değerleme Ölçütleri.....	84
<b>Tablo 4.13</b> İşletmelerde Örgütsel Yapı ve Süreçlerin Geliştirilmesinin .....	
Ele Alınmama Nedenleri.....	86
<b>Tablo 4.14</b> İşletmelerin Son İçinde 1-3 Yıl İçinde Yaptıkları Değişimlerin .....	
Alanlara Göre Dağılımı .....	87
<b>Tablo 4.15</b> İşletmelerin Örgütsel Yapı ve Süreçlerindeki Değişim .....	
Çalışmalarının Düzeyi.....	89
<b>Tablo 4.16</b> İşletmelerde Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi Amacıyla .....	
Kullanılan Teknikler .....	90

<b>Tablo 4.17</b> Yöneticilerin Örgüt Geliştirme Kavramından Ne Anladıklarına .....	
İlişkin Verilerin Dağılımı .....	91
<b>Tablo 4.18</b> İşletmelerin En Çok İhtiyaç Duyduğu Danışmanların Önem .....	
Derecelerine Göre Dağılımı .....	92
<b>Tablo 4.19</b> Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecesi İle Yönetim Alanında .....	
Yapılan Değişim Çalışmalarının Sıklığı Arasındaki İlgili Analizi Sonucu.....	94
<b>Tablo 4.20</b> İşletmelerin Örgütsel Yapı ve Süreçleri Periyodik Olarak Tartışabilmesi.....	
İle Karar Verme Uygulamaları Arasındaki İlgili Analizi Sonucu.....	96
<b>Tablo 4.21</b> İşletmelerin İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Süresi İle.....	
Haberleşme Alanında Yapılan Değişim Çalışmalarının Sıklığı Arasındaki .....	
İlgili Analizi Sonucu.....	98
<b>Tablo 4.22</b> İşletmelerin Ağırlıklı Hedef Pazarı İle Dış Çevresel Faktörlerin.....	
Önem Derecesi Arasındaki İlgili Analizi Sonucu .....	100
<b>Tablo 4.23</b> Yöneticilerin Örgüt Geliştirme Kavramından Ne Anladıkları Yönetim.....	
Danışmanlığı İhtiyacının Önem Derecesi Arasındaki İlgili Analizi Sonucu .....	102
<b>Tablo 4.24</b> İşletmelerin Toplam Personel Sayısı İle Örgüt Kültürünü Değiştirme .....	
Çabalarının Düzeyi Arasındaki İlgili Analizi Sonucu.....	104

**KISALTMALAR**

AGY: Amaçlara Göre Yönetim

DM: Değişim Mühendisliği

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TZÜ: Tam Zamanında Üretim

vd: ve diğerleri

vol: Volume (Cilt)

“Düşen su damlaları, taşı aşındırır...”

Lecretius

## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi hızlı değişim olgusudur. İşletmelerin faaliyette buldukları çevrede yaşanan teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik değişimler, işletmelerin faaliyetleri üzerinde de yoğun değişim baskısı yaratmış ve işletmelerin varlıklarını tehdit eder duruma gelmiştir.

Özellikle son yıllarda yaşanan teknolojik değişimlerle birlikte rekabet, ulusal pazar düzeyinden uluslararası pazar düzeyine çıkmış, aynı pazarda dünyanın farklı yerlerindeki işletmeler rakabet etmeye başlamış ve dünya tek bir ekonomik pazar haline dönüşmüştür.

Bunun yanında işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik yapıların kısa zaman aralıkları ile sürekli değişmesi, toplumsal beğeni ve ihtiyaçların farklılaşım zenginleşmesi, politik çalkantılar, kaynakların azalması ve kaos, işletmelerin içinde buldukları çevreyi karmaşık ve belirsiz bir hale getirmiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelere paralel olarak işletmelerin kullandıkları teknolojik araç-gereçler hızla eskimiş ve işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için kullandıkları yöntemler ve teknikler yetersiz kalmaya başlamıştır.

Küreselleşen dünyanın getirdiği hızlı değişim ve bunun sonucunda da artan rekabet baskısı; işletmelerin dikkatini değişimin yönünü ve gücünü belirlemeye, tanımlamaya çekmiştir. Değişimi izleyip anlamaya çalışan işletmeler, birtakım sonuçlar çıkararak kendi örgüt yapılarını, içinde buldukları ekonominin gereklerine göre değiştirmek zorunda kalmışlardır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için çevre gereklerine göre sürekli değişimleri gerekirken, çalışanların değişime karşı direnmesi işletmeler için önemli bir kısıt olmaktadır. Bu yüzden işletmeler değişebilmek için planlı bir değişim sürecine ve bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç duymaktadırlar.

Planlı bir değişim süreci sayesinde, örgüt bilinçli olarak değişmektedir. Böylece değişim sürecinde işletmede ortaya çıkabilecek sorunlar önden görülüp önlenilmekte, planlanmış değişim sonucunda, saptanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilebilmektedir. Bütün bunların yanında işletmelerin değişim faaliyetlerini belirli plan dahilinde yürütmeleri örgütsel eksikliklerini doğru bir biçimde saptamasına ve bu eksiklikleri gidermek için en uygun değişim yöntemini seçmesini sağlamaktadır.

İşletmelerin değişen çevre koşullarına adapte olabilmek için kendileri için en isabetli değişim stratejilerini seçip, bu stratejileri etkin bir şekilde uygulaması işletme yöneticilerinin temel sorunlarından biri olmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde işletmeleri değişime zorlayan içsel ve dışsal etkenler belirlendikten sonra değişime direnç olgusu ele alınmış ve değişime direncin üstesinden gelme yöntemleri tartışılmıştır

İkinci bölümde ise planlı değişim süreci açıklandıktan sonra bu süreci uygulayabilecek kişiler belirtilmiş ve değişim süreci için ihtiyaç duyulan liderlik modeli anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde günümüzde sık kullanılan değişim stratejilerine değinilmiş ve bu kuramsal bilgiler ışığında dördüncü bölümde tekstil işletmeleri üzerine yapılan bir ampirik çalışma anlatılmıştır.



## **AMAC**

Bu araştırma Çorlu-Çerkezköy Bölgesi'ndeki tekstil işletmelerinin anılan konulardaki değişimlere olan uyum kabiliyetlerinin ve dirençlerinin incelenmesi, uygulanan değişim yöntemlerinin başarı düzeylerini saptamak ve değişime direnç nedenlerinin ortaya konması ve nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler sunmaktır.

## **ÖNEM**

Tekstil işletmelerinin değişim üzerine uygulamalarındaki problemler, kıt kaynakların verimsiz kullanılmasına, işletmelerin rekabet gücünün azalmasına ve kârlılığın düşmesine dolayısıyla işletme paydaşlarının zarar görmesine neden olmaktadır. Değişim gerisinde kalmış işletmelerin paydaşlarının yanında ülke ekonomisi de önemli zararlar görmektedir.

## **SAYILTILAR**

Araştırmada temel alınan dayanak noktaları şu şekilde sıralanabilir:

1. Günümüzdeki hızlı değişim kaçınılmaz bir süreçtir
2. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi için hızlı değişime kısa zamanda tepki vermeleri gerekmektedir.
3. Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de yoğun değişim baskısı altındadırlar.
4. Ekonomik ve sosyal nedenlerden dolayı örgüt değişime direnç göstermektedir.
5. Başarılı değişim yöntemi uygulayan işletmeler örgütsel kalitelerini yükseltmekte, rekabet gücü kazanmakta ve kârlılıklarını arttırmaktadır.

## **SINIRLILIKLAR**

Örgütlerin değişim faaliyetleri sadece tek bir zaman kesiti içerisinde incelenecektir. Böylece işletmelerin farklı zaman dilimlerindeki değişim çalışmalarının incelenememesi bir sınır olarak düşünölmektedir.

Araştırma tekstil sektörü üzerinde yürütölmüş olduğu için sonuçlar sadece tekstil sektörü ile ilişkilendirilebilecektir.

## **TANIMLAR**

Örgüt, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren yapıya ve sürece örgüt denmektedir.

Bir sistemin bir düzeyden başka bir düzeye geçmesine değişim denmektedir.

Örgütsel değişim ise örgütsel faaliyetler ile ilgili konularda mevcut durumdan farklı bir duruma gelmesi durumunu ifade etmektedir.

## **BÖLÜM I**

### **ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM**

#### **1.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, ÖZELLİLERİ ÇEŞİTLERİ ve ÖNEMİ**

Örgütlerde tıpkı insanlar gibi toplumsal birer varlıktır. Ayrıca insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar ve büyürler. Örgütlerin çevresi sürekli değişim içinde olan dinamik bir yapıya sahiptir. Bu hızlı değişim, çağımızın simgesi olmuş durumdadır (Dinçer ve Fidan, 1996). Aşağıda örgütsel değişimin tanımına, özelliklerine, çeşitlerine ve önemine değinilecektir.

##### **1.1.1 Örgütsel Değişimin Tanımı**

Değişme kavramı, bir şekilden diğer bir şekle dönüşüm işlemini, değişik bir anlatımla, bir sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini tanımlamak için kullanılmaktadır (Sucu, 2000). Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.'nin mevcut durumdan başka bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade etmektedir. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır (Koçel, 2005).

Dinçer ve Fidan'a (1996) göre ise örgütsel değişim; örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişim yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır.

##### **1.1.2 Örgütsel Değişimin Özellikleri**

Tüz'e (2004) göre her değişim bir risk içerir. Şöyle ki, değişim yapılan zaman aralığında veya sonrasında işleyişi etkileyen birtakım kesintiler oluşabilir, değişimle istenilen sonuç elde edilmeyip, birtakım aksamalar yaşanabilir, hatta durum daha da

kötülemiş, istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmış, ancak sistem ilk haline döndürülemiyor olabilir. En kötü olasılıkla, sistem tümüyle işlemez duruma gelebilir. Daha büyük işletmelerde yapılan değişim, buna bağlı başka hizmetlerde soruna neden olabilir, hatta bir başka değişimle çakışabilir. Bütün bu olası riskleri en aza indirmek, değişim sırasında ve sonrasında sorunları azaltmak için, yapılacak değişim bir süreç olarak görülmelidir ve yönetilmelidir.

Buradan hareketle değişiminin tanımlamasını yaparken dört temel unsur akla gelmektedir (Tüz, 2004):

### **1.1.2.1 Değişimin Yönetilmesi Özelliği**

Değişim yönetiminin birincil ve en önemli tanımı değişimi yönetme göreviyle ilgilidir. Değişimi yönetme ise kendi içerisinde iki anlam taşımaktadır. Birinci anlamı sistematik veya planlı bir şekilde değişimin gerçekleştirilmesidir. Burada amaç örgüt içerisinde yeni metotları ve sistemleri daha etkin uygulamaktır. Bununla birlikte işletme içi değişimler örgüt dışındaki değişimlerden etkilenmektedir ki; bu dışsal faktörler dış çevre olarak isimlendirilir. Değişimin ikinci anlamı örgütün çok az kontrol edebildiği veya hiç kontrol edemediği değişimlere yanıt vermesi şeklindedir. (Örneğin, yasal, sosyal ve politik, rakiplerin davranışı gibi).

### **1.2.2.2 Değişimin Uzmanlık Gerektirmesi Özelliği**

Değişim yönetiminin ikinci tanımı uzmanlık gerektirmesiyle ilgilidir. Değişim yönetimi tecrübe ve bilgi isteyen bir olaydır. Gelişmelere hızla uyum sağlama yönünde, planlı değişim programları ile hazırlıklı olan yönetici tipi geçerli olmaktadır. Yöneticinin değişim planını, değişen koşullara hızla uyarlayabilme yeteneği bulunmalıdır.

### **1.2.2.3 Değişimin Bilgiyle Desteklenmesi Özelliği**

Bu durum değişime ilişkin herhangi bir uygulamada kullanılacak modeller, metotlar, teknikler, araçlar, beceriler ve diğer bilgi formlarının yer almasını açıklamaktadır. Değişim yönetiminin kapsamı psikolojik, sosyolojik, yönetsel, ekonomik, sistemik ve örgütsel davranış açısından ele alınmaktadır. Birçok uygulamacı

açısından bu bilgi elemanları Genel Sistem Teorisi olarak bilinen kavramlar ve prensipler kümesi ile bütünleştirilmektedir.

#### 1.2.2.4 Planlanmış Bir Süreç İzlenmesi Özelliği

Örgütler son derece uzmanlık gerektiren sistemlerdir ve çok farklı şekillerde yapılara sahiptirler. Ancak her örgütte değer ve kültür farklılıkları yaşanmaktadır. Dolayısıyla ortaya çıkan sorunlar da çözümler de farklı olmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin değişim süreci ve değişim yönetimi uygulamaları aynı olmaktadır. Bunun anlamı şudur; işletmeler arasında, değişim süreci temelde benzerdir. Değişim yönetiminin bir görev, bir süreç olduğu ve uzmanlık gerektirdiği açıktır.

#### 1.1.3 Örgütsel Değişimin Çeşitleri

Örgütsel değişim fevkaledede karmaşık ve çok yönlüdür. Değişim olayını yakından anlayabilmek için, sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için, örgütsel değişim türlerini, planlı-plansız, mikro-makro, zamana yayılmış-ani, öngörücü-tepkisel, geniş kapsamlı-dar kapsamlı, aktif-pasif, ve nihayet, adım adım-radikal değişim şeklinde sınıflamak mümkündür (Koçel, 2005).

**Planlı Değişim-Plansız Değişim:** Örgütsel değişim amacının önceden belirlenip, sürecin bütün aşamalarının bu amaç doğrultusunda kararlaştırılıp uygulanmasına planlı değişim denir. Plansız değişim ise, değişim amacının önceden belirlenmediği ve değişim sürecinin hiçbir aşamasının önceden düşünülmediği kendiliğinden meydana gelen değişimdir.

**Makro Değişim-Mikro Değişim:** Örgütün tamamında meydana gelen değişime makro değişim olarak adlandırılırken, mikro değişim örgütün belirli bir bölümündeki değişime karşılık gelmektedir.

**Zamana Yayılmış Değişim-Ani Değişim:** Örgütlerdeki değişim bazen uzun bir zaman dilimine yayılır ve amaçlara adım adım ulaşılmaktadır. Bazende değişim kısa bir zaman dilimi içerisinde aniden gerçekleşmektedir.

**Öngörücü (Proaktif) Değişim-Tepkisel (Reaktif) Değişim:** Öngörücü değişim, örgütün gelecek hakkında birtakım öngörülerde bulunarak, olası gelişmelere karşı kendisini önceden değiştirmesini ifade eder. Tepkisel değişim ise işletmenin içinde bulunduğu çevrenin değişen koşullarına uyabilmek için gösterdiği değişimdir. Bir başka anlatımla öngörücü (proaktif) değişimde örgütler birtakım tahminlerden yola çıkarak içinde buldukları çevrelerinden önce değişirken, tepkisel (reaktif) değişimde ise örgütler içinde buldukları çevrenin değişmesine tepki olarak değişmektedir.

**Aktif Değişim-Pasif Değişim:** Aktif değişim, örgütün dış çevresinden önce değişmesini ve sözkonusu örgütsel değişimden etkilenen örgütün dış çevresindeki değişimi tetiklemesini ifade eder. Pasif değişim ise örgütün dış çevresinin değişmesinden etkilenmesini ve dış çevresi ile aynı yönde değişmesini ifade etmektedir.

**Adım Adım Değişim-Radikal Değişim:** Yavaş değişim, örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişimlere yavaş yavaş ve sürekli tepki vererek kendilerini geliştirmesi ve değiştirmesidir. Radikal değişim ise örgütlerdeki kısa süreli ve köklü değişimleri ifade etmektedir.

#### 1.1.4 Örgütsel Değişimin Önemi

Çevre şartlarında meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesi için ilk şarttır. Örgüt belirli bir denge durumunu korumak zorundadır. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Kısaca örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş sözkonusudur. Bu nedenle örgütsel değişimin konusu çevre şartlarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi ile ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 1996). Örgüt, çevre şartlarına uygun yeni örgütsel stratejiler geliştirerek, örgütsel devamlılığını sağlamakta ve aynı zamanda örgütsel etkinliğini arttırmaktadır.

Örgütlerde, bireyin işini etkin bir şekilde yerine getirmesi amacıyla; bilgilenmesi, görgü kazanması, yeteneklerinin gelişmesi ve tutumunun değişmesi bireysel değişime karşılık gelir. Bireysel değişim yalnızca biçimsel yönde gelişmez,

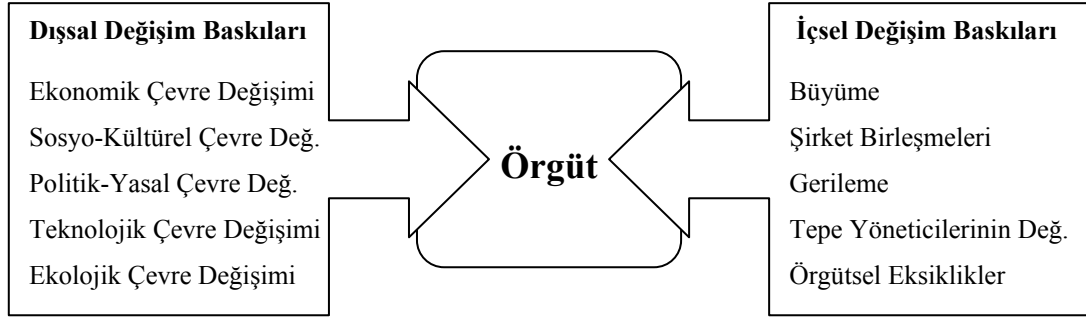
kişinin psikolojik yönü, kişinin sosyal yönü bu değişimi desteklemek durumundadır. Bu değişim örgütsel etkinliği arttırmaya yönelik olarak gerçekleştirilir. İnsanların, kendilerini değişikliklere uyum sağlayarak veya değişim gereği önlemleri alarak kendilerini korumaları nedeniyle, değişimle sık karşılaşmaları söz konusudur. Kısaca insanlar değişime yabancı değillerdir. Benzer şekilde örgütsel etkinlik artırımını amaçlayan örgütsel değişim, örgütü oluşturan bireylerin aralarındaki ilişkilerin değiştirilmesi işlemidir (Sucu, 2000).

Değişimi sınırlamaya çalışan, önüne set çekmeye çalışan örgütler önemli kaynaklarını kaybetmektedirler. İçsel ve dışsal sınırlamalar kaybolduğunda örgüt bir seçimle yüzleşir; ya koşullara uyacak ya da yavaş yavaş ölüm yoluna girecektir. Örgütlerde bazı liderler daha önce tanımlanmış sınırlar dışına çıkma ve ilerleme konusunda daha büyük riskler üstlenmeye gönüllü olurlarsa örgüt yenilenir, enerji ve etkinlik kazanır (Keçecioglu, 2001). Çevresel zorlamalara ve dayatmalara karşılık vermek, işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlarken, çevrelerini bilinçli ve amaçlı olarak (yaratıcı ürünler, yöntemler, yapılar ve ilişki ağları kurarak, alanında yenilik yaparak) değişime yönelten işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayacaklardır (Sucu, 2000).

## **1.2 ÖRGÜTÜ DEĞİŞİME ZORLAYAN ETKENLER**

Günümüz dünyası son derece hızlı bir değişim içindedir. Örgütleri değişime zorlayan nedenler örgüt dışında ve çevrede bulunabileceği gibi örgüt içinde de varolabilir. Örgütlerin gerek kendi iç yapılarında gerekse dış çevreden gelen değişime karşı öncelikle hayatta kalmak için uyum sağlamaları gerekmektedir (Savi, 2003).

İnsanlar tarafından bilinçli bir şekilde ve belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan sistemlerde, değişim kendiliğinden gerçekleşmez. Sistemler içsel ve dışsal değişkenlerdeki değişime uyum sağlamak için değişime yönelirken, aynı zamanda, yaşamlarını sürdürme, geliştirme ve büyüme amaçlarına uygun hale getirmeye yönelik, çevrelerini de değiştirmeyi amaçlarlar (Sucu, 2000). Değişim olgusunun yönetilmesi ve planlı şekilde gerçekleşmesinin sağlanması için örgütlerdeki içsel ve dışsal değişim baskılarının incelenmesi gerekir (Tüz, 2004).



**Şekil: 1.1 : Örgütü Değişime Zorlayan Etkenler**

**Kaynak : Jones, R.G. (2004), Organizational Theory, Design And Change: Text And Cases, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 4.Edition.**

### 1.2.1 Örgütü Değişime Zorlayan Dışsal Etkenler

Bütün örgütler belirli bir çevrenin içinde faaliyet göstermektedirler. Sistemin (örgütün) sınırları dışında kalan her şey dış çevreyi oluşturur (Koçel, 2005). Dış çevre etkenlerinde meydana gelen bir değişim, örgütü etkileyip, örgüt üzerinde değişim baskısı yaratmaktadır.

Bu baskı ve kaçınılmazlık, çevrenin sürekli ve dikkatli bir şekilde incelenmesini gerektirir. Buna yönelik ise (Sucu, 2000):

1. Dış çevre bütünleşmiş bir yapı (sistem) olarak ele alınmalıdır. Bu bütünü oluşturan bileşenlerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin, karşılıklı etkileşim yönlerinin, güçlerinin ve şiddetinin bilinmesini;
2. Çevrenin karmaşıklık düzeyinin, devingenlik düzeyinin, çevrenin sunabileceği fırsatlar ve olanaklar ile oluşturabileceği kısıtlar ve tehlikelerin çevresel belirsizlik düzeyinin incelenmesini;
3. İşletme ve çevresi arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerdeki değişimin işletme üzerindeki olası etkilerinin öngörülmesini gerekli kılmaktadır.



Örgütsel değişime neden olan temel dış çevre fakörleri, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, siyasal çevre, teknolojik çevre ve ekolojik çevredir.

### **1.2.1.1 Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim**

Günümüzün en önemli sorunlarından biri olan ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişim, örgütleri ya da işletmeleri hemen hemen toplumsal değişim kadar etkileyen bir olgudur (Eren, 1989).

Sucu'ya (2000) göre ekonomik çevre unsurları, yani işletmelerin içinde buldukları ekonomik yapının özellikleri sürekli değişmektedir. Ekonomik yapı, bir süreç olarak üretim, paylaşım, değişim, tüketim ve yeniden üretim döngüsü temelinde şekillenir. Bu döngü, kısır bir döngü olmaktan çok, etkisini gittikçe arttıran bir sarmal şeklindedir. Bu döngü içinde, bir konumda, bir örgütsel düzenleniş gerçekleştirilirken; üretim araçlarının gelişmişliği, bu araçları kullanılacak olan insanların gelişmişliği ve yeterlilik düzeyi, üretim araçları üzerindeki sahiplik biçimi, yaratılan değerlerin paylaşım şekli, üretimde yeğlenen ağırlıklı faaliyet alanı (tarım, sanayi, hizmet), kalkınma hızı değiştikçe, farklı bir örgütsel düzenleniş ortaya çıkacaktır.

Değişik bir anlatımla yukarıda belirtilen döngü sırasında, ekonominin gelişme devresi, sahip olunan kaynaklar, ulusal gelirin yapısı-yıllık artı oranı-paylaşım biçimi-kişi başına düşen miktar-hükümetin ekonomi politikaları-yatırım-istihdam-para-maliye-vergi politikaları, ekonomik büyüme ve yatırım yönelimleri-ekonomik büyüme oranları-kalkınma planları-tasarruflar ve tasarrufların yatırıma dönüş şekli-kamu ve özel sektörün ağırlığı ve harcamaları, dış ticaret ilişkileri ve sonuçları-ödemeler dengesi-ihracatı ve ithalatı özendirme politikaları, bölgesel-kıtasal ekonomik işbirliği anlaşmaları, uluslararası değişim anlaşmaları, fazi oranları, enflasyon oranı vb. konular süreklilik taşımamakta, değişmekte ve zamanla farklı içeriklerde görülmekte farklı şekiller almaktadırlar. Ekonomik etkenler üretilen ürünlerin istem ve sunum durumlarını büyük ölçüde belirleyici rol oynamaktadır (Sucu, 2000).

### 1.2.1.2 Sosyo-Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişim

Toplumsal etkenler bir yapı içinde yer alan insanların nitelikleri-nicelikleri ve aralarındaki ilişkilerin yapısı (bu ilişkilerin şekli ve yönü) ile ilgilidir (Sucu, 2000) Sosyo-kültürel değişimlerin başlıca nedenlerini şu olaylara bağlayabiliriz: a) demografik değişimler (hızlı nüfus artışı ve şehirleşme), b) haberleşme araçları ve teknolojiindeki gelişmeler, c) öğretim ve eğitim sistemlerinde ve yöntemlerinde yenilikler d) düşünsel (felsefi) gelişimler ve değişimler (Eren, 2002).

Zamanımız sosyo-kültürel değişimlerin yönünden geçiş dönemi olarak değerlendirilebilir. Çünkü dinsel, ahlaksal ve güzellik anlayışı yönünden dünyamızın geleneksel değer sistemleri hızla değişmekte ve hatta ortadan kalkmaktadır. Karşılıklı derin sosyo-kültürel ilişkilerin etkisi ile 20. yüzyılın insanı, gerek sosyal ve gerekse kişisel değerler ve davranış özellikleri yönünden tamamen farklı bir hale gelecektir (Eren 2002). Sözkonusu farklılıklar işletmelerin, üretim süreçlerini, ürünlerin yapısını, çeşitlerini ve kalitesini, pazarlama ve iletişim anlayışlarını derinden etkilemektedir.

Genel anlamda sosyal değişimler, hızlı olmamakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu açıdan sosyal değişimlerin hızı ve niteliği ve değişikliği iyi tanımlanmalı ve değişikliği ortaya çıkaran sebepler belirlenmelidir (Dinçer, 2003). Zira müşteri hizmetleri, tüketici servisleri, kalite, çevre bilinci, hava-su kirliliği, arıtma tesisleri, artık maddelerin çevre dostu olup olmamaları vb. konularla ilgili makro ve mikro yoğun çalışmaların olduğu görülmektedir (Öztürk, 1998).

### 1.2.1.3 Politik ve Yasal Çevre Koşullarındaki Değişim

Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir (Dinçer, 2003).

Bu çeşitli yönetsel sistem ve siyasi oyunculardan kurulu platformda (politik çevre) olanlar, alınan kararlar, ilişki biçimleri, haklar vb. işletmeyi dolaylı olarak etkilemektedir. Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi (regulation / deregulation), özelleştirme ve/veya devletleştirme eğilimleri vb. (Ülgen ve Mirze, 2004) işletmelerin faaliyetlerini etkileyen önemli politik çevre faktörleridir.

Yasal koşullar zorlayıcı bir etkiye sahiptir. İşletmeler toplumu düzenleyen, etkileyen gelenek, töreler gibi doğal kuralların yanı sıra, ekonomi ve toplumun düzenini sağlayan yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak zorundadırlar. Ülkemizde Borçlar Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu bu alanda akla gelen yasalardır. Ayrıca işletmeler birtakım yönetmelik ve tüzüklerle düzenlenen iş yaşamına hem uyma yönünde değişimlere katılabilir, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çaba harcayabilirler (Tüz, 2004).

#### **1.2.1.4 Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim**

Burada teknolojiden kastedilen, işletmelerde amaçların gerçekleştirilebilmesi için, gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makine ve araç-gereçlerle bilgi ve süreçlerdir (Dinçer, 2003). Teknolojideki değişimler toplumsal yaşamı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi etkileyen önemli bir faktördür (Tüz, 2004).

Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmenin mevcut hammaddeleri, üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişme ve gelişmeler, aynı zamanda belirsizlik ve riski ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile birlikte yeni mal ve hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir (Dinçer, 2003).

Teknik değişim insanların ve kuruluşların değişiminden daha hızlı cereyan etmektedir. Bilgisayar donanım ve yazılımının gücü, kuruluşların bu teknolojiyi

uygulama ve kullanma yeteneklerinden daha hızlı gelişmiştir. Birçok organizasyon rekabetçi kalabilmek için gerçekten yeniden yapılanmak zorundadır. İletişimi ve koordinasyonu basitleştirmek, gereksiz işleri elemek ve modası geçmiş örgüt yapılarını ortadan kaldırmak için bilişim teknolojileri kullanmaya ihtiyaçları vardır ( Karahoca D. ve Karahoca A., 1998). Teknoloji transferi olanakları, teknolojik işbirliği ve yardımlaşma olanakları, teknoloji parkları; teknolojik değişikliklerin farkında olma düzeyi, ar-ge çalışmalarının yoğunluğu, teknolojik değişim hızı, oranı ve sıklığı; teknolojik gelişmeler ve alanlar, işletmelerin faaliyet alanları, kuruluşu ve işleyişi sürecinde özellikle öneme sahiptir (Sucu, 2000).

20. yüzyılın son çeyreği içinde kapitalist üretim biçiminin, son derece kapsamlı, derin ve hızlı bir değişim yaşadığı söylenebilmektedir. Bu değişim, tüm üretim sürecini etkilemiş; örneğin emek açısından yepyeni koşulların gündeme gelmesine neden olmuştur. Bilimsel-teknolojik devrim ile üretim sürecine giren ve giderek başat konuma gelme eğilimi gösteren CAD ve CAM (computer aided design ve computer aided management) uygulamaları, otomasyon ve robotik gibi yenilikler, emeğin üretim sürecindeki rolünü, işlev ve ağırlığını köklü bir biçimde değiştirmeye başlamıştır. Aynı biçimde kitlesel tüketim alanında ortaya çıkan yeni süreçler ve yönlendirme mekanizmaları da tüm ekonomik düzeni köklü bir biçimde etkilemektedir (Şaylan, 2002).

### **1.2.1.5 Ekolojik Çevre Koşullarındaki Değişim**

Azalan kaynaklar ve kirlenen çevre, iklimsel farklılaşma insanların gereksinimlerini karşılama durumunda olan işletmelerin faaliyetlerini farklılaştırmaktadır (Sucu, 2000). Doğal çevre koşullarındaki değişim özellikle doğal ve tarımsal hammadde kullanan işletmelerde, üretim veya ulaşımda su'dan yararlanan işletmelerde değişime neden olabilir (Eren, 1989).

Son yıllarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan birçok ülke, buna sebep

olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir (Dinçer 2003).

Ülkemizdeki haliç çevresindeki yer değiştirmeler, pek çok işletmeyi derinden etkilemiştir. Ayrıca çevre kirliliğini önleyecek tedbirlerin alınması, oldukça büyük oranda maliyet artışlarına neden olmaktadır. Hükümetler, bu konularda da düzenlemeler yaparak ve hatta daha çok ticaret ve hizmet sektörlerini destekleyerek, çevre kirliliğine yol açabilecek sanayi işletmelerini bir nevi cezalandırmaktadır (Dinçer, 2003).

### **1.2.2 Örgütü Değişime Zorlayan İçsel Etkenler**

Örgütü değişime zorlayan içsel etkenler, örgütün içsel faaliyetlerinden ve kararlarından ortaya çıkmaktadır (Daft, 1998).

Örgütün gelişme ve büyüme eğilimi sonucu, farklılaşması, uzmanlaşması ve faaliyet alanlarını genişletmesi söz konusudur. Bu süreçte bölümler arasındaki kurulu dengenin bozularak yeniden oluşması; yetki ve sorumluluk dağılımının bu dengelere göre yeniden oluşturulması söz konusudur. Büyüme türü, birleşmeler veya katılmalar ayrıca değişim kaynağı olabilmektedir (Sucu, 2000).

Teknolojik yenilik, stratejik yönelimlerdeki farklılıklar, izlenen politikalarda değişmeler örgütün iç çevresinde olan diğer etken değişkenlerdir. Zaman içinde amaçların yapısının, bölümlerarası ilişkilerin, denetim biçimlerinin ve denetim alanlarının, iletişim türünün, karar oluşturma etkinliğinin, çalışanlardaki doyum düzeyinin değişmesi örgütün iç çevresinde olan değişiklik nedenleri olarak belirtilebilir (Sucu, 2000). Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) örgütü değişime zorlayan başlıca içsel etkenleri büyüme, şirket birleşmeleri, gerileme, tepe yöneticilerinin değişmesi ve örgütsel eksiklikler olarak belirtmişlerdir:

### **1.2.2.1 Büyüme**

Bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerekçelerden birisi büyümedir. İşletmeler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur.

### **1.2.2.2 Şirket Birleşmeleri**

Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişim gereği daha fazladır. Satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanacak, özerkliğini kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabileceklerdir. Ancak kadro yapısının yenilenmesi gerekecektir. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleşmesi önerilmektedir. Bu durumda her iki örgüt de yapısını yeniden düzenler.

### **1.2.2.3 Gerileme**

İşletmenin satışları ve kârları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azaltma programına geçilir.

### **1.2.2.4 Tepe Yöneticilerinin Değişmesi**

Tepe yöneticisinin değişmesi sonucunda yeni gelen yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği, işgörenlerle ilişkileri, tutum ve davranışları bir önceki yöneticiye oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilecektir.

Öte yandan yönetim anlayışındaki yeni gelişmeler doğrultusunda patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçiş olmuştur. Bu geçişte benzer değişiklikleri gündeme getirmektedir.

### 1.2.2.5 Örgütsel Eksiklikler

İşletmedeki örgütsel eksiklikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir. Görülebilecek örgütsel eksiklikler şunlar olabilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde darboğazlar, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı genişliği, denetim yetersizliği, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk vb. eksikliklerdir.

## 1.3 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

Değişime direnç, değişimin uygulanmasını önleme, erteleme veya yavaşlatmak üzere tasarlanmış davranışlardan oluşmaktadır. Değişimin niteliğine bakılmaksızın, taraflar değişimin etkilerinden kendilerini korumaya çalışırlar. Aynı durum işletmenin çıkar gruplarından çalışanlar için de geçerlidir (Sucu, 2000).

### 1.3.1 Örgütsel Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Örgüt içindeki birçok kuvvet, örgütün dış çevresindeki değişikliklere yanıt vermesini zorlaştırmaktadır. Değişime karşı organizasyon düzeyindeki en güçlü engeller; güç ve çatışma, departmanların yönelimlerdeki farklılıklar, mekanik yapı ve örgütsel kültürdür (Jones, 2004).

#### 1.3.1.1 Güç ve Çatışma

Değişim çoğu zaman örgüt içindeki bazı kişilere ve bölümlere başka kişilerin ve bölümlerin önüne geçmesinde avantaj sağlamaktadır. Değişim, organizasyon içinde güç mücadelelerine ve çatışmalara neden olduğu zaman, örgüt değişime karşı direnmektedir. Sözgelimi satın alma uygulamalarında yapılan bir değişim girdi maliyetlerini düşürerek malzeme yönetiminin girdi maliyetlerini düşürmesine yardımcı olur. Fakat bu durum üretim bölümünün üretim maliyetlerini düşürme kabiliyetini azaltacaktır. Böylece

malzeme yönetimi değişimi arzularken, üretim bölümü değişime direnecektir. İki bölüm arasındaki çatışma değişim sürecini yavaşlatacaktır. Eğer örgüt içindeki güçlü bir bölüm değişimi engelliyorsa, örgüt değişemeyecektir (Jones, 2004).

### **1.3.1.2 Departmanların Yönelimlerindeki Farklılıklar**

Departmanların yönelimlerindeki farklılıklar değişimin ve örgütsel ataletin önündeki bir başka büyük engeldir. Farklı bölümler veya departmanlar problemlerin kaynağını farklı algılamaktadırlar, çünkü problemleri her şeyden önce kendi bakış açılarından görmektedirler. Bölümlerin bu bakış açısı örgütsel ataleti arttırmaktadır. Çünkü problemlerin kaynakları hakkında fikir birliği sağlamak için oldukça fazla zaman ve çaba harcanmaktadır (Jones, 2004).

### **1.3.1.3 Mekanik Örgütsel Yapı**

Mekanik örgütsel yapı; yüksek hiyerarşi, merkezi karar alma sistemi, kurallar ve prosedürler sayesinde standartlaştırılmış davranışlar olarak karakterize edilebilir. Organik örgütsel yapı ile arasındaki ayrılıklar; organik yapı daha basıktır ve merkeziyetçi değildir. Ayrıca kişiler arasında karşılıklı güven söz konusudur. Mekanik örgütsel yapılar değişimlere daha fazla direnç gösterirler. Mekanik yapıda çalışan kişiler, emin olmadıkça değişen koşulların gerektirdiği yönde kendilerini geliştirmezler. Organik yapıda çalışan kişiler ise yeni problemlerin çözümlerini bulmakta daha yaratıcıdırlar ve değişime daha çabuk yanıt vermektedirler (Jones, 2004).

### **1.3.1.4 Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, aynı örgütte yer alanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlardır (Kocabaş, 2005).

Örgüt kültürü birtakım değerlerin, inançların ve varsayımların bileşimine bağlı olarak oluşur ve örgüt çalışanları bu değerler sistemine uygun davranış biçimleri



gösterirler (Rashid ve diğerleri, 2004). Organizasyonun sahip olduğu bu değerler ve normlar, değişime karşı direncin bir başka kaynağı olabilmektedir. (Jones, 2004). Değişimin ortaya çıkardığı belirsizlikle birlikte; çalışanlar, değişiminin görünüşünden dolayı kendilerini tehdit edilmiş hissedebilirler. Bütün değişimlerin pozitif veya rasyonel olamayacağını, değişimin kendileri ile ilgili duygusal karmaşıklıklara yol açacağını düşünebilirler (Hoag ve diğerleri, 2002).

Bazı organizasyonlarda organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için değişimin kaçınılmaz ve sürekli olduğuna inanılmakta, kurumda yenilik ve değişim desteklenmektedir. Bazı organizasyonlarda ise mevcut yapı ve geleneklerini korumak temel kabullerden biri olarak ortaya çıkabilmektedir. Dış dünyada varlığını sürdürme biçimine ilişkin olarak gerçekleşen bu iki kabul farklılığı, yerleşik genel referans çerçevelerinin değiştirilebilmesi açısından bakıldığında farklı süreç ve sonuçları beraberinde getirmektedir (Sayılar, 2003).

Örgüte yeni üyeler alma etrafında dönen tüm etkinlikler, seçme, eğitim, sosyalleştirme, ödül sistemlerinin tasarımı, işlerin tasarımı ve tanımlanmaları ve örgüt tasarımının daha geniş konuları, örgütsel kültürün mevcut işleyişi nasıl etkilediğini anlamayı gerektirmektedir. Başarısızlıkla sonuçlanan çok sayıdaki örgütsel değişim programları, uygulanmaları gereken örgüt içindeki kültürel güçleri ihmal ettikleri için muhtemelen başarısız olmuşlardır (Schein, 2002).

### **1.3.2 Örgütsel Değişime Direncin Bireysel Nedenleri**

Çoğu kişiler açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Bir bakıma insan “alışkanlıklarının kölesidir.” Fakat aynı insan aynı zamanda bir işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterine göre değişir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) değişime karşı tepkilerin nedenlerini rasyonel nedenler, psikolojik nedenler, ekonomik nedenler ve sosyolojik nedenler olmak üzere dört grupta açıklamışlardır.

### **1.3.2.1 Rasyonel Nedenler**

Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişim hemen başlatılır ve kişilere uyum süresi fırsatı tanınmazsa, tepkiyle karşılaşılabilir. Öte yandan değişimin maliyeti önemlidir. Getirilerine oranla maliyeti çok yüksek olan değişim programlarında ısrarlı davranmamak gerekir.

Değişimin teknik açıdan işletmeye uygunluğu da önemlidir. Bu açıdan işletmeye sürekli problem yaratacak konular varsa, değişim tepki görebilir.

Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, kompleks bir sistemin kullanımı gibi, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir. Ayrıca bu ek çaba kişilerin mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir. Bu durumda elemanlara öğrenmek için ek olanaklar tanımak gerekir. Kişiler problemleriyle yalnız bırakılıyorsa, değişime tepki göstereceklerdir.

### **1.3.2.2 Psikolojik Nedenler**

Her şeyden önce değişim bir belirsizliktir. Mevcut durumdan memnun olanlar için güvensizlik ortamı anlamına gelir. Bireyler organizasyondaki mevcut statülerin sarsılacağı endişesi taşıyabilir. Değişiklik örgütün biçimsel yapısı üzerinde birtakım yenilikler meydana getirebilir. Bazı bölümler ortadan kalkabilir veya önemlerini kaybedebilirler. Örgütte eski ilişkilerin yerine, yeni ilişkiler gelir. Statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen kişiler, değişikliklere karşı koyarlar.

Örgütler büyüdükçe temel öğelerinden biri olan bireye yabancılaşmakta, ondan uzaklaşmaktadırlar. Az sayıda kişinin çalıştığı küçük bir işletmede her bireyin belirli bir

görevi vardır ve bu görev işletmenin küçük yapısı içinde önemli bir yere sahiptir. Oysa işletme büyüdükçe, bu büyüyen yapı içerisinde bireyin yaptığı işler hacim yönünden küçülmektedir. Bu işi yerine getiren bireyin işletme içinde sahip olduğu yer, yeni statüde eski önemini yitirmektedir.

Değişimin başarısında değişim elemanına olan güven derecesi de önemlidir. Yanlış kişilerle başlatılan değişimin yoğun tepki görme ve başarısız olma ihtimali yüksektir. Öte yandan, değişiklik yapılan bölüm ile değişiklik kaynağı makamının farklı departmanlar olması durumunda, personel kendi departmanları dışından gelen ve hiçbir katkılarının olmadığı yeni fikirlere direnç gösterir. Örgütsel değişime karşı olan psikolojik nedenleri üç başlıkta açıklayabiliriz.

### **1.3.2.3 Bilinmeyen Korkusu**

Her şeyden önce değişim belirsizlik getireceğinden, mevcut durumlarından şikayetçi olmayanlar için güvensizlik ortamı demektir (Can, 2002).

İnsanlar düzenli ortamları sever. Geleceğinden emin olmak ister. Varolan durumda pek çok şey alışılmış düzende ve belirli kurallar çerçevesinde işler. İşler belirli alışkanlıklarla yapılır. Oysa değişim belirsizlik demektir. Beraberinde pek çok bilinmezi getirir. Bu nedenle, insanlar zaman zaman değişime sıcak bakmayabilir. Tek başına belirsizlik korkusu değişime direncin kaynağı olabilir (Şimşek, 2006).

### **1.3.2.4 Alışkanlıklar**

Her örgütte bireyler belirli işler yaparlar. Aynı işi sürekli yapmaları nedeniyle de o işi hızlı ve hatasız yapma alışkanlığını elde ederler ki buna, uzmanlaşma denir. Belirli işi yapmaya alışmış kişi, yaptığı işin niteliği değiştiğinde yeni şeyler öğrenme ile yüz yüzedir. Kişiler, yeni işleri yapmaktansa, daha önce yapmaya alıştıkları işleri yapmaya devam etmeyi tercih ederler. Örgütte beraber çalıştıkları ekibin değişmesine ve hatta iş yerinin bulunduğu semtin değişmesine tepki gösterirler (Dinler, 2006).

### 1.3.2.5 Güvenlik

Bireylerin en fazla gereksinim duydukları şey kendilerini güvende hissetmeleridir. Kendilerini güvende hissedebilecekleri ortam ararlar. Risklere karşı sigorta yaptırırlar (Dinler, 2006).

Çalışanlar için ise çalıştıkları yerde aradıkları en önemli şey, güvendir. Rahat ve güvenli bir işyeri, çoğu kez daha yüksek ücretin alınabileceği ancak güvenli olmayan bir diğer iş yerine tercih edilir. Ancak değişim, bu güveni zedeleyebilecek nitelikteyse, birey bu değişikliğe tepki gösterir (Dinler, 2006).

### 1.3.2.6 Ekonomik Nedenler

Örgütsel değişim sonucu oluşturulan yeni yapısal düzen bireyin statüsünü iyileştirdiyse, değişime bir direnç görülmez. Aksi halde, değişim sonucu bireyin iş güvenliğini kaybetmesi, yetki ve sorumluluklarının azalması ya da prestij kaybı söz konusu ise birey değişime direnir (Eren, 1989).

Özellikle otomasyon ve bilgisayarların kullanılmasına gidilmesinde örgütler personel değişikliği yapmayacaklarını belirtmelerine karşın korkunun sürdüğü görülür (Can, 2002). Yeni bir teknolojinin algılanması yeni yetenekleri gerektiriyor ise, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygularına kapılabilirler ve işten çıkarılma korkusu içinde yaşayabilirler. Özellikle teknolojik değişikliklere tepki, iş güvenliğinin olumsuz yönde etkilenebileceği düşüncesiyle, oldukça yaygındır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

### 1.3.2.7 Sosyolojik Nedenler

İşletmelerde çeşitli politik birliklerin varlığı ve değişimin bu birliği bozma eğilimi, ilgili grupların tepkisine neden olur. Öte yandan biçimsel olmayan (informal) ilişkilerin bulunduğu çeşitli dostluk grupları vardır. Değişikliğe gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi de, değişikliğin organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceğidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden dolayı, bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

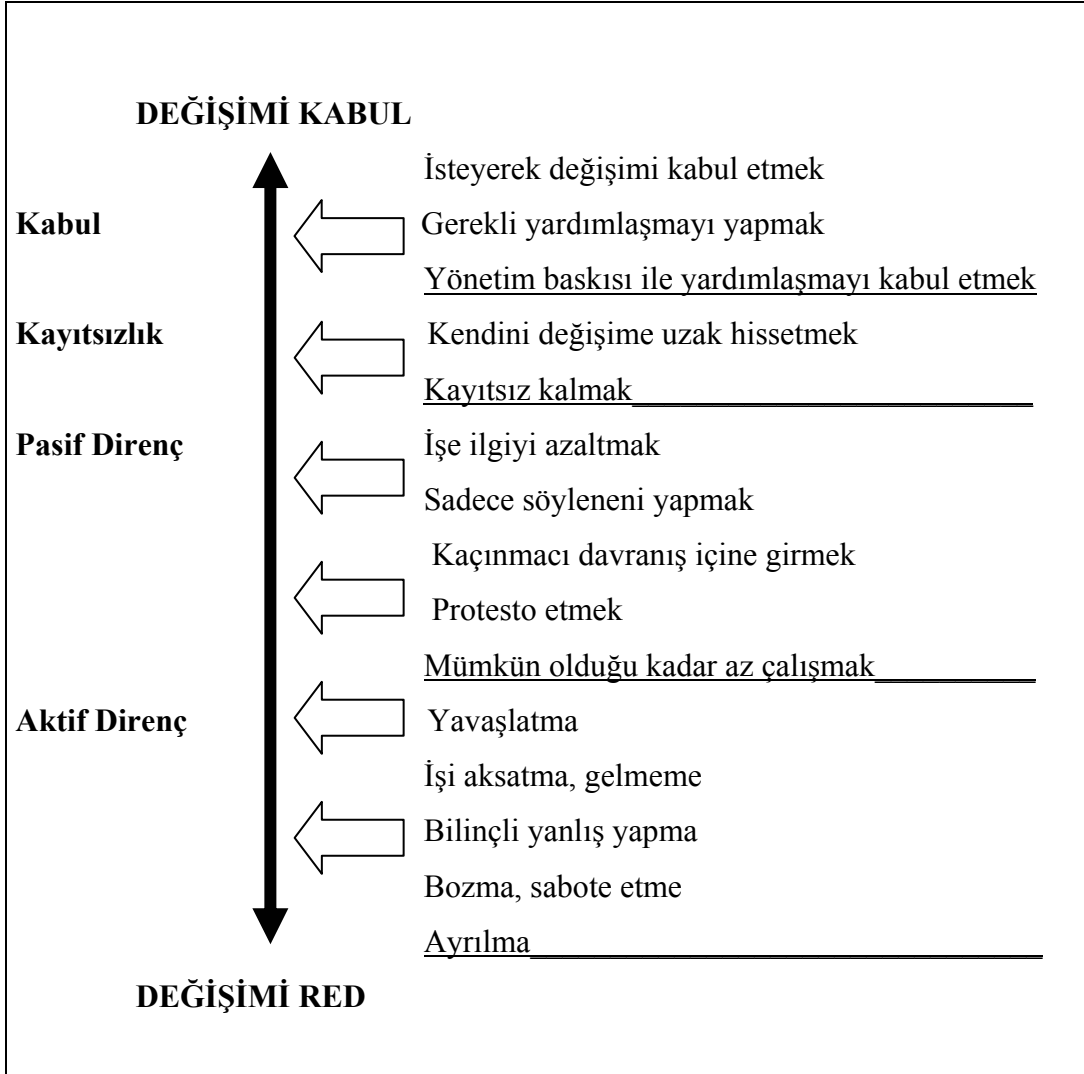
Öte yandan bireyler belli bir yöneticiyle ekip olarak çalışmaya alışmış olabilirler. Birlikte çalıştıkları yöneticilerinin değişikliğine de tepki duyarlar. Özelliklerine alıştıkları yöneticilerin yerine, tanımadıkları yöneticilerin gelmesi, bireylerde çekingenlik ve korku duygusu uyandırabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değişikliğe tepkinin bir başka nedeni, kişi veya grup olarak çıkar kaybı korkusudur. Bu kayıp ekonomik olabileceği gibi statü, prestij vb. şeklinde de olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Son bir direnç kaynağı ise sendikalardır. Kişilerin genellikle mücadeleci sendikaları yeğlemesi, sendikaların yönetimden gelecek her tür öneriyi reddetmelerine neden olur (Can, 2002).

Keçecioğlu'na (2001) göre değişime karşı dirence katkıda bulunan bir diğer faktör örgütün bir önceki değişimi nasıl karşıladığıdır. Sıklıkla, değişim doğru olarak yönetilemez. Eğer yönetim geçmişteki değişim için işgörenleri yeterli ölçüde hazırlamamışsa mevcut değişim tasarımının anlaşılması sınırlı kalır. Çalışanların mevcut durumdaki herhangi bir değişime güçlü bir direnç geliştirebilirler. Böylece geçmişteki değişimlerin etkileri direncin diğer özellikleri içerisine yayılır.

### **1.3.3 Değişime Direnç Ölçeği**

Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunu tam olarak gösterebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışları içermektedir. Bu ölçeği aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Koçel, 2005).



**Şekil 1.2 : Değişime Direnç Ölçeği**

**Kaynak : Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, İstanbul : Beta Yayınları, 10.Basım**

#### 1.3.4 Değişime Direncin Olumlu Yönleri

Değişime direnç ile ilgili olarak yukarıda belirttiklerimiz “direnç” olayının daima “olumsuz” bir olay olarak görülmesi şeklinde algılanabilir. Ancak bu doğru değildir. Değişime direnç gösterilmesi, bir başka açıdan olumlu ve yararlı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle “direnç” bir anlamda değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği feedback olarak algılanıp, bunun muhtemel yanlışlıkları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülmelidir. Bu anlamda direnç olayının olumlu etkileri şu alanlarda görülebilir (Koçel, 2005):

- Değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltir.
- Değişim sırasında veya sonrasında problem olabilecek konuları önceden teşhise yarar.
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya zorlar.
- Ciddi sorunlar çıkmadan önce önlem almaya imkan sağlar.
- Önerilerin uygunluğunu irdelemeye (hatta sorgulamaya) sevk eder.
- Ek bilgi ve ek seçenek aramaya sevk eder.
- Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya sevk eder.

### **1.3.5 Değişimi Direnci Yenmenin Yolları**

Öyle görülmektedir ki değişmeye karşı direnç oluşumuna yol açacak sayısız etken bulunmaktadır. Herbir durumun saptanıp buna karşı bir strateji geliştirebilme olasılığı zor görünmektedir. Bununla birlikte örgütsel değişme sürecinin çözümlenmesi sırasında ortaya çıkarılan direnç nedenleri karşısında etkili olacağı düşünülen bazı stratejiler önerilmektedir (Aksoy, 2006).

Aşağıdaki tabloda sözkonusu yöntemlerin neler olduğu, yöntemin kullanılabilirliği durumları, bu yöntemlerin yararları ve sakıncaları yer almaktadır.

**Tablo 1.1 : Değişime Direnci Önlemek İçin Uygulanabilecek Metotlar**

<b>Yaklaşım</b>	<b>Kullanıldığı Durumlar</b>	<b>Avantajları</b>	<b>Dezavantajları</b>
<b>Eğitim ve Haberleşme</b>	Bilgin ve analizin eksik ya da hatalı olduğu durumlarda	Bir kez uygulanınca, çalışanlar değişimin tamamlanmasına yardımcı olurlar.	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı olabilir.
<b>Katılım</b>	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve güçlü dirençle karşılaştıklarında	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanılacaktır.	Katılanların hazırladıkları plan, değişim için uygun değilse zaman alıcı olabilir.
<b>Destekleme ve Kolaylaştırma</b>	Uyum sorunu nedeni ile kişiler direnç gösterdiklerinde.	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcı olabilir. Başarısız olma ihtimali vardır.
<b>Pazarlık ve Araştırma</b>	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahip olduğunda.	Daha önemli dirençleri önlemek için nisbeten kolay bir yöntemdir.	Birçok kişiyi pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşebilir.
<b>Taviz Verme</b>	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda.	Direnci hızlı ve ucuz olarak önleme yoludur.	Çalışanlar kendilerini aldatılmış hissederler ise gelecekte sorun yaratabilir.
<b>Tehdit ve Baskı Yapma</b>	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve değişim yöneticileri güçlü ise.	Her türlü dirence süratle çözüm getirilir.	Çalışanlar yöneticilere öfke duyduklarında çok riskli olabilir.

**Kaynak : Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J. and Obsorn, R. N. (1985), Managing Organizational Behavior, New York: Jhon Wiley & Sons, 2.Edition.**

Tablo 1.1’de yer alan yöntemler, etkinlik derecesi yüksek olandan, düşük olana doğru sıralanmıştır. Öte yandan, en fazla zamanı gerektiren yöntemden en az zamanı gerektiren yönteme doğru bir gidiş söz konusudur. Diğer bir deyişle etkin olan yöntem zaman alacağı için, değişimle ilgili önlemlerin önceden başlatılması anlamına gelmektedir. Yeterince zaman yoksa diğer yöntemlere geçiş söz konusudur. Tablo 1.1’de yer alan yöntemlerin içeriği hakkında kısaca bilgi verilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).



### 1.3.5.1 İletişim ve Eğitim

Çoğu insan, onları etkileyecek olan değişimler hakkında yeterli bilgilere sahip olmazlarsa, yapılan değişimlerden tedirgin olacaklardır. Değişime direnci azaltacak en etkili yöntemlerden birisi bilgi vermektir. Yönetici, değişim fikir düzeyinde iken, nedenlerini; amaçlarını, yararlarını zamanlamasını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden ilgili kişilere anlatmalıdır. Öte yandan, kişilere, değişimden ücret olarak kayıpları olmayacağı yönünde güvence verilmelidir. Değişimin başarısı, yöneticilerle astlar arasında iyi bir diyalog kurulmasına bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bunun için öncelikle etkin iletişim kanallarının kurulup, bu kanalların sağlıklı bir biçimde çalışması gerekmektedir. İletişim yokluğu veya zayıflığı değişime karşı direnci arttırmaktadır.

Değişime başlamadan önce, bu girişimin organizasyon içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama faaliyetinin amacı, işletme içinde personele değişimin yararlarını ve getireceği iş kolaylıklarını açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Eğitim kuruluşlarında kurslar, bire bir tartışmalar, genelgeler, grup sunumları, raporlar bu yaklaşımda kullanılan araçlardır (Sucu, 2000). Bu araçlar sayesinde işletme personelinin bilgi, tutum ve davranışlarını değişen iç veya dış çevre koşullarına önceden hazırlanmış olur.

### 1.3.5.2 Katılım

Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulamaları safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır (Koçel, 2005).

Örgüt üyelerinin değiştirme faaliyetine katılması hem kendilerinin değişiklik konularını daha iyi anlamalarına ve hem de değişikliği benimsemelerine yardım eder (Eren, 1993).

Başka bir husus da, değişiklikten etkilenen personelin değişikliğin bizzat geliştirilmesine, yaratılmasına veyahut da bunlar mümkün olmazsa, uygulamaya konma

safhasında katılarak bu konu da söz sahibi olmasına çalışmak lazımdır. Katkısı olması, değişikliği benimseme ve başarıya ulaştırmada personele gayret verecektir. Böylece personel kendisinin işletme için gereğine inanacak, yeni usulleri de başarıyla yürütebilecek veya ona kolayca adapte olabilecek özelliklere ve niteliklere sahip olduğuna kanaat getirecektir (Eren, 1993).

### **1.3.5.3 Destekleme ve Kolaylaştırma**

Değişimin uygulanması sürecinde, değişime karşı en önemli direnç, değişimin ne olduğunun bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. İletişim ve eğitim, değişim konusundaki belirsizlikleri azaltmakla birlikte, bazen tedirginlik devam eder. Böyle durumlarda emir vererek değişimin uygulanmasını istemek yerine yapılan işi kolaylaştırmak için eğitimin yanında, değişimi uygulayanlarla yakından ilgilenmek, onların yalnız olmadıklarını anlamalarını sağlamak için yanlarına oturup konuşmak, hatta gerekirse kendilerini bulmaları ve sakinleşmeleri için izin vermek gerekir (Dinler, 2006). Böylece çalışanların üzerindeki değişim stresi azaltılabilir.

Keza çalışanlara yeni bilgiler verilerek, yeni hüneler kazandırılarak değişime kendileri hazır hissettirilebilir. Bireyler uyum sağlayamadıklarında ve sorunların ortadan kaldırılması gerektiği konusunda direndiklerinde bu yöntem uygulanır (Sucu, 2000). Bu uygulama etkindir ve çalışanları değişimin gerekliliğine karşı inandırır. Ancak oldukça zaman alır ve yüksek maliyetlidir.

### **1.3.5.4 Pazarlık ve Anlaşma**

Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Böylece üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır (Koçel, 2005). Pazarlıklar çift taraflı yapıldığından, değişimi başlatan taraf, aktif veya potansiyel direnişçilerin çıkarlarını ve gereksinimlerini karşılayacak değişiklikler konusunda istekli olmalıdır (Sucu, 2000). Örneğin; disiplin cezası uygulamalarında yapılan bir değişikliğin daha kolay kabul edilmesini sağlamak için sendikaya belirli bir ücret artışı teklif edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bu yöntem bu gibi durumlarda direnci önlemenin en kolay yolu olabilir. Fakat birçok durumda pahalı olabilir (Sucu, 2000).

### 1.3.5.5 Taviz Verme

Bu yöntemde yönetim, değişime tepki gösteren kişilere karşı tavizler vererek katılımlarını sağlayabilir. Değişim uygulamalarında, önemli görevleri bu kişilere vererek masrafsız bir şekilde onlardan yararlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Oylamaya katma veya işbirliği, önemli direnişçilerin veya çeşitli etki unsurlarının örgütün karar alma mekanizmasına alınmasıyla gerçekleştirilir (Sucu, 2000). Böylece değişim sürecine direncin temel unsurları değişim sürecinin içine çekilerek, onların süreç üzerinde düşünmeleri ve rol oynamaları sağlanır. Fakat taviz verilen kişiler veya gruplar ileride aldatıldıklarını hisseder iseler örgüt içinde daha büyük çatışmalara neden olabilirler.

### 1.3.5.6 Tehdit ve Baskı Yapma

Başka yöntemlerin uygulanma imkanının olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişikliklerin kabul edilmesini zorlayabilirler. Özellikle değişimin acilen uygulanması gereken durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bu yöntem genellikle, değişime direnci ortadan kaldırmayı değil, değişime gösterilen direnişi kırmak için başvurulan bir yoldur. Baskı araçları olarak transfer tehdidi, ödül kaybı, olumsuz performans değerlemesi veya kötü bir bonservis gösterilebilir. Çabuk ve hızlı uygulanabilmesi nedeniyle direnişlerin üstesinden gelir fakat personelde kızgınlıklara, kırgınlıklara yol açabilir (Sucu, 2000).

### 1.3.6 Değişime Direnci Ortadan Kaldıracak Yöntemi Seçme

Değişimi sürecini uygulayan yöneticiler, örgütün içinde bulunduğu çevre koşullarını ve örgütün iç çevresinin koşullarını dikkate alarak yukarıdaki yöntemleri seçerler.

Sucu (2000) değişime direncin üstesinden gelmek için seçilecek yöntemin dört koşulsal faktör ile ilgili olduğunu öne sürmektedir.

1. Sezinlenen direncin miktarı ve türü: güçlü bir direnişin varlığı söz konusu ise eğitim veya katılımın sağlanması, diğer yöntemlerden daha uygun olabilecektir.

2. Direnişçilerin gücü: direnişçilerin gücü örgütün içinde yer alan diğer kişilere göre artar, değişime taraftar olan kimselerin çoğu direnişçilere katılabilir. Karşıt olarak, taraftarların pozisyonunu kuvvetlendirmek için anlaşma ve manipulasyon yoluna gidilebilir.

3. Gereksinim duyulan bilgi ve birlikte iş yapabilme isteği: değişimi başlatanlar, değişimi tasarlamak ve uygulamak için diğerlerinin işbirliğine ve bilgilerine gereksinim duyarlar. Bunun için eğitim ve katılım yöntemleri uygulanmalıdır.

4. Kolayca anlaşılmayan, çapraşık sınırlar: eğer durum değişmezse, örgütün performansı ve başarısı ile ilgili kısa dönemli risk potansiyeli artar. Bu gibi durumlarda ortaya çıkabilecek direnç ile ilgili olarak anlaşma veya manipulasyon yöntemi kullanılabilir.

## BÖLÜM II

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

#### 2.1 ÖRGÜTÜN ÇEVRESİ ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Değişim şüphesiz ki insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Yaşadığımız çağın en belirgin özelliklerinden biri ise değişimin hızlanması ve çok boyutlu hale gelmesidir. Teknolojik, ekonomik, siyasi, toplumsal ve kültürel alanlarda hızlı ve etkileşimli bir değişim süreci yaşanmaktadır. Yaşanan değişim, bireyleri olduğu kadar ülkeleri ve kurumları da köklü bir şekilde etkilemektedir (Dinçer, 2003).

Tek başına değişim, olumlu veya olumsuz bir anlam ifade etmemektedir. Değişim, pek çok fırsatın yanı sıra, çeşitli tehditlerin de kaynağı olabilmektedir. Özellikle, değişimi zamanında ve doğru bir şekilde algılayarak, kendini yeni koşullara uyarlama becerisi gösteremeyen bireyler ve kurumlar, değişimin kurbanı haline gelebilmekte ve nispi konumları kötüleşmektedir. Öte yandan, değişimi zamanında ve doğru algılayan, sağlıklı tepki gösterenler ise, kendi hedefleri ile değişen ortam arasında örtüşen alanları yakalayabilmekte, stratejik bir yaklaşım içinde değişimin belirsizliklerini azaltmakta ve değişim sürecini nispi konumlarını iyileştirme yolunda bir fırsata dönüştürebilmektedirler (Dinçer, 2003). Aşağıda örgütlerin faaliyet gösterdiği statik ve yenilikçi çevrelerin özelliklerine değinilecektir.

##### 2.1.1 Statik Çevre Koşulları

Daha önce belirtildiği gibi sosyal bir sistem olan işletmeler belirli bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürürler. Sözkonusu çevre birtakım özelliklere göre statik veya yenilikçi olabilmektedir. Örgütlerin bazıları statik bir çevre içinde faaliyet göstermektedirler. Statik çevrenin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dessler, 1998):

1. İşletmenin ürünlerine ve hizmetlerine olan talep değişmez ve önceden tahmin edilebilir.
2. Rakiplerin pazardaki durumu sabittir.

3. Teknolojik yenilik ve yeni ürün geliştirme devrimsel olmaktan çok evrimseldir. Gerekli ürün değişiklikleri önceden bilinebilir. İlerleme ve gerekli değişim yavaş adımlarla gerçekleştirilir.

4. Hükümet politikaları hakkındaki düzenlemeler ve faaliyette bulunulan sanayi kolu üzerindeki vergilendirme politikaları üzerindeki değişimler azdır

### **2.1.2 Yenilikçi Çevre Koşulları**

Dessler (1998), örgütlerin faaliyette bulunduğu öbür uçtaki yenilikçi çevrenin özelliklerini ise şöyle sıralamaktadır.

1. İşletmenin ürünlerine ve servislerine olan talep şiddetli değişimler gösterebilir. Bazen rakipler bir gecede, gelişmiş ürünleri radikal bir biçimde ortaya çıkarabilir.
2. Örgüt rakiplerinin doğasında ani, beklenmedik değişimler meydana gelmektedir.
3. Yeni ürün geliştirme ve teknolojik yenilik oranı aşırı yüksektir. Örgütler yenilikçi çevre içinde yaşamlarını sürdürebilmek için genellikle ağırlıklı olarak araştırma ve geliştirmeye önem verirler.
4. Hükümet politikalarına ilişkin düzenlemeler ve vergilendirme politikaları hızla değişir. Firmalar teknolojik olarak daha ileri ve yeni ürünler ortaya çıkararak ayakta kalmaya çalışırlar.

İnternet yazılım sektörleri, elektronik ve bilgisayar sektörleri, uzay sektörü (uydu, uzay platformları) gibi sektörler, yenilikçi çevre içinde faaliyet gösteren tipik sektörlerdir (Dessler, 1998).

Günümüz iş dünyasında işletmeler, iletişim teknolojisinin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevresel dinamizme bağımlı dışa açık sistemler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişim süreci işletmelerin bilgiye ve yeniliğe sürekli sahip olma zorunluluğunu doğurmaktadır. Yenilenmenin önem taşıdığı bir ortamda esnek, dinamik ve organik örgüt biçimlerinin mekanik ve bürokratik örgüt biçimlerinden üstün olacağı aşikardır. Bu açıdan bakıldığında bir işletmenin uzun süre yaşayabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır (Acuner, 2000).

## 2.2 PLANLI DEĞİŞİM

Değişim genellikle planlanmış ve planlanmamış değişim olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Değişim süreci ile ilgili çalışmalarda, çoğunlukla planlı şekilde gerçekleştirilecek bir değişim konu alınmaktadır (Sucu, 2000). Yapılan çalışmalarda planlı değişim sürecine örgüt geliştirme de denilmektedir.

Örgütsel değişimin devamlı ve kaçınılmaz olduğunu gören modern işletmelerin yöneticileri; bunun kaynak ve zaman israfına yol açabilecek ve çoğu kez örgüt bakımından istenmeyen sonuçlar doğurabilecek tarzda gelişigüzel gerçekleşmesini beklemek yerine, onu planlamak suretiyle örgütün gelişmesine yardım eden bir süreç haline getirmek istemişlerdir (Ateş, 2005).

Bu anlayışın sonucu olarak, günümüzde örgütsel değişimde planlama, yapılmak istenen değişikliklerin hızlı, emin ve etkili bir tarzda uygulanması, denetlenmesi ve istikrara kavuşturulmasında, yöneticiler ve sosyal bilimciler tarafından başvurulan önemli bir araç haline gelmiştir. Son yıllarda planlı değişim sürecinin artan bir önem kazanması ve hemen her çeşit örgüt tarafından daha çok müracaat edilen bir yöntem haline gelmesinde rol oynayan iki tip gelişmeye işaret edilebilir. Bunlar, örgütsel sorunların bir uzman sosyal bilimcinin yardımını gerektirecek kadar karmaşık hale gelmesi ve uygulamalı davranış bilimlerinin söz konusu sorunların çözümünde her geçen gün artan oranda ve başarıyla kullanılabilmesi şeklinde ifade edilebilir (Ateş, 2005).

### 2.2.1 Planlı Değişimin Amacı

Örgüt geliştirme çabaları genellikle iki sonuca yöneliktir. Bunlar örgütün etkinliğinde bir gelişme ve örgüt üyelerinin tatmininde bir artış sağlamaktır. Bu amaçların altındaki en büyük değer konusu, bu amaçlara en iyi şekilde örgütleri insancillaştırarak ve kişisel gelişmeyi teşvik ederek ulaşılmasıdır. (Robbins, 1994). Dinçer (1992), örgüt geliştirmenin örgütün bütününe yönelik amaçlarını ise şöyle sıralamaktadır:

1. Örgüt yapısını görev amaçlarına göre yenileyerek, devamlı, dengeli ve organik bir sistem oluşturmak.
2. Rol ve statüye bağlı otoriteyi mümkün olduğu kadar bilgi ve kabiliyete bağlı otorite ile desteklemek ve kararların hiyerarşik mevkiye göre verilmesi yerine, karar konusuna en yakın kaynaklar tarafından verilmesini sağlamak.
3. Örgüt çapında haberleşme yapısını iyileştirerek, üyelerin karar ve faaliyetlere katılmaları imkanını artırmak.
4. Çatışmanın kaçınılmaz bir örgüt süreci olduğunu kavrayarak, çatışmaların acilen ele alınıp yönetildiği bir çalışma ortamını hazırlamak.
5. Yöneticilerin geçmiş uygulamaları taklit etmelerinden ziyade, yenilikçi tutumlarının ön plana çıkarıldığı bir anlayış yerleştirmek.
6. Mükafat ve teşvik sistemlerine hem kişileri geliştirecek ve motive edecek, hem de örgütün temel fonksiyonlarını yerine getirebilecek bir hüvviyet kazandırmak.

### **2.2.2 Planlı Değişimin Önemi**

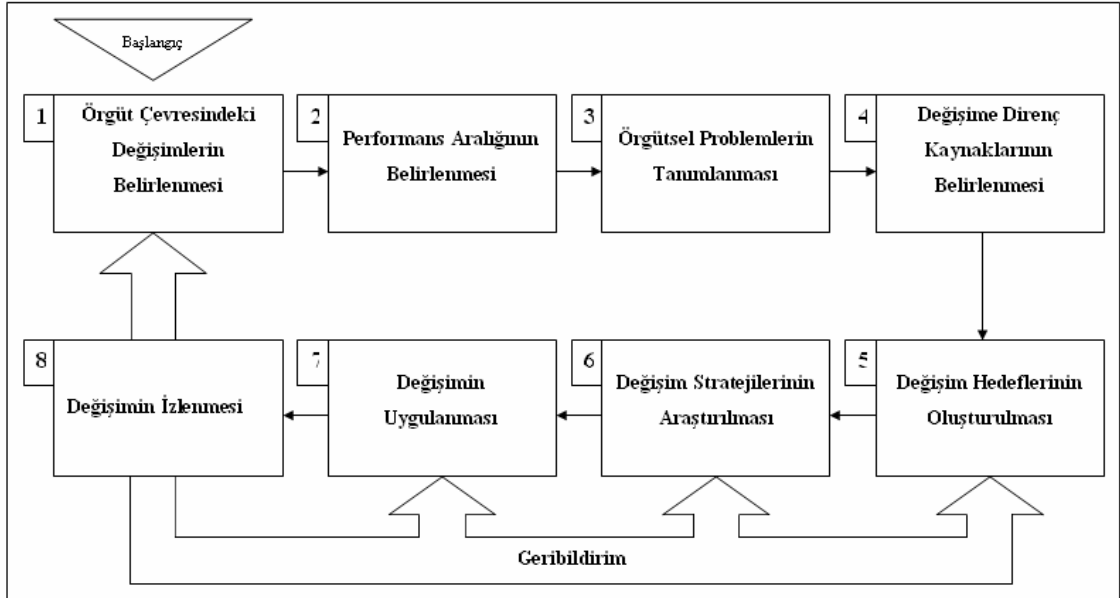
İşletmelerin çevresinde meydana gelen hem teknik hem de sosyal değişimlerin temelinde “insan” unsuru yatmaktadır. Diğer yandan yönetim bilimi ile ilgili yapılan çalışmaların odağının, geçmişten günümüze insana kaydığı ve bu unsurun giderek daha da önemli hale geldiği görülmektedir (Öztürk, 1998). Çağdaş insanı, artık iş teknolojisini geliştirmek ve parasal ödemelerini arttırmakla güdülemek mümkün olmamaktadır. İnsanlar iş çevrelerine, iş ve örgütlerinin desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedirler (Balcı, 2002). Sosyal bilimlerdeki gelişmeler iş yaşamının kalitesinin ve üretimin kalitesinin gelişmesinde aynı zamanda verimliliğinin artmasında etkili olmuştur.

Örgüt geliştirmenin büyüüp serpilmesinin esası çağa damgasını vuran inanılmaz değişimlere bir yanıt olmasındandır. Teknolojik, iletişimsel, politik, bilimsel ve kuramsal boyutlardaki devrim niteliğindeki değişimlere örgütlerin uyumunda örgüt geliştirme temel yöntemlerden biridir (Balcı, 2002).



### 2.3 PLANLI DEĞİŞİM SÜRECİ

Herhangi bir örgüt geliştirme faaliyeti, uzun süre devam eden ve oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu sebeple, örgüt geliştirmenin uygulama safhaları, değişik yazarlardan farklı şekillerde ele alınıp incelenmiştir. Örgüt geliştirmenin uygulamalarının farklı şekil ve safhalarda ele alınması; toplumun kültürü, örgütün yapısı, çözülecek problemin özellikleri, programı yürütecek değişme ajanının yaklaşımı ve kabiliyetinden kaynaklanabilir (Dinçer, 1992).



Şekil 2.1 : Planlı Değişim Süreci

**Kaynak : Hellriegel, D., Slocum, W.J. and Jackson, S.E. (2004) Management: A Competency Based Approach, Thomson South-Western, 10.Edition.**

### 2.3.1 Örgütün Çevresindeki Değişimlerin Belirlenmesi

Stratejik değişim süreci, çevresel özelliklerde meydana gelebilecek değişiklikleri tahmin ederek tasarlanmalıdır. Örgüt, çevrede meydana gelebilecek değişimleri önceden tahmin edemediği takdirde, değişim süreci, başarılı bir çevresel adaptasyon için yeni ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalacaktır (Bloodgood, 2000).

Örgütün içinde bulunduğu çevre; değişimlerin çok yoğun olduğu karmaşık bir çevre olabileceği gibi, nispeten az değişimlerin olduğu basit bir çevre de olabilir. Örgüt içinde faaliyet gösterdiği çevrede meydana gelebilecek hangi değişimlerin, örgüt için ne gibi fırsatlar veya tehditler yaratabileceğini belirlemelidir.

### 2.3.2 Performans Aralığının Belirlenmesi

Örgütler çevrelerinin taleplerine karşılık vermek ve rakabet ortamında ayakta kalabilmek için değişmek zorundadırlar (Liu ve Perrew, 2005). Değişim yönetiminde genellikle örgüt performansının geliştirilmesi arzu edilmektedir (Clegg ve Walsh, 2004).

Bu aşamada örgütün gerçekleştirdikleri ve mevcut durumu ile, içinde bulunduğu çevrenin kendisine sunduğu fırsatlar sonucu elde edebilecekleri kıyaslanır (Sucu, 2000). Bunun için; belirlenmiş bilgi kaynaklarını taramak gerekecektir. Bunlarla ilgili; arşivler, kütüphaneler, bilgi analiz merkezleri, enformasyon merkezleri, bilişim şirketleri, bilgi yönetim şirketleri, eğitim kuruluşları ve şirketleri, yayınevleri, stratejik araştırma merkezleri, yayım kuruluşları, haber ajansları vb. merkezleri ve araçları sıralayabiliriz (Karaaslan ve Hazır 2004).

Kıyaslama sonucunda, bir farklılık görülmeyeceği gibi, farklılıkla karşılaşılabılır. Farklılık söz konusu olduğunda, fark olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Örneğin çevresel değişimler sonucu yeni pazar fırsatları oluşmuş ve bundan yararlanılmış olabileceği gibi, artan rekabet nedeniyle pazarlar kaybedilmiş de olabilir (Sucu, 2000).

### 2.3.3 Örgütsel Problemlerin Tanımlaması

Değişim çabalarının başlangıç noktası örgütün ne gibi değişim ihtiyaçlarının olduğunun saptanması ve yapılacak ne tür yeniliğin örgüte rekabet üstünlüğü kazandıracığının tespit edilmesidir. Örgütü geliştirmeye yönelik fikirler, yaratıcı gerilim süreci boyunca ortaya çıkabilir. Örgüt sözkonusu yaratıcı gerilim sürecinde; örgütün ne istediğini, örgütsel vizyonunu, örgütün mevcut durumunu doğru ve gerçekçi bir biçimde tanımlar (Mento ve diğerleri, 2002). Burada dikkat edilmesi gereken bir başka nokta ise; örgüt problemleri açık, ölçülebilir, amaca uygun, gerçekçi ve uygun bir şekilde formüle edilmelidir (Hoag, 2004).

Örgütün tüm kademelerindeki çalışanlar, örgütsel problemlerin kendilerini olumsuz yönde etkileyeceğini anlamalıdır. İşletmenin içinde bulunduğu finansal darboğaz, pazardaki talep daralmaları, paydaşların farklılaşan talepleri vb. problemler çalışanlara açık bir biçimde anlatılmalıdır. Böylece çalışanlar daha iyi sonuçlar üretmeleri gerektiğini kavrayacaktır (Covington ve Chase, 2002).

Değişimin hangi yönde olacağı ve nasıl bir sonuç beklendiği de ayrıntılı olarak tanımlanmalıdır. Bu çalışma; yapılacak faaliyetlerin şekillendirilmesinde, gerçekleştirilecek başarının ölçülmesinde, beklenen durumla gerçekleşen durum arasındaki farkın ortaya konulmasında ve daha da önemlisi mevcut problemin kavranmasında yardımcı olacaktır (Dinçer, 1992).

### 2.3.4 Değişime Direnç Kaynaklarının Belirlenmesi

Varolan durumdan yeni duruma geçiş sancısız olmaz. Eski sistemden yeni sisteme geçilirken, yoğun bir kaos ve belirsizlik yaşanır. Bu durum kişilerin değişime direnç göstermesine neden olabilir. Kurumun, hedeflenen durum hakkında açık bir vizyona sahip olması, geçiş süreciyle ilgili plan yapılması, çalışanlara gerekli bilgi ve eğitim desteği sağlanması, zorlukları yenmeyi kolaylaştırır (Karakan, 2001).

Öğrenen organizasyon kültürü içerisinde tüm çalışanların sürekli öğrenmesini destekleyecek araçları sunmak gerekecektir. Bu araçlar web sayfaları üzerinden aktarılabilecek eğitim öğeleri olabileceği gibi, genelde insan kaynakları departmanları içerisinde faaliyet yürüten eğitim kısımlarının eğitim planlamalarına etki edecek, yön

gösterici uyarılar ve yönlendirmelerle olacaktır. Aldıkları eğitimler ve alınan yeni bilgiler çalışanların kendilerini geleceğe hazır hissetmelerini sağlayacağından, işlerini kaybetme stresinden kurtulan çalışanların değişime destekleri de daha üst seviyede olacaktır (Karaaslan ve Hazır, 2004).

Yönetim, örgütün değişime direnç gösterdiği konularda, çözüm üreterek değişim sürecini daha kısa zamanda ve nispeten sancısız gerçekleştirecektir.

### **2.3.5 Değişim Hedeflerinin Oluşturulması**

Vizyonun mevcut durumu test edilerek, bulanıklık olup olmadığı, stratejik hedeflerle örtüşüp örtüşmediği, paylaşılma derecesi, çalışanlarda geleceğe dönük heyecan yaratıp yaratmadığı, çalışanların kişisel beklentilerine cevap verip veremediği konularının ortaya çıkarılması, tespit edilen sorun sahalarının ortadan kaldırılması için vizyonun yeniden değerlendirilmesi söz konusu olacaktır (Karaaslan ve Hazır 2004).

Başarılı dönüşüm projeleri, ilerleyen süreç içerisinde, daha çok sayıda kişiyi kapsamaya başlar. Çalışanlar söz konusu yaklaşımları denemek, yeni projeler geliştirmek ve liderliği sağlamak için yüreklendirilir. Ama bütün yapılanlar ve yapılacak olanlar vizyonun geniş sınırları dahilinde kalmak zorundadır. Daha başarılı sonuçların alınabilmesi için katılımın artırılması gerekmektedir (Babadalı, 2004).

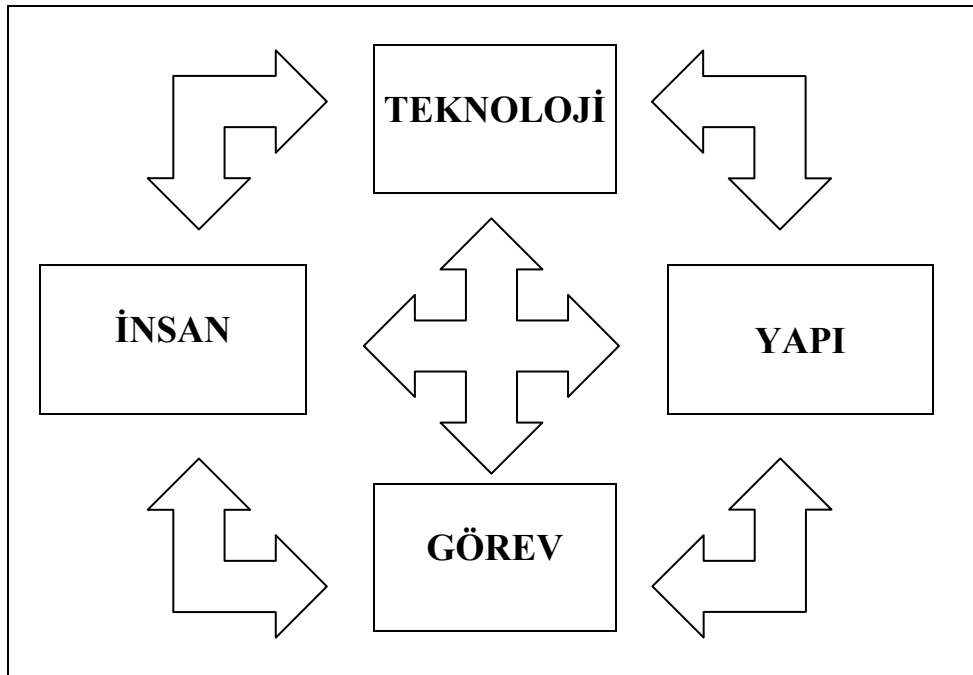
Etkili bir örgütsel değişim sürecinde hedefler genellikle; içsel hedefler ve dışsal hedefler olmak üzere iki kategoride sınıflandırılır. İçsel hedefler örgüt bireylerinin değişimine yöneik hedeflerdir. Tavırların ve davranışların değişimi, karar verme kabiliyetinde gelişim, motivasyonu artırma, mükemmel iş tatmini bu amaçlar arasında yer almaktadır. Dış hedefler ise, örgütün dışında beklenen ilgili değişimlere bir cevap niteliğini taşımaktadır. Toplam satışın artırılması, şikayetleri ve devamsızlığı ortadan kaldırma, karlılığı artırma, yeni müşteri kazanmak ve üretim verimliliğini arttırmak dış hedeflere birer örnektir (Hellriegel ve diğerleri, 2004).

Fakat burada bazı engeller ortaya çıkmaktadır. Kişisel özelliklerden ve örgüt yapısından kaynaklanan engellerin ilk etapta ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca

değişmeyi reddeden ve genel çaba ile uyuşmayan isteklerde bulunan patronlar en büyük engel olarak ortaya çıkmaktadır. Engelleyici unsurlar, yeni vizyona sadık kalınarak ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır (Babadalı, 2004).

### 2.3.6 Değişim Stratejilerinin Araştırılması

Altıncı aşama, uygulanabilir değişim stratejilerinin araştırılması ile ilgilidir. Başarılı bir değişim örgüt içindeki belirli güçlerin değiştirilmesi ile sağlanabilir. Birbirleriyle ilişkili dört değişim gücü bulunmaktadır. Bunlar; teknoloji, yapı, görev ve insanlardır. Bu güçlerin herhangi birindeki değişim, genellikle diğerlerini de etkilemektedir (Hellriegel ve diğerleri, 2004).



Şekil 2.2 : Örgütsel Değişim Güçleri

**Kaynak : Hellriegel, D., Slocum, W.J. and Jackson, S.E. (2004) Management Competency Based Approach, Thomson South-Western, 10.Edition**

Her bir değişim stratejisi farklı bir örgütsel güç ile ilgilidir. Örneğin, üretim metotlarında yapılacak bir değişim teknoloji, otorite ve sorumluluk ilişkilerinde bir değişim; yapı, iş zenginleştirme, görev, örgüt geliştirme programları ile ise çalışanlar bir değişim üzerine odaklanmaktadır.

Hangi örgütsel güç üzerinde hangi değişim stratejisinin uygulanabileceği tablo 2.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1 : Örgütsel Değişim için Stratejiler**

<b>Örgütsel Güç</b>	<b>Strateji</b>
<b>Teknoloji</b>	Üretim metotlarında değişim Makina parkında değişim Otomasyon
<b>Yapı</b>	Pozisyon tanımlarında değişim Otorite ve sorumluluk ilişkilerinde değişim Ödüllendirme sisteminde değişim
<b>Görev</b>	İş zenginleştirme İş basitleştirme Takım geliştirme
<b>Çalışanlar</b>	İş başında eğitim Yönetim geliştirme kursları Örgüt geliştirme programları

**Kaynak : Hellriegel, D., Slocum, W.J. and Jackson, S.E. (2004) Management Competency Based Approach, Thomson South-Western, 10.Edition.**

### **2.3.7 Değişimin Uygulanması**

Planlanan değişimin sorunsuz olarak gerçekleştirilebilmesi için gerekli faaliyetlerin organize edilmesi, uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi, sapmaları

ortadan kaldırıcı güncellemelerin yapılması sorumluluğu bu aşamada yerine getirilecektir (Karaaslan ve Hazır, 2004).

Değişimin gerçekleşmesinde, önemli rol üstlenen tüm üyelerin bağlılıkla ve üstlendikleri sorumluluğun bilinciyle çalışmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, planlanan değişimin gerçekleşmesi çok zor, bazı durumlarda ise imkansız olabilmektedir (Ateş, 2005).

Faaliyet sorumluluklarını Karaaslan ve Hazır (2004) şu şekilde sıralamıştır:

- Proje hazırlıklarının yapılması: Bu kapsamda; değişim projesinin planları uygulayıcılar tarafından kontrol edilir ve ayrıca ayrıntılı şebekeler hazırlanır. Ana planla koordinasyonu sağlanır. Gerekli görülür ise proje planında yapılması gereken değişiklikler proje planlama katmanı ile koordine edilerek yapılır.

- Değişim proje ekibinin etkin yönetimi,
- Değişim projesiyle ilgili faaliyetlerin sisteme uygun gerçekleştirilmesi,
- Kaynakların etkin kullanımı, maliyetlerin kontrolü,
- Projenin tamamlanarak hayata geçirilmesi.

Değişim programının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için yeni davranış kalıpları gösteren çalışanlar adil bir şekilde ödüllendirilmelidir (Hellriegel ve diğerleri, 2004). Etkili bir uygulama süreci ancak çalışanlar değişim programına istekli bir şekilde katıldıkları zaman gerçekleştirilebilir .

### **2.3.8 Değişim İzlenmesi**

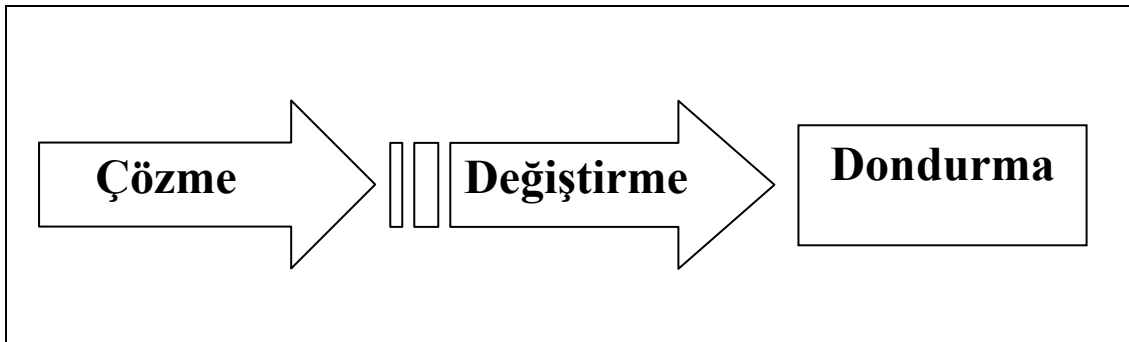
Son aşamada ise değişim programın başarıyla sürüp sürmediği izlenir. Değişimin izlenmesi sürecinde, gelişim trendi üç temel boyut üzerinde ele alınır. Bunlardan ilki, iş tatmini, verimlilik, yeni ürün geliştirme ve pazar payı düzeylerinin, değişim sürecine

başlamadan önceki düzeyler ile kıyaslanmasıdır. İkinci olarak, gelişmenin ya da gerilemenin büyüklüğü ve son olarak ilerlemenin ya da gerilemenin devam süresinde bir değişim olup olmadığına bakılır (Hellriegel ve diğerleri, 2004).

Değişim programı tamamlanmadan önce, ortaya konmuş içsel ve dışlar hedefler ile şimdiki durumda bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ölçülmelidir. Eğer bu ölçüm yapılmaz ise, değişim sürecinin etkinliği ve başarısı konusunda yanlış değerlendirmeler de bulunmak söz konusu olacaktır ((Hellriegel ve diğerleri, 2004).

## 2.4 KURT LEWIN'İN DEĞİŞİM MODELİ

Bir başka değişim modeli Kurt Lewin tarafından öne sürülmüştür. Değişim sürecini oldukça genel açıdan ele alan bu model; çözme (unfreezing), değiştirme (changing) ve dondurma (refreezing) aşamalarından oluşan bir değişim modelidir.



**Şekil 2.3 : Lewin'in Planlı Değişim Modeli**

**Kaynak : [http://www.defence.gov.au/dpe/psmp/documents/unit\\_4/U4Topic09.pdf](http://www.defence.gov.au/dpe/psmp/documents/unit_4/U4Topic09.pdf)**

### 2.4.1 Çözme (Unfreezing)

Çözme sürecinde değişimin konusu olan örgütsel unsurların mevcut dengesi bozulur ve değişime hazır hale getirilir.

Örgüt içinde, herhangi bir değişime başlamadan önce, bireyler mevcut değerlerin, davranış biçimlerinin ve mevcut durumun yarattığı tatminsizliğin farkına varmalıdırlar. Böylece mevcut değerleri ve davranış kalıplarını desteklemeyi



bırakabilirler. Bu durum örgüt çalışanları üzerinde değişim baskısını arttıracak gibi, değişime karşı olan birçok engeli de ortadan kaldıracaktır (Bedeian ve Glueck, 1983).

Denge durumundan çıkmanın üç yolu vardır: İlki, değişime yönlendiren güçler artırılabilir. İkincisi, direnen güçler azaltılabilir. Üçüncüsü, bu iki yolu birleştiren yaklaşımdır. Çözülme bir kez başarıldığında, değişim uygulanabilir. Gerçekte, çözme ve değiştirmeyi kesin çizgilerle ayırmak güçtür. Statükoyu çözme çabalarının çoğu değiştirmeye de girer. Dirençle uğraşma yolları, çözme ve değiştirme konusunda da gereklidir (Özkara, 1999).

#### **2.4.2 Değişim (Changing)**

Çözme aşamasında mevcut örgütsel denge bozulduktan sonra, değişime konu olan değişkenler değiştirilerek yeni bir denge konumuna getirilir.

Değiştirme istenmeyen ya da sorun yaratan durumun yerine yenisinin konulmasıdır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da işgören davranışları değiştirmenin konusu olabilir (Özkara, 1999).

Örgütsel değişim süreci değişime iten iç ve dış güçler ile mevcut yapıda değişime direnen güçlerin çarpışması arasında gerçekleşmektedir. Değişime iten güçlerin yarattığı değişim baskısı yüksek olduğunda ve değişim aciliyet gerektirdiğinde, yönetimin dikkati direnen güçlerin etkisini kırmaya ve değişimi ani bir biçimde gerçekleştirmeye yönelmektedir. Diğer yandan, değişime iten güçlerin baskısı düşük olduğunda ve değişim aciliyet gerektirmediğinde ise, yönetimin dikkatini direnen güçleri de değişim sürecine katmaya ve değişimi daha uzun bir süreye yaymaya yönelmektedir (Özkara, 1999).

Bu aşamada örgüt çalışanları yeni tavırlara ve davranış kalıplarına yönlendirilmeli ve sözkonusu yeni kalıpların geçerliliği konusunda ikna edilmelidirler. Yeni davranış kalıplarını ve görüşleri benimsemiş bireyler, öbür örgüt çalışanlarına tanıtılmalıdır. Böylece çalışanlara tavırlarını ve davranışlarını değiştirmeleri konusunda güçlü kanıtlar ortaya konulmuş olur (Bedeian ve Glueck, 1983).

### 2.4.3 Dondurma (Refreezing)

Son olarak, yeni tavırlar ve davranışlar güçlendirilmiş ve bütünleştirilmiş olarak bireylerin normal davranış dağarcıklarına kazandırılır. Yeni davranış kalıplarının güçlendirilmemesi, değişimin uzun süreli olmasını engelleyecektir. Güçlendirme, yeni davranış kalıpları, bireylerin duygusal ilişkilerinde istenilen bir durum oluncaya kadar önemli bir faktör olacaktır (Bedeian ve Glueck, 1983).

Yeniden dondurma örgütün yeni durumuna göre bir denge oluşturmayı kapsar. Denge oluşturma değişen yapı, süreç, teknoloji, kültürel değerler ya da davranışların pekiştirilmesi ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Değişim sırasında birçok uyumsuzluklar ve sorunlar yaşanabilir. Uyumsuzluklar ortadan kaldırıldığında ve yeni durum tümüyle benimsendiğinde yeni bir statüko ortaya çıkmış olacaktır (Özkara, 1999).

## 2.5 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAYICILARI

Örgütsel değişim kararı verildikten sonra, uygulamanın kime yaptırılacağı önemli sorun olarak ortaya çıkar. Zira bu çalışmanın başarılması kolay değildir; geçerli örgütsel yapıya ilişkin bilgilerin soru formlarıyla ve görüşmelerle alınması, öngörülen amaçlara ulaşmaya olanak sağlayan çeşitli araçların belirlenmesi, örgüt şemalarının geliştirilmesi ve yönetmeliklerin hazırlanması oldukça fazla zaman, beceri ve uzmanlık gerektirmektedir. (Eren, 1989).

Değişim programlarının başarısı önemli ölçüde değişim uygulayıcılarının, karar vericilerin ve organizasyonun kaliteli ve etkin bir ilişki kurabilmesine bağlıdır. Böyle bir ilişki biçimin kurulabilmesi, değişim uygulayıcıları için son derece önemli bir aşamadır (Gibson ve diğerleri, 1985).

Bu aşamada temel problem planlı örgütsel değişim sürecini kimin uygulayacağı konusudur. Örgütün mevcut problemlerinin ve değişim sürecinde ortaya çıkabilecek olası problemlerin üstesin gelebilmek için örgüt, bilgi düzeyi yüksek ve kabiliyetli değişim uygulayıcılarına ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel değişim, işletme içinden bir organ tarafından gerçekleştirilebileceği gibi değişim işletme dışı bir danışman tarafından da gerçekleştirilebilir.

### **2.5.1 Örgütsel Değişimin İşletme İçi Bir Organ Tarafından Uygulanması**

Özellikle hızla değişen çevre koşulları içinde eylemde bulunan belirli iriliğe ulaşmış işletmelerde örgütsel planlama ve değişim işlerini sürekli olarak yüklenen bir birimin bulunması olağandır. Nitekim kimi işletmeler bu işleri birkaç uzmandan oluşan bir danışman sorumluluğuna vermişlerdir. Örgütsel değişim çalışmalarının bu bölümün uzmanlarınca başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için, bölüm yöneticisinin, genel müdür, genel müdür yardımcısı, idari işler müdürü, planlama müdürü v.b. üst düzey yönetimine karşı sorumlu ve onlardan yetki almış olması gerekir. Öte yandan bölümü oluşturan uzmanların yetenek ve görgülerinin birbirlerini tamamlayıcı olması ve işletmenin örgütsel yapısını yakından bilmeleri gerekir (Eren, 1989).

Bununla birlikte, işletmelerin birçoğunda örgütsel değişim işlevini yüklenecek belirli bir bölüm bulunmayabilir. Bu durumda söz konusu işlev bir kurula veya en yakın ilgili bölüme verilir (Eren, 1989).

Şu halde, ayrı bir örgütlenme bölümü bulunmayan büyük işletmelerde örgütsel değişim işlevi, işlevsel yöneticilerinin herbiri tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilebildiği gibi, personel 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 herhangi bir üst düzey yöneticinin sorumluluğuna verilmelidir (Eren, 1989).

### **2.5.2 Örgütsel Değişimin İşletme Dışı Bir Danışman Tarafından Uygulanması**

Örgütsel değişim çalışmaları işletme dışından bir danışmana veya danışman grubuna da yaptırılabilir. İşletme dışı danışmanlar, işletmenin örgütsel değişim işlevini yüklenen bir bölüme olduğu kadar, görevli üst düzey yöneticisine veya kurula da yardımcı olabilirler (Eren, 1989).

Danışmanların örgütsel değişime ilişkin bilgi ve görgülerinin, işletme içinde bu görevi yüklenecek kişi veya bölümlerinin bilgi ve görgülerine oranla daha fazla olacağı açıktır. Gerçekten bir danışmanı çağırmanın temel nedeni bu kişi veya kuruluşun örgütlenme konusunda sahip olduğu genel bilgi ve görgüsü yanında, birçok işletmede örgütsel değişim uygulamasını gerçekleştirmiş olmasıdır (Eren, 1989).

Bunun yanında hem işletme içinden bir değişim organının hem de işletme dışından gelen danışmanların birlikte oluşturduğu bir değişim ekibi, hem içsel hem de dışsal bilgileri ve kaynakları planlı değişim süreci boyunca kullanabilecektir (Gibson ve diğerleri, 1985).

### **2.5.3 İçsel ve Dışsal Değişim Uygulayıcılarının Avantajları ve Dezavantajları**

Her iki değişimi uygulamaya biçimin birtakım avantajları ve dezavantajları vardır. İşletme içi organlar, işletmeyi tanıdıkları için, zaman kaybetmeden değişimi başlatabilecekler; değişim taraflarının isteklerini, amaçlarını, düşüncelerini, davranışlarını bildiklerinden bu güçleri etkin şekilde kullanabilecekler, değişime karşı direniş noktalarını kolaylıkla belirleyebilecekler ve bu konularda önceden hazırlık yapabileceklerdir. İşletme içi organların değişim sürecinde nesnel olmamaları, tarafsız kalamamaları ve örgüt içi ilişkilerden etkilenmeleri bu şekilde bir değişim yapılmasının önünde önemli engeller oluşturmaktadır (Sucu, 2000).

Değişime işletme dışı kişilerden uzmanlara yaptırılması, işletme ve değişim gerekleri ile ilgili bilgilenmeleri için gereken süre ve buna bağlı olarak oluşabilecek zaman kaybı dışında yukarıda belirtilen olumsuzlukları kendi içinde barındırmayabilir ve değişim daha etkin olarak gerçekleştirilebilir (Sucu, 2000).

Büyük değişim programları çoğunlukla, ancak bir iki kişiyle başlamaktadır. Başarılı değişim çabalarında liderlik koalisyonu zaman içinde giderek gelişmektedir. Fakat değişim çabalarının başında asgari bir kitle oluşmadığında herhangi bir değişim gerçekleşmemektedir (Kotter, 1995). Bu yüzden uygulayıcı seçimi yapılırken değişim sürecinin safhası da önem kazanmaktadır.

Değişimi içsel veya dışsal uygulayıcıların gerçekleştirmesine karar verirken, örgütün iç ve dış çevre koşulları, değişimin süresi, değişimin amacı ve değişim için katlanılacak olan maliyet göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 2.2'de örgüt içi ve örgüt dışı değişim uygulayıcılarının avantajları ve dezavantajları gösterilmektedir.

**Tablo 2.2 : İçsel ve Dışsal Değişim Uygulayıcılarının Avantajları ve Dezavantajları**

	<b>İçsel Uygulayıcılar</b>	<b>Dışsal Uygulayıcılar</b>
<b>Avantajları</b>	<p>Örgütteki en iyi bilgilere sahiptirler.</p> <p>Acil olarak yararlanırlar.</p> <p>Değişim miktarını bilirler.</p> <p>Daha fazla kontrol ve otoriteye sahiptirler.</p>	<p>Örgüte daha objektif bakarlar.</p> <p>Farklı sorunlarla ilgilerinde daha tecrübelidirler.</p> <p>Farklı tecrübelerle sahip daha fazla bireylerden oluşurlar.</p> <p>Daha fazla teknik bilgi, yeterlilik ve kullanılabilir hünere sahiptirler.</p>
<b>Dezavantajları</b>	<p>Sorunlara kapalı olabilirler.</p> <p>Çelişkili görüşlere sahip olabilirler.</p> <p>Sorunun bir parçası olarak görülürse ek bir direnç yaratabilir.</p>	<p>Örgüt konusunda bilgileri azdır.</p> <p>Daha yüksek maliyeti beraberinde getirir.</p> <p>Değişim miktarını bilmez. Daha uzun bir başlama zamanı alır.</p> <p>Yönetimin imajını uygun bir biçimde yansıtmayabilir.</p>

**Kaynak : Keçecioğlu, T. (2001), Bir Değişimin Anatomisi, İstanbul: Alfa Yayınları, 1.Basım.**

## 2.6 DEĞİŞİM ve LİDERLİK

Liderlik teorisi ve uygulaması alanında uğraş veren pek çok kişi bugünün işletmelerinin çalışanlara ilham veren ve onların köklü değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayıcı bir liderlik modelini önermektedir (İçcan, 2006). Dönüştürücü liderlik olarak ortaya çıkan bu yeni liderlik modeli, işletmelerin değişim faaliyetlerinde etkin bir rol oynamaktadır.

Dönüştürücü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Ayrıca tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar

(İşcan, 2006). Diğer yandan dönüştürücü liderler, değerlerini ve inançlarını ortaya koyarak, izleyicilerinin gereksinmelerini ön planda tutmaktadır. Dönüştürücü liderlerlik, izleyicilerin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve beklenenden daha fazlasını yapabilmelerini ve motive olmalarını sağlamaktadır (Sipahi ve Berber, 2002).

Dönüştürücü lider direnç güçlerini anlamak ve örgütü dönüştürmedeki dirençlerin üstesinden gelmede ihtiyaç duyulan enerjiyi harekete geçirmelidir. İnsanlar yeni yöntemleri öğrenmeli ve eski alışkanlıkları terketmelidir. Yeni normları ve değerleri oluşturmalarıdır. Dönüştürücü liderler (Keçecioglu, 2001);

1. Gündem yaratmalıdırlar: Liderler örgütü dönüştürmeyi başarmada ihtiyaç duyulan şeylerin listesinin oluşturduğu net bir gündeme sahip olmalıdırlar. Gündem, dalgalı bir denizde gemilerin sürüklenmesini önleyecek örgütsel çıpayı oluşturur.

2. Kolay cevap biçimi yoktur: Dönüştürücü liderler her derde deva uygulamalara kalkışacak herhangi bir harekete izin vermemelidirler. Yapıcı kanalların yollarını bulmalıdırlar. Örgütün karşılaştığı karmaşık ve dinamik sorunların kolay cevapları yoktur.

3. Aşırı taraf tutma tuzağından kaçınmalıdırlar: Çoğu örgütün doğasında, değişimin tarafında olan kavramların aşırı övülmesi duygusu bulunmaktadır. Bu örgütler için tuzaktır. Makul olmayan beklentiler duygusu yaratır.

Dönüştürücü liderler çalışanların, örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak, onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artırmaktadır. Dönüştürücü liderlik modelinde hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri birtakım istekleri ifade eden amaçları arama yolunda değişmektedirler. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesini hedeflemektedir. Bunun yanı sıra dönüştürücü liderlerin önemli davranış kalıplarından biri olan grup amaçlarının kabulünü sağlama olgusu da bu liderlik modelinin örgütsel özdeşleşmeyi artırıcı bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (İşcan, 2006).

## **BÖLÜM III**

### **ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ**

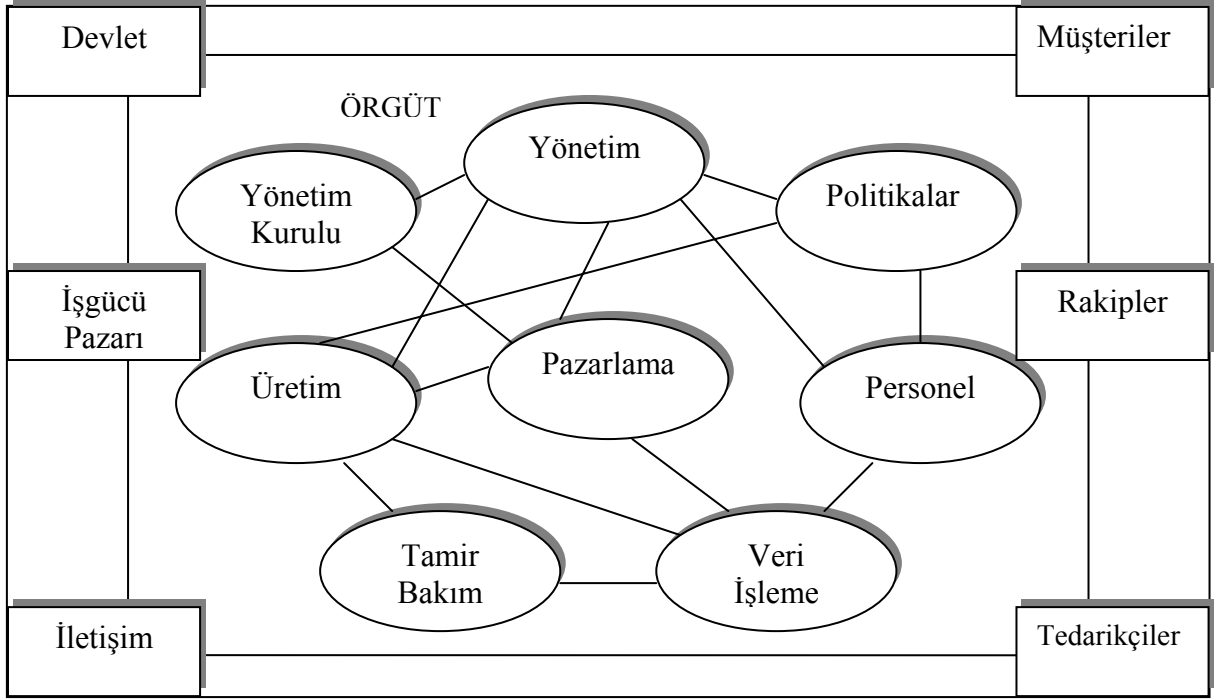
#### **3.1 GÜNÜMÜZDE SIKLIKLA KULLANILAN DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ**

Günümüzde yaşanan sürecin farklı alanlarındaki gelişmeler, işletme ile ilgili çıkar gruplarının, özellikle de tüketicilerin doyumunu önemli hale getirmiştir. Dolayısıyla, işletmeler tüketicilerine, nitelikli, düşük fiyatlı, istenilen yerde ve istenilen zamanda (çabuk) ürün sunma, onlar için değer yaratma amacını birincil amaç olarak ön plana çıkarmışlardır. Buna yönelik çalışmalarda ise stratejilerini, yapılarını, teknolojilerini, büyüklüklerini, ilişkilerini ve örgütsel davranış biçimlerini geliştirmenin yollarını aramaktadırlar (Sucu, 2000). Bu bölümde, örgütlerin değişimi sağlayabilmek için kullandıkları değişim tekniklerine değinilecektir.

##### **3.1.1 Sistem Yaklaşımı**

Sosyal örgütler, karşılıklı olarak birbirine bağlı ve bağımlı alt sistemlerin meydana getirdiği organik bir bütündür. Bu nedenle alt sistemdeki bir değişme, diğer alt sistemlerde sınırlandırmalara ve streslere neden olabilmektedir (Balcı, 2002).

Sistem yaklaşımı ile ilgili önemli bir kavram, sistemin tümünün ya da bir alt sistemin, sistemin bütününe akılda tutarak incelenebileceği, araştırılabileceğidir. Bir diğeri de örgütün bir açık sistem olarak çevresini oluşturan büyük sistemlerle etkileşmesi, yani onları etkilemesi ve çevresince etkilenmesidir (Balcı, 2002). Bu da kendiliğinden yeni çözümler ve eylem yöntemleri geliştirerek olaylara çok boyutlu bakmayı, bütünde parçayı, parçada bütünü kavrayabilmeyi, tüm bağlantılarıyla olayları görebilmeyi, kendi özgünlüğü içinde her olayı değerlendirmeyi gerektirmektedir (Erçetin, 2001). Sistem yaklaşımının örgütü çok yönlü olarak ele alması, örgütün değişim ihtiyacına daha çabuk varmasını sağlamaktadır.



**Şekil 3.1 : Genel Sistemler Teorisi**

**Kaynak: Holt, D.H. (1990), Management: Principles and Practies, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 2.Edition**

Örgütlerin sürekli olmaları ve gelişmeleri yanında sağlıklı ve dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin örgütle ilgili bütün iç ve dış faktörleri algılaması, bilmesi, yorumlaması ve sonuç çıkartması ve bunu örgüte uyarlaması gerekmektedir. (Şahin, 2004). Sistem yaklaşımı yöneticinin iç ve dış çevresel föktörleri eşzamanlı olarak değerlendirmesini sağlamaktadır. Yöneticinin dikkatini bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerine çekmekte ve yöneticini değişimin yönünü ve gücünü belirlemesine yardımcı olmaktadır.

### 3.1.1.1 Sistem Yaklaşımı İle İlgili Temel Kavramlar

Yönetim bilimi literatüründe sistem yaklaşımı ile birçok kavram geliştirilmiştir. Burada sistem yaklaşımı ile ilgili temel kavramlar ele alınacaktır.

**Alt Sistem :** Bir sistemin bütünü oluşturarak parçalar alt sistem olarak tanımlanmaktadır. Her sistem kendisinden büyük bir sistemin alt sistemi olabilir.



Departmanlar işletmenin alt sistemini oluştururken, işletmenin kendisi de içinde bulunduğu sektörün bir alt sistemini, faaliyet gösterilen sektör ulusal ekonominin alt sistemini ve ulusal ekonomi de dünya ekonomisinin bir alt sistemini oluşturmaktadır (Stoner ve Wankel, 1986).

**Sinerji :** Sinerji, bütünün, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha etkili ve güçlü olması ifade etmektedir. Birbirinden ayrılmış departmanlar örgütsel süreç içerisinde, birbirlerine yardım ederek ve birbirlerini etkileyerek tek başlarına gösterebilecekleri performanstan daha daha fazlasını üretmektedirler. Örneğin, bir holdingde bütün işletmelere yönetebilecekleri ayrı bir finansman departmanı kurmak, onları merkezi bir finans departmanı ile yönetmekten daha etkin ve verimli sonuçlar vermektedir (Stoner ve Wankel, 1986).

**Açık ve Kapalı Sistemler :** İçinde buldukları çevre ile etkileşim içinde olan örgütler açık sistem, etkileşim içinde bulunmayan sistemler kapalı sistemler olarak ele alınmaktadır. Bütün örgütler çevreleriyle etkileşim içindedirler, fakat çevrenin örgütlere yaptığı etkinin büyüklüğü değişmektedir. Örneğin bir otomobil firması, bir hapishane veya manastırdan çok daha fazla açık bir sistemdir (Stoner ve Wankel, 1986).

**Sistemin Sınırları :** Her sistem sınırları ile çevresinden ayrılır. Kapalı sistemlerin sınırları katı ve değişmez iken açık sistemlerin sınırları esnek ve değişkendir. Son zamanlarda birçok örgüt için çevreyle olan sınırlarının esnekliği gittikçe artmıştır. Örneğin petrol şirketleri denizlerde yürüttükleri petrol arama sondajları çevreyi kirletmekte ve toplum çevre kirliliklerine karşı bu şirketlere tepki göstermektedir (Stoner ve Wankel, 1986).

**Akış :** Sistemlerde bilgiler, nesnelere ve enerji sürekli akmaktadır. Sistemler çevresinden birtakım girdiler (hammadde) alırlar ve birtakım dönüştürücü işleme tabi tuttukları çıktı olarak (mal ve hizmet) çevrelerine sunarlar (Stoner ve Wankel, 1986).

**Geribildirim :** Geribildirim sistemi kontrol edebilmenin anahtarıdır (Stoner ve Wankel, 1986). Sistem insanlar, ürünler ve raporlar gibi birtakım çıktılardan aldığı

bilgiler sayesinde faaliyetlerini denetlemektedir. Bu bilgiler ışığında faaliyet süreçlerinde bir aksama saptandığı takdirde düzeltme yoluna gidilir.

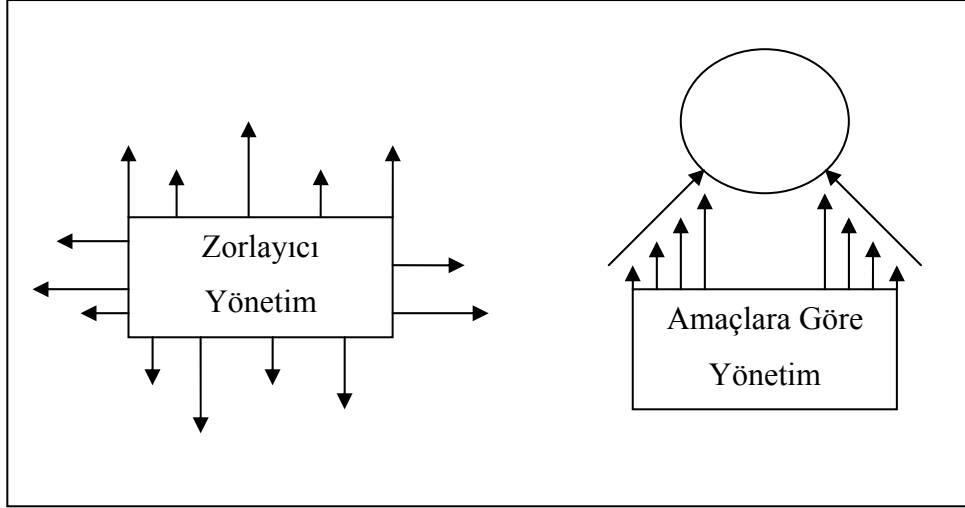
### **3.1.1.2 Sistem Yaklaşımının Avantajları**

Sistem yaklaşımı, organizasyonlara esneklik sağlayarak daha kapsamlı bir şekilde faaliyetlerini inceleme, yönetme ve kontrol etme imkanı sağlamaktadır. Sistem yaklaşımı ile kurumun hayatta kalabilmesi, gelişmesi ve faaliyetlerde dinamik dengenin sağlanması için, yöneticilerin organizasyonla ilgili kontrol edilebilen veya edilemeyen bütün faktörleri bilmesi, anlaması ve değerlendirmesi imkanını sağlamaktadır. Her türlü iç ve dış çevreye ilişkin faktörlerin değerlendirilerek organizasyonun bunlara uymasını sağlamaktadır (Tecim, 2004).

### **3.1.2 Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara Göre Yönetim'in esasını bir arada faaliyet gösteren idareci ve astların birlikte ortak amaçlar ortaya koyması oluşturmaktadır (Stoner ve Wankel, 1986). Genel olarak amaçlara göre yönetim, örgütsel amaçların ve çalışanların bireysel amaçlarının açıkça belirlenip tanımlanması ve bu amaçların birbirleri ile doğrudan ilişkilendirilip periyodik olarak sonuçların ölçülmesini ifade etmektedir (Gannon, 1982).

Her iki tarafın faaliyet alanı, beklenen ölçülebilir sonuçlar (amaçlar) tarafından tanımlanmaktadır. Bu amaçlar, astların iş planlarını oluşturmasında ve hem astların hem de idarecinin oluşturulan planları izlemesinde kullanılır (Stoner ve Wankel, 1986). Bu planlamada katılmalı yaklaşım kullanıldığından buna yönetim felsefesi adı da verilmektedir. Bu yolla amaçları belirlemeye katılan bireyler yalnızca bireysel gelişme sağlamakla kalmayıp tüm örgüt için de bir gelişmeye örnek olmaktadır. (Can, 2002).



**Şekil 3.2 : Amaçlara Göre Yönetim ve Zorlayıcı Yönetim**

**Kaynak: Stoner, A.F.J ve Wankel, C. (1986), Management, New Jersey: Prentice-Hall International Inc. 3.Edition**

Amaçlara doğru gidişler, ilerlemeler ve sonuçlar daha sık olarak belirli zaman aralıkları ile gözden geçirilmelidir. Bunların yanında, amaçlara ulaşmak için gerekli olacak kaynaklar da tanımlanmalıdır (Ölçer, 2004).

### 3.1.2.1 Amaçlara Göre Yönetimin Avantajları

Örgütlerin değişim faaliyetlerinde uygulanan amaçlara göre yönetimin avantajlarını Özalp (1992) aşağıdaki gibi belirtmiştir.

AGY'nin en önemli yararı daha iyi bir yönetim sağlamaktır. Bu teknikle planlama, sonuçlar için yapılıdır. Amaçların gerçekçi olabilmesi, yöneticilerin amaçlara ulaşılacak şekilde düşünmelerine ve bu yönde çalışmalarına bağlıdır. Amaçlara göre yönetim, organizasyonun çalışması için temel faktör olan hiyerarşinin çalışmasını kolaylaştırır. Bu teknik, organizasyon yapısının çalışmasını sağlar. Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin amaç saptamadaki yeteneklerini artırır. İşlerin iyi bir şekilde yürütmesini sağlamak için çok uygun bir şekilde kurulmuş bir hiyerarşi içinde yenilik, esneklik, ekip çalışmaları sağlar. Amaçlara göre yönetim üst yönetimi, en üstten en alt kademeye kadar amaçlar hiyerarşisi kurmaya zorlar. AGY açık seçik denetim

standartları saptamakta yardımcı olur. Astların kararlara katılmalarını sağladığı için astları güdüler. Astlar başkalarının verdiği kararlara değil aynı zamanda kendilerinin oluşumuna katıldıkları kararlara uygularlar. Kişilerarası ilişkilerin gelişmesine yardımcı olur. Amaçlara göre yönetim bir sistem olarak profesyonel ve yönetsel elemanlara uygulanabilir. En alt kademedeki yöneticiden en üst yöneticiye kadar olan hiyerarşik yapıyı kapsar. Amaçlara göre yönetim etkin bir denetim sistemi koymaya yardımcı olur.

### 3.1.3 Toplam Kalite Yönetimi

İşletmeler, kalite kültürü oluşturmak, rakiplerin baskılarına yanıt vermek, müşterilerin kaliteli ürün ve hizmet taleplerini karşılamak ve kamuoyunda iyi bir imaj elde etmek gibi nedenlerle Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlamaktadırlar (Başaran ve Aydemir, 2004).

Kalite anlayışı tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinim ve beklentiler doğrultusunda biçimlenebilen öznel bir kavramdır. Gereksinimler, beklentiler, sosyal ve ekonomik çevre, kültürel ve dini yapı, gelenekler, ekonomik düzey, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim, genel toplumsal yargılar, kalitenin müşteri tarafından algılanmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Doğan, 2000). Toplam kalite yönetimi, yöneticinin dikkatini değişen müşteri beklentilerine çekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin yapısı dikkate alınarak ayrıntılı bir tanımlama şu şekilde yapılabilir. “Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesiyle işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunlarında, ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.” Bu tanımda TKY felsefesinin ilkeleri ve teknikleri ile bir bütün olduğu ve kuruluşta alınan

her kararın, sürdürülen her faaliyet ve sürecin ürün kalitesi üzerinde etkileyici bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Çoban, 2004).

### 3.1.3.1 Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

Toplam kalite yönetimi insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şeklidir (Çetin, 2002).

TKY'nin en belirgin özelliklerinden biri grup çalışmasının yaygınlığıdır. Grup çalışmalarının spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir sistemi mevcuttur. TKY bünyesindeki tüm çalışanların çalışmalara katılımını sağlamak için kullanılan en önemli araç, kalite çemberleridir. Bu bağlamda kalite çemberleri, iyileşmeler önermek ve bunları tartışmak için genellikle çalışma saatleri dışında düzenli olarak toplanan, aynı çalışma alanında görevli ve gönüllü iş gören gruplarıdır (Sarı, 2004).

TKY'nin bir başka özelliği müşteri odaklılık ise uygulanması en zor; ancak işletmeye uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak ögedir. Nitekim müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit eden ve karşılayan işletmelerin yoğun rekabet koşullarında başarı şansları daha yüksek olacaktır (Sarı, 2004). Toplam kalite yönetimin özelliklerini Naktiyok ve Küçük (2003) şöyle sıralamıştır:

1. Toplam kalite, kalite maliyetlerinin artmasını değil, tam tersine azalmasını sağlamaktadır. Burada amaç, muayeneye ve uzman birimin kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır. Çünkü kalite, bir örgütün bütününe ilgilendiren bir konudur. Örgütün tüm üyeleri, üretilen mal ve hizmetlerin müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamasından sorumludur. Bu kalite düzeyine ulaşılmasında yönetim kadar çalışanların da sorumluluğu vardır. Toplam

Kalite sistemini kurmak isteyen örgütlerin, örgüt içi birimlerin karşılıklı etkileşimini ve bununla ilgili koordinasyonu kabul etmesi gerekir.

2. TKY, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.

3. Burada amaç, piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma, tüm alanlarda kaliteyi sağlama, kalite standartları oluşturma, süreçlerin sürekli geliştirilmesi ve etkin iletişimin sağlanmasıdır. TKY terimindeki toplam sözcüğü de, kalitenin tüm süreçlerde, tüm işlerde ve herkesin katılımı ile gerçekleşeceğini ortaya koymaktadır.

4. TKY, sürekli örgütsel iyileştirmeyi planlama ve kurma görüşüdür. TKY, müşteri arzularını tatmin etme, problemleri tanımlama, katılım sağlama ve çalışanları karar vermede cesaretlendirme üzerine odaklanmıştır.

5. TKY, bir örgütün rekabette ayakta kalabilmesi için müşterilerini tatmin etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Örgütlerin, günümüzün son derece rekabetçi şartlarında ayakta kalabilmesi için hayati faktör, müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını bilmek ve bu ihtiyaçları olabilen en düşük maliyetle karşılamaktır.

### **3.1.3.1 Toplam Kalite Yönetimin Avantajları**

Toplam kalite yönetimi işletmelere rekabet gücünün ve pazar payının artması, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, iç ve dış müşterilerin memnuniyeti v.b. alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir. TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Aktaş ve Kayalı, 2003).

### 3.1.4 Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme)

Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve yenilik yapma gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacıyla, örgütün mevcut yapısının ve kullanılan süreçlerin terkedilerek, mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirilmesi çabasıdır (Fidan, 2001).

İşletme süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması önemli bir değişikliği ifade etmektedir. Zira, örgütsel yapı, yönetim sistemleri, çalışanların sorumluluklarının ve performanslarının değerlendirilmesi, bilgi teknolojisinin kullanılması gibi konularda bazı değişiklikler olacaktır (Aksu, 2000). Bu değişikliklerin başarısı; etkin bir değişim planının hazırlanıp, yürütülmesine bağlıdır.

#### 3.1.4.1 Değişim Mühendisliğinin Özellikleri

Her şeyden önce DM temelden bir değişiklik demektir. Değişim mühendisliğinde, önce bir şirketin ne yapması gerektiği belirlenir. Bu noktada “yaptığımız işleri neden yapıyoruz” ve “neden bu şekilde yapıyoruz” soruları cevaplandırılmaya çalışılır. Bu iki konuyla ilgili emin olunan hiçbir şey yoktur. Bunun anlamı eski yapının göz önüne alınmamasıdır. Var olanlar göz ardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır. Bu aşamada da “elimdeki bilgi ve teknolojiyle, bu şirketi yeniden kuruyor olsaydım ne yapardım ?” sorusuna cevap aranmaktadır (Fidan 2001).

Örneğin “müşterilerin kredilerinin kontrol işini daha etkili bir şekilde nasıl yapabiliriz ?” diye sormak; “müşterilerin kredilerinin kontrol edilmesi gerektiği” varsayımına dayanır. Halbuki, “müşteri kredilerinin kontrol edilmesi gerekli mi” sorusu değişim mühendisliğinin kapsamı içindedir (Fidan, 2001).

İkinci olarak, değişim mühendisliği radikal bir değişiklik demektir. Bu, sorunların köküne inmek ve örgütü baştan sona yeniden tasarlamak anlamına gelir. Başka bir ifadeyle, DM uygulamalarında, mevcutlar üzerinde bazı değişiklikler yapmak, işi iyileştirmek veya geliştirmek değil, işin yeniden icat edilmesi sürecidir. Bunun için varolan örgüt yapısı ve süreçleri veri olarak kabul edilmez (Fidan, 2001).

Üçüncü olarak değişim mühendisliği çarpıcı değişiklikler demektir. Değişim mühendisliği, örgütün başarısında küçük ve aşamalı gelişmeler yapmak değil, önemli sıçramalar ve sonuçlar elde etmek için çaba sarfeder. Eğer bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için maliyeti %10 azaltması yetiyorsa, bu şirketin değişim mühendisliğine ihtiyacı yoktur. Başka hiçbir seçeneği olmayan, yani maliyetleri çok yüksek ve malları müşterilerin almayacağı kadar kötü olan şirketler; gelecekte büyük bir tehditle karşılaşacağını düşünen şirketler ve çok hırslı şirketler değişim mühendisliğine başvurumaktadırlar (Fidan, 2001).

Son olarak DM, süreçlerde değişiklik demektir. İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının üretildiği faaliyetlerin toplamıdır. Bir siparişin alınmasından, malların teslimine kadar gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Malın müşteriye teslimi bir süreç sonunda oluşmaktadır. Yöneticilerin çoğu, süreç yönelimli değil; görev ve yapı veya insan yönelimlidir. Günümüzde, şirketlerin örgüt tasarımında yapılacak işin en basit parçalarına bölünmesi ve parçaların uzmanlaşmış işçilere verilmesi biçimindeki görev odaklı düşünce şekli ile insan yönelimli tarzları etkili olmuştur. Halbuki, DM iş süreçlerini esas alan bir yaklaşım sunmaktadır. Çünkü değişim mühendisliği için hangi bölümde ne yapıldığı değil, sonucun nasıl elde edildiği önemli olmaktadır (Fidan, 2001).

### **3.1.4.2 Değişim Mühendisliğinin Avantajları**

DM uygulamalarının başarılı olması durumunda işletmeler zaman ve maliyet açısından önemli tasarruflar elde edebilmekte, ayrıca kalitede, müşteri hizmetlerinde veya işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri diğer konularda önemli ilerlemeler sağlayabilmektedirler (Aksu, 2000).

Örgütteki iş süreçlerinin, yapı, sistem ve politikaların yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilen değişim mühendisliği, maliyet, hız, kalite ve hizmet gibi performans göstergelerinin verimliliğini artırarak örgütteki performans düzeyini yükseltmeyi hedefler. Böylece müşteri talepleri en iyi şekilde karşılanacak, örgütün rekabet gücü artacak, yenilik ve yaratıcılığı gelişecek, dinamik, esnek ve çevik bir örgüt



yapısı oluşturulacak, örgütsel performansta bir sıçrama ve atılım gerçekleşecektir (Pira ve Kocabaş, 2003). Örgüt pazardaki eski konumundan daha etkin bir konuma gelecektir.

### **3.1.5 Kıyaslama (Benchmarking)**

Son yılların yeni kavram ve tekniklerinden birisi kıyaslama veya işletmelerarası karşılaştırmalar olarak adlandırabileceğimiz benchmarking kavramıdır. Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmelerin incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir (Bumin ve Erkutlu, 2002).

Temel yaklaşım itibarıyla kıyaslama, bir işletmenin, sürekli olarak ve bilinçli bir biçimde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, analiz etmesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuçlar çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir plan dahilinde uyguluyarak daha yüksek bir başarı düzeyini yakalamaya çalışması çabaları olarak da ifade edilmektedir. (Bumin ve Erkutlu, 2002). Rekabetin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler güncel, ilgili ve doğru bilgiye oldukça fazla ihtiyaç duyarlar. Kıyaslama, işletmenin etkin kararlar alabilmesinde önemli bir başlangıç noktası olmaktadır (Parker ve Kovacks 2001).

#### **3.1.5.1 Kıyaslama Süreci**

Kıyaslama süreci sistematik olarak işletmenin kendisini ve rakiplerini incelemesi, ölçmesi ve karşılaştırma yapıp kendisini değiştirmesi sürecidir (Jan, 2001).

Kıyaslama sürecine başlarken işletme problemlerini açıkça tanımlamalıdır. Problemler tanımlandıktan sonra kıyaslama yapılacak işletme belirlenir. Daha sonra kıyaslama yapılacak işletmeden ilgili verilerin nasıl toplanılacağına karar verilir. Ölçme araçları ve standartları belirlendikten sonra, işletme kendi durumu ile kıyaslama yaptığı işletmeden elde ettiği verileri analiz eder. Farklar tespit edilir ve sonuçları kıyaslama

yaptığı işletme ile paylaşılır. Elde edilen bulgular temelinde, işletme hedeflediği gelişmeye ulaşıncaya kadar kıyaslamadan elde ettiği verileri kullanır.

### **3.1.5.2 Kıyaslamamanın Avantajları**

Kıyaslama kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı verir. Bilgi değişimini sağlamakta ve iyiye doğru başka neler yapılabileceği konusunda yöneticilere yeni ufuklar açmaktadır. Kuruluşlarda büyük bir özendirici güç oluşturur. Başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve bu yolları öğrenmek, çalışanları güdüler, değişimlere dirençlerini azaltmaktadır (Gencel, 2001).

Kıyaslama ayrıca işletmelerin şu an nerede olduklarının, gelecekte nerede olmayı beklediklerinin ve buraya nasıl ulaşacaklarının cevabını bulmalarında bir yön gösterici, program belirleyici ve standart koyucudur (Şimşek, 2004).

### **3.1.6 Tam Zamanın Üretim Sistemi (JIT)**

Çoğu mamuller için geçerli olan arz fazlalıkları, mamul ömrünün giderek kısılması, tüketicilerin bilinçlenmesi, mamullerin kısa sürede taklit edilmesi, kalitedüşük maliyet uyumunu zorunlu kılan rekabetçi koşullar gibi temel oluşumlar; hem firmalar arası rekabeti artırmış hem de dünya ekonomisinde her üretilen malın satıldığı 2. Dünya savaşı sonrası koşulların 80'li yıllara doğru ortadan kalktığını göstermiştir. Yeni sosyo-ekonomik koşullar geleneksel üretim anlayışlarında ve uygulamalarında değişim gerektirmekte, bu çerçevede üretim biçimleri kitle üretim biçiminden yalın üretim biçimine doğru bir dönüşüm geçirmektedir (Savaş, 2003).

Pazar dinamikleri sonucu, tüketici tercihlerindeki hızlı değişim ve ürün çeşitliliğindeki artış, ürün hayat dönemlerini kısaltmış, üretim parti büyüklükleri azalmıştır. Bu gelişmeler sonucu, işletmeler entegre üretim sistemleri yerine, yüksek esnekliği sağlayan daha küçük ölçekli uzmanlaşmış üretim sistemleri kurmaya yönelmişlerdir (Soyuer, 1999).

Dar anlamıyla TZÜ; gerekli zamanda, gerekli yerde, yalnızca gerekli malzemeyi bulundurmaya amaç edinen malzeme hareketi ve iletimidir. Geniş anlamıyla TZÜ; gerekli malzeme hareketini tam zamanında yapan bütün imalat faaliyetlerini kapsamaktadır (Firuzan ve Ayvaz, 2004).

### **3.1.6.1 Tam Zamanında Üretim Sisteminin Avantajları**

TZÜ sistemin organizasyona sağladığı avantajlarını Yamak (1999) şöyle sıralamıştır:

TZÜ, fazlalıkların olmadığı bir sistemdir. Bu sistemde stok yapılmaz, mekan değerlendirilir, yeterli sayıda işçi çalışır ve fire azdır. Böylece işletme faaliyet sürecinde oluşan israfları yok etmektedir.

Sistem, büyük ölçüde bileşenlerin uyum içinde çalışmasına dayanmaktadır. Bu nedenle bileşenlerden biri aksarsa, paralel süreçlerdeki üretim de durdurulur. Böylece sistem senkranizasyona dayalı olarak çalışmaktadır.

TZÜ sistemi işletme maliyetlerini düşürmektedir. Üretim, pazardaki çeşitliliğe uygun olarak yapılmaktadır. Pazara sunulan ürünlerin üretim önsüresi azalır. Tedarikçilerle yakın ve işbirliğine dayalı bir ilişki kurulur. Aynı TZÜ sisteminde otomasyon ve emek dengelenerek emeği saygı gösterilmektedir.

### **3.1.7 Personel Güçlendirme (Empowerment)**

Artan rekabete hızlı bir biçimde cevap verebilmek, çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunabilmek vb. nedenlerle klasik organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışı, giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflamıştır (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Yeni organizasyon yapılarında bilgi ve insan, rekabet üstünlüğünü belirleyen en önemli unsurlar olarak ortaya çıkmıştır.

Personel güçlendirme, çalışanların zayıf yönlerini belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılıp giderilmesi ve çalışanlar arasında özgüven duygusunun artırılmasına yönelik bir süreçtir (Ugboro, 2006).

### **3.1.7.1 Personel Güçlendirmenin Avantajları**

Personeli güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak; yaptıkları işlerden ve başarılı sonucu aldıklarında kendilerinden daha hoşnut olacaklar, müşterilerle daha sıcak ve hevesli bir biçimde ilişkiye girecekler; kendi ihtiyaçlarının yönetim tarafından gözetildiğini hissettikleri zaman, müşterilerle daha çok ilgili olacaklardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

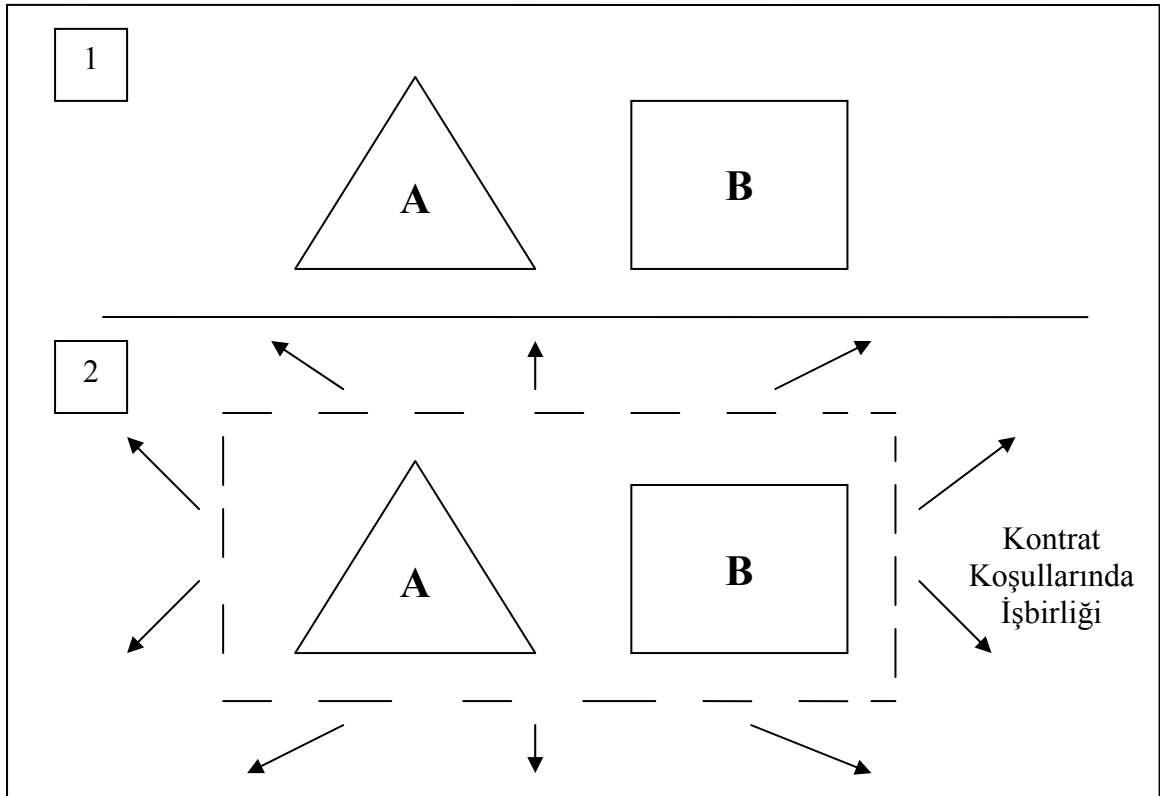
Personeli güçlendirmenin en önemli yararı çalışanların organizasyona olan güvenlerinin artmasıdır. Çalışanlar, işletmenin kendilerini sömürmediğini, kendilerine değer verildiğini ve rekabet üstünlüğü olan mal ve hizmetler üretildiğinde inandıkları zaman buna olumlu bir biçimde yanıt vereceklerdir (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Böylece personel değişimlere karşı daha duyarlı hale gelecek ve daha çabuk adapte olacaktır.

### **3.1.8 Stratejik Anlaşmalar**

İş hayatında globalleşmenin etkisi artmakta ve bu durum da pazarların özelliklerini kısa sürede değiştirebilmektedir. Ayrıca, pazarlarda rekabet eden işletmelerin sayısındaki artış, rekabet şiddetinin de artmasına neden olmaktadır. Bölgesel pazarlara, hatta daraltılmış pazarlara, uluslararası düzeyde işletmeler girebilmekte ve pazarlarda rekabet yapıları değişebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

İki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya (kontrat) dayalı işbirliği yapmaları stratejik ortaklık olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze).

Stratejik ortaklıklar, bölgesel acentelik ve bayilikler gibi basit anlaşmalardan know-how, lisans, taşeronluk, franchising gibi daha spesifik ve karmaşıklık derecesi yüksek anlaşmalara kadar çeşitli dercelerde işbirliklerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).



**Şekil 3.3 : Stratejik Ortaklıklar**

**Kaynak: Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul:Literatür Yayınları, 1.Basım**

### 3.1.8.1 Stratejik Anlaşmaların Avantajları

Stratejik anlaşmalar, gerek ülke bazında gerekse global bazda örgütlerin rekabet gücünü arttırmaktadır. Anlaşmanın içeriğine göre her taraf kendi uzmanlık alanına yoğunlaşarak maliyetlerini düşürmekte ve ölçek ekonomilerine ulaşmaktadırlar. Böylece üretilen malların ve hizmetlerin kalitesi de artmaktadır. Stratejik anlaşmalar örgütlerin ithalat-ihracat süreçlerine yardımcı olarak küresel pazarlara açılmalarını kolaylaştırmaktadır (Aydıntan, 2003).

### 3.1.9 Öğrenen Örgütler

Değişime hazırlıklı olmak ve yenilik yaratarak işletmenin kârını ve ekonomik değerini artırmak; daha iyi ürünler sunmayı, operasyonel etkinliği arttırmayı, müşteriler için daha fazla değer yaratmayı, yeni pazarlara girerek sürdürülebilir bir pazar liderliği elde etmeyi, öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir (Aydemir, 2000).

Değişime adapte olabilmek ve hatta değişimi yaratabilmek için işletmelerin, sürekli öğrenebilme yeteneğini edinmeleri gerektiğini savunan örgütsel öğrenme, bunun nasıl gerçekleştirileceğini de göstermektedir. İşletmeler temelde yöneticileri ve işgörenleri aracılığıyla öğrenirler (Aydemir, 2000).

Öğrenen örgüt, bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı, sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen örgüttür (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere öğrenen bir örgüt, öğrenmeye, adaptasyona ve değişime yatkın bir örgüttür. Bu tür örgütlerde öğrenme süreçleri sürekli bir biçimde analiz edilir, izlenir ve geliştirilir. Örgütün vizyonu, stratejileri, yöneticileri, değerleri, yapısı, sistemleri, yöntemleri ve uygulamalarının hepsi kişilerin gelişimini teşvik etmek ve sistem düzeyinde öğrenmeyi hızlandırmak amacını gütmektedir (Arkın, 2001).

#### 3.1.9.1 Öğrenen Örgütlerin Avantajları

Öğrenen örgüt kavramının ana unsurları, bilgiyi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanabilmektedir (Koçel, 2005). Öğrenen örgütlerde çalışanlar değişim konusunda isteklidirler. Çalışanlar değişim sürecine

direnmezler ve kendi katkılarını da ortaya koyarak örgütün daha çabuk ve etkin değişebilmesine yardımcı olurlar. Öğrenen örgütler dış çevresel etkenlerin değişim baskısına karşı esnektir ve değişime kolay adapte olan örgütlerdir.

Dolayısı ile öğrenen örgütlerin yaratıcılık ve öğrenme becerisini kullanarak değişimi önceden sezinleme ve değişim gerçekleşmeden önce harekete geçme kapasitesine sahip olduğunu söylemek mümkündür (Efil, 2002).

### **3.1.10 Yalın Organizasyon**

Yalın organizasyon, tüketicilerin istemlerini daha etkin karşılayabilmek amacıyla, örgütsel yapıdaki gereksiz unsurların ve işlevlerin ortadan kaldırılması gerekliliğini vurgulayan, kalanların süreklilik sağlayan bir akış düzenine konması ve işgücünün çok amaçlı çapraz işlevli takımlar biçiminde, basit-sade bir yapılanışla yeniden örgütlenmesi ile sürekli gelişmenin sağlanabileceğini savunan bir düşünce biçimidir (Sucu, 2000).

Başka bir deyişle, yalın düşünce, değer tanımlanması, değer yaratan adımların en iyi ve doğru biçimde sıralanması, bu adımların gerektiği anda aksamaya uğramadan atılması ve giderek daha yüksek etkinlikte gerçekleştirilmesinin yollarını gösterir. Kısacası, yalın düşünce, giderek daha az (emek, ekipman, zaman ve alan) harcayarak daha fazla üretebilmeyi ve müşterilerin asıl beklentilerine daha çok yaklaşmayı sağladığı için yalındır (Özkoç, 2004).

#### **3.1.10.1 Yalın Organizasyonun Özellikleri**

Yalın düşünce ve organizasyon felsefesinin odaklandığı noktalar şu şekilde ele alınabilir (Özkoç, 2004):

1. Yönetim ve üretim süreçlerindeki her türlü israfı (fazladan, üretim, hata ve ıskartalar, gerektiğinden daha uzun işlem-nakil-bekleme zamanları, daha fazla stok miktarları ve malzeme sarfiyatı vb.) ve müşteri gözünde ürüne artı değer katmayan her türlü işi ve adımı ortadan kaldırmak,

2. İş ve malzeme akışını, hızlandırarak sürekli iyileştirme ve geliştirme yaparak, müşterinin istediği kalitedeki ürünü veya hizmeti onun istediği zamanda ve miktarda hazır etmek,

3. Değişen ve artan müşteri talep ve isteklerine en hızlı şekilde cevap verebilecek esnek ve hızlı bir üretim sistemine sahip olmak,

4. Performans parametreleri veya başarısı olarak “müşteri istek ve ihtiyaçlarını ne derecede karşılayabiliyorum” sorusunu baz alan “ölçülebilir sistem ve süreçleri” kurmak ve bunları yönetmek,

5. Müşteriler gözünde katma değer yaratan akış zincirine tedarikçi ve dağıtımçıları da kritik birer halka olarak eklemek,

6. Yalın organizasyonun yönetim ve işletmesinde zorunlu olan yeterli bir bilişim sistemini de yine yalın prensiplere göre kurmak ve işletmek,

7. Değerli olan zamanı israf etmeyen, uygulaması kolay ve hızlı bir yazılım-donanım sistemi kurmak.

Görüldüğü gibi temel felsefe, müşteri odaklılık merkezinde gerekli bilişim sistemlerini kullanarak israfları ortadan kaldırıp talebe çok hızlı cevap verebilecek ve gerektirdiğinde değişiklik yapabilecek esnek bir sistem kurmak şeklinde özetlenebilmektedir (Özkoç, 2004).

### **3.1.10.2 Yalın Organizasyonun Avantajları**

Yalın organizasyon, faaliyetlerde israfı önlemekte ve işletmenin gereksiz maliyetleri yüklenmesini önlemektedir. İşletme zorunlu olmayan süreçleri eleyerek hem işgücün hem de makine-teçhizat-ulaştırma maliyetlerinden kurtulmaktadır. Böylece pazarın isteklerine hızlı cevap verebilen ve değişme kabiliyeti yüksek, dış çevresiyle kolay dengeye gelebilen bir örgüt yapısı oluşturmaktadır.



### **3.1.11 Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**

İşletmeler yoğun rekabet ortamında rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilmek için; yönetim felsefe ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine göre değişiklik yapmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamında maliyetlerini düşürmek, verimliliği yükseltmek için temel yetenekleri üzerine odaklanabilmek vb. amaçlarıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005).

Dış kaynak kullanımı (DDK), uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır. İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesidir. Başka bir tanıma göre de; işletmenin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir (Tanyeri ve Fırat, 2005).

#### **3.1.11.1 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları**

Dış kaynaklardan yararlanan örgütler, kendi temel faaliyetlerine odaklanarak daha az maliyetle daha kaliteli ürünleri daha hızlı bir şekilde üretmektedirler. Ayrıca ürün yelpazelerini genişletme olanağı yakalamaktadırlar. Belirli faaliyetlerin, o konu üzerinde uzmanlaşmış başka örgütlere devredilmesi, bu konularda hem maliyeti düşürmekte hem de kaliteyi arttırmaktadır.

### **3.1.12 Küçülme**

Küçülme, “işletmelerin kademe azaltma, faaliyet alanı daraltma ve bazı faaliyetlerde taşeron kullanma şeklinde gerçekleşmekte ve işletmelerin işgücü miktarında, boyutunda, çalışma yöntem ve süreçlerinde bir değişiklik ve gelişmeyi içeren, rekabet avantajı ve müşteri tatmini sağlamak için izlenen bir strateji” olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, örgütsel küçülme stratejisini, maliyetleri azaltmak, kararları hızlandırmak, çevreye daha çabuk cevap vermek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, kişisel sorumlulukları daha çabuk izlemek gibi hedeflere ulaşmak için uygulamak istemektedirler (Güleç ve Bedük, 2004).

### 3.1.12.1 Küçülmenin Avantajları

Küçülme sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir. Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Böylece, maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk cevap verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarması, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde etmeye çalışılır (Dinçer, 2004).

## 3.2 GÜNÜMÜZDE SIKLIKLA KULLANILAN DEĞİŞİM YÖNTEMLERİNİN OLASI DEZAVANTAJLARI

Günümüzde giderek karmaşıklaşan rekabet koşulları, işletmelerin kendilerini sürekli geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Başarılı ve rekabet üstünlüğü sağlayanbilen işletmeler, kendini geliştirmeye ve değişime önem veren işletmelerdir. Global yönetim dünyası, gelişme ve değişimi amaçlayan tekniklerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Özalp ve diğerleri, 1992).

Yukarıda anılan değişim yöntemlerinin avantajları olduğu gibi birtakım olası dezavantajları da söz konusudur. Her örgüt içinde faaliyet gösterdiği çevrenin koşullarına, üzerinde yarattığı değişim baskısına ve kendi değişim kabiliyetine en uygun stratejiyi seçmelidir. Bununla birlikte işletmeler aynı anda birkaç değişim yöntemini de birlikte kullanabilmektedirler.

Sistem yaklaşımı örgütün çevresiyle ilgili birçok değişkeni dikkate aldığı için oldukça kapsamlıdır ve kimi zaman etkin analizler için soyut kalmaktadır. Bu yüzden değişim ile ilgili analizler yapıp geleceğe dönük projeksiyonlar belirlenirken örgütün içinde bulunduğu koşullar dikkate alınmalıdır ve örgüt faaliyetlerini doğrudan etkilen durumsal değişkenler göz önünde tutulmalıdır.

Amaçlara göre yönetimin en önemli sakıncası, yönetici için, daha iyi bir organizasyon ve bireysel amaçtan ziyade, amaçlara göre saptanmış yönetim modelinin hedef olmasıdır (Özalp, 1992). Ayrıca bu yönetim modelinde gerçekleşmeyecek amaçların saptaması maliyetli olabilir. Yöneticiler ve çalışanların saptanan amaçların gerçekleşmesine odaklandıkları için uzun vadeli kararlardan kaçınabilirler. İşgücü devir hızının yüksek olduğu işletmelerde bu yönetim modeli etkin bir şekilde uygulanamayabilir.

Değişim mühendisliğinde ise vazgeçilen sistemin yerine yanlış sistemin seçilmesi faaliyetlerin aksamasında neden olabilmektedir. Varolan sistemden vazgeçip yeni bir sistemin uygulanması çalışanlarda değişime karşı kuvvetli bir direnç yaratabilmektedir.

Başta da belirtildiği gibi işletmeler örgütsel yapılarını analiz ederek ve içinde buldukları çevresel faktörleri değerlendirerek, kendileri için en uygun bir veya birden fazla değişim yöntemini seçmelidirler. Örgütler değişim yöntemini seçme kararını alırken örgütsel üstünlüklerini ve zayıflıklarını göz önünde tutmalıdırlar.

## BÖLÜM IV

### ÇORLU-ÇERKEZKÖY BÖLGESİNDEKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Tezin ilk üç bölümünde sırayla örgütsel değişim ve nedenleri, örgütsel değişim süreci ve örgütsel değişim stratejileri üzerinde duruldu. Bu bölümde ise ilk üç bölüm çerçevesinde Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmelerinin örgütsel değişim faaliyetleri ile ilgili uygulamalı bir araştırmaya yer verilecek ve bu işletmelerin örgütsel değişim düzeyleri ve potansiyelleri hakkında değerlendirme yapılacaktır.

#### 4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

21. yüzyılda dünyada küreselleşme süreci ile birlikte, teknolojik, ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanlarda çok hızlı ve önemli değişimler yaşanmaktadır. Söz konusu değişimlerden işletmeler de oldukça yoğun etkilenmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrelerinde meydana gelen her konudaki değişimi dikkatle izlemek ve irdelemek durumundadır.

İşletmelerin için bulunduğu yoğun değişim, bir yandan işletmelerin varlıklarını tehdit ederken bir yandan da işletmelere yeni fırsatlar sunmaktadır. Faaliyet gösterdikleri pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin, değişime çabuk adapte olabilme ve değişim faaliyetlerini planlı, sistematik ve katılımcı bir anlayışla gerçekleştirmeleri gereği ortaya çıkmıştır.

Eldeki çalışmanın amacı yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde yoğun değişimler, gelişmeler ve rekabet ortamında faaliyet gösteren Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmelerinin örgütsel değişim düzeylerini ve örgütsel değişim potansiyellerini belirlemek, bu konuda karşılaşılan sorunları saptayarak öneriler sunmaktır.

## 4.2 ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

- i. Örgütsel değişim çaba ve faaliyetleri, performanslarını arttırmak yanında büyümek isteyen ya da en azından pazardaki payını kaybetmek istemeyen Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri için önemli bir ihtiyaçtır.
- ii. İşletmelerin üretim, muhasebe, finansman, pazarlama vb. faaliyet ve süreçlerinde, teknolojik gelişmeler uyum düzeyi yüksektir.
- iii. İşletmelerin beşeri unsurları, değerleri ve örgüt kültürünü geliştirme kabiliyetleri düşük düzeydedir.
- iv. İşletmelerde uygulanan eğitim programlarında, örgütün bir bütün olduğu gözden kaçmaktadır.
- v. İşletmeler modern eğitim teknikleri fazlaca bilinmemekte ve birçok problemin çözümünde geleneksel eğitim teknikleri yeterli bulunmaktadır.
- vi. İşletmelerin işe alıştırma (Oryantasyon) programının süresi ile haberleşme alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasında bir ilişki vardır.
- vii. Örgüt büyüklüğü ile örgüt kültürü üzerine değişim çalışmalarının düzeyi arasında bir ilişki vardır.
- viii. Yöneticilerin örgüt geliştirme kavramından ne anladıkları ile yönetim danışmanlığına duydukları ihtiyacın önem derecesi arasında ilişki vardır.
- ix. İşletmelerin ağırlıklı hedef pazarı ile dış çevresel faktörlerin önem derecesi arasında ilişki vardır.
- x. İşletmelerin örgütsel yapı ve süreçleri periyodik olarak tartışabilmesi ile karar verme uygulamaları arasında ilişki vardır.

- xi. İşletmeler açısından dış çevresel faktörlerin önem derecesi ile yönetim alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasında ilişki vardır.

### **4.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Tekstil işletmelerinin örgütsel değişim düzeylerini ve örgütsel değişim potansiyellerini, bu alanda karşılaştıkları sorunları ortaya koymak ve bazı öneriler geliştirme amacına yönelik bu araştırma, Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmelerini kapsamaktadır.

### **4.4 ARAŞTIRMA MODELİ**

Burada araştırma boyunca izlenen araştırma modeline değinilecektir.

#### **4.4.1 Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın ana kütlesi Çorlu-Çerkezköy bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Çorlu-Çerkezköy Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletme sayısı 2007 yılı itibari ile 447 adettir. Söz konusu 447 tekstil işletmesinden 100 işletme denek olarak seçilmiştir. Denek işletmelerin seçiminde tesadüfi örnekleme metodu kullanılmıştır.

#### **4.4.2 Veriler ve Toplanması**

Araştırma ile ilgili veri toplama yöntemi olarak, anket metodu kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla hazırlanan ve 19 sorudan oluşan anketler, konunun önemini belirten bir mektupla birlikte, işletmeler ziyaret edilerek ve elektronik posta yoluyla ilgili yöneticilere iletilmiştir. Anketlerin, elektronik posta, faks ve işletmeler ziyaret edilip elden alınması yolu ile geri dönüşü sağlanmıştır.

#### 4.4.3 Anketlerin Hazırlanması

Araştırmada Çorlu-Çerkezköy Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel değişim potansiyellerinin belirlenmesine yönelik düzenlenen anket formu dört bölümden oluşmuştur. İlk bölümde anket uygulanan işletmeye yönelik sorular, ikinci bölümde işletmenin örgütsel değişim düzeyine yönelik sorular, üçüncü bölümde işletmelerin yapısal ve yönetsel özelliklerine yönelik sorular, dördüncü bölümde ise işletmelerin örgütsel değişim faaliyetleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Bunun yanında anket formunu dolduran yöneticilere kolaylık sağlamak amacı ile soruların büyük kısmı çoktan seçmeli hazırlanmıştır.

#### 4.4.4 Anketlerin Geri Dönüm Sayısı ve Oranı

Gönderilen anketlerin geri dönüş sayısı ve oranı aşağıdaki Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1 : Anketlerin Geri Dönüm Sayısı ve Oranı**

Gönderilen Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Geri Dönüm Oranı
100	52	%52

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi işletmelere gönderilen 100 anketten 52’si geri dönmüştür. Gelen anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Böylece anketlerin geri dönüş oranı %52’dir.

#### 4.4.5 Verilerin Analiz Yöntemi

Anket yöntemi ile edilen veriler “SPSS for Windows” bilgisayar programı kullanılarak tasnif ve analiz edilmiştir. Veriler, tablolarda sayı ve yüzde olarak sunulmuştur. Ancak soruların bazılarının değerlendirilmesinde açıklamalar tablo yerine metin içinde yüzde olarak verilmiştir. Böylece açıklamaların çok sayıda tablonun içinde kaybolmasının önüne geçilmek istenmiştir.

## 4.5 ELDE EDİLEN BULGULAR VE BULGULARIN GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Çorlu-Çerkezköy bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin örgütsel değişim potansiyellerinin değerlendirilmesine yönelik hazırlanan ve toplam 19 sorudan oluşan anket formu, 52 işletmeye uygulanmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

### 4.5.1 İşletmelerin Özellikleri

Araştırmada işletmelerin özelliklerine yönelik üç soru sorulmuştur. Bunlar sırasıyla işletmelerin kuruluş yılları, işletmelerin ağırlıklı hedef pazarı ve işletmelerin toplam personel sayısına yönelik sorulardır. Bu sorulara işletmelerin verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir.

#### \* İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Örnek kitleyi oluşturan işletmelerin kuruluş yıllarına yönelik elde edilen verilen Tablo 4.2'deki gibidir.

**Tablo 4.2 : İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı**

Cevaplar	Sayı	%
1920 ve Öncesi	0	0,0
1921-1950	0	0,0
1951-1970	3	5,8
1971-1980	2	3,8
1981-1990	10	19,2
1991-2006	37	71,2
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.2 incelendiğinde örnek kitledeki işletmelerin %5,8'nin 1951-1970 yılları arasında, %3,8'nin 1971-1980 yılları arasında kurulmuştur. İşletmelerin %19,2'si 1981-1990 yılları arasında kurulmuşken, %71,2'si 1991'den sonra kurulmuştur. Bu veriler



göstermektedir ki, Çorlu-Çerkezköy bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin çok büyük bir bölümü (%71.2'si) 15 yaşından küçüktür. Bu veriler 1980'den sonra sanayileşmeye başlayan bölgenin, son 15 yılda çok hızlı bir şekilde sanayileştiğini göstermektedir.

#### \* İşletmelerin Hedef Pazarları

Anketin işletmelerin özelliklerine yönelik diğer bir sorusunda işletmelerin iç ve dış pazarlardan hangisinde ağırlıklı olarak faaliyet gösterdikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 4.3'te görülmektedir.

**Tablo 4.3 : İşletmelerin Ağırlıklı Pazar Yapıları**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
İç Pazar Ağırlıklı	26	50,0
Dış Pazar Ağırlıklı	22	42,3
İç ve Dış Pazar Eşit Ağırlık	4	7,7
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Örnek kitleyi oluşturan işletmelerin %50'si iç pazar ağırlıklı, %42,3'ü dış pazar ağırlıklı, %7,7'si ise iç ve dış pazara eşit ağırlıklı faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Tablo 2'deki veriler, Çorlu-Çerkezköy bölgesindeki tekstil işletmelerinin %50'sinin ihracata yönelik pazar koşullarının etkisi altında olduğunu göstermektedir.

#### \* İşletmelerin Toplam Personel Sayısı

Anketin bir diğer sorusunda, işletmelerde çalışan toplam personel sayısı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 4.4'te görülmektedir.

**Tablo 4.4 : İşletmelerin Toplam Personel Sayısı**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
200 ve üzeri (Büyük Boy işletmeler)	17	32,7
50-199 (Orta Boy İşletmeler)	24	46,2
1-49 (Küçük Boy İşletmeler)	11	21,1
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Örnek kitleyi oluşturan işletmelerin %32,7'si büyük boy işletme, %46,2'si orta boy işletme ve %21,1'i ise küçük boy işletmelerden oluşmaktadır. Bu çerçevede işletmelerin yaklaşık %79'u orta ve büyük boy işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin büyüklüğüne yönelik elde edilen bu veriler, örgütsel değişim potansiyellerinin ortaya konulabilmesi açısından olumlu değerlendirilmiştir.

#### **4.5.2 İşletmelerin Değişimlere ve Gelişmelere Uyum Düzeyleri**

İşletmelerin içinde faaliyette buldukları çevrelerinde sürekli olarak teknolojik ve sosyal boyutlarda değişimler yaşanmaktadır. Planlı değişim ise, işletmelerin yaşanan çevresel değişimlere uyum sağlamasına yönelik bilinçli değişim faaliyetleridir. İşletmeler bu doğrultuda değişim faaliyetlerini yürütürlerken, hem kullandıkları teknolojilerini değiştirmeye, hem de sosyal-beşeri faktörlerini değiştirmeye çalışmaktadırlar.

Bu çerçevede anketin 3-7 arasındaki sorularda, işletmelerin üretim, pazarlama vb. faaliyetlerinde teknolojik değişimlere uyum düzeyleri ve örgütsel değişim potansiyelleri ortaya konulacaktır.

Bu çerçevede anketin bu bölümünde işletmelere, teknolojik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel dış faktörlerin önem düzeyi, işletmelerin kaç yıldır bilgisayar kullandıkları ve işletmelerin departmanlarında bilgisayar kullanım düzeyleri hakkında sorular sorulmuştur.

### \* Dış Çevresel Faktörlerin İşletmeler Açısından Önemi

İşletmelere başta teknoloji olmak üzere, ekonomik, sosyo-kültürel vb. dış çevresel faktörlerin, işletmeler açısından ne ölçülerde önemli olduğu sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 4.5’de görülmektedir.

**Tablo 4.5 : İşletmeler Açısından Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecelerinin Dağılımı**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Hiç	-	-
Çok Az	1	1,9
Kısmen	9	17,3
Oldukça	19	36,5
Büyük Ölçüde	23	44,2
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.5 incelendiğinde işletmelerin %44,2’si , teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel vb. faktörlerin kendileri açısından büyük ölçüde önemli olduğunu belirttikleri görülmektedir. Bunun dışındaki örnek kitledeki işletmelerin %36,5’i oldukça, %17,3’ü kısmen, % 1,9’u ise dış çevresel faktörlerin kendileri için çok az önemli olduğunu belirtmişlerdir. Örnek kitledeki işletmelerin büyük oranlarda “oldukça” ve “büyük ölçüde” yanıtlarını vermeleri, dış çevresel değişimlere karşı gösterdikleri duyarlılık açısından olumlu bulunmuştur.

### \* İşletmelerin Ne Zamandan Beri Bilgisayar Kullandıkları

Ankette, işletmelerin teknolojik gelişmeleri izleyebilme yeteneklerini ortaya koyulabilmesi açısından, bilgi çağı teknolojisinin temelini oluşturan bilgisayarı kaç yıldır kullandıkları sorulmuştur.

**Tablo 4.6 : İşletmelerin Bilgisayar Kullanım Sürelerinin Dağılımı**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
1 Yıldan Az	1	1,9
1-4 Yıl	9	17,3
5-9 Yıl	15	28,8
10-14 Yıl	19	36,5
15 Yıl ve Daha Fazla	8	15,4
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, bu soruya verilen yanıtlar da, 15 ve daha fazla yıldan beri bilgisayar kullanan işletmelerin oranı %15,4, 10-14 yıldan beri bilgisayar kullananların oranı %36,5, 5-9 yıldan beri bilgisayar kullananların oranı %28,8, 1-4 yıldan beri bilgisayar kullananların oranı, %17,3 ve 1 yıldan az bir süredir bilgisayar kullananların oranı %1,9’dur.

İşletmelerin kuruluş yılları da dikkate alındığında büyük bir oranı 15 yaşından genç olan işletmelerin teknolojik gelişmelere uyum düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

#### **\* İşletmelerin Başlıca Faaliyetlerinde Bilgisayar Kullanma Düzeyi**

Yukarıdaki sorunun devamında, işletmelere üretim, muhasebe finansman, pazarlama, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve finansman faaliyetlerinde bilgisayar teknolojisinden hangi ölçüde yararlandıkları sorulmuştur.

Tablo 4.7 toplu olarak incelendiğinde, işletmeler üretim, muhasebe, pazarlama, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve finansman faaliyetlerinde bilgisayar teknolojisinden yüksek oranda yararlanmaktadırlar. Söz konusu faaliyetlerde işletmelerin büyük çoğunluğu “oldukça” ve “büyük ölçüde” seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Ancak araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bilgisayar teknolojisinden yararlanma düzeyi diğer faaliyetlerle kıyaslandığında nispeten düşük oranlar görülmektedir. Ayrıca

pazarlama ve insan kaynakları faaliyetleri de seçenekler arasında yoğun bir dağılım göstermiştir.

Özellikle pazarlama faaliyetlerinde tanıtım-reklam konularında ve insan kaynakları faaliyetlerinde eğitim programları konularında bilgisayar teknolojisinden yararlanma düzeylerinin daha düşük olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 4.7 : İşletmelerin Başlıca Faaliyetlerinde Bilgisayar Kullanma Düzeylerinin Dağılımı**

FAALİYETLER	Hiç		Az		Kısmen		Oldukça		Büy.Ölçüde		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
<b>ÜRETİM</b>												
Üretim Planlama	-	-	1	1,9	1	1,9	6	11,5	44	84,6	52	100,0
Malzeme Planlama	-	-	2	3,8	4	7,7	7	13,5	39	75,0	52	100,0
Stok Kontrol	-	-	-	-	1	1,9	8	15,4	43	82,7	52	100,0
Ürün Tasarımı	5	9,6	-	-	4	7,7	7	13,5	36	69,2	52	100,0
<b>MUHASEBE</b>												
Muhasebe Kayıt	-	-	-	-	-	-	3	5,8	49	94,2	52	100,0
İrsaliye-Fatura Düzeni	-	-	-	-	1	1,9	5	9,6	46	88,5	52	100,0
Para Yatırma-Çekme	3	5,8	1	1,9	6	11,5	9	17,3	33	63,5	52	100,0
<b>PAZARLAMA</b>												
Satış Planlama	-	-	3	5,8	4	7,7	9	17,3	36	69,2	52	100,0
Dağıtım Planlama	1	1,9	4	7,7	7	13,5	10	19,2	30	57,7	52	100,0
Tanıtım-Reklam	3	5,8	6	11,5	5	9,6	13	25,0	25	48,1	52	100,0
Pazar Araştırması	3	5,8	3	5,8	4	7,7	12	23,1	30	57,7	52	100,0
<b>ARAŞTIRMA GELİŞTİRME</b>												
Yeni Ürün Geliştirme	4	7,7	2	3,8	5	9,6	15	28,8	26	50,0	52	100,0
Yenilik Yapma	4	7,7	2	3,8	3	5,8	18	34,6	25	48,1	52	100,0
<b>İNSAN KAYNAKLARI</b>												
İnsan Gücü Planlama	2	3,8	1	1,9	4	7,7	18	34,6	27	51,9	52	100,0
Bordro-Maaş	-	-	-	-	1	1,9	9	17,3	42	80,8	52	100,0
Performans Değerlendirme	1	1,9	1	1,9	8	15,4	14	26,9	28	53,8	52	100,0
Eğitim Programları	2	3,8	5	9,6	7	13,5	13	25,0	25	48,1	52	100,0
<b>FİNANSMAN</b>												
Bütçe Planlama	-	-	2	3,8	3	5,8	8	15,4	39	75,0	52	100,0
Sermaye Planlama	-	-	2	3,8	5	9,6	10	19,2	35	67,3	52	100,0
Nakit Planlama	-	-	2	3,8	4	7,7	9	17,3	37	71,2	52	100,0

### 4.5.3 İşletmelerin Örgütsel Yapıları ve Yönetmel Özellikleri

Günümüzde işletmeler hızla değişen ve rekabetin çok yoğun olduğu bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelerin çevrelerinin sunduğu fırsatları değerlendirmesinde veya çevreden gelen tehditleri bertaraf etmesinde, farklı bir anlatımla ayakta kalabilmesinde örgüt yapılarının ve özelliklerinin önemi büyüktür. Çevrede meydana gelen değişimler işletmelerin hem örgüt yapılarını hem de yönetim biçimlerini değiştirmektedir.

Bu çerçevede bilgi akışının daha hızlı gerçekleştiği, daha basık, uzmanlık gücü yüksek, iş motivasyonu yüksek, değişime daha çabuk adapte olabilen, yenilikçi çalışanlarından meydana gelen örgütler oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Örgütlerin örgütsel değişim potansiyellerini ortaya koyabilmek için, örgüt yapılarının ve yönetmel özelliklerin incelenmesine yönelik işletmelere sorular sorulmuş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

#### \* İşletmelerin Örgüt Şeması Var mıdır ?

İşletmelere örgüt şemalarının olup olmadığı sorusuna, örnek kitledeki 46 işletme (%88,5) örgüt şemalarının olduğunu, 6 işletme ise (%11,5) örgüt şemalarının olmadığını belirtmişlerdir.

#### \* İşletmelerin Bürokratik Yapısı

İşletmelerde, işlerin yerine getirilmesini koordine etmek için hazırlanmış kural ve yöntemlerin ne ölçüde bulunduğuna yönelik sorunun yanıtları Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.8 : İşlerin Yerine Getirilmesini Koordine Etmek İçin Hazırlanmış Kural ve Yöntemlerin Oranı**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Hiç	-	-
Çok Az	1	1,9
Kısmen	7	13,5
Oldukça	19	36,5
Büyük Ölçüde	25	48,1
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.8 görüldüğü gibi örnek kitledeki işletmelerin yaklaşık %85'i işleri önceden tanımlanmış kurallara ve yöntemlere göre yerine getirmektedir. Böylece işletmelerin büyük bir oranda bürokratik ve dikey bir örgütlenme yapısına sahip olduğu söylenebilecektir.

**\* İşletmelerin Karar Verme Düzeni**

İşletmelerin karar verme uygulamaları, örgütsel yapılarını ve yönetsel özelliklerini ortaya koyan bir başka faktördür. Tablo 4.9'da, işletmelerin, karar verme düzenleri ile ilgili sorulan soruya verdikleri yanıtlar gösterilmektedir.

**Tablo 4.9 : İşletmelerdeki Karar Verme Düzeni İle İlgili Uygulamaların Dağılımı**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Kararları üst yönetim kademeleri verir.	20	38,5
Politikalar üst kademelerde, uygulama kararı orta kademede belirlenir.	22	42,3
Her yönetim kademe ve düzeyinde her türlü karar verilebilmektedir.	10	19,2
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.9 incelendiğinde, işletmelerin %38,5'inde kararların üst yöneticiler tarafından alındığı görülmektedir. Politikaların üst kademelerde belirlendiği, uygulama kararlarının orta kademedede belirlendiği işletmelerin oranı ise %42,3'tür. Örnek kitledeki işletmelerin %19,2 ise her yönetim kademe ve düzeyinde her türlü kararın verilebildiğini belirtmiştir.

Tablo 4.9 bir önceki soru ile birlikte değerlendirildiğinde işletmelerin ağırlıklı olarak merkeziyetçi bir örgüt yapısına sahip oldukları görülmektedir. Her çalışanın örgütün değerli bir üyesi olarak kabul edildiği, karar süreçlerine ilgili tüm çalışanların dahil edildiği katılımcı bir yönetim anlayışının, değişim çalışmalarında daha başarılı olacağı söylenebilir.

#### \* İşletmelerde Uygulanan İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Süresi

İşletmede çalışmaya başlayan yeni bir personele iş ortamını ve yapacağı işi belirli bir program çerçevesinde tanıtmak oldukça önemli bir yönetsel işlemdir. İşletmelere uyguladıkları işe alıştırma programının süresi sorulmuş ve Tablo 4.10'daki yanıtlar elde edilmiştir.

**Tablo 4.10 : İşletmelerin Uyguladıkları İşe Alıştırma Programının Süresi**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Birkaç saat	1	1,9
Bir gün kadar	10	19,2
Bir ay kadar	30	57,7
Bir aydan çok	11	21,2
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

İşletmelerin %1,9'u birkaç saat, %19,2'si bir gün kadar, %57,7'si bir ay kadar ve %21,2'si bir aydan fazla sürede işe alıştırma programı uygulamaktadır. Bu çerçevede



örnek kitledeki işletmelerin büyük çoğunluğunun (%78,9) bir ay veya bir aydan fazla oryantasyon programı uygulaması olumlu olarak değerlendirilebilmektedir.

**\* İşletmelerde Çalışanların Moral ve İş Doyumlarını Yükseltici Çabalarının Düzeyi**

İşletmede çalışmaya başlayan yeni bir personele uygulanan işe alıştırma programı önemli olduğu kadar, mevcut çalışanların da motivasyonun ve iş tatminlerinin yükseltilmesine yönelik çalışmalar önem arz etmektedir. İşletmeler çalışanlarının moral ve iş doyumlarını yükseltmek amacıyla, iş dışında eğlenceler, geziler, özel günlerin kutlanması vb. etkinlikler düzenlemektedirler. Bu çerçevede işletmelere bu tür etkinlikleri hangi sıklıkla yaptıkları sorulmuştur ve Tablo 4.11'deki yanıtlar elde edilmiştir.

**Tablo 4.11 : İşletmelerde Çalışanların Moral ve İş Doyumlarını Yükseltici Uygulamaların Sıklık Derecesi**

Cevaplar	Sayı	%
Hiç	1	1,9
Çok Az	6	11,5
Kısmen	15	28,8
Oldukça	23	44,2
Büyük Ölçüde	7	13,5
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.11 incelendiğinde işletmelerin %44,2'si çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu yükseltici programları oldukça uyguladıklarını, %28,8'i kısmen uyguladıklarını, %13,5'i çok az, %1,9'u ise hiç uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla işletmelerin %98,1'inde söz konusu programlar çeşitli sıklıklarda uygulandığı görülmektedir.

Bu doğrultuda örnek kitledeki işletmelerin personelin yaptığı işten tatmin olmasını önemsedikleri ve bu yönde çeşitli çalışmalar yürüttükleri görülmektedir.

### \* İşletmelerde Kullanılan Performans Değerleme Ölçütleri

İşletmelerde çalışanların performansları ürettikleri mal veya hizmetin miktarına göre hesaplanabileceği gibi, yaptıkların işin kalitesine göre de hesaplanabilir. Performans değerlendirme ölçütü olarak miktar göz önünde alındığında verimlilik artışı sağlanabilmektedir fakat bu sefer kaliteden taviz verme olasılığı ortaya çıkmaktadır. Eğer performans değerlendirme ölçütü olarak kalite göz önünde tutulursa bu sefer de verimlilik gözden kaçabilecektir. Bu neden kalite ve miktar performans değerlendirme ölçütü olarak birlikte değerlendirilmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda işletmelerin yönetsel özelliklerinin ortaya konulmasına yardımcı olması amacıyla işletmelere performans değerlendirme ölçütleri sorulmuş ve Tablo 4.12'deki yanıtlar elde edilmiştir.

**Tablo 4.12 : İşletmelerde Kullanılan Performans Değerleme Ölçütleri**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Miktar	17	9,6
Kalite	33	18,5
İş Bilgisi	33	18,5
Devamlılık	27	15,2
İnsiyatif Kullanabilme	19	10,7
İş Birliği	18	10,1
Güvenirlilik	31	17,4
<b>Toplam</b>	<b>178</b>	<b>100,0</b>

(\*) Örnek kitledeki işletmelerin yöneticileri birden fazla yanıt vermişlerdir.

Tablo 4.12 incelendiğinde işletmeler %18,5'i kalite ve iş bilgisine performans değerlendirme ölçütü olarak önem verirken, en az önem verilen performans değerlendirme ölçütü %9,6 ile miktardır. Bu doğrultuda işletmelerin kaliteyi verimlilikten üstün tuttıkları sonucuna varılabilmektedir. Ayrıca işletmeler kalite ve iş bilgisinden sonra en fazla kullandıkları performans değerlendirme ölçütünün güvenirlilik (%17,4) olduğu görülmektedir.

#### 4.5.4 İşletmelerin Örgütsel Planlı Değişim Çaba ve Uygulamalarının Düzeyi

Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki tekstil işletmelerinin örgütsel değişim potansiyellerinin belirlenmesi ve planlı değişim çabalarının ortaya konulmasına yönelik olan anket çalışmasında buraya kadar yapılan açıklamalarda işletmelerin özellikleri, teknolojik değişimlere uyum düzeyleri, yapısal ve yönetsel özellikleri üzerinde duruldu.

Anketin bundan sonraki bölümünde sorulan sorularda işletmelerin planlı değişim potansiyelleri ortaya konulacak ve bazı öneriler sunulacaktır. Bu bağlamda öncelikle işletmelerin mevcut yapılarının ve süreçlerinin durumu hakkında düzenli olarak tartışıp tartışmadıkları incelenecek, çeşitli değişim ve gelişmelere uyum düzeyleri belirlenecek ve örgüt geliştirmeden ne anladıkları belirlenecektir.

#### **\* İşletmelerde Örgütsel Yapı ve Süreçlerin Geliştirilmesi Periyodik Olarak Tartışılmakta mıdır?**

İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişim başlıca teknolojik ve sosyal olmak üzere iki önemli boyuttadır. Örnek kitledeki işletmelerin teknolojik değişimlere uyum düzeyleri araştırmanın önceki kısımlarında Tablo 4.6'da ve Tablo 4.7'de ortaya konulmuştur.

Anketin bu kısmında ise işletmelere örgütsel yapı ve süreçlerin geliştirilmesi üzerine periyodik olarak tartışıp tartışmadıkları sorulmuştur. Bu soruya işletmelerin %51,9'u (27 İşletme) Evet cevabını verirken, işletmelerin %48'1'i (25 İşletme) Hayır cevabını vermiştir.

**\* “Hayır” Cevabını Veren İşletmelerin Belirttiği Engeller**

Yukarıdaki soruya “hayır” cevabı veren işletmelere, örgütsel yapı ve süreçlerin geliştirilmesinin periyodik olarak tartışılmamasının nedeni sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar Tablo 4.13’te görülmektedir.

**Tablo 4.13 : İşletmelerde Örgütsel Yapı ve Süreçlerin Geliştirilmesinin Ele Alınmama Nedenleri**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Değişime üst yönetimin isteksiz davranması	5	16,7
Bu konuda uzman personelin olmaması	6	20,0
Personelin yeniliklere açık olmaması	7	23,3
Böyle bir ihtiyacın olmaması	12	40,0
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

**(\* Bu soruda birden fazla seçenek işaretlenmiştir.)**

Tablo 4.13 incelendiğinde %40 oranında böyle bir ihtiyacın olmaması, %23,3 oranında personelin yeniliklere açık olmaması, %20 oranında bu konuda uzman personelin olmaması ve %16,7 oranında değişime üst yönetimin isteksiz davranmasından dolayı örgütsel yapı ve süreçlerin geliştirilmesi konusunun periyodik olarak ele alınmadığı görülmektedir.

Dolayısıyla bir önceki soruya hayır cevabı veren işletmelerin bir kısmı değişim konusunun tartışılması gerektiğini fakat anılan nedenlerden dolayı bunun gerçekleşemediğini belirtmişlerdir.

**\* İşletmelerin 1-3 Yıl Yapmış Oldukları Değişim ve Yenilik Alanları**

Daha önce belirttiğimiz gibi işletmeler başlıca teknolojik ve sosyal boyutta olmak üzere iki alanda değişim faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelere bu çerçevede sorulan soruda son 1-3 yıl içinde hangi alanlarda değişim ve yenilik yapmış

oldukları sorulmuştur. Bu soru ile işletmelerin, değişimin teknolojik ve sosyal boyutlarından hangisine daha fazla önem verdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 4.14'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.14 : İşletmelerin Son İçinde 1-3 Yıl İçinde Yaptıkları Değişimlerin Alanlara Göre Dağılımı**

<b>Değişim -Yenilik Alanları</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Araç-gereçlerde teknolojik değişim	45	15,5
Ürün çeşidinde / kalitesinde değişim	43	14,8
Haberleşme sisteminde değişim	30	10,3
Karar verme sisteminde değişim	13	4,5
Yönetim anlayışında değişim	21	7,2
İş tanımlarında değişim	15	5,2
Teşvik sisteminde değişim	8	2,8
Üretim sürecinde değişim	26	9,0
Mekan genişliğinde değişim	22	7,6
Örgüt yapısı / şemasında değişim	23	7,9
Personel politikasında değişim	16	5,5
Personelin davranışında değişim	8	2,8
Örgütsel değerlerde değişim	11	3,8
Örgüt kültüründe değişim	9	3,1
<b>Toplam</b>	<b>290</b>	<b>100,0</b>

**(\*) Anketin bu sorusunda birden fazla seçenek işaretlenmiştir.**

Tablo 4.14 incelendiğinde son 1-3 yıl içerisinde örnek kitledeki işletmelerin %15,5'i kullandıkları araç gereçlerde teknolojik değişim, %14,8'i ürün çeşidinde / kalitesinde değişim, %10,3'ü haberleşme sisteminde ve %9'u üretim sürecinde değişim gerçekleştirmiştir. Böylece işletmelerin son yıllarda gerçekleştirdikleri değişimlerin ağırlıklı olarak teknolojik boyutlu olduğu görülmektedir.

Bunun yanında örgüt yapısı-şeması, karar verme sistemi, yönetim anlayışı, örgütsel değerler, örgüt kültürü gibi sosyal-beşeri boyutlu alanlarda ise daha az oranlarda değişim yapıldığı görülmektedir.

Tablo 4.14’te elde edilen bulgular, Tablo 4.6’da ve Tablo 4.7’de işletmelerin teknolojik değişimlere uyum düzeylerinin ortaya konulduğu bilgileri destekler niteliktedir. Böylece örnek kitledeki işletmelerin teknolojik değişimlere uyum kabiliyetleri yüksek iken, sosyal ve beşeri konulardaki değişimleri ihmal ettikleri söylenebilecektir.

#### **\* İşletmelerin Örgütsel Yapı ve Süreçlerindeki Değişim Çalışmalarının Düzeyi**

Tablo 4.14’te işletmelerin daha çok teknolojik ile konularda değişim ve yenilik gerçekleştirdikleri, sosyal ve beşeri konulardaki değişimlerle daha az ilgilendikleri görülmüştür. Başka bir anlatımla örnek kitledeki az sayıda işletme son 1-3 yıl içinde sosyal ve beşeri faktörlerde değişim gerçekleştirmiştir.

Anketin bu sorusunda ise örgütsel yapı ve süreçlerle ilgili değişim çalışmalarının düzeyi sorulmuştur ve elde edilen verilerin dağılımı tablo 4.15’te görülmektedir.

Tablo 4.15 incelendiğinde, haberleşme sistemi ve örgüt yapısı / şeması dışındaki diğer örgütsel yapı ve süreçlerle ilgili konularda işletmelerin verdiği cevaplar “hiç” ve “az” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Elde edilen bu veriler Tablo 4.14 ile birlikte değerlendirildiğinde işletmelerin sosyal-beşeri faktörlerde değişimi ihmal ettikleri ortaya çıkmaktadır. Bu yönde değişim çalışmaları yürüten işletmelerin ise değişim çabalarının düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla çalışmanın başında geliştirilen, işletmelerin beşeri unsurları, değerleri ve örgüt kültürünü geliştirme kabiliyetleri düşük düzeydedir şeklindeki hipotez kabul edilecektir.

**Tablo 4.15 : İşletmelerin Örgütsel Yapı ve Süreçlerindeki Değişim Çalışmalarının Düzeyi**

DEĞİŞİME KONU OLAN ÖRGÜTSEL YAPI VE SÜREÇLER	DEĞİŞİM ÇALIŞMALARI DÜZEYİ											
	Hiç		Az		Kısmen		Oldukça		B. Ölçüde		TOPLAM	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Haberleşme Sistemi	2	4,0	5	10,0	8	16,0	18	36,0	17	34,0	50	100,0
Örgüt Yapısı/Şeması	8	16,0	7	14,0	13	26,0	12	24,0	10	20,0	50	100,0
Karar Verme Sistemi	11	22,0	13	26,0	10	20,0	8	16,0	8	16,0	50	100,0
Personel Politikası	11	22,0	9	18,0	13	26,0	9	18,0	8	16,0	50	100,0
Yönetim Anlayışı	15	30,0	7	14,0	8	16,0	12	24,0	8	16,0	50	100,0
Personelin Davranışı	14	28,0	10	20,0	9	18,0	12	24,0	5	10,0	50	100,0
İş Tanımları	10	20,0	9	18,0	12	24,0	8	16,0	11	22,0	50	100,0
Örgütsel Değerler	14	28,0	13	26,0	10	20,0	8	16,0	5	10,0	50	100,0
Teşvik Sistemi	18	36,0	9	18,0	11	22,0	8	16,0	4	8,0	50	100,0
Örgüt Kültürü	18	36,0	11	22,0	9	18,0	6	12,0	6	12,0	50	100,0

(\*) Anketin bu sorusu, bütün deneklerce cevaplandırılmamıştır.

### \* İşletmelerde Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi Amacı İle Kullanılan Teknikler

Çalışmanın birinci bölümünde belirtildiği gibi, başarılı değişim faaliyetleri ancak işletme çalışanlarının sürekli olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Gelişmiş insan gücüne sahip işletmeler, planladıkları değişim sürecini herhangi bir direncin etkisi altında kalmadan etkin bir şekilde gerçekleştirebileceklerdir.

Bu çerçevede örnek kitledeki işletmelerin, çalışanlarını eğitmek ve geliştirmek için kullandıkları teknikler sorulmuş ve Tablo 4.16'daki yanıtlar elde edilmiştir.

**Tablo 4.16 : İşletmelerde Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi Amacıyla Kullanılan Teknikler**

Cevaplar	Sayı	%
Seminerler	29	17,9
Konferans	13	8,0
İş Rotasyonu	13	8,0
Grup Tartışması	20	12,3
İş Başında Eğitim	39	24,1
Duyarlık Eğitimi	5	3,1
Ekip Oluşturma	18	11,1
Rol Oynama	3	1,9
İş Zenginleştirme	10	6,2
Amaçlara Göre Yönetim	12	7,4
<b>Toplam</b>	<b>162</b>	<b>100,0</b>

(\* Anketin bu sorusunda, birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Tablo 4.16 incelendiğinde işletmelerin çalışanları geliştirmek için %24,1 oranında iş başında eğitim, %17,9 oranında ise seminerler gibi klasik eğitim tekniklerinin kullandıkları görülmektedir. Bunun yanında grup tartışması (%12,3), ekip oluşturma (11,1), amaçlara göre yönetim (%7,4) gibi modern personel geliştirme tekniklerinin de daha düşük oranlarda kullanıldığı, özellikle rol oynama, duyarlık eğitimi, iş zenginleştirme gibi modern personel geliştirme tekniklerine ise uzak oldukları görülmektedir.



Bu çerçevede işletmelerin kısa süreli ve yalnızca belirli bir personel grubuna yönelik eğitim programları uyguladıkları ortaya çıkmaktadır. Böylece araştırmanın başında geliştirilen, işletmelerde uygulanan eğitim programlarında, örgütün bir bütün olduğu gözden kaçmaktadır ve işletmelerde modern eğitim teknikleri fazlaca bilinmemekte ve birçok problemin çözümünde geleneksel eğitim teknikleri yeterli bulunmaktadır şeklinde geliştirilen hipotezler kabul edilecektir.

**\* Anketi Dolduran Yöneticilerin Örgüt Geliştirme Kavramından Ne Anladıkları**

Anketin son sorusunda örnek kitledeki işletmelerin yöneticilerine örgüt geliştirme kavramından ne anladıkları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.17 : Yöneticilerin Örgüt Geliştirme Kavramından Ne Anladıklarına İlişkin Verilerin Dağılımı**

"Örgüt Geliştirme" ile ilgili tanımlar	Sayı	%
Bir işletmenin büyümesine paralel olarak ihtiyaç duyacağı personeli yetiştirmesidir.	16	30,8
Örgütle çevresi arasındaki etkileşim sürecinde meydana gelebilecek her türlü değişimlerdir.	14	26,9
Örgütün inanç, değerler ve yapısını değiştirmek amacıyla kullanılan planlı bir değişim sürecidir.	14	26,9
Yöneticinin kendi rolünü daha iyi görebilmesi ve yapabilmesi için yetiştirilmesi ve eğitilmesidir.	8	15,4
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.17 incelendiğinde yöneticilerin %30’8’i örgüt geliştirme kavramından personel yetiştirmeyi anlamaktadırlar. 26,9’u örgüt geliştirme kavramını örgütle çevresi

arasındaki etkileşim sürecinde meydana gelebilecek her türlü değişim olarak tanımlarken, %15,4'ü yöneticilerin kendilerinin yetiştirilmesi ve eğitilmesi olarak yorumlamaktadır. Örnek kitledeki işletme yöneticilerinin sadece %26,9'u örgüt geliştirme kavramının planlı bir değişim süreci olduğunu tanımlayarak doğru cevabı vermişlerdir. Bu çerçevede yöneticilerin örgüt geliştirme kavramına yabancı oldukları ortaya çıkmaktadır.

#### \* İşletmelerin Kuruluş Dışından En Çok İhtiyaç Duydukları Danışmanlar

İşletmeler faaliyetlerini yürütürken karşılaştıkları sorunları çözmek için ya da geleceği yönelik planlar hazırlamak için süreli veya süresiz işletme dışından danışmanlara ihtiyaç duyabilmektedirler. Örnek kitledeki işletmelere, en çok hangi alanlarda kuruluş dışından bir danışmana ihtiyaç duydukları sorulmuş ve Tablo 4.18'deki veriler elde edilmiştir.

**Tablo 4.18 : İşletmelerin En Çok İhtiyaç Duyduğu Danışmanların Önem Derecelerine Göre Dağılımı**

	Önem Derecesi (*)	1	2	3	4	5	Toplam	İhtiyaç
Danışmanlar	Ağırlık Katsayısı(**)	5	4	3	2	1	Puan	Derecesi
Yönetim	Cevap Sayısı	10	6	5	9	15	122	5
	Puanlama (***)	50	24	15	18	15		
Teknik	Cevap Sayısı	12	12	9	4	11	154	2
	Puanlama	60	48	27	8	11		
Hukuk	Cevap Sayısı	16	9	5	7	13	158	1
	Puanlama	80	36	15	14	13		
Finans	Cevap Sayısı	10	6	8	8	15	129	4
	Puanlama	50	24	24	16	15		
Muhasebe	Cevap Sayısı	8	9	10	8	13	135	3
	Puanlama	40	36	30	16	13		

(\*) Önem Derecesi; Önem derecelerinden 1 en önemli, 5 en önemsiz dereceyi ifade etmektedir.

(\*\*) Ağırlık katsayısı; Cevapların puanlaması için 5'den 1'e doğru katsayı belirlenmiştir.

(\*\*\*) Puanlama; Danışmanların ihtiyaç derecesinin belirlenebilmesi için, önem derecesine göre sıralanmış cevapların sayısı ile ilgili katsayı çarpılarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.18 incelendiğinde işletmelerin kuruluş dışından en çok ihtiyaç duydukları danışmanlar sırasıyla hukuk, teknik, muhasebe, finans ve yönetim danışmanları şeklindedir. Burada dikkat çeken bir nokta ise işletmelerin en az danışmanlık ihtiyacını yönetim konusunda hissetmesidir. İşletmelerin örgütsel yapı ve süreçleri değiştirme / geliştirme yönündeki düşük düzeydeki çabaları yönetim danışmanına ihtiyacı ortaya koyarken, işletmelerin etkin yönetim konusunda gelişmeyi ihmal ettikleri görülmektedir.

#### **4.6 ELDE EDİLEN BULGULARIN ANALİZİ**

Çorlu-Çerkezköy bölgesindeki tekstil işletmelerinin örgütsel değişim potansiyellerini daha ayrıntılı bir şekilde incelemek için SPSS for Windows istatistik paket programı kullanılarak iki değişkenin bileşik sınıflandırmalarının frekans ve yüzde biçimde gösterildiği çapraz tablolar oluşturulmuştur. Daha sonra elde edilen verilere Ki Kare bağımsızlık testi uygulanıp, değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

##### **4.6.1 Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecesi İle Yönetim Alanında Yapılan Değişim Çalışmalarının Sıklığı Arasındaki İlişki**

İşletmelerin dış çevresinde meydana teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel ve politik değişimler, işletmenin yönetim kademesi için en önemli konu haline gelmiştir. İşletmeler yoğun değişim baskısı altında faaliyetlerini sürdürebilmek için her şeyden önce yönetim anlayışlarını değiştirmek zorundadırlar.

Bu bağlamda işletmeler için dış çevresel faktörlerin önem derecesi ile yönetim alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Bu ilişkiyi ortaya koymak için çapraz tablolar oluşturulmuş ve Ki Kare uygunluk testi uygulanmıştır.

Ho: İşletmeler açısından dış çevresel faktörlerin önem derecesi ile yönetim alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İşletmeler açısından dış çevresel faktörlerin önem derecesi ile yönetim alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasında ilişki vardır.

Dış çevresel faktörlerin önem derecesi ile yönetim alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasındaki ilgi analizi sonucu elde edilen çapraz tablo ve Ki Kare test sonuçları Tablo 4.19’da görülmektedir.

**Tablo 4.19 : Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecesi İle Yönetim Alanında Yapılan Değişim Çalışmalarının Sıklığı Arasındaki İlgi Analizi Sonucu**

Baz: 50			Yönetim Anlayışında Değ.			Toplam
			Az	Kısmen	Oldukça	
Dış Çevresel Faktörlerin Önem Der.	Az	Frekans	1	0	0	1
		Yüzde	100,0	0,0	0,0	100,0
	Kısmen	Frekans	4	3	2	9
		Yüzde	44,4	33,3	22,2	100,0
	Oldukça	Frekans	17	5	18	40
		Yüzde	42,5	12,5	45,0	100,0
Toplam		Frekans	22	8	20	50
		Yüzde	44,0	16,0	40,0	100,0

**Ki Kare: 4,251 Serbestlik Derecesi: 4 p değeri: 0,373**

Tablo 4.19 incelendiğinde örnek kitledeki 40 işletme dış çevresel faktörlerin kendileri açısından oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu işletmelerden 18 (%45) tanesi için dış çevresel faktörler oldukça önemli iken aynı zamanda yönetim alanında da oldukça yoğun değişimler gerçekleştirmektedirler. Bunun yanında 17 (%42,5) işletme dış çevresel faktörlere oldukça önem verirken yönetim alanında çok az değişimler gerçekleştirmektedirler.

Uygulanan Ki Kare bağımsızlık testi sonucu  $p$  değeri 0,05’ten büyük çıktığı ( $p=0,373$ ) için işletmeler açısından dış çevresel faktörlerin önem derecesi ile yönetim alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda H<sub>1</sub> hipotezi red edilir ve H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir.

Buna göre Çorlu-Çerkezköy bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri dış çevresel faktörlerin değişim baskısını faaliyetlerinde yoğun olarak hissetmekle birlikte

yönetim alanında aynı düzeyde değişim ihtiyacı hissetmemektedirler. Oysaki başarılı değişim çalışmaları için her şeyden önce yönetim kademesinin kendisini sürekli yenilemesi ve işletme içinde değişimin öncüsü olması gerekmektedir. Analiz sonucunda, yoğun değişim baskısını algılayan işletmelerin, bu baskının üstesinden gelebilmek için işletmenin geleneksel yönetim anlayışlarını devam ettirdikleri söylenebilecektir.

#### **4.6.2 İşletmelerin Örgütsel Yapı ve Süreçleri Periyodik Olarak Tartışabilmesi İle Karar Verme Uygulamaları Arasındaki İlişki**

Planlı değişim faaliyetlerinde başarılı olabilmek için her şeyden önce değişim sürecinde insan unsuru ön planda tutulmalıdır. Gerek değişim ihtiyacı saptanırken, gerekse değişim süreci belirlenip sonuçlar hedeflenirken örgüt çalışanlarının görüş ve önerileri ön planda tutulmalıdır. Aksi takdirde değişime karşı örgüt çalışanlarında belirli bir direnç oluşacak ve değişim süreci daha fazla maliyetli ve daha zaman alıcı olacaktır.

Burada işletmelerin karar verme düzenleri ile işletmenin yapı ve süreçlerinin periyodik olarak tartışılması arasındaki ilişki incelenecektir. Bu ilişkiyi ortaya koymak için çapraz tablolar oluşturulmuş ve Ki Kare uygunluk testi uygulanmıştır.

Bu çerçevede iki değişken arasında kurulan hipotezler şöyledir:

Ho: İşletmelerin örgütsel yapı ve süreçleri periyodik olarak tartışabilmesi ile karar verme uygulamaları arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşletmelerin örgütsel yapı ve süreçleri periyodik olarak tartışabilmesi ile karar verme uygulamaları arasında ilişki vardır.

İşletmelerin örgütsel yapı ve süreçleri periyodik olarak tartışabilmesi ile karar verme uygulamaları arasındaki ilgi analizi sonucu elde edilen çapraz tablo ve Ki Kare uygunluk testi sonuçları Tablo 4.20’de verilmiştir.

**Tablo 4.20 : İşletmelerin Örgütsel Yapı ve Süreçleri Periyodik Olarak Tartışabilmesi İle Karar Verme Uygulamaları Arasındaki İlgili Analizi Sonucu**

Baz: 52		İşletmedeki Karar Verme Düzeni			Toplam	
		Üst Yönetim	Pol.Üst. Kar. Ort.	Her.Yön. Kad. Her. K		
İşletmede Örgütsel Yap. Süreç. Per. Tart.	Evet	Frekans	7	11	7	25
		Yüzde	28,0	44,0	28,0	100,0
	Hayır	Frekans	13	10	4	27
		Yüzde	48,1	37,0	14,8	100,0
Toplam		Frekans	20	21	11	52
		Yüzde	38,5	40,4	21,2	100,0

**Ki Kare: 2,593 Serbestlik Derecesi: 2  $p$ : 0,274**

Tablo 4.20 incelendiğinde örnek kitledeki 27 işletme örgütsel yapı ve süreçleri periyodik olarak tartışmamaktadır. Aynı zamanda bu işletmelerden 13 (%48,1) tanesinde kararlar üst yönetim tarafından verilmektedir. Örgütsel yapı ve süreçleri periyodik olarak tartışan 25 işletme içerisindeki 11 (%44,0) işletmede ise politikalar üst kademedede belirlenirken uygulama kararı orta kademedede belirlenmektedir.

Yine örgütsel yapı ve süreçleri periyodik olarak tartışmayan 4 işletme, her yönetim ve kademedede karar alabildiğini ifade etmiştir. Uygulanan Ki Kare bağımsızlık testi sonucunda  $p$  değeri 0,05'ten büyük çıktığı ( $p=0,274$ ) için  $H_1$  hipotezi red edilir ve  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Böylece işletmelerin karar verme uygulamaları ile örgütsel yapı ve süreçlerin tartışılması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buradan işletmelerin karar verme uygulamalarına bakılmaksızın örgütsel yapı ve süreçleri çalışanları ile tartışabileceği onların fikirlerini alabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylece işletmeler planlı değişim süreçleri nispeten sancısız ve daha etkin bir şekilde tamamlayabileceklerdir.

#### **4.6.3 İşletmelerin İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Süresi İle Haberleşme Alanında Yapılan Değişim Çalışmalarının Sıklığı Arasındaki İlişki**

Enformasyon çağında işletmelerin gerek dış çevresel değişimlere çabuk adapte olmak için, gerekse iç çevresel değişimleri problemsiz gerçekleştirebilmeleri için her şeyden önce örgüt içinde hızlı ve etkin bilgi akışını sağlayan haberleşme sistemlerine ihtiyaçları vardır. Tekstil sektörü gibi emek yoğun bir sektörde işgücü devir hızı da makine yoğun sektörlere nispeten yüksek olmaktadır.

İşletmede yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin örgüt içindeki bilgi akışını yavaşlatmaması, çalışanlar arasında ve dış çevre arasında etkin bir iletişim kurması gerekmektedir. Bu çerçevede işe yeni başalayan çalışanlar oldukça titiz bir oryantasyon programına tabi tutulmalıdır.

Bu çerçevede işletmelerde uygulanan oryantasyon süresi ile haberleşme alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasında ilişki incelenecektir. Bu ilişkiyi belirlemek için çapraz tablolar oluşturulmuş ve Ki Kare uygunluk testi uygulanmıştır.

Ho: İşletmelerin işe alıştırma (Oryantasyon) programının süresi ile haberleşme alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşletmelerin işe alıştırma (Oryantasyon) programının süresi ile haberleşme alanında yapılan değişim çalışmalarının sıklığı arasında bir ilişki vardır.

İşletmelerin işe alıştırma (oryantasyon programının süresi ile haberleşme alanında yapılan değişim çalışmalarının arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çapraz tablo ve Ki Kare uygunluk test sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.21 : İşletmelerin İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Süresi İle Haberleşme Alanında Yapılan Değişim Çalışmalarının Sıklığı Arasındaki İlgili Analizi Sonucu**

Baz: 50			Haberleşme Sistemi			Toplam
			Az	Kısmen	Oldukça	
İşletmede Uygulanan İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Süresi	Birkaç Saat	Frekans	0	0	1	1
		Yüzde	0,0	0,0	100,0	100,0
	Bir Gün Kadar	Frekans	4	2	4	10
		Yüzde	40,0	20,0	40,0	100,0
	Bir Ay Kadar	Frekans	3	1	23	27
		Yüzde	11,1	3,7	85,2	100,0
	Bir Aydan Çok	Frekans	1	5	6	12
		Yüzde	8,3	41,7	50,0	100,0
Toplam		Frekans	8	8	34	50
		Yüzde	16,0	16,0	68,0	100,0

**Ki Kare: 15,404 Serbestlik Derecesi: 6  $p$ : 0,017**

Tablo 4.21 incelendiğinde örnek kitledeki işletmelerin 27 tanesi bir ay kadar oryantasyon programı uyguladığı görülmektedir. Haberleşme alanındaki değişim çabalarının sıklığı ile ilgili soruya cevap veren 50 işletmeden 34'ü ise oldukça seçeneğini işaretlemiştir. Çapraz tabloda her iki seçeneğin kesişti noktada 23 adet işletme bulunmaktadır.

Uygulanan Ki Kare uygunluk testi sonucunda  $p$  değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır ( $p=0,017$ ). Böylece  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Böylece personele uygulanan işe alıştırma programının süresi ile haberleşme alanındaki değişim çalışmalarının sıklığı arasında bir etkileşim söz konusudur. Oryantasyon süresini uzun tutan işletmeler, haberleşme alanında daha sık değişim çabası gösteren işletmelerdir. Daha etkin bir haberleşme ağı kurup, etkin bir bilgi akışı sağlamak ve bu konuda kendilerini sürekli geliştirmek isteyen işletmeler, her şeyden önce örgüte yeni katılan çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon programı uygulamalıdır.

Böylece çalışan örgütün kültürünü, değerlerini ve iş prosesini daha hızlı kavrayacak değişim için gerekli olan etkin bilgi akış sistemine katkıda bulunacaktır.



#### 4.6.4 İşletmelerin Ağırlıklı Hedef Pazarı İle Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecesi Arasındaki İlişki

Türk tekstil sektörü dünya pazarında kaliteli ürünleri ile kendisini kabul ettirmiş bir sektördür. Tekstil işletmelerinin bir bölümü dış pazarlara açılıp bu pazarlarda rekabet ederlerken, bir bölümü de iç pazarda faaliyet gösterip ithal ürünler ile rakabet etmektedirler. Diğer bir kategoride yer alan tekstil işletmeleri ise hem iç pazarda hem dış pazarlarda faaliyet gösterip rekabet etmektedirler.

İşletmelerin farklı pazarlarda faaliyet göstermesi değişim baskısını farklı düzeylerde yaşamalarına neden olabilir. Ancak bunun yanında; ekonomik sınırların ortadan kalktığı, tek pazar haline gelen küresel bir dünyada; işletmeler hangi pazarda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler değişim baskısını aynı yoğunlukta hissedebilirler.

Dış çevresel faktörlerin önem derecesi ile ağırlık hedef pazar arasındaki ilişkinin ortaya konması işletmelerin hedef pazar seçimlerine de yardımcı olabilecektir.

Bu bağlamda işletmelerin ağırlıklı hedef pazarı ile ekonomik, politik, sosyo-kültürel vb. dış çevresel faktörlerin önem derecesi arasındaki ilişki incelenecektir. Bu ilişkiyi belirlemek amacıyla, örnek kitleden elde edilen veriler ışığında çapraz tablolar oluşturulmuş ve Ki Kare uygunluk testi uygulanmıştır.

Ho: İşletmelerin ağırlıklı hedef pazarı ile dış çevresel faktörlerin önem derecesi arasında ilişki yoktur.

H1: İşletmelerin ağırlıklı hedef pazarı ile dış çevresel faktörlerin önem derecesi arasında ilişki vardır.

Tablo 4.22 örnek kitleden yer alan Çorlu-Çerkezköy bölgesindeki tekstil işletmelerinin ağırlıklı hedef pazarları ile faaliyetlerinde dış çevresel faktörlerin önem derecesi arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

**Tablo 4.22 : İşletmelerin Ağırlıklı Hedef Pazarı İle Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecesi Arasındaki İlgili Analizi Sonucu**

Baz: 52			Dış Çevresel Faktörlerin Önem Derecesi				Toplam
			Çok Az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde	
İşletmenin Ağırlıklı Hedef Pazarı	İç Pazar Ağırlıklı	Frekans	0	6	12	8	26
		Yüzde	0	23,0	46,1	30,7	100
	Dış Pazar Ağırlıklı	Frekans	1	3	6	12	22
		Yüzde	4,5	13,6	27,2	54,5	100
	Eşit Ağırlık	Frekans	0	0	1	3	4
		Yüzde	0	0	25	75	100
Toplam		Frekans	1	9	19	23	52
		Yüzde	1,9	17,3	36,5	44,2	100

**Ki Kare: 6,498 Serbestlik Derecesi: 6 p: 0,369**

Tablo 4.22 incelendiğinde her üç hedef pazar kategorisinde de dış çevresel faktörlerin önem derecesi sorusunda verilen cevapların çoğunlukla “oldukça” ve “büyük ölçüde” seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. İç pazar ağırlıklı faaliyet gösteren işletmelerin %77’si, dış pazar ağırlıklı faaliyet gösteren işletmelerin %82’si ve her iki pazarda da eşit ağırlıkta faaliyet gösteren işletmelerin %100’ü için dış çevresel faktörlerin önem derecesi “oldukça” veya “büyük ölçüde”dir.

Uygulanan Ki Kare uygunluk testi sonucunda da  $p$  değeri 0,05’ten büyük çıktığı ( $p=0,369$ ) için söz konusu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Elde edilen sonuçlara göre tekstil işletmelerinin ağırlıklı hedef pazarı ile dış çevresel faktörlerin önem derecesi arasında bir ilişki yoktur. İşletmeler gerek iç pazarda gerekse dış pazarda dış çevresel faktörlere aynı düzeyde önem vermektedir.

Küresel dünyada işletmelerin pazar ayrımı yapmaksızın her türlü dış çevresel faktörü titizlikle incelemeleri; bu faktörlerin kendilerine sunacağı fırsatları ve tehditleri zamanında algılayıp, örgütlerini bu doğrultuda değiştirmeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### **4.6.5 İşletme Yöneticilerin Örgüt Geliştirmeden Ne Anladıkları İle Yönetim Konusunda Duydukları Danışmanlık İhtiyacının Önem Derecesi Arasındaki İlişki**

Günümüzde işletmelerin karmaşıklık ve devingenlik düzeyi yüksek bir çevrede faaliyet göstermesi nedeniyle yönetim konusu en önemli konu haline almıştır. Küresel dünyada işletmenin faaliyetlerini etkileyebilecek dış çevresel değişkenleri dikkatle izleyebilen, bu değişkenleri analiz edip gelecek hakkında öngörülebilir bulunan ve örgütün gelecekteki olası değişimlere önceden cevap verebilmesini sağlayan proaktif yöneticilere ihtiyaç giderek artmaktadır.

Ayrıca bir yandan yönetim alanında bilimsel bilgi gelişip, yeni ihtiyaçlara cevap vermekte bir yandan da bu gelişmeleri takip etmek de zorlanan işletmeler için yönetim danışmanlığı ihtiyacı artmaktadır.

Değişimin çok hızlı yaşandığı ve rakabetin çok yoğun olduğu günümüz ekonomisinde işletmelerin bilimsel olarak yönetilmek zorundadır. Aksi takdirde pazarda tutunmakta ve rakipleri tarafından pazardan silinmektedirler.

Bu çerçevede yöneticilerin örgüt geliştirme kavramından ne anladıkları ile yönetim konusunda duydukları danışmanlık ihtiyacı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çapraz tablolar oluşturulmuş ve Ki Kare uygunluk testi uygulanmıştır.

Ho: Yöneticilerin örgüt geliştirme kavramından ne anladıkları ile yönetim danışmanlığına duydukları ihtiyacın önem derecesi arasında ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin örgüt geliştirme kavramından ne anladıkları ile yönetim danışmanlığına duydukları ihtiyacın önem derecesi arasında ilişki vardır.

Yöneticilerin örgüt geliştirme kavramından ne anladıkları ile yönetim konusunda danışmanlığa duydukları ihtiyacın önem derecesi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulan çapraz tablo ve Ki Kare uygunluk testi sonuçları Tablo 4.23'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.23 : Yöneticilerin Örgüt Geliştirme Kavramından Ne Anladıkları Yönetim Danışmanlığı İhtiyacının Önem Derecesi Arasındaki İlgili Analizi Sonucu**

Baz: 45		Yönetim Danışmanlığı İhtiyacı			Toplam	
		Önemsiz	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli		
Size Örgüt Geliştirme Nedir?	Bir işletmenin büyümesine paralel olarak ihtiyaç duyacağı personeli yetiştirmesidir	Frekans	4	2	5	11
		Yüzde	36,4	18,2	45,5	100,0
	Örgütle çevresi arasındaki etkileşim sürecinde meydana gelebilecek her türlü değişimlerdir	Frekans	9	0	4	13
		Yüzde	69,2	0,0	30,8	100,0
	Örgütün inançlarını, değerlerini, ve yapısını değiştirmek amacıyla kullanılan planlı bir değişim sürecidir	Frekans	7	2	4	13
		Yüzde	53,8	15,4	30,8	100,0
	Yöneticinin kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilmesi ve eğitilmesidir	Frekans	4	1	3	8
		Yüzde	50,0	12,5	37,5	100,0
	Toplam	Frekans	24	5	16	45
		Yüzde	53,3	11,1	35,6	100,0

Ki Kare:3,873 Serbestlik Derecesi:6 p:0,581

Tablo 4.23 incelendiğinde örgüt geliştirme kavramını yanlış tanımlayan 32 yöneticiden 17 tanesi yönetim danışmanlığını önemsiz bulurken, 3 yönetici de yönetim danışmanlığını ne önemli ne de önemsiz bulmaktadır. Ayrıca örgüt geliştirme kavramını doğru tanımlayan 13 yöneticiden 4'ü yönetim danışmanlığını önemli bulmaktadırlar.

Uygulanan Ki Kare uygunluk testi sonucunda  $p$  değeri 0,05'ten büyük çıktığı için ( $p=0,581$ ) yöneticilerin örgüt geliştirme kavramından ne anladıkları ile yönetim danışmanlığı ihtiyaç derecesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İşletme yöneticileri yönetim biliminin güncel kavramlarına uzak kalırken, yönetim danışmanlığı konusunda da isteksiz davranmaktadırlar. Oysaki küreselleşen dünyada işletmeler devamlılıklarını sürdürebilmek için büyümek ve kârlılıklarını devam ettirmek zorundadırlar. Yüksek rekabet ortamında yöneticiler yeni yönetim tekniklerini bilmek ve bu teknikleri yönetsel faaliyetlerine etkin bir şekilde uygulamakla yükümlüdürler.

Bu yüzden yöneticilerin yönetim olgusuna bilimsel yaklaşımları, yeni kavram ve teknikleri öğrenmeleri, gerektiği durumlarda dışarıdan danışman yardımı almaları gerekmektedir.

#### **4.6.6 İşletmelerin Toplam Personel Sayısı İle Örgüt Kültürü Üzerine Değişim Çalışmalarının Düzeyi Arasındaki İlişki**

Örgüt kültürü işletmelerin planlı değişim çalışmalarında önemli bir direnç kaynağı olabileceği gibi bu çabaları destekleyecek önemli bir faktör de olabilir. Burada önemli olan nokta işletmelerin örgütün kültürlerini değişen çevre koşullarına göre sürekli geliştirmek, değişime kolay uyum sağlayabilecek esnek bir örgüt kültürü oluşturabilmeleridir.

Ayrıca çalışan sayısı fazla olan örgütlerde örgütü başarıya götürecek etkin bir örgüt kültürü oluşturabilmek daha fazla çabayı gerektirmektedir. Bu çerçevede işletmelerin büyüklüğü ile örgüt kültürü üzerine değişim çalışmalarının düzeyi

arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çapraz tablolar oluşturulmuş ve Ki Kare uygunluk testi uygulanmıştır.

Ho: Örgüt büyüklüğü ile örgüt kültürü üzerine değişim çalışmalarının düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H1: Örgüt büyüklüğü ile örgüt kültürü üzerine değişim çalışmalarının düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Örgüt büyüklüğü ile örgüt kültürü üzerine değişim çalışmalarının düzeyi arasında bir ilişki belirlemek amacı ile oluşturulan çapraz tablo ve uygulanan Ki Kare uygunluk testi sonucu tablo 4.24’te gösterilmiştir.

**Tablo 4.24 : İşletmelerin Toplam Personel Sayısı İle Örgüt Kültürünü Değiştirme Çabalarının Düzeyi Arasındaki İlgili Analizi Sonucu**

Baz: 50			Örgüt Kültürünü Değiştirme Çabalarının Düzeyi			Toplam
			Az	Kısmen	Oldukça	
İşletmenin Toplam Personel Sayısı	1-49	Frekans	10	0	0	10
		Yüzde	100	0	0	100
	50-199	Frekans	12	5	6	23
		Yüzde	52,1	21,7	26,0	100
	200 ve üzeri	Frekans	6	5	6	17
		Yüzde	35,2	29,4	35,2	100
Toplam		Frekans	28	10	12	50
		Yüzde	56	20	24	100

Ki Kare:10,951 Serbestlik Derecesi:4  $p:0,027$

Tablo 4.24 incelendiğinde çalışan sayısı 1-49 kişi olan 10 adet küçük ölçekli işletmenin tamamında örgüt kültürü değiştirme çabalarının düzeyi “az”dır. Buna karşılık orta boy 23 işletmeden 11’i (%47,7) ve 17 büyük boy işletmeden 11’i (64,6)’ü, örgüt kültürünü değiştirme çabalarının düzeyi olarak “kısmen” veya “oldukça” seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Uygulanan Ki Kare uygunluk testi sonucunda  $p$  değeri 0,05’ten küçük çıktığı için ( $p=0,027$ ) Ho hipotezi red edilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Böylece işletmelerin

büyüklüğü ile örgüt kültürünü değiştirme çalışmalarının düzeyi arasında istatiksels olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Küçük boy işletmeler örgüt kültürünü değiştirme çalışmalarına ihtiyaç duymaz iken orta ve büyük boy işletmeler örgüt kültürünü değiştirme çalışmalarına önem vermektedir. Yönetim biliminde ve planlı değişim çalışmalarında en önemli değişkenin insan faktörü olduğu göz önünde tutulduğunda, küçük boy işletmelerin başarılı bir yönetim ve değişim faaliyeti için örgüt kültürüne değiştirme çabalarına daha fazla önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın beşinci bölümünden elde edilen sonuçlardan bahsedilecek ve sonuçlar ekseninde tekstil işletmesi yöneticilerine birtakım önerilerde bulunulacak ve bundan sonra değişim üzerine yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

#### 5.1 ARAŞTIRMA SONUÇLARI

İçinde bulunduğumuz çağda değişim olgusu herkes tarafından hissedilmekte fakat değişim karşısında nasıl bir davranış biçimi geliştirilmesi gerektiği bilinmemektedir. Bu yüzden değişimden en fazla etkilenen işletmeler için yönetim bilimi, sürekli değişim olgusunu anlamaya çalışmaları ve sürekli yeni kavram teknik ve metotlar geliştirmektedir.

Bu çerçevede işletmeler kârlılıklarını arttırmak, büyümek, kısacası yaşamlarını sürdürebilmek için yönetim biliminin geliştirdiği kavramları ve teknikleri kullanmak zorundadırlar. Ancak bu sayede değişimin varlıkları üzerinde yarattığı tehditleri, büyümek için bir fırsata çevirebilirler.

Çorlu-Çerkezköy bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri de değişim baskısını, hedef pazar ve büyüklük farkı gözetmeksizin üzerinlerinde hissettikleri ortaya çıkmaktadır. Fakat işletmeler değişimin daha çok teknoloji boyutu ile ilgilenmekte, değişimin insan boyutunu ihmal ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Oysaki başarılı değişim faaliyetleri için her şeyden önce insan unsuru üzerinde durulmalı ve örgüt çalışanları örgütsel değişimin bir parçası olmalıdır. Özellikle tekstil sektörü gibi emek yoğun bir sektörde; etkin bir değişim faaliyeti için insan faktörüne daha fazla önem verilmelidir.

Dünya pazarlarında önemli bir etkisi olan Türk tekstil sektörü işletmeleri, performans kriteri olarak kaliteyi önplanda tutarken, miktarı, daha az önemli bir



performans kriteri olarak görmektedirler. Oysaki rekabet avantajı elde edebilmek için, işletmeler kalitenin yanında verimliliği de ihmal etmemelidirler. Böylece ölçek ekonomilerine ulaşp, kaliteli ürünlerini daha uygun fiyatlar ile iç ve dış pazarlara sunup, rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir.

Performans kriterlerinde iş bilgisinin ve güvenilirliğin önplanda tutulması bu sektörde yetişmiş elemanların örgüt için önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki küçük boy tekstil işletmeleri örgüt kültürünü değiştirme çabalarına önem vermez iken, orta boy ve büyük boy tekstil işletmeleri örgüt kültürünü geliştirmeyi önemsemekte, bu yönde çabalar göstermektedirler. Tekstil sektöründe özellikle fason üretimde önemli bir payı olan küçük boy işletmelerin örgüt kültürüne önem vermeleri ve bu kültürü sürekli geliştirici çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Bunların yanında bilgi çağında etkin bir haberleşme sistemi kuran ve bu sistemi sürekli olarak geliştiren işletmeler oryantasyon sürelerini uzun tutmaktadırlar. Böylece işgücü devir hızı yüksek tekstil sektörü işletmeleri örgütü katılan her bir çalışanını haberleşme sisteminin etkin bir parçası yapmaktadır.

Araştırma sonuçları tekstil işletmesi yöneticilerinin örgütsel değişim için planlı değişim çalışmaları uygulamadıklarını, birçoğunun örgüt geliştirme kavramına uzak olduklarını göstermektedir.

Dış çevresel faktörlerin işletme faaliyetleri üzerindeki etkilerinin farkında olan yöneticilerin, bu etkileri denetlemek, kontrol edebilmek için yönetsel alanda herhangi bir değişim ihtiyacı hissetmemeleri uzun vadede işletmelerin rekabet gücünü azaltacağını ve yönetim alanında kendisini geliştiren işletmeler tarafından pazardan silineceğini göstermektedir.

Örgüt geliştirme kavramına uzak olan işletme yöneticilerinin en az ihtiyaç duydukları danışmanlık alanının yönetim olması, kendilerinin, geliştirilen yeni yönetim teknik ve kavramlarına uzak kalmalarına neden olmaktadır.

Ayrıca işletmelerin karar verme uygulamaları ile değişim çalışmalarını periyodik olarak tartışabilmeleri arasında bir ilişki bulunamaması, yönetimin değişim süreçleri kararlarında tüm çalışanları dikkate alabileceğini ve daha etkin bir değişim programı yürütebileceğini göstermektedir.

## **5.2 YÖNETİCİLERE ÖNERİLER**

Çorlu-Çerkezköy bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin yöneticileri yaşanan değişimin baskısını hissederlerken, değişimin sadece teknolojik boyutuna önem vermektedirler. Yönetimde her şeyden önce insan unsurunun önemli olduğu göz önünde tutulduğunda, değişimin beşeri boyutlarını da dikkate alarak, değişim karşısında daha etkin bir örgüt yapısı oluşturabileceklerdir.

Planlı değişim modellerini işletmelerinde uygulamaları, örgütün değişime karşı proaktif bir yapıya kavuşmasını sağlayacak, olası krizler önceden önlenecek ve değişimin yarattığı tehditler işletme için birer fırsata dönüşecektir.

Yönetim konusunda güncel yaklaşımların takip edilip, bu yaklaşımların yönetsel süreçlerde uygulanması işletmelerin rekabet güçlerini artıracak, işletmeler kârlılıklarını ve büyüklüklerini sürekli geliştireceklerdir.

## **5.3 GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Bu araştırmada örgütsel değişim olgusu incelenirken Çorlu-Çerkezköy bölgesindeki tekstil işletmeleri araştırma alanı olarak seçilmiştir. Farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde daha fazla işletmenin dahil olduğu araştırmaların yapılması örgütsel değişim olgusunun farklı boyutlardan ele alınmasına yardımcı olacaktır. Böylece örgütsel değişim ile ilgili farklı sonuçlar elde edilebilecek ve farklı öneriler sunulabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Acuner, T. (2000), “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:2.
- Aksu, A.A. (2000), “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kaşılışılan Dirençler ve Yapılan Hatalar”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı 2, ss. 37-48.
- Aktaş, H. ve Kayalı, A.C. (2003), “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi” *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı 2, ss. 31-50.
- Aksoy, H. H. (2006), “Değişme ve Yenileşme”,  
<http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm>, (erişim tarihi: 25.11.2006).
- Arıkan, S. (2001), Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi, Ankara, Editör: Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım.
- Ateş, Ö. (2005), *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları, 1.Basım.
- Aydemir, M. (2000), “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 2, Sayı:3.
- Aydıntan, B. (2003), “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, s.135-152.
- Babadalı, M.H. (2005), “Organizasyonel Bir Değişim Üzerine Bir Makale İncelemesi”,  
<http://www.anthropology-works.org/>, (erişim tarihi: 21.12.2006).

- Balcı, A. (2002), *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulamala*, Ankara: Pegema Yayıncılık, 3.Basım.
- Başaran, B. ve Aydemir, M. (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, ss.97-113.
- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2002), “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:3, ss.51-65.
- Bedeian, G.A. and Glueck, F.W. (1983), *Management*, New York: CBS Collage Publishing, 3.Edition.
- Bloodgood, J.M (2000), “Understanding a Firm’s Culture Before Changing the Business Planning Process”, *Strategic Change*, June–July, pg. 237-247.
- Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002), “*Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı 1, ss. 83-99.
- Can, H. (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 6.Basım.
- Çetin, K. (2002), “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 155-156. erişim: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>, (erişim tarihi: 12.02.2007)
- Çoban, S. (2004), “Toplam Kalite Yönetiminin Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, Ocak-Haziran, ss. 85-98.
- Cleg, C. ve Walsh S. (2004), “Change Management: Time for a Change!”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), pg. 217–239.

- Covington, J. ve Chase, L.M. (2002), "Eight Steps to Sustainable Change", *Industrial Management*, 44, 6, pg. 8.
- Daft, L.R. (1998), *Management*, New York: Prentice-Hall International Inc., 2.Edition.
- Dessler, S. (1998), *Management*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1.Edition.
- Dinçer, Ö. (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 7.Basım.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1.Basım.
- Dinçer, Ö. (2003), *Değişimin Yönetimi İçin Değişimde Yönetim*, Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları, 1.Basım.
- Dinçer, Ö. (1992), *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, İstanbul.
- Dinler, M. (2006), "Örgütsel Değişime Tepki", <http://sbmyo.uludag.edu.tr>, (erişim tarihi: 21.07.2006)
- Doğan, İ.Ö. (2000), "Kalite Uygulamalarının İşletmenin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 2, Sayı.1.
- Duncan, W.J. (1983), *Management: Progressive Responsibility in Administration*, Toronto: Random House, Inc., 1.Edition.
- Efil, İ. (2002), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Alfa Yayınları, 7.Basım.
- Erçetin, Ş.Ş. (2001), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım.

Eren, E. (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 6.Basım.

Eren, E. (1993), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, 4.Basım.

Eren, E. (1989), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1.Basım.

Fidan, Y. (2001), “İş Süreçlerinin Yeniden Değerlendirilmesi”, *İstanbul Üniversitesi. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No. 23-24  
<http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/dergi/sayi23-24/12.htm> (erişim tarihi: 17.01.2007)

Firuzan, A.L. ve Ayvaz, Y.Y. (2004), “Yeni Bir Felsefe Işığında Yan Sanayilerden Beklenenler ve Tam Zamanında Üretim”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:11, Sayı 1, ss.19-26.

Gannon, M. J. (1982), *Management: An Intergrated Framework*, Boston / Toronto: Little Brown and Company, 2.Edition.

Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J. H. (1985), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Texas: Business Publications, Inc., 4.Edition.

Gencel, U. (2001), Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 3, Sayı:3, ss. 164-218.

Güleç, S, ve Bedük, A. (2004), “Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama)” *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir*, ss.699-709

Harvey, Jean (2004), “Scope Projects in 10 Steps”, *Quality Progress*, 37, 8; pg. 64.

- Hellriegel, D., Slocum, W.J. and Jackson, S.E. (2004) *Management: A Competency Based Approach*, Thomson South-Western, 10.Edition.
- Hoag, G.B., Ritschard, V.H. and Cooper, L.C. (2002), "Obstacles to Effective Organizational Change: The Underlying Reasons", *Leadership & Organizational Development Journal*, 23/1, pg. 6-15.
- Holt, D.H. (1990), *Management: Principles and Practices*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2.Edition.
- İşcan, F.Ö. (2006), Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, "Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi" sayı 11, ss.160-177.
- Jan, S. (2001), "Benchmarking for Success", *Canadian Printer*, Toronto, Vol.109, Iss.6; pg.40.
- Jones, R.G. (2004), *Organizational Theory, Design And Change: Text And Cases*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 4.Edition.
- Karaaslan, A. ve Hazır, K. (2004), "Web Tabanlı Yönetim Sistemi İçerisinde Sürekli Değişim Yapısı Oluşturma Gereği: Esnek Bir Model Önerisi" *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 3. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi*, Eskişehir: 25-26 Kasım 2004.
- Karahoca, D. ve Karahoca, A. (1998), *Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayınları, 1.Basım.
- Karakan, Ş.Ö. (2001), "Kurumlarda Kültür Değişimi" *Kaynak Dergisi*, Sayı 7. erişim:<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=84&SAYI=7> (erişim tarihi: 06.12.2006).
- Keçecioglu, T. (2001), *Bir Değişimin Anatomisi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 1.Basım.

- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Beta Yayınları, 10.Basım.
- Kocabaş, F. (2005), “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 14.
- Kotter, J. P. (1995), “Değişim Çabaları Neden Başarısız Kalıyor ?” in Tüzel, M. (eds.), *Değişim*, İstanbul: BZD Yayıncılık, 1.Basım.
- Liu, Y. ve Perrewé P.L. (2005), “Another Look at the Role of Emotion in the Organizational Change: A process model”, *Human Resource Management Review* 15, pg. 263–280.
- Mento, J.A., Raymond, J.M and Dirndorfer, W. (2002), “A Change Management Process: Grounded in Both Theory and Practice”, *Journal of Change Management*, Vol 3, 1, pg. 45-59.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003), “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, s. 43-65.
- Ölçer, F. (2004), *Uzaktan Yönetim: “Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı”*, CBÜ, İİBF, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.11, sayı: 2. ss. 53-68.
- Özalp, İ, Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (1997), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3.Basım
- Özalp, İ. (1992), *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt 1, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1.Basım.
- Özkara, B. (1999), *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 1.Basım.



- Özko, A.E. (2004), “Yalın Düşünce ve İsrafın Tekdüzen Muhasabe Sistemi Çerçevesinde Kaydı: Bir Yaklaşım ve Örnek Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı 1, ss. 119-138.
- Öztek, M. (2006), “Değişim ve Değişim Yönetimi”  
<http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/DEGISIM%20VE%20DEGISIM%20YO NETIMI.pdf>, (erişim tarihi: 21.11.2006).
- Öztürk, A. (1998), *Değişim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Adana: Nobel Kitabevi, 1.Basım.
- Parker, O. ve Kovacks, N. (2001), “The Benchmarking Advantage: A Benefit Management Tool”, *Canadian HR Reporter*, June 18, Vol.14, pg.G10, pg.2.
- Pira, A.ve Kocabaş, F. (2003), “Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:5, ss.87-102.
- Rashid, Md.Z., Abdul, S.M. ve Rahman, A.A. (2004), “The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change”, *Leadership & Organization Development Journal*; 25, 1/2; ABI/INFORM Global pg. 161.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayınları, 3.Basım.
- Sarı, S. (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, Ocak-Haziran 2004, ss.85-98.
- Savaş, O. (2003), “Tam Zamanın Üretim Sisteminin Gerektirdiği Maliyet Muhasebesinin Temel Nitelikleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran, ss. 203-218.
- Savi, Z.F. (2003), “Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler”, *II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon.

- Sayilar, Y. (2003), “Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt: XXII, Sayı 2, ss. 131-150.
- Schein, E.H. (2002), “Örgütsel Kültür”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J. and Obsorn, R. N. (1985), *Managing Organizational Behavior*, New York: Jhon Wiley & Sons, 2.Edition.
- Sipahi, S. ve Berber, A. (2002), Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği İle Analizi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt,31, Sayı 1
- Soyuer, H. (1999), “Tam Zamanında Üretim Sistemleri’nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanma Koşulları,” *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss.155-166.
- Sucu, Y. (2000), *Örgütsel Değişim*, Ankara: Elit Yayıncılık, 1.Basım.
- Stephen, R.R. (1994), *Essentials of Organizational Behaviour*, New York: Prentice-Hall International Inc. 1.Edition., 1çev. Ayşe Öztürk
- Stoner, A.F.J ve Wankel, C. (1986), *Management*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc. 3.Edition.
- Şahin, A. (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11, ss.523-548.
- Şaylan, G. (2002), *Postmodernizm*, Ankara: İmge Kitabevi, 2.Basım.
- Şimşek, H. (2006) “Değişim ve Değişim Yönetimi”

erişim:<http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/DEGISIM%20VE%20DEGISIM%20YONETIMI.pdf>, (erişim tarihi: 19.11.2006).

Şimşek, M. (2004), *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 4.Basım.

Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005), “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing),” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 7, Sayı:3, ss.268-279.

Tecim, V. (2004), “Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı 2, ss. 75-100.

Tüz, V.M. (2004), *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Bursa:Alfa Yayınları, 1.Basım.

Ugboro, O.I. (2006), “Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Glendale: May, Vol.7, Iss. 3; pg. 232-267.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları, 1.Basım.

Yamak, O. (1999), *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2.Basım.

Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003), “Personel Güçlendirme-Empowermet” *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, s.131-142.

[http://www.defence.gov.au/dpe/psmp/documents/unit\\_4/U4Topic09.pdf](http://www.defence.gov.au/dpe/psmp/documents/unit_4/U4Topic09.pdf)

**EK I : ÇALIŞMADA KULLANILAN ANKET FORMU**

**TC**  
**TRAKYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON**  
**ANABİLİM DALI**

**Güllapoğlu Kampüsü, 22030, Merkez-Edirne**

**Tel: (284) 235 71 51 -154 Fax: (284) 235 73 63**

**Sayın Yönetici,**

Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Kerem TOKER; Yrd.Doç.Dr. Aynur AKATA'nın danışmanlığında "Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri Değişim Faaliyetleri Üzerinde Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinde kullanılmak amacıyla bir araştırma yürütmektedir. Araştırmamız, "Çorlu-Çerkezköy Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri" içinden seçilen 100 şirketi kapsamakta olup, şirketiniz de araştırmamıza dahil edilmiştir. Araştırmamızın anket formu, doldurmanız için ekte bilgilerinize sunulmaktadır.

Anket formunda yer alan soruları lütfen ya kendiniz cevaplandırınız veya uygun göreceğiniz bir üst düzey yöneticinizin cevaplandırmasını sağlayınız. Anket formunda yer alan sorulara, işletmenizin durumunu yansıtacak biçimde objektif

ve samimi cevap vermeniz, araştırma sonuçlarının geçerliliği açısından önemlidir. Araştırmamıza vereceğiniz destek, üniversite ve iş hayatı arasında özlenen işbirliğinin kurulmasına da yardımcı olacaktır. Doldurduğunuz anket formunu, en kısa zaman içinde aşağıdaki adrese göndermenizi ya da fakslamanızı rica ediyoruz. Verdiğiniz bilgiler sadece akademik amaç için kullanılacak, firma ve kişi isimleri gizli tutulacaktır. Araştırmanın sonuçları, istendiği takdirde tarafınıza ulaştırılacaktır. İlginiz ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Yrd.Doç.Dr. Aynur AKATA

**1-) İşletmenizin Kuruluş Yılı Nedir ?**

<input type="checkbox"/> 1920'den önce	<input type="checkbox"/> 1971-1980
<input type="checkbox"/> 1921-1950	<input type="checkbox"/> 1981-1990
<input type="checkbox"/> 1951-1970	<input type="checkbox"/> 1991'den sonra

**2-) İşletmenizin Ağırlıklı Hedef Pazarı Nedir ?**

- İç Pazar Ağırlıklı
- Dış Pazar Ağırlıklı
- İç ve Dış Pazar Eşit Ağırlık

**3-) İşletmenizin Toplam Personel Sayısı Nedir ?**

- 1-49
- 50-199
- 200 ve üzeri

**4-) Dış Çevresel Faktörlerin İşletmeniz Açısından Önem Derecesi Nedir ?**

- Hiç
- Çok Az
- Kısmen
- Oldukça
- Büyük Ölçüde

**5-) İşletmenizde Kaç Yıldır Bilgisayar Kullanılmaktadır ?**

- 1 Yıldan Az
- 1-4 Yıl
- 5-9 Yıl
- 10-14 Yıl
- 15 Yıl ve daha fazla

**6-) İşletmenizin Başlıca Faaliyetlerinde Bilgisayar Kullanma Düzeyi Nedir ?**

FAALİYETLER	BİLGİSAYAR KULLANMA DÜZEYİ				
	Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde
<b>ÜRETİM</b>					
Üretim Planlama					
Malzeme Planlama					
Stok Kontrol					
Ürün Tasarımı					
<b>MUHASEBE</b>	Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde
Muhasebe Kayıt					
İrsaliye-Fatura Düz.					
Para Yatır-Çekme					
<b>PAZARLAMA</b>	Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde
Satış Planlama					
Dağıtım Planlama					
Tanıtım-Reklam					
Pazar Araştırması					
<b>ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME</b>	Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde
Yeni Ürün Geliştirme					
Yenilik Yapma					
<b>İNSAN KAYNAKLARI</b>	Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde
İnsangücü Planlama					
Bordo-Maaş					
PerformansDeğerlendirme					
Eğitim Programları					
<b>FİNANSMAN</b>	Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde
Bütçe Planlama					
Sermaye Planlama					
Nakit Planlama					

**7-) İşletmenizin Örgüt Şeması Var mıdır ?**

Evet  Hayır

**8-) İşletmenizde İşlerin Yerine Getirilmesini Koordine Etmek Üzere Hazırlanmış Kural ve Yöntemlerin Oranı Nedir ?**

- Hiç  
 Çok Az  
 Kısmen  
 Oldukça  
 Büyük Ölçüde

**9-) İşletmenizde Karar Verme Düzeni Nasıldır ?**

- Kararları üst yönetim kademeleri verir
- Politikalar üst kademelerde, uygulama kararı orta kademedede belirlenir
- Her yönetim kademe ve düzeyinde her türlü karar verilebilmektedir

**10-) İşletmenizde Uygulanan İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Süresi Nedir ?**

- Birkaç Saat
- Bir Gün Kadar
- Bir Ay Kadar
- Bir Aydan Çok

**11-) İşletmenizde Personelin Moral ve İş Doyumlarını Yükseltici Uygulamaların Sıklık Derecesi Nedir ?**

- Hiç
- Çok Az
- Kısmen
- Oldukça
- Büyük Ölçüde

**12-) İşletmenizde Kullanılan Performans Değerleme Ölçütleri Nelerdir ?**

<input type="checkbox"/> Miktar <input type="checkbox"/> Kalite <input type="checkbox"/> İş Bilgisi <input type="checkbox"/> Devamlılık	<input type="checkbox"/> İnsiyatif Kullanabilme <input type="checkbox"/> İş Birliği <input type="checkbox"/> Güvenirlik
--	---

**13-) İşletmenizde Örgütsel Yapı ve Süreçlerin Geliştirilmesi Periyodik Olarak Tartışılmakta mıdır ? (Cevabınız Evet ise lütfen 15. soruya geçiniz.)**

- Evet
- Hayır

**14-) İşletmenizde Örgütsel Yapı ve Süreçlerin Geliştirilmesinin Ele Alınmama Nedenleri Nelerdir?**

<input type="checkbox"/> Değişime üst yönetimin isteksiz davranması <input type="checkbox"/> Bu konuda uzman personelin olmaması	<input type="checkbox"/> Personelin yeniliklere açık olmaması <input type="checkbox"/> Böyle bir ihtiyacın olmaması
---	--



**15-) İşletmenizin 1-3 Yıl İçinde Yaptığı Değişim ve Yeniliklerin Alanları Nelerdir ?**

<input type="checkbox"/> Araç-gereçlerde teknolojik değişim <input type="checkbox"/> Ürün çeşidinde/kalitesinde değişim <input type="checkbox"/> Haberleşme sisteminde değişim <input type="checkbox"/> Karar verme sisteminde değişim <input type="checkbox"/> Yönetim anlayışında değişim <input type="checkbox"/> İş tanımlarında değişim <input type="checkbox"/> Teşvik sisteminde değişim	<input type="checkbox"/> Üretim sürecinde değişim <input type="checkbox"/> Mekan genişliğinde değişim <input type="checkbox"/> Örgüt yapısı/şemasında değişim <input type="checkbox"/> Personel politikasında değişim <input type="checkbox"/> Personelin davranışında değişim <input type="checkbox"/> Örgütsel değerlerde değişim <input type="checkbox"/> Örgüt kültüründe değişim
---	---

**16-) İşletmenizin Örgütsel Yapı ve Süreçlerdeki Değişim Çalışmalarının Düzeyi Nedir ?**

DEĞİŞİME KONU OLAN ÖRGÜTSEL SÜREÇLER	DEĞİŞİM ÇALIŞMALARI DÜZEYİ				
	Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde
Haberleşme Sistemi					
Örgüt Yapısı/Şeması					
Karar Verme Sistemi					
Personel Politikası					
Yönetim Anlayışı					
Personelin Davranışı					
İş Tanımları					
Örgütsel Değerler					
Teşvik Sistemi					
Örgüt Kültürü					

**17-) İşletmenizde Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi Amacıyla Kullandığınız Teknikler Nelerdir?**

<input type="checkbox"/> Seminerler <input type="checkbox"/> Konferans <input type="checkbox"/> İş Ratosyonu <input type="checkbox"/> Grup Tartışması <input type="checkbox"/> İş Zenginleştirme	<input type="checkbox"/> İş Başında Eğitim <input type="checkbox"/> Duyarlık Eğitimi <input type="checkbox"/> Ekip Oluşturma <input type="checkbox"/> Rol Oynama <input type="checkbox"/> Amaçlara Göre Yönetim
--	---

**18-) İşletmenizin Kuruluş Dışından İhtiyaç Duyduğu Danışmanlık Konularını Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz.**

**( 1 en önemli, 5 en önemsiz)**

DANIŞMANLIKLAR	ÖNEM DERECEŚİ				
	1	2	3	4	5
Yönetim					
Teknik					
Hukuk					
Finans					
Muhasebe					

**19-) Sizce Örgüt Geliştirme Nedir ?**

- Bir işletmenin büyümesine paralel olarak ihtiyaç duyacağı personeli yetiştirmesidir
- Örgütle çevresi arasındaki etkileşim sürecinde meydana gelebilecek her türlü değişimlerdir
- Örgütün inançlarını, değerlerini, ve yapısını değiştirmek amacıyla kullanılan planlı bir değişim sürecidir
- Yöneticinin kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilmesi ve eğitilmesidir

**II. ŞİRKET ve YÖNETİCİ BİLGİLERİ**

Őirketinizin Adı:.....

Őirketinizin Adresi:.....

Őirketinizin Telefon Numaraları:.....

Őirketinizin Fax Numaraları:.....

Őirketinizin e-mail adresi:.....

Cevaplandıran Yöneticinin Adı ve Soyadı:.....

Cevaplandıran Yöneticinin Ünvanı:.....

Cevaplandıran Yöneticinin Eğitim Durumu:.....

Yüksek Öğrenim Yapmış Yöneticinin Eğitim Alanı:.....

Cevaplandıran Yöneticinin Hizmet Süresi:.....

Cevaplandırma Tarihi:.....