

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**AVRUPA BİRLİĞİ'NE GİRİŞ SÜRECİNDE
KOBİ'LERDEKİ DEĞİŞİM YÖNETİMİ:
GAZİANTEP'TE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FİLİZ ÇİÇEK

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

GAZİANTEP
HAZİRAN 2007

ÖZET

AVRUPA BİRLİĞİ'NE GİRİŞ SÜRECİNDE KOBİ'LERDEKİ DEĞİŞİM YÖNETİMİ

ÇİÇEK, Filiz

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Haziran 2007, 111 sayfa

Ulusal ve uluslar arası piyasalarda önemli bir yere sahip olan KOBİ 'lerin değişen koşullara uyumları açısından gösterdikleri performans oldukça dikkat çekicidir.Sürekli değişimin yaşandığı, globalleşen dünya düzeninde değişim ve değişim yönetiminin varlığı kabul görmüş, firmaların vizyon ve misyonlarında yer almıştır. Değişim sürecinde firmaların gelecekte de var olabilme çabalarının başarısı açısından vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada değişimi başarı ile gerçekleştirmenin yolları, değişim yönetimine bakış açıları Gaziantep Küçük Sanayi sitesindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde anket tekniği kullanılarak incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Değişim, Değişim yönetimi, Küçük ve orta ölçekli işletmeler

ABSTRACT

CHANGE MANAGEMENT IN SMEs IN THE PROCESS OF EUROPEAN UNION; APPLICATION IN GAZIANTEP

ÇİÇEK, Filiz

Postgraduate Thesis, Department of Business

Supervisor: Assist. Prof. Mehmet TEKİNKUŞ

June 2007, 111 pages

It is very interesting that to performance of adaptation to the changing condition of SMEs which has an important place in local and international markets. Become global world orderliness which exists continual change in, change and change management existence is accepted by enterprises and take part in its vision and mission. This get out to opposite as a dispensable component in enterprises future efforts of success direction in change process. In this study, to realize change by success ways, the relationship between change management dimensions and productivity dimension and SMEs aspects to change management is analyzed in small and medium sized enterprises in Gaziantep in small industries area by using inquiry technic.

Key words: Change, Change management, Small and medium sized enterprises

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
1. GİRİŞ	1
1.1.GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR ÖZETLERİ	3
2.1. AVRUPA BİRLİĞİ'NE GENEL BAKIŞ.....	3
2.1.1. Avrupa Toplulukları'nın Tarihsel Gelişimi	3
2.1.2. Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun Hedef, Görev ve Faaliyetleri.....	5
2.1.3. Tek Avrupa Pazarı	6
2.1.4. Avrupa Birliği Ortak Politikaları.....	7
2.1.4.1. Ortak rekabet politikası	7
2.1.4.2. Ortak tarım politikası	7
2.1.4.3. Ortak ticaret politikası	8
2.1.4.4. Sanayi politikası.....	9
2.1.4.5. Vergi politikası.....	10
2.1.4.6. Ulaştırma politikası	10
2.1.4.7. Bölgesel politika	11
2.1.4.8. Sosyal politika.....	11
2.1.4.9. Çevre politikası	12
2.1.4.10. Tüketici politikası.....	12
2.1.4.11. Ortak balıkçılık politikası	13
2.1.4.12. Bilim ve araştırma politikası.....	13
2.1.4.13. Enerji politikası.....	14
2.1.4.14. Telekomünikasyon ve görsel-işitsel politikası.....	15
2.1.4.15. Ortak para politikası	15
2.2. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KOBİ'LER	16
2.2.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı	16
2.2.2. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi	19
2.2.3. Avrupa Birliği'nde KOBİ Politikaları	21

	<u>Sayfa No</u>
2.3. TÜRKİYE’DE KOBİ’ LER	28
2.3.1. KOBİ Tanımı	28
2.3.3. Türkiye’deki KOBİ Sorunları	31
2.3.4. KOBİ’ lerin Önemi	33
2.4. DEĞİŞİM, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE KOBİ’ LER	35
2.4.1. Değişim Kavramının Tanımı	35
2.4.2. İşletmelerde Değişim ve Türleri	38
2.4.3. Örgütsel Değişim	40
2.4.3.1. Örgütsel değişimin amacı	41
2.4.3.2. Örgütsel değişimin nedenleri	42
2.4.3.1. Çevre koşullarında değişim	42
2.4.3.2. İşletme içi koşullarda değişim	46
2.4.3.3. Örgütsel değişim yöntemleri	47
2.4.3.3.1. Geleneksel değişim yöntemi	48
2.4.3.3.2. Planlı değişim yöntemi	48
2.4.3.4. Değişim süreci	50
2.4.3.5. Başarılı bir örgütsel değişimin ilkeleri	53
2.4.3.6. Bir değişim liderinde bulunması gereken özellikler	55
2.4.4. Değişim Yönetimi	56
2.4.4.1. Değişim yönetiminin aşamaları	58
2.4.4.2. Değişim yönetiminin temel unsurları	64
2.4.4.3. Değişime direniş ve değişim yönetimi	66
2.4.4.3.1. Değişime direnişin nedenleri	68
2.4.4.3.2. Değişime direnişin önlenmesi	69
2.4.4.4. Değişim yönetiminde yenilik ve iyileştirme	70
2.4.4.4.1. İyileştirme (kademeli değişim)	71
2.4.4.4.2. Yenilik (ani değişim)	71
2.4.4.5. Değişim yönetimi ile ilgili yaklaşımlar	72
2.4.4.5.1. Organizasyon değişiminin doğası	72
2.4.4.5.2. Tepkisel değişime karşı planlı değişim	73
2.4.4.5.3. Organizasyon geliştirme (og)	75
2.4.4.5.4. Organizasyonu yeniden canlandırma ve hayata geçirme	77
2.4.4.6. Değişim ve KOBİ’ ler	78
3. MATERYAL VE YÖNTEM	80
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	80
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	81
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	81
4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	83
4.1. GAZİANTEP’TEKİ KOBİ’LER HAKKINDA GENEL BİR DEĞERLENDİRME	83
4.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ KOBİ’LERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR	83
4.2.1. Demografik Verilerin Analizi	83
4.2.2. Değişim Yönetimi Boyutlarına İlişkin Verilerin Analizi	86
4.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR	95

	<u>Sayfa No</u>
SONUÇ VE ÖNERİLER	97
KAYNAKLAR	105
ÖZGEÇMİŞ	110
EK A. 1 ANKET FORMU	111

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. AB’de KOBİ tanımı	17
Tablo 2.2. Almanya’da KOBİ sınıflandırması	18
Tablo 2.3. Fransa’da iş gören sayısına göre işletme ölçeği.....	18
Tablo 2.4. İngiltere’de sektörlere göre KOBİ tanımı	19
Tablo 2.5. ABD’de işgören sayısına göre işletme ölçeği.....	19
Tablo 2.6. Türkiye’deki KOBİ tanımlamaları.....	31
Tablo 2.7. Avrupa Birliği ve Türkiye’deki KOBİ’lerin karşılaştırması	33
Tablo 4.1. Araştırmaya katılanların sosyo demografik özellikleri	84
Tablo 4.2. Araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri.....	85
Tablo 4.3. Araştırmaya katılan işletmelerin değişime gitme nedenleri	86
Tablo 4.4. Faaliyette bulunulan sektör ile müşteri istek ve tercihleri arasındaki ilişki	87
Tablo 4.5. Faaliyette bulunulan sektör ile işletme strateji ve hedefleri arasındaki ilişki	88
Tablo 4.6. Faaliyette bulunulan sektör ile eğitim, sosyal sorumluluk,iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunma arasındaki ilişki	89
Tablo 4.7. Faaliyette bulunulan sektör ile yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması arasındaki ilişki	90
Tablo 4.8. Çalışan sayısı ile değişim kararını veren kişi arasındaki ilişki.....	91
Tablo 4.9. Değişim kararını veren kişi ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki	91
Tablo 4.10. Faktör analizi sonuçları	92
Tablo 4.10. Faktör analizi sonuçları (Devam).....	93
Tablo 4.11. Faktörlere ait korelasyon, ortalama, standart sapma ve alfa değerleri....	94
Tablo 4.12. Regresyon analizi sonuçları	94
Tablo 4.13. Araştırma hipotezlerinin sonuçları.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Planlı değişim değişkenleri.....	49
Şekil 2.2. Planlı değişim değişkenleri.....	52
Şekil 2.3. Örgütünüzü dönüştürmenin sekiz adımı.....	59
Şekil 2.4. Değişim yönetiminin aşamaları	62
Şekil 2.5. Değişime çalışanların gösterecekleri muhtemel reaksiyonlar	67
Şekil 2.6. Değişim yönetimi modeli	74
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli.....	80

KISALTMALAR LİSTESİ

- AB: Avrupa Birliği
AET: Avrupa Ekonomik Topluluğu
AEEIG: Avrupa Ekonomik ıkar Grupları
AKÇT: Avrupa Kömür Ve elik Topluluğu
AKTT: Ankara Ortaklık Antlaşması
AT: Avrupa Topluluğu
ATG: Araştırma ve Teknoloji Geliştirme
AYP: Avrupa Yatırım Bankası
BC-NET: İşletmeler arası İşbirliği Ağı
BRE: İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosu
BEST: Business Environment Simplification Task Force
DİE: Devlet İstatistik Enstitüsü
DTP: Devlet Planlama Teşkilatı
EAGGF: Avrupa Tarımsal Yönlendirme Ve Garanti Fonu
ECU: European Currency Unit
EEIG: Avrupa Ekonomik ıkar Grupları
EFTA: Avrupa Serbest Mübadele Bölgesi
EPB: Ekonomik ve Parasal Birlik
ERDF: Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu
ESF: Avrupa Sosyal Fonu
EURATOM: Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu
EUREKA: Endüstriyel Araştırma Geliştirme için Avrupa Ağı
FEOGA: Avrupa Tarımsal Yönlendirme Ve Garanti Fonu
GB: Gümrük Birliği
IFOP: Balıkçılık İçin Mali Araç
JIT: Just-In Time
KOB: Katılım Ortaklık Antlaşması
OG: Organizasyon Geliştirme
OGT: Ortak Gümrük Tarifesi
OTP: Ortak Ticaret Politikası
SBA: Small Business Administration
TENS: Trans Avrupa Ağları
TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOM: Toplam Kalite Yönetimi
TOSYÖV: Türkiye Küçük Ve Orta lekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları Ve Yöneticileri Vakfı

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1.GİRİŞ

Hızlı teknolojik gelişmelerin yaşanması ile globalleşen dünyada “değişim” kavramı temel belirleyici konumundadır. Sürekli ve artan bir hızla değişen şartlar karşısında işletmelerin varlıklarının koruyabilmelerinin tek şartı ise “değişim yönetimidir”.

Özellikle son yıllarda şahit olduğumuz değişim ve yenilikler de bu sürecin kesintisiz bir süreç olacağına işaret etmektedir. Bu sebeple artık değişimi gerçekleştirmenin gerekliliğinden ziyade, işletmelerin gereken değişimi istenen hızda gerçekleştirip gerçekleştiremediği, sürekli değişimin nasıl sağlanacağı tartışılmaktadır. Artık işletmeler sürekli değişim içerisinde yaşamaya alışıp, sürekli olarak değişmek zorundadırlar. Yirminci yüzyılın sonlarına yaklaşırken modern düşünce sisteminin haykırdığı slogan “öğrenmeyi öğren, öğrendiklerini unutmayı öğren” idi.

Globalleşme ve rekabet, teknik buluşlar, müşteri beklentilerinin değişmesi, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler vb. bir çok faktör işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları adına, değişimleri önceden izlemeye, olası değişikliklere karşı hazırlıklı olmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla değişen iç ve dış çevre şartlarına karşı işletmelerin etkinlik ve verimliliğini, çalışanlarının doyumunu arttırmayı amaçlayan “örgütsel değişim konusu” işletmeler açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ancak bu rekabet ortamında başarı için işletmelerin yalnızca çevrelerine uyumları yeterli olmamakta, işletmelerin de çeşitli yeniliklere, değişikliklere yönelerek çevreleri açısından değişim kaynağı olmaları gerekir.

Rekabetin ve değişimin bu denli yoğun yaşandığı bu dönemde küçük büyük tüm işletmeler hayatta kalma mücadelesi içindeler. Özellikle hem ülke ekonomisi,

hem de dünya ticareti açısından büyük bir potansiyele sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin değişen şartlara uyumları açısından gösterdikleri başarı oldukça dikkat çekicidir. Küreselleşen dünyada ülkemizin başarısı, dünya ekonomisi ile entegrasyonumuzu gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla toplam işletmeler içerisinde önemli bir ağırlığa sahip olan, ekonominin temel dinamiğini oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası rekabette rekabet güçlerini geliştirmek ayrı bir önem taşımaktadır. Bu değişim sürecinde küçük, büyük tüm işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, çevreye uyum sağlayabilmek adına çeşitli nedenlerle değişime yönelir ve başarılı bir değişim yönetimi politikasına ihtiyaç duyarlar.

Bu araştırmanın amacı, rekabet alanında büyük değişimlerin yaşandığı, ülkemizin Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde olduğu şu dönemde değişimi başarı ile gerçekleştirebilmenin yollarını ortaya koymak, değişim yönetimi boyutları ile işletme verimliliği boyutu arasındaki ilişkileri incelemek ve KOBİ'lerin değişim yönetimine bakış açılarını ortaya koymaktır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak Avrupa Birliği'ne, Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelere değinilmiştir. Ayrıca Avrupa Birliği'ndeki ve Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeri ve önemine, KOBİ politikalarına da yer verilmiştir.

İkinci bölümde değişim, örgütsel değişim, değişim yönetimi ve KOBİ'ler ele alınarak, örgütsel değişim, örgütsel değişimin nedenleri, yöntemleri, direnç, değişim yönetimi ve bu konuların KOBİ'ler üzerindeki etkilerine ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm araştırmanın uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde Gaziantep ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Değişim yönetimi boyutları ile verimlilik boyutu arasındaki ilişkiler incelenerek, sonuçlar ortaya konulmuştur.

Çalışmanın sonunda ise çalışma genel olarak değerlendirilerek, istatistiksel analiz sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak öneriler geliştirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR ÖZETLERİ

2.1. AVRUPA BİRLİĞİ'NE GENEL BAKIŞ

Avrupa Birliği; barışı korumak, ekonomik ve sosyal gelişim sağlamak amacıyla bir araya gelmiş, on beş üye devletten ve ortak kurumları bulunan üç topluluktan oluşur. Avrupa Birliği'nin öncelikli amacı üye ülkelerin ekonomik potansiyellerinin bir araya getirilip, güçlü bir Avrupa Ortak Pazarı'nın oluşturulmasıdır (Gürbüz, 2003:6).

Avrupa Birliği'nin günümüzde gelmiş olduğu konum yıllar boyunca Avrupa'da devam eden bütünleşme fikrinin bir sonucudur. Bu bütünleşme süreci altı devlet ile başlayıp, daha sonra nitelik ve nicelik bakımından değişmiştir. Günümüzde on beş devletten oluşan Avrupa Birliği, bu noktaya gelinceye kadar Avrupa Birliği tarihi olarak adlandırılan bir gelişim süreci geçirmiştir (Özcan, 2004).

2.1.1. Avrupa Toplulukları'nın Tarihsel Gelişimi

Avrupa Birliği fikrinin temelleri II. Dünya Savaşı yıllarında atılmıştır. II. Dünya savaşından sonra Avrupa Devletleri tarafından karşılaştıkları ekonomik alt yapı ve işgücü kayıplarını gidermek amacıyla girişimler başlatıldı.

- Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (AKÇT): Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'nun kurulması yönündeki ilk adım 9 Mayıs 1950 tarihinde Fransız Dış İşleri Bakanı Robert Schuman tarafından atılmıştır. Savaş sanayinin temel maddeleri olan kömür ve çeliğin üretim ve kullanım sorumluluğunun uluslar üstü bir kuruma verilmesi kararlaştırılmıştır. Schuman planı temel alınarak AKÇT' yi kuran ve Avrupa Birliği'nin temelini oluşturan Paris Antlaşması, Almanya, Belçika, Fransa, Hollanda, İtalya ve Lüksemburg arasında 18 Nisan 1951 tarihinde Paris'te imzalanmış ve 25 Temmuz 1952 tarihinde yürürlüğe girmiştir (TDV, 2003:2).

AKÇT' ye İngiltere, İrlanda ve Danimarka 1.1.1973, Yunanistan 1.1.1981, Portekiz ve İspanya 1.1.1986, Finlandiya, İsveç ve Avusturya ise 1.1.1995 tarihinde katılmışlardır. Bu antlaşma ile üye ülkeler arasında ortak kömür ve çelik pazarının kurulması, ekonominin geliştirilmesi ve sosyo ekonomik hayat seviyesinin yükseltilmesi amaçlanmıştır (www.diplomaticobserver.com/briefing_room/dusunce/avrupa_topluluklarinin_gelisimi_organlari.html).

- Avrupa Ekonomik Topluluğu: Avrupa Ekonomik Topluluğu, 1957 yılında altı Batı Avrupa Devleti (Almanya, Fransa, Belçika, Hollanda, Lüksemburg ve İtalya) arasında imzalanan "Roma Antlaşması" ile kurulmuş, 1 Ocak 1958 tarihinde yürürlüğe girmiştir. AET'nin öncelikli hedefi Avrupa'nın siyasi bütünlüğe kavuşmasıdır. Bu amaçla ekonomik dengeyi sağlamak üzere malların, hizmetleri, sermayenin ve emeğin serbestçe dolaştığı bir ortak pazar ve gümrük birliği oluşturulması hedeflenmiştir (www.deltur.cec.eu.int/default.asp?lang=0&ndx=12&mnID=2&ord=1&sub0rd=0#top).

- Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu (EURATOM): Paris Antlaşmasını imzalayan altı ülke arasında AKÇT' nin sınırlı bütünleşme çabaları ile Avrupa genelinde siyasi alanda bir bütünlük sağlama yoluna gidilmiştir. Ancak 1952 yılında Avrupa Savunma Topluluğu ve 1953 yılında Avrupa Siyasal Topluluğu (European Political Economy) olarak belirtilen dış politika ve savunma politikası alanındaki bütünleşme çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması, ekonomik entegrasyon sağlanmadan siyasi entegrasyona ulaşamayacağı görüşüne ağırlık kazandırmıştır. Messina' da 1-2 Haziran 1955 tarihinde düzenlenen konferansta alınan karar doğrultusunda yapılan görüşmeler ve teknik çalışmalardan sonra 25 Mart 1957'de Roma'da imzalanan antlaşmalar ile AET ve EURATOM kurulmuştur. EURATOM' un amacı, nükleer endüstrisinin kurulması, geliştirilmesi yoluyla üye ülkelerin hayat seviyelerinin yükseltilmesi ve diğer ülkelerle ilişkilerinin geliştirilmesi olarak belirlenmiştir (www.dtm.gov.tr).

1958 yılında Roma Antlaşması yürürlüğe girmiştir ve bu tarihten itibaren de her üç topluluk açısından da (AKÇT, EURATOM, AET) başarılı sayılabilecek bir dönem başlamıştır.

1969 yılında La Haye' de yapılan zirveyle başlayan müzakere sürecinden sonra 22 Ocak 1972 tarihinde İngiltere, İrlanda, Danimarka tam üye olarak topluluğa katılmıştır, Norveç'in katılma anlaşması ise, Norveç'te yapılan referandum ile

reddedilmiştir. 1981 yılında Yunanistan, 1.1.1986 tarihinde de İspanya ve Portekiz'in katılımı ile topluluğun üye sayısı on iki olmuştur.

Türkiye 14 Nisan 1987 tarihinde topluluğa tam üyelik başvurusunda bulunmuştur. Ardından 17 Temmuz 1989'da Avusturya, 4 Temmuz 1990'da Kıbrıs Rum Kesimi, 16 Temmuz 1990'da Malta, 1 Temmuz 1991'de İsveç, 18 Mart 1992'de Finlandiya, 20 Mayıs 1992'de İsviçre, 25 Kasım 1992'de Norveç, 31 Mart 1994'de Macaristan, 5 Nisan 1994'de Polonya, 22 Haziran 1995'de Romanya, 26 Haziran 1995'de Slovakya, 13 Ekim 1995'de Letonya, 24 Kasım 1995'de Estonya, 8 Aralık 1995'de Litvanya, 14 Aralık 1995'de Bulgaristan, 17 Ocak 1996'da Çek Cumhuriyeti, 10 Haziran 1996'da da Slovenya üyelik başvurusunda bulunmuştur. Avrupa Serbest Mübadele Bölgesi (EFTA) üyesi Avusturya, Finlandiya ve İsveç 1 Ocak 1995 tarihinde Avrupa Birliği'ne tam üye olmuşlardır.

2.1.2. Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun Hedef, Görev ve Faaliyetleri

Hedef ve Görevleri (www.turkab.net/abk/ab07antlasma.htm):

- Bir ortak Avrupa pazarını kurmak,
- Üyelerin ekonomi politikalarını yaklaştırmak,
- Üyeler arasındaki ilişkilerin ve yaşam düzeylerinin dengeli ve devamlı gelişmesini sağlamak,
- Ekonomik ve parasal birlik oluşturmak,
- Ortak bir dış politika ve güvenlik politikası uygulamak,
- Birlik vatandaşlığı kavramını oluşturmak,
- Hukuk ve iç işleri alanında daha sıkı işbirliğini gerçekleştirmek,
- İnsan haklarını topluluk hukukunun genel ilkesi olarak kabul etmek.

Faaliyetleri:

- Üye ülkeler arasındaki ticarete vergi ve resimlerden arınmak,
- Miktar kısıtlamalarını kaldırmak; bir ortak gümrük tarifesi tesis etmek,
- Üretim faktörlerinin serbest dolaşımını sağlamak,
- Tarım, balıkçılık, ulaştırma, çevre alanlarında ortak politika belirlemek,
- Ortak pazarda rekabet ortamı yaratmak,
- Ulusal mevzuatların uyumunu sağlamak,
- Bir Avrupa yatırım bankası kurmak,

- Üye ülkelerin ekonomi politikalarında sıkı koordinasyonu sağlamak.

2.1.3. Tek Avrupa Pazarı

Roma Antlaşması'nın dört temel hedefi olan malların, işgücünün, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşım hakkı konusunda ilerlemeler kaydedilmesine rağmen, topluluğun kuruluşundan bu yana tam bir birlik sağlanamamıştır. Bu birliği sağlamak amacıyla, Avrupa Toplulukları Komisyonunca 14 Haziran 1985 tarihinde hazırlanıp, 28-29 Haziranda Milano'da toplanan Bakanlar Konseyi'ne sunulan Komisyon Belgesi "Beyaz Kitap" programının tamamlanması için 1992 yılı sonu hedef alınmıştır. Topluluk Komisyonu tarafından yayınlanan Beyaz Kitap'ta; malların, hizmetlerin ve kişilerin serbest dolaşımının yanında sermayenin serbest dolaşımının da Roma Antlaşması'na öngörülen temel özgürlüklerden biri olduğu ileri sürülmüştür (Kandiller, 1990:48).

Bu durumda ileri büyüme fırsatları, yeni istihdam olanakları, ölçek ekonomileri, yüksek üretkenlik ve karlılık, sağlıklı rekabet, iş ve meslek mobilitesi, istikrarlı fiyat ve tüketici tercihlerine ulaşılması tek pazarın temel amaçları arasındadır.

Tek Pazar'ın hedeflerine ulaşmanın başlangıç noktası tarife dışı engellerin kaldırılması ve bunun sonucu olarak Avrupa Pazarı'nın entegrasyonudur. Sürekli değişen koşullar ve oluşan yeni rekabet ortamında genel fiyat düzeyinin düşürülmesi, talebi etkileyecek; bu da daha fazla üretime yönelerek rekabeti tetikleyecektir. Ekonominin yeniden canlanması ve fiyatların düşmesine bağlı olarak, kamu kesimi açıkları ve enflasyon azalması tek pazardan beklenen yararlar içerisinde yer almaktadır.

Tek Pazar'ın önündeki engellere değinecek olursak, bunları fiziki, teknik ve mali engeller gibi üç ana başlık altında sıralanmaktadır (Savaşkan, 2001:19-21):

- Fiziki Engeller: Topluluk üyesi ülkelerin sınır kapılarındaki beklemeler ve gümrük kontrolleri.
- Teknik Engeller: Üye ülkelerin sağlık, standartlar, çalışma, güvenlik, tüketicinin korunması veya çevre korunması ile ilgili ulusal mevzuatların farklı olması.
- Mali Engeller: KDV oranları ve tüketim vergilerindeki farklı uygulamalar.

2.1.4. Avrupa Birliği Ortak Politikaları

Avrupa Birliği ortak politikaları, üye tüm ülkeler tarafından benimsenmesi gereken temel ilkeleri belirleyerek, üye devletlerce gerçekleştirilecek farklı uygulamalar sebebi ile belirecek sorunları ortadan kaldırmaktadır (<http://www.ikv.org.tr/temelpolitika.php>).

2.1.4.1. Ortak rekabet politikası

Ortak Rekabet Politikası, Avrupa Birliği'nin asıl hedefi olan, eşit şartlarda rekabet edebileceği iç pazarın yaratılması esasına dayanmaktadır. Bu politika koyulan kurallar ve rekabet kısıtları ile piyasa mekanizmasının düzgün işlemlerini hedeflemektedir. Asıl amaç bu hedefler doğrultusunda ülkelerin çıkarlarını gözetip, haksız rekabeti önleyecek bir İç pazar oluşturmaktır (Uyanusta, 2005:6).

Avrupa rekabet politikası, temelde dört alanda yoğunlaşır (AK, 2002:8).

- Rekabeti sınırlayan anlaşmaların ve hakim durumun kötüye kullanılmasının ortadan kaldırılması ("bir ya da daha çok teşebbüsün, Ortak pazar'da veya onun önemli bir bölümündeki hakim durumunu kötüye kullanması") (IKV, 2002:20).

- Şirketler arasındaki birleşmelerin kontrolü
- Tekelci ekonomik sektörlerin özelleştirilmesi
- Devlet yardımlarının izlenmesi

AT Rekabet Politikası, Gümrük Birliği ve Türkiye AB Ortaklık ilişkileri açısından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda Türkiye'de yürütülen mevzuat uyumu yasalaştırılmış ve 13.12.1994 tarihinde AB rekabet kurallarını esas alan Rekabetin Korunması Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir (Karluk, 1998:271).

2.1.4.2. Ortak tarım politikası

Ortak Tarım Politikasına İkinci Dünya Savaşından sonra Avrupa kıtasında baş gösteren kıtlık nedeniyle ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca tarımda çalışanların özellikle Fransa ve Almanya'daki gelir dengesizliklerinin de eklenmesiyle tarım politikasına duyulan ihtiyaç daha önemli hale gelmiştir (Candan, 2005:6).

Bu politikanın temel amaçları; yüksek hedef fiyat ve müdahale alımları ile tarımda arzı artırıp, çiftçilerin gelirini yükseltmek; ayrıca ithalatta fark giderici vergi getirip iç piyasayı korumak; ve ihracatta sübvansiyon verip uluslararası pazarda üye ülkelerin tarım ürünlerinin ihracatını arttırmaktır (Bolat, 2003:4).

Bu amaçlara ulaşmak için belirlenen ilkeler ise şunlardır (TDV, 2003:62-63):

- Topluluk içinde üye ülkelerin ürettiği tüm tarım ürünleri serbestçe pazarlanmalıdır.
- Bu ürünler düşük maliyetli ithal ürünlere ve uluslar arası fiyat dalgalanmalarına karşı korunmalıdır.
- Bu amaçlar için bir fon kurulmalıdır.

Bu politika doğrultusunda ürünler için enflasyon oranı ve ürüne arz dikkate alınarak belirlenen fiyatlar ile serbest piyasa da oluşan fiyatlar arasındaki fark Avrupa tarımsal yönlendirme ve garanti fonu(FEOGA) tarafından ödenip üreticilere destek sağlanmaktadır (TDV, 2003:62-63).

2.1.4.3. Ortak ticaret politikası

Ortak Ticaret Politikası'nın amacı ortak pazara üye ülkeler ile üçüncü ülkelerin yapacakları ticarete ortaya çıkabilecek sorunları (ticari sapmalar ve iç pazarda serbest dolaşım ilkesinin çıkarlar doğrultusunda kullanılması) gidermek amacıyla ortak kurallar ve politikalar kurmaktır (Taş, 2003:139).

OTP, "iç pazarda serbest dolaşımı" ilkesinin herhangi bir şekilde bozulmasını ve ortaya çıkabilecek "ticari sapmaların (ticaretin normal seyrinin, ülkelerin farklı tarife ya da tarife dışı önlemler uygulaması sebebiyle yön değiştirmesi)" üye ülkeler arasında sorun yaratmasını engellemeyi amaçlamaktadır (Taş, 2003:139).

OTP' nin oluşturulmasındaki asıl hedef üye ülkelerin ortak çıkarlarını korumak yönünde rekabet güçlerini arttırmak, haksız rekabeti önlemek için ortak pazardaki ülkelerin ihracat politikaları arasında uyum sağlamak ve iç pazarda serbest dolaşım ilkesinin amaçları dışında kullanılmasını engellemektir (Memiş, 2005:43).

Ortak Ticaret Politikası ancak Topluluk organlarının Komisyon ve Konsey Antlaşmalardan aldıkları yetkiler ve çeşitli araçlarla uygulanabilmektedir. Bu araçlar, başta Ortak Gümrük Tarifesi (OGT) olmak üzere, devamında ithalata yönelik önlemler ve ihracatın istenilen serbesti ve rekabet ortamında yapılabilmesine yönelik önlemlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda Ticaret Politikası araçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (DTM,TOBB, 2002:89-90):

- Ortak Gümrük Tarifesi
- İthalata yönelik önlemler:
 - i. Gözetim ve korunma önlemleri,

- ii. kotaların dağıtımına ilişkin ortak kurallar,
- iii. anti-damping önlemleri,
- iv. anti-sübvansiyon önlemleri
- v. haksız ticari uygulamalara karşı Topluluk çıkarlarının korunması,
- vi. diğer önlemler.
- İhracata yönelik önlemler
 - i. İhracatta ortak kurallar,
 - ii. resmi destekli ihracat kredileri.
- Anlaşmalar
- Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi
- Diğer uygulamalar.

2.1.4.4. Sanayi politikası

Topluluk ve üye devletler, topluluk sanayisinin rekabeti için gerekli koşulların oluşturulması maksadıyla küçük ve orta boy işletmeler başta olmak üzere tüm sanayinin ve topluluk işletmelerinin desteklenmesini öngörmektedir. Bu doğrultuda KOBİ'lerin olanaklarının daha iyi hale getirilmesi, teknolojiden mümkün olduğunca fazla faydalanmalarını sağlamak ve ülke sanayilerine işlerlik kazandırmak sanayi politikasının ana hedefleri arasındadır (TDV, 2003:68).

AB tarafından uygulanan sanayi politikası, karşılaşılan ekonomik sorunlardan da büyük ölçüde etkilenmektedir. Yaşanan temel sorunlar:

- 1961 yılında %2,2'den, 1990 yılında % 8,1'e ve 2000 yılında da % 9,1'e yükselerek AB ülkelerinde temel sorun teşkil eden işsizlik faktörü.
- Geleneksel sanayi dallarında rekabet sebebiyle ortaya çıkan atıl kapasite.
- Teknolojik açıdan AB'nin ABD ve Japonya'nın gerisinde kalması.

AB de sanayi politikasını yaşanan bu temel sorunların ışığında geliştirmektedir (Şen, 2002:25). Bu anlamda AB Ortak Sanayi Politikasının, bazı sanayi dallarında "yeniden yapılanma" yı sağlamak ve ileri teknoloji kullanan sanayi dallarını teşvik etmek gibi iki amacı vardır. Bu kapsamda topluluğa şu temel görevler verilmiştir (Dura ve Atik, 2003:285):

- AB sanayilerinin yapısal değişimlere uyum sağlamasını hızlandırmak
- Şirketlerin, özellikle küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) gelişmesi için gerekli iş ortamını yaratmak

- İcat yapma, teknolojik araştırma ve geliştirme potansiyelinden daha fazla yararlanılmasını sağlamak.

2.1.4.5. Vergi politikası

Vergi politikaları, topluluğun temel amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. İç vergilerdeki farklılıkların vergi mevzuatı doğrultusunda azaltılması, sermayenin topluluk dışına çıkması, özel tüketim harcamalarındaki sapmaları azaltmak ve son vermek bakımından önem taşımaktadır (TDV, 2003:69). Ancak üye devletlerin vergi politikalarında farklılıklar olması, vergilendirmenin ulusal egemenliğin temel taşlarından biri ve ekonomi politikalarının bir parçası olması nedeniyle devletlerin, bu alanda politika belirleme yetkisini bütünüyle Avrupa Birliği'ne bırakmaktan kaçınmaları nedeniyle henüz ortak bir vergi politikaları yoktur.

Vergi politikaları iç pazarda malların serbest dolaşım ilkesinden doğrudan etkilendiğinden dolayı vergilerde Katma Değer Vergisi ve Özel Tüketim Vergisi, doğrudan vergilerde kurumlar vergisi yoluyla bazı düzenlemelere gidilmiştir (IKV, 2005:6).

2.1.4.6. Ulaştırma politikası

Zaman içinde artan trafik sorunları, bu sorunlar doğrultusunda çevreye verilen zarar, hizmetlerin kalitesindeki bozulma, güvenliğin tehlikeye atılması ve bazı bölgelerin izole edilmesi ulaşım konusunda yeni politikaların geliştirilmesini gerekli kılmıştır (Erçin, 2005:5). Bu sorunları ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkan Ulaştırma Politikası'nın temel amacı, hizmeti yapan işletme, kullanılan araç ve taşınan mala, ait olduğu ülke dolayısıyla farklı işlemlerin yapılmasını önlemektir (TDV, 2003:67).

Ulaşım politikasının bir diğer amacı, ulaşımı sürdürülebilir kalkınma içine entegre edebilmektir. Bu temel amaçlar doğrultusunda ortaya çıkan ulaşım politikası Göteborg Avrupa Konseyi'nde 60 tedbirden oluşan bir yaklaşım kabul görülmüştür. Bu kararlar karayollarının yapılandırılması, demiryolu ağlarının güçlendirilmesi, deniz ulaşımının daha etkin hale getirilmesi, alternatif taşıma yollarının canlandırılması ve trans-Avrupa ağlarına yatırım yapmayı hedeflemektedir (Erçin, 2005:6).

2.1.4.7. Bölgesel politika

Avrupa Birliği üye ülkeleri ve bu ülkelerin bölgeleri arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin AB'nin güneye doğru genişlemesi, yeni üye olan daha az gelişmiş Akdeniz ülkeleri ve bunun sonucu olarak bölgeler arasındaki eşitsizlikler ve devamındaki gelir dağılımı farklılıkları bu politikanın doğmasında etkili olmuştur.

Avrupa Birliği'nin Bölgesel Politikası, bölgelerarası gelir dağılımı farklılıklarından doğan sorunları, Birliğin ekonomik ve sosyal alanda uyumlu bir biçim değişmesi ve bütünleşmesini sağlayarak ortadan kaldırmayı hedeflemektedir (IKV, 2003:62-63). Avrupa Birliği Komisyonu Bölgesel Politika'nın ana hedefleri kapsamında kalkınmada geri kalmış bölgelerdeki gelişmeyi teşvik etmek, ekonomik ve sosyal gelişme içerisinde olan bölgelerin desteklenerek karşılaşılan yapısal güçlüklerin giderilmesi; öğretim, eğitim ve istihdam politikaları ile sistemlerinin modernizasyonu bulunmaktadır (IKV, 2005:7-8).

Avrupa Birliği Bölgesel Politika kapsamında yapısal farklılıkların giderilmesi için iki farklı yöntem kullanılmaktadır. Öncelikle Topluluğun kurulduğu yıllarda oluşturulan ve giderek daha önemli hale gelen üç Yapısal Fon (Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu(ERDF), Avrupa Sosyal Fonu (ESF), Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonu (EAGGF)) aracılığıyla ekonomik ve sosyal açıdan geri kalmış bölgelere mali destek sağlanmaktadır (Bildiri, 2005:46-60). İkinci yöntem, üye ülkelerin bölgesel politikalarının koordinasyonunun sağlanmasıdır. Bu amaçla ülkelerin sağlamış oldukları devlet yardımları denetlenerek, bu yardımların AB içerisinde rekabeti olumsuz yönde etkileyici farklılıklara neden olmaması sağlanmaktadır (IKV, 2003:62-63).

2.1.4.8. Sosyal politika

Avrupa Birliği'nin Sosyal Politikası, üye ülkelerdeki çalışanların yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilip, işçi-işveren arasındaki koordinasyonun sağlanması ve üye ülkelerin sosyal politikaları arasında uyum sağlanması amacıyla oluşturulmuştur (IKV, 2003:183).

Avrupa Birliği'nin şirketler arasındaki güçlü rekabetin, üretkenlik ve büyümenin iyileştirilmesi açısından son derece gerekli olduğu inancı sayesinde AB'de insanlar piyasa güçlerinin insafına bırakılmanın aksine dünyadaki en güçlü sosyal güvence ağlarının birinden yararlanma şansına sahiptirler (AKTT, 2002:1).

Roma Antlaşması'yla serbest dolaşım sorunları öncelikli olmak üzere birçok alanda sosyal politikanın yasal çerçevesi belirlenmiş ve sosyal alandaki çalışmaları finanse etmek amacıyla bir Avrupa Sosyal Fonu oluşturmuştur (IKV, 2003:183).

Roma Antlaşması'nda Sosyal Politika ile ilgili hükümler şunlardır (Memiş, 2005:10-11):

- Sosyal güvenlik haklarının transferi ve işçilerin serbest dolaşımının sağlanması,
- Genç işçilerin değişiminin teşvik edilmesi,
- Serbest yerleşme hakkı,
- Sosyal konularda üye ülkeler arasında işbirliğinin sağlanması,
- Kadın ve erkek arasında eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması,
- Ücretli izin uygulaması,
- İşçilerin istihdamını, coğrafi ve profesyonel mobilitelerini sağlamak üzere Avrupa Sosyal Fonu'nun kurulması,
- Mesleki eğitimde ortak bir politika oluşturulması için genel ilkelerin belirlenmesi.

2.1.4.9. Çevre politikası

AB'nin çevre politikasının ana hedefleri, çevre ve insan sağlığının korunması, doğal kaynakların tasarruflu ve doğru kullanımınıdır. Ayrıca tüm dünyayı tehdit eden küresel çevre sorunları ve bu sorunlara çözüm üretme çalışmaları da çevre politikasının hedefleri arasındadır. Avrupa birliği bu sorunları çözmek amacıyla bir çok dünya ülkesindeki projeleri desteklemektedir (IKV, 2003:68).

Çevre Politikası, bütünlüculük, yüksek seviyede koruma, tedbirli olma, önleme, kaynakta önleme, kirleten öder diye sıralayabileceğimiz temel ilkelere dayanmaktadır (IKV, 2005:.8-9).

2.1.4.10. Tüketici politikası

AB vatandaşlarının yaşam kalitesini etkin bir şekilde yükseltmeyi amaçlayan Birliğin bu doğrultuda kullandığı en etkili araçlardan birisi Ortak Tüketici Politikası'dır

Bu doğrultuda AB üye ülkelerde yaşayan tüm tüketicilerin sağlığının korunması, güvenliğinin sağlanması ve ekonomik çıkarlarının korunması esas

alınmıştır. Bu çıkarları gerçekleştirebilmek için topluluk kapsamındaki tüm politikaları temel alarak konuya büyük önem verdiğini de göstermektedir.

Bu bağlamda diğer Avrupa birliği politikaları ile etkileşim halinde olan Tüketici politikasının temel etkileşim içinde olduğu politikalar sanayi ve rekabet politikalarıdır. AB Tüketici Politikası, ürünlerin sağlıklı, hijyenik ve güvenli koşullarda üretilmesi, ürün güvenliği ve sağlığı konularına üretim aşamasından tüketiciye ulaşana kadarki tüm süreci kapsamaktadır. AB Tüketici Politikası'nın bu kuralları sanayicileri üretim sürecinin her aşamasında etkili kılmaktadır. Bir diğer yandan da Pazar içindeki rekabetin artması tüketiciyi fiyatlar konusunda olumlu yönden etkilemiştir.

AB Tüketici Politikası ile ilişkili bir diğer önemli politika ise rekabettir. AB içerisinde İç Pazar'la birlikte artan rekabet tüketicilerin yararına olmuştur. Yenilikçiliğin artması ve maliyetlerin düşmesi, tüketicileri olumlu etkilemiştir. Birliğin gıdaların sağlık ve güvenliğinin denetiminin üretim aşamasından başlaması Tarım Politikası ile de bağlantısını ortaya koymaktadır (İleri, 2005:6-10).

2.1.4.11. Ortak balıkçılık politikası

AB'nin ortak balıkçılık politikası bu sektörü hedeflemekle birlikte tüketiminin çok yaygın olmasıyla tükenen bu kaynağın ülkeler arasında yaratabileceği sorunları da gidermeyi hedeflemektedir. Giderek azalan doğal kaynak gelecekte ülkeler arasında sorun teşkil edebilecek bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Candan, 2005:6).

1973 yılında Danimarka, İngiltere ve İrlanda'nın üyeliğiyle Topluluğun kuzeye doğru açılmasıyla, Balıkçılık Politikasının önemini de arttırmıştır. Hedef tükenmekte olan bu kaynağın doğru kullanılması, fiyat istikrarıyla tüketiciye uygun fiyattan mal sunulmasıdır

Ortak Balıkçılık Politikası'nı desteklemek amacıyla oluşturulan tüm mali araçlar, 1994 yılında Yapısal Fonlar doğrultusunda belirlenen ve tüm kıyı bölgelerine yönelik Balıkçılık için Mali Araç (IFOP) kapsamında birleştirilmiştir (IKV, 2003:158).

2.1.4.12. Bilim ve araştırma politikası

AB üye ülkeleri AB vatandaşları ve sanayicilerinin ihtiyaçlarına etkin çözümler bulabilmek amacıyla bu politikayı oluşturmayı hedeflemişlerdir.

Günümüzde dünya ekonomisinde bilim ve teknolojinin ekonomik büyüme ve uluslar arası rekabette belirleyici rolü giderek artmaktadır. Bu doğrultuda Avrupa Birliği'nde ortak bir Bilim ve Araştırma politikası oluşturulmasıyla AB sanayisinin dünya pazarındaki rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir (İleri, 2005:6).

Bu temel hedef doğrultusunda :

- Ulusal politikalarındaki gereksiz tekrarlardan kaçınılacaktır,
- Üye ülkeler ve topluluk projeleri arasında işbölümüne gidilecektir, böylece verimlilik artırılacaktır,
- Ulusal politikalar uyumlaştırılacaktır,
- Ortak bir pazar yaratılacaktır (Dura ve Atik, 2003:314).

2.1.4.13. Enerji politikası

1973'teki ilk petrol bunalımından önce, AB üyesi ülkeler, gelişmiş ülkelerin çoğu gibi, enerji tüketimlerinde tutumsuz davranmanın yanı sıra ithalata da aşırı bağımlıydılar. Petrol bunalımı, enerji arzını dış şoklardan koruyacak bir stratejiye ihtiyaç olduğunu göstermiştir. 1980'lerle birlikte çevre bir başka ilgi konusu olarak ortaya çıkmıştır.

Bütün bu düşünceler, 1995 yılında kabul edilmiş olan ve AB enerji iç pazarı için genel ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan "Avrupa Birliği İçin Bir Enerji Politikası" başlıklı Beyaz Kitap'ta yansıtılmıştır (IKV, 2005:6-7).

Rekabet gücü, enerji arzının güvenliği ve çevrenin korunması arasında dengeye ulaşarak, toplam enerji tüketiminde kömürün payını koruyup, doğal gazın payını arttırmak, nükleer enerji santralleri için azami güvenlik şartları tesis etmek ve yenilenebilir enerji kaynaklarının payını arttırmak gibi sıralayacağımız bu amaçlar AB enerji politikasının temelini oluşturmaktadır (AKTT, 2000 :2).

AB enerji politikasının en önemli hedefleri şunlardır (Dura ve Atik, 2003:289):

- Enerji iç pazarının kurulması
- Enerji arzının güvenliği
- Çevrenin korunması
- Genel rekabet gücü

2.1.4.14. Telekomünikasyon ve görsel-ışitsel politikası

1980'lerin başında teknolojiadaki hızlı gelişim özellikle bilgisayar teknolojisindeki gelişimle kullanım alanı iyice genişleyen internet toplumu, bir bilgi çağına sokmakla birlikte sosyal ve kültürel alanda toplumlarda büyük değişikliklere neden olmuştur.

Diğer yandan, ABD ve Japonya bu sektörde lider bir pozisyon seyrederken AB bu gelişimin gerisinde kalmıştır. Bu nedenle topluluk bu alanda söz sahibi olabilmek ve lider ülkelerle rekabet edebilecek düzeye gelebilmek için bu politika altında çalışmalarını arttırmıştır.

AB'nin Görsel ve İşitsel Politikasının;

- Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi amacıyla araştırmanın desteklenmesi,
- Rekabetin düzenlenmesi amacıyla mevzuat ve standartlar çerçevesinin oluşturulması,
- Bütün Avrupa vatandaşlarının bilgi toplumunun sağladığı imkanlardan yararlanmalarının ve ilgili faaliyetlere katılımının desteklenmesi (Çapanoğlu, 2005:5-7).

2.1.4.15. Ortak para politikası

Roma Antlaşmasıyla kurulan topluluğun bütçesinin hazırlanması ve uygulanması, topluluk organlarında görevli personelin ücretlerinin ödenmesi, tarım ve dış ticaret gibi ortak politikaların yürütülmesi gibi sebeplerle ortak bir para birimine gereksinim duyulması ve ayrıca 1960 yılında işsizlik, enflasyon gibi sorunların yaşanıp uluslar arası para sisteminin cevap verememesi üzerine Avrupa Ortak Para Sistemi gündeme gelmiştir (DTM, 1995:12).

Avrupa Para Sistemi, Avrupa Birliği'nde Ekonomik ve Parasal Birlik (AB Tek Pazarı bünyesinde kişilerin, malların, hizmetlerin ve sermayenin bir kısıtlama olmaksızın dolaştığı tek para birimi alanı) öncesinde döviz kurlarında istikrarı sağlamayı amaçlayan politikanın adıdır (AKTT, 2000:1).

AB'de para politikasının temel hedefi, Toplulukta ekonomik politikaları desteklemek amacıyla fiyat istikrarının sağlamaktır. Bunu sağlamak amacıyla da Avrupa Para Enstitüsü kurulmuştur (Karluk, 1998:270). Avrupa Para Enstitüsü, topluluğa üye ülkelerin merkez bankalarını işbirliği içinde olması ve bu doğrultuda

ülkelerin para politikalarının birbirine paralellik göstermesini sağlamak ve denetleme görevlerini üstlenmiştir (TDV, 2003:58).

AB tek para birimi, Euro' ya 01.01.1993 tarihinde geçilmiştir. Topluluğa üye ülkeler de 01.01.2002 tarihi itibariyle kendi ulusal paralarını tedavülden kaldırmış, Euro' ya geçmişlerdir. Parasal birliğin sağlanıp, Euro' ya geçilmesi ile mal, hizmet, sermaye ve işgücünün serbestçe dolabildiği Avrupa Tek Pazarı daha güçlü hale gelecektir. Bu durumun etkileri, para birliğinin kurucu 11 üye ülkesinin yanında, şüphesiz AB ile ekonomik ya da siyasi ilişki içerisinde bulunan tüm ülkeler tarafından da hissedilecektir (Bilgili, 1999:31). Genişleme süreci içerisinde Türkiye ve diğer aday ülkeler, mevzuatlarını Ekonomik ve Parasal Birlik mevzuatına uyumlu hale getirmek suretiyle, isterlerse ekonomik birliğe katılacak ve böylece EPB' e dahil olmanın avantajlarından fazlasıyla yararlanacaklardır (Gündüz, 2003:48).

2.2. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KOBİ' LER

1950 ve 1960'lı yıllardaki ekonomik büyümeyle birlikte AB'de de KOBİ'lerin sayısı azalmıştır. Büyük işletmelerin hızla büyümesi gelir seviyelerinin yükselmesine neden olurken küçük işletmeler gerilemeye başlamıştır. Hammadde krizleri ve büyümenin durmasıyla ortaya çıkan ciddi sorunlardan KOBİ'ler büyük işletmelere kıyasla daha az etkilenmişlerdir. Ölçekleri nedeniyle yeni piyasa koşullarına uyum sağlayan KOBİ'ler yeni istihdam alanları yaratmıştır. Böylece AB'de KOBİ olgusu 1970'li yıllardan itibaren ön plana çıkmıştır.

2.2.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı

Avrupa Birliği, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerek birlik bazında ortak bir KOBİ tanımı geliştirmiştir. 7/2/1996 tarihli Konsey Kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımında ölçüt olarak personel sayısı, bilanço büyüklüğü, bağımsızlık dereceleri alınmıştır (AKTT, 1996:4).

Buna göre orta ölçekli bir işletme;

- 250'den az işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu 40 milyon Euro'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sermaye tutarı, bilanço net tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon Euro'yu geçmeyen ve,
- Bağımsızlık kriterlerine uygun olan işletmelerdir.

Küçük ölçekli işletmeler ise;

- 50 kişiden az işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu 7 milyon Euro'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 5 milyon Euro'yu geçmeyen,
- Bağımsızlık kriterlerine uygun olan işletmelerdir.

Tablo 2.1. AB'de KOBİ tanımı (Savaşkan, 2001:29)

KOBİ	Eleman Sayısı	Yıllık Ciro	Bilanço Değeri	Bağımsızlık
Orta	250'den az	40 Milyon ECU'yu geçmemeli	27 Milyon ECU'yu geçmemeli	Sermayesinin en çok %25'i büyük işletmelere ait olan
Küçük	50'den az	7 Milyon ECU'yu geçmemeli	5 Milyon ECU'yu geçmemeli	Sermayesinin en çok %33'ü büyük işletmelere ait olan
Çok Küçük	10'dan az			

Bazı üye ülkelerin KOBİ tanımları:

- Almanya:

Almanya'da küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesi konusunda resmi bir tanım mevcut değildir, ancak genel kabul görmüş ölçütler dikkat çekmektedir.

Bu ülkede en çok üzerinde durulan nitel ölçütler şunlardır (Akgemci, 2001:9):

- İşletme ile işletme sahibinin özdeşleşmesi,
- Sermaye piyasasından fon temin edememe,
- İşletme sahibinin tüm sorumluluk ve riskleri üstlenmesi,
- Bağımsızlık.

Bu ölçütlerin yanı sıra istihdam edilen işçi sayısı ve yıllık satış tutarı gibi nicel ölçütler de dikkate alınmaktadır. Örneğin küçük sanayi için çalışan personel sayısı olarak 50, yıllık tutar olarak da 50 milyon DM sınırı en çok kullanılan ölçütlerdendir. Almanya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Araştırma Enstitüsü tarafından Tablo 2.2'deki sınıflandırma önerilmektedir.

Tablo 2.2. Almanya’da KOBİ sınıflandırması (Akgemci, 2001:9)

Sektör	Çalışan Kişi Sayısı	Yıllık Satış Tutarı
İmalat Sanayi ▪ Küçük Boy İşletme ▪ Orta Boy işletme	1-49 50-250	2 milyon Mark’a kadar 2 milyon-25 milyon Mark
Toptan Ticaret ▪ Küçük Boy İşletme ▪ Orta Boy İşletme	1-9 10-99	1 milyon Mark’a kadar 1 milyon-50 milyon Mark
Perakende Ticaret ▪ Küçük Boy İşletme ▪ Orta Boy işletme	1-2 3-49	500 bin Mark’a kadar 500 bin Mark-10 milyon Mark
Ulaştırma, Haberleşme ve Hizmet ▪ Küçük Boy İşletme ▪ Orta Boy İşletme	1-2 3-49	100 bin Mark’a kadar 100 bin Mark-2 milyon Mark

- Fransa:

Fransa’da, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme; genel olarak yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunlulukları üstlendiği işletmelerdir.” Bu konuda resmi bir tanım yoktur. Aşağıdaki Tablo 2.3’de işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları verilmektedir (Akgemci, 2001:9).

Tablo 2.3. Fransa’da iş gören sayısına göre işletme ölçeği (Akgemci, 2001:9)

Ölçek	Çalışan Kişi Sayısı
Küçük işletmeler	1-99 Kişi Arasında
Orta İşletmeler	100-250 Kişi Arasında
Büyük işletmeler	250 Kişiden Fazla

- İngiltere:

İngiltere’de küçük ve orta boy işletmelerin resmi bir tanımı yoktur. İmalat sanayinde KOBİ’ ler çalışan kişi sayısı ile tanımlanmakta, nitel ölçü olarak ise; işletmenin sermaye piyasasındaki mevcudiyeti göz önüne alınmaktadır. Küçük İşletmeler Araştırma Konfederasyonu tarafından Tablo 2.4’de sektörlere göre yapılmış küçük işletme tanımları yer almaktadır (Akgemci, 2001:10).

Tablo 2.4. İngiltere’de sektörlere göre KOBİ tanımı (Akgemci, 2001:10)

Sektör	Küçük Boy işletme Tanımı
İmalat sanayi	250 İş görenden Az
İnşaat	25 İş görenden Az
Madencilik	25 İş görenden Az
Perakende Ticaret	Yıllık Satış Cirosu 50 Bin Pound’dan Az
Toptan Ticaret	Yıllık Satış Cirosu 200 Bin Pound’dan Az

- Amerika Birleşik Devletleri:

A.B.D’ de küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesine yönelik resmi bir tanım yoktur. Fakat genel olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımında nicel ölçüt istihdam edilen işçi sayısı ve satış tutarıdır. ABD’de küçük işletmeler her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration) Büyüklük Standartları Bürosu tanımlamasına göre küçük işletme kriteri olarak imalat sanayinde personel sayısı (500-1500 kişi), toptancı kuruluşlarında personel sayısı ve yıllık satış gelirleri (500’e kadar personel ve 25 Milyon Dolar Satış), perakendeciler ve hizmet işletmeleri için de yıllık satış gelirleri (3-13 Milyon Dolar) göz önüne alınmaktadır (www.sba.gov.tr). Tablo 2.5’de ABD açısından işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları gösterilmektedir.

Tablo 2.5. ABD’de işgören sayısına göre işletme ölçeği (www.sba.gov.tr)

Ölçek	Çalışan Kişi Sayısı
Küçük işletmeler	1-499 Kişi Arasında
Orta İşletmeler	500-1499 Kişi Arasında
Büyük işletmeler	1500 Kişiden Fazla

2.2.2. Avrupa Birliği’nde KOBİ’ lerin Yeri ve Önemi

1950’li ve 1960’lı yıllarda toplulukta büyük firmalar egemen olup, teşvik alırken, 1973 petrol bunalımından sonra, ekonomik yaşamdaki gelişmelerin etkisiyle yaşanan hızlı değişim KOBİ’ leri ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu yönde AT’ ce KOBİ’ lerin rekabet güçlerini arttırmaya yönelik kararlar alınmış, topluluğun Ortak Rekabet Politikası oluşturulurken de KOBİ’ lerin desteklenmesi hususunda önemle durulmuştur (Savaşkan, 2001:30).

AB tanımlamasına göre 250’den az işçi çalıştıran KOBİ’ ler Birlik’teki toplam istihdam içinde %66, toplam cirosu içinde ise % 65, bütün şirketler içinde de % 99,8 paya sahiptir. Bu durum AB ekonomisinde KOBİ’ lerin oynadığı rolün önemine işaret etmektedir. Bir çok ülkede olduğu gibi AB’de KOBİ’ lerin istihdam

yaratma ve ekonomik büyümede oynadıkları rolü dikkate alarak KOBİ düzeyindeki politikaları ve uygulamalarına önem vermişlerdir (Özsoy, 2002:146).

1987 yılı itibariyle Avrupa Birliği'nde KOBİ' lere yönelik politikalar Avrupa Tek Pazarına uyumlaştırılarak, Birlik içindeki mevcut işsizlik sorununa KOBİ' lerle çözüm bulunmaya çalışılmıştır.

Aralık 1993 Brüksel Zirvesinde “Beyaz Kitap” da yeni istihdam olanaklarının oluşturulması, ve AB firmalarının rekabet güçlerinin arttırılması amacıyla KOBİ' lerin desteklenmesi, uygun şartlarda kredi olanaklarının sağlanması, bürokratik engellerin azaltılması öngörülmüştür. Ayrıca KDV, çevre, ve sosyal yönetmelikler gibi konularda daha basit bir yapıya kavuşturulmaları gerekliliğine değinilmiştir. Yine Beyaz Kitap'ta önemle durulan diğer konulardan biri KOBİ' lerin finansmanı, diğeri de personeli eğitimidir.

Haziran 1994 Korfu zirvesinde Konsey'in KOBİ' lere yönelik düşük faizli kredi uygulamaları olumlu bulunup, 1994-1999 dönemi içerisinde yeni rekabetçi ortama ve iç pazara uyumu için KOBİ' lere 1 milyar ECU verilmesi kararlaştırılmıştır.

28 Eylül 1994 tarihinde Birlik Sanayi Bakanları Konseyince yapılan toplantıda “KOBİ' ler için Bütünleştirilmiş Birlik Programı” çerçevesinde

- 4. Çerçeve Programı kapsamında belirli programların KOBİ' lerin ihtiyaçlarının karşılayacak şekilde düzenlenip, KOBİ' lerin araştırma programlarına dahil edilmeleri,
 - KOBİ' lerin Birliğin mesleki eğitim kurslarına katılımının kolaylaştırılması,
- konularına öncelik verilmesi AB Komisyonu tarafından onaylanmıştır (Ege vd., 1995:44-45).

Genel olarak bakıldığında AB'nin KOBİ' lerin

- Güçlü iş dinamizmine sahip olmaları,
- İşsizlik oranının azaltılmasındaki önemli istihdam potansiyeline sahip olmaları,
- Rekabet politikaları aracılığıyla büyük işletmelerin monopolleşmesini önleyebilme,
- Genç nüfusa, atıl işgücüne ve kadınlara meslek öğrenme imkanının verilmesi gibi sayabileceğimiz nedenlerden dolayı özellikle önem vermektedir (Çetin, 2000:38).

2.2.3 Avrupa Birliği'nde KOBİ Politikaları

Küreselleşme süreci ile giderek yoğunlaşan rekabet kavramı, ekonomide büyük bir yere sahip olan KOBİ'lerin de rekabet güçlerini arttırmaları gerektiği gerçeğini açıkça ortaya koymaktadır.

Dünyanın en büyük ihracatçı pazarına sahip Avrupa Birliği de diğer ülkeler gibi KOBİ'lere çok fazla önem vermektedir. Avrupa Birliği, sürekli gelişen piyasasına gerekli olan esnek üretimi sağlamak için KOBİ'leri desteklemektedir. Avrupa Birliği, ABD ve Japonya ile olan rekabetindeki mevcut olan açığı gidermek amacıyla 1983 yılında KOBİ eylem politikasını ortaya koymuştur. Bu programın ana amacı (Çetin, 2000:5);

- İşletmeler için uygun çevre yaratılması,
- Küçük işletmelerin esnekliğini artırılması suretiyle KOBİ'lerin gelişimlerinin sağlanması amaçlanmıştır.

20.10.1986 tarihinde oluşturulan TASK FORCE, KOBİ eylem politikasından doğrudan doğruya sorumlu, özel görev gücü olarak bu programın yayılması ve gelişmesini sağlamıştır. 1994 yılında AB Komisyonu tarafından onaylanan Entegre KOBİ programı, KOBİ'lerin yararına uygulanan tüm mekanizmalara ve programlara bir bütünlük sağlamıştır.

Task Force Çalışmaları (Ege vd., 1995:46):

A. KOBİ'ler için uygun ortamın yaratılması

1. İşletmecilik ruhunun desteklenmesi,
2. Yönetimsel çevrelerin geliştirilmesi,
3. İç pazarda KOBİ'lere destek,
4. Sosyal çevrenin geliştirilmesi,
5. Vergi alanındaki düzenlemeler,
6. Şirket ve rekabet ruhunun benimsenmesi

B. KOBİ'ler için sermaye birikimi ve esnek yapı sağlanması

1. Eğitim,
2. Enformasyon,
3. İhracat,
4. Yeni işletmelerin kurulması ve yeniliklerin geliştirilmesi,
5. İşletmeler ve bölgeler arası işbirliği,
6. Sermaye temini.

Avrupa Birliği'nin KOBİ'lerin rekabet güçlerini arttırmaya yönelik politikalarını şu şekilde sıralayabiliriz (www.deltur.cec.eu.int/KOBI_mali_isbirligi.html):

- AB'nin KOBİ'lere yönelik işletme politikası, 1980 yılında Çok Yıllı Program ve Bütünleştirilmiş Program çerçevesinde oluşturulan genel müdürlük ile kurumsal bir nitelik kazanmıştır. Bütünleştirilmiş program, AB'de KOBİ'lere yönelik; birlik, ulusal veya bölgesel düzeyde yürütülecek tüm faaliyetler, Çok Yıllı Program ve diğer Birlik politikaları kapsamında girişilen faaliyetler olmak üzere üç gruba içermektedir. Bütünleştirilmiş Programın bir parçasını oluşturan Çok Yıllı Program KOBİ politikalarının yasal ve mali çerçevesini, diğer Birlik politikaları ise iç pazarın basitleştirilmesi, yapısal fonlardan sağlanan destek, EURO'ya ilişkin faaliyetler, Avrupa Yatırım Bankası kredileri, Avrupa Yatırım Fonu kredi garantileri, Topluluk Araştırma ve Teknolojik Gelişme Programları, bilgi toplumu ve eğitime erişim alanlarını kapsamaktadır.

Üçüncü Çok Yıllı Program (1 Ocak 1997- 31Aralık 2000), iş ortamının basitleştirilmesi ve iyileştirilmesi, mali ortamın iyileştirilmesi, KOBİ'lerin Avrupalılaştırılması ve stratejilerinin ulusallaştırılmasına yardımcı olunması, KOBİ'lerin rekabet yeteneklerinin arttırılması ve araştırma, eğitim, yenilikçi faaliyetlere erişimin iyileştirilmesi, girişimciliğin teşvik edilmesi, hedef grupların desteklenmesi ile KOBİ'lere yönelik politika araçlarının iyileştirilmesini kapsamaktadır. 2001-2005 dönemi itibarıyla AB'nin işletme politikası girişimciliğin geliştirilmesi, yenilikçi bir iş ortamını teşvik edilmesi, yeni iş modellerinin teşvik edilmesi, Tek Pazar'dan daha fazla yarar sağlanması, bürokrasinin azaltılması ve benchmarking uygulamalarını kapsamaktadır.

- İdari ve yasal düzenlemeler açısından iş ortamının iyileştirilmesi, yasal önerilerin değerlendirilmesi (özellikle rekabet), Tek Pazar, vergi, sosyal ve çevre politikalarında karşılaşılan zorlukları içermektedir. BEST (Business Environment Simplification Task Force-İş Ortamının Basitleştirilmesine Yönelik Faaliyet Grubu) AB işletmelerinin özellikle KOBİ'lerin gelişimini engelleyen sorunların ortadan kaldırılması ve mevzuat kalitesinin iyileştirilmesi yönünde somut adımlar atmak amacıyla oluşturulmuştur. Üye devletleri iş adamları, kamu görevlileri ve akademisyenlerinden oluşan BEST KOBİ'lerin rekabet güçlerinin iyileştirilmesi ve sürdürülebilir istihdam imkanlarının yaratılması ihtiyacını içeren bir rapor hazırlamıştır. Bu raporda kamu idaresi, eğitim ve öğrenimde yeni yaklaşımlar,

istihdam ve çalışma koşulları, finansman ve yeni teknolojilere erişim ile yenilikçi faaliyetlerin teşviki alanında on dokuz temel öneri sunulmuştur.

- Mali ortamın iyileştirilmesi, mevcut finansman kaynaklarının Avrupa Yatırım Bankası, Avrupa Yatırım Fonu ve Yapısal Fonlar bünyesinde geliştirilmesini hedeflemektedir.

Avrupa Yatırım Bankası, Avrupa Birliği'nde dengeli kalkınmayı ve Avrupa entegrasyonunu teşvik edici yatırımlara fon sağlamayı kolaylaştırmak amacıyla 1958 yılında kurulan AYB, ulusal, bölgesel veya yerel mali kurumlar aracılığıyla finansman sağlamaktadır. 1999 yılı itibariyle 11.500 KOBİ'ye 2.8 milyar EURO kredi sağlamıştır.

Avrupa Yatırım Fonu, Avrupa ekonomisinin kalkınmasında iki temel alan olarak kabul edilen trans Avrupa ağları (TENs) ve KOBİ'lerle ilgili olarak, orta ve uzun vadeli yatırımların teşvik edilmesi yoluyla AB düzeyindeki entegrasyonun desteklenmesini hedeflemektedir.

Yapısal Fonlar, AB'de bölgeler veya sosyal gruplar arasındaki eşitsizliklerin azaltılmasına yönelik faaliyetlere mali destek sağlayarak, ekonomik ve sosyal uyumun teşvik edilmesini hedeflemektedir. Yapısal fonlar, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Avrupa Sosyal Fonu, Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonu ile Balıkçılık için mali aracı içermektedir.

- Girişimler, AB'deki KOBİ'lerin sorunlarına uygun çözümlerin üretilmesi, ortak yatırımların teşvik edilmesi ve risk sermayesi alanında etkin kaynakların yaratılmasını hedefler

Crea (Çekirdek Sermaye), üçüncü çok yıllık program kapsamında olup büyüme ve istihdam yaratma potansiyeline sahip küçük işletmelerin öz sermaye finansmanına yardımcı olmayı hedeflemektedir. 1998-2000 dönemimde bu girişime 8 milyon EURO bütçe ayrılmıştır.

Avrupa Teknoloji Sermayesi (Eurotech Capital), ileri teknoloji projelerine yatırım yapmak isteyen risk sermayesi fonlarına destek sağlanarak, bu tip projelerin karşılaştığı finansman sorununun çözülmesini hedefleyen bu girişim en az 50 milyon EURO sermayeye sahip büyük risk sermayesi fonlarına yöneliktir.

Karşılıklı Garanti Şirketleri, KOBİ'lerin bankalar tarafından istenen garantileri sağlayamamaları sebebiyle uygun finansman kaynağı sorunlarının karşılıklı garanti şirketleri ile çözümlenmeye çalışılmasıdır.

Bankacılar ve KOBİ' ler Yuvarlak Masası, KOBİ' leri temsil eden kuruluşlar ile mali kurumların temsilcilerinin KOBİ' lerin mali sorunlarını çözmeye yönelik bir forum niteliğindedir.

Deneyim Paylaşmaya Yönelik Ağlar (Business Angels Network), şirketlerini satmış fakat yeni şirketlere yatırım yapıp deneyimleri ile onlara yardımcı olmak isteyen girişimciler ile KOBİ' lerin temas kurduğu ve yeni finansman kaynaklarına erişim imkanı sağlamaktadır.

Büyüme ve Çevre Programı, KOBİ' lerin yeni çevresel yatırımlar için banka kredilerine erişimini kolaylaştırmaktadır.

Büyüme ve İstihdam Girişimi, işletmelerin gelişmelerinin ilk dönemlerini desteklemeye yönelik programlar; risk sermayesi programı (ETF Startup, 1998-2000 döneminde KOBİ' lere ayrılan program bütçesi 170-190 milyon EURO), KOBİ' lerin ortak yatırımını teşvik eden Avrupa Ortak Yatırımları (JEV,1997-2000 döneminde KOBİ' lere ayrılan program bütçesi 105 milyon EURO), kredi imkanlarını iyileştirmeye yönelik KOBİ Garanti Kolaylığı(1997-2000 döneminde KOBİ' lere ayrılan program bütçesi 150-190 milyon EURO) programlarını kapsamaktadır.

- İşletmelerin Avrupalılaştırılması ve Stratejilerin Uluslararasılaştırılması, KOBİ' lerin ticari, teknik, mali ve AR-GE alanında rekabet güçlerini arttırmaya yönelik programları içermektedir.

Euro Info Centres (Avrupa Birliği Merkezleri), kamu, özel veya karma ticaret odaları, kalkınma ajanslarından oluşan ve işletmeleri bilgilendirme, yönlendirme, danışmanlık sağlama ve destek verme işlemlerini içermektedir.

Bc-Net (İşletmelerarası İşbirliği Ağı), sanayi ve ticaret odaları, meslek kuruluşları, bölgesel kalkınma ajansları, Avrupa İş Merkezleri, danışmanlık firmaları, bankalar için gerekli iş ortağı profillerinin bulunduğu merkezi bilgi bankası niteliğindedir.

Bre (İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosu), sanayi ve ticaret odaları, meslek kuruluşları, bölgesel kalkınma ajansları gibi özel ve kamu kuruluşlarının işbirliğine ilişkin bilgi taleplerine merkezi bilgi bankasına yönlendirmeyi sağlamaktadır. Türkiye'de BC-NET ve BRE programlarının Türkiye'deki temas noktaları KOSGEB ve TOBB' dur. KOSGEB ayrıca Avrupa Bilgi Merkezi işlevi görmektedir.

Europartenariat (Firmalararası İşbirliği Programı), 1998 yılında başlayan ve yılda iki kez iki farklı AB üyesi ülkede düzenlenen program firmalararası ticari,

teknik, mali ve AR-GE alanında işbirliği imkanı sağlamaktadır. Yılda yaklaşık 7080 ülkeden 6000 civarında KOBİ' nin katıldığı bu program ulusal danışman kurumlar aracılığıyla duyurulmaktadır. Türkiye'nin AB'nin KOBİ' lere yönelik işbirliği programına dahil edildiği 1992 yılından beri programın resmi temsilcisi İktisadi Kalkınma Vakfı'dır.

Medpartenariat (Firmalararası İşbirliği Programı), 1994 yılında AB üyesi olmayan Akdeniz ülkelerinin gelişmesinin hedefleyen aynı amaçlı işbirliği programıdır.

- KOBİ' lerin Rekabet Gücünün Arttırılması, araştırma ve yeni teknolojiler konusundaki gelişmelerden haberdar olmaları, teknik kapasitelerini güçlendirmeleri, yenilikçi faaliyetlere yönelmeleri ve mesleki eğitim konusuna önem vermeleri ile sağlanacaktır.

Standartizasyon (Normapme), KOBİ' lerin standart değerlendirme ve uygun çözümler bulma konusunda karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak amacıyla kurulmuştur.

Araştırma ve Teknik Gelişme Beşinci Çerçeve Programı, 1998-2002 döneminde Avrupa'nın sanayi alanındaki rekabet gücünün arttırılması, istihdam yaratılması ve vatandaşların yaşam standartlarının yükseltilmesi yönünde somut faydalar sağlamaya yöneliktir.

Yenilikçi Faaliyetler ve KOBİ Programı, KOBİ' lerin 5. çerçeve programına tam olarak katılımları ile yeni teknoloji geliştirmelerini, yenilikçi faaliyetlerde bulunmalarını ve uyum sağlamalarını desteklemektedir.

EUREKA (Endüstriyel Araştırma-Geliştirme için Avrupa Ağı), 1985 yılında Rusya, İsviçre ve Türkiye'nin de dahil olduğu yirmi altı ülkenin katılımı ile oluşup Avrupa'daki rekabet gücünün arttırılmasını hedefleyen, teknolojik gelişmenin teşvik edildiği maliyet avantajlı ürün, süreç ve hizmete önem veren bir organizasyondur. Türkiye'deki ulusal koordinatörlük görevi TÜBİTAK'a verilmiştir.

Mesleki Eğitim, yeni teknolojilerin üretilmesi sadece mali değil vasıflı insan kaynaklarını da gerekli kılmaktadır. AB'de bu kapsamda Leonardo da Vinci, Equal, Yönetici Eğitimi programlarını oluşturmuştur. Leonardo da Vinci'nin ilk aşaması, 1995-1999 yılları arasında mesleki eğitim programlarının desteklenmesi ve eksiklerinin giderilmesine yöneliktir. İkinci aşamasında ise mesleki alanda bütünleşmenin kolaylaştırılması, eğitim kalitesinin ve eğitime erişimin kolaylaştırılması ve yenilikçi eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesini hedeflemiştir.

Programın 2000-2006 dönemi toplam bütçesi 1,15 milyar EURO' dur. Equal, uluslar arası işbirlikleri yolu ile işgücü pazarı ile bağlantılı her türlü ayrımcılık ve eşitsizlik ile mücadeleyi hedef alan bir birlik girişimidir. Temelde stratejik işbirliklerine fon sağlamayı hedef alan; iş ve işçi bulma kurumları, sivil toplum örgütleri ve KOBİ' lerin katılımını amaçlamaktadır. Program 2000-2006 dönemi için Avrupa Sosyal Fonu'ndan sağlayacağı katkı 2.847 milyon EURO' dur. Yönetici eğitimi, 3. Çok Yıllı Program kapsamında KOBİ' lerin özellikle el sanatları konusunda faaliyet gösteren firmaların yeni teknolojiler ve finansman alanında eğitimini içermektedir.

Euromanagement (Ar-ge Denetimleri), KOBİ' lerin rekabet güçlerini arttırmak, iç pazarın avantaj ve riskleri hakkında bilgi sahibi olmalarını, teknolojik işbirliğine erken aşamada katılmayı teşvik eden bu program; işletmelerin teknolojik düzeyi, araştırma potansiyelleri ve teknolojik işbirliğine ne kadar açık oldukları komisyon tarafından incelenip, beş gün süreli denetime tabi tutulmaları ile oluşturulmaktadır.

Value (KOBİ İhaleleri), Avrupa Komisyonu tarafından araştırma ve teknolojik gelişme programlarından elde edilen sonuçların KOBİ' lere daha kolay aktarılması ve kullanılması için oluşturulan bir programdır. Yeni teknoloji satın almak isteyenlerin ihtiyaçlarını öğrenmek üzere toplantılara katılmak amacıyla yapılan yolculuk giderlerinin en çok %75'i (7000 ECU'yu geçmemek üzere), teknoloji transferlerinin değerlendirilmesi ile ilgili bütün giderler, sübvansiyon için (üst sınır 100.000 ECU) fiilen yapılan bütün giderlerin en çok %50'si program tarafından desteklenmektedir.

Sprint (Yenilikçi Uygulamalar ve Teknoloji Transferi)'i oluşturan iki temel programdan birincisi; KOBİ' lerin yeni teknolojiler edinmesini kolaylaştıran, teknolojinin performansına göre finansman sağlayan teknoloji finansmanıdır. Bu program uygulamada satıcının sağladığı teknoloji karşılığındaki ödemelerin belirlenen hedeflerle ölçülen performansa göre iki ile üç yıl arasında yapılması anlamına gelmektedir. Üçüncü bir tarafın finansman kaynağı olarak katılımı da FTP'nin diğer temel programını oluşturmaktadır. İkinci program (uluslar ötesi yatırım forumları) ise, büyük gelişme potansiyeli gösteren yenilikçi işletmelerin finansmanına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Mint (Yeni Teknolojilerin Entegrasyonunun Yönetimi), Sprint programı kapsamında başlatılmış olup yeni teknolojilerin yönetiminde uzmanlaşmış

danışmanların yardımı ile KOBİ'lerin yeni teknolojilere entegrasyonunun desteklenmektedir.

Tıı (Teknolojik Yenilik Bilgi Birikimi), uluslararası bilgi ağı, veri bankaları ve forum değişimi sistemi ile bilgi transferini kolaylaştırmak için faaliyet gösteren bir Avrupa kuruluşudur.

Craft (Teknoloji Araştırmalarında İşbirliği), daha ileri bir sını ve teknolojik araştırma yapmayı amaçlayan, üçüncü bir taraftan kendi adlarına birlikte katılacakları bir Araştırma ve Teknoloji Geliştirme (ATG) sözleşmesi yapmak isteyen firmalara, genellikle KOBİ'lere mali destek sağlamaktadır.

Value (AR-GE Sonuçlarının Yaygınlaştırılması ve Kullanımı), AB'nin araştırma sonuçlarının yaygınlaştırılması ve verimli biçimde kullanılmasını sağlayarak Avrupa sanayinin özellikle KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması amacıyla oluşturulan araştırma programlarından (ESPIRIT, BRITE, BAP, JOLUE) elde edilen sonuçların etkin biçimde kullanılmasını amaçlamaktadır. AB'nin 1994-1998 döneminde bu programa katkısı yaklaşık 312 milyon ECU olmuştur.

Telematique, bu program çerçevesinde uzaktan çalışma ve hizmet sağlama gibi alanlarda yeni telematik sistemlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ile rekabet gücünün teşvik edilmesi ve istihdamın artırılması hedeflenmektedir. 1994-1998 dönemi için AB'nin programa katkısı 898 milyon ECU olup, bunun % 5'i KOBİ'lere ayrılmıştır.

Race, teknolojideki hızlı gelişmeler, mevzuat değişiklikleri ve ileri Trans-Avrupa ağları ve hizmetlerin geliştirilmesi ile ekonomik gelişmeye ve toplumsal birleşmeye katkı sağlayacak ileri iletişim sistemlerinin geliştirilmesini sağlamaktadır. 1994-1998 döneminde AB'nin programa katkısı 672 milyon ECU olup KOBİ'lere ayrılan kısım % 10'dur.

Espirit, AB'de rekabet gücünün istihdam artırma ve yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla alt yapının geliştirilmesini hedefleyen bu programa 1994-1998 dönemi AB katkısı 2.065 milyon ECU olup, bunun %12'sinden KOBİ'ler faydalanmıştır.

Brite-Euram, teknoloji düzeyi düşük olan sektörlerin rekabet gücü üzerinde kaldıraç etkisi yaratacak yeni sanayi teknolojilerinin geliştirilmesi veya mevcut teknolojilerin uyarlanmasına ilişkin amaçları hedefleyen programa 1994-1998 dönemi AB katkısı 1.722 milyon ECU olup KOBİ'lere ayrılan pay % 15'tir. Bu

program ile işletmelerin dünya ekonomisi ile entegrasyonu kolaylaştırılmış ve rekabet güçleri arttırılmıştır.

- Girişimciliğin Teşvik Edilmesi ve Özel Hedef Gruplarının Desteklenmesi, AB'deki mevcut ekonomik çıkar grupları arasındaki bağların güçlendirilmesi amacıyla başlatılmış olan Regie-Avrupa Ekonomik Çıkar Grupları (EEIG) Ağı girişimi ile sağlanmaktadır. Bu girişim, EEIG'lerin kuruluşu ve gelişim ile ilgili soruların cevaplandırılması, sistemdeki firmaların tecrübelerinin paylaşılması amacıyla düzenlenen konferansların organize edilmesi, mevcut bilgi kalitesinin iyileştirilmesi, EEIG enstrümanının iyileştirilmesine yönelik çalışmaları hedeflemektedir.

2.3. TÜRKİYE'DE KOBİ'LER

Henüz dünyada herkes tarafından kabul edilmiş bir KOBİ tanımı yer almamaktadır. Her ülke hatta aynı ülke içerisindeki kurumların KOBİ tanımlamaları birbirinden farklı bir özellik arz etmektedir.

2.3.1. KOBİ Tanımı

KOBİ'ler Türkiye ekonomisinde olduğu gibi tüm dünyada da ekonominin temel dinamiğini ve sürükleyici unsurunu oluşturmasına rağmen, KOBİ tanımlarında kullanılan kriterlerin işletmelerin faaliyet alanlarına, kullandıkları üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve işletmelerin türüne göre değişiklik göstermesi sebebiyle henüz ortak bir tanımı bulunmamaktadır.

Ancak belirli büyüklükteki işletmelere devlet tarafından sağlanacak olan mali, teknik vb. desteklerin ya da vergi indirimi, teşvik gibi bazı imtiyazların tanınması durumunda KOBİ'lerle ilgili açık bir tanımın yapılması gerekmektedir.

KOBİ tanımlamalarında kullanılan nicel ve nitel kriterlere bakacak olursak, nitel kriterleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Savaşkan, 2001:7):

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışıyor olması
- Risk üstlenme sorumluluğunun girişimcide bulunması
- Uzmanlaşma derecesinin yetersiz olması
- Sermayenin sınırlı olması ve finansal yetersizlik
- Yönetim tekniklerinin yetersiz olması ve uygulanamaması
- Mülkiyetin bağımsızlığı

- Pazar payı etkinliğin düşük olması
- Yönetimin bağımsızlığı
- Makine ve ekipman kullanım seviyesinin düşük olması

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanmasında kullanılan nicel kriterler en çok kullanılan kriterlerdir. Bunun sebebi nicel kriterlerin küçük ve orta ölçekli işletmeleri kesin sınırlar ile sınıflandırmasıdır. Bu nicel ölçütleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Civan, 2005:3):

- İstihdam edilen personel sayısı
- Personelin toplam çalışma süresi
- Sabit varlık miktarı
- Sabit varlık değeri
- Makine sayısı
- Yıllık amortisman tutarı
- Kullanılan alan
- Toplam sermaye
- Öz sermaye
- Çalışma sermayesi
- Sipariş sayısı
- İşletme kapasitesi
- Kapasite kullanı derecesi
- İhracat-satış tutarı

Yasal, kurumsal ve kişisel birimler tarafından ülkemizde yapılan KOBİ tanımları standart değildir. Türk Ticaret Kanunu, Esnaf ve Sanatkarlar Odası Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu, Sanayi Sicil Kanunu, Belediyeler Kanunu, Devlet İstatistik Enstitüsü, Türkiye Halk Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve İstanbul Sanayi Odası ülkemizde KOBİ tanımı yapan kuruluşlar arasında yer almaktadır. Bu anlamda Türkiye'deki bazı kuruluşların KOBİ tanımlarına yer verecek olursak:

- Türkiye Halk Bankası

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ile esnaf ve sanatkarların finansman gereksinimlerine katkıda bulunmak için kurulmuş bir kamu bankası olan Halk bank teşvik belgeli, KOBİ'leri 1-150 arası iş gören sayısı ve 100 Milyar TL'yi aşmayan sabit yatırım tutarı ile tanımlarken, 1-250 arası iş gören ile toplam makine ve

ekipmanlarının kayıtlı net değeri de 400 Milyar TL'yi aşmayanları normal KOBİ olarak tanımlamaktadır (ITO, 2004:48).

- KOSGEB

KOSGEB, 12.4.1990 tarihinde kabul edilen 3624 sayılı Kanunla kurularak, 20.04.1990 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Kuruluşun, “ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini arttırıp, rekabet güçlerini yükselmek amacı ile kurulduğu ifade edilmektedir (Akgemci, 2001:7).

Ülkemizdeki KOSGEB kuruluşunun yaptığı KOBİ tanımına göre “imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmeleri, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (TMMOB, 1999:7).

- Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)

Tanımı

Devlet İstatistik Enstitüsü ülke genelinde sanayi ve işyerlerinin ayrıntılı bilgilerini derleyip, işletmelerin büyüklüklerini belirlerken nicel bir takım ölçütlerden yararlanmaktadır. Yapılan KOBİ tanımında, istihdam edilen personel sayısı ölçüt alınarak, 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 10-49 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli işletme ve 50-99 arası işçi çalıştıran işletmeler de orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır.

- Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV)

1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli ve 100-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır.

- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) de küçük ve orta boy işletmelerin tanımında çalıştırılan işçi sayısı ölçüt olarak alınmıştır. Bu tanıma göre 50 kişiye kadar işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük ölçekli işletme, 50-99 arası işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme ve 100'den fazla işçi çalıştıran işletmeleri de büyük ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır (ITO, 2004:48).

- Eximbank

Eximbank, KOBİ'leri ihracat kredilerinde, işyerinde 1-150 arası personel istihdam eden sanayi işletmeleri, destek kredilerin de ise en çok 100 personel

istihdam ettiren ve gerçek usule göre defter tutan işletmeler olarak tanımlamaktadır (Civan, 2005:6).

Tablo 2.6. Türkiye’deki KOBİ tanımlamaları (http://www.deltur.cec.eu.int/KOBI_mali_isbirliigi.html)

Kuruluş	KOSGEB	Halkbank	Hazine Müsteşarlığı	Dış ticaret Müsteşarlığı	Eximbank
Tanım Kapsamı	İmalat Sanayii	İmalat Sanayii, Turizm, Yazılım Geliştirme	İmalat Sanayi, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İmalat Sanayii	İmalat Sanayi
Tanım Kriteri	İşçi Sayısı	İşçi Sayısı Sabit Yatırım Tutarı (TL)	İşçi Sayısı Yatırım Tutarı, KOBİ Teşvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (TL)	İşçi Sayısı, Sabit Yatırım Tutarı (ABD \$)	İşçi Sayısı
Mikro Ölçekli İşletme	-	- 400 Milyar TL	1-9 İşçi 600 Milyar TL	-	-
Küçük Ölçekli İşletme	1-50 İşçi	- 400 Milyar TL	10-49 İşçi 600 Milyar TL	-	-
Orta Ölçekli İşletme	51-150 İşçi	1-250 İşçi 400 Milyar TL	50-250 İşçi 600 Milyar TL	1-200 İşçi 2 Milyon \$	1-200 İşçi

2.3.3. Türkiye’deki KOBİ Sorunları

Ülkemizde KOBİ’lerin sorunları sektörlere, bölgelere göre değişiklik arz etmesine rağmen yine de benzerlikler de göstermektedir. Türkiye’deki KOBİ’lerin genel sorunları incelendiğinde kendi kontrolleri dışında oluşan sosyal ekonomik, siyasi rekabet, teknolojik değişim ve bölgesel farklılıklardan çok fazla etkilendiği görülmektedir (Yörük ve Coşkun, 2005:396). Ayrıca KOBİ’lerin kendi özelliklerinden kaynaklanan yönetim becerisi konusundaki zayıflıkları, finansman, bürokratik, hammadde ve girdi temini, personel ve eğitim, teknoloji ve pazarlama, sorunları da mevcuttur (AKTT, 2000:8). Ancak bu sorunlar içerisinde finansal nitelikli sorunlar birinci sırada bulunmaktadır.

KOBİ’lerin yetersiz öz sermaye ile kurulup, sürekli büyüme ihtiyacı duymalarından dolayı ve bu durumun da beraberinde getirdiği sorunların temelinde sermaye faktörü yatmaktadır. KOBİ’lerin yetersiz öz sermaye ile kurulmaları işletmenin daha sonraki faaliyetlerinde de sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Burada öncelikle dile getirilmesi gereken husus enflasyonun öz sermayeyi eritmesidir. Girdi

fiyatlarının aşırı artışı devamında maliyetlerin yükselmesi ancak KOBİ'lerin bunu fiyatlarına yansıtamaması sonucu zaten yetersiz olan işletme sermayesi zaman içinde erimektedir. Özellikle konjüktürel dalgalanmaların olduğu dönemlerde bu kaynaklar daha da azalmaktadır. Nakit tahsilatında karşılaşılan güçlükler, öz sermayeyi eritmekte sonuçta, yüksek maliyetli banka fonuna yönelen küçük sanayici, kullandığı kaynağın maliyeti elde edeceği karlara göre daha yüksek olduğundan iflas durumu ile karşı karşıya kalmaktadır (Oktay ve Güney, 2002:4). Bunun yanı sıra işletme sahiplerinin finansal yönetim konusunda bilgisiz olması ve profesyonel finans yöneticisinin çalıştırılmaması sorunu daha da derinleştirmektedir.

Ekonomideki esnekliklerine rağmen KOBİ'ler için hayati önem taşıyan unsurlardan biri finansmandır. Pazar paylarını arttırma ve kaynak sorunu KOBİ'lerin en büyük problemleri arasındadır. Bu sorunun iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki çözümü vardır. İç kaynaklar, ortakların sermaye artırımını ifade ederken, dış kaynaklar da borçlanmayı ifade etmektedir (Civan, 2005:22).

KOBİ'lerde yaşanan ortak finansman sorunları beraberinde üretim sorunlarını da getirmektedir. Üretim sorunlarının temelinde ise teknolojik yetersizlik vardır. Pazarlama araştırmasına gerekli önemin verilmeyip pazar araştırmasının yapılmamasından dolayı düşük üretim kapasitesi ile kurulan KOBİ'ler teknolojik eksiklik ile birlikte kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde ve stoklama AR-GE sorunları yaşamaktadır (Bedük vd., 2005:524).

Girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin tek bir kişide toplanmış olması ve bu kişinin genellikle mühendis veya teknik kökenli olması KOBİ'leri zayıflatmıştır. İşletme fonksiyonları, çeşitlendikçe işletme sahibi bu durumda yönetici, muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı gibi pozisyonlarla karşı karşıya gelmekte, ancak bu durumun gerektirdiği bilgi ve donanımına her zaman sahip olamamaktadır (Savaşkan, 2001:76). Ayrıca hızla değişip, gelişen teknolojilerden nasıl faydalanılacağı, değişen tüketici talepleri karşısında yeni ürünlerin nasıl geliştirileceği, dış pazara nasıl açılacağı konularında yaşanan nitelikli ve kalifiye eleman eksikliği, idari, teknik, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin yetersizliği yönetim sorunlarını daha da arttırmıştır (Tüzün, 2001:346). Bir diğer yönetim sorunu ise örgütsel yapının oluşturulması, işbölümü uygulaması ve uzmanlaşmada yaşanan sorunlardır (Demirel, 2005:536).

KOBİ'lerin pazarlama faaliyetinde karşılaştıkları sorunlar ise; dış pazardaki yoğun rekabet, pazar ve çevre analizinin eksikliği, pazarlama faaliyetlerinde istenilen

standartlara uyulamaması, yeni pazarlara giriş konusunda yaşanan bilgi eksiklikleri, e pazarlama giderlerinin yüksekliğidir (Civan ve Tekinkuş, 2002 :10).

Türkiye'deki KOBİ' lerin tüm bu sıraladığımız alanlarda, özellikle yönetim, pazarlama, finans konularında sorunlar yaşaması sebebiyle yatırım ve ihracat paylarının diğer gelişmiş ülkelere oranla çok düşük olduğunu görmekteyiz. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de büyük önem taşıyan KOBİ' lerin Avrupa Birliği'ne girmesiyle birlikte esneklik ve uyum kabiliyetlerini geliştirip, uluslar arası pazarda rekabet gücünü arttırması için öncelikle karşı karşıya olduğu genel sorunlarına bir çözüm getirmek durumundadır. Nitekim Avrupa'daki ve Türkiye'deki KOBİ' ler karşılaştırıldığında, ortaya çıkan durum bu sonuca işaret etmektedir.

Tablo 2.7. Avrupa Birliği ve Türkiye'deki KOBİ' lerin karşılaştırması (Tekinkuş ve Civan, 2002:6)

Avrupa Birliği'nde KOBİ' ler	Türkiye'de KOBİ' ler
İşletme başı ortalama istihdam=6	İşletme başı ortalama istihdam=2-3
Yıllık devlet yardımı 1.105 paund	Yıllık Devlet Yardımı 200 paund
İşletmelerde kurumsallaşma söz konusu	İşletmenin sahibi hem bir finans müdürü, hem pazarlama müdürü, hem de üretim ve geliştirme müdürü konumunda
İşletmelerin %70'inde finansal enstrümanlar konusunda bilgi eksikliği söz konusu	İşletmelerin %90'dan fazlasında finansal enstrümanlar konusunda bilgi eksikliği söz konusu
Kredi güvenilirliği açısından güçlü Konumda	Kredi güvenilirliği düşük konumda
Modern finansal enstrümanlar(risk sermayesi, kredi garantisi, leasing gibi) kapsamlı olarak kullanılmakta	Modern finansal enstrümanları kullanabilme gücü düşük
Üniversite tarafından desteklenen KOBİ' lerin sahip olduğu teknolojik yatırımların payı % 20'dir	Çok önemsiz düzeydedir.
Kamusal araştırma ve geliştirme kurumları tarafından desteklenen KOBİ' lerin sahip olduğu teknolojik yatırımların payı % 25'tir.	Çok önemsiz düzeydedir.
İş hacmi(işletme başı) 780.000 paund	İş hacmi(işletme başı) 200.000 paund

2.3.4. KOBİ' lerin Önemi

İkinci Dünya savaşı ile birlikte üretimde standardizasyon ve global talepteki hızlı artışlar sebebiyle, ölçek ekonomisi tercih edilir hale gelmiş ve büyük ölçekli işletmeler önem kazanmıştır. Dünya ekonomisindeki hızlı değişime ayak

uyduramamaları nedeniyle büyük ölçekli işletmeler, 1970'lerdeki ekonomik krizlerle birlikte yerini KOBİ' lere bırakmıştır. Günümüzde de KOBİ' ler esneklik özelliği ile bu önemini sürdürmektedir (Özder, 2005:331). KOBİ' ler gerek ülke gerekse de dünya çapında bu krizlerin etkilerini en aza indirgenip, atlatılmasında büyük katkıya sahiptirler.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerine baktığımızda KOBİ' lerin önemli bir paya sahip olduğunu görürüz. Ülkemiz açısından KOBİ' lerin, toplam işletmeler içindeki payı %98.8, toplam istihdam içindeki payı %45.6, toplam yatırım içindeki payı %26.5, toplam üretim içindeki payı %37.7, toplam ihracat içindeki payı ise %8dir (Civan, 2005:16).

Oranlardan da anlaşılacağı üzere, KOBİ' ler Türkiye'nin ekonomik yapısı içerisinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu derece ciddi paya sahip KOBİ' lerin ülkemiz açısından önemini şu şekilde sıralayabiliriz (Akgemci, 2001:19):

- Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve etkili kaynak kullanımına bağlı olarak istihdam yaratma ve dolayısıyla da işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmaları.
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha çabuk ve daha kolay uyum sağlamaları.
- Büyük ölçekli işletmelere girdi (hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi ya da yarı mamul) temin etmek suretiyle onların gelişimine katkıda bulunma ve ekonomide “yan sanayi” oluşturmaları.
- Büyük ölçekli işletmelerle rekabet ortamı yaratıp, ekonomiyi canlandırmaları.
- Esneklik ve yeniliğe teşvik etmeleri.
- Gelirin toplumda hem fonksiyonel hem de bölgesel düzeyde dengeli dağılımını sağlamaları (sermayenin büyük sanayi işletmelerinde toplanmasını engelleyerek).

Sıraladığımız tüm bu özelliklerinden dolayı KOBİ' lerin bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı dahilinde sanayileşmesinin ve ticari faaliyetlerinin geliştirilmesinde motor güç olduğu söylenebilir (Şimşek, 2002:19). Aynı zamanda iktisadi gelişim, siyasi istikrar ve sosyal barışın sağlanması bakımından da etkin olan KOBİ' lerin güçlenerek süreklilik arz etmeleri için sağlam bir yapıda olmaları gerekmektedir (Çağlar, 2005:350).

2.4. DEĞİŞİM, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE KOBİ'LER

Örgütsel değişim ve değişim yönetimi konularına geçmeden önce öncelikle değişim kavramına açıklık getirilmesi, organizasyonlar için neden önemli olduğu konularına değinilmesinde yarar vardır.

2.4.1. Değişim Kavramının Tanımı

Gelişimin temelini oluşturan, değişimin gerekliliğini de sürekli hale getiren “daha iyiyi” arama dürtüsü, insanoğlunun belki de en önemli özelliğidir. Yaşanılan değişimin etkisiyle dün “mükemmel olarak değerlendirilen bir ürün veya hizmet, ona alışınca “normal”, daha da iyisi bulununca “yetersiz “olarak değerlendirilir (Argüden, 2004:9). Aynı ortamda ilk defa anlatılan bir fıkraya verilen tepki, katıla katıla gülmek şeklinde verilirken, bir yarım saat sonra kendini sadece bir tebessüme çevirir. Nedendir? Çünkü değişilmiştir (Özkan, 2002).

Son yıllarda yaygın bir şekilde kullanılan değişim kavramı yeni bir olgu değildir. Coğrafyalar ve insanlar var oldukları günden bu yana farkına varmadan bu değişim sürecinin içindedir. Fakat son yıllarda toplumlarda hızlı bir tüketim anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte şirketler kendilerini bu değişim yarışının içinde bulmuşlardır. Ekonomik ve endüstriyel alandaki gelişmeler karşısında şirketler uluslar arası kurumların standartlarına uyma (AB, IMF, Dünya Bankası, ISO) zorunluluğunu hissetmektedir (Özkan, 2002).

Organizasyonlar, küresel rekabetin arttığı, pazarların bölündüğü, teknolojik değişimlerin yüksek seviyede olduğu belirsizlik ortamında rekabet etmektedirler. Böyle bir çevrede organizasyonun hayatta kalıp, rekabet edebilmesinde organizasyonun yenilik ve değişimi gerçekleştirme yeteneğinin önemi büyüktür. Yapılan son araştırmalar, AB organizasyonlarının, değişim ve yenilik ihtiyacına olumlu yönde karşılık verdiğini ileri sürmektedir. Örneğin, İngiltere Endüstrisi Konfederasyonu/ Ulusal Westminster Bankasının son raporuna göre; AB üretim organizasyonlarının %50'sinin 2 ile 5 arası süreç, %15'nin 6 ile 10 süreç ve %20'sinin de 10'nun üzerinde süreç tanıttığını buldu. Sadece %8'inin 1 yeni süreç tanıttığı ve %3'ünün hiç yeni süreç tanıtmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Ve 18 sektör içinden 564 AB üretim organizasyonunun raporu da Toplam Kalite Yönetimi (TQM), takıma dayalı iş, tam zamanında üretim (JIT), tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı

(outsourcing) gibi modern üretim uygulamalarının yaygın kullanımını göstermektedir (Holman and Axtell, 2000:121).

Değişim kavramı, sadece sektörde veya sadece bir bölümünde değil, şirket içinde dahi tüm birimlerde kendini hissettirmektedir. Örneğin otomotiv sektöründe üç yılda bir yapılan değişimler, şimdi yıllık periyotlara düşmüştür. Tüketim çılgınlığı sebebiyle yüksek bir ivme kazanan bilişim sektörü, bu hızı yavaşlatmaya çalışmasına rağmen sektördeki değişimler üçer aylık dönemlerde gerçekleşmektedir. Sektördeki değişimler şirketleri de stratejileri de değiştirmeye zorlamaktadır. Aynı marka ürünün, farklı ülke pazarlarında sürekli değişen tüketim anlayışına bağlı olarak pazarlama stratejileri de aynı ülke içinde belli periyotlarda değişim göstermektedir.

Değişim sadece şirketlerin pazarlama stratejilerini değil yönetim ve üretim stratejilerini de etkilemektedir. Yıllardır just-in-time (JIT) modeli ile çalışan Japon firmalar, herhangi bir tedarikçilerinde meydana gelen sorunun, üretimlerini doğrudan etkilemesi nedeniyle, bu modeli dahi yargılamaya başlayıp, değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar (Özkan, 2002).

Dünyadaki bu hızlı gelişmeler doğrultusunda değişim organizasyonlar için zorunlu hale gelmiştir. Değişim konusunu ele alırken öncelikle değişim “herhangi bir sistemin (insanların veya örgütlerin) bir süreç ve belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir.” Diğer bir tanıma göre, mevcut durum karşısında çevre koşulları ve ihtiyaçlarda meydana gelen değişime organizasyonların ayak uydurma sürecidir (www.isguc.org/degisim_yonetimi.php).

Sosyal, kültürel, ekonomik ve endüstriyel alandaki hızlı değişim, organizasyonları bu akışı takibe zorunlu kılmıştır. Organizasyonları bu değişime zorlayan faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Uludağ, 1998:30);

- Küreselleşme ve yoğun rekabet ortamı
- Uluslararası kurumlara verilen önemin artması
- Bilişim ve telekomünikasyon alanında yaşanan hızlı gelişmeler
- Endüstriyel teknolojiye, hammadde ve malzeme değişimleri
- Değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkan pazarlarda varolma gereksinimi
- Demokratik alandaki gelişmelere bağlı olarak insana verilen önemin artması
- Tüketici beklenti ve tercihlerinin değişmesi
- Katılımcı liderlik anlayışının artması

- Demografik yapıya bağlı olarak meydana gelen değişimler.

Değişen koşulların bir zorunluluk haline getirdiği değişim nedir, ne zaman, nasıl ve niçin ortaya çıkar? Bu sorulara yanıt aranırken asıl önemli olan değişimi kim gerçekleştirir?

5N, 1K modeli olarak adlandırılan bu yaklaşımda değişim (Uludağ, 1998:32-33);

Ne?: Değişim tanımı yapılırken öncelikle organizasyon yapısı ve özelliklerin ortaya konulması gerekmektedir. Organizasyonun yapısına bağlı olarak (kamu, özel ve kar amacı gütmeyen vs.) sorunlara detaylı bir şekilde yaklaşıp, ne tür bir değişime gereksinim duyulduğunun ortaya konulması gerekmektedir.

Niçin?: Değişimin organizasyon içindeki gereksinim nedeni astlardan, üstlere kadar açık bir şekilde ortaya konulup, algılanmalı ve şirket vizyonunun bir parçası olarak kabul edilmelidir.

Ne zaman?: Olgunlaşan değişim gerekleri ve koşulları karşısında gerekli olan değişimin başlangıcından sonuna kadar tüm süreçlerin zaman planlarının ayrıntılı olarak programlanması gerekmektedir.

Nasıl?: Değişimin nasıl gerçekleştirileceğinin planlanıp, bu plan doğrultusunda ulaşılmak istenen nokta ve gerçekleştirilmek istenen amaçların nasıl sağlanacağına ilişkin olarak ortaya konulması için gerekli stratejilerin belirlenmesi.

Nereye?: Organizasyonun vizyonu doğrultusunda, belirlenen değişim stratejilerinin örgütü nereye götüreceğinin açık bir şekilde ortaya konulması.

Kim?: Değişimin başarısında büyük rol oynayan, organizasyonların da temel taşı olan insan faktörünün, yani değişimi kimin gerçekleştireceğinin belirlenmesi.

Her şeyin değiştiği bir ortamda organizasyonların misyonunun da değişime ayak uydurmak yönünde etkilendiğinin görmekteyiz. Bu sürekli değişen ortamda ayakta kalmak isteyen her organizasyon değişimi kabul edip benimsemek zorundadır. Bu amaç için öncelikle değişime karşı tüm organizasyonu duyarlı hale getirip, değişimin organizasyonun tüm birimleri tarafından benimsenip, değişimin bir yaşam biçimi olarak algılanması gerekmektedir.

Günümüzde artık organizasyonlar, sürekli hale gelen değişim faktörü sebebiyle kontrollü büyümeden ziyade, hız, maliyet, kalite, esneklik ve yenilik gibi faktörlere dayalı büyümeye yönelip, daha hızlı davranmak durumundalar (Barutçu, 2000:106). Çünkü değişim güçlerinin yöneticiler üzerindeki etkisinin düne göre

bugün daha fazla olduğu söylenebilir ki, yarının yöneticileri de bugünkü yöneticilerden yönetim konusunda daha fazla zorlanacaktır (Hussey, 1998:11).

2.4.2. İşletmelerde Değişim ve Türleri

Ekonomik ve endüstriyel alandaki gelişmeler tüm dünyadaki küçük, büyük, kamu, özel tüm işletmelerde değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Bu hızlı değişim sürecinden en az etkilenmeye çalışan işletmelerde dahi değişimin sebep olduğu krizler yaşanmıştır. Teknolojik gelişim ve küreselleşme olgusu ile birlikte buna ayak uydurmaya çalışan şirketler örgütsel değişiklikleri hedef almış ve bunu gerçekleştirmek için katılımcı ve girişimci liderlere ihtiyaç duymuşlardır.

Doğal çevre koşullarının farklılaşması, toplumsal değişimin hızlanması, ekonomik gelişimin artması, hukuksal çevre koşullarındaki değişimler ve teknolojik gelişimler örgütsel değişimi tetiklemektedir (Alkan, 1999:74-75).

Örgütsel değişim sürecini incelediğimizde karşımıza iki ana bölüm ortaya çıkmaktadır.

İlk olarak değişim sadece piyasaya ayak uyduramamış zarar eden işletmelere de değil daha çok piyasaya hakim kar eden büyük işletmelerde doğmaktadır. Organizasyonlar piyasayı incelediklerinde gelişimin doğrudan ürün çeşitliliğini etkilediğini görmüşlerdir. Tüketiciler artık sadece ürünlerin reklamlarından yola çıkmak yerine, detaylı bir piyasa araştırması yaparak kaliteli ürünlere yöneliyor ve memnuniyetsizliklerini organizasyonlara yansıtmaktan çekinmemektedirler. Görüldüğü gibi firmaların ayakta kalmasındaki en önemli silahları ürün ve kalitedir. Fakat uzun vadede ayakta kalmak isteyen organizasyonlar teknoloji ve pazardaki değişimleri dikkatli bir şekilde gözleyip, iç rekabete de yeterince önem vermelidir. Çünkü iç rekabette başarılı olmak demek, dünya liderliği yönünde bir adım demektir. Teknolojik değişime bağlı olarak ürün ve pazardaki yaşanan değişimler doğrudan işgücünü ve işsizliği de etkilemektedir. Bu durumda değişimin temel taşımlı oluşturan insan, olumlu olduğu kadar da değişimden olumsuz yönde de etkilenmektedir. Değişime ayak uydurmak için üretimini arttırmaya çalışan şirketler bir yandan işçi çıkartırken diğer taraftan örgüt yapısı üzerine odaklanmaktadır.

İkinci olarak değişim yeniden yapılandırmayı (re-engineering) gerektirmektedir. Re-engineering, hızla değişen dünya koşullarında şirketlerin

gelecekte ayakta kalmayı hedefleyen vizyonlarına ulaşmak için gerekli olan stratejilerinin kısa, orta ve uzun vadede yapılandırılmasıdır. Yeniden yapılandırma işlerin sadece iyileştirmesini değil iş anlayışının temelden değiştirilmesini hedeflemektedir. Bu anlayışın temel prensiplerinde herkes kendi kendinin yöneticisidir. Çalışanlar kendi işlerinde en yüksek performansı göstermeye çalışırlar. Yaratıcılıklarını kullanarak benimsemiş oldukları şirket amaçlarına ulaşmayı hedef alırlar. Müşterilere gereken önemi verir, ama örgüt yapısı içinde bireysel davranırlar. Yeniden yapılandırma sürecinde öncelikle firmanın amaçları açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu amaçların belirlenmesinden sonra bütün bölümlerin bu hedef doğrultusunda ilerlemesini sağlamak için gerekli olan yönetim liderinin belirlenmesi gerekir. Değişimin her aşaması tek tek ve detaylı olarak planlanmalı ve çalışanların buna uyum sağlaması için zaman yönetimine dikkat edilmelidir. Yeniden yapılandırma sürecinde en riskli ve en zor verilen karar değişimin nerede başlayacağıdır. Ortaya çıkacak değişim, ürünü birebir etkileyeceği için ürünün ulaştığı tüketici yeniden yapılandırma sürecinin başlangıç noktası olmalıdır. Hedefler doğrultusunda amaca ulaşmak için belirlenen yolda müşteriler ve onların düşünceleri dikkatle incelenmelidir. Gelişen teknolojiden faydalanılarak departmanlar arasında bilgi paylaşımı hızlandırılmalı ve zaman kaybı önlenmelidir. Görevinin bilincinde olan çalışanlar takım lideri tarafından inisiyatif kullanma yönünde özgür bırakılmalıdır. Bu hem geri bildirim sürecini hızlandırmakta hem de çalışanların yeniden yapılandırmanın ne kadar bilincinde olduğunu göstermektedir.

Değişim tam anlamıyla kişilere indirgenip, algılandığında kişisel özelliklerinin ağır basması nedeniyle, örgütler bireylerin her birinden ayrı bir performans ve başarı beklemektedir. Fakat bunu başarmak çalışanlar için ne kadar zorsa yöneticiler için de o kadar kolay değildir. Deneyimli ve başarılı yöneticiler bir şirketi çok iyi idare edebilmelerine rağmen değişim yönetimindeki herhangi bir sorun karşısında geçmişten getirmiş oldukları deneyimlerinin yeterli olmadığını görmüşlerdir. Bu da yönetim değişiminin değişim içinde sürekli farklılaştığını göstermektedir.

Değişim yönetimi en doğru ve açık şekilde dengeli hareket etmek olarak tanımlanabilir. Günümüzde birçok şirket değişim yönetimi ile yeniden yapılandırmayı ve performansı arttırmaya çalışmaktadır.

Değişim yönetiminin amacı, problemleri parçalara ayırarak çözümlemenin yanı sıra herhangi bir bölümdeki sorunun diğerlerini en az etkilemesini sağlamak ve

aynı zamanda her bölümde meydana gelen değişimin tek tek ve bir bütün olarak yapısını ve etkilerini incelemektir (Karagöl, 1997:33).

Bilgisayar, robot kullanımı, telekomünikasyon, bilişim sektörü gibi teknolojik kökenli değişimler işin doğası ve yapılış şeklini doğrudan etkilemesi sebebiyle örgütleri tahminlerin de ötesinde etkisi altına almaktadır. Teknolojik değişimin niteliğinin yanı sıra, değişim hızı da organizasyonların bu denli etkilenmelerine bir sebep teşkil etmektedir.

Özellikle Amerika ve Japonya’da üretimde robot teknolojilerinin artan kullanımı, ülkemizde de beyaz eşya ve otomotiv sektöründe kendini göstermektedir.

Bilgi teknolojilerinin değişip, yeni bilgi teknolojilerinin kullanılması organizasyon içerisinde çalışanlara, müşteri ve rakiplerle olan ilişkilerin düzeltilmesi ve mevcut olan sorunların daha hızlı tespit edilmesi gibi avantajlar sağlamaktadır.

Yeni teknolojilerin organizasyonları etkileme gücü, örneğin bilişim sistemlerin gelişiminde, müşteri talep değişimlerine hızlı bir şekilde cevap verilmesi, çalışanların rutin işlerinin azaltılıp yetenek gerektiren işlere yönlendirilmesi ve yöneticilere daha geniş bir çalışma sahası yaratmak gibi birçok faaliyet alanında kendini göstermektedir.

Teknolojinin hızlı gelişimi sonucu farklı teknolojik seviyelere sahip ülkelerde, teknolojiye dayalı üstünlükler sürekli değişim göstermektedirler. Bunun sonucu olarak da rekabet artmakta ve ürünlerin yaşam eğrileri kısalmaktadır (Karagöl, 1997:7-50).

2.4.3. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, çeşitli alt sistemlerden oluşan örgütün bu alt sistemlerinde, unsurlarında ve bunlar arasındaki ilişkilerinde oluşabilecek bütün değişimleri ifade etmektedir (Durna, 1995:3).

Bir başka ifadeyle örgütsel değişim, örgütün belirli birimlerinin veya tümünün, kullandığı teknolojiden, yapı ve süreçlerinden iş yapma tekniklerine kadar bir başka düzeye gelmesidir. Örgütsel değişim örgütte verimlilik ve etkinliğin düşmesine sebep olan geleneksel, eski, her türlü fikirlerin, yöntemlerin bırakılarak, daha verimli ve etkin olan yollara başvurulması yoluyla örgütlerin geliştirilmesine yol açtığı gibi, bunun tam aksine olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Olumsuzluk, daha çok örgütsel değişimin denetlenmediği durumlarda örgütün mevcut verimlilik ve etkinliğini azaltıp, örgütü dağılma noktasına kadar getirebilir.

Değişim, örgütsel ve bireysel olarak iki düzeyde de olabilir. Örgütsel değişim, değişimin örgütün yapı ve süreçlerinde, kullandığı teknolojide, iş yapma usul ve tekniklerinde gerçekleştirilmesi suretiyle çevreye uyarlanmasıdır. Bireysel değişim ise, örgüt etkinliğini arttırmak amacıyla bireyin tek başına ya da grup olarak bilgi, tutum, tecrübe ve görevi yerine getirebilme yeteneğinin değiştirilmesini ifade eder.

Örgütün devamlılığı için gerçekleştirilmesi gereken ilk şart çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesidir. Çünkü örgüt varlığını belirli bir dengede tutmak durumundadır. Örgütün ilk dengesinin bozacak, çevreden gelebilecek bir değişiklikte, örgütü değişime, yeni bir dengeye itecektir.

Bu noktada çevre şartlarına uygun yeni stratejilerin belirlenip, uygulanması ve sürdürülmesi örgütsel değişimin konusunun teşkil etmektedir (Dülger, 2003:4-5).

2.4.3.1. Örgütsel değişimin amacı

Genel olarak örgütsel değişimin amacı, değişen iç ve dış çevre şartlarına karşılık örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaktır. Örgütsel değişimin en önemli amacı, işi etkin yapmak, işi yapanın nitelikleri ile işin gereklerinin bütünleştirmek, yani etkinliğini arttırmaktır. İş yapanın nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir açık oluşması, etkinliğin azaldığına ve değişime olan ihtiyacın arttığına işaret eder.

Bir diğer amaçta verimliliği arttırmaktır. Verimlilik, belirli bir üretim miktarının elde etmek için kullanılan faktörler ile bu üretim miktarı arasındaki oranları ifade eder. Örgütler, teknolojik, beşeri, finansal kaynakların rasyonel kullanımı sonucu örgütün verimliliğini yükseltecek, ekonomik olanaklar elde ederler. Bu da örgütün rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecektir.

Çoğu insan, kaynakların etkili kullanılması ile, yalnız teknoloji ve işletmenin geliştirildiğini düşünür, oysa ki işletmedeki insan faktörünün geliştirilmesi, çoğu zaman verimlilik artışına daha fazla katkıda bulunmaktadır. Verimlilik insan yeteneği ve ilgisi başta olmak üzere yönetim, sosyal çevre, teknoloji ve iş çevresinin bir araya geldiği noktayı ifade eder. Verimliliği arttırmak için, hızla değişen dünya düzeni dikkate alınıp, izlenerek, işletmenin kapasitesi değişim yönünde geliştirilmelidir. Değişen çevreye uyum sağlayamayan işletmelerin devamlılığını en etkili yöneticiler sağlayamaz. Bu anlamda değişimin kavranıp, idrak edilmesi verimlilik artışında hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin, değişimlere nasıl

uyum sağlayacaklarını ve bu değişim sürecini bilmeleri gerekmektedir (Prokopenko, 1998:15).

Çalışanların motive edilip, tatmin seviyelerinin artırılması da değişimin bir başka amacıdır.Örgütler uzun vadede planlarını başarı ile gerçekleştirebilmek adına esnek ve dengeli olmak için çevreleri ile dinamik bir ilişki içerisinde olurlar. Bu durumda örgütün en alt kademesinden en üst kademesine kadar tüm personelin değişen koşullar paralelinde örgütün yapı ve amacına uygun değişimleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Eğer örgüt yapısı bu değişimleri gerçekleştirecek kadar dinamik, esnek değilse yoğun rekabet ortamında ciddi tehlikelerle karşı karşıya kalınabilir.

Artık değişimin gerekliliğinde ziyade, örgütlerin gereken değişimi istenen hızda gerçekleştirep gerçekleştirmedeği, sürekli değişimin nasıl sağlanacağı tartışılmaktadır. Sonuç olarak örgütler sürekli değişim içerisinde yaşamaya alışıp, her işi, iş yapma usulünü, her süreç ve her prosedürü sürekli olarak değiştirmek durumundadırlar. Bugün artık değişmeyen tek şey değişim olmuştur.

Örgütler, iç ve dış çevredeki değişim ve gelişim faaliyetleri karşısında varlıklarını korumak ve diğer örgütlerle rekabet edebilmek için değişime karşı hazırlıklı olup, değişimi takip edip gecikmeden değişimi örgütlerine adapte etmelidirler. Değişim, örgütlerin yaşam döngülerinin devamlılığını sağlamada hayati öneme sahip bir olgudur (Dülger, 2003:7-8).

2.4.3.2. Örgütsel değişimin nedenleri

Organizasyonları değişime iten güçler, işletme dışı çevre faktörleri ve işletme içi güçler olmak üzere iki grupta toplanır. Organizasyonların varlıklarını sürdürüp, gelişim gücüne sahip olmaları ancak doğal, ekonomik, toplumsal teknolojik çevrelerine uymaları ile mümkündür. Yoğun rekabet ortamında bulunan organizasyonlar bu değişim ve gelişime bağlı olarak, yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmaktadır. Organizasyonlar bu iç ve dış çevredeki değişime ayak uydurabilecek dinamik bir yapıya sahip olmalıdır (Dülger, 2003:11).

2.4.3.1. Çevre koşullarında değişim

Bir sistem olarak her organizasyon dış çevreden aldığı girdileri (input), üretim süreci içerisinde değiştirerek, elde ettiği çıktıyı (output) dış çevresine verir.

Dış çevre faktörleri, organizasyonu bu akış üzerinden etkileyecektir. Ekonomik teknolojik ve bir çok faktörde meydana gelen bu değişimler organizasyon için fırsat ya da tehdittir. Dolayısıyla organizasyonların bu durumu olumlu yönde değerlendirip, fırsatlardan yararlanıp, tehlikelerden de korunması için değişimleri sürekli olarak izleyip, organizasyonları değiştirmeleri gerekecektir. Aksi durumunda iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayamayan bir organizasyon olacaklardır (Dülger, 2003:11).

▪ Doğal Çevre Koşullarında Değişim

Hammadde, su, iklim, çevre kirliliği gibi faktörleri kapsayan doğal çevre koşullarındaki değişim özellikle bu faktörleri üretimde kullanan organizasyonlar açısından ayrıca önem teşkil etmektedir.

Doğal ve tarımsal hammadde kullanan, üretim veya ulaşımda sudan faydalanan organizasyonda değişime sebep olmaktadır. Çevre kirliliği önemli bir değişim unsurudur. Özellikle gelişmiş sanayi ülkelerin de, bu soruna hukuksal çözümler aranmaktadır. Bu konuda hem hükümet hem de yerel yönetim birimleri bir takım tedbirleri almışlardır, organizasyonların uymaları gereken belirli kanuni yükümlülükler getirilmiştir. Faaliyetleri ile doğal çevreye zarar veren, yaşam koşullarını zorlaştıran organizasyonlar, hukuksal yönden ağır yaptırımlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sebepten dolayı organizasyonlar da faaliyetlerini bu yükümlülükler çevresinde sürdürmektedirler (Arslan, 1999:32).

Son zamanlardaki sorumsuz ekonomik büyüme sonucunda çevre kirliliğinde büyük oranda artış meydana gelmiştir. Bu ekolojik bozulmanın farkında olan birçok ülke, faaliyetleri ile bu duruma sebebiyet veren organizasyonların faaliyetlerinin yasaklanmasına ya da sınırlandırılmasına karar vermektedir. Sonuç olarak bu ekolojik değişiklikler, insanların ve tüm canlıların geleceği açısından organizasyonların faaliyetlerini etkileyen önemli bir unsurdur (Dülger, 2003:11-12).

▪ Toplumsal Çevre Koşullarında Değişim

Nüfus ilişkileri, toplumsal, kültürel sorunlar toplumsal çevre koşullarındaki başlıca değişim öğeleridir. Son zamanlarda köylerden kentlere göç ile artan nüfus, beşeri ve sosyal sorunları tetikleyerek, işgücünün yapısının değişmesine neden olmuştur. Gerçekleşen bu hızlı kentleşme sonucu nüfusun eğitim düzeyi yükselmiş, işgücünün yaş ortalamasını da düşürmüştür. Organizasyonlar iyi eğitilmiş daha bilinçli bir işçi kitlesi ile karşı karşıyadır. Bu sebepten çalışanlar açısından özgürlük, kişisel doyum gibi değerler paranın önüne geçmiştir (Dülger, 2003:12-13).

Tüm bu toplumsal, kültürel değişimler, organizasyonların, yöneticilerin, çalışanlardan, müşterilere, rakip ve devlete karşı belirli sorumlulukların yüklenip, örgütsel değişime gitmelerine sebep olmaktadır (Durna,1995:7).

Sosyal-kültürel değerler organizasyonların iş görenleri ve müşterileri yönünde önemlidir. Organizasyonların stratejik kurallarını çeşitli yönlerden etkileyebilir (Dülger, 2003:13):

1. Toplum tarafından yasaklanan hoş görülme-yen birtakım alışkanlıklar, toplumsal gelenekler, organizasyonların faaliyet gösterdiği endüstriye sınırlayıcı etkilerde bulunabilir.

2. Okuma-yazma oranı halkın kültürel düzeyi endüstride, satış oranlarını etkileyebilir.

3. Organizasyonda istihdam edenlerin mevcut çalışma saatlerinin kısaltılması, yaşam kalitesi, yönetimin demokratikleştirilmesi hususundaki istek ve talepleri organizasyonda stratejilerin gelişimi ve uygulamasını etkilemektedir.

▪ **Ekonomik Çevre Koşullarında Değişim**

Organizasyonları toplumsal değerler kadar etkileyen diğer bir faktör ise ekonomi faktörüdür. Organizasyonlar içinde buldukları ülkenin ekonomik yapısına, arz-talep durumlarına, devletin iktisat politikalarına göre faaliyet sürdürürler.

Organizasyonların faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi, üretmiş olduğu mal ve hizmetleri tatmin edici bir fiyatla pazarlamasına, bu ise içinde bulunduğu endüstri kolunun arz ve talebine bağlıdır. Arz ve talepte meydana gelen değerler organizasyonları en çok etkileyen unsurlardır (Arslan, 1999:37-38).

Devletin para politikası, ödemeler dengesi, vergi politikaları, ürün ve hizmetlerdeki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler çoğu organizasyon tarafından önemle dikkate alınması gereken ekonomik faktörlerdir. Bu faktörler organizasyonların amaçlarına başarıyla ulaşmalarını destekleyecek ya da güçleştirecek niteliktedir. Örneğin vergi politikaları bazı yatırımların o endüstride cazipliğini azaltabilir. Ekonomik faktörler de kimi zaman fırsat kimi zaman da tehlike kaynağı olabilmektedir. Bunu yanı sıra uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren organizasyonların ilişki içerisinde buldukları ülke ekonomisindeki gelişim ve değişimleri de takip etmelerinde yarar vardır (Dülger, 2003:13-14).

▪ **Teknolojik Çevre Koşullarında Değişim**

Teknolojik çevre koşullarındaki değişim, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en önemli faktörlerden biridir. Teknolojik değişimin boyutlarının şu şekilde sıralayabiliriz (Dülger, 2003:15-16) :

Bilgisayarlaşma; bilişim teknolojisi ve mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmeler doğrultusunda tüm dünya bilgisayarlaşma denilen hızlı bir değişim sürecine maruz kalmaktadır.

Hızlı Haberleşme; iletişim alanında geliştirilen, dijital teknolojiler, lazer teknolojisi, akıllı terminal, tele işlem gibi yeni teknolojiler sebebiyle dünyadaki bilgi ve veri iletişimi büyük bir hız kazanmıştır.

Robotlaşma; üretimde bilgisayarların yanında gelişmiş robotların kullanımı da oldukça yaygın bir hale gelmiştir.

19. yy'da başlayan günümüze kadar süregelen "sanayi devrimi" olarak adlandırılan teknik değişimler sayesinde insan gücü ile sürdürülen faaliyetler yerini mekanik üretim araçlarına bırakmıştır. Yönetim için gereken bilgilerin temin edilip, saklanmasından, elektronik bilgi işleme sistemleri, muhasebe, stok denetimi, ücretleme, dağıtım sistemleri, pazarlama ve fiyatlandırma politikaları vb. faaliyetler kadar etkin bir rol oynamaktadır. Hızlı teknolojik ilerlemeler ürünlerin çeşit, miktar ve kalitelerinin de gelişmesine neden olmuş, bu ise organizasyonlar arası rekabetin daha da artmasına sebep olmuştur. Bu yüzden organizasyonlar da rekabet güçlerini daha da arttırmak için AR-GE bölümleri ile büyük yatırımlara yönelmişlerdir (Durna, 1995:13).

▪ **Hukuki Çevre Koşullarında Değişim**

Devlet, hukuk düzenini oluşturan kanunlar, tüzükler, kararnameler vb. kurallar vasıtasıyla organizasyon faaliyetleri üzerinde en fazla etkide bulunan faktörlerden birisidir (Dülger, 2003:15). Bu konuda ülkemizde Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Vergi Usul Kanunu ile İcra ve İflas Kanunu gibi yasalar bulunmaktadır (Durna, 1995:10).

Devlet ihracat olanakları, coğrafik olarak yayılma, üretimi-satışı teşvik edici tedbirlere gümrük, vergi indirimleri ile organizasyonun pazarının, ürünlerinin belirlenmesine rehberlik eder. Ayrıca devletin Sosyal Sigortalar, sosyal dayanışma kurumları (sendikalaşma), asgari ücretlerin belirlenmesi konularında organizasyona katkıda bulunarak organizasyonun iş gücü politikasını belirlemesine yardımcı olur. Sosyal güvenlik açısından ürünlerin halk sağlığına uygunluğuna ilişkin kontrollere

başlar, kanunlar koyar (Güzel, 1996:26). Devletin bu düzenlemeleri organizasyonun stratejik kararlarında oldukça etkin rol oynamaktadır (Durna, 1995:10). Dolayısıyla organizasyon amaçlarını devletin karar ve tercihlerini dikkate alarak gerçekleştirmeye, bu kararları kendi lehine çevirmeye çalışacaklardır.

2.4.3.2. İşletme içi koşullarda değişim

Organizasyon yalnız doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik çevre koşulları sebebiyle değişime gitmezler. Büyüme, şirket birleşmeleri, gerileme, tepe yöneticilerinin değişmesi ve bir takım örgütsel eksiklikler gibi içsel faktörlerin etkisiyle de değişime gidebilir (Dülger, 2003:17).

▪ Büyüme

Organizasyonlar kimi zaman sermaye, personel, faaliyet alanı, üretim miktarları yönünde hacimce artışa gitmektedir. Bu durumda organizasyonlar belirli bir büyüklük derecesine kadar işlerini sürdürebilmekte, bir yerden sonra ise değişimi kaçınılmaz kılmaktadır.

Büyüme sonucu bölümler arasındaki fonksiyonel denge bozulmakta, karar vermede, görev ve sorumlulukların dağılımında bir takım değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Büyüme sonucu değişen koşullar karşısında yetki ve sorumluluk açısından yetersiz kalan orta düzey çalışanlar arasında bir takım sorunlar çıkabilir.

Organizasyonların büyümesi beraberinde yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim gibi konularda sorun yaşanmasına sebep olabilir. Bu sebeple organizasyonların belirli bir büyüklük derecesine kadar mevcut yöntem ve iş görenlerle faaliyetlerini sürdürebilmekte ancak bir yerden sonra örgütsel değişim ihtiyacı duymaktadır (Güven, 2006:35).

▪ Şirket Birleşmeleri

Şirketler arası birleşmeler veya şirket alım satımı da organizasyonların örgütsel değişime gitme nedenlerindedir. Eğer birleşme satın alma yoluyla gerçekleştiriliyorsa örgütte değişim ihtiyacı daha da fazla hissedilmektedir.

Satın alma sonucu organizasyon kuruluşu bir şube şeklinde bağlandığında tekrarlanmasına sebep olduğundan, ana kuruluş ile birleşme ekonomik açıdan daha olumlu olmaktadır. İki organizasyonun bu şekilde birleşmesi sonucunda yeniden örgütlenme durumu da kaçınılmazdır (Yalçın, 2002:6).

- **Gerileme**

Organizasyonun satış ve karlarının düşmesi, satışlarının karları oranında artmaması yani organizasyon açısından bir gerilemenin söz konusu olduğu durumlarda örgütsel değişim ihtiyacı hat safhadadır. Bu durum çoğu zaman üst yönetimin yetkiyi merkezleştirip, daha titiz bir denetime gitmesine neden olur (Güzel, 1996: 27).

- **Tepe yöneticilerinin değişmesi**

Tepe yönetiminin değişmesi durumunda, yeni yöneticinin, uzmanlık alanı, yönetim anlayışı, çalışma tarzı, denetim yeteneği, çalışanlarla ilişkileri, tutum ve davranışlarındaki farklılık başlı başına bir değişim nedenidir (Güven, 2006:36).

- **Örgütsel eksiklikler**

Birçok organizasyonda görülen örgütsel eksikliklerin ciddi boyutlara gelmesi durumunda örgütsel değişim ihtiyacı hissedilmektedir. Görülebilecek örgütsek eksiklikler şu şekilde sıralanabilir (Dülger, 2003:19):

- Karar verme ve uygulamadaki ağırlık
- Sürekli tekrarlanan önemli hatalar
- İletişimsizlik
- Aşırı merkeziyetçilik
- Yenilik ve yaratıcılığın yokluğu
- Bölümler arası yaşanan çatışmalar
- Denetim alanı genişliği
- Belirlenmemiş amaçlar
- İş gören ile ilgili devamsızlıkların yüksekliği, aşırı iş yükü kaynaklı gerilim gibi sorunların varlığı
- Emirlerin gerektiği biçimde yerine getirilmemesi, yetersiz denetim.

2.4.3.3. Örgütsel değişim yöntemleri

Örgütsel değişim yöntemlerini geleneksel ve planlı olmak üzere iki bölümde toplamak mümkündür.

2.4.3.3.1. Geleneksel değişim yöntemi

Geleneksel değişim yönteminde, bilim gücüne aşırı güven söz konusudur. Genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetim kadrolarını kuvvetli kurmay kadrolarla desteklemek, bilimsel danışma politikalarına yer vermek, geleneksel değişim yönetimi kapsamında sayabileceğimiz amaçlar arasındadır.

Bilimsel danışma politikalarına yer vererek örgüt yönetimi bilim çevreleri ile işbirliği içerisine girer. Ancak sosyal bilimci kendisine sunulan probleme bilimi uygulamak yerine, sorunu yöneticilerin anlayacağı bir biçimde bilimsel olarak ifade etmeye çalışır. Her organizasyon için geçerli, güvenilir, sosyo-psikolojik nitelikteki formüllerin olaya uygulanması önerilir. Bilimsel danışma kurumunun amacı, yöneticileri yönetim, karar alma ve değişim gibi önemli konularda bilgilendirmektir.

Geleneksel değişim yöntemine göre “etkin değişim” büyük ölçüde yöneticilerin kurmay heyetler tarafından desteklenmesine bağlıdır. Ancak ilgili yöneticinin sözü geçen işbirliğini yetkilerine olan bir müdahale olarak görmeleri ve de bilimsel çabanın organizasyondaki beşeri ilişkileri değiştirmeyi hedef alması gibi ifade edebileceğimiz bu iki neden sebebiyle yönetici ve bilim elemanları arasında işbirliği kurulamamaktadır.

Çağdaş yöntemler tarafından da değişimde bilimin rolü benimsenmiştir; ancak bunun kendiliğinden bir değişim sağlayacağı varsayımı geçerli görülmemektedir (Durna, 1995:23-24).

Sonuç olarak geleneksel yaklaşım, örgütsel değişimi örgütün tümünden ziyade bir veya birkaç unsuru ile ilgili olarak görür. Teorik olarak var olmakla birlikte öncelikli amacı bilime dayalı ilkelerin uygulanmasını sağlamak olup, uzun vadede etkilidir (Dülger, 2003:21).

2.4.3.3.2. Planlı değişim yöntemi

Planlı değişim, bir bireyin, grubun, organizasyonun ya da daha geniş bir sosyal sistemin mevcut olan durumu direkt olarak etkilemek ve başka bir şekle çevirmek için gösterdiği planlı ve amaçlı bir çabadır. Planlı değişim bilimin gücünü uygulama ile pekiştiren, müdahaleci, geleneksel değişimi tamamlayan bir yöntemdir (Güzel, 1996:68).

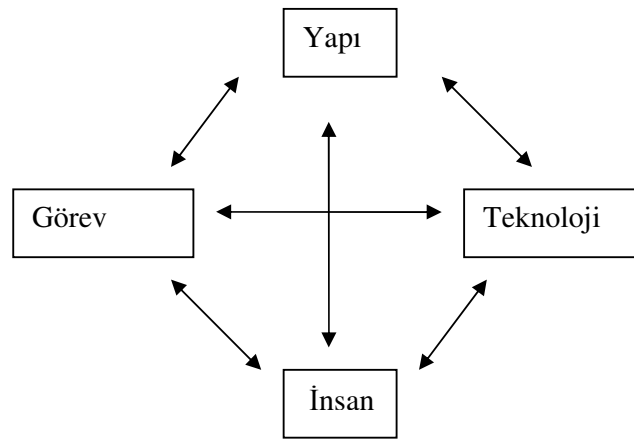
Planlı değişimde amaç, organizasyonda etkinliği sağlamaktır ancak bu da zorunlu bir takım faktörlerin varlığı ile mümkündür.

- Amaçların belirlenmesi için ortak çaba

- Birlikte alınmış olan kararlara güvenme
- Gelişmekte olan, gönüllü bir işbirliği
- Değişim elemanı ve yöneticiler arasında karşılıklı etkileşime imkan verecek bir yetki dağılımı.

Planlı değişim örgütte bir veya birkaç unsurun değişiminden çok örgütün tümüne yöneliktir. Değişim hedefleri, değişimin yönü, kapsamı, değişim için ön görülen süre, değişimin hızı ve boyutları bu yöntemde planlama safhasında belirlenebilmektedir.

Planlı değişim sürecinde belirleyici olan ve birbiriyle ilişki içerisinde olan dört değişken vardır. Bu değişkenler, görev, yapı, teknoloji ve insandır.



Şekil 2.1. Planlı değişim değişkenleri (Güzel, 1996:69)

- Görev ya da iş, örgütlerin varoluş nedenini, mal ve hizmet üretimini ifade eder.
- İnsan değişkeni halktır, aktör olarak da ifade edilir.
- Yapı, iletişim, yetki ve iş akış sistemlerini ifade eder.
- Teknolojik değişkenlerle ise iş ölçüm teknikleri ya da bilgisayarlarla ilişkin sorunların çözümleri ile direkt ilişkili değişkenleri ifade eder.

Şekilde de gösterildiği gibi bu dört değişken birbirleri ile bağımlıdır. Bu değişkenlerden herhangi birindeki değişim, diğer değişkenlerde de karşılık olarak bir değişim yaratacaktır (Durna, 1995:24-26).

2.4.3.4. Değişim süreci

Örgütsel değişim çalışmalarında en çok kullanılan model Kurt Lewin' in modelidir. Güç alanı olarak da ifade edilen bu modelde örgüt yapısı çerisinde yer alan davranış düzeyleri ve aşamaları etkin bir şekilde ele alınır.

Değişimin söz konusu olduğu her durumda değişimi hızlandıran, teşvik eden itici güçler ile değişime karşı gelen sınırlayıcı güçler bulunmaktadır. Bu güçlerin belirli bir dengede olması örgütün hep aynı şekilde seyretmesini ifade eder. Bu güçlerin toplamları arasındaki dengesizlikte ise değişim gerçekleşecektir.

Lewin' in modeline göre değişim süreci üç aşamadan oluşmaktadır. birinci aşama, varolan davranışların “çözülmesi” (unfreezing); ikinci aşama “yeni bir davranış kalıbına yönelme” (moving); üçüncü aşama ise davranışların benimsenmesi, sürekli bir biçime gelmesi “donma” (refreezing) aşamasıdır (Yalnız, 2006:14).

a. Çözülme (unfreezing)

Bu aşamada davranışların çözülmesindeki amaç bireyi ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşama “buzların çözülme” aşamasıdır. Bireyi etkileyen güçlerin düzenlenmesi ile çalışanların örgüt ile ilgili sorunları fark edip, değişimin yanında yer alması sağlanarak, çalışanların da “değişim ihtiyacını” duyması sağlanır (Dülger, 2003:24).

Lewin'e göre çoğu değişim sürecinde problemlerin çözümünde yani çözülme ve problemleri yumuşatma eğilimleri içine girilmediği için değişim gerçekleşmemektedir. Bu sebeple bu aşama göz ardı edilmeyecek bir aşamadır (Güzel, 1996:51).

b. Hareket-değişme (moving)

Bireyin değişime teşviki ile, değişimin gerekliliği artık belirlenmiş olmaktadır. Bu aşamada bireylere eski durumdan yeni duruma geçerken kendilerinden ne istendiğine dair bilgiler verilmektedir.

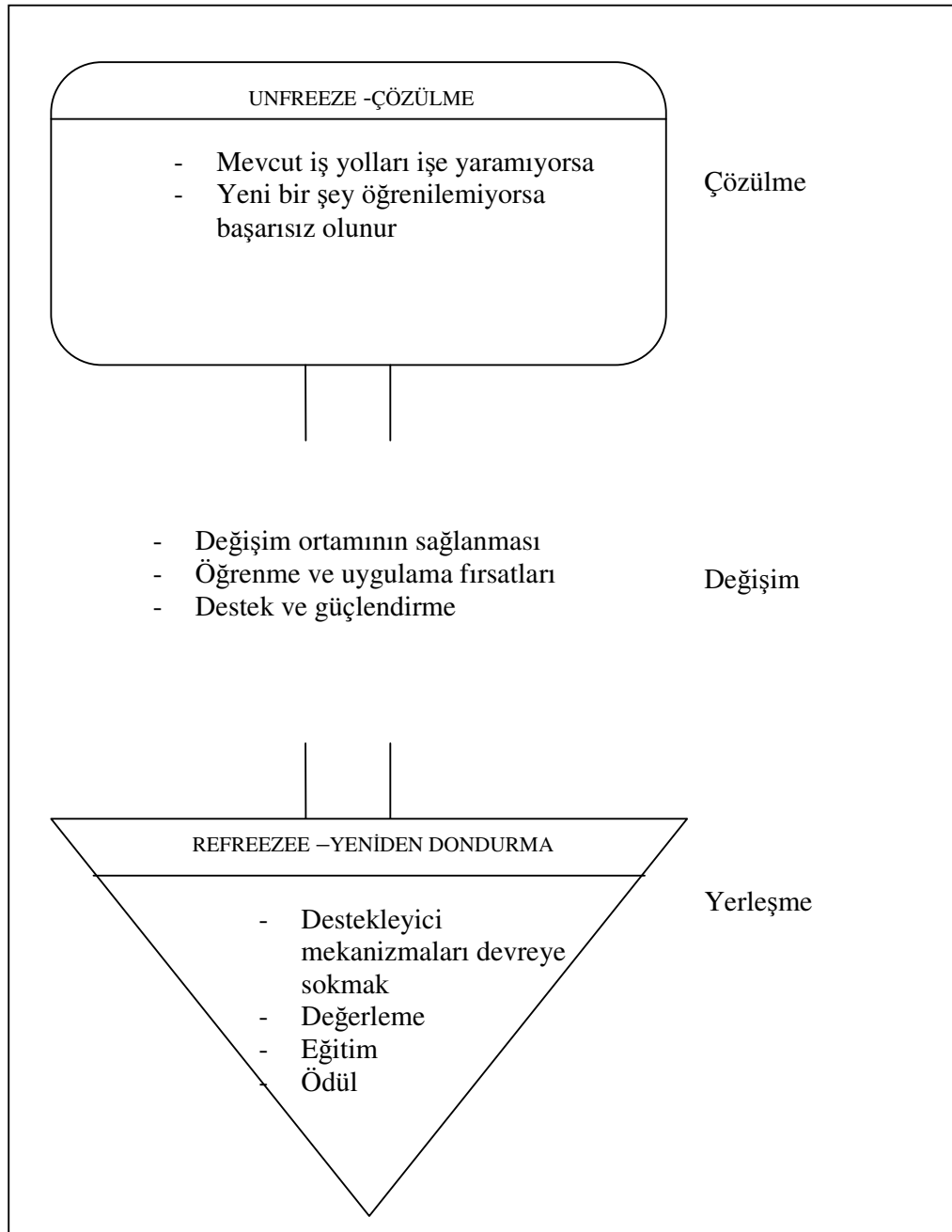
Bu aşama iki mekanizma ile oluşur. Bunlardan birincisi çevreden bir ya da birkaç modelin sunulduğu “benzeme” dir. Birey kendisine sunulan bu model veya modellere benzemeye çalışarak yeni davranışları öğrenir. İkincisi ise yeni davranış kalıplarının gerektirdiği görevlerin verilip, buna uygun davranılmasının beklendiği “benimsetme” mekanizmasıdır (Dülger, 2003:24).

c. Yeniden dondurma(Refreezing)

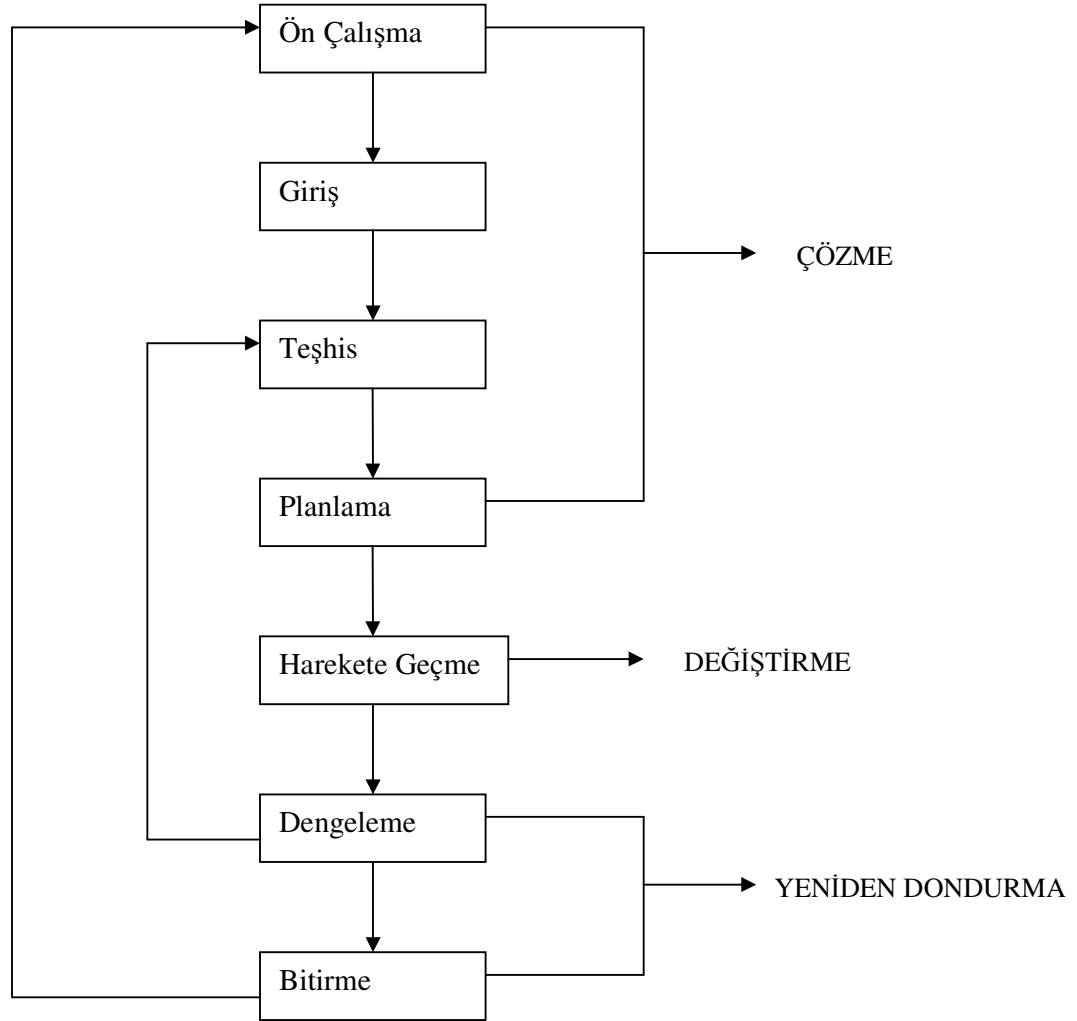
Bir önceki değişim aşamasında kazanılan davranışın “kalıp davranış” olarak bütünleştiği bu sürece “yeniden dondurma” diyoruz. Eğer davranış benimseme

mekanizması ile öğrenilmişse, “yeniden dondurma” daha da kolay olacaktır. Çünkü yeni kazanılan davranış bireyin kişiliği ile doğal bir uyum içindedir. Bu şekilde örgütte mevcut durumdan farklı bir duruma geçerek değişimi gerçekleştirmiş olacaktır (Dinçer, 1994:37).

Tablo 2.8. Lewin’ in 3 aşamalı değişim modeli (Dülger, 2003:23)



Kurt Lewin bu üç aşamalı değişim süreci, ilk önce Lipit, Watson ve Westley tarafından geliştirilmiş, daha sonra da Kolb ve Frehman tarafından geliştirilerek yedi aşamalık bir süreç olarak tanımlanmıştır.



Şekil 2.2. Planlı değişim değişkenleri (Dülger, 2003:26)

Şekil 2.3 'te gösterildiği üzere yedi aşamalı planlı değişim modeli, Lewin' in üç aşamalı modeli ile birleştirilebilir. Lewin 'in güç alanı analizi yedi aşamalı modelin herhangi bir aşamasında uygulanabilmektedir (Güven, 2006:70-73):

1. Ön çalışma

Bu aşamada ne müşteri sistemi ne de değişim uzmanı birlikte çalışma kararı vermemişlerdir. Gelecekte gerçekleşmesi muhtemel işbirliğine dair ön bilgi ve veriler toplanmaya çalışılır.

2. Giriş

Değişim uzmanı ile müşteri sisteminin birlikte çalışmaya karar verdikleri süreçtir. Değişim uzmanına faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi için gerekli olan güç verilir.

3. Teşhis

Müşteri sisteminin sorunlarının, amaç ve kaynaklarının belirlenip, değişim uzmanının kaynak ve özelliklerinin ortaya konulduğu aşamadır.

Örgütü problemleri ile ilgili bilgi ve verilere ulaşıldıktan sonra, eğer ortaya çıkan sorunla müşteri sisteminin algıladığı sorun arasında bir fark yoksa, yani sorunun niteliği aynı ise bir ileri aşamaya geçilir (Durna, 1995:59).

4. Planlama

Bu aşamada eylem planı yapılır. Amaçlar tanımlanır, belirlenen bu amaçlara ulaşılabilecek çözüm yolları ve değişim stratejileri oluşturulur. Uygun stratejiler seçilip, yapılması gereken faaliyetler belirtilir. Ayrıca değişime karşı geliştirilen tepkilerin çözümüne yönelinir (Dülger, 2003:27).

5. Harekete Geçme

Planlama aşamasında belirlenen en uygun stratejiler uygulanır. Bu aşamada karşılaşılan sorunların temelinde önceki aşamalardaki çözümlenememiş sebepler vardır. Ancak geçirilen dört aşama başarılı ise eylem aşamasında da herhangi bir sorunun yaşanmaması gerekir (Dinçer, 1994:37-38).

6. Dengeleme ve Değerlendirme

Değişiklik sonrası yeni davranışların bireylerle bütünleşmesi beklenir. Dengenin sağlanması durumunda planlama aşamasında belirlenen amaçlara göre değerlendirme yapılır. Sonuç, beklenen durumdan farklı ise tekrar teşhis aşamasına dönülür, değilse bitiş aşamasına geçilir (Güven, 2006:73).

2.4.3.5. Başarılı bir örgütsel değişimin ilkeleri

Başarılı bir örgütsel değişimin en önemli ilkeleri (Durna,1995:52-55):

- İlgi ve Teşvik; işletme sahip ve yöneticilerin öncelikle değişimi en iyi şekilde algılaması ve çalışanların değişime direncinin engellemesi için, değişim

karşısında personeli bilgilendirmeli, fikir ve görüşlerini almalı ve onları değişime karşı motive etmeleri gerekmektedir. Değişimin önceden personele açıklanması, onların değişimi kabullenmesini ve değişime ilgi göstermesini sağlar.

- İkna; yöneticilerin değişim konusunda önceden çalışanlara bilgi vermesi, çalışanların değişime direncini azaltıp, değişim fikrini kabullenmeleri kolaylaştırır. Değişimin başarılı olabilmesindeki en önemli koşullardan biri çalışanların değişime karşı istekli olmasıdır.

- Etkin iletişim; işletme içinde değişimin gerektirdiği hedefler ve koşullar çalışanlara açık bir şekilde aktarılmalıdır. Bunun için gerekli görüldüğü durumlarda toplantılar ve seminerler yapılmalıdır. Değişimin çalışanlar tarafından iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için etkin bir iletişim gerekmektedir. Başarılı bir değişimin gerçekleşmesi öncelikle doğru algılanmasına bağlıdır.

- Eğitim; değişimin gerektirdiği yeni yetenek ve davranışların ortaya çıkarılması için çalışanların belirli bir eğitim ve iş geliştirme sürecinde geçmeleri gerekmektedir. Eğitim için gerekli olan veriler önceden yöneticiler tarafından sağlanıp, eğitim için gerekli olan planlamanın doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Ayrıca gerçekleştirilecek bu değişim sonucunda işletmenin yeni hedef ve amaçları konusunda çalışanlar yönlendirilmelidir (Arslan, 1999:14).

- Açıklık; değişimin desteklenmesi için gerekli en önemli unsurlardan biri de değişimin açık olarak ifade edilebilmesidir. Yöneticiler değişimin tanımını, değişimin süreçlerini, değişimin gerektirdiği koşulları açık bir şekilde tanımlamaları gerekmektedir. Değişim ne kadar açık bir şekilde ifade edilirse değişime direnç de o ölçüde azalmaktadır.

- Ödüllendirme; Motivasyonu arttırmak için kullanılan ödüllendirme sistemleri değişimin önemli ilkeleri arasındadır. Çalışanların belirli bir ödül elde edebileceklerini bilmeleri onların motivasyonlarının arttırır. Değişim alanında ise bu teşvik edici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ödüllendirme yöntemi sayesinde çalışanların değişimi benimsemeleri kolaylaşır (Dülger, 2003:63).

- Kişisel ilişkiler; çalışanları ile yakın ve sağlıklı ilişkileri bulunan yöneticilerin değişimde başarı elde etmeleri daha kolaydır. Çalışanlarını iyi tanıyan ve onların istek ve ihtiyaçlarına önem veren yönetici değişimin bazı konularında çalışanlara esneklik sağlayabilir. Çalışanlarının değişim konusundaki duygu ve düşüncelerine önem veren bir yönetici onların korku ve endişelerini en aza indirip,

performanslarının arttırabilir. Değişim ile ilgili olarak gerekli olan bilgilerin yöneticiler tarafından direkt çalışanlara aktarılması açıklığı sağlar.

- Karşılaştırmalı avantaj; kullanılan eski yöntem ve metotların değişim sonucunda ortaya çıkacak yeni metot ve yöntemlerle karşılaştırılması, değişimin sağladığı avantajların açık bir şekilde görülmesini sağlar.
- Yeni değerler ve yeni misyon; işletmenin misyon ve hedeflerinin açık bir şekilde bilinmesi değişim karşısında ortaya çıkabilecek yeni değerlerin buna uyum sağlamasında kolaylık sağlar. Bu maksatla yöneticiler işletmeleri hakkında yeterli ve tam bilgiye sahip olmaları onlar için önemli avantaj teşkil eder (Güzel, 1996:59).
- Geleceğe bakmak; insanların, işlerin geleneksel yöntem ve metotlarla yapılmasından duydukları sıradanlık resmi iş, yöntem ve süreçlerin bırakılmasına neden olmuştur. Bu şekilde zamanın yeni yöntem ve süreçlerle daha verimli kullanılması işletmeye bir takım avantajlar sağlamaktadır.

2.4.3.6. Bir değişim liderinde bulunması gereken özellikler

Değişim sürecinde önemli bir role sahip olan yöneticide bulunması gereken nitelikleri (Güven, 2006:93-94):

- Problemlerin kavramsal olarak açık bir şekilde algılama ve çözümlene yeteneği,
- Çalışanların yöneticiler tarafından iyi tanınabilmesi,
- İşletmenin faaliyetleri, teknolojisi, iş ilişkileri hakkında kesin bilgilere sahip olup güncel olarak takip etme,
- İşletme içerisindeki personel gruplaşmalarına karşı tarafsız olmalı ve sorunların çözümünde objektif davranma,
- İyi bir önsezi ve takip yeteneğine sahip olma,
- Çalışanlar ile olan ilişkisinde ast üst seviyesini korurken, gerektiğinde de birincil ilişkiler kurabilme,
- İşletme amaçlarına ve değişim koşullarının gerekliliğine bağlı olarak örgütsel yapının yapılandırılması için faaliyetlerde bulunma,
- Hızlı ve aktif olup, ekip çalışması yeteneğine sahip olması çalışabilme yeteneğine sahip olma,
- İşletme amaçları ile çalışanların amaçları arasındaki koordinasyonu sağlama,

- Çalışanların işletmeye güven ve saygı duymalarının sağlama,
- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı anlayışlı olup, onlara güven verme,
- İletişime açık olma,
- İkna kabiliyeti yüksek olma,
- Değişim koşullarına ayak uydurabilme,
- Örgüt içerisindeki iletişimi yüksek olma,
- Değişim, direnç karşısında başarılı olabilmek için, çalışanların görüşlerini dikkate alıp, şikayetlerini dinleme,
- Çalışanların örgütü ve değişimi benimsemelerini sağlayıp, zorlamadan kaçınma,
- Çalışanları her koşulda motive etme,
- Analitik düşünebilme,
- Değişime açık olup, yeni fikir ve düşünceleri destekleme,
- Çalışanların işletmeyi benimseyip, işletme içindeki işbirliğini sağlayabilme,
- Açıklamalarında net ve anlaşılır olma,

olarak sıralanmaktadır. Fakat yukarıda saydığımız bu özelliklerin tamamının tek bir liderde olması mümkün değildir. Ancak öncelikle işletmeyi benimseyip, çalışanlarını iyi tanımak ve değişim koşullarının algılayıp, çalışanlarını bu yönde bilgilendirme ve motive etmek bir değişim liderinde olması gereken en önemli özelliklerdir (Durna, 1995:40-42).

2.4.4. Değişim Yönetimi

Bilim, teknoloji ve yönetim yaklaşımlarında hızlı değişimlerin yaşandığı dinamik bir rekabet ortamında, devamlılıklarını sürdürmeye çalışan sosyal, bir varlık olan organizasyonlar, bu değişimlere uyum sağlama zorunluluğu karşısında değişime ayak uydurma çabalarını arttırmışlardır. Bu değişim sürecinde, organizasyonlar değişime sebep olan unsurlardaki değişimi dikkate alıp, inceleme gereği duymuşlardır. Bu unsurlardaki değişimi ve değişim sürecini dikkate almayan organizasyonlar, aniden ortaya çıkan, yabancı güçler tarafından olumsuz etkilenecektir (Dülger, 2003:50).

Süregelen bu dinamik değişim ortamında yönetim bilimciler bu konu üzerinde daha fazla yoğunlaşıp, araştırmalara ağırlık vermişlerdir. Ekonomik ve

ticari belirsizlik ortamında, organizasyonların devamlılığı için önemli ve etkili bir unsur olan değişimi, bazı organizasyonlar bir fırsat olarak değerlendirip satış ve karlılıklarını arttırırken bazıları da bundan olumsuz etkilenmişlerdir. Bu da değişim yönetimi kavramının ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerden biridir (Güzel, 1996:43).

Değişim yönetimi, mevcut durumun değerlendirilip, geleceğin planlanması için boyu boyunca düşünmeyi sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Amaç, cevapları verilen soruları açıkça ifade etmektir (Seeley, 2000:24):

- Gelecek neye benziyor, ne değişip ne değişmemeli?
- Değişimin hedefleri kimlerdir?
- Etkili bir şekilde değişim sürecinin parçası olabilmek için ve gereken değişimi gerçekleştirmek için gerekli değişim hedefleri nelerdir?
- Değişen dünyada etkili bir performans sağlamak adına ne gibi yetenekler ve bilgiler gereklidir?
- Direnç noktaları nereye yükselebilir? Direnç nasıl etkili bir şekilde yönlendirilebilir?

Değişim yönetimi, organizasyon içerisindeki tüm çalışanların işbirliği, ortak katılımı ve koordinasyonu ile organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan değişim doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetleri içeren bir süreçtir. Bu süreç başta insan kaynağı olmak üzere, organizasyonun üretim ve finans kaynakları, donanımının organizasyon vizyon ve misyonu doğrultusunda tüm bu bileşenlerin birbiriyle uyumlu kullanıldığı faaliyetler bütünüdür (Dülger, 2003:51).

Değişim sadece tek yönlü değil, bir çok yönden de organizasyonları etkilediği için işletmeler değişimi önceden görüp tahmin etmek durumunda kalmış ve buna uyum çabalarına yönelmişlerdir. Bu da çevrede meydana gelen değişim ve gelişimleri takip edip, bunu amaçları doğrultusunda organizasyona adapte edilerek değişim yönetilmektedir. Bu yoğun rekabet ortamı ve hızlı değişim sürecinde ayakta kalan işletmeler, bu başarılarının en önemli faktörünün değişim yönetimi olduğunu ortaya koymuşlardır (Hussey, 1998:12).

“Değişim yönetimi, bir makineyi çalıştırmak ya da her seferinde insan bedenindeki bir tek hastalığı iyileştirmek gibi değildir. Değişim yönetimi hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir.” Değişime yönelik yapılan faaliyetlerde önemli olan her bir parçayı bağımsız bir şekilde ele almaktan ziyade, bütün parçaları birbirine bağlı bir şekilde dengelemektir.

Değişim yönetimi faaliyetindeki ince nokta, bir parçadaki değişiminin diğerlerini nasıl etkileyip değiştirdiği, parçaların birbirini nasıl dengelediği, ve tüm bunları gerçekleştirirken öncelik ve hızın tüm yapıyı nasıl etkilediğini anlamadır (Duck, 1999:63).

Değişim yönetimi, organizasyon içerisinde yeni üretim teknikleri ile paralel ilerleyen bir tanıtım sürecidir. Değişim yönetimi, çalışanları sürece dahil etmek adına, onların korkularını, kaygılarını ve düşüncelerini dile getirmelerini sağlayan açıkça ifade edilmiş bir dizi adım ve metodolojiden oluşmaktadır. Etkili bir değişim yönetimi organizasyonun, liderlik ve yönetim, iletişim, ölçülebilirlik, motivasyon ve güdüleme, yetenekler ve gelişim kabiliyeti olarak sıralayabileceğimiz altı örgütsel yeteneğe bağlıdır (Dennis, 2005).

2.4.4.1. Değişim yönetiminin aşamaları

Değişimin bu kadar önemli ve etkili olduğu günümüz piyasa koşullarında değişimin başarılı bir şekilde ortaya konulması ve yürütülmesi için bunun belirli bir düzen ve sıra çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Başarılı bir sonuç için aşağıda sıralayacağımız sekiz adım önerilmektedir (Wagner, 2005; Pratt Mary, 2005:35-36):

- Acillik hissi oluşturmak
- Yol gösterici bir koalisyon oluşturmak
- Vizyon Yaratmak
- Vizyonu İletmek
- Diğerlerini harekete geçirmek için yetkilendirmek
- Kısa süreli başarılar planlamak ve yaratmak
- Gelişimleri pekiştirip ve daha fazla değişim yaratmak
- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak

Buradaki adımların hepsi sürecin başarısı açısından eş değerdedir. Bir dönüşüm geliştirirken herhangi birini gözden kaçırmak değişim çabasına önemli bir risk katacaktır.

Bu değişim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi yönünde Kotter' in "Örgütünüzü Dönüştürmenin Sekiz Adımı" nı dikkate alıp, değinecek olursak bu adımları ayrıntılı bir şekilde görebiliriz.

Örgütünüzü Dönüştürmenin Sekiz Adımı

Bir İvedilik duygusu Oluşturmak

Piyasa ve rekabet gerçekliklerini incelemek
Krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak

1



Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek

Değişim çabasını yönetebilecek güçte bir grup oluşturmak
Grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirmek

2



Bir Vizyon Yaratmak

Değişim çabasını yönlendirmeye yardımcı olmak için bir vizyon yaratmak
Bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek

3



Vizyonu İletmek

Yeni vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak
Rehber koalisyon örneğinde yeni davranışları öğretmek

4



Diğerlerine Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek

Değişimin önündeki engellerden kurtulmak
Vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek
Risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri cesaretlendirmek

5



Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak

Kayda değer performans artışları planlamak
Bu artışları sağlamak
Bu artışlarda katkısı olan iş görenleri takdir etmek ve ödüllendirmek

6



İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak

Vizyona uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için, artan saygınlığı kullanmak
Vizyonu gerçekleştirebilecek kişileri işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek
Süreci yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirmek

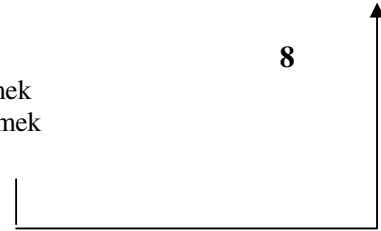
7



Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak

Yeni davranışların şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirmek
Liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek

8



Şekil 2.3. Örgütünüzü dönüştürmenin sekiz adımı (Kotter, 1999:17)

Değişim çabaları örgütün rekabet durumu, piyasa konumu, teknik yaklaşımı, finansal durumu olası krizlerle, fırsatlar örgütteki birey ya da gruplar tarafından dikkatle incelendiğinde başarılı olmaktadır. Bu adım değişim programının başlatılmasında gerekli olan işbirliği ve bireylerin motivasyonu açısından zorunlu bir adımdır (Dülger, 2003:53).

Acil, kaçınılmaz anlayışını yaratmak başarılı bir değişim için gerekli olan işbirliğini sağlamak açısından çok önemlidir. Aciliyetin az olduğu durumlarda, değişim vizyonunun yaratılıp, iletişim kurulacağı, personelin ikna edileceği, değişim çabalarına rehberlik edecek olan grubu toplamak zordur.

Örneğin finansal bir zarara sebep olarak, çözümü mümkün sorunların büyümesini sağlayıp, kriz yaratarak, olumlu örnek ve uygulamaları ön plana çıkarmayarak bu acillik seviyesi yükseltilebilir (Yalçın, 2002:23-24).

Başarılı bir değişim gerçekleştirebilmek için çalışanların değişimin bir parçası olarak katılımı sağlanmalıdır. Çünkü tüm yetkilerle donatılmış bir lider bile tek başına bir değişimi gerçekleştiremez. Doğru vizyonun geliştirilip, kitlelere ulaştırılması, değişim önündeki tüm engellerin kaldırılıp, örgüte yeni yaklaşımların yerleştirilmesi tek bir kişi tarafından gerçekleştirilebilecek bir faaliyet değildir. Bu sebepten dolayı takım oluşturulması değişim çabaları açısından oldukça önemlidir (Yalçın, 2002:28). Örgütte çalışanların bir araya getirilerek, örgütün sorunları, fırsatları hakkında ortak bir değerlendirme yapılmasının sağlayarak bir güven ortamının oluşturulması gerekir (Dülger, 2003:53).

Vizyon, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan örgütün gelecekteki resmini ifade eder. Bu yönden vizyon geleceğin nasıl olabileceğini gerçekleşmesi istenen durumların ne yollarla, nasıl yapılabileceğine dair inançları bir arada toplayan zihinsel bir tasarım olarak ta düşünülebilir (Göktekin, 2003:9). Vizyon, çalışanlara yön gösterip, umut vererek, onların motive edilmesini sağlar. Değişim için vizyonu gerçekleştirmek, vizyonun etkin strateji ve amaçlarla tüm örgüte yerleştirilmesi gerekmektedir (Yalçın, 2002:43).

Vizyon, eğer çalışanlar tarafından bilinmiyorsa bir vizyon değildir. Vizyonun gücü ancak örgüt içine tam anlamı ile yayıldığında ortaya çıkar (Yalçın, 2002:61). Başarılı değişim çabalarında, vizyon örgüte bütün iletişim kanalları

kullanılarak aktarılır. Sıkıcı nitelikteki şirket yazışmaları, ilgi çekici makalelere çevrilir (Dülger, 2003:54).

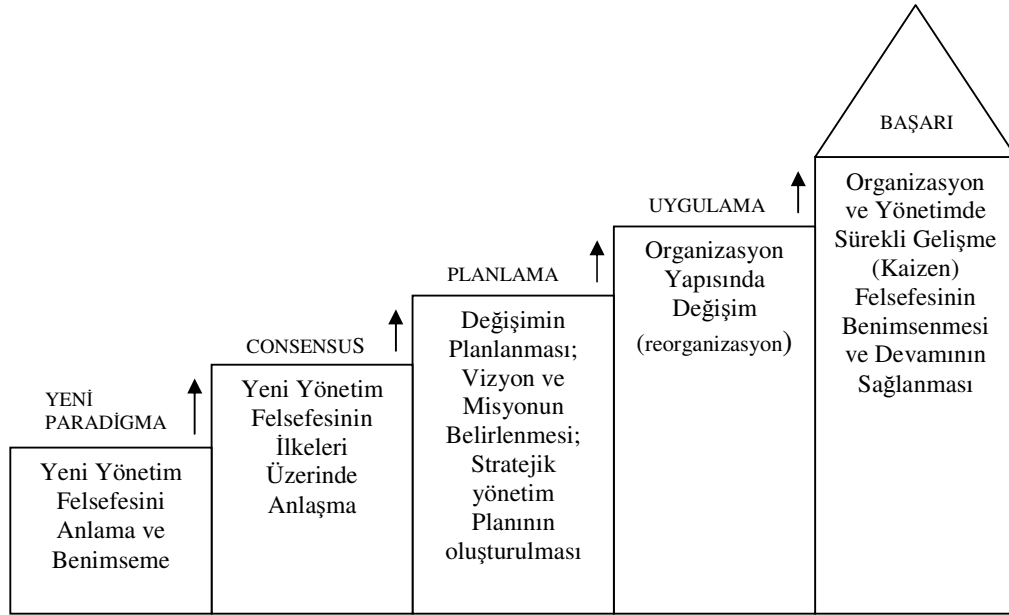
Değişim vizyonunun uygulanmasını engelleyecek bir çok faktör ortadan kaldırılarak, değişim sürecinde çalışanların da güçlendirilmesi gerekmektedir (Yalçın, 2002:72).

Bu engeller bazen kişinin beynindedir. Ve gerçekten bu kişiyi somut, hiçbir dış engelin olmadığına ikna etmek de oldukça zordur. Bazen engel, örgüt yapısı, bazen ise değişimi red eden patronlardır. Değişimin ilk aşamasında bütün engelleri hiçbir örgüt tamamen kaldıracak hız, güce ve zamana sahip değildir. Fakat büyük engeller tamamen ortadan kaldırılmalıdır (Dülger, 2003:54).

Değişimin doğru bir yönde ilerlediğini göstermek açısından değişim sürecindeki gruba ve çalışanlara kısa vadeli kazanımların gösterilmesi büyük önem taşımaktadır (Yalçın, 2002:80). Vadesi çok uzun olan bir değişiklikte, ivedilik seviyesi düşebilir. Kısa vadeli kazanımlar bu seviyeyi yüksek tutmaya yardımcı olur. Başarılı değişim çabalarında ilk yılların sonunda kalitenin yükselip, pazar payının arttığı, müşteri tatmininin daha da yükseldiği görülebilir. Bunların her biri kısa vadede oluşan maliyetlerin haklı çıkarılmasını sağlayacak birer delildir (Dülger, 2003:55).

Değişimi örgüt kültürü içerisinde kurumsallaştırma da iki faktör önemlidir. Birincisi bireylere yeni yaklaşım, tutum ve tavırların performans artışına katkısının göstermek. İkincisi ise yönetimi devralacakların yeni yaklaşımlara vekillik edenlerin olmasını sağlamaktır.

Kotter' in değişimin yaratılması konusunda ortaya koyduğu bu sekiz adımdan başka değişimi, değişim yönetimi basamakları adı verilen bir modelle de açıklamak mümkündür. Bu modelde değişim yönetimi; yeni paradigmayı öğrenme, değişimin gereği ve yeni yönetim felsefesi konusunda uzmanlaşma, değişimi planlama (strateji), uygulama olarak sıralanan dört basamaktan meydana gelmektedir.



Şekil 2.4. Değişim yönetiminin aşamaları (Dülger, 2003:56)

Değişim yönetimi, uzun bir süreci kapsayan, değişimin başarısı açısından büyük bir önem arz eden planlama ve stratejinin öncelikli olduğu devamında da Kaizen (sürekli gelişim) felsefesi ile değişimin sürekliliğinin sağlandığı bir yaklaşımdır (Dülger, 2003:56). Değişim yönetiminin başarısı açısından bir çok söylene de pratikte uygulanabilecek kesin tavsiyeler sınırlıdır. Amacın, görevlerin, fikir ve metotların kesin olarak belirlenmesi gerekmektedir. Değişim sürecinde yaşanan bir çok sorun bu söylediklerimizden herhangi birinin eksik yapılması sebebiyle ortaya çıkar (Clarke ve Garside, 1997:538).

Değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecini ele alacak olursak ana hatlarıyla değişim planlaması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesidir (Çakmak, 1999:34-41).

Organizasyonun amaçları doğrultusunda ortaya konulan değişim sürecinin etkili bir şekilde yol alması için planlanması gerekmektedir. İyi planlama ve iletişim değişimi yönetme, ve değişimin sizi yönetmesi arasındaki farkı ortaya koyar. İyi bir değişim yönetimi programı olmadan değişimleriniz, düzenli bir temelin aksine, aksaklık ve güvenilmez operasyonlarla karşılaşp, bölümünüz bir güçlük ve zorluk içinde olacaktır. Kısacası değişim yönetimi, değişimin sizi yönetmesinden çok, değişimi yönetme sanatıdır. Ya da değişim yönetimi deyişi ile “planda başarısız olmak, başarısızlığı planlamaktır” diyebiliriz (Feldman, 2002).

Planlama, dışardan bir uzman yardımı ile gerçekleştirilen eylem araştırması, organizasyondaki bireylerin kendi ilişkileri etrafında oluşturduğu duyarlılık eğitimi, T grubu, yönetim tarzını geliştirme ölçeği, terapi yönetim yöntemleri kullanılarak amaçlara ve organizasyona en uygun yöntemle yapılmalıdır.

Planlama yapıldıktan sonra değişimin uygulanması için organizasyon içinden veya dışından bir danışman desteğine başvurulur (Çakmak, 1999:34-41). Sorunları çabuk kavrayabilme, organizasyonun yapısı hakkında detaylı bilgiye sahip olma, örgütlenme konusunda uzman olup, iş çevresi tarafından talep edilen, gerekli değişimleri yapmada yeterli otoriteye sahip olan, aynı zamanda da dostane ve samimi olması gereken bir uzman değişim yönetiminin örgütlenmesi için yeterli olacaktır (Fuchs, 2004:28). Belirli bir büyüklükteki organizasyonlarda ise bu sorumluluk organizasyon içindeki birkaç uzmandan oluşan bir birime verilmiştir.

Üst yönetimin yetki ve desteği ile organizasyonlarda değişim; örgüt yapısındaki değişimler, genel yönetim politikasının değişimi, personel politikasının değişimi, performans değerlendirme sisteminin kurulması, yöneticilik tarzlarının değiştirilmesi, iş tanımlarının değiştirilmesi, bireyler ve birimler arası ilişkilerin değiştirilmesi olarak birbirini izleyen bir sırayla yönetilmesidir. Birbirini izleyen bu sırada değişim ilk olarak yapısal ve teknik konularda, daha sonra davranışsal konularda ele alınmaktadır (Çakmak, 1999:34-41). Bu adımda yalnızca değişimin uygulanması değil aynı zamanda çalışanlar ile iletişim kurularak, karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek de amaçlanmıştır. Bu adımın bir diğer özelliği de belgelendirmenin çok önemli olmasıdır. Bu sayede yapılan hatalar bir sonraki projede tekrarlanmaz (Ibbs vd., 2001:162).

Organizasyonlardaki değişim sürecinin etkili ve doğru bir şekilde yürütülüp, yürütülmediğinin denetlenmesi örgütsel değişimin başarısı açısından planlama ve örgütlenme kadar önemlidir. Denetim, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirilen yönetim faaliyetlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde yerine getirildiğini ortaya koyar. Etkin bir denetim yapılması gerekir çünkü, yapılan planlama ve örgütlenme faaliyetlerine rağmen değişim süreci olumsuzlukla sonuçlanabilir (Çakmak, 1999:34-41). Planlama aşamasında kontrol noktaları oluşturulup bunlar sıkı takip edilmelidir. Bu kontrol noktalarının amacı hata yapma olasılığını en aza indirmektir. Ayrıca bu kontrol noktaları değişim faaliyetine devam edilip edilemeyeceği kararına da yardımcı olur (Ibbs vd., 2001:161). Yapılan bu planlama ve örgütlenmeye uygun denetim tekniğinin kullanılması, geri bildirim yoluyla tüm

sonuçların (beklenen-beklenmeyen) belirlenmesi değişimin organizasyon üyeleri tarafından benimsenmesi sağlanarak ve bunlara ek olarak uygun sorular sorularak denetim gerçekleştirilir (Çakmak, 1999:34-41). Yönetim tarafından çalışanların “aynı konu üzerinde çalışıp çalışmadıkları” kontrol edilir. Her ne kadar yapılan bu “tekrar” kulağa hoş gelmeseyse de yönetim bu sayede çalışanların birbirleri ile sürekli iletişim kurmasını sağlayıp, değişimin uygulanmasına dair yeni yöntem ve fikirler kazanır (Balogun ve Jenkins, 2003:250). Bu sebepten üst düzey yönetim tarafından sıklıkla başvurulan bir durumdur. Değişimin uygunluğu, çalışma programının ortaya koyduğu sonuçlar, organizasyondaki bireylerin değişim programına bakış açısını belirlemeye yönelik sorulara alınan yanıtlar, değişim faaliyetlerinin organizasyona uygunluğu ve devamlılığı yönünde denetimi sağlayacaktır (Çakmak, 1999:34-41).

2.4.4.2. Değişim yönetiminin temel unsurları

Kurumsal değişim literatürüne bakıldığında, tüm değişim çabalarında ortak olan dört konu bulunmuştur. Birincisi değişime odaklanan sürecin, insanlara tanıtımı “içerik”, ikincisi çalışanları ve yöneticileri etkileyen içsel ve dışsal faktörler içeren “çevre”, üçüncüsü çalışanları desteklemeyi içeren tüm değişim yönetimi aktiviteleri yani “süreç” ve son olarak da çalışanlar tarafından değişim gerçekleştirilebilirliği, ne kadar zaman alacağı, çalışanların bundan memnun olup olmayacağı konularını içeren “kriter” dir. Organizasyonlar için en önemli faktör olarak kabul edilen insan faktörü, belirtilen bu dört nokta da görüldüğü üzere gerek yönetici gerekse de çalışan olsun değişim sürecinde insan faktörü çok önemli ve etkindir (Ruta, 2005). Aslında kısaca değişim yönetimi, insanların bir takım işleri yeni yöntemlerle başarılı bir şekilde gerçekleştirme sürecinin, yeni iş gelişimi sürecinin insani yönüne odaklanmaktadır (Chester, 2005:10).

Birçok değişim yönetimi programı, insanları ve davranışlarını içermesi sebebiyle olumsuzlukla sonuçlanmaktadır. Ancak bu noktada planlı değişim gerekli ve kaçınılmazdır. Değişim açısından yönetici ve yönetim takımının önemi büyüktür. Çünkü çalışanlar liderlerinin davranışlarını örnek almaktadırlar. Bu sebeple değişime öncelikle “kendi kendinizi” dahil etmek, meslektaşlarınızı anlamanıza ve kabul etmenize yardımcı bulunacağı gibi, nasıl yöneteceğinizi de etkileyecektir (Gaunt, 2004:69 ; Goldstone, 2001).

Değişim yönetimi süreci evvela insan faktöründeki değişimin etkin hale getirilmesi ile başlar, çünkü değişim organizasyon içerisinde kültürel bir reaksiyon

gösterir. Değişim ile organizasyonda oluşan yeni kurumsal kültürün tüm birimler tarafından kabul edilip, gereklerinin yerine getirilmesi değişimin başarısında rol oynayan temel etkenlerden biridir (Vardar, 2001:35). Değişimi yaratan değişimin devamlılığını sağlayan, sosyal bir varlık olan insanın değişimler karşısında gösterdiği tepkiler birbirinden farklıdır. Bu yüzden değişimin derecesi değişimin nasıl karşılandığına ve ondan nasıl etkilenildiğine göre belirlenir. Yeniliğe dayalı planlara verilen tepkiler genelde isteksizlik, uyumsuzluk olarak görülmektedir. Çünkü insanoğlu yapısı gereği değişime kolay ayak uyduramaz ve direnir. Sonuçta değişimi ya kabullenir ya da değişimin içinde yok olur.

Kurumsal değişim ve yeniden yapılanma sürecinde, sektörü ve kurumları değişime iten koşulların, çalışanların rollerinde kökten bir farklılaşma gerektirmesi çalışanların bu denli zorlanmasına sebep olmaktadır. Ancak varlıklarını devam ettirme mücadelesi veren organizasyonlar, üretkenlik ve karlılıklarını arttırıp, mevcut olanaklardan yararlanmak ve aynı zamanda insan kaynağını da korumak için çalışanlarının bu süreçte desteğini almak ihtiyacıdadır (Baltaş, 2002:6). Çalışanların değişime karşı geliştirmiş oldukları muafiyeti, bağışıklığı aşma süreci, insan faaliyetinin direkt olarak psikolojik temellerine dayanması sebebiyle öyle hızlı ve kolay öğrenilebilecek bir süreç değildir. Çünkü insanlardan uzun zamandır hatta çocukluklarından beri inandıkları değerleri, inançları sorgulamaları istenir. Ancak tabi ki bazı insanlar değişime karşı geliştirdiği bağışıklığı aşmayı istemeyip, rekabet durumundaki taahhütlerle mücadele etme yolunu seçeceklerdir (Kegan ve Laskow, 2001:49).

Değişim sürecinde ortaya çıkan bu direnme yöneticiler tarafından en büyük problemlerden biri olarak nitelendirilmektedir. Organizasyona karşı duyulan güven insan faktörü tarafından işin sürekliliğinin sağlanması olarak kendini gösterirken, yönetimin değişimi veya problemlerin çözüm yollarının değiştirilmesi ise yenilik korkusu ile birlikte değişim yönetimini zorlaştırmaktadır.

Değişimin beraberinde getirdiği korku sebebiyle, insan gücünün organizasyon içindeki performansı ve motivasyonunun düşmesi olasıdır. Motivasyon, hem bireysel hem de örgütsel davranışları güdüleyen faktörleri anlama gayretiyle alakalıdır. Davranışları güdüleyen faktörler ortaya kondukça, bireylerden istenilen yöndeki davranışları sergilemesi o ölçüde planlanabilir. Bireylerin motivasyonları ne kadar yüksek olursa, performans ve başarıları da o ölçüde artacak, değişen durumlara uygun davranmaya yöneleceklerdir.

Organizasyon içindeki bireylerin değişim sürecine uyum sağlayabilmeleri için değişimi anlayacak bilgiye sahip olmaları, değişimin organizasyona neler katacağını değişimin çalışma koşullarında yaratacağı farklılıkları bilmelerinde fayda vardır. Değişimin yaşanmasıyla birlikte organizasyon içinde değişime karşı direnen faktörler ortadan kaldırılamaya çalışılacaktır. Değişim sürecine uyum sağlamayan bir personel ya da müdür olsa da organizasyonun geleceği için bu elemeler yapılacaktır (Karagöl, 1997:53-73).

2.4.4.3. Değişime direniş ve değişim yönetimi

Başarılı bir değişimin gerçekleştirilmesinde organizasyonların karşılaştıkları en önemli problem değişime direniştir. Yapılmak istenen değişim ne olursa olsun, bu süreçte organizasyonlar mutlaka bir dirençle karşılaşmaktadır. Ancak dirence direnmenin en iyi yolu direnç kaynaklarını ve sebeplerini iyi araştırıp, bunların çözümüne yönelik mantıksal bir tutum izlemek olacaktır (Atkinson, 2005:14-18).

Değişime direniş; kişinin isteksizliğini yansıtan herhangi bir tavidir. İş veriminin düşmesi, iş kurallarının uygulanmasında ortaya çıkan huzursuzluklar, işten ayrılma ve departman değiştirme taleplerinin artması, gruplar arası çatışmalar, ani grev durumları gibi değişimi engelleme faaliyetleri, farklı nedenler sebebiyle değişimin uygulanamayacağını ileri süren görüşlerin artması gibi belirtilerle kendini gösterebilir. Değişime karşı çalışanların genel tutumu şekilde ki gibi özetlenebilir.

K A B U L	Heyecanla işe sarılma, isteyerek değişimi kabul
	Gönüllü işbirliği
	Yönetim baskısı ile işbirliği yapma
	Kabul
	Pasif tavır
K A Y I T S I Z L I K	Kayıtsız kalma
	İlgisizlik, işe olan ilginin yok olması
	Sadece istenilen şeyi yapma
	Öğrenme eğiliminde olmama
P A S İ F R E A K S İ Y O N	Protesto
	Mümkün olduğu kadar az çalışmak
	Yavaşlatma
	İşten kaçınma
A K T İ F R E A K S İ Y O N	Bilinçli yanlış yapma
	Planı bozma
	Kasti sabotaj
	İşten ayrılma

Şekil 2.5. Değişime çalışanların gösterecekleri muhtemel reaksiyonlar (Dülger, 2003:39)

Organizasyonlarda çalışan davranışları incelendiğinde genellikle çalışanların, değişim plan ve çalışmalarını kasti olarak bozup engelleme, değişim faaliyetlerinden kaçma, ilgilenmeme gibi aktif reaksiyonlarla değişime direndikleri gözlemlenebilir. Ancak bu aktif direnci yönetimin etkin liderlik çalışmaları ile kendini çalışanlarda ilgisizlik ve öğrenme isteğinin olmaması şeklinde gösteren pasif direnç durumuna getirmek de mümkündür. Bir sonraki adımda ise pasif direniş, kayıtsızlığa döner.

Tüm bu adımlar boyunca çalışanlar değişime olan bu aktif direnişlerini açıkça ifade etmeseler de, değişim faaliyetine aktif destek vermezler (Dülger, 2003:38-44). İşte bu sebepten dolayı değişime neden ihtiyaç duyulduğu, bunun çalışan ve organizasyon bazında faydaları çalışanlara ayrıntılı bir şekilde anlatılıp, çalışanların aktif desteği değişim sürecine dahil edilmelidir (Moitra, 1998:200). Çalışanlar ancak değişimin gerekliliğine inanıp, onu kabul ettikleri sürece, işlerine sarılabirler. Dolayısıyla yöneticilerin değişim sürecinde yalnızca teknik konularda değil, organizasyonda ortak amaç ve anlayış oluşturabilme faaliyetine de önemle eğilmelilerdir. Çalışanların değişime katılıp, desteklerinin sağlanması yöneticilerin etkin liderlik çalışmaları ile değişimin kaçınılmaz olduğunun, hatta ve hatta değişime olan ihtiyacın nedenini, değişimin nasıl gerçekleştirileceği konularında aydınlatılmasına bağlıdır (Dülger, 2003:38-44).

2.4.4.3.1. Değişime direnişin nedenleri

Değişime direniş değişik faktörler ve çalışanın bir takım unsurları yanlış değerlendirmesi sebebiyle ortaya çıkabilir. Direnişin nedenlerinin ekonomik, psikolojik, sosyolojik ve teknik nedenler olarak dört grupta toplayabiliriz (Dülger, 2003:38-44).

- Ekonomik Nedenler: Yeni yetenekler gerektiren, yeni bir teknolojinin uygulanması durumunda, çalışanların güvensizlik duygusu ile birlikte işlerini kaybetme korkusu yaşayabilirler. Değişimin daha fazla para kazanmak amacıyla yapıldığını ve sonuçta parça başına verilen ücretlerin düşüp, kendi ücretlerinin de düşeceğini düşünebilirler.

- Psikolojik Nedenler: İnsan doğası gereği değişim ve yeniliğe karşı koyma eğilimindedir. Yeni yöntem ve teknoloji ile mevcut düzen ve alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu sebebiyle insanlar direnç gösterir. Mevcut, buldukları durumdan memnun olanlar, değişimin yarattığı belirsizlik ortamında güvensizlik

hissedip, statülerinin değişeceği telaőını duyabilirler. Kendine güvensizlik, bilinmezlik korkusu, yeni őeyler öğrenme zorluğu, değişim hakkındaki bilgi eksikliği, alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğu gibi sayabileceğimiz psikolojik nedenler sebebiyle insanlar değişime karşı direnirler (Güven, 2006:85).

- Sosyolojik Nedenler: Değişime gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi de deęiőiklięin organizasyon içindeki politik birlikleri ve informal ilişkilerin bulunduğu dostluk gruplarını bozacağı düşüncesidir. Organizasyon içerisinde belirli bir takım kurallar, gelenek ve göreneklerle çalışanlar zaman içerisinde sosyal iliőkilere dayanan bir çalışma ortamı oluştururlar. Yapılacak olan değişimle mevcut düzenin bozulup, sosyal ilişkilerin yeniden düzenleneceği, çalışma arkadaşlarının değişip, hatta organizasyon dışından gelecek yeni yöneticilerin olacağı gibi düşünceler çalışanların tepkisine neden olur. Tüm bu sebeplerden dolayı yönetim sosyal faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır (Durna, 1995:76).

- Teknik Nedenler: Yapılacak olan değişim, üst yönetime istatistiklerle desteklenerek, onların anlayacağı bir dille açıklanırken, alt kademedekiler için bu teknik dil yeterli olmayabilir. Söz konusu değişim çalışanlar açısından yeni durumu öğrenmek adına fazladan fiziksel ve beyinsel bir çaba gerektirebilir ki zaman zaman bu çalışanların tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri bir durum da olabilir. Çalışanlar tarafından hissedilen teknik bilgi eksikliği sebebiyle, olumsuz bir tutumla, değişime karşı bir direnç oluşur.

2.4.4.3.2. Değişime direnişin önlenmesi

Gerçekleştirilen değişim sürecinde istenilen sonuçlara ulaőılabilmek için direnişin engellenmesi adına bir takım yöntemlerin uygulanması kaçınılmazdır. Haberleşme, eğitim, katılım, destekleme, pazarlık ve anlaşma, taviz verme, tehdit ve baskı yapma bu kapsamda sayabileceğimiz yöntemlerdir (Güzel, 1996:37-39).

- Haberleşme: Gerçekleştirilecek olan değişim planı uygulanmadan önce önemle dikkat edilmesi gereken nokta, değişim ile ilgili bilgilerin tüm ilgili kişilere ayrıntılı bir şekilde anlatılmasıdır. Çünkü konu hakkındaki bilgi eksikliği kişilerin yanlış düşüncelere itip olumsuz yaklaşımlar sergilemelere neden olabilir. Yönetim, bu konuyla ilgili olarak değişimin getireceği faydaları ve sonucunda herhangi bir kaybın olmayacağını çalışanlara iletmelidir. Ayrıca, yine haberleőmenin

arttırılması, yanlış anlaşmaları önleyip, bu dönemde özellikle önem arz eden ast üst ilişkilerinin gelişmesini sağlayacaktır.

- **Eğitim:** Eğitim bilincini oluşturmanın ilk ve en önemli bileşeni, yöneticileri eğitim planlarına dahil etmektir. Daha sonra yeni bilgi ve tecrübe gerektiren değişim programı kapsamındaki diğer kişilerin programla ilgili bilgilerle donatılıp, eğitilmesi gerekmektedir (Leadership, 2004:3-4). Grup oturumları, tartışma ve teorik kurslar bu süreçte çalışanların değişime hazırlanması adına uygulanabilecek eğitim yöntemleri arasındadır.

- **Katılım:** Değişimin başarısı açısından, direnişin önlenmesi amacıyla uygulanacak yöntemlerle çalışanların da fikirlerinin alınması suretiyle değişim sürecine katılımının sağlanması şarttır. Ancak bu sayede çalışanlar da kendilerini bu sistemin bir parçası gibi hissedip kişisel çabalarını esirgemeyeceklerdir (Dülger, 2003:47).

- **Destekleme:** Değişimle birlikte süregelen en önemli problemlerden birisi çalışanların yönetime olan güvensizliğidir. Bu yüzden bununla ilgili tüm noktalar aydınlatılıp, çalışanların tüm soruları yanıtlanmalıdır. Süreç, yönetim tarafından uyum sorunu yaşayan çalışanlara izin, ya da yeni beceriler kazandırma gibi faaliyetlerle desteklenmelidir (Güven, 2006:90).

- **Pazarlık ve Anlaşma:** Değişime karşı oluşabilecek daha önemli tepkileri önlemek adına, tepki veren kişilerle pazarlık edip, onları ödüllendirmek suretiyle daha baştan mevcut olan olumsuz etkiler ortadan kaldırılabilir.

- **Taviz Verme:** Değişime sürecine uyum da sorun yaratanların olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla bir takım tavizler verilerek sürece katılımlarının sağlandığı, diğer yöntemlerin uygulanmadığı zamanlarda uygulanan, tepkileri çabuk ve ucuz bir şekilde önlendiği bir yöntemdir.

- **Tehdit ve Baskı Yapma:** Zamanın kısıtlı olduğu durumlarda, otorite kullanmak suretiyle değişimin zorla kabul ettirildiği, en son başvuru yöntemlerinden biridir (Durna, 1995:86).

2.4.4.4. Değişim yönetiminde yenilik ve iyileştirme

Organizasyonlarda uygulanan değişim yönetimi, kademeli değişim (iyileştirme) ve ani değişim (yenilik) olarak iki farklı kategoride incelenebilir. Japon şirketleri açısından kademeli yaklaşım, Batılı şirketler açısından da ani değişim yaklaşımı tercih konusu olmuştur.

2.4.4.4.1. İyileştirme (kademeli değişim)

Kademeli değişim organizasyonların, bireylerin değişim faaliyetini doğru bir şekilde yerine getirip, ortaya çıkan veya çıkacak olan fırsatlardan yararlanmalarını sağlayan “sürekli iyileştirme” fikri üzerine temellendirilmiş, etkin ve sürekli değişimi ifade etmektedir (Güven, 2006:74).

Bu yaklaşıma göre, değişim faaliyetinin bir başı, ortası, veya sonu yoktur. Yani değişim faaliyeti hem işletme hem de birey bazında sürekli hale gelip, engellenememektedir.

Kaizen, iyileştirme adına “müşteri”yi ele alan bir strateji olup, iş dünyasında ayakta kalıp, bir yer edininip, kar etmenin öncelikle müşteri isteklerinin karşılanması suretiyle müşteri tatmininden geçtiğini fark etmesi nedeniyle çok önemli bir stratejidir. Bu düşüncelerin ürünü olarak Japon firmalarının, batılı firmalar karşısında güçlü bir rakip olarak yer almasının ardında yatan sebep Kaizen yaklaşımı ve TKY’dir (Ova, 2001:56).

2.4.4.4.2. Yenilik (ani değişim)

Yenilik (ani değişim), ya da devrimsel değişim de değişim yönünde kabul görmüş diğer yaklaşımdır. Bu yaklaşımla daha çok, aniden gerçekleştirilen bir değişim ifade edilir. Ani değişimlerin etkileyici bir özelliği vardır. Teknolojik atılımlar, en son üretim, yönetim tekniklerinin kullanılması buna örnek gösterilebilir.

Organizasyondaki mevcut yöntemleri hiç sayarak, tüm proseslerin yeniden oluşturulması temeline dayanan Re-engineering, değişim mühendisliği de bu yaklaşımın en bilinen yöntemidir. “Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet gibi günümüzün en önemli performans parametrelerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasını içerir” (Ova, 2001:56-57).

Her iki yaklaşımı da insanlar üzerinde bıraktıkları etkilere göre ele alırsak; kademeli değişimin uzun vadede etkisinin belirli belirsiz, ani değişimin ise insanların güvende olma hissini yerinden sarsıp hatta ve hatta iş tatmin düzeylerini değiştirip, işsizliğe bile sürükleyici bir etkisinin olduğunu söyleyebiliriz (Hussey, 1997:22).

2.4.4.5. Değişim yönetimi ile ilgili yaklaşımlar

Günümüzde artan teknolojik yeniliklerle birlikte değişimdeki hız da, organizasyon yapısındaki değişimlere hız vermiştir. Öncelikle değişimi yönetmek ve beraberinde getirdiklerine ayak uydurabilmek için değişimi anlamak ve tanımlamak gerekir, bunun içinde organizasyondaki değişimin yapısını ve değişime yön verecek olan temel faktörleri tanımlamamız gerekmektedir.

Buradan hareketle değişimi anlayıp, ona yön verebilmek için öncelikle değişim yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yapısını açık bir şekilde ortaya koymak gerekir (Uçan, 2003:85).

2.4.4.5.1. Organizasyon değişimin doğası

Organizasyon düzeyinde değişimin doğasının tanımlayabilmek için öncelikle bu değişime sebep olan faktörleri (yönetim düzeyindeki değişiklikler, üretim planları ve yapısındaki değişiklikler, departmanlardaki değişiklikler, insan faktöründeki değişiklikler, iş tanımı ve programlarındaki değişiklikler) anlayabilmek gerekmektedir. Çünkü organizasyon içerisinde meydana gelen herhangi bir değişiklik bile organizasyonları birçok yönden etkileyebilmekte ve bu da farklı teknikler kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Örneğin Saginaw Valley Eyalet Üniversitesi profesörü Joseph Ofori-Dankwa tarafından yönlendirilen bir araştırma sonuçlarına göre Amerikan iş dünyası; İş gücündeki büyük demografik değişimler, çok az sayıda uluslararası firmanın bulunması, bir çok firmanın ABD dışına kaçması diye sıralayabileceğimiz üç önemli eğilimin etkisi altında kalmaktadır (Morris, 1995: 59-61). Organizasyonlarda değişime sebep olan faktörleri iç ve dış kaynaklı olarak ifade edebiliriz.

Teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkan yeni üretim teknikleri ve rekabet organizasyonların yapısını sadece tek bir yönden değil, eğitim, siyasal, kültürel ve ekonomik yönlerden de etkilemiştir.

Siyasi alanda, ülke yönetimindeki istikrarsızlığa bağlı olarak sıkça görülen hükümet değişiklikleri, buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni kanun ve düzenlemeler organizasyonları etkileyebilmektedir.

Ekonomik yönden bakınca, enflasyonda ve devamında kişilerin yaşam standartlarındaki değişiklikler, parasal araçlar, organizasyon yapısında da değişikliklere neden olmaktadır.

Sosyo-kültürel alanda, kültürel değerlerin yön verdiği müşteri tercihleri, mal ve hizmet çeşitliliği ile satın alma alışkanlığındaki farklılıklar genel sosyo- kültürel değişimlere bağlı olarak organizasyonlardaki yapıyı da etkilemektedir.

Bunların dışında fiyat ve üretim planlamasında rakipler, organizasyonun faaliyet alanındaki birlikler, üreticiler de organizasyon yapısındaki değişiklikleri etkilemektedir. Değişime sebep olan organizasyon içi faktörleri ele alırsak bu faktörler arasında üst düzey yöneticiler, organizasyon yapısı ile çalışanları sayabiliriz.

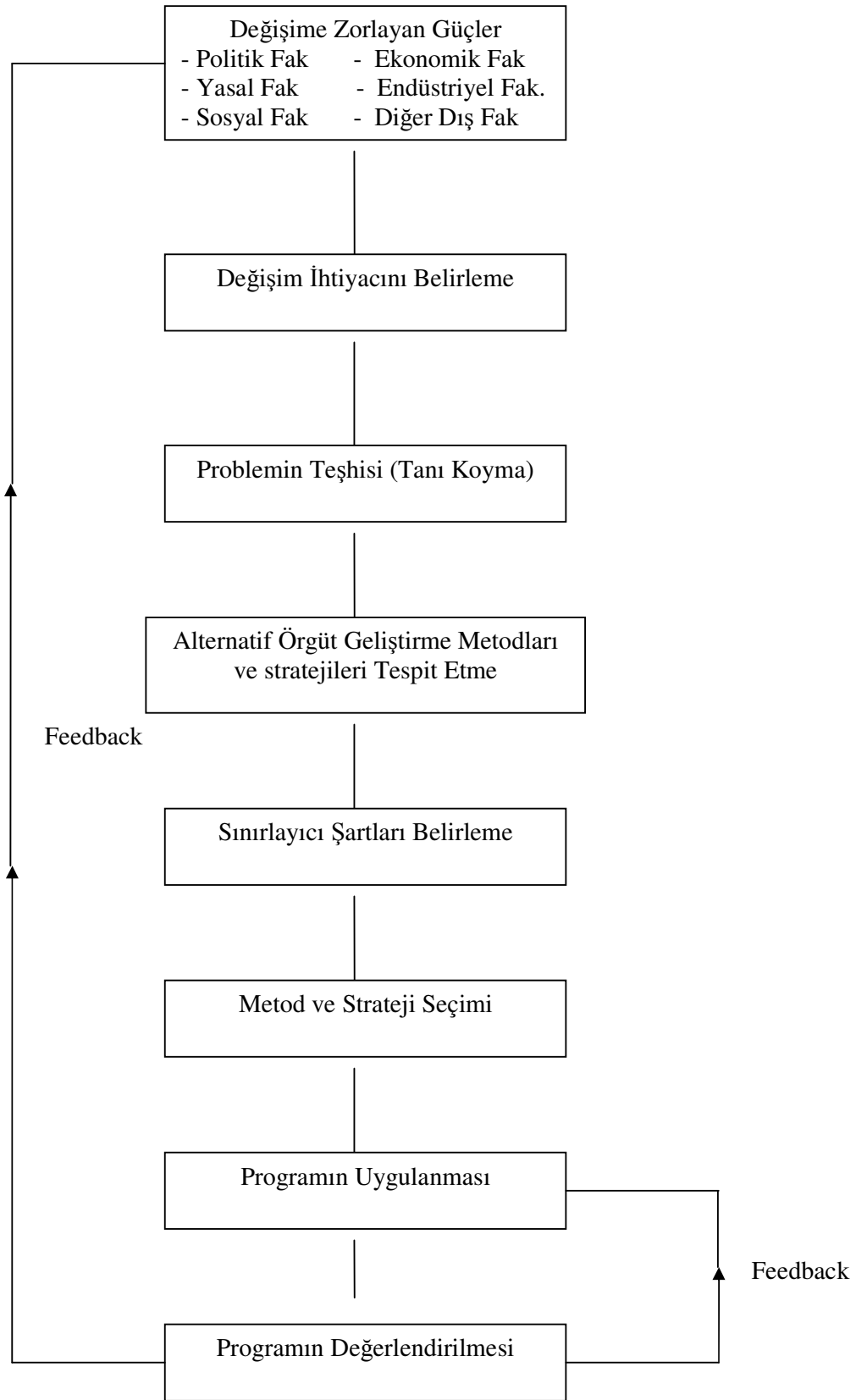
Tepe yöneticilerinin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda belirlemiş oldukları stratejilerdeki değişiklikler organizasyon yapısında da değişikliğe neden olmaktadır.

Organizasyondaki değişimi etkileyen bir dış faktör olarak belirttiğimiz sosyo-kültürel faktörler, organizasyondaki değişimi içsel yönden etkileyen çalışanları, gerek çalışma saatlerini, gerekse de işe karşı tutumlarını doğrudan etkilemektedir

2.4.4.5.2. Tepkisel değişime karşı planlı değişim

Tepkisel değişim, beklenmeyen bir şekilde ortaya çıkan olaylara karşı verilen tepkisel yaklaşımları ifade eder. Planlı değişim, gelecekte ortaya çıkabileceklerin önceden tahmin edilmesine dayanarak, sırası ve zamanı geldiğinde gerçekleştirilen değişimdir (Uçan, 2003:91). Planlı değişim sistemin değişimini içeren, kurallar kapsamında bir takım hedeflere ulaşmak amacıyla örgütsel yapıyı, insan unsurunu planlı değiştirme çabalarını ifade eder. Planlı değişim işletmenin tamamına yönelik, kökten değişimi amaçlamaktadır. Planlama aşamasında değişim hedefleri, değişimin yönü ve kapsamı ve bunların için verilen süre belirlenebilmektedir (Dülger, 2003:21-22).

İşletmeler planlı değişim süreçlerini oluştururken kendi sistem ve koşullarına uygun programı seçmeye özen göstermelidir. Başka bir işletmenin değişim programı farklı özelliklere sahip olunması sebebiyle, istenen faydayı sağlamaz. Bu sebeple işletmeler hem mevcut değişim modellerini, hem de kendi örgüt yapılarını ayrıntılı bir şekilde inceledikten sonra uygun programa karar vermelidir. Başta farklı bir işletmenin kullandığı değişim yöntemi kaynak tasarrufu gibi görünse de, istenen sonuçları vermediği gibi işletmenin son bulmasına bile neden olabilir (Güzel, 1996:73).



Şekil 2.6. Değişim yönetimi modeli (Güzel, 1996:74; Voropajev, 1998:18)

2.4.4.5.3. Organizasyon geliştirme (og)

Organizasyon geliştirme, değişim sürecinde organizasyon içerisindeki kişiler arası ilişkilerin düzenlenip, genel olarak sürecin düzeltilmesini ifade etmektedir. Organizasyon gelişimi, organizasyon içerisindeki davranışlar, tutumlar, ve beklentilerdeki değişimi algılayarak, organizasyonun büyümesini ve etkinliğinin artırılmasını planlama yöntemidir (Uçan, 2003:107).

Organizasyon geliştirme ile ilgili, gerek konunun çok geniş bir kapsama sahip olması, gerekse de yazarların kişisel eğilimleri doğrultusunda konuya değişik yönlerden bakmaları sebebi ile farklı bir çok tanım bulunmaktadır. Ancak bu tanımların tümünün üzerinde durduğu bir takım ortak noktalar vardır. Bunlar (Dinçer, 1994:16):

- Organizasyonun etkinliğini geliştirmeye yönelir.
- Organizasyonu bir bütün olarak ele alır.
- Organizasyon kültürünü etkileyerek, organizasyon üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler.
- Davranış bilimlerinin bilgi ve tekniklerinden faydalanan bir değişim uzmanından yararlanır.

Tüm bu ortak noktaların göz önüne alınması sureti ile OG, üm organizasyonun etkinlik ve sağlığını arttırmak amacı ile davranış bilimlerinin bilgi ve tekniklerinden faydalanan bir değişim uzmanının yardımı ile organizasyon üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek, kültür, yapı süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişim çabası olarak tanımlanabilir.

Organizasyon geliştirme konusundaki tanım ve yaklaşımlardaki farklılığa rağmen amacı konusunda bu durumun aksine fikir birliği sağlanmaktadır. OG' nin amacı organizasyondaki insan kaynağının düşünce ve davranışlarını organizasyona yönleltmek, bu sayede organizasyonun etkililiği ve verimliliğini artırarak organizasyonu daha başarılı hale getirmektir(Dinçer, 1994:24) .

Değişim yönetimindeki değişim çabasının sistemli bir şekilde planlanıp, uygulanması, bu süreçte organizasyonun bir bütün olarak ele alınması (sistem yaklaşımı), değişim sürecindeki sapmaların önlenmesi amacıyla daha güçlü bir kontrol mekanizmasıyla üst yöneticiler tarafından planlı bir şekilde yönetilmesi ve araçların bu doğrultuda modernize edilmesi OG'nin unsurları arasında sayılabilir.

OG sürecinde, yöneticilerin çalışanlar ile işbirliği yapmaları, gerek çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinden yararlanılması, gerek çalışanların kendi

gelişimi ve yine bu yolla grup çalışmaları sayesinde organizasyon içerisindeki soyutlamaların önlenip, psikolojik bir rahatlık hissetmeleri açısından oldukça yararlıdır. Ve yine bu da organizasyon geliştirme faaliyeti içerisinde, organizasyonun sahip olduğu insan kaynağının daha iyi kullanılmasına sebep olur (Uçan, 2003:108).

Organizasyon geliştirme süreci oldukça uzun bir süreyi kapsayan, karmaşık bir süreçtir. Organizasyon geliştirme uygulamaları da toplumun kültürü, organizasyon yapısı, mevcut problemin nitelikleri, değişim ajanının yaklaşım ve yeteneği gibi faktörler sebebi ile farklılık arz etmektedir. OG uygulama süreci, genel anlamda planlı değişim safhalarına benzemektedir.

OG genel anlamda altı kısımda, ele alınmaktadır; ilk aşama problemin sistematik ve analitik olarak ortaya konulduğu, tanımının yapıldığı ‘problemi tanımlama’ aşamasıdır. İkinci aşama teşhis ve çözümler geliştirme’ aşamasıdır ki burada, daha önce toplanan bilgiler değerlendirilir, ilk önce hissedilen problem ile teşhisi yapılan problem karşılaştırılır, farklılıklar varsa durum tekrardan gözden geçirilir. Problem tanımladıktan sonra ise çözüm yönünde değişik alternatifler ortaya konulur. Bu aşamayı izleyen ‘harekete geçme’ aşamasında ise tüm alternatifler ve fikirler incelenir, organizasyon yapısına uymayanlar çıkarılır, ortak bir çözüm yoluna varılmaya çalışılır. Dördüncü aşama ‘faaliyet planı ve müdahale’ aşamasında faaliyet planları yapılarak, kullanılacak teknikler ve programı yönetecek sorumlular belirlenir. Değişme karşı olan görüşler değerlendirilir, muhtemel direnişler için gerekli tedbirler alınır. Bir sonraki aşama ‘sonuçlar değerlendirme’ safhasında amaçlar ile elde edilen sonuçlar karşılaştırılır. Sonuçlar istenen duruma uygunsa istikrar sağlanmaya, aksi ise başarısızlık sebepleri belirlenmeye çalışılır. Son aşama olan ‘programı bitirme ve yeniden bilgi toplama’ aşamasında programın sona ermesi ile birlikte alıcı sistemle değişim uzmanı arasındaki ilişki biter. Sonuç istenildiği yönde değilse var olan problem için yeniden bilgi toplanmaya başlanır (Dinçer, 1994:64-70).

Organizasyon geliştirme sürecinde kullanılan teknikleri şöyle sıralayabiliriz; yöneticilerin soru kağıtları, toplantılar fikir araştırmaları yolu ile durum tespitinin yapıp bu sonuçlar ile organizasyon faaliyetlerinin genel durumunu ortaya koyan “teşhis (tanı)” faaliyetleri, grup etkinliğinin artırılmasını sağlamak amacıyla “ekip (takım)” oluşturma, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin tespiti, değişimi ayrıntılı olarak değerlendirilip, gerekli birimleri geri bildirim yolu ile yapılan “tutum araştırması ve geri besleme”, organizasyon içerisinde çalışanların rollerini daha iyi

algılayabilmesi, birikim ve tecrübelerinden daha fazla faydalanmasını sağlayan “eğitim”, birlikte iş yapma yeteneğinin çalışanlara kazandırılıp, gruplar arası ilişkilerin güçlendirilip, çatışmaların azaltılmasını sağlamak amacıyla “gruplar arası faaliyetler”, birey, grup ve organizasyon arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için başvurulan “üçüncü barış grubu (müzakere tekniği)”, teknoloji alanındaki değişimlerin iş yapısı ve sürecinde yarattığı değişimler sonucu bunun çalışanlara yansıtılması yönünde yapılan “teknolojik faaliyetler”, organizasyonda gruplar arası iletişim faaliyetlerinin artırılmasını sağlamak amacıyla çatışmaların çözümü ve işbirliği için gerekli yöntemlere başvurulduğu “süreç danışmanlığı”, çalışanları amaçları ile organizasyon amaçları arasındaki bütünlüğün sağlanmaya çalışıldığı “yaşam ve kariyer planlaması”, bireyin performansının artırılmasını sağlamak amacıyla başvurulan “hazırlama ve danışma”, birey ve grup arasındaki bütünlük ilişkisinin kurulması için araçların seçilip, güncelleştirildiği planlama sürecini de içine alan, OG’ nin vazgeçilmez fonksiyonu olan “planlama ve amaçlar dizini oluşturmaktır”.

Değişim yönetiminin en önemli yaklaşımlarından biri olan OG’ de yöneticiler, dış çevre faktörlerinin açık bir sistem olan organizasyondaki etkilerini dikkate alıp, takibini en iyi şekilde yapmaları gerekmektedir. Organizasyonda iç ve dış çevre faktörlerinden gelen etkileri ve değişimi en iyi şekilde yönetmeyi sağlayan OG, yöneticiler tarafından genel kabul görmüş bir yaklaşımdır (Uçan, 2003:110-117).

2.4.4.5.4. Organizasyonu yeniden canlandırma ve hayata geçirme

Belli bir yaşam döngüsü içinde olan organizasyonlar bazı dönemlerde, değişimin gerektiği gibi algılanamayıp, organizasyona adapte edilememesi nedeniyle gerilemeye, düzensizliğe (entropiye) yönelirler. Organizasyonun kuruluş amaçları yönünde hareket etmemesi, dengenin bozulup, kar ve satışın azalması, çalışanların motivasyonunun gerileyip, organizasyonun maksimum entropiye yönelmesi sonucu yöneticiler organizasyonu yeniden canlandırma çabasına ihtiyaç duyabilirler.

Yeniden canlandırma, yeniden hayata geçirme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Daralma
2. Sağlamlaştırma
3. Genişlemedir.

Birinci aşamada; bir kişinin hastalanıp, vücut direncini yitirmesi gibi, organizasyonlar da masraf ve işgücü gibi kaynakların kesilmesidir. İkinci aşamada, teşhisin konulup, tedaviye başlanması gibi organizasyonlarda bir plan çerçevesindeki bir dizi güçlendirme faaliyetlerine yer verilir. Örneğin yeni pazar ve kaynak arayışlarına girilip, yeni yönetim felsefelerine başvurulmasıdır. Üçüncü aşamada hastanın iyileşme başlangıcı gibi organizasyonların yeni pazarlara girip, yeni üretim boyutuna geçişini ifade eden genişleme aşamasıdır (Uçan, 2003:118-120).

2.4.4.6. Değişim ve KOBİ' ler

Yoğun ve önemli değişimlerin yaşandığı şu dönemde, küçük büyük tüm işletmeler, 'değişim' gerçeği ile yüz yüze gelerek değişime uyum sağlamak durumunda kalmıştır. Çünkü değişim işletmeleri, iş görme yöntem ve yaklaşımlarına kadar pek çok konuda etkilemektedir. Değişimi önceden görüp, değişen koşullara uyum sağlamayan işletmeler yok olurken, değişim ortaya çıkmadan tespit edip değişimi planlayan, yenilikleri bünyelerine adapte eden, değişime açık işletmeler varlıklarını uzun yıllar koruyabilmektedir.

Büyük işletmeler, değişimi yönetebilme konusunda finansal kaynak bulma, teşviklerden yararlanma, kalifiye eleman istihdam etme gibi sıralayabileceğimiz avantajlarından dolayı küçük işletmelere göre daha şanslılardır. Ancak değişim süreci içerisinde, işletmenin hemen hemen tüm bölümlerinde düzeltici uygulamalar yapılırken, değişimin asıl odak noktası örgüt yapısıdır. Yani organizasyonun örgüt yapısı, kültür ve felsefesinde gereken değişimlerin yapılması, diğer faaliyet alanlarına akseden sorunların çözümünü de kolaylaştırmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). Buradan hareketle küçük işletmelerin de büyük işletmelere oranla esnek yapıları sebebiyle değişim karşısında örgüt yapılarını daha hızlı ve kolay bir şekilde değişime uyumlu hale getirdiğini, ayrıca müşteri ile işletme sahibinin direkt iletişiminden kaynaklı olarak, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda gereken değişimlerin daha hızlı yapıldığını da söyleyebiliriz (Gilmore vd., 2000:417-418).

Bu noktada KOBİ' lerin değişime uygun tepkiler verip, değişimi yönetebilmesi ayrı bir önem arz etmektedir. Ülkemizdeki KOBİ' lerin toplam işletmeler içerisindeki payı %99'dur. Özellikle imalat sanayindeki payının da büyüklüğünü dikkate aldığımızda, KOBİ' lerin değişimi yönetme ehliyetlerinin ülke ekonomisi açısından da büyük önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Gerek istihdam yaratma, gerekse girdi teminiyle büyük işletmeleri tamamlama ve katma değer

yaratma vb. özellikleri ile ekonomiye önemli katkılarda bulunan KOBİ'lerin, yaşanan değişimler doğrultusunda kabiliyetlerini geliştirmeleri bir zorunluluk arz etmektedir. Toplam yatırımların %27'sini, toplam üretimin %38'ini, yaratılan katma değer %27'sini, ihracatın %8 ve toplam istihdamın %62'sini KOBİ'lerin oluşturduğu da göz önüne alındığında, söz konusu gerekliliğin önemi ortaya konulmuş olmaktadır (Civan ve Uğurlu, 2005:16).

Özetle KOBİ'lerin de değişimin kaçınılmaz olduğu bu dönemde, bu bilinçle, mevcut durumlarını sürekli olarak gözden geçirip, gelecek tahminleri ile değişim daha ortaya çıkmadan tespit edip bunun için gerekirse örgüt yapısı başta olmak üzere pazarlama anlayışından, iş süreçlerine kadar ve tüm faaliyetlerini değiştirmede kararlı olmalıdırlar. Yoğun rekabetin yaşandığı bu ortamda değişime uyum sağlayabilmek adına yeni metot ve yöntemlerden haberdar olup, yeni tekniklerden yararlanmaları gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2001).

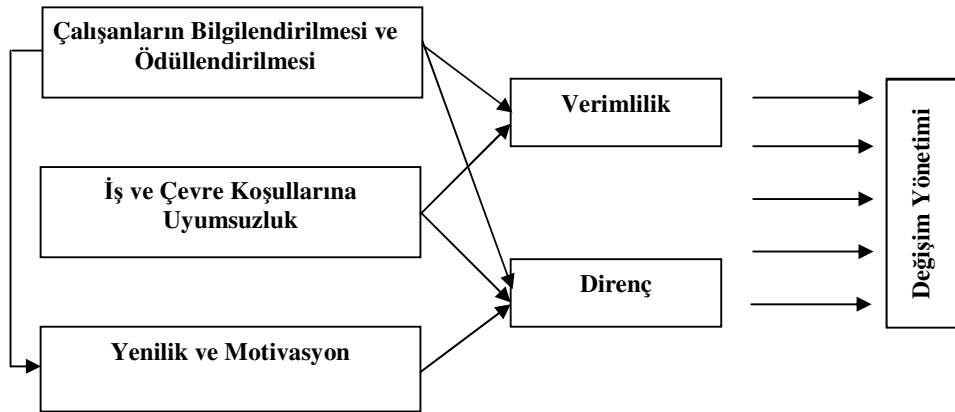
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Sürekli olarak gelişen, değişen bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmeler, doğal, ekonomik, teknolojik, toplumsal dış ve iç çevre faktörlerinin etkisiyle bu düzene uyum sağlama çabası içindedir. Ancak bazı işletmeler bunu başarı ile gerçekleştirirken, bazıları da önceden önlemlerinin alamadıkları için hazırlıksız yakalanmakta ve sürekli uğraşmaktadırlar. Tüm bu gelişmeler karşısında, değişim sürecinin başarı ile tamamlanması işletmeler için bir sorun teşkil etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, değişimi başarı ile gerçekleştirebilmenin yollarını ortaya koymak, değişim yönetimi boyutları ile işletme verimliliği boyutu arasındaki ilişkileri incelemek ve KOBİ 'lerin değişim yönetimine bakış açılarını ortaya koymaktır.

Değişim yönetimi boyutları ile işletme verimliliği boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile Şekil 3.1'deki modelde de görüleceği üzere 6 kısım hipotez test edilmektedir. Bu hipotezler şunlardır:



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

- H₁:Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile direnç arasında ilişki vardır.
- H₂:Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile işletme verimliliği arasında ilişki vardır.
- H₃:İş ve çevre koşullarına uyumsuzluğu ile verimliliği arasında ilişki vardır.
- H₄:Yenilik ve motivasyon ile direnç arasında ilişki vardır.
- H₅:Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile yenilik ve motivasyon arasında ilişki vardır.
- H₆:İş ve çevre koşullarına uyumsuzluğu ile direnç arasında ilişki vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, 7/2/1996 tarihli AB Kararı çerçevesinde ortaya konulan KOBİ tanımı dikkate alınmıştır. Bu tanıma göre “50 kişiden az işçi çalıştıran” küçük işletme, “250’den az işçi çalıştıran” orta büyüklükte işletme olarak kabul edilmiştir. Bu araştırmanın kapsamını, bu tanıma uygun olan, Gaziantep ili, Küçük sanayi Sitesinde faaliyet gösteren, Gaziantep KOSGEB Müdürlüğü’nden alınan bilgiye göre, yaklaşık 1600 küçük ve orta ölçekli işletmeden 160’ı oluşturmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelere yüz yüze görüşme yöntemi ile anket yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma konusu oluşturan faktörleri ölçmek üzere, literatürde güvenilirliği; ölçümlerin tekrarlanması sonucu ortaya çıkan tutarlı sonuçları ifade eden ve geçerliliği; ölçümlerin doğruluk derecesini ifade eden test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır (Nakip, 2003:123-124). Anket uygulanmadan önce 20 küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde pilot inceleme yapılmış olup, katılımcılar ile fikir alışverişinde bulunulmuştur. Alınan tepkiler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapıp, ankete açıklık kazandırılmıştır. 55 sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Ankete cevap verenler, işletme sahipleri, üst, orta, alt kademe ve diğer idari görevi bulunanlardır. Hazırlanan anket formundaki soruların 13 tanesi çoktan seçmeli, 42 tanesi de likert ölçeklidir. Anket formlarından elde edilen veriler tek tek bilgisayara girilerek, veri tabanı oluşturulmuş, elde edilen veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (SPSS) programına aktarılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi, frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmaları alınarak, ilişkili değişkenler arasında korelasyonlar oluşturularak, çoklu regresyon ve faktör analizleri yapılarak

gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinden elde veriler ise değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. GAZİANTEP'TEKİ KOBİ'LER HAKKINDA GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Gaziantep, ülkenin doğu bölgesinde imalat yönünde gelişme sağlayan ender illerden biridir. Gaziantep'teki küçük sanayi işyerleri sayısı, Türkiye toplamının %6'sının teşkil etmektedir.

10-15 yılı aşkın süreden beri atölye şeklinde dağınık ve teknolojiden uzak üretim yapısında olan Gaziantep'teki Küçük sanayi İşletmeleri şu günlerde pamuk ipliği, akrilik iplik, halı, un, irmik, makarna, gıda maddeleri, bitkisel yağ, plastik deterjan, kimyevi maddeler, metal eşya ve makine imalatına yönelmiştir. Dağınık bir şekilde bulunan küçük sanayi ve küçük esnafı bir araya toplayan Küçük Sanayi Sitesi Kooperatifi bu bölgedeki 2500'e yakın atölyede imalat yapmakta ve 60.000 kişiye iş imkanı yaratmaktadır. Siparişe göre üretim yapan, küçük atölye ve işyeri konumundaki imalatçı Gaziantep ve ülke ekonomisine önemli katkılarda bulunmaktadır (www.gap.gov.tr/Turkish/Dergi/D361995/sanayi.html).

4.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ KOBİ'LERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Değişimi başarı ile gerçekleştirebilmenin yollarını ortaya koymak, değişim yönetimi boyutları ile işletme verimliliği boyutu arasındaki ilişkileri incelemek ve KOBİ'lerin değişim yönetimine bakış açılarını belirlemek amacı ile yapılan bu saha araştırması sonucunda elde edilen verilen değerlendirilmesi ile aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

4.2.1. Demografik Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen verilerin frekans dağılımı yapılmıştır.

Tablo 4.1. Araştırmaya katılanların sosyo demografik özellikleri

Sorular	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Katılımcıların Yaşı	18-28	39	24,4
	29-39	75	46,9
	40-50	38	23,8
	51 ve üstü	8	5
Katılımcıların Cinsiyeti	Erkek	142	88,8
	Bayan	18	11,3
Katılımcıların Eğitim durumu	İlköğretim	19	11,9
	Lise	38	23,8
	Meslek Yüksek Okulu	25	15,6
	Lisans	70	43,8
	Yüksek Lisans	7	4,4
	Doktora	1	0,6
Kurumda Çalışma Süreleri	1-5	62	38,8
	6-10	24	15
	11-15	38	23,8
	16-20	8	5
	21-25	28	17,5
Birimde Çalışılan Süreler	1-5	70	43,8
	6-10	28	17,5
	11-15	33	20,6
	16-20	10	6,3
	21-25	19	11,9
Çalışılan Pozisyonlar	İşletme sahibi	87	54,4
	Üst yönetici	39	24,4
	Orta kademe yönetici	14	8,8
	Alt kademe yönetici	5	3,1
	Diğer	15	9,4

Ankete katılanların yaş dağılımına göre; % 46,9'u 29–39 arası, % 24,4'ü 18-28 arası, % 23,8'i 40-50 arası ve % 5'i de 51 ve üzeri yaş grubundaki kişilerdir. Araştırmaya katılanların % 88,8'i erkek olup, % 11,9'u kadındır. Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, % 11,9'u ilköğretim mezunudur. % 23,8'i lise, % 15,6'sı meslek yüksek okulu, % 43,8'i fakülte, % 4,4'ü yüksek lisans mezunu kişilerdir. Bu verilere göre ankete katılanların % 48,8'i fakülte ve yukarısı eğitim düzeyinde kişilerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin şuanda çalıştıkları kurumda ne kadardır çalıştıkları ile ilgili olarak yöneltilen soruya verdikleri yanıtlardan elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların % 38,8'i 1-5 yıl arası, % 15'i 6-10 yıl arası ve %17,5'i de 21-25 yıl arası süredir bu kurumlarda çalışan kişilerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin şuanda çalıştıkları birimde ne kadardır çalıştıkları ile ilgili olarak yöneltilen soruya verdikleri yanıtlardan elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların % 43,8'i 1-5 yıl arası, % 17,5'i 6-10 yıl arası, %20,6'sı

11-15 yıl arası ve %11,9'u da 21-25 yıl arası süredir şunda çalıştıkları birimde çalışan kişilerdir. Araştırmaya katılanların %54,4'ü işletme sahibi, %24,4'ü üst yönetici, %8,8'i orta kademe yönetici, %3,1'i alt kademe yönetici ve %9,4'ü de diğer

Tablo 4.2. Araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri

	Değişkenler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Faaliyet gösterilen Sektör	Tekstil	24	15	15
	Gıda	23	14,4	14,4
	İnşaat	29	18,1	18,1
	Otomotiv	5	3,1	3,1
	Plastik	5	3,1	3,1
	Elektrik-Elektronik	8	5	5
	Kimya	4	2,5	2,5
	Diğer	62	38,8	38,8
Faaliyet Süreleri	1-5	31	19,4	19,4
	6-10	25	15,6	15,6
	11-15	40	25	25
	16-20	19	11,9	11,9
	21-25	38	23,8	23,8
	Diğer	7	4,4	4,4
İstihdam Edilen Çalışan Sayısı	1-10 arası	57	35,6	35,6
	11-50 arası	53	33,1	33,1
	51-100 arası	21	13,1	13,1
	101-250 arası	16	10	10
	251'den fazla	13	8,1	8,1
Değişim Kararı Veren Kişiler	İşletme sahipleri	116	72,5	72,5
	Üst kademe yöneticiler	37	23,1	23,1
	Alt kademe yöneticiler	1	0,6	0,6
	Diğer	6	3,8	3,8
Değişiklik Çalışmalarını Yürüten Kişiler	Genel müdür veya yardımcısı	111	69,4	69,4
	Bölüm müdürleri	22	13,8	13,8
	Alt düzey yöneticiler	1	0,6	0,6
	İşletmenizdeki uzman ve danışmanlar	8	5	5
	İşletme dışından uzman ve danışmanlar	1	0,6	0,6
	Diğer	17	10,6	10,6
Bankadan bir yıl içerisinde kullanılan toplam kredi tutarı	1 milyon Euro üzeri	36	22,5	22,5
	1 milyon Euro altı	66	41,3	41,3
	Kredi kullanmadık	58	36,3	36,3
Yıllık toplam satış ciroları	50 milyon Euro üzeri	34	21,3	25,6
	50 milyon Euro altı	99	61,9	74,4
	Toplam	133	83,1	100
	Cevap vermeyenler	27	16,9	
	Toplam	160	100	

Araştırmaya katılan kişilerin verdikleri yanıtlara göre; katılımcıların % 18,1'i inşaat, %15'i tekstil, %14,4'ü gıda, % 5'i elektrik elektronik, % 3,1'i otomotiv, %2,5'i kimya, '3,1'i plastik ve %38,8'i de diğer sanayinde faaliyet gösteren işletmelerden yöneticileridir. İşletmenin faaliyet süreleri ile ilgili olarak verilen yanıtlara göre en önemli ağırlığın %25 ile, 11-15 yıllar arasında; daha sonra bunu %23,8 ile 21-25 yıllar, %19,4 ile 1-5 yıllar, % 15,6 ile 6-10 yıllar ve % 11,9 ile 16-20 yıllar takip etmektedir. İstihdam edilen çalışan sayısı dikkate alındığında %35,6'sının 1-10 arası değiştiği ve %33,1'inin 11-50 arası işçi çalıştıkları ve toplamda da % 68,7 ile büyük bir kısmın 1 ile 50 arası işçi çalıştırdıkları görülmektedir. Değişim kararını veren kişiler açısından bakıldığında % 72,5' in işletme sahipleri %23,1'in üst kademe yöneticiler, %3,8 ile diğer ve %0,6 ile alt kademe yöneticiler olduğu görülmüştür. %69,4 ile genel müdür ve yardımcısı ile en yüksek oranı veren ve %13,8 ile bölüm müdürleri, %10,6 ile diğer, %5 ile işletmedeki uzman ve danışmanlar, %0,6 ile alt düzey yöneticiler ve yine %0,6 ile işletme dışındaki uzman ve danışmanların değişiklik çalışmalarını yürütmedeki frekansları elde edilmiştir.

4.2.2. Değişim Yönetimi Boyutlarına İlişkin Verilerin Analizi

Tablo 4.3'te değişime gitme nedenlerine ait ortalama ve standart sapmalar verilmektedir.

Tablo 4.3. Araştırmaya katılan işletmelerin değişime gitme nedenleri

	Ortalama	S.sapma
1. Doğal afetlere karşı hazırlıklı olma gerekliliği	3,7125	1,42037
2. İşletmemizde yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması	4,0938	1,18054
3. Müşteri istek ve tercihlerinin göz önüne alınması	4,5188	0,8829
4. Değişen ve yeni çıkan vergi ile diğer mali düzenlemeler	3,975	1,13797
5. Eğitim, sosyal sorumluluk, iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunmak	4,2563	1,05953
6. Örgütlerin yeniden yapılanması hususundaki modern yönetim ve organizasyon teknikleri	4,0125	1,08151
7. İş gücü motivasyonunun yükseltilmesi çabaları	4,275	1,07546
8. İşletme stratejileri ve hedefleri	4,425	1,00658

Tablo 4.3'te işletmelerin değişime gitme nedenleri açısından ortalamalar göz önüne alınarak bakıldığında, ilk sırada müşteri istek ve tercihlerinin göz önüne alınması, ikinci olarak işletme strateji ve hedefleri, daha sonra iş gücü motivasyonunun yükseltilmesi çabaları ve eğitim, sosyal sorumluluk, iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunma nedenleri sıralanmaktadır. Bunların dışında sırası

ile yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması, örgütlerin yeniden yapılanmasına yönelik modern yönetim ve organizasyon teknikleri, değişen ve yeni çıkan vergi ile diğer mali düzenlemeler ve doğal afetlere karşı hazırlıklı olma gerekliliği gibi nedenler yer almaktadır.

Araştırma kapsamında, faaliyette bulunulan sektör ile değişme gitme nedenleri, işlemede istihdam eden çalışan sayısı, eğitim düzeyi ile değişim kararını veren kişi arasında ilişki beklenildiğinden bu faktörler arasındaki çapraz ilişki incelenmiştir.

Tablo 4.4. Faaliyette bulunulan sektör ile müşteri istek ve tercihleri arasındaki ilişki

		3. Müşteri istek ve tercihlerinin göz önüne alınması						
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
6. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir ?	Tekstil	N	2	0	1	4	17	24
		%	1,30%	0,00%	0,60%	2,50%	10,60%	15,00%
	Gıda	N	0	2	1	4	16	23
		%	0,00%	1,30%	0,60%	2,50%	10,00%	14,40%
	İnşaat	N	0	1	2	8	18	29
		%	0,00%	0,60%	1,30%	5,00%	11,30%	18,10%
	Otomotiv	N	0	0	0	2	3	5
		%	0,00%	0,00%	0,00%	1,30%	1,90%	3,10%
	Plastik	N	0	0	1	1	3	5
		%	0,00%	0,00%	0,60%	0,60%	1,90%	3,10%
	Elektrik-Elektronik	N	0	0	0	3	5	8
		%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%	3,10%	5,00%
	Kimya	N	0	0	0	1	3	4
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%	1,90%	2,50%
	Diğer	N	2	0	4	11	45	62
		%	1,30%	0,00%	2,50%	6,90%	28,10%	38,80%
	Toplam	N	4	3	9	34	110	160
		%	2,50%	1,90%	5,60%	21,30%	68,80%	100,00%

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ile değişime gitme nedeni olarak gösterilen müşteri istek ve tercihlerinin göz önüne alınması arasındaki ilişkiye bakıldığında, tekstil sektöründe faaliyet gösteren 24 işletmeden 17'si, gıda sektöründeki 23 işletmeden 16'sı, inşaat sektöründeki 29 işletmeden 18'i, otomotivdeki 5 işletmeden 3'ü, plastik sektöründe faaliyet gösteren 5 işletmeden 3'ü, elektrik-elektronik sektöründeki 8 işletmeden 5'i, kimya sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmenin 3'ü ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren 62 işletmenin de 45'i müşteri

istek ve tercihleri ile değişime gitme sorusuna kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.5. Faaliyette bulunan sektör ile işletme strateji ve hedefleri arasındaki ilişki

		8. İşletme stratejileri ve hedefleri						
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
6. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir ?	Tekstil	N	1	1	2	6	14	24
		%	0,60%	0,60%	1,30%	3,80%	8,80%	15,00%
	Gıda	N	0	1	0	10	12	23
		%	0,00%	0,60%	0,00%	6,30%	7,50%	14,40%
	İnşaat	N	2	2	2	5	18	29
		%	1,30%	1,30%	1,30%	3,10%	11,30%	18,10%
	Otomotiv	N	0	0	1	0	4	5
		%	0,00%	0,00%	0,60%	0,00%	2,50%	3,10%
	Plastik	N	0	0	0	1	4	5
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%	2,50%	3,10%
	Elektrik-Elektronik	N	0	0	0	4	4	8
		%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	2,50%	5,00%
	Kimya	N	1	0	0	1	2	4
		%	0,60%	0,00%	0,00%	0,60%	1,30%	2,50%
Diğer	N	2	2	2	9	47	62	
	%	1,30%	1,30%	1,30%	5,60%	29,40%	38,80%	
Toplam	N	6	6	7	36	105	160	
	%	3,80%	3,80%	4,40%	22,50%	65,60%	100,00%	

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ile değişime gitme nedeni olarak gösterilen işletme strateji ve hedefleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, tekstil sektöründe faaliyet gösteren 24 işletmeden 14'ü, gıda sektöründeki 23 işletmeden 12'si, inşaat sektöründeki 29 işletmeden 18'i, otomotivdeki 5 işletmeden 4'ü, plastik sektöründe faaliyet gösteren 5 işletmeden 4'ü, elektrik-elektronik sektöründeki 8 işletmeden 4'ü, kimya sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmeden 2'si ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren 62 işletmenin de 47'si işletme stratejileri ve hedefleri ile değişime gitme sorusuna kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.6. Faaliyette bulunulan sektör ile eğitim, sosyal sorumluluk,iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunma arasındaki ilişki

		5. Eğitim, sosyal sorumluluk, iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunmak						
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
6. İşletmeniz hangi sektörde faaliyette göstermektedir ?	Tekstil	n	1	3	1	4	15	24
		%	0,60%	1,90%	0,60%	2,50%	9,40%	15,00%
	Gıda	n	0	2	5	6	10	23
		%	0,00%	1,30%	3,10%	3,80%	6,30%	14,40%
	İnşaat	n	0	2	5	6	16	29
		%	0,00%	1,30%	3,10%	3,80%	10,00%	18,10%
	Otomotiv	n	0	1	1	1	2	5
		%	0,00%	0,60%	0,60%	0,60%	1,30%	3,10%
	Plastik	n	0	0	0	0	5	5
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,10%	3,10%
	Elektrik-Elektronik	n	0	0	3	1	4	8
		%	0,00%	0,00%	1,90%	0,60%	2,50%	5,00%
Kimya	n	0	0	0	4	0	4	
	%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	0,00%	2,50%	
Diğer	n	3	2	5	11	41	62	
	%	1,90%	1,30%	3,10%	6,90%	25,60%	38,80%	
Toplam	n	4	10	20	33	93	160	
	%	2,50%	6,30%	12,50%	20,60%	58,10%	100,00%	

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ile değişime gitme nedeni olarak gösterilen eğitim, sosyal sorumluluk,iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunma arasındaki ilişkiye bakıldığında, tekstil sektöründe faaliyet gösteren 24 işletmeden 15'i, gıda sektöründeki 23 işletmeden 10'u, inşaat sektöründeki 29 işletmeden 16'sı, otomotivdeki 5 işletmeden 2'si, plastik sektöründe faaliyet gösteren 5 işletme, elektrik-elektronik sektöründeki 8 işletmeden 4'ü, ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren 62 işletmenin de 41'i eğitim, sosyal sorumluluk,iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunma ile değişime gitme sorusuna kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir

Tablo 4.7. Faaliyette bulunan sektör ile yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması arasındaki ilişki

		2. İşletmemizde yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması						
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
6. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir ?	Tekstil	n	2	1	1	6	14	24
		%	1,30%	0,60%	0,60%	3,80%	8,80%	15,00%
	Gıda	n	1	2	4	5	11	23
		%	0,60%	1,30%	2,50%	3,10%	6,90%	14,40%
	İnşaat	n	0	2	5	10	12	29
		%	0,00%	1,30%	3,10%	6,30%	7,50%	18,10%
	Otomotiv	n	0	0	0	3	2	5
		%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%	1,30%	3,10%
	Plastik	n	0	0	0	1	4	5
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%	2,50%	3,10%
	Elektrik-Elektronik	n	1	0	3	1	3	8
		%	0,60%	0,00%	1,90%	0,60%	1,90%	5,00%
	Kimya	n	0	0	0	4	0	4
		%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	0,00%	2,50%
	Diğer	n	6	3	7	11	35	62
		%	3,80%	1,90%	4,40%	6,90%	21,90%	38,80%
	Toplam	n	10	8	20	41	81	160
		%	6,30%	5,00%	12,50%	25,60%	50,60%	100,00%

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ile değişime gitme nedeni olarak gösterilen yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması arasındaki ilişkiye bakıldığında, tekstil sektöründe faaliyet gösteren 24 işletmeden 14'ü, gıda sektöründeki 23 işletmeden 11'i, inşaat sektöründeki 29 işletmeden 12'si, otomotivdeki 5 işletmeden 2'si, plastik sektöründe faaliyet gösteren 5 işletmeden 4'ü, elektrik-elektronik sektöründeki 8 işletmeden 3'ü, ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren 62 işletmenin de 35'i yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması ile değişime gitme sorusuna kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.8. Çalışan sayısı ile değişim kararını veren kişi arasındaki ilişki

		10. İşletmenizdeki değişimin yapılmasına kim karar verir ?					
			İşletme sahipleri	Üst kademe yöneticiler	Alt kademe yöneticiler	Diğer	Toplam
8. İşletmenizdeki istihdam edilen çalışan sayısı ?	1-10 arası	n	48	6	1	2	57
		%	30,00%	3,80%	0,60%	1,30%	35,60%
	11-50 arası	n	38	12	0	3	53
		%	23,80%	7,50%	0,00%	1,90%	33,10%
	51-100 arası	n	11	10	0	0	21
		%	6,90%	6,30%	0,00%	0,00%	13,10%
	101-250 arası	n	11	4	0	1	16
		%	6,90%	2,50%	0,00%	0,60%	10,00%
	251'den fazla	n	8	5	0	0	13
		%	5,00%	3,10%	0,00%	0,00%	8,10%
Toplam		n	116	37	1	6	160
		%	72,50%	23,10%	0,60%	3,80%	100,00%

İşletmede istihdam edilen çalışan sayısı göz önünde bulundurulduğunda araştırmaya katılan, 1-10 arası çalışanı olan 57 işletmeden 48'inde, 11-50 arası çalışanı olan 53 işletmeden 38'inde, 51-100 arası çalışanı olan 21 işletmeden 11'inde, 101-250 arası çalışanı olan 16 işletmeden 11'inde ve 251'den fazla çalışanı olan 13 işletmeden 8'inde değişim kararını işletme sahipleri vermektedir.

Tablo 4.9. Değişim kararını veren kişi ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki

		10. İşletmenizdeki değişimin yapılmasına kim karar verir ?					
			İşletme sahipleri	Üst kademe yöneticiler	Alt kademe yöneticiler	Diğer	Toplam
3. Eğitim durumunuz	İlköğretim	n	17	2	0	0	19
		%	10,60%	1,30%	0,00%	0,00%	11,90%
	Lise	n	31	5	0	2	38
		%	19,40%	3,10%	0,00%	1,30%	23,80%
	Meslek Yüksek Okulu	n	17	7	0	1	25
		%	10,60%	4,40%	0,00%	0,60%	15,60%
	Lisans	n	46	22	0	2	70
		%	28,80%	13,80%	0,00%	1,30%	43,80%
	Yüksek Lisans	n	4	1	1	1	7
		%	2,50%	0,60%	0,60%	0,60%	4,40%
Doktora	n	1	0	0	0	1	
	%	0,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%	
Toplam		n	116	37	1	6	160
		%	72,50%	23,10%	0,60%	3,80%	100,00%

Araştırmaya katılanları eğitim durumu ile işletmede değişim kararını veren kişi açısından bakıldığında, 19 ilköğretim mezunundan 17'si, 38 lise mezunundan 31'i, 25 yüksek okul mezunundan 17'si, 70 üniversite mezunundan 46'sı, 7 yüksek

lisans mezunundan 4'ü ve 1 doktora mezunu da değişim kararını işletme sahiplerinin verdiği belirtilmiştir.

Tablo 4.10. Faktör analizi sonuçları

Değişkenler	Yenilik ve motivasyon	İş ve çevre koşullarına uyumsuzluk	Bilgilendirme ve ödüllendirme	Direnç	Verimlilik
5. Eğitim, sosyal sorumluluk, iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunmak	0,749				
7. İş gücü motivasyonunun yükseltilmesi çabaları	0,744				
6. Örgütlerin yeniden yapılanması hususundaki modern yönetim ve organizasyon teknikleri	0,736				
3. Müşteri istek ve tercihlerinin göz önüne alınması	0,727				
2. İşletmemizde yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması	0,688				
8. İşletme stratejileri ve hedefleri	0,687				
1. Doğal afetlere karşı hazırlıklı olma gerekliliği	0,645				
35. İşletmemizde değişikliğe karşı gösterilen tepkiler, üretimin kasten ve sürekli olarak düşürülmesi şeklindedir.		0,822			
37. İşletmemiz beşeri faktörler (yeterli ve nitelikli işgücü bulunmaması) nedeniyle çevre şartlarına uyum sağlayamamaktadır.		0,757			
33. İşletmelerde değişim programı ile ilgili yöneticilerin, bir değişim liderinde bulunması gereken özelliklere sahip olmamasından dolayı değişimde başarısız olmaktadır.		0,632			
36. İşletmeler çalışanlara yapılacak değişim ile ilgili bilgi vermediklerinden değişimde başarısız olmaktadır.		0,618			
38. İşletmeler yapılan değişim doğrultusunda çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla herhangi bir eğitim programının uygulamadıkları için değişimde başarısız olmaktadır.		0,551			
20. İşletmemizde değişime başlamadan önce toplantı yapmak suretiyle bir ön çalışma yapılmaktadır.			0,814		
40. İşletmemizde değişime başlamadan önce çalışanlara değişim ile ilgili bilgi, yapılan toplantılarla verilmektedir			0,803		
16. İşletmemizde personeli değişime motive etmek için manevi ödüller; takdirler, tebrikler vs. kullanılmaktadır.			0,635		

Tablo 4.10. Faktör analizi sonuçları (Devam)

21. İşletmemizde çalışanlar, insanın doğası gereği değişime ve yeniliğe karşı olması nedeniyle değişime direnir.				0,754	
23. İşletmemizde çalışanlar sosyal ilişkilerinin sarsılacağı ve çalışma arkadaşlarının değişeceği endişesi ile değişime direnir.				0,704	
25. İşletmemizde değişikliğe karşı gösterilen tepkiler devamsızlıkların artması şeklindedir.				0,772	
17. İşletmemizde yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu daha çok alt kademe yöneticilerden kaynaklanmaktadır.				0,644	
24. Değişim, müşteri memnuniyetini artırır.					0,832
39. Değişim, kalite ve verimliliği artırır.					0,818
42. Değişim, maliyetleri düşürür.					0,571

KMO and Bartlett's Test:0,775

Araştırma kapsamında ölçeklendirilen tüm sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu sonuçlara göre (Tablo 4.10), değişim yönetimine etki eden beş ana faktör, yenilik ve motivasyon, iş ve çevre koşullarına uyumsuzluk, bilgilendirme ve ödüllendirme, direnç ve verimlilik olarak isimlendirilmiştir. İki faktör dışındaki faktörlerin faktör yükleri tatminkâr seviyede olup açıkladıkları toplam varyans % 60,48'dir. Ayrıca faktör analizi Verimax Rotasyon Yöntemi ve Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Ayrıca, değişim yönetimini etkileyen faktörlerin güvenilirliğini kontrol etmek için Cronbach's Alfa $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir seviyede ($\alpha=0,772$) bulunmuştur.

Değişim yönetiminin boyutları ile işletme verimliliği boyutu arasındaki ilişkiyi açıklamak için aşağıda belirtilen hipotezlerin test edilmesi uygun görülmüştür.

H₁:Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile direnç arasında ilişki vardır.

H₂:Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile işletme verimliliği arasında ilişki vardır.

H₃:İş ve çevre koşullarına uyumsuzluğu ile verimliliği arasında ilişki vardır.

H₄:Yenilik ve motivasyon ile direnç arasında ilişki vardır.

H₅:Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile yenilik ve motivasyon arasında ilişki vardır.

H₆:İş ve çevre koşullarına uyumsuzluğu ile direnç arasında ilişki vardır.

Yukarıda belirtilen hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen her bir faktörün faktör puanları kullanılarak bu faktörler birer bağımsız değişken olarak alınmış ve analiz edilmiştir. Bu faktörler arası ilişkilerin belirlenmesi amacı ile yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.11. Faktörlere ait korelasyon, ortalama, standart sapma ve alfa değerleri

Faktörler	Alfa	Ortalama	S.Sapma	Yenilik ve motivasyon	İş ve çevre koşullarına uyumsuzluk	Bilgilendirme ve ödüllendirme	Direnç
Yenilik ve motivasyon	0,836	4,1848	0,78909	1			
İş ve çevre koşullarına uyumsuzluk	0,75	2,9263	0,90328	-0,023	1		
Bilgilendirme ve ödüllendirme	0,679	3,6688	0,94169	,291(**)	0,018	1	
Direnç	0,647	2,6578	0,91872	0,129	,438(**)	0,078	1
Verimlilik	0,591	3,75	0,89879	0,016	0,149	,410(**)	0,093

** 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 4.11’de faktörlere ait; korelasyon, ortalama, standart sapma ve alfa değerleri verilmektedir. Tablodaki alfa değerlerine baktığımızda verimlilik dışındaki faktörlerin Cronbach’s alfa değerleri sosyal bilimler için kabul edilebilir değerlerde çıkmıştır. Korelasyon analizinde bilgilendirme ve ödüllendirme ile yenilik ve motivasyon arasında ($\beta=,291^{**}$), direnç ile iş ve çevre koşullarına uyumsuzluk arasında ($\beta=,438^{**}$), verimlilik ile bilgilendirme ve ödüllendirme arasında ($\beta=,410^{**}$) birebir anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.12. Regresyon analizi sonuçları

Faktörler	Standardize edilmiş beta katsayıları	
	Beta	Anlamlılık
Bağımsız değişkenler		
Yenilik ve motivasyon	-0,111	0,145
İş ve çevre koşullarına uyumsuzluk	0,131	0,104
Bilgilendirme ve ödüllendirme	0,439	0,000
Direnç	0,016	0,845
Bağımlı Değişken: Verimlilik		

R²:0,179

F:9,643

p:0,000

$\beta_0= 2,319$

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere verimlilik bağımlı değişkene ait regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki verilere göre; verimlilik ile bilgilendirme

ve ödüllendirme arasında % 0,001 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,439$). Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre verimlilik ile diğer faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Regresyon tablosundan elde edilen verilere göre regresyon modeli $p<0,001$ anlamlılık düzeyinde anlamlı olup model aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

$$Y = 2,319 + 0,439BÖ$$

4.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Araştırma kapsamında değişim yönetiminin boyutları ile işletme verimliliği boyutu arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla altı kısım hipotez test edilmektedir.

H₁:Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile direnç arasında ilişki vardır.

H₂:Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile işletme verimliliği arasında ilişki vardır.

H₃:İş ve çevre koşullarına uyumsuzluğu ile verimliliği arasında ilişki vardır.

H₄:Yenilik ve motivasyon ile direnç arasında ilişki vardır.

H₅:Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile yenilik ve motivasyon arasında ilişki vardır.

H₆:İş ve çevre koşullarına uyumsuzluğu ile direnç arasında ilişki vardır.

Bu kapsamda test edilmesi uygun görülen hipotezlere ait sonuçlar tablo 4.13'te toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Araştırma hipotezlerinin sonuçları

	HİPOTEZLER	β	p	Sonuç
1	Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile direnç arasında ilişki vardır.	0,078	0,328	Red
2	Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile işletme verimliliği arasında ilişki vardır.	0,410	0,000	Kabul
3	İş ve çevre koşullarına uyumsuzluk ile verimlilik arasında ilişki vardır.	0,149	0,061	Red
4	Yenilik ve motivasyon ile direnç arasında ilişki vardır.	0,129	0,104	Red
5	Çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile yenilik ve motivasyon arasında ilişki vardır.	0,291	0,000	Kabul
6	İş ve çevre koşullarına uyumsuzluk ile direnç arasında ilişki vardır.	0,438	0,000	Kabul

Değişim yönetiminin boyutları ile işletme verimliliği boyutu arasındaki ilişkiyi açıklamak için test edilmesi uygun görülen hipotezlerden , hipotez 1’de çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile direnç, hipotez 3’de iş ve çevre koşullarına uyumsuzluk ile verimlilik ve hipotez 4’de yenilik ve motivasyon ile direnç arasında ilişki beklenirken tablo 4.13’de de görüldüğü üzere anlamlılık düzeyleri 0,005’ten yüksek olması sebebi ile red edilmiştir.

Test edilen hipotezlerden hipotez 2’de çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile verimlilik ($\beta=0,410$), hipotez 5’de çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile yenilik ve motivasyon ($\beta=0,291$) ve hipotez 6’da iş ve çevre koşullarına uyumsuzluk ile direnç ($\beta=0,438$) arasında 0,000 düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilerek bu hipotezler kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşen dünya düzeninde değişim sürecinin hızlanması ile birlikte özellikle bireyler, kültürler, işletmeler, toplumlar ve sosyal düzenin içindeki tüm varlıklar bu değişimden etkilenerek, değişen rekabet koşullarına ayak uydurmak zorunluluğu içine girmişlerdir.

İşletmelerin içinde bulunduğu çevre her geçen gün hızlı ve sürekli değişimlerin yaşandığı oldukça dinamik bir ortamdır. Örgüt tüm bu çevre faktörlerinden etkilenmekte ve kısmi olarak da bu faktörleri değişim yönünde etkilemektedir. Bu da çevre ile işletme arasındaki karşılıklı etkileşime işaret etmektedir. İşletmeleri derinden etkileyen bu faktörler, işletmeleri değişime yönlendirmekle birlikte, işletmeler de, değişimin etkisi ile bu çevresel faktörleri, kendi lehlerine çevirebilmek adına bir takım önlemlerle çevreye müdahale edebilmektedir.

Tüm bu değişim ve gelişimlere bağlı olarak ortaya çıkan yeni üretim teknolojileri, müşteri istek ve tercihlerindeki değişim, yeni çıkan ya da değişen vergi ile mali düzenlemeler, iş gücü motivasyonunu arttırma çabaları ve yeni işletme strateji ve hedefleri gibi ekonomik, teknolojik, toplumsal, hukuki faktörlerle işletmeler değişime zorlanmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen işletmeler, mevcut kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak, üretim sürelerini, miktarlarını, kalitelerini, maliyetini kontrol altına alarak, verimliliklerini arttırmalıdır. Bu noktada kaynakların ne denli ekonomik ve başarılı kullanıldığını ortaya koyan verimlilik faktörü de ayrı bir önem taşımaktadır. Ancak işletmelerin sürdürülebilir bir başarı yakalaması, verimliliğin sadece üretimde değil, hammadde temininden, ürünün müşteriye ulaşmasına kadar her aşamayı kapsayan, işletmenin bütününde arttırılmasına bağlıdır. Buna göre işletmelerin başarılarını ve karlılıklarını gösteren verimliliği, teknolojik değişimler ile kaliteden ödün vermeden sağlanan maliyet düşüklüğü ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını önceden belirlemek sureti ile,

uygun ürünü veya hizmeti en hızlı ve kaliteli bir şekilde sunarak müşteri memnuniyeti kazanılarak artırılmalıdır.

Değişimin kabulüne bağlı olarak artan verimlilik, hem ulusal, hem sektörel, hem de işletme bazında rekabet açısından en önemli başarı kriterlerinden biridir. İşletmeler kendilerini değişime yönlendiren bu faktörleri sürekli olarak takip ederek, değişime hazırlıklı olmalı, bunların çok iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir.

Değişimde başarıyı sağlayabilmek için öncelikli olarak çalışanların amacı ile işletme amaçlarının bütünleştirilerek, çalışanların da sürece katılımı gerekmektedir. Kuşkusuz işletmede tüm bu faaliyetlerin merkezinde çalışanlar bulunmaktadır. Çünkü kullanılan teknoloji ne kadar yeni olursa olsun, kullanılan teknolojinin verimliliği, çalışanların performansına bağlı olarak değişecektir. İşletmede çalışanları doğru yönlendirmede en etkili yol onları isteklendirme, motive etmektir. Değişim ile ilgili tüm bilgilerin çalışanlara açık bir şekilde önceden bildirilmesi, değişim çalışmalarına katılımları için ikna edilip, değişime teşvik edilmeleri, değişimin gerektirdiği bilgi ve tecrübe yönünden çalışanların eğitilmesi, bu yönde, kurs, seminer ve programlara katılmalarının sağlanması ve desteklenmesi, bu süreç zarfında çalışanların da fikirlerinin alınması, çalışanların maddi ve manevi ödüllendirme yolu ile motivasyonlarının artırılarak, sürece tam anlamı ile dahil edilmeleri gerekmektedir. Bu sayede değişim yönetiminin başarısı açısından en büyük engellerden biri olan çalışanların değişime tepkisi ve direnci büyük oranda önlenmiş olmaktadır.

Sonuç olarak insanlar artık daha demokratik, daha katılımcı bir yönetim anlayışı içerisinde yer alarak, yönetimde söz sahibi oldukları bir kültür tercih etmektedir. Değişim yönetimi sürecinde değişim yönetimi faaliyetine ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi, olumlu faaliyetlerin ödüllendirilmesi, hem değişim yönetiminin etkinliğinde hem de işletme verimliliğinin artışında önemli bir paya sahip olmaktadır.

Bu bağlamda, Gaziantep Küçük sanayi sitesinde faaliyet gösteren küçük işletmelerde, değişim yönetimi boyutları ile işletme verimliliği boyutu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak ve küçük işletmelerin değişim yönetimine bakış açılarını belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

– Gaziantep’te faaliyet gösteren küçük işletmelerden araştırmaya katılan yöneticilerin %46,9 oranı ile çoğunluğun 29-39 yaş arasında değiştiği ve %88,8’nin

bay olduğu; yöneticilerin %48,8'inin fakülte ve daha üst eğitim düzeyinde olduğu, bu kişilere meslek yüksek mezunlarını da dahil edildiği takdirde %64,4 gibi büyük bir kısmın üniversite mezunu olduğu; kurumda ve birimde çalışma süreleri açısından bakıldığında, çoğunluğun 1-5 yıl ile ilk sırada, 11-15 yılı da ikinci sırada yer aldığı ve son olarak ankete katılanların işletmedeki pozisyonlarının %54,4 oranı ile çoğunluğun işletme sahibi olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi açısından baktığımızda ankete katılanların, önemli bir kısmının üniversite mezunu olduğunu görmekteyiz, bu da, yanıtların güvenilirlik derecesinde önemli bir nokta olarak değerlendirilebilir. Ayrıca işletme sahipleri ve çalışanların eğitim düzeyinin yüksek oluşu, değişimin kabullenilmesi açısından, kolaylık sağlamaktadır.

– Araştırmaya katılan işletmelerin, demografik özelliklerine bakıldığında; öncelikli olarak ağırlığın diğer (eğitim, sağlık, hizmet, metal, ambalaj, hırdavat) sektörlerde faaliyet gösterirken, ikinci sırada inşaat ve üçüncü sırada da ağırlıkları ile tekstil sektöründe faaliyette buldukları; faaliyet süreleri açısından en önemli ağırlığın, %25 ile 11-15 yıllar arasında ve % 23,8 ile 21-25 yıllar arasında değiştii;istihdam edilen çalışan sayısı açısından %35,6'sının 1-10 arası değiştii ve %33,1'inin 11-50 arası işçi çalıştıkları ve toplamda da % 68,7 ile büyük bir kısmın 1 ile 50 arası işçi çalıştırdıkları ve küçük işletme oldukları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda kobi tanımında yıllık toplam satış cirosunu esas alan Basel II Standartlarına göre 50 milyon Euro altı ciro elde eden ve yıllık banka kredisi kullanım tutarı 1 milyon Euro altı olan işletmeler kobi olarak nitelendirilmektedir. Araştırmaya katılanların bankadan bir yıl içerisinde kullanılan toplam kredi tutarına bakıldığında, %36,3'ünün kredi kullanmadığı, %41,3'ünün 1 milyon Euro altı ve %22,5'inde 1 milyon Euro üzeri kredi kullandığı; yıllık toplam satış cirolarını belirlemeye yönelik olarak sorulan bu soruya anket çalışmamız öncesinde yapılan, pilot çalışmasında cevap verilmek istenmemiş olmasına rağmen ankete kapsamı içerisinde yine yer verdik ancak katılımcıların %16,9'unun bu soruya hiç cevap vermediği, katılan %83,1'lik kesiminde %74,4 oranındaki büyük çoğunluğunun 50 milyon Euro altı ve kalan kısmın da 50 milyon Euro üzeri ciro elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların büyük bir kısmının Basel II Standartları kapsamında kobi tanımını içerisinde yer almaktadır.

– Araştırma kapsamında işletmede değişim kararını veren kişiye yönelik tespitite; katılımcıların, %72,5 oranındaki büyük çoğunluğun işletme sahibi, %23,1'lik bir kısmını ise üst kademe yöneticiler olduğu; % 69,4 gibi önemli bir

kesimde değişiklik çalışmalarını genel müdür veya yardımcılarının yürüttüğü sonuçlarına ulaşmıştır. İşletmelerde değişimin yapılmasına işletme sahibinin karar vermesi, bize karar alma mekanizmalarının merkezleşmiş olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca değişiklik çalışmalarının üst kademe yöneticiler tarafından yürütülmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin aynı kişide toplanması sebebi ile değişimin başarısı yönünden hem avantaj hem de dezavantajlar sağlar. İşletme sahiplerinin işletmeyi tanınması ve çalışanları ile olan dolaysız ilişkileri değişimin kabul edilip, devam ettirilmesinde avantajlar sağlarken, aynı zamanda yönetici pozisyonunda olan işletme sahiplerinin bilgi birikimi eksikliği ve objektif olmayan ve rasyonel olmayan kararlar alma durumunda olması da bir takım dezavantajlar sağlar. İşletme dışında uzman ve danışmanlardan yararlanma oranına baktığımızda %0,6 gibi çok düşük bir oranla karşımıza çıkmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin değişim konusunda uzman kişilerden yararlanacak maddi güce sahip olmayışı da ayrı önemli bir noktadır.

– Araştırma kapsamında her sektör bazında, değişime gitme nedenleri ele alındığında ilk sırada müşteri istek ve tercihlerinin göz önüne alınması, ikinci olarak işletme strateji ve hedefleri, üçüncü ve dördüncü sırada ise iş gücü motivasyonunun yükseltilmesi çabaları ve eğitim, sosyal sorumluluk, iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunma ve daha sonra da yeni üretim teknolojilerine ayak uydurma nedenleri yer almaktadır. Buradan hareketle işletmelerin, müşteri taleplerini karşılama ihtiyacında olup, işletmede müşteri bilincinin oluştuğunu, değişen koşullar karşısında işletme strateji ve hedeflerini değiştirdiğini, aynı zamanda işletmede istihdam eden çalışanın eğitimini, motivasyonunu göz önünde bulundurup, insana önem verdiklerini görmekteyiz.

– İşletmede istihdam edilen işçi sayısı ile değişim kararını veren kişi arasındaki ilişki incelendiğinde, gerek 1-10 arası işçi çalıştıran işletmelerde, gerekse de 250'den fazla işçi çalıştıran işletmelerde bunun yanı sıra eğitim durumu açısından da incelendiğinde tüm eğitim düzeyindeki katılımcılardan elde edilen bulgular doğrultusunda değişim kararını çoğunlukla işletme sahiplerinin verdiği tespit edilmiştir. Bu da işletmelerde karar alma mekanizmasının merkezileştiği ve katılımcı yönetim anlayışının var olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak da kurumsallaşmanın henüz gerçekleşmediği yargısına ulaşılmaktadır.

– Gaziantep'te faaliyet gösteren küçük işletmelerde, değişim yönetimine etki eden değişkenlerin ölçülmesine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucunda,

yenilik ve motivasyon, iş ve çevre koşullarına uyumsuzluk, bilgilendirme ve ödüllendirme, direnç ve verimlilik değişkenlerinin değişim yönetimini etkilediği tespit edilmiştir. İşletmelerin sürekli değişen dünya şartları doğrultusunda, üretim sistemlerinin geliştirilmesi, makine ve teçhizatların mevcut standartlara yükseltilmesi çabaları ile teknolojik faktörlerin, işletme çalışanlarının değişim yönünde yeteneklerinin geliştirilmesi amacı ile gerekli eğitim, danışmanlık, kurs ya da seminer vb. çalışmalar yapılarak hem iş koşullarının uygunlaştırılması hem de değişim yönünden çalışanların motivasyonunun artırılmasını sağlayacaktır. Çalışanlara gerçekleştirilmesi planlanan değişim ile ilgili önceden bilgi verilmesi, değişimin her aşamasının ayrıntılı olarak çalışanlarla paylaşılması, değişime olan direnci önlemede en önemli faktörlerden biridir. Ayrıca çeşitli maddi ve manevi ödüllendirme yöntemleri ile çalışanları motive edip, değişimin benimsenmesini sağlayarak, direnci de önemli ölçüde azaltacaktır. Globalleşen dünya düzeninde değişimi kaçınılmaz kılan tüm bu faktörler de başarılı olunduğu takdirde işletme verimliliğinde de doğrudan artışlar sağlanacaktır.

– Gaziantep'teki küçük işletmelerde değişim yönetiminin boyutları ile işletme verimliliği boyutu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yapılan korelasyon ve çoklu regresyon analizi sonucunda, değişim yönetimini etkileyen değişkenlerden çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile işletme verimliliği arasında çift yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilerek ($\beta=0,410$), Hipotez 2 kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak işletme yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde çalışanların yönetim tarafından bilgilendirilmesi, maddi, manevi ödüller ile motivasyonlarının artırılması, işletme verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

– Yapılan korelasyon ve çoklu regresyon sonucunda, değişim yönetimi boyutlarından, iş ve çevre koşullarına uyumsuzluk ile direnç arasında çift yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($\beta=0,438$). Bu bağlamda Hipotez 6 kabul edilmiştir. Gerek çalışan gerekse de değişim lideri olsun değişim için gerekli olan niteliklere sahip olunmaması durumunda, işletmedeki beşeri faktörün kendi yeteneklerinin değişim sürecinde yetersiz olacağı ile ilgili mevcut düşüncelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da değişimin önündeki en büyük engellerden biri olan direnci artırır. Bir başka ifade ile işletmelerde değişim sürecinde, yöneticilerin de sürece dahil edildiği değişim ile ilgili iş, işletme ve çalışanları ilgilendiren tüm

koşulların değişim yönünde uygunlaştırılmasının sağlandığı ölçüde çalışanların da değişime karşı gösterecekleri direnç azalacaktır.

– Gaziantep Küçük sanayi sitesinde faaliyet gösteren küçük işletmelere yönelik olarak yapılan araştırmadan elde edilen korelasyon ve çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre değişim yönetimi boyutlarından çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile yenilik ve motivasyon arasında, çift yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilerek ($\beta=0,291$), Hipotez 5 kabul edilmiştir. İşletme sahipleri ve yöneticiler tarafından değişim sürecinde, çalışanların süreç hakkında bilgilendirilip, faaliyetlerine bağlı olarak ödüllendirildiği oranda, çalışanların değişim ile ilgili olumsuz düşüncelerini azaltacağından, çalışanların yeniliğe, değişime uyumu yönünde motivasyonları artacaktır.

– Araştırma sonuçlarına göre test edilmesi uygun görülen hipotezlerden Hipotez 1; çalışanların bilgilendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile direnç, Hipotez 3; iş ve çevre koşullarının uyumsuzluğu ile verimlilik, Hipotez 4; yenilik ve motivasyon ile direnç arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. İş ve çevre koşullarına uyumsuzluk ve bu yönde işgücünün bilgilendirilip, ödüllendirilmesi, sonucunda da çalışanların yenilik yönünde motivasyonlarının arttırılarak, direncin kırılması, değişim sürecinde değişimin başarısı açısından büyük önem arz eden insan faktörünün kazanılmasını sağlayarak, değişimin başarı ile gerçekleştirilmesine büyük bir katkı sağlayacaktır.

– Değişim yönetimi boyutlarından verimlilik ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, verimlilik ile bilgilendirme ve ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken ($\beta=0,439$); diğer değişim yönetimi boyutları ile işletme verimliliği arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Çalışanların değişim sürecinde değişim ile ilgili bilgilerden haberdar edilmesi, değişime katılımının sağlanarak bu yöndeki davranışların maddi, manevi ödüller ile karşılık bulması, beşeri faktörün isteklendirip, motivasyonunu arttıracaktır. Bu da işletmedeki en önemli kaynaklardan biri olan işgücünden daha etkin yararlanılması sağlayarak, verimliliği arttıracaktır.

– Araştırma kapsamına giren işletmeler gerek değişim kararının alınması, gerekse de değişimin yürütülmesi faaliyetlerinin yöneticide toplanması sebebi ile katılımcı yönetim anlayışından uzak, merkeziyetçi bir yapı arz etmektedir.

– Araştırma kapsamındaki işletme yöneticileri, genel olarak değişimin kalite, müşteri memnuniyeti ve maliyet bazında olumlu katkıları ile işletme verimliliğini yükselteceğine dolayısıyla değişimin gerekliliğine, inanmaktadır.

– Ancak araştırma içerisinde yer alan işletmelerde iş ve çevre koşullarına uyumsuzluk sebebi ile işgücünün bilgilendirilip, ödüllendirilmesi, çalışanların yenilik yönünde motivasyonlarının artırılması ve dolayısıyla da direncin kırılması, değişim sürecinde insan faktörünün kazanılmasını sağlayan, bu zincir biraz eksik kalmıştır. Yani değişimin ana konusunu oluşturan insan faktörüne gereken önem verilmemektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda işletmelere, yöneticilere ve araştırmacılara bu süreçte katkıda bulunacak bir takım öneriler geliştirilmiştir:

– Ülkeler arası sınırların azaldığı, dünya ile entegrasyon sürecinde ülkemizde Avrupa Birliği'ne girmeye çalışmaktadır. Bundan dolayı işletmelerin sadece yurt içinde değil, uluslararası rekabet içinde hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bunun için de işletmelerin teknolojik, yapısal, beşeri değişimler gerçekleştirerek çevreye uyum sağlayıp, yenilikçi faaliyetler ile çevreyi değiştirmeye yönelmeleri gerekmektedir.

– İşletme yöneticileri, değişimin başarısında rol oynayan en önemli faktörlerden biridir. Değişim yönetiminde işletme yöneticisinin başarısı, işletme içindeki huzura ve güvene, çalışanların değişime motive edilerek desteklerinin kazanılmasına, insan faktörüne verdiği öneme ve yönetim felsefesine bağlıdır. Yöneticilerin beşeri faktörün desteği almadan, sürece istekli katılımları sağlanmadan başarı ile değişimi gerçekleştirmeleri çok zordur. Bu sebepten dolayı, işletme yöneticilerinin bu faktöre özel önem vermeleri gerekmektedir. Bu anlamda yöneticiler, çalışanların kendi çalışma alanlarını etkileyecekleri konularda görüş ve düşünceleri alınarak ast-üst arasındaki fikir alışverişi sağlamalı, çalışanların da karar alma sürecine katılımını sağlamalı, değişim öncesi ve değişim sırasında çalışanları her aşamada değişim ile ilgili olarak bilgilendirmeli, değişim yönünde çalışanlara yetersiz oldukları konularda eğitimler sağlamalı, göstermiş oldukları performans ölçüsünde maddi-manevi ödüllendirme yöntemleri ile çalışanları desteklemelilerdir.

- Örneklem, kapsamının bölge hatta ülke bazında daha geniş tutulması, anketin aynı işletmede hem yöneticiye hem de çalışana birlikte uygulanması, araştırmacıların bu konudaki çalışmalarına, olumlu katkılarda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- AB Antlaşmalarında Süperdevlet Provizyonları. Erişim: www.turkab.net/abk/ab07antlasma.html. (22.08.2005).
- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Ankara, ss.7-11.
- Alkan, N. (1999). *Değişim Yönetiminde Liderlik Faktörü ve Siemens-Simko Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.68-75.
- Altıncı Yılında Türkiye-AB Gümrük Birliği. (2001). *ASOMEDYA*, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Ankara, ss.54-57.
- Arslan, İ. (1999). *Değişimin Yönetici Eğitimi Üzerindeki Etkileri (Gaziantep İlinde Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, ss.14-38.
- Atkinson, P. (2005). *Managing Resistance To Change*. Management Services.
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği. (2000). *AB'de İstihdam ve Sosyal Politika*. Ankara, ss.1-7.
- Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu. (2005). Avrupa Birliği Nedir? Erişim: www.deltur.cec.eu.int/default.asp?lang=0&ndx=12&mnID=2&ord=1&sub0rd=0#top (01.09.2005)
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği. (2000). *2000 Yılı Genişleme Stratejisi*. Ankara, ss.65-68.
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği. (2000). *AB Enerji Politikası "pazarın açılması, ekonominin desteklenmesi"*. Ankara, ss.2-7.
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği. (2000). *Avrupa Ekonomik ve Parasal Birliği (EPB) ve EURO "AB Ekonomik Bütünleşmesinde Kararlı Bir Adım"* Ankara, ss.1-5.
- Avrupa Komisyonu. (1997). *Türkiye ile Gümrük Birliği Anlaşması*, Avrupa- Akdeniz Ortaklığı, s.6
- Avrupa Komisyonu. (2002). *Avrupa'da Rekabet Politikası ve Yurttaşlar*, ss.8
- Balogun, J. And Jenkins, M. (2003). *Re-conceiving Change Management: A Knowledge-based Perspective*. European Management Journal Vol.21, No.2 pp.247-257
- Baltaş, Z. (2002). *Değişimde Değer Yaratmak*. Remzi Kitabevi, Ankara, s.6.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss.100-106.
- Bedük, A., Mete, O. Ve Usta S. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk KOBİ'lerinin Temel Sorunları: Karaman Gıda Sektörü Örneği, *Uluslararası Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, Bandırma, ss.519-533.

- Bildirir, N. (2005). *Avrupa Birliği ve Türkiye Bölgesel Kalkınma Politikaları: Uygulamalar ve Alınan Sonuçlar*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, ss.46-60.
- Bilgili, E. (1999). *Euro ve Tek Pazar*. Dış Ticaret Dergisi, 4(14):31-33.
- Bolat, Ö. (2003). *Avrupa Birliği ve Türkiye- AB İlişkilerinin Kronolojisi*. Müsiad, İstanbul, ss.3-32.
- Candan, A. (2005a). *Avrupa Birliği'nin Ortak Tarım Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, s.6.
- Candan, A. (2005b). *Avrupa Birliği'nin Çevre Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, ss.4-10.
- Candan, A. (2005c). *Avrupa Birliği'nin Ortak Balıkçılık Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, ss.4-8.
- Candan, A. (2005d). *Avrupa Birliği'nin Enerji Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, ss.4-7.
- Chester, B. (2005). Change Management. AİİM E- Doc Magazine; 19,3:10-11.
- Civan, M., Tekinkuş, M. (2002). Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Avrupa Birliği'ne Uyum Süreci; Gaziantep Örneği. *Erc/Odtü Uluslararası Ekonomi Kongresi IV R Bildiri Kitabı*, Ankara 385. Erişim: www.econturk.org/turkisheconomy/P455.pdf (01.05.2006).
- Civan, M., Uğurlu, M. (2005). *Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde KOBİ' ler; (Gaziantep İli Örneği)*. Gaziantep,ss.1-21.
- Clarke, A. ve Garside, J. (1997). *The Development Of A Best Practice Model For Change Management*. European Management Journal Vol.15, No:5 pp.537-545.
- Çağlar, İ., Kendirli, S. ve Çağırın, H. (2005). AB'ye Giriş Sürecinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Yönetim Bilinci ve Finansal Politikalara Etkileri, Çorum KOBİ' lerine Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ' ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, Bandırma, ss. 348-373.
- Çakmak, C. (1999). *Örgütsel Yapıların Değişim.Yönetimi Odaklı Yeniden Yapılandırılması ve Türk Telekom Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, ss.33-41.
- Çapanoğlu, S. G. (2005a). *Avrupa Birliği'nin Vergi Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, s. 6.
- Çapanoğlu, S. G. (2005b). *Avrupa Birliği'nin Telekomünikasyon ve Görsel İşitsel Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, ss. 5-8.
- Demirel, Y. (2005). *Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde KOBİ' lerin Yönetim Sorunları ve Bir Uygulama*, *Uluslararası Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ' ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, Bandırma, ss. 534-540.
- Dennis, S. (2005). Managing Change, Maximizing Technology. *MutiHousing News*, 01460919, Vol.40,Issue.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (2005). *Avrupa Topluluklarının Tarihsel Gelişimi* Erişim: www.dtm.gov.tr/ab/AB%20sayfasi/tarihsel.htm. (22.08.2005)
- Dış Ticaret Müsteşarlığı ve TOBB. (2002). *Avrupa Birliği ve Türkiye*.DTM ;TOBB, Ankara, ss.89-90.
- Diñer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama Ve Teknikler*.İz yayıncılık, İstanbul, ss.16-70
- Duck, J.D. (1999) *Değişim Yönetimi*.Dengeleme Sanatı. *Değişim*. Mess Yayınları, İstanbul, ss.61-84.

- Dura, C. Ve Atik, H. (2003). *Avrupa Birliği Gmrk Birliği Ve Türkiye*. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.285-314.
- Dülger, . (2003). *rgtsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe rgtsel Değişim Uygulamaları*. Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.50-60.
- Ege, A., Eğitim, Ő., Acar, U. (1995). AB İle Gmrk Birliği Muhtemel Etkileri ve KOBİ' ler. KOSGEB
- Erçin, E. (2005a). *Avrupa Birliği'nin Ulaştırma Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, s.6.
- Erçin, E. (2005b). *Avrupa Birliği'nin Bölgesel Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, ss.7-8.
- Erişim: www.isguc.org/degisim_yonetimi.php. (02.08.2005).
- Erişim: www.sba.gov.tr (22.08.2005).
- Feldman, J. (2002). Managing Change. Network computing, 10464468, 3/4/, vol.13, Issue5.
- Fuchs, G. (2004). Change Management An Underestimated Key To Success, DM Review, December 2004, pp.27-29.
- Gaunt, K. (2004). Change is a Challenge. www.management.co.nz.
- Gilmore, A. and Carson, D. (2000). Managing strategic change in small and medium-sized enterprises: how do owner- managers hand over their networks?, strategic change, 9. 415-426.
- Goldstone, M. (2001). Managing Change:seven rules, three phases.
- Göktekin, İ.Y. (2003). *Küçük ve orta lekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa, s.9.
- Gündüz, T. (2003). AB Para Politikası & Euro. *ereve Dergisi*, 11 (29) :43-48.
- Güven, C. (2006). *İşgörenlerin Değişim Yönetimini Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Kamuda Bir Uygulama*. Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.35-90.
- Gzel, T. (1996). *Değişim Yönetimi Ve Planlı Değişim*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, ss.42-65.
- Holman, D., Axtel, C., Clegg, C., Pepper, K., Waterson, P., Cantista, I. And Gray, O. (2000). *Change and Innovation in Modern Manufacturing Practices: An Expert Panel Survey of U. K. Companies*. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol.10(2) 121-137.
- <http://www.gap.gov.tr/Turkish/Dergi/D361995/sanayi.html> (27.05.2007).
- Hussey, D.E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*. Rota Yayınları, İstanbul, ss.9-22.
- Hussey, (1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*. Timaş Yayınları, İstanbul, ss.11-12.
- Ibbs, C.W.,Wong, C. K. And Kwak, Y.H. (2001). Project change management system. *Journal Of Management In Engineering*, Vol.17(3):159-165.
- İktisadi Kalkınma Vakfı. (1992). AB Mevzuatına Uyumun Ekonomik, Siyasi ve Sosyal Yaşama Etkileri. İKV, İstanbul,ss. 32-35.
- <http://www.ikv.org.tr/temelpolitika.php> (25.08.2005).
- İleri, U. . (2005a). *Avrupa Birliği'nin Bilim ve Araştırma Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, ss.4-7.
- İleri, U. . (2005a). *Avrupa Birliği'nin Tüketicisi Politikası*. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul, ss.6-10.

- İstanbul Ticaret Odası, (2004). *Avrupa Birliği'nin Türk KOBİ'lerine Yönelik Programı*. (48) ss.9-11.
- Jonathan, F. (2002). Mananging Change. *Network Computing*, 10464468, 3/4 Vol.13, Issue 5.
- Kandiller, R. (1990). *Avrupa Tek Pazarı ve Türk Bankacılık Sektörünün Uyumlaşma Sorunu*. Ankara Üniversitesi Basım Evi, Ankara, ss.48.
- Karagöl, Ü. (1997). *İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Gümrük Birliği Sürecinin Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss.1-73.
- Karluk, R. (1998). *Avrupa Birliği ve Türkiye*. 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, ss.271.
- Kegan, R. ve Lahey, L.L. (2001). *Kültür ve Değişim*. (Der.). İnsanların değişmemesinin gerçek nedeni. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, ss.47-49.
- Kotter, J.P. (1999). *Değişimi Yönetmek*. Harvard Business Review Değişim. BDZ Yayıncılık, İstanbul, ss.12-17.
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin El Kitabı. (1999).(Hazırlayan: TMMOB Makine Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi) *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Komisyonu* Yayın no:211
- Leadership Change Management: How To Teach It, How To Control It. (2004).*HR Focus*. pp.3-4.
- Memiş, D. (2005). *Avrupa Birliği Ortak Ekonomik Politikaları İçinde Ortak Dış Ticaret Politikası Ve Türkiye'nin Uyum Çabaları*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, s.43.
- Moitra, D. (1998). *Managing Change For Software Process Improvement Initiatives: A Practical Experience-Based Approach*, software Process-Improvement and Practice.4, 199-207, pp.199-201.
- Morris, L. (1995). *Why Don't We Change? Training&Development*. October.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırma Teknikleri ve SPSS Destekli Uygulamalar*. Seçkin Yayınları, İstanbul, ss.123-124.
- Oktay, E.ve Güney, A. (2002). *Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri, 21 Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C. Erişim: http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/ertan_oktay.pdf (05.09.2005).
- Ova, M. Z. (2001). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Değişim Yönünün Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, ss.1-57.
- Özcan, M. (2004). *Avusturya Seçimleri Işığında Avrupa Birliği Bütünleşmesi Hakkında Bir Değerlendirme*. <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=20> (22.08.2005)
- Özder, R. (2005). *AB Ülkeleri ve Türkiye'deki KOBİ'lerin Sorunlarının Rekabet Farklılaşmasına Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma*, ss. 331-347.
- Özkan, M. (2005). *Değişim Üzerine Sohbetler*. Erişim: www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=83 (02.08.2005).
- Özsoy, O. (2002). *AB Yolunda Türkiye: Türkiye'nin Avrupa Birliği Üyeliğinin Türkiye'ye ve AB'ye Etkileri*. İstanbul, ss.145-147.
- Pratt, M.K. (2005). *Leading Change*. *Computer World* Erişim: www.computerworld.com. (20.05.2005).

- Prokopenko, Joseph. (1998). *Verimlilik Yönetimi*. Birinci Baskı, Ankara, s.15.
- Ruta, C.D. (2005). The Application Of Change Management Theory To HR Portal Implementation In Subsidiaries Of Multinational Corporations. *Human Resource Management*, Vol 44, No.1, pp.35-53.
- Savaşkan, G. (2001). *Avrupa Birliği ve KOBİ' ler*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, ss. 30-76.
- Seeley, C. (2000). Change Management: A Base For Knowledge-Sharing. *Knowledge Management Review*, Volume 3, Issue 4.
- Şen, R. (2002). *Avrupa Birliği'nde İç ve Dış Ticaretin Yönü*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, s.25.
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifini KOBİ' lerin Olmazsa Olmazları*. Alfa Yayınları, İstanbul, ss.46-50.
- Taş, S. (2003). *Avrupa Birliği Ortak Ticaret Politikası. Avrupa Birliği Ortak Politikaları ve Türkiye: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Politikaların Uyumlaştırılması*. Arıkan, H. ve M. Kar (Ed.), Beta Yayıncılık, İstanbul, ss.139-159.
- Türk Demokrasi Vakfı. (2003). *Avrupa Topluluklarının Tarihsel Gelişimi, Organları ve AB'nin Genişlemesi*. 1. Baskı, TDV, Ankara, ss.1-2.
- Tüzün, T. (2001). *KOBİ' lerin Sorunları, 1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi*, Bişkek-Kırgızistan, ss.345-356.
- Uçan, M.Y. (2003). *Değişim Yönetimi Ve Bir Kamusal Model Denemesi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, ss.85-120.
- Uludağ, B. (1998). *Değişim, Değişim Yönetimi Ve Yönetim Stratejilerinde Yeniden Yapılanma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss. 30-41.
- Uyanusta, E. (2005). *Avrupa Birliği'nin Rekabet Politikası*. İktisadi ve Kalkınma Vakfı, İstanbul, s.6,
- Ülger, İ.K. (2003). *Avrupa Birliği'nin ABC'si*. Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, ss.51-75
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, ss.17-35.
- Verhellen, G. Ve Tunay, K. (2002). *Avrupa Birliği'nin Rekabet Politikası ve Türkiye'nin Uyumu*. İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, İstanbul, s.20.
- Voropajev, V. (1998). Change Management-A Key Integrative Function Of PM In Transition Economies. *International Journal of Project Management* Vol.16, No.1, pp.15-19.
- Wagner, M.A. (2005). The Challenge of Change. *Defense Transportation Journal*, 61, 5 p.8.
- Yalçın, Azmi (2002). *Değişim Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana, ss.23-80.
- Yılmaz, Ç.E. (2006). *Değişim Mühendisliği Ve Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.14.
- Yörük, N., Coşkun, M. Ve Erdem M.S. (2005). *Avrupa Birliği (AB) Üyeliği Öncesinde, KOBİ' lerin Rekabet Gücünü Etkileyebilecek Finansal Yapı Sorunlarının Tespitine Yönelik Uygulama Çalışması, Uluslararası Avrupa Birliği:'ne Giriş sürecinde KOBİ' ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, Bandırma, ss.493-506.

ÖZGEÇMİŞ

Filiz Çiçek 1980 yılında Gaziantep'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini Gaziantep'te tamamladıktan sonra, 1999 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazandı. Lisans öğrenimini 2003 yılında tamamladı. 2004 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 2005'ten bu yana özel bir şirkette, kambiyo bölümünde görev yapmaktadır.

VITAE

Filiz Çiçek was born in 1980 in Gaziantep. After completing her primary and middle school education in Gaziantep, she won the Department of Public Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences at Karadeniz Technical University in 1999. She graduated in 2003. In 2004 she began her master education in Business Administration Department at Institute of Social Sciences of Gaziantep University. She has been working in foreign department in a private company since 2005.

EK A. 1 ANKET FORMU
KOBİ' LERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ ANKETİ

Sayın Yönetici, bu araştırma Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Filiz Çiçek tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amacı, “değişim” olgusu karşısında KOBİ’ lerin durumlarını, değişime bakış açıları ve algılarını belirlemektir.

Soruların doğru ya da yanlış diye bir cevabı yoktur. Sadece sizin sorulara katılım düzeyiniz merak edilmektedir. Anketin herhangi bir bölümünde kimlik bilgileri sorulmadığı gibi yapılan çalışma sonunda elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anketi doldurmayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Yrd. Doç.Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Tezi Hazırlayan
Filiz ÇİÇEK

(A)

- | | |
|---|--|
| <p>1. Yaşınız
a. 18-28 c. 40-50
b. 29-39 d. 51 ve üstü</p> <p>2. Cinsiyetiniz
a. Erkek b. Bayan</p> <p>3. Eğitim durumunuz
a. İlköğretim (ilk,orta)
b. Lise
c. Önlisans (meslek yüksek okulu)
d. Lisans (4 yıllık fakülte)
e. Yüksek Lisans
f. Doktora</p> <p>4. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz ?
a. 1-5 yıl d. 16-20
b. 6-10 c. 11-15
e. 21-25</p> <p>5. Bu birimde kaç yıldır çalışıyorsunuz ?
a. 1-5 yıl d. 16-20
b. 6-10 c. 11-15
e. 21-25</p> <p>6. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir ?
a. Tekstil e. Plastik
b. Gıda f. Elektrik-Elektronik
c. İnşaat g. Kimya
d. Otomotiv
h. Diğer.....</p> <p>7. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermekte ?
a. 1-5 yıl d. 16-20
b. 6-10 c. 11-15
e. 21-25 f. Diğer</p> | <p>8. İşletmenizde istihdam edilen çalışan sayısı ?
a. 1-10 Arası
b. 11-50 Arası
c. 51-100 Arası
d. 101-250 Arası
e. 251'den Fazla</p> <p>9. İşletmedeki pozisyonunuz nedir ?
a. İşletme Sahibi
b. Üst Yönetici
c. Orta Kademe Yönetici
d. Alt Kademe Yönetici
e. Diğer.....</p> <p>10. İşletmenizde değişimin yapılmasına kim karar verir ?
a. İşletme Sahipleri
b. Üst Kademe Yöneticiler
c. Orta Kademe Yöneticiler
d. Alt Kademe Yöneticiler
e. Diğer.....</p> <p>11. İşletmenizde değişiklik çalışmalarını kimler yürütür, sıralayınız (1,2,3...) ?
() Genel müdür veya yardımcısı
() Bölüm müdürleri
() Alt düzey yöneticiler
() İşletmenizdeki uzman ve danışmanlar
() İşletme dışından uzman ve danışmanlar
() Diğer.....</p> <p>12. Bankadan bir yıl içerisinde kullandığınız toplam kredi tutarı ne kadardır?
a. 1 milyon Euro üzeri
b. 1 milyon Euro altı</p> <p>13. Yıllık toplam satış cironuz
a. 50 milyon Euro üzeri
b. 50 milyon Euro altı</p> |
|---|--|

(B)

Aşağıdaki yargılara katılma derecenizi belirtir misiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Doğal afetlere karşı hazırlıklı olma gerekliliği					
2. İşletmemizde yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması					
3. Müşteri istek ve tercihlerinin göz önüne alınması					
4. Değişen ve yeni çıkan vergi ile diğer mali düzenlemeler					
5. Eğitim, sosyal sorumluluk, iş ahlakı ile ilgili konularda katkıda bulunmak					
6. Örgütlerin yeniden yapılanması hususundaki modern yönetim ve organizasyon teknikleri					
7. İş gücü motivasyonunun yükseltilmesi çabaları					
8. İşletme stratejileri ve hedefleri					
9. İşletmemiz üst yönetimin tutumu nedeniyle çevre şartlarına uyum sağlayamamaktadır.					
10. İşletmemizde değişime başlamadan önce bilgi toplamak suretiyle bir ön çalışma yapılmaktadır.					
11. İşletmemizde yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu daha çok orta kademe yöneticilerden kaynaklanmaktadır.					
12. İşletmemizde personeli değişime motive etmek için parasal ödüller, hediyeler kullanılmaktadır.					
13. İşletmemizde çalışanlar işini kaybedeceği korkusu ile değişime direnir.					
14. İşletmemizde değişime başlamadan önce çalışanlara değişim ile ilgili bilgi, yapılan bireysel görüşmelerle verilmektedir.					
15. İşletmemizde çalışanların değişikliğe karşı direnişini önlemek için çalışanlar eğitilir.					
16. İşletmemizde personeli değişime motive etmek için manevi ödüller; takdirler, tebrikler vs. kullanılmaktadır.					
17. İşletmemizde yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu daha çok alt kademe yöneticilerden kaynaklanmaktadır.					
18. İşletmeler hala geleneksel yöntemler uygulamaları sebebi ile değişimde başarısız olmaktadır.					
19. İşletmemiz ekonomik faktörler nedeniyle çevre şartlarına uyum sağlayamamaktadır.					
20. İşletmemizde değişime başlamadan önce toplantı yapmak suretiyle bir ön çalışma yapılmaktadır.					
21. İşletmemizde çalışanlar, insanın doğası gereği değişime ve yeniliğe karşı olması nedeniyle değişime direnir.					
22. İşletmemizde personeli değişime motive etmek için ödüllendirme aracı kullanılmamaktadır.					
23. İşletmemizde çalışanlar sosyal ilişkilerinin sarsılacağı ve çalışma arkadaşlarının değişeceği endişesi ile değişime direnir.					

24. Değişim, müşteri memnuniyetini artırır.					
25. İşletmemizde değişikliğe karşı gösterilen tepkiler devamsızlıkların artması şeklindedir.					
26. İşletmemizde değişime başlamadan önce çalışanlara değişim ile ilgili bilgi, ilan ve broşürlerle verilmektedir.					
27. İşletmemizde değişikliğe karşı gösterilen tepkiler çalışanların dolaylı şekillerde söylenmesi şeklindedir.					
28. İşletmemizde değişime başlamadan önce çalışanlara değişim ile ilgili bilgi verilmemektedir.					
29. İşletmemiz teknolojik faktörler nedeniyle çevre şartlarına uyum sağlayamamaktadır.					
30. İşletmemizde değişime başlamadan önce bir ön çalışma yapılmamaktadır.					
31. Değişim, işletme içi huzursuzlukları azaltır.					
32. İşletmemizde yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu daha çok işçiler veya ustabaşlarından kaynaklanmaktadır.					
33. İşletmelerde değişim programı ile ilgili yöneticilerin, bir değişim liderinde bulunması gereken özelliklere sahip olmamasından dolayı değişimde başarısız olunmaktadır.					
34. İşletmemizde çalışanların değişikliğe karşı direnişini önlemek için çalışanlar sürekli bilgilendirilir.					
35. İşletmemizde değişikliğe karşı gösterilen tepkiler, üretimin kasten ve sürekli olarak düşürülmesi şeklindedir.					
36. İşletmeler çalışanlara yapılacak değişim ile ilgili bilgi vermediklerinden değişimde başarısız olunmaktadır.					
37. İşletmemiz beşeri faktörler (yeterli ve nitelikli işgücü bulunmaması) nedeniyle çevre şartlarına uyum sağlayamamaktadır.					
38. İşletmeler yapılan değişim doğrultusunda çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla herhangi bir eğitim programının uygulamadıkları için değişimde başarısız olmaktadır.					
39. Değişim, kalite ve verimliliği artırır.					
40. İşletmemizde değişime başlamadan önce çalışanlara değişim ile ilgili bilgi, yapılan toplantılarla verilmektedir					
41. İşletmeler çalışanların yapılan değişime uyum sağlayacak yeteneğe sahip olmamasından dolayı değişimde başarısız olmaktadır.					
42. Değişim, maliyetleri düşürür.					