

Örgütsel Değişim Yönetimi  
ve  
Seramik Sektöründe Uygulaması  
Nuray NİĞDELİOğLU  
Yüksek Lisans Tezi  
Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı  
Temmuz - 2007

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ  
VE  
SERAMİK SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI

Nuray NİĞDELİOĞLU

Dumlupınar Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Lisansüstü Yönetmeliği Uyarınca  
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Olarak Hazırlanmıştır

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL

Temmuz - 2007

**KABUL VE ONAY SAYFASI**

Nuray NİĞDELİOĞLU'nun YÜKSEK LİSANS tezi olarak hazırladığı “Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması” başlıklı bu çalışma, jürimizce lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

12/08/2007

Üye : Prof. Dr. Alim IŞIK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL

Fen Bilimleri Enstitüsün Yönetim Kurulu'nun ..... /..... /..... gün ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. M. Sabri ÖZYURT  
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE SERAMİK SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI

Nuray NİĞDELİOĞLU

Endüstri Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi, 2007

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL

### ÖZET

Bu tez çalışmasında, değişme ve örgütlerde meydana getirdiği sorunların yönetimine uygulamalı bir açıdan yaklaşılmaya ve konu hakkında bu araştırmalardan elde edilen bulgular arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın teorik bölümünde; genel olarak değişimlerde neden olduğu sorunlar ve değişimin yönetiminin yönetiminde kullanabilecek teknikler ve yöntemler belirlenmiştir. Uygulama kısmı ise seramik sektöründeki yönetici ve işgörenleri kapsamaktadır. Araştırma, örgütsel değişim gerçekleşen işletmedeki değişim gerçekleşmeden önce çalışan yöneticileri değişim gerçekleştikten sonra çalışan yöneticileri ve iş görenleri dikkate almıştır. Toplam 11 yönetici ve 36 işgören örneğine anket soruları dağıtılmıştır. Uygulama kısmında anket çalışmasıyla elde edilen bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Değişim Yönetimi, Örgütsel Değişim.

# MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND AN APPLICATION ON CERAMIC INDUSTRY

Nuray NİĞDELİOĞLU

Industrial Engineering, M. S. Thesis, 2007

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Mustafa TÜRENGÜL

## SUMMARY

Organizational change management and Application at ceramics Enterprise.

In these kind of studies, change and its problems at organizations has been dealt within an applicative way and a relation between the results has been compared.

At the theoretical party of the study, the problems caused by changes and, the techniques to be used in change management are dealt with. The application part includes the managers and the workers in the ceramics sector. The research means the managers 'and workers' states before the change and after the change at the enterprise. Questionnaires to 11 managers and 36 workers have been delivered. In the application part, the evaluation of the results of the questionnaire took place.

**Key Words:** Change, Management of change, Organizational Change.

## TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın hazırlanması esnasında benden desteğini esirgemeyen, bana her zaman vakit ayıran, beni yönlendiren değerli danışman hocam Yrd. Doç Dr. Mustafa TÜRENGÜL'e, manevi desteğini her zaman hissettiğim, yapıcı eleőtirileri ile çalıőmama katkıda bulunan bölüm başkanımız Prof. Dr. Alim IŞIK'a, yorumlarıyla katkıda bulunan Yrd. Doç Dr. Kemal DEMİRCİ'ye bilgilerini paylaşan dostlarım Emel TATAR'a, Esra YILDIRIM'a, ve en değerli hazinem aileme teőekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET .....	iv
SUMMARY .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	xi
1. GİRİŞ .....	1
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM OLGUSU VE KAYNAKLARI .....	3
2.1 Değişim.....	3
2.2 Örgütsel Değişim .....	3
2.3 Örgütsel Değişim Nedenleri .....	4
2.3.1 Dış nedenler.....	4
2.3.1.1 Küreselleşme .....	4
2.3.1.2 Küreselleşme ve bilgi toplumu.....	4
2.3.1.3 Küreselleşme ve örgütsel değişim.....	5
2.3.1.4 Çevre koşullarındaki değişim.....	5
2.3.1.5 Doğal çevre koşullarındaki değişim.....	6
2.3.1.6 Ekonomik çevre koşullarındaki değişim.....	6
2.3.1.7 Teknolojik çevre koşullarındaki değişim .....	6
2.3.1.8 Sosyal ve kültürel çevre koşullarındaki değişim.....	7
2.3.1.9 Hukuki ve politik çevre koşullarındaki değişim .....	7
2.3.2 İçsel nedenler.....	8
2.3.2.1 Büyüme .....	8
2.3.2.2 Şirket birleşmeleri ve şirketlerin alım-satımı .....	8
2.3.2.3 Tepe yönetimin değişimi.....	8
2.3.2.4 İşgörenlerin değişim isteği .....	9
2.3.2.5 Örgütsel eksiklikler .....	9
2.3.2.6 Amaç ve hedefler .....	10

## İÇİNDEKİLER (Devam)

	<u>Sayfa</u>
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ .....	11
3.1 Geleneksel Değişim Yöntemi .....	11
3.1.1 Geleneksel değişimin sonuçları .....	12
3.2 Planlı Değişim Yöntemi.....	12
3.2.1 Planlı değişim süreci .....	12
3.3.1 Değişim mühendisliği.....	17
3.3.2 Örgüt yapısına yönelik değişim yönetimi.....	18
3.3.3 Yeni teknolojilere yönelik değişim yönetimi .....	18
3.3.4 İnsan davranışlarına yönelik değişim yönetimi .....	18
3.3.5 Yeni ürün değişimlerine yönelik örgütsel değişim.....	19
3.3.6 İşletmelerin pazarlama yönetimine ilişkin değişim yönetimi .....	20
3.4 Örgüt Geliştirme Teknikleri.....	20
3.4.1 T – Grupları .....	20
3.4.2 Arabulma tekniği.....	21
3.4.3 Sistem-4 modeli.....	21
3.4.4 Örgüt geliştirme yönetim tarzı.....	21
3.4.5 Teknolojik metot .....	22
3.4.6 Kalite kontrol çemberleri.....	22
3.4.7 İş tanımı .....	23
3.4.8 İş tasarımı .....	23
4. DEĞİŞMENİN NEDEN OLDUĞU SORUNLAR VE YÖNETİMİ.....	24
4.1 Değişime Karşı Direniş.....	24
4.2 Değişime Direnmenin Nedenleri .....	25
4.2.1 Psikolojik nedenler .....	26
4.2.2 Sosyolojik nedenler .....	27
4.2.3 Ekonomik nedenler.....	27
4.2.4 Teknik nedenler.....	28
4.3 Değişime Direnişin Önlenmesi.....	28
4.3.1 Haberleşme .....	28
4.3.2 Eğitim.....	29
4.3.3 Katılım.....	30
4.3.4 Destekleme .....	31



## İÇİNDEKİLER (Devam)

	<b><u>Sayfa</u></b>
4.3.5 Pazarlık ve anlaşma .....	32
4.3.6 Taviz verme .....	32
4.3.7 Tehdit ve baskı yapma.....	32
5. LİTERATÜR ÖZETİ.....	33
6. MATERYAL VE METOT .....	35
6.1 Türk Seramik Sektörü Tanımı ve Kapsamı .....	35
6.3 Uygulama Yapılan İşletme .....	37
6.4 Metot.....	38
7. BULGULAR VE TARTIŞMA .....	40
7.1 Yönetici Anketi.....	40
7.1.1. Demografik özellikler.....	40
7.1.2 Mevcut yönetim tarzı ile ilgili sorular .....	42
7.1.3 İşletme yöneticilerinin değişim karşısındaki vaziyet alışlarıyla ilgili sorular .....	45
7.2 İş Görenlere Sunulan Anket Formu .....	57
7.2.1 Demografik özellikler.....	57
7.2.2 Mevcut yönetim tarzı ile ilgili sorular .....	59
7.2.3 İş görenlerin değişim karşısındaki vaziyet alışlarıyla ilgili sorular .....	61
8. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	68
KAYNAKLAR DİZİNİ .....	72
<b>EKLER</b>	
1. Yönetici anket formu	
2. İşgören anket formu	

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Şekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 3.1 Değişim Süreci. ....	15
Şekil 3.2 Örgütsel değişim modeli. ....	16
Şekil 3.3 Yeni ürün geliştirmede yatay bağlantı modeli. ....	20
Şekil 4.1 Değişim ve değişime direnme modeli. ....	25
Şekil 4.2 Değişime çalışanların gösterecekleri muhtemel reaksiyonlar spektrumunu. ....	26

## ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>Çizelge</u>	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1 Toplumsal farklılaşmalar. ....	5
Çizelge 3.1 Örgütsel gelişim programlarının değişim hedefleri. ....	22
Çizelge 3.2 İş Tasarım yöntemleri. ....	23
Çizelge 4.1 Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimsemeyeceği Başlıca Yöntemler .....	29
Çizelge 4.2 Verimlilik gelişmesinde temel unsurlar. ....	31
Çizelge 7.1 Tepe ve orta düzey yöneticilerin dahil oldukları yaş aralıkları. ....	40
Çizelge 7.2 Tepe ve orta düzey yöneticilerin cinsiyetleri. ....	40
Çizelge 7.3 Tepe ve orta düzey yöneticilerin eğitim durumu. ....	41
Çizelge 7.4 Tepe ve orta düzey süreleri yöneticilerin işletmedeki toplam çalışma süreleri.....	41
Çizelge 7.5 Tepe ve orta düzey yöneticilerin işletmedeki mevkileri. ....	42
Çizelge 7.6 Değişimin yaşamın değişmeyen tek parçası olduğu ifadesine bakış.....	42
Çizelge 7.7 Katılım ve şeffaflığın önemine bakış. ....	43
Çizelge 7.8 Değişim herkesin desteğini gerektirir ifadesine bakış. ....	43
Çizelge 7.9 Denetim ve cezanın amaçları elde etmede tek araç olmadığı ifadesine bakış.....	44
Çizelge 7.10 Kişileri çalıştırmak için zorlama ve cezanın gerekli olduğu ifadesine bakış. ....	44
Çizelge 7.11 Ortalama insan yönetmekten çok yönetilmeyi tercih eder ifadesine bakış. ....	44
Çizelge 7.12 Yöneticinin astlara güveni olmadığı ifadesine bakış. ....	45
Çizelge 7.13 Yöneticilerin eğitim programına katılıp katılmadığına dair.....	46
Çizelge 7.14 Yöneticilerin en son ne zaman yayın okudukları ifadesi. ....	47
Çizelge 7.15 Değişime neden olan faktörler. ....	48
Çizelge 7.16 Değişme uygulamaları. ....	48
Çizelge 7.17 Değişim çalışmalarını yürütenler. ....	49
Çizelge 7.18 Ekip oluşumu. ....	49
Çizelge 7.19 Ekip üyeleri.....	50
Çizelge 7.20 Ekip üyelerinin özellikleri. ....	50
Çizelge 7.21 Yapılan ön çalışmalar. ....	51
Çizelge 7.22 Uygulanan değişim teknikleri. ....	52
Çizelge 7.23 Direniş sebepleri. ....	53
Çizelge 7.24 Değişime karşı gösterilen tepkiler. ....	54
Çizelge 7.25 Değişim etkilerini tespit etmek için yürütülen faaliyetler.....	55
Çizelge 7.26 Direnişi önleme yöntemleri. ....	56
Çizelge 7.27 Değişimin sonuçları. ....	57
Çizelge 7.28 İşgörenlerin yaş aralıkları. ....	57
Çizelge 7.29 İşgörenlerin eğitim durumları. ....	58
Çizelge 7.30 İşgörenlerin çalışma süreleri. ....	58
Çizelge 7.31 İşgörenlerin işletmedeki mevkileri. ....	59

**ÇİZELGELER DİZİNİ (Devam)**

	<b><u>Sayfa</u></b>
Çizelge 7.32 Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu ifadesine bakış.....	59
Çizelge 7.33 Sorumluluk almanın gereği.....	59
Çizelge 7.34 Farklı bakış açılarının kabul edilmesi görüşü. ....	60
Çizelge 7.35 Boş vakit ve dinlenmenin tercihi. ....	60
Çizelge 7.36 Risk almamak görüşü. ....	60
Çizelge 7.37 Belirsiz durumların endişelendirmesi görüşü. ....	61
Çizelge 7.38 İşgörenlerin bilgilendirilmesi gereği.....	61
Çizelge 7.39 Değişimin amacının bildirilmesi gereği.....	61
Çizelge 7.40 Faaliyetlerin ödüllendirilmesi görüşü. ....	62
Çizelge 7.41 Katılımın sağlanması. ....	62
Çizelge 7.42 Tepki ihtimali olması. ....	62
Çizelge 7.43 Değişme nedenleri .....	63
Çizelge 7.44 Değişim teknikleri. ....	64
Çizelge 7.45 Değişime gösterilen tepkiler. ....	65
Çizelge 7.46 Direnişi önleme yöntemleri. ....	66
Çizelge 7.47 Değişimin sonuçları. ....	67

## 1. GİRİŞ

Örgütler sürekli değişim çevre şartları içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu süreç, faaliyetlerini devam ettirebilmek için işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini her geçen gün eskitmekte, yeni bilgiye sahip olmak pozisyonunu korumak ve ilerletmek açısından önem kazanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında geçerli bilgiye sahip olma sürecinin başarısı, işletmelerin yaşama süresinin uzunluğunu olumlu olarak etkilemektedir.

“Hangi değerlere sahip olunması bir işletmenin ömrünü arttırmada rol oynamaktadır?” sorusunun cevabı, değişim sürecinde uzun süre yaşama dinamizmine sahip olmak isteyen işletmelerde ışık tutacaktır.

Örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek, çevreye uyum sağlayabilmek için girişecekleri bu değişim sürecinde başarılı bir değişim yönetimi politikasına ihtiyaç duyarlar. Bu çalışmada, işletmelerin performansını önemli ölçüde geliştiren değişim konusunda işletmelere nasıl bir değişim politikası işleyecekleri, değişimin ne şekilde yönetebilecekleri hususlarında bilimsel bir inceleme sunulması hedeflenmiştir.

Değişimi yönetmesini bilen bir örgüt için dış çevrede meydana gelen her çeşit değişme örgüt için bir fırsattır. Örgütler ya değişmeyi yönetirler yada değişmeler örgütü yönetilemez hale getirirler.

Dün “mükemmel” olarak nitelendirilen bir ürün veya hizmet ona, alışılınca “normal” daha iyisi bulununca da “yetersiz” olarak nitelendirilir. İnsanların sürekli olarak yükselen beklentilerine cevap verebilmek için kurumların değişmeleri gerekiyor.

Bu nedenle rekabetçi ortamlarda, değişimi yönetemeyenler, kendilerini değiştirmiş olarak buluyorlar.

Değişimi zorlayan unsurlar arasında uluslararası kurumların standartlarına uyma gereği, şirketlerin strateji, organizasyon zıt yapı sistemlerinde yenilikler; şirket birleşmeleri gibi olgular sayılabilir. İnsanın gelişmesinin temeli olan değişim, yaşamın da kendisidir. Değişimi yaşamına entegre edemeyen kurumlar, yaşamlarını tehlikeye attıklarını bilmelidirler.

Tüm bu anlattıklarımız bağlamında örgütsel değişimi incelemeye çalıştığımız araştırmamız iki aşamada gerçekleşecektir. Birinci aşamada konu teorik olarak incelenecek, konuyla ilgili literatür taraması yapılacaktır.

İkinci aşamada konuya pratik olarak yaklaşılmıştır. Örgütsel değişim gerçekleşmiş bir seramik işletmesinde, değişim gerçekleşmede önce var olan yönetimle değişim gerçekleştikten

sonra var olan yönetim karşılaştırılmış ve bunların değişim yönetimine bu konudaki uygulamaları araştırmıştır.

Teorik kısım dört bölümden oluşmuştur.

Birinci bölüm giriş kısmıdır.

İkinci bölümde; değişim ve değişim yönetimi kavramları açıklanmıştır. Değişime neden olan örgüt içi faktörler ve örgüt dışı faktörler açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde; örgütsel değişim çeşitleri planlı ve plansız olarak iki ana başlık altında açıklandıktan sonra, planlı örgütsel değişim yöntemleri sınıflandırılmıştır. İkinci bölümü ikinci kısmında ise değişim sürecinde örgütlerle kullanılan metotlar ve stratejiler, kriterleriyle birlikte açıklanacaktır.

Dördüncü bölümde örgütsel değişim yönetiminde direnme sorunu ele alınacak ve alınacak ve direnme nedenleri, direnmenin üstesinden gerebilmek için uygulanacak stratejiler açıklanacaktır.

Beşinci bölümde seramik sektörünün tanımı, gelişimi, üretimi hakkında bilgi verilecektir.

Altıncı bölümde ise materyal ve metottan bahsedilecektir.

Yedinci bölümde yaklaşık bir yıl önce tepe yönetimi değişmiş bir seramik işletmesinde yöneticilerin ve işgörenlerin değişim ve değişim yönetimine bakışları, bu konudaki uygulamaları araştırılacaktır.

Son olarak çalınma neticesinde elde edilen sonuçlar açıklanacaktır. Teorik ve ampirik bilgileri doğrultusunda örgütsel değişim yönetiminin önemi bir defa daha vurgulanarak, örgütlerde değişime gereksinim duyulabileceği belirtilecektir.

## **2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM OLGUSU VE KAYNAKLARI**

### **2.1 Değişim**

Genel anlamıyla değişim; önceden planlanmış olarak bir örgütün, sisteminin yada sürecin uygulanan standart usullerde yönetilemeyecek biçimde bir durumdan başka bir duruma geçmesidir[1].

Değişim kaçınılmaz bir olgudur ve buna yön vermek insanların elindedir. Değişim yaşantımızı etkisi altına alan en büyük unsurlardan biri olmuştur. Bütün grupları ve grup dinamiklerini nasıl etkiliyorsa, bireyleri de o derece etkilemesi kaçınılmazdır.

### **2.2 Örgütsel Değişim**

Örgütsel değişim örgütlerin mevcut durumdan gelecekte etkinliklerin arttırmayı arzu ettikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir[4].

Örgütsel değişim olumlu veya olumsuz olabilir olumlu olduğu zaman, örgütte düşük verimlilik, fikirlerin, davranışların, ilişkilerin, malzeme ve makinelerin terk edilerek yerlerine daha verimli ve etkin olan yenilerinin alınması suretiyle örgütsel değişim, denetlenmediği takdirde, her zaman örgütün gelişmesine yol açmaz; bazen de örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir azalmaya ve örgütün dağılması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir[5].

Örgütlerde değişme yönetimi, üç önemli örgütsel süreç üzerine oturtulabilir. Bunlar; örgüt geliştirme, yönetimi geliştirme ve örgütsel değişimdir. Örgütte yönetimi geliştirme doğrudan doğruya örgüt geliştirme ile ilgilidir, örgütsel değişim ise hem yönetimi geliştirme hem de örgüt geliştirme ile yakından ilgilidir. Bu yüzden bu üç unsuru birlikte dikkate almayan bir değişim yönetiminin başarı şansı yok denecek kadar azdır.

Örgütte yönetimi geliştirme, danışma-rehberlik, işte rotasyon, antrenörlük, ücretli ve kariyer planlaması gibi bir dizi etkinliklerin kapsar. Yönetim geliştirme temelde birey düzeyinde yönetici davranışını geliştirmeyi amaçlar[6].

Örgütsel değişimin amacı genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve geliştirmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır.

Bununla birlikte örgütün değişim konusunda ikinci dereceden bir takım yan amaçları da vardır Bunlar[5];

i. Örgütsel değişimin insan unsuruna yönelik amaçları;

- Örgüt üyelerinin başkaları ile insancıl ilişkiler kurmasını sağlamak.
- Üyeler arasında karşılıklı güven ve destek sağlamak.
- Üyelere grup ile çalışabilme ve grup davranışını anlamayabilme yeteneğini kazandırmak.

ii. Örgütsel değişimin örgütün yapısal unsurlarına yönelik amaçları;

- Örgütlerde katımlı kara alma ile serbest ve açık haberleşmeyi arttırmaya, otoriter ve hiyerarşik karar alma,
- Proje yönetimi, takım yada ekip yönetimi, amaçlarla yönetim ve planlama bütçeleme sistemi gibi fikirleri uygulama alanına koymak.

iii. Örgütsel değişimin örgütün yöntemlerin, makinelerin, araçların ve malzemenin örgütlerde kullanılmasını sağlamak.

## **2.3 Örgütsel Değişim Nedenleri**

### **2.3.1 Dış nedenler**

#### **2.3.1.1 Küreselleşme**

Küreselleşme, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel ve politik ve ekolojik açılardan global bütünleşmenin, entegrasyon ve dayanışmanın artması anlamına gelmektedir.

#### **2.3.1.2 Küreselleşme ve bilgi toplumu**

Özellikle küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan, gelişmeler ve birçok değişimler sanayi toplumunun yerini bilgi toplumuna bırakmıştır. Değişimin temelini bilgi oluşturmaktadır. Bilgi, teknolojik gelişmeleri en üst seviyeye çıkarmış, insanların hayal edemeyecekleri şekilde iletişim, ulaşım ve üretim imkanlarıyla karşı karşıya bırakmıştır.

Değişimin yeterince anlaşılabilmesi için öncelikle bilgi toplumunun temel özelliklerini belirtmek gerekir[8].

- Sanayi toplumunda maddi sermaye, bilgi toplumunda bilgi sermayesi belirleyicidir.
- Sanayi toplumunda makine ve fiziki emeğin egemenliği söz konusudur. Bilgi toplumunda “bilgisayar” ve “fikir egemenliği hakim unsurdur.
- Sanayi toplumunda gelişme kişi başına sermaye artışıyla bilgi toplumunda ise, bilgi üretme kapasitesi ile ölçülür.



- Sanayi toplumunda maddi değerler, bilgi toplumunda zaman değeri ön planda tutulur.
- Sanayi toplumunda, temel insan hakları, insancılık ilkesi geçerli iken, bilgi toplumunda öz disiplin ve toplumsal katılım geçerlidir.
- Sanayi toplumunda; sosyal değişimin itici gücü işçi hareketleri ve grevlerdir. Bilgi toplumunda ise sivil hareketler ve sonuçlardır.

### 2.3.1.3 Küreselleşme ve örgütsel değişim

Küreselleşme süreci bölgesel çevreyi etkileyerek bütün sistemleri bir alanda karşı karşıya bırakmıştır. Artık örgütler, yönetim ve insanlar tek bir dünya ekonomisinde bir araya gelmiştir. Buda piyasaların küreleşmesi, bilgi teknolojinin ve bilgisayar sistemlerinin yaygınlaşması, hiyerarşinin ortadan kalkması ve sonuç olarak 20. yy örgüt yapılarının değişmesi anlamına gelmektedir.

Küreselleşme; Doğu Avrupa'da sosyalist bloğun çözülmesi, liberal Pazar ekonomileriyle ortaya çıkan yapısal değişimler, teknolojik değişmelerin beraberinde getirdiği istihdam sorunları ve istihdamın sektörel dağılımında is sanayi ötesi toplumun oluşmasını sağlamıştır[8].

Küreselleşme ve önceki durumu kıyasladığımızda şöyle bir Çizelge ortaya çıkar[10].

**Çizelge 2.1** Toplumsal farklılaşmalar[10].

Önceki Durum(sanayi toplumu)	Global Eğilimler(bilgi toplumu)
• Sanayi Toplumu	• Bilgi Toplumu
• Ulusal Ekonomi	• Dünya Ekonomisi
• Kurumsal Yardım	• Kendi Kendine Yardım
• Tek Alternatif	• Çok Alternatif
• Ulusal Rekabet	• Global Rekabet
• Temsili Demokrasi	• Katılımcı Demokrasi
• Kısa Vade	• Stratejik Vade
• Küçük ölçekli Değişim	• Büyük Ölçekli Sürekli Değişim
• Hiyerarşik Bağlantı	• Ağ Sistemi
• Mekanik Teknoloji	• İleri Teknoloji
• Merkezi Yönetim	• Yerinde Yönetim

### 2.3.1.4 Çevre koşullarındaki değişim

Bu sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinde aldığı çeşitli girdiler, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği çıktıyı yine dış çevresine

verir. Girdi–süreç–çıktı şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise işletme o kadar başarılı olacaktır[11].

### **2.3.1.5 Doğal çevre koşullarındaki değişim**

Doğal çevre özellikle tarımsal hammaddede kullanarak üretim yapan işletmeleri etkilemektedir. Tarımsal üretimin niceliği ve kalitesi iklim koşulları toprak yapısındaki değişimlere bağlı olarak değişmektedir. Doğal kaynaklara, enerji ve sulama olanaklarına, hammaddelere işletmelerin ihtiyaç duydukları oranda ulaşabilmeleri işletmelerin üretim koşulları üzerinde direkt olarak etkilidir. Bu kaynaklardaki niteliksel ve niceliksel değişimler işletmelerde de değişim ihtiyacına neden olabilir [12].

Son yıllarda önem taşıyan bir diğer çevresel değişim ögesi, çevre kirlenmesidir. Küreleşme, doğal çevre koşullarında küresel çözüm ve önemlerin alınmasını hızlandırarak, küresel ekoloji kavramı içerisinde yeni bir yaklaşım olan “geonomics” yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geonomics, bir ülkenin ekonomisiyle yer dolduramayacak doğal kaynakları arasındaki yakın ilişkinin oluşturduğu gizli maliyetinin tanımlanması ve hesaba katılmaya başlanması anlamını taşımaktadır. Bu anlayışın ilk aşaması olan emisyon kontrol standartları, yeşil denetim ve çevresel etki değerlemesi gibi uygulamalar, işletmelerin maliyetleri arasına girmeye başlamıştır [13].

### **2.3.1.6 Ekonomik çevre koşullarındaki değişim**

Makroekonomik göstergelerdeki aşırı dengesizlikler, bu ekonominin alt istemi olan örgütleri doğrudan etkiler. Ekonomik şartlarındaki istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olursa; Örgütün bu şartlardan etkilenmesi de nispeten az olur. Ancak ekonomik şartlardaki derin, şiddetli ve uzun süreli belirsizlik, değişik ve dengesizlikler krize sebep olabilirler[14].

1999 yılının yarısında Türkiye deki ekonomik durgunluk birçok örgütte önemli değişikliklere yol açtı. Bu durgunluk sırasında maliyetlerin düşürülmesi için bir önlem olarak, örgütler bazı bölümlerini veya bayilerini belirli bir süre kapattılar. Küçük örgütler çalışan sayısını azalttı ve ücretlerle kesinti yolunu seçti. Üretim hatları ve verilen hizmetler sınırlandırıldı, çalışma saatleri düşürüldü.

### **2.3.1.7 Teknolojik çevre koşullarındaki değişim**

Teknoloji bir üretim eylemini; gerçekleştirmek için üretim etmelerinin bir araya getirilerek üretim sürecine katılmalarını sağlayan teknik ve ekonomik bilgiler bütünüdür[15].

Teknoloji özellikle örgütlerde her şeyi etkilemektedir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gereken nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin olması, üretim

miktarı ve kalitesi, kişisel olarak ve grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri vb. hususlar kullanılan teknolojiden etkilenir[16].

Bir teknolojik değişim, örgütün işini nasıl yaptığını belirten ürün süreçleriyle ilgilidir. Teknolojik değişimler bir ürün veya hizmet üretimini daha etkili kılmak için tasarlanır. General motors ve Chrysler'ın üretime etkili kılmak için robotları uygulaması ve süper marketlerde Lase-scanning kontrol sistemlerinin uygulanması teknolojik değişime birer örnektir[17].

### **2.3.1.8 Sosyal ve kültürel çevre koşullarındaki değişim**

Sosyal değişme toplumsal yapıyı meydana getiren sosyal ilişkilerin dokusunda, sosyal kurumlarda ve bireylerin tutum ve tavırlarında meydana gelen farklılaşmadır[18].

Köklü bir sosyal çevre değişimi kadın hakları eşitliği konusunda olmuştur. Hareket nedeniyle, örgütsel daha fazla sayıdaki kadının, daha değişik pozisyonlara getirebilmek için istihdam politikalarını ve terfi uygulamalarını bir sonucu olarak kadınlar, artan sayıda teknik ve daha gülcü pozisyonlara getirilmektedir.

Kültür ise, nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiştir. Kültür nesilden nesile aktarılan kültürel bir mirastır [19].

Kültürel değişim ise, temel olarak şu amaca dayanır; İşgören yabancılaşmasını örgütsel bağlılığa dönüştürerek etkenliği ve verimliliği artırmak ve örgütün çevresine uyarlanmasını sağlamak. Bu ifade bir örgütün amaçlarını başarmaya destek olmayan değerlerini değiştirmesi gerektiği anlamına gelir. .

Örgütsel kültürü başarılı bir biçimde değiştirmek için önce eski kültürü anlamak gerekir. Bu neyin, niçin değiştirileceği sorusuna yanıt verir. Neyin değişeceği belirlendikten sonra daha etken bir kültür geliştirme konusunda fikirleri olan ve bu fikirlerini uygulamaya koyma isteği olan işgörenleri değişim sürecine katmak gerekir.

### **2.3.1.9 Hukuki ve politik çevre koşullarındaki değişim**

Hukuksal çevre, toplum ve ekonomin düzenini sağlayan kurallar, anayasa, yasa, yönerge ve tüzükler değiştikçe değişim içine girer. Hukuki çevredeki tüm bu değişimler işletmeler üzerinde zorlayıcı bir etkiye sahiptir[20].

İşletmeler belirli bir hukuki düzen içinde faaliyetlerini sürdürürler ve bu düzenin gereklerini yerine getirirler. İşletmeler daha kuruluş aşamasındayken bu hukuki düzenle

tanışrlar. Hukuki çevre ve düzenlenen kanunlar, işletmelerin yapılarını büyük ölçüde etkiler. Bu işletmelerin hukuki organizasyonlarını düzenleyen kanunların, zorunlu kıldıkları organlar ve şartların yapı üzerindeki etkileri kaçınılmaz olacak ve böylece hukuki şekil işletmelerin yapısında kendiliğinden ortaya koyacaktır[21].

Politik çevrenin önemli belirleyicisi, halkın sorunları ve taleplerine hükümetler üzerinde bir baskı unsuru oluşturarak değişimlere neden olacaktır.

### **2.3.2 İçsel nedenler**

İçsel nedenler, işletmelerin iç bünyelerindeki gelişmeler durum ve olaylarla ilgilidir. Düşük verimlilik, moral ve motivasyondaki düşüşler, satışlardaki düşme, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar, İşletmelerde bazı değişikliklerin yapısını gerektirir[11].

#### **2.3.2.1 Büyüme**

İşletmelerde belirli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmektedir. Bu sınırı aşması durumunda değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çalışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur[22].

#### **2.3.2.2 Şirket birleşmeleri ve şirketlerin alım-satımı**

Şirketler arası birleşmeler yada şirketlerin alım ve satımı da örgütsel değişimi gerektiren örgüt içi faktörler arasındadır. Birleşmenin satın alma yoluyla gerçekleşmesi durumunda örgütsel değişimin gerekliliği, daha da artan satın alınan işletmeler ana kuruluşa bir şube biçiminde bağlanarak kendi yönetim organlarını koruyabilirler. Ama genellikle bu yönetim kadro ve personelin yenilenmesine neden olduğundan, ana kuruluşla bir birleşmeye gitme daha ekonomik olur[21].

#### **2.3.2.3 Tepe yönetimin değişimi**

Tepe yönetimin örgütsel değişime etkisi iki biçimde olabilir. İlki tepe yöneticilerin çeşitli nedenlerle ayrılmaları ve yerine başka yöneticilerin gelmesidir. Tepe yöneticilerin herhangi bir nedenle örgütten ayrılması ve yerine başka yöneticilerin gelmesi, yönetim örgütü mevcut durumundan daha iyiye götürecek başlatma ve sürdürme yeteneğine sahip olmadığında, örgütsel işleyişi kesintiye uğratmaktadır.

İkincisi, öğrenme ve bilişimde desteğiyle, yöneticilerin bakış açılarında ve yaklaşımlarında ortaya çıkan değişimdir. Örgütsel alanlarda değişim başlatılması ve başarılı bir biçimde uygulanması yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirmektedir [24].

#### 2.3.2.4 İşgörenlerin değişim isteği

İşgörenlerin örgütsel değişim isteklerinin yönlendiren iki ana sorun alanı vardır; Bunlardan ilki, örgütlerde daha fazla teknolojiden yararlanılması, işgörenlerin emeğine duyulan gereksinimin giderek azalması ve teknolojinin insan emeği karşısındaki üstünlüğünün neden olduğu yabancılaşmadır.

İşe ilginin azalması, işi tatmininde azalma ve becerilerinin yetersiz olduğunu hissetme yabancılaşmanın en çarpıcı örnekleridir. Bu sorular işgörenlerin verimliliğinin azalmasına, moralinin bozulmasına ve işten ayrılma oranının artmasına neden olmaktadır.

İkincisi, ekonomik ve toplumsal değişimlerin yüksek nitelik işgücüne gereksinme yaratmasıdır. Bu gereksinimin karşılanması için toplumsal düzeyde eğitim kurumlarının desteği yanında örgüt içi eğitim programlarının desteği zorunlu olmaktadır.

#### 2.3.2.5 Örgütsel eksiklikler

İşletmelerdeki örgütsel eksiklikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir. Görülen örgütsel eksiklikler şunlar olabilir;

- Karar verme ve uygulamada yavaşlık.
- Sık sık yapılan önemli hatalar.
- İletişim kopukluğu
- İşletmenin çeşitli faaliyetlerinde dar boğazlar.
- Aşırı merkezci yönetim politikası.
- Yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu.
- Çatışmalar.
- Koordinasyon sorunları.
- Denetim alanının aşırı genişliği.
- Denetim yetersizliği.
- Amaçların belirgin olmaması.
- İşgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması.
- Hastalık olaylarının çokluğu.
- Aşırı iş yükü [22].

### **2.3.2.6 Amaç ve hedefler**

Yönetici ve işgörenler açısından amaçların bütünleşmesi ve örgütte herkesin amaçlarının gerçekleşmesi için içtenlikle çalışması, örgütün iç çevresine uyumu olarak örgütsel değişim birinci boyutunu ifade eder.

Örgüt ve dış çevre arasındaki etkileşimin, örgütün de yürütülmesi ya da örgütsel temel amaçlarla dış gücün dış çevreye uyumu olarak örgütsel değişimin ikinci boyutu belirler[1].

### 3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Değişim doğanın sürekliliği kadar bir gerçektir. Değişimin sürati, yoğunluğu ve etkinliği örgüt yöneticilerinin üzerinde en fazla durduğu konular arasındadır. Değişim aniden mi, yoksa bir zaman süreci içerisindeki meydana geldiği ya da geleceği, geleceğe yatırım yapan örgütleri yakından ilgilendirir. Meydana gelmesinde ki hız bakımından değişim “evrim” ve “devrim” özelliklerinden söz edilmektedir[12].

Evrimsel değişim daha yavaş, küçük adımlarla, kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre uzun süreli ve çevreye uyarlama fikrine bir değişimi anlatırken; devrimsel değişim ani, hızlı, radikal, kısa süreli, sonuçları önceden kestirilemeyen ve çevreyi de etkileyebilecek türde bir değişimi anlatmaktadır.

Evrimsel değişim yönetiminde değişim olaylarının düzen önceden hazırlanır. Bir program yada eylem planına göre ortaya çıkar devrimsel değişim de ise, geçmiş durumdan ani ve kestirilmeyen bir çıkış yapar.

Örgütlerdeki değişim yöntemlerini iki bölümde inceleriz. Bu yöntemler geleneksel ve planlı değişimdir.

#### 3.1 Geleneksel Değişim Yöntemi

Bilimin gücünü ön planda tutarak, onun kendiliğinden değişimi sağlayacağını varsayan bir değişim yöntemidir.

Geleneksel değişimi savunanlar, yönetimi gülcü kurmaylarla destekleyerek, bilimsel ilkeleri yaygın hale getirerek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılarak değişim gerçekleşeceğine inanırlar[25].

Geleneksel değişimin özellikleri şunlardır[26].

- Beklenmeyen olaylar ve krizlerin etkisiyle ortaya çıkar.
- Uyum sürecini sağlıklı olarak atlatabilmek için, örgüt içindeki değerler, inançlar, amaçlar sürekli gözden geçirilmeli.
- Geleneksel değişimler, örgütlerde irade dışı ve genelde farkına varılmaksızın oluşan ve önlem alınmada geç kalınan değişimler.
- Herhangi bir ön hazırlık aşamaları olmadığı için bu değişimlere uyum sancılı bir süreçtir ve uyum mekanizmalarına ihtiyaç duyulur.

Bu değişimlerde liderin rolü çok önemlidir. Değişimin ön görülmediği, planlanmadığı, değişimin kendiliğinden olansız ve ani olarak gerçekleştiği değişim dönemlerinde lider

değişimlere yapının, tek tek bireylerin uyum sağlayabilmesi için gerekli uyum mekanizmalarını yaratabilmelidir.

### 3.1.1 Geleneksel değişimin sonuçları

Geleneksel değişim genellikle olumsuz sonuçlar doğursa da, avantaj sağladığı durumlarında göz ardı etmememiz gerekir. Geleneksel değişim, bölücü, karışıklık yaratıcı olabileceği gibi, kişiler arası farklılıkların iki departman arasındaki iş akışını düzenlemesi, yeni bir işlerlik kazandırılması gibi yararlı sonuçlar yaratıcı da olabilir.

### 3.2 Planlı Değişim Yöntemi

Planlı örgütsel değişim, sistemin ferdi, sosyal yahut kültürel süreçlerini geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirme için oluşturulan surlu bir düşünce ve çabadır [28]. Planlı değişim özellikleri;

- Örgütü bir etkinlik seviyesinden, daha üst bir etkinlik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişim programıdır.
- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik hepsine uygulanabilir.
- Değişme programı işletme içinden oluşturulan bir grup yada dışardan görevlendirilen bir değişim ajanının desteğiyle yürütülür.
- Değişme projesini yürüten değişim ajanı ile özellikle üst yönetim arasındaki ilişkide paylaşımcı güç ve işbirliği hakimdir [14].

#### 3.2.1 Planlı değişim süreci

Lewin'e göre, değişimin sürdürülebilmesi için üç aşamaya gerek duyulur. Birinci aşamada var olan durumun yani var olan davranışların "çözülmesi" (unfreezing), ikinci aşama, "yeni" bir davranış kalıbına yönelme veya hareket etme (moving) ve en sonunda da yeni davranışların benimsendiği ve sürekli biçime geldiği "donma" (refreezing) aşamasıdır [30].

##### A) Değişim İhtiyacının Belirlenmesi ve Çözülme:

Örgüt yönetiminde etkin olan kişilerin sorunların farkına varmaları, bu sorunların çözümü ile ilgili kanaatine çalıştırmasıyla ve standart mekanizmaların çalıştırılmasıyla sorunların halledilemeyeceğine inanmaları sonucunda değişim ihtiyacı ortaya çıkar.

Lewin çözme döneminde değişime zorlayan güçlerin etkisiyle (iç yada dış etkiler) mevcut durumdan bir hoşnutsuzluk olacağını ve denge halinde olan yapı yada süreçlerin değişimin etkisine girererk denge durumun dan uzaklaşacağını ileri sürer.



Denge durumundan çıkmanın üç yolu vardır; ilki değişime yönlendiren güçler arttırılabilir, ikincisi, direnen güçler azaltabilir. Üçüncüsü, bu iki yolu birleştiren bir yaklaşımdır. Çözülme bir kez başarıldığında, değişim uygulanabilir.

#### B) Hareket:

Bu aşamada, yönetim sorunlarının çözümlenmesi ile karar verme bölümünün ilk basamağını meydana getirir. Bu aşamada genel olarak veriler toplanır, analiz edilir vesorunlar gözle görülür bir hale getirilir. Birey, değişim için teşvik edildikten sonra, artık yeni davranışla biçimleri kazanmak için hazırdır. Bu süreç, çoğu kez iki mekanizma ile oluşur. Bunlar, “Benzeme” ve “Benimseme” dir Benzemenin oluşması için çevreden bir veya birkaç model alınarak bireyin bunlara benzeömesi sağlanır. Benimseme için bireyin kendisinden beklenen yeni davranışları gösterebileceği bir göreve getirilmesi gerekir[29].

#### C) Yeniden Dondurma:

Yeniden donma safhası arzu edilen davranışların oluşturulması ve kabullenilmesidir. Bu şekilde söz konusu davranışlar bir kimsenin kişiliğinin sürekli bir parçası olarak tanımlanmış olur. Değişim sürecinin bu safhasında örgütsel destek gereklidir. Örgütsel iklim, yöneticiyi, yeni Şekil lendiren davranışları uygulamaya teşvik eder ve yeniden donma sürecinde esas olan bu davranışların kullanılması için yöneticiyi ödüllendirir[31].

K. Lewin'in bu üç safhalı değişme süreci önce Lippit, Watson ve Westley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kolb ve Frehman tarafından yedi safhalık bir süreç olarak tanımlanmıştır[14].

#### Şimdi bu aşamaları kısaca açıklayalım:

1) Gözlem: Bu aşamada yönetici değişim yönetimine yardımcı olması için dışarıdfan bir değişim uzmanı davet eder. Önce değişim uzamanının da teşvikiyle alıcı sistem, sorunun çözümün de yardıma ihtiyacı olup olmadığını araştırır. Burada önemli olan alıcı sistemin uygun bir resmi giriş noktasını seçmesidir[31].

2) Giriş: Alıcı sistem ile değişme ajanının birlikte çalışmaya karar verdikleri aşamadır. Alıcı sistem ile değişme ajanı arasında karşılıklı ilişkileri belirleyen bir belge düzenlenir. Bu belgede tarafların karşılıklı beklentileri, sorunun çözümüne ilişkin katkıları yaklaşım biçimleri yer alır

3) Teshiş: Değişim ajanı, genellikle işletme dışı bir uzman, problemler, endişeler ve ihtiyaç duyulan değişimlere ilgili işletme personelin den bilgi toplar. Faaliyet araştırmasında

değişim ajanı, soru sorar, personelle mülakatlar düzenler, kayıtlar tutar ve personelin endişelerini dinler.

4) Planlama: Bu aşamada ilk olarak gerçekleştirilmesi istenen amaçlar tanımlanır. Planlama alıcı sistem ile birlikte yapılır. Atılması gereken adımlar ortaya çıkması muhtemel direnişler ve bunlara karşı uygulanacak stratejiler belirlenir. Alternatif değişim stratejileri belirlenmesinden sonra en uygun olanı yürürlüğe sokulur[14].

5) Eylem: Planlama safhasında geliştirilen en iyi dört strateji uygulanmaya konur. Eğer önceki dört safha başarılı olmuşsa eylem aşamasında herhangi bir güçlükle karşılaşılması gerekir. Yine'de, sorun var ise bunun kaynağında, önceki safhalarda bu sorunlara çözüm getirilmemesi yatmaktadır. Bu sorunlar kişi yada grupların ilk safhaya katılmaları, sistemin yeterince teşhis edilmemesi, planlama safhasında eylem sonuçlarının tahmin edilmesi olarak sayılabilir[32].

6) Değerleme ve Dengeleme: Değişimin bir şekilde değerlendirilmesi sayesinde yöneticiler ve ajanlar hareketlerinden hangisinin sonuca olumlu veya olumsuz katkı bulunduğunu anlar. Bir değişim çabasının değerlendirilmesinde değişimi uygulama sürecinde elde edilen sonuçlar üç yönden değerlendirilir.

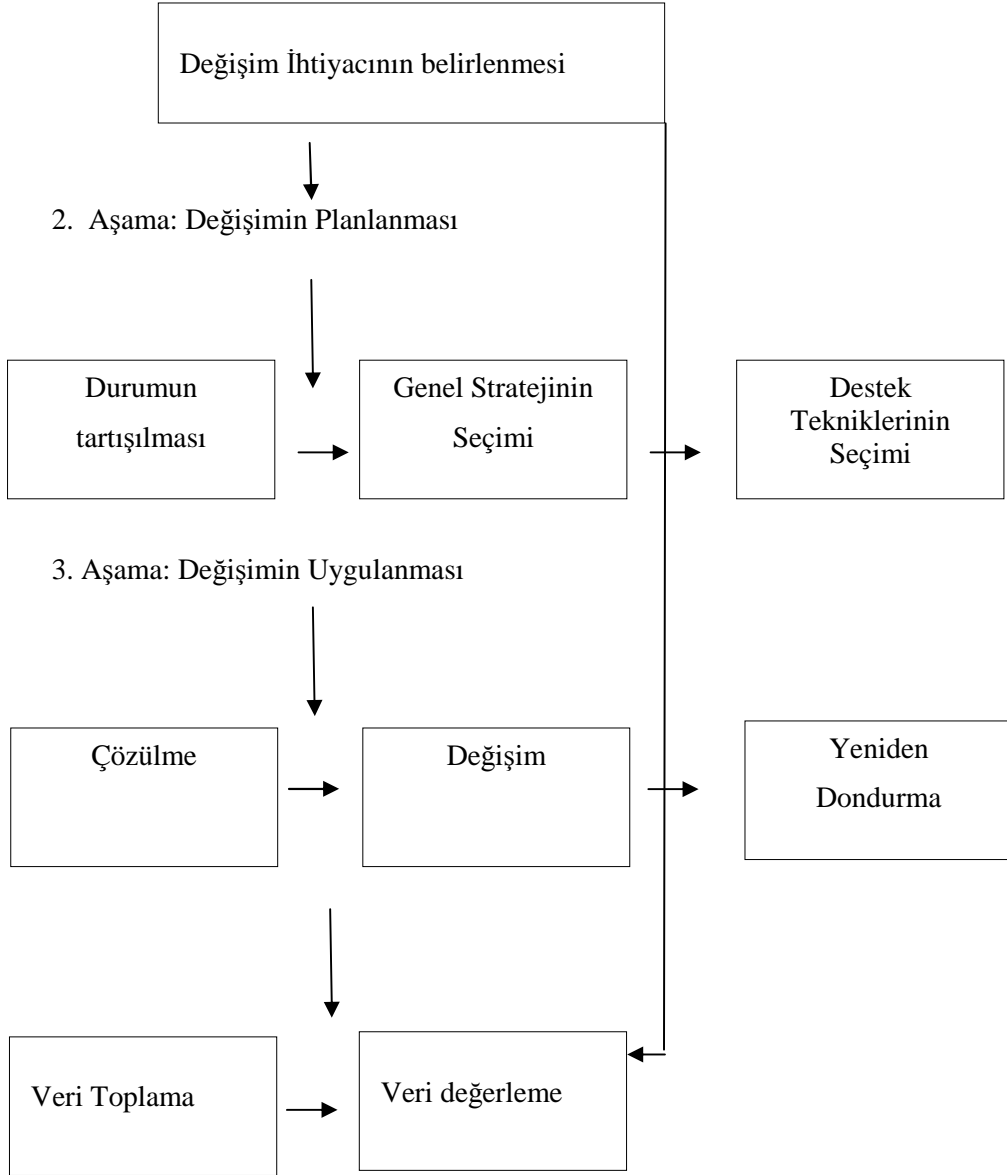
- Asıl değişim amaçları.
- Tanımlanan gelecekteki durum.
- Değişim ne kadar iyi kurulmuş veya kurumsallaştırılmış olduğu.

Süreç aynı zamanda üç nokta üzerinde değerlendirilir.

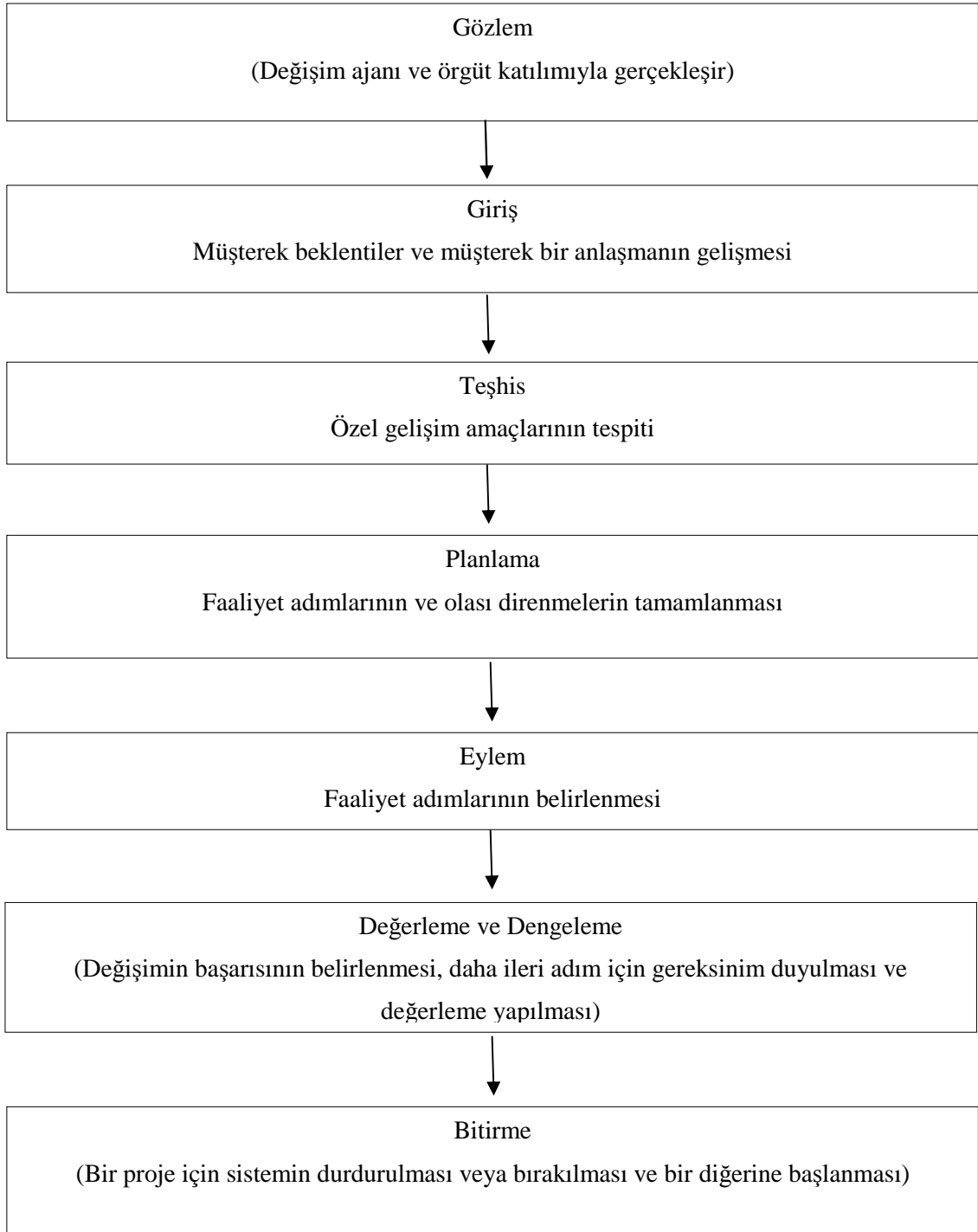
- Değişim ne kadar çabuk tamamlandı.
- Değişimin maliyeti
- Değişimin neden olduğu tahmin edilmiş hareketlerin sayısı.

7) Bitirme: Son aşamada bu değişikliklerin tüm sistem tarafından kabülü sağlanır. Değişimin kendisinden ziyade bu aşamanın dikkat çekici bir çıkarımı, değişimin gerekliliğini sunarken, değişime başlarken paylaşımlı gücün yani güc paylaşımının ne denli gerekli olduğunu tüm organizasyon düzeyinde geniş çaplı kabulüdür[33].

## 1. Aşama: Değişim Tanımlanması



Şekil 3.1 Değişim Süreci [39].



**Şekil 3.2** Örgütsel değişim modeli [33].

### 3.3 Uygulamada Kullanılan Temel Değişim Yönetimi Teknikleri

#### 3.3.1 Değişim mühendisliği

Değişim Mühendisliği kavramı 1993 yılında Micheal Hammer ve Jemes Chempy tarafından Türkçe'ye 1994 'de "Değişim Mühendisliği, İş idaresinde devrim için bir menifesto" adıyla çevrilen "Reengineering The Coprporation" isimli kitaplarında ortaya atılmıştır. Değişim mühendisliği; maliyet kalite hizmet ve hız gibi, çağımızın en önemli "performans" ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerini temelde yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekil de yeniden tasarlanmasıdır [34].

Değişim mühendisliğinin tanımı dört temel kavramı içerir:

**Temel:** Değişim mühendisliği değişime başlamadan önce işlerin neden yapıldığı konularını içeren yerel sorunların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırılmasını öngörür.

**Radikal:** İşin köküne inerek tasarlanmasını yeni eskisinin tamamen terkedildiği köktenci değişim demektir.

**Çarpıcı:** Değişim mühendisliğinin amacı sonuçlar da marjinal ve aşamalı geliştirmeler değil, önemli sıçramalar elde etmektedir. Değişim mühendisliği ancak büyük bir hamleye patlamaya gerek duyduğunda uygulanmalıdır.

**Süreç:** Süreç odaklılık değişim mühendisliğine önemli özeliğidir. Üzerinde genel olarak en zor yoğunlaşılan iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturarak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır[34].

Değişim mühendisliği faaliyetleri, genel metodoloji olarak sekiz aşamadan oluşmaktadır. .

1. Neden değişmek gerekiyor? Sorusuna cevap arayış aşaması.
2. Teşhis ve süreçlerin seçimi aşaması.
3. Mevcut süreçleri ana hatları ile tanım layarak gözden geçirme aşaması.
4. Süreçlerin yeniden tasarımı ile ilgili hedeflerin ve ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi aşaması.
5. Süreçlerin temelden değiştirilmelerini ön gören yeniden tasarımların ortaya konulması aşaması.
6. Yeni süreçlere geçerlilik kazandırılması aşaması.
7. Yeni süreçlere geçişin planlanması aşaması
8. Yeni süreçlerin uygulanmaya sokulması aşaması.

### 3.3.2 Örgüt yapısına yönelik değişim yönetimi

Örgüt yapısına olan değişim yönetimi örgütlerin mekanik veya organik olup olmadıklarına ilişkin olarak geliştirilen bir model ile açıklanabilir.

Mekanik örgütler, görevlerin bağımsız uzlanmış görevlere bulunduğu, katı bir Şekil de iş tanımlarının yapıldığı, yetki ve denetimin sıkı, kuralların çok olduğu, iletişimin dikey olduğu merkezleşmiş yapıları ifade eder. Burns ve Stokler durağan çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, oldukça biçimsel ve merkezleşmiş bir yapıya sahip olduklarını kurallar, usuller ve açık yetki düzeyle çalıştıklarını belirtmişler, bu tür örgütlere “mekanik örgüt” adını vermişler.

Organik örgütte organik sistemin özelliklerini dikkate olan bir değişme stratejisi uygulanmalıdır.

Organik örgütlerin belli başlı özellikleri şunlardır [26]:

- İş görenler, bölümün ortak görevine katkıda bulunur.
- Görevler, iş görev etkileşimleri vasıtasıyla düzenlenir ve yeniden tanımlanır.
- Yetki sıra düzeni az, denetim az ve kurallar azdır.
- Görevlerin denetimi ve bilgi örgütün her yanına dağılmıştır.
- İletişim yataydır.

Organik görüş klasik modeldeki mekanik işleyişinin ve yönetimin kişinin maharetine bağlılığı inancını benimsemez, temelini takım yönetimi teskil eder.

### 3.3.3 Yeni teknolojilere yönelik değişim yönetimi

Teknolojik bir değişiklik organizasyonun yönetim süreci ile ilgilidir organizasyonun ürün yada hizmetini daha verimli hale getirme için teknolojik değişiklik yapılır. Son on yıldaki en belirgin değişiklikler teknolojik değişikliklerdir iyi yada kötü teknolojik değişim günümüzde görülmemiş bu hıza ulaşmıştır. En çok teknolojik değişiklikler, kullanılan araç-gereci, çalışma ve bilgi işlem yöntemlerini kapsamaktadır. Yöneticiler teknolojik değişikliği özendirmek için neler yapılabilir? Genel kural teknolojik değişikliğin aşağıda yukarı doğru gerçekleşmesidir. Aşağıdan yukarı doğru değişim, fikirlerin organizasyonun daha üst kademelerince onay görmesiyle gerçekleşir.

### 3.3.4 İnsan davranışlarına yönelik değişim yönetimi

Bireysel değişiklikler birkaç yöneticinin liderlik yeteneklerini geliştirmek için bir eğitime katılmaları örneğindeki gibi az sayıda insanı kapsamaktadır. Kültürel değişiklikler

organizasyonun tamamı ile ilgilidir. Eğitim bu tür değişikliklerden en fazla kullanılan yöntemidir.

Birey değişikliklerinde takip edilecek iki uygulama vardır. Bunlardan birincisi eski çalışanları yenileri ile değiştirmektir, ikincisi ise çalışanların davranışlarında değişiklik yaratmaktadır. Birinci tür değişiklik iş gören transferi ve işten çıkarmayı kapsarken ikincisi çalışanların eğitimini kapsar.

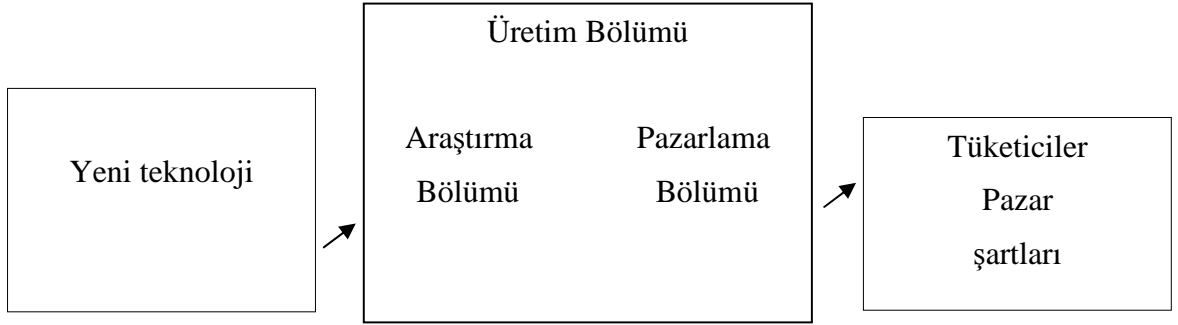
### **3.3.5 Yeni ürün değişimlerine yönelik örgütsel değişim**

Bir ürün değişimi, örgütün ürün ve hizmet çıktısındaki değişmeyi ifade eder. Yeni bir ürünün başarılı bir şekilde geliştirilmesi için bir örgütte şu özelliklerin ve işbirliğinin bulunması gerekir[17].

Öncelikle, tüketici ihtiyaçlarının iyi bir şekilde anlaşılması için bir pazar araştırması yapılır.

- Teknik uzmanlar, son teknolojik gelişmeler yakından takip ederler ve etkin bir şekilde yeni teknolojinin kullanımını sağlarlar.
- Araştırma üretim, pazarlama gibi anahtar birimlerindeki kişiler, yeni ürün geliştirmek için işbirliği yaparlar.

Başarılı yeni ürün yaratmada kullanılan yaklaşımlarda biri aşağıdaki Şekil 3.3'te de gösterildiği gibi "yatay-bağlantılı modeli" dir model araştırma, üretim ve pazarlama bölümlerinin aynı zamanda yeni ürün değişimi gerektirdiğini göstermektedir. Bu bölümlerdeki kişiler sık sık takım halinde toplantılar yaparak problem çözme ve fikirleri paylaşma konusunda çalışmalar yaparlar. Araştırma bölümü, tüketiciler tarafından kullanışlı olup olmadığını öğrenmek için, yeni teknik gelişmeler hakkında piyasa araştırması yapar. Pazarlama bölümü yeni ürün tasarımında kullanmak için tüketici şikayetlerini araştırır ve bilgi verir. Üretim bölümü limiti belirlenen maliyetler içerisinde bir ürün fikrinin gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği konusunda diğer birimlere bilgi verir. Yatay bağlantı modeli kullandığında yeni bir karar olmuş olur[52].



Şekil 3.3 Yeni ürün geliştirmede yatay bağlantı modeli[17].

### 3.3.6 İşletmelerin pazarlama yönetimine ilişkin değişim yönetimi

Son yıllarda ülkemizde de kullanılmaya başlayan ve sınır ötesi ortaklık olarak da adlandırılan yabancı şirketlerle birleşme, küreselleşmeyle yaygınlaşan pazarlama anlayışındaki bir değişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaklıklara örnek olarak doğrudan pazarlama yada satış yoluyla yabancı ve ithal ürünlerin Türkiye'deki dağıtımının ve tutundurmasının sağlanabilmesi için ortakların kurulması veya yalnızca distribütörlüklerin verilmesi gösterilebilir. Eczacıbaşı-Avon ortaklığı buna güzel bir örnek oluşturmaktadır. Bu şekilde Avon ürünleri 1994 yılında itibaren Türkiye'de satılmaktadır. Yine aynı şekil de 1994 yılında Amway firması Türkiye pazarına girmiştir[36].

Bir diğer pazarlama tekniği Franchising sistemidir Franchising bir işletme sistemi çerçevesine yapılan satış etkinliklerinde denemiş kendini kanıtlamış bir makinanın desteği ve güvencesi altında iş yapan birbirinin kopyası olan firmaların mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan Franchiser ile girmiş oldukları bağımsız bir ilişki türüdür.

## 3.4 Örgüt Geliştirme Teknikleri

### 3.4.1 T – Grupları

Örgüt geliştirmede en çok kullanılan ve en etkili tekniklerinden birisidir. Bu teknik bireyin kendisini gerçeklere uygun biçimde tanıyabilme, anlatabilme ile başkalarını anlayabilmesine katkı sağlar. Duyarlık eğitimi diye adlandırılan bu eğitim tekniği insanların kendi tecrübe his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilendiğini öğrenmelerini sağlamaya çalışır.



Duyarlılık eğitimi aşağıdaki konular üzerinde grup üyelerinin duyarlılık, yetenek, algı ve öğrenme ücretlerine katkı sağlar[37].

- Grup üyesinin kendisini,
- Grubun diğer üyeleri,
- Grubu ve grubun nasıl çalıştığını,
- Örgütü veya daha geniş bir sistemi,
- Öğrenmeyi

Ancak bu konular üzerinde meydana gelecek öğrenme ve duyarlı oluştaki artış, gerekli bir aşama olmakla birlikte değişiklik için yeterli değildir. Katılanların özelliklerinin geliştirilmesi iç ihtiyaçlar ve dış şartlarla bütünleşmeye de gitmek gerekir.

#### **3.4.2 Arabulma tekniği**

Örgütteki herhangi bir çatışma durumunda çatışmayı çözümlenerek yada kontrol altına alabilmek için kullanılan bir müdahale tekniğidir. İki temel unsuru vardır. Bunlardan birincisi bir çatışmanın var olmasıdır. İkincisi temel unsur arabulucunun bir danışman olmasıdır [39].

#### **3.4.3 Sistem-4 modeli**

Likert, yöneticileri davranışlarına göre sistem1, sistem2, sistem3 ve sistem4 şeklinde gruplara ayırmıştır.

Sistem 1; istirmarcı ve otokratik bir yönetim tarzı sergiler ve bu tür yöneticilerin astlara güveni yoktur.

Sistem 2; Yardımsever-otokratik olarak adlandırılır. Yöneticinin astlara güvenli bir efendinin hizmetçisine duyduğu güven kadarırdr.

Sistem 3; Katılımcı bir yönetim tarzı sergiler yönetimin, astlara kısmen güveni vardır.

Sistem 4; Demokratik yönetim tarzını belirler yönetici astlarına tüm konularda tam olarak güvenir.

Likert, verimliliği yüksek olan grupların sistem3 ve sistem4 tarzı yöneticilerce yönetildiği, verimliliği, düşük olan grupların ise sistem1 ve sistem2 tarzı yöneticilerce yönetiliğini belirtmiştir.

#### **3.4.4 Örgüt geliştirme yönetim tarzı**

Örgüt gelişimi OD olarak bilinmekte olup, yüksek verimliliğin elde edilmesi için örgütsel değişimi sağlamak üzere tasarlanmış bir dizi kavramdır.

OD uygulamaları birey, grup ve sistem çapında süreç ve uygulamalara müdahalelerle bulunurlar. Bu müdahalelerin amacı örgüt ortamının değerlerinin, sağlığının, işlevselliğinin daha iyi duruma getirilmesidir.

Bu programların hedefi, insanlar aracılığı ile organizasyonu bu kavrama adapte etmektedir. Çizelge 3. 2 OD'nin uygulamaya çalıştığı değişim çeşitlerini göstermektedir.

**Çizelge 3.1** Örgütsel gelişim programlarının değişim hedefleri[39].

Sakınılması Gerekenler	Benimsenmesi Gerekenler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlar genelde kötüdür görüşü</li> <li>• Bireysel farklılıklara mukavemet</li> <li>• Oyun oynama</li> <li>• Güvensizlik</li> <li>• Risk almaktan kaçınma</li> <li>• Rekabet üzerine vurgulama da bulunma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanların genelde iyi olduğu görüşü</li> <li>• Bireysel farklılıkların kabul edilmesi ve bu durum olan yaralanma</li> <li>• Duyguların ifadesi</li> <li>• Özgün davranış</li> <li>• Güven</li> <li>• Risk almaya istekli olma işbirliğinin vurgulanması.</li> </ul>

### 3.4.5 Teknolojik metot

Değişimin Teknolojik metodu örgütün üretim sürecine ilişkindir. Amaca, çıktının kalitesi yada miktarını artırmaktır. Böyle bir değişim tipik olarak yeni ekipman veya teknolojileri kapsar.

Teknolojik değişim, örgüt çıktısının üretimin de kullanılan metodun değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Son zamanlarda birçok üretim firması malzeme akışının yönetimi için karmaşık bilgisayar sistemler kullanmaktadır. Örgüt üretim sürecinin sistem boyunca bilgisayarlaştırılması böyle bir değişimin yalnızca tek bir örneği değildir. Daha kişisel seviyede olmak üzere, bilgisayarlık bir örgüt içinde çalışan bir çok insanı belirgin bir biçimde etkilenmiştir.

### 3.4.6 Kalite kontrol çemberleri

Kalite kontrol çemberleri aynı mesleki faaliyetlerinde bulunan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, beş ile on kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturdukları küçük bir gruptur[40]. Kalite kontrol çemberleri herhangi bir işyerinde o işle doğrudan ilişkisi olan bir iş ekibinin tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak, haftada ortalama bir kez toplamak, kalite

verimlilik ve koordinasyon gibi alanlarda karşılaşılan sorunları belirlemek, tartışmak ve çözümler getirmek amacıyla oluşturulurlar[41].

Kalite kontrol grubu, liderinin başkanlığında haftada en az bir kez, 1-2 saat süre ile toplanır. İlk toplantı, çember üyelerinin bir araya gelip beyin fırtınası deneylerinde olduğu gibi ele almak istedikleri sorunları öncelik sırasına göre dizmeleri ile başlar ve ilk sorunun seçimi ile sona erer. Bundan sonraki aşamada üyeler, sorunun nedenlerinin istatistiki bilgi toplama ilkelerine uygun olarak araştırırlar ve sonuçları bir dizi toplantı yaparak tartışırlar. Bu bilgiler ışığında oluşturulan çözüm önerilerinin tartışılması, en uygun çözümün geliştirilmesi ve üst yönetime önerinin sunulması ile süreç tamamlanmış olur.

### 3.4.7 İş tanımı

Yaygın olarak kullanılan bir iş tanıma metodu J. Richard Hackman ve Greg R. Oldman tarafından geliştirilmiş olan İş Tanım Ölçüsü'dür. (JDS) JDS'nin iki amacı mevcuttur, mevcut işin tanımlanması ve yeni tasarımın etkilerinin değerlendirilmesi. Bu değerlendirme, hangi görev karakteristiklerinin değişmiş, hangilerin değişmemiş olduğunu tespit etmektedir. Bu değişiklikler, çalışan motivasyonu, memnuniyet ve büyüme arzusu üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilir.

### 3.4.8 İş tasarımı

İş Tasarımı: verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir. Diğer bir anlatımla iş tasarımını iş ve insan unsurunu en uygun biçimde birleştirmeyi amaçlayan yönetsel bir uygulama olarak nitelendirmek mümkündür[42].

**Çizelge 3.2** İş Tasarım yöntemleri[42].

1. İş dönüşümü-Görev karakteristikleri etkilenir:	Yetenek Çeşitlendirilmesi.
2. İş büyütme-Görev karakteristikleri etkilenir:	Görevin basitleştirilmesi, görev döngü süresi, iş yerleşimi.
3. İş zenginleştirme-Görev karakteristikleri etkilenir:	görevin, güçlüğü, görevin ayırt edilmesi: zaman esnekliği

#### 4. DEĞİŞMENİN NEDEN OLDUĞU SORUNLAR VE YÖNETİMİ

Değişim çalışmaları iki konuda risk taşır:

Birincisi; “fonksiyonel risk” olarak adlandırılabilir olan, yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlama ve prosedürle, yetersiz bilgi akış sisteminin ve teknolojinin kullanılması gibi hususlar içeren risk faktörüdür. Bu anlamdaki risk, niteliği itibariyle teknik bir karakter taşımaktadır. Bu hususlarla yapılan hatalar ve yanlışlar, süreç yenilemenin başarısını olumsuz olarak etkilemektedir.

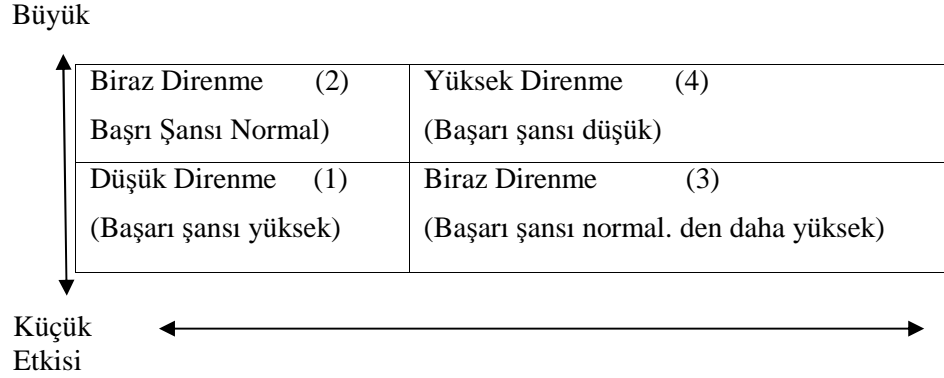
İkinci risk grubu; “politik risk” olarak adlandırılmaktadır. Bu grup, üst kademenin yetersiz desteği, işletme içerisinde değişime gösterilen direnç, baştaki arzu ve hırsın zamanla kaybolması gibi hususları içermektedir.

Değişim çalışmaları sırasında karşılaşılan en büyük sorun, politik risk grubu içerisinde yer alan, değişme karşı gösterilen “direnç”tir[11].

##### 4.1 Değişime Karşı Direniş

Yeni bir düzen kurmak girişimi zor tehlikeli ve başarısı kuşkulu bir eylemdir. Örgütteki tüm sürtüşme, çatışma, bölünme ve ayrılmalar değişme ekseninde toplanabilmektedir. Değişim politikası uygulanacakların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa değişim direnme ile karşılaşacaktır[43].

Çok sayıda araştırma, değişimi başarmanın zor olduğunu ve bir değişimin örgütün geleneksel davranış, güc, kültür ve yapısı üzerinde önemli bir etkiye yol açtığından direnme ile karşılaşabileceğini ortaya koymuştur. Aşağıdaki şekil de gösterdiği gibi değişimin derecesi ve mevcut kültür üzerindeki etkisi, şu dört durum ile açıklanabilir[44].



**Şekil 4.1** Değişim ve değişime direnme modeli[44].

1. Küçük Değişim, Küçük Etki: Değişim nispeten küçük bir değişiklik ile başlıyorsa ve mevcut kültür üzerindeki etkisi de küçük ise, en yüksek derecede başarılı bir değişim ve en küçük düzeyde bir direnme beklenebilir.

2. Küçük değişim, Büyük Etki: Değişim küçük fakat kültüre etkisi büyük ise, değişimin hızına ve tehdit derecesine bağlı olarak bazı değişimler beklenebilir.

3. Büyük değişim, Küçük Etki: Buradaki değişim temeldir, ancak mevcut kültüre etkisi küçüktür. Bu sebeple olası bir takım direnmeler, iyi bir yönetim ile üstesinden gelinebilir.

4. Büyük değişim, Büyük Etki; Değişim derecesi büyük ve mevcut kültüre etkisi büyük olduğu zaman çok büyük bir direnme beklenebilir. Böyle bir durumda başarı olasılığı düşüktür ve değişime gidilmelidir.

Örgütsel değişime karşı çalışanların göstercekleri olası tepkiler ve bireyin genel tutumu şekildeki gibi özetlenebilir[45].

Değişime karşı dirençe neden olan etkenler değişim girişiminin sahipleri tarafından anlaşılabilir ise değişimin gerçekleştirilmesi güçleşecektir. Bu nedene, değişimin yönetimi değişime karşı direncin olası nedenlerini incelemeyi gerektirmektedir.

#### 4.2 Değişime Direnmenin Nedenleri

Örgütlerde, değişmeye karşı direnmenin farklı merkezleri olabilir. Ancak birçok örgütte söz konusu edilebilecek olan ve yaygın olarak söz konusu edilen etkenler arasında şunlar bulunmaktadır:

Yetersizlik duygusu, bireyleri kaybetme korkusu yanlış anlama ve güven eksikliği, farklı değerlendirmeler, huy, psikoloji, değişimin yaratacağı gerçek tehditler, değişimin zorla açıklanmaksızın empoze edilmesi, liderliğin güven vermemesi, duygusal nedenler.

İşgörenlerin değişmeye karşı direnmesinin nedenleri dört kümede toplaya biliriz. Bunlar, psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve teknik nedenlerdir.

#### 4.2.1 Psikolojik nedenler

Değişim işgörenler açısından belirsizlik ve dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratır. Birey örgütteki mevcut statülerinin sarsılacağı endişesi taşıyabilir. Örgütte eski ilişkiler yerine, yeni ilişkiler gelir statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen kişiler, değişikliğe karşı koyarlar. Bu yönetici değişimi özel olarak istememişse, herhangi bir değişimi pretij ve yetkisine karşı engelleme olaarak görür. Diğer taraftan işgörenler de kendi öngörmedikleri bir değişime karşı çıkacaklardır [1].

<b>Kabul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heyecanla işe sarılma, isteyerek değişimi kabul</li> <li>- Gönüllü iş birliği</li> <li>- Yönetim baskısı ile işbirliği yapma</li> <li>- Kabuli</li> <li>- Positif tavır</li> </ul>
<b>Kayıtsızlık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kayıtsız lakma</li> <li>- İlgisilik, işe olan ilginin yok olması</li> <li>- Sadece istenilen sayı yapma</li> <li>- Öğrenme eğiliminde olmama</li> </ul>
<b>Pasif Reaksiyon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protesto</li> <li>- Mümkün olduğu kadar az çalışmak</li> <li>- Yavaşlatma</li> <li>- İşten kaçınma veya işten uzaklaşma</li> </ul>
<b>Aktif Reaksiyon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilinçli yanlış yapma</li> <li>- Planı bozma</li> <li>- Kasti sabotaj</li> <li>- İşten ayrıl</li> </ul>

**Şekil 4.2** Değişime çalışanların gösterecekleri muhtemel reaksiyonlar spektrumu[46].

Psikolojik nedenleri dört başlık altında toplayabiliriz;

- Alışkanlıklar
- Güvensizlik
- Bilinmezlik korkusu
- İlgili olmama

**Alışkanlıklar:** Bu birey her zaman aynı biçimde yaptığı bir işin bir anda yapılış biçimini, tekniklerinin yada süreçlerinin değişmesi ile karşı karşıya gelirse bir takım uyum sorunları ile karşılaşır. Bireyin alıştığı biçimde kolay bir Şekil de işi yapamama durumuyla karşı karşıya gelmesi onda karşı koyma ve direnme duygusu yaratabilir.

**Güvensizlik:** Değişim var olan durumu değiştireceğinden, insanlar güvende olma istekleri nedeniyle değişimi, kendilerini güven içinde hissettikleri değişim öncesi koşullar üzerinde bir tehdit unsuru olarak algılanabilir.

**Bilinmezlik Korkusu:** Örgüt üyelerinin durumlarını daha iyi yapacak bir değişiklik bile yapılacak olsa, eğer o konuda bilgisizlik varsa onlar tarafından başlangıçta kuşkuyla karışılabilir[46].

**İlgili Olmama:** İlgilenmeye, insanların algısal kısıtlığı, dikkatle koyma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle eski davranışlarını sürdürmesidir.

#### **4.2.2 Sosyolojik nedenler**

İşletmelerde çeşitli politik birliklerin varlığı ve değişim bu birliği bozma eğilimi, ilgili grupların tepkisine neden olur öte yandan biçimsel olmayan ilişkilerin bulunduğu çeşitli dostluk grupları vardır. Değişikliğe gösterilen tepkinin en önemli nedenlerden birisi de değişikliğin organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceğidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden dolayı bireyler mevcut iş arkadaşlarında ayrılmak istemezler[22].

Değişikliğe tepkinin bir başka nedeni de kişi yada grup olarak çıkar kaybı korkusudur. Bu kayıp ekonomik olabileceği gibi statü, prestij ve benzeri şekilde de olabilmektedir. Özellikle sendikaların bazen sadece bu nedenle yönetiminden gelen her türlü öneriyi reddettikleri görülmektedir[1].

Çoğu kişiler açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedir. Bir bakıma insan “alışkanlıkların kölesidir”. Fakat aynı insan aynı zamanda bir işle sürekli çalışmaktan bıkkınlık oluyor, tek düzenlikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir[22].

#### **4.2.3 Ekonomik nedenler**

Ekonomik nedenlerin başlıcaları arasında, “yenileşmenin getirdiği işsizlik korkusu, çalışma saatinin çoğalması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretin

azaltılması, iş hızının artması tehlikesi” bulunmaktadır. Bir değişme süreci iş görenin yararlarını, ekonomik güvencesini ne oranda zarara uğrattıyor, ortadan kaldırıyor ise iş görenin o oranda direnmesiyle karşılaşmaktadır. Bu zararın boyutu yükseldiğinde iş görenin etkin yada edilen kavgacılık tepkidi artmaktadır. Ekonomik sebepler birçok direnişe yol açmakla beraber, direniş üzerinde birçok faktörün etkisinin olduğunda bilinmelidir.

#### **4.2.4 Teknik nedenler**

Değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları değişimin istenilen sonucu sağlayamayacağı inancı da direnişi arttırıcı bir faktördür. Yeni bir makinenin alınması durumunda iş görenler, kendilerini ne Şekil de etkileyeceğini bilmediklerinde ve kullanılması bir takım yeni yetenekleri gerektirmesinden, makinenin tesisi hususunda mevcut işlerine etki edip etmeyeceği açısından kuşkuya kapılırlar. Bilinmeyen hususlar incelenip iş görenlerin nazarında açığa kavuşturuluncaya kadar korku ve kuşku yaratmaya devam edecektir. Genellikle makineler konusundaki herhangi bir değişikliğin iş güvenliğini olumsuz yönde etkileyeceğine dair iş gören teknolojik değişimler sonucunda iş görenlerden bazılarının mevcut işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmalarıdır. Buda değişime direnmeye sebep olmaktadır.

#### **4.3 Değişime Direnişin Önlenmesi**

Çalışanların değişime gösterdikleri direnci önlemenin veya azaltmanın çeşitli yolları vardır. Ancak bunlardan hangisinin veya hangilerinin uygulanacağı, örgütün içinde bulunduğu duruma göre farklılık göstermektedir.

Etkin olan yöntem zaman alacağı için değişimle ilgili önlemlerin önceden başlatılması gerekir.

##### **4.3.1 Haberleşme**

Haberleşme, katılımın tercih edilmediği doğrudan ve zorlayıcı yaklaşımların benimsediği değişim durumları da dahil olmak üzere, tüm değişim ortamlarında hayati bir önem taşır. Değişim çapı ve etkilenen insanların sayısı ne kadar büyük olursa, değişimi desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin de o kadar geniş çaplı olması gerekir.

Bazı kuruluşlar, diğer haberleşme yöntemlerine dayanan toplantılar yapmak için büyük yatırımlar yapmaktadır. Bu yönde, değişimi, nedenlerini, içeriğini ve muhtemel sonuçlarını anlatan her türlü yayın yapılmakta, bireysel görüşmeler, e-mail mesajları özel mektuplar kullanılmakta, hatta muhabirlerle özel görüşmeler yapılacak değişimin tüm boyutları ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. British Petroleum (BP), 1990 yılında kültürel değişim programını işleme soktuğunda programı kitlelere mal edebilmek için Financial Times muhabirlerini bir



müddet Yönetim kurulu toplantılarına davet etmişti. Bu arada değişimin içeriğinin anlatılması, değişim sonrası ortaya çıkan duruma adapte olabilmek için gereken becerilerin sergilenmesi yönünde verilen kurum içi eğitim çalışmasının da etkili bir haberleşme yöntemi olduğunu söylemekte fayda vardır[49].

#### 4.3.2 Eğitim

İş görenler etkili ve verimli işgören konusunda eğitim görmek durumundadırlar. Bu konumdaki eğitim programları; teknik, yönetsel olabileceği gibi, işgörenlerin psikolojik gereksinimlerine de yönelik olmalıdır. Aynı zamanda iş görenler grup ve ekip içerisinde çalışma konusunda eğitilmiş olmalıdır.

**Çizelge 4.1** Değişiklik uygulamalarında yöneticilerin benimsemeyeceği başlıca yöntemler[48].

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
1. Eğitim ve haberleşme	Bilginin eksikliği yada hatalı olduğu durumlarda	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulamasını desteklerler.	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir.
2. Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değillerse ve güç tepkilerle karşılaşmıyorsa	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaklar.	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse zaman alıcı olur.
3. Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır.
4. Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi yada grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür.
5. Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu yada kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissederler ve gelecekte sorun yaratabilir.
6. Tehdit ve Baskı Yapma	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süratle çözüm getirilir	Bazen kişiler yöneticilere karşı tahrik eder.

Kişileri aydınlatma amacıyla kullanabilecek eğitim yöntemleri arasında tartışma ve grup oturumları önerilebilir. Çeşitli teorik kurslar düzenlenebilir. Bazı durumlarda teorik bilgi vermek yeterli olmayabilir. Uсталık veya özel eğitim gerekebilir. İşgörenlerin iş başında veya iş dışında, eğitimci dersane be atölye gibi yerlerde eğitilmesi gerekir. Eğitim, örgüt personelinin tutum ve davranışlarında, değişme ve gelişme sağlayarak, önceden kestirilemeyerek kadar hızlı çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri için hazırlıklı olmalarını sağlar[22].

### 4.3.3 Katılım

Katılmalı yönetim, kâra katılma anlamında, sendikal katılma anlamınca işgörenlerin, iş hayatlarında kaliteyi yükseltmek için giderleri azaltarak verimliliği yükseltmek amacıyla yöneticilerle birlikte belli bir organ, komite yada grup içerisinde birey yada grup olarak kararlara katılmaları Anlamında kullanılır [50].

Katılmalı yönetimi uygulama nedenleri;

- Eğitim yetersizliği ve katılmalı yönetimin eğitime işlevi görmesi.
- İşgören-yönetici çatışmasının önlenmesi.
- Değişim yönetimi.
- Verimlilik artışı sağlamak.
- Çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanma.
- İşletme içi demokrasiyi sağlama.
- Birlikte ve etkili karar alma.

olarak sıralaya biliriz.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar, literatür katılmalı yönetimin verimlilik ve etkililiği arttıracığını ifade etmektedir. ABD’de sendikalarca verimliliğin artışına etki eden faktörler arasında katılması, yönetimin yerini ve önemini açıklayan bir araştırmada, aşağıdaki Çizelge 4.4 sonuçlarına varılmıştır.

**Çizelge 4.2** Verimlilik gelişmesinde temel unsurlar.

İş gören Katılım Programları	3.61
Daha iyi İletişimler	4.11
Daha iyi işgören-yönetim İlişkileri	4.45
Eğitimin artırılması	4.46
Kalite Geliştirilmesi	4.81
Verimlilik Teşvik Planları	5.13
Maliyet Azaltım Programları	6.01
Arge Artışı	6.28

10

5

1

Skala ölçütü    1 =çok etkin  
                   10 = az etkin

Çizelge 4.4 de görüldüğü gibi, en yüksek verimlilik artışını katılnalı yönetim programları sağlamaktadır.

#### 4.3.4 Destekleme

İşlerin yeni ve farklı bir şekil de yapılmasından dolayı korku ve endişe söz konusu olduğunda, yönetimin sağlayacağı, özel eğitim, iş stresi danışmanlığı veya yorucu bir dönemden sonra vereceği telafi şeklindeki kısa izin gibi destek ve kolaylıklar faydalı olacaktır.

Yöneticilerin değişime direnmede işgörenlere verecekleri destek kolaylaştırıcı ve duygusal olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir.

Kolaylaştırıcı destek, iş görenlere bazı araç ve gereç sağlamak suretiyle yapılacak değişikliklerde iş görenlere destek verilmesi şeklindedir. Duygusal destek ise, nezaretçiler ve diğer iş arkadaşları vasıtasıyla değişime direnenlerin dikkatlerinin çekilmesi ve ikna edilmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu amaçla bazı mesleki danışmanlar da kullanılabilir.

#### **4.3.5 Pazarlık ve anlaşma**

Bu yöntem, direnme güç kaynaklı olduğunda gerekli olabilir. Eğer direnme daha güçlü birey merkezliyse, bu bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak özel bir ödül paketi müzakere edilebilir. Bununla birlikte yüksek maliyetlerin ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca direnmeyi azaltmak için yapılan müzakerelerde ki bir değişim ayanının güce sahip diğer bireylerin tehditlerine açık olduğu bilinmelidir.

#### **4.3.6 Taviz verme**

Örgütlerde değişiklik uygulamalarında önemli görevleri, değişikliğe tepki gösteren kişilere vererek masrafsız bir şekilde onlardan yararlanılabilir.

Direnç gösteren işgörenlerle diyalog kurmaya çalışmalıdır. Burada aslında herhangi bir katılım söz konusu değildir. Çünkü bu stratejinin amacı, kişinin fikir ve görüşlerini almak değil, sadece onayını elde etmektir. Bu yüzden de en riskli uygulamalarından biridir. Çünkü bu kişiler kullanıldıklarını veya oyuna getirildiklerini anlarırsa, hem firmanın hem de değişim temsilcisinin güvenilirliği bir anda sıfıra inebilir.

#### **4.3.7 Tehdit ve baskı yapma**

Bu direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsamaktadır[11]. Bu yöntem direnişin çok fazla, zamanın ise çok kısıtlı olduğu durumlarda başvurulan bir yöntemdir.

Bu yöntemde direnen güçler doğrudan tehdit edilir. İşten çıkarma, ödül kaybı, olumsuz performans değerlendirme, yetersiz referans mektubu verme gibi uygulamalar bu yöntemlere örnek verilebilir.

## 5. LİTERATÜR ÖZETİ

**Yeniçeri (2002);** “Örgütsel değişimin yönetimi” adlı bu çalışmada değişimin günümüze kazandırmış olduğu yeni boyutları ve bu durumun örgütlerde ortaya çıkardığı sorunların yönetimini ortaya koymuştur. çalışmayla değişmeden yönetsel bir araç olarak nasıl yararlanılacağı irdelenmeye çalışılmıştır. değişimin örgütlerde ortaya çıkardığı sorunların çözümü için alınması gereken tedbirler ve stratejilerde bu çalışmanın diğer bir amacını oluşturmuştur[51].

**Acuner(2000);** “Değişim sürecinde organizasyonel süreklilik” adlı çalışmasında, uzun yaşama dinamizmine sahip olan işletmelerin ortak değerleri ortaya konulacak ve sorgulanacaktır. Temel olarak, değişim sürecinde uzun yaşamanın kriteri, öğrenen bir organizasyon kültürünü inşa edebilmektir. Bu kültür işletmelerin her dönemde varlığın sürdürebilmesinin anahtarıdır. İşletmeler canlı bir organizma gibi kendini yenileyebilmeli, potansiyel ve gelecekteki müşterilerine odaklanabilmeli, bireysel öğrenmeden kurumsal öğrenmeye geçiş sürecini organize edebilmeli ve geleceğe yönelik bir vizyon sahibi olabilmelidirler. Geçmişe bakıldığında, bu işletmeler hem kendilerine has bir öz değerler sistemine sahiptirler hem de işletme içerisinde gelişimi teşvik etmektedirler[52].

**Bensghir ve Leblebici (2000)** “Teknolojik Gelişmelerin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları” adlı çalışmalarında teknolojik gelişmelerin yarattığı değişim baskısı ele alınmakta, örgütlerin sürekli değişen dinamik bir ortamda , değişime uyum sağlamalarının gerekliliği vurgulanmakta ve örgüt geliştirmenin örgütlerin değişime uyum sağlama çabalarında etkili bir araç olabileceği üzerinde durulmaktadır. Çalışmada örgütsel değişim ve teknoloji ilişkisi irdelenmekte, örgüt geliştirme çabalarında daha yoğun teknoloji kullanımının yapısal değişime ihtiyacı azaltabileceği; davranışsal değişimin ise teknolojik gelişme bağlamında yeniden ele alınıp, incelenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır[53].

**Küçükakça (1997)** “Örgütsel Değişim ve Değişim Sürecinde Uygulanacak Yönetim Tarzları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında sürekli değişebilmenin temel şartı değişimi anlayabilmek olduğundan bu çalışmada öncelikle değişimin temelleri, nedenleri, niçinleri ve nasılları ele alınmıştır. örgütlerin hiçbir zaman soyutlanamayacağı çevreleri ile uyumlu bir değişimi etkin bir şekilde nasıl hayata geçirebilecekleri incelenmiştir. Bu etkinliğe ulaşmak için kullanılacak çeşitli metotların hangi yönetim tarzında sentezlenerek uygulanmasının hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracağı ve değişimi etkin kılacağı araştırılmıştır[54].

**Dülger (2003)** “Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları” adlı çalışmanın temel amacı ,örgütlerin yaptığı değişimleri ele alıp bu

değişimleri örgütlerin ne derece başarıyla gerçekleştirip gerçekleştiremediklerini incelemektedir[55].

**Beyhan (2005)** “Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim” adlı çalışmayı yapmıştır. Bilgi teknolojilerinin, bütünüyle bir örgütsel değişim yaratma rolü, önemli güncel konulardan biridir. İnsan kaynakları yönetimi, seçme, yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme işlevleri açısından bu değişimden etkilenmiştir. Çalışma, söz konusu etkileri ele almaktadır. Daha sonra söz konusu etkiler, teknoloji- yoğun bir işletme üzerinde yapılan bir örnek olay incelenmesi ile gözlenmiş ve işletmenin durumu değerlendirilmiştir[56].

**Uluçay (2004)** “Yeniden Yapılanma Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi ve Bir Uygulama” adlı çalışmasında yeniden yapılanma ve personel güçlendirmenin daha iyi anlaşılması amacıyla yapılan bu çalışmada yeniden yapılanma süreci ve süreç içerisinde personel güçlendirmenin önemi vurgulanmıştır. çalışmada, yeniden yapılanma ve personel güçlendirmenin sebep ve sonuçları ile ilişkili olması bakımından örgüt ve örgüt yapısı; çevre büyüklük ve teknoloji açılarından ele alınmış amaç belirleme ve karar verme süreçlerinin örgütsel değişim içerisindeki, yerleri birlikte incelenmiştir[57].

**Aktaş (2002)** “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışmanın Boyutları, Örgütsel Yapı ve Başarıda Etkinliğin Sağlanmasına Yönelik Bir Model Önerisi” adlı çalışmayı yapmıştır. çalışmada çatışmaları hastanenin amacına yönlendirmek, çatışmaların sonuçlarından yararlanarak daha sağlıklı bir örgütsel yapı ve işleyişi oluşturmak için hastane örgütlerindeki yapı, strateji ve davranışları organizasyon hedefleri doğrultusunda yönlendirmeyi amaçlamıştır[58].

**Dolaşır (2005)** “Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri” adlı çalışmayı yapmıştır. Spor örgütlerinde değişimlerin yaşanması kaçınılmazdır. toplumda sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik vb. alanlarda meydana gelen değişimler spor örgütlerini de etkilemektedirler. değişen ve gelişen dünya düzeni ve bu düzen içinde varlığını sürdürmek zorunda olan spor örgütleri her türlü yenilik ve gelişimlere açık olmalı ve bunlara ayak uydurmalı. Bu çalışmada eğitim kurumlarına uygulanan 13 değişim yönetimi spor örgütlerine uygulanmış ve bunlara göre bir değişim yönetimi belirlenmiştir[59].

**Özkara, Kurt (2003)** “Bir Kurumsal Değişim Önerisi Olarak Kamu Yönetimi Reformlarına Yönetim Bilgisinin Nüfuzu” çalışmalarında kamu yönetiminin kurumsal değişimini kamu yönetimini düzenleyen yasaların değişimi bağlamında ele almakta ve kamu yönetimi reformlarına yönetim bilgisinin yayılımını ve nüfuzunu incelemektedir. çalışmada ilk olarak kurumsal düzeyde kurumsal değişim ve kamu yönetiminin kurumsal değişimini öngören reformlara yönetim bilgisinin nüfuzu incelenmiştir[60].

## 6. MATERYAL VE METOT

### 6.1 Türk Seramik Sektörü Tanımı ve Kapsamı

Seramik bir veya birden fazla metalin, metal olmayan element ile birleşmesi ve sin terlenmesi sonucu oluşan inorganik bileşiktir. Genellikle kayaların dış etkiler altında parçalanması ile oluşan kil, kaolen ve benzeri maddelerin yüksek sıcaklıkta pişirilmesi ile meydana gelirler.

Seramik ateşin bulunup kullanılmasından sonraki tarihlerde yapılmaya başlanmıştır. İlk seramiğin M.Ö. onuncu ve dokuzuncu binlerde üretildiği saptanmıştır. En eski ve önemli bulgulara Türkistan'ın Aşkava bölgesinde (M. Ö. 8000), Filistin'in Jericho bölgesinde (M.Ö.7000) Anadolu'nun çeşitli höyüklerinde (örneğin Hacılar, M.Ö. 6000 ve Mezopotamya olarak adlandırılan Dicle-Fırat nehirlerinin arasında kalan, bölgede rastlanmıştır.

Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren hızla büyüyen ve gelişen Türk seramik sektörü, bugün 1,5 milyar doları aşan bir ticaret hacmine ulaştı. 60'tan fazla firmanın faaliyet gösterdiği Türk seramik sektöründe 20 bin kişi istihdam etmektedir. Sektörde ayrıca yerel üretim yapan çok sayıda küçük üretici firma ve atölyeler.

Türk seramik sektörü, Türkiye sanayinin yurt dışında rekabet deneyimine sahip en önemli sektörlerden biri olma özelliğine de gösteriyor yüzde 9. 5 oranında yerli hammadde kullanımıyla üretim yapan ve 20 yılda en önemli ihracatçılar arasında giren sektör dış pazarında tek sorunu marka yaratma konusunda yaşar. Sektörü daha iyi anlayabilmek için verilere bakacak olursak 2005 yılında 94 milyon metrekare ihracat rakamına ulaşan sektör, üretimini yüzde 50 sini Avrupa Birliği ülkelerine ihraç ediyor.

Sektörün temel sorunlar; enerji, nakliye ve değerli YTL olarak belirtiliyor. Doğanın 4 temel elemanı hava, su, ateş ve toprağın fizyonu ile oluşturulan seramik istihdam ve ihracat rakamlarıyla Türkiye'nin gurur duyduğu sektörler arasında.

Sektörün ihracatta en önemli ülkesi ABD, 2005'te söz konusu ülkeye 11.5 milyon metrekare satış gerçekleştirilen sektörün diğer en önemli pazarı İsrail Saatçioğlu 2005'te İsrail'e 10 milyon 790 bin metrekare, İngiltere'ye 9 milyon 930 bin metrekare ihracat yaptığını açıklıyor.

Üretimde Türkiye 7. sırada gelişmelere paralel sıkıntılar var. Özellikle ekonominin yapısından kaynaklı gelişmeler seramik üreticilerini dönem dönem sıkıntılara sürüklüyor.

Seramik yoğun enerji tüketen bir sektör. Temel girdi maliyetleri ana kalem olan enerjide seramik sektörü Türkiye'deki sanayinin kullandığı doğalgazın yüzde yirmisini

tüketiyor. Elektriğin ise yüzde 10'unu kullanıyor. Türk seramik sektörünün geleceğini olumsuz etkileyen faktör arasında liman kapasitesinin yetersizliği, demiryolu taşımacılığının gelişmemiş olması ve aşırı değerli YTL geliyor.

Ayrıca Türk seramik sektörünün önemli eksiklerinden biri, özellikle üst gelir gruplarına yönelik marka yaratamamış olmak. Oysa sektör, teknoloji ve tasarım konusundaki yenilikleri günü gününe takip ediyor. Ağırlıklı İtalyan teknoloji kullanan seramik firmaları, özgün tasarımda yeterince önem veriyor. Trendler takip ediliyor, müşterinin isteğine, ülke hatta bölgesel alışkanlıklara uygun tasarım yapıyor.

Yabancı dağıtım firmaları ve tasarımcılarla ortaklaşa tasarımlar gerçekleştiriliyor. Ancak tüm bu yeterliklerine karşın, marka imajına yatırım yapacak kaynağın yaratılamaması, seramiğin, en azından bugün için daha yüksek ihracat rakamlarına ulaşamaması sonucu doğuruyor.

Aslında işler dönüp dolaşıp, katma değer–tasarım kar üçlüsüne dayanıyor. Seramikte tekstile otomotivden ampule kadar her şey en başta tasarımda kilitleniyor. Tasarım sayesinde tarım ürünlerinin bile pazarlamasında devrim yaratacak katma değer artışları ortaya çıkarmak mümkün.

## 6.2 Sektörün En Büyükleri

Türk seramik sektöründeki üretici kuruluşları bir araya getirmek amacıyla ilk 1986'da Ankara'da Seramik ve Refraktar Üreticileri Birliği adı ile kurulmuş 1993'te Birlik Merkezi Ankara'dan İstanbul'a taşınmış ve tüzüğünde yapılan yeni değişiklikler ile daha etkin ve verimli hale getirilmiş. Ancak Türk seramik sektörünün yüksek boyutlara ulaşması, dünya ile entegre hale gelme zorunluluğu gibi nedeler. Birlik çatısı altındaki alt sektörlerin sorun, ilgi ve uğraş alanlarını çeşitlendirmişti.

Bu gelişimin gereği alt-sektörler 1996 yılın da; Seramik Kaplama malzemeleri üreticileri Birliği (SERKAP), Seramik sağlık gereçleri üreticileri Birliği (SERSA), seramik ve Refraktar üreticileri Birliği (SEREF) Seramik Hammadde üreticileri Birliği (SERHAM) olarak ayrı dört birlik halinde yeniden yapılmış. 2001 yılında alınan kararla sektördeki diğer kuruluşları bir çatı altında toplayan Seramik Federasyonu'nun kurulması konusunda girişimlere başlanmış.

2002 yılı sonunda, Tesisat inşaat malzemecileri Derneği (TİMDER)'in de katılımıyla seramik karo birleşmesi Türk Seramik Derneği de (TSD) gerekli bürokratik düzenlemeleri tamamladıktan ve satış kanallarını oluşturan bayilerin yanı sıra, bilim adamları ve seramik sanatçıları da Federasyon da yer almıştır.



### 6.3 Uygulama Yapılan İşletme

#### Üretim konusu:

İşletmede vitrifiye sağlık gereçleri üretimi yapılmaktadır.

#### Vitrifiye seramik ve teknik özellikleri:

Kil, kaolen, feldspat ve kuars türü inorganik hammaddelerden oluşan kütlelerin çeşitli yöntemlerle şekillendirilip sırlanmaları ve 1250 derece civarında pişirilmeleri sonucu camlaşmış bir sır örtüsü ile kaplı malzemeye “vitrifiye seramik” adı verilir.

#### Ürünlerin teknik özellikleri:

- Yüzeyin parlak ve gözeneksiz olması
- Asit ve deterjandan etkilenmemesi
- Aşınmaması,uzun ömürlü olması
- Ateşe dayanıklı olmasıdır.

Vitrifiye seramik ana üretim prosesleri 5 bölüme ayrılır.

- Tasarım ve kalıplama
- Hammadde çamur ve sır hazırlama
- Şekillendirme
- Sırlama
- Pişirim

#### Tasarım ve kalıplama:

Yapılması planlanan ürünün model kalıbı ardından teksir kalıbı yapılır. Ve bunlar tezgahlara monte edilerek dökümün yapılması için hazır tutulur.

#### Hammadde çamur ve sır hazırlama:

Çamur ve sır üretiminde kil, kaolen, feldspat gibi hammaddeler kullanılır. Bu hammaddeler harmanlandıktan sonra bilyalı değirmenlerde yaş öğütmeye tabi tutularak kimyasal reaktifler yardımıyla akışkan bir çamur elde edilir. Bu çamur stok havuzunda bekletilir ve pompalar vasıtasıyla şekillendirilmeye sevk edilir.

#### Şekillendirme:

Bu safhada çamur kalıpların içine doldurulur. Alçının su emme özelliği nedeniyle çamurun kalıpla temas ettiği cidarda kalıbın formunda sert bir çamur tabakası oluşur. Bu tabaka

belli bir kalınlığa ulaştıktan sonra kalıp içinde kalan akışkan çamur geri boşaltılır, sonra kalıplar açılır ve yarı yaş ürün çıkartılarak kurutulması sağlanır.

#### Sırlama:

Kurutulan yarı ürünler kontrolleri yapıldıktan sonra sırlama kabinlerine alınır ve yüzeyleri sır tabakasıyla kaplanır.

#### Pişirim:

Doldurma bölümünde fırın vagonlarına yerleştirilen ürünler doldurma hattında fırın giriş hattına taşınır. ve pişme gerçekleştirilir. Pişen ürünler vagonlardan boşaltılarak kalite ayrımları yapılır ve depoya aktarılırlar.

#### Ürün Çeşitleri:

- Lavabo (40\*50,43\*53,28\*45,50\*60)
- Klozet (takım ve tek)
- Helataşı
- Rezervuar
- Ayak (tam ve yarım)

#### Sanayideki Yeri:

1990 yılında Eskişehir-Bursa Karayolları 20. kilometresinde Çukurhisar'da kurulmuştur. Aylık üretim yaklaşık olarak 17500 adettir. 2000 yılında TSE belgesini almıştır. Tepe ve orta düzey yönetici olarak 7 kişi, işgören olarak 54 kişi çalışmaktadır.

### **6.4 Metot**

Araştırma Çukurhisar'da yer alan bir seramik işletmesinde hem yöneticilere hem de işgörenlere anket formu doldurtularak yapılmıştır. Böylece yöneticilerin sorulara verdikleri cevapların ne derecede samimi olduklarını ortaya koyabilmek bakımından, işgörenlerin verdikleri cevaplarla karşılaştırılma imkanı sağlanmıştır. Yöneticilerin anketi 28 sorudan, işgörenlerin ise 21 sorudan oluşmuştur. yöneticilerin anketi 3 bölümden oluşmuştur. Anketin ilk bölümünde yöneticilerin sosyodemografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, 2. bölümde yönetim tarzlarını belirlemeye yönelik, 3. bölümde ise yöneticilerin değişim karşısındaki tavırlarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İşgörenlerin anketleri ise 4 bölümden oluşmuştur. İlk bölüm sosyo-demografik özellikleri belirlemeye yönelik, 2. Bölüm yönetim tarzlarını belirlemeye yönelik, 3 ve 4. bölümler ise de işgörenlerin değişim karşısındaki vaziyet alışlarıyla ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarının basit ve anlaşılır olmasına özel bir gayret sarfedilmiştir. Bu çerçevede aritmetik ortalama,yüzde, basit ortalama, izelge ve grafiklerle gerekli değerlendirme ve yorumlar yapılarak sonuçlar anlamlı hale getirilmeye çalışılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesinde Microoft Excel programından yararlanılmıştır.

## 7. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 7.1 Yönetici Anketi

#### 7.1.1. Demografik özellikler

1) Yaşınız aşağıdaki yaş gruplarından hangisi arasındadır?

A) 25-30 B)31-35 C)36-40 D)41-45 E)46-50 F)50 ve üzeri

A İşletmesinde, tepe ve orta düzey yöneticilerin, %75'i 25-30 yaş, %25'i ise 46. 50 yaş aralığındadır.

B İşletmesinde ise, tepe ve orta düzey yöneticilerin %42.8'i 25-30 yaş, %14.2 si 31-35 yaş %28.4'ü 41-45 yaş %14.2 si 46-50 yaş aralığındadır.

Tepe ve orta düzey yöneticilerin yaşlarının; iki işletme ortalamasında belirlediğimiz yaş aralıkları yoğunlaştığını görmekteyiz. Yani iki işletmenin yaş ortalamasına baktığımızda genç bir yönetim kadrosunun olduğunu görmekteyiz.

**Çizelge 7.1** Tepe ve orta düzey yöneticilerin dahil oldukları yaş aralıkları.

Yaş	A Kişi Sayısı	A %	B Kişi Sayısı	B %	Toplam Kişi Sayısı	Toplam %
25-30	3	75	3	42.8	6	54.5
31-35	-	-	1	14.2	1	9
36-40	-	-	-	-	-	-
41-45	-	-	2	28.4	2	18.1
46-50	1	25	1	14.2	2	9
50 ve üzeri	4	100	7	100	11	100

2) Cinsiyetiniz nedir?

A) Kadın B) Erkek

A işletmesinde, tepe ve orta düzey yöneticilerin %75'i erkek, %25'i kadındır. B işletmesinde ise, %71.5 erkek, %28.5 kadındır. İki şirketin ortalamasında ise erkek yöneticilerin sayılarının yüksek olduğunu görmekteyiz.

**Çizelge 7.2** Tepe ve orta düzey yöneticilerin cinsiyetleri.

	A Kişi Sayısı	A %	B Kişi Sayısı	B %	Toplam Kişi Sayısı	Toplam %
Kadın	1	25	2	28.5	3	27.7
Erkek	3	75	5	71.5	8	72.3
Toplam	4	100	7	100	11	100

3) Öğrenim durumunuz nedir?

A) Lise ... B) Üniversite ... C) Y. lisans ... D) Doktora...

A işletmesinde tepe ve orta düzey yöneticilerin %50'si üniversite, %50'si lise mezundur. B işletmesinde ise, tepe ve orta düzey yöneticilerin; %28.5'i yüksek lisans, %28.5'i üniversite, %42.8 lise mezundur. Her iki işletmesinde de Üniversite mezunları ağırlıklı olup, bu oran B işletmesinde daha yüksektir.

**Çizelge 7.3** Tepe ve orta düzey yöneticilerin eğitim durumu.

	A Kişi Sayısı	A %	B Kişi Sayısı	B %	Toplam Kişi Sayısı	Toplam %
Lise	2	50	3	42.8	5	45.5
Üniversite	2	50	2	28.5	4	36.5
Y. Lisans	-	-	2	28.5	2	18.1
Doktora	-	-	-	-	-	-

4) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

A) 1 yıldan az B) 1-3 C) 3-5 D) 5-7 E) 7 yıldan fazla

A işletmesinde çalışan tepe ve orta düzey yöneticilerin arasında en yüksek oranı %50 ile (5-7 yıl) kıdemi olanlar oluşturmaktadır. Bu araştırma için çok önemlidir. Çünkü işletmede çalışanların yarısı işletmedeki uygulamaların yakın geçmişi hakkında yeterli deneyim ve bilgi birikimine sahip olmayabilir. Bu sebeple verdikleri cevapları deneyimleri ile orantılı olarak düşünmek gerekir. Diğer yandan (1-3 yıl) ve (1 yıldan az) arasında çalışanların sayısı eşit görülmektedir.

B işletmesinde ise en yüksek oranı %57.3 ile 7 yıldan fazla kıdemi olanlar oluştururken, %28.5 ile 1 yıldan az kıdemi olanlar takip etmektedir.

B işletmesinde çalışan tepe ve orta düzey yöneticilerin A işletmesine oranla daha uzun süredir işletmelerde çalıştıklarını söylememiz mümkündür.

**Çizelge 7.4** Tepe ve orta düzey süreleri yöneticilerin işletmedeki toplam çalışma süreleri.

	A Kişi Sayısı	A %	B Kişi Sayısı	B %	Toplam Kişi Sayısı	Toplam %
1 yıldan az	1	25	2	28.5	3	27.7
1-3	1	25	-	-	1	9
3-5	-	-	-	-	-	-
5-7	2	50	1	14.2	3	27.7
7 yıldan fazla	-	-	4	57.3	4	36.3
Toplam	4	100	7	100	11	100

5) Çalıştığınız işletmedeki mevkiiniz nedir?

- A) Üst düzey yönetici
- B) Orta düzey yönetici
- C) Alt düzey yönetici
- D) Vasıflı eleman

A işletmesindeki tepe ve orta düzey yöneticilerin %50'si üst düzey yöneticiyken B işletmesinde en yüksek oranı %57.3 ile orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

İki işletmenin ortalamasına baktığımızda ise en yüksek oranı %45.4 ile orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Bu dağılım araştırmamız için önemlidir. Çünkü değişme konusunda en fazla etkin olan yöneticilerdir. Bu bakımdan deneklerin çoğunluğunun yönetici olması araştırmaların geçerliliği açısından önemlidir.

**Çizelge 7.5** Tepe ve orta düzey yöneticilerin işletmedeki mevkileri.

	A Kişi Sayısı	A %	B Kişi Sayısı	B %	Toplam Kişi Sayısı	Toplam %
Üst düzey yönetici	2	50	2	28.5	4	36.3
Orta düzey yönetici	1	25	4	57.3	5	45.4
Alt düzey yönetici	1	25	1	14.2	2	18.1
Vasıflı eleman	-	-	-	-	-	-
Toplam	4	100	7	100	11	100

### 7.1.2 Mevcut yönetim tarzı ile ilgili sorular

6) Değişim; yaşamın değişmeyen tek parçasıdır.

Bu ifadeye A işletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerinin %50'si katılırken, B işletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerin tamamı katılmıştır.

**Çizelge 7.6** Değişimin yaşamın değişmeyen tek parçası olduğu ifadesine bakış.

	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
A (Kişi Sayısı)	2	1	1
A %	50	25	25
B (Kişi Sayısı)	7	-	-
B %	100	-	-
Toplam (Kişi Sayısı)	9	1	1
Toplam (%)	81.8	9.09	9.09

7) Katılım ve şeffaflık, bir işletmede benimsenen ana prensiplerden olmalı.

Bu ifadeye, A işletmesi tepe ve orta düzey yöneticilerinin %50'si katılırken, B işletmesinin %100'ü katılmıştır. Başarılı bir organizasyon olabilmek için benimsenmesi gereken katılım ve şeffaflık ilkelerinin her iki işletmelerde de özellikle B işletmesinde tepe yönetim ve orta düzey yöneticiler tarafından benimsendiğini görmekteyiz.

**Çizelge 7.7** Katılım ve şeffaflığın önemine bakış.

	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
A (Kişi Sayısı)	2	1	1
A %	50	25	25
B (Kişi Sayısı)	7	-	-
B %	100	-	-
Toplam (Kişi Sayısı)	9	1	1
Toplam (%)	81.8	9	9

8) Başarılı bir değişim için tüm işgörenlerin desteği gereklidir.

Bu ifadeye; A işletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerinden %50'si katılırken B işletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerinde hiçbiri katılmamış, %28.5'i kararsız kalmıştır. Bu düşünce baskı ve zorlama ile iş görenlere iş yaptırmayı hedefler. Bu da ancak ani ve kısa süreli uygulamalar için geçici bir çözüm yolu olabilir.

**Çizelge 7.8** Değişim herkesin desteğini gerektirir ifadesine bakış.

	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
A (Kişi Sayısı)	2	1	1
A %	50	25	25
B (Kişi Sayısı)	-	2	5
B %	-	28.5	71.4
Toplam (Kişi Sayısı)	2	3	6

9) Amaçlara yönelik çaba elde etmede denetim ve ceza tek araç değildir.

Bu ifadeye baktığımızda A işletmelerinin tepe ve orta yöneticilerinin %75'i katılmazken B işletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerinin %85.7 katıldığını belirtilmiştir.

**Çizelge 7.9** Denetim ve cezanın amaçları elde etmede tek araç olmadığı ifadesine bakış.

	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
A (Kişi Sayısı)	-	1	3
A %	-	25	75
B (Kişi Sayısı)	6	1	-
B %	85.7	14.2	-
Toplam (Kişi Sayısı)	6	2	3
Toplam (%)	54.5	18.18	27.2

10) Kişiyi çalıştırmak için zorlamak, denetlemek ve hatta cezalarla korkutmak gerekir.

Bu ifadeye; A işletmeye tepe ve orta düzey yöneticilerinden %50'si katılırken B işletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerinden hiçbiri baskı ve zorlama ile iş görenlere iş yaptırmayı hedeflemez.

**Çizelge 7.10** Kişileri çalıştırmak için zorlama ve cezanın gerekli olduğu ifadesine bakış.

	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
A (Kişi Sayısı)	2	1	1
A %	50	25	25
B (Kişi Sayısı)	-	-	7
B %	-	-	100
Toplam (Kişi Sayısı)	2	1	8
Toplam (%)	18.3	9	72.7

11) Ortalama bir insan yönetmekten çok yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, güvenliği her şeyden önce gelir.

Bu ifadeye A işletmesi tepe ve orta düzey yöneticilerin %50'si katılırken, B işletmenin tepe ve orta düzey yöneticilerinin %57.3'ü katılmıştır.

**Çizelge 7.11** Ortalama insan yönetmekten çok yönetilmeyi tercih eder ifadesine bakış.

	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
A (Kişi Sayısı)	2	1	1
A %	50	25	25
B (Kişi Sayısı)	4	2	1
B %	57.3	28.5	14.2
Toplam (Kişi Sayısı)	6	3	2
Toplam (%)	54.5	27.2	18.1



12) Yöneticinin asllara güveni yoktur.

Bu ifadeye, A işletmesi tepe ve orta düzey yöneticilerinin %50'si katılırken, B işletmenin tepe ve orta düzey yöneticilerinin hiçbiri katılmamıştır.

**Çizelge 7.12** Yöneticinin asllara güveni olmadığı ifadesine bakış.

	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
A (Kişi Sayısı)	2	1	1
A %	50	25	25
B (Kişi Sayısı)	-	2	5
B %	-	28.5	71.5
Toplam (Kişi Sayısı)	2	3	6
Toplam (%)	18.8	27.2	54.5

### 7.1.3 İşletme yöneticilerinin değişim karşısındaki vaziyet alışlarıyla ilgili sorular

13) Bu işletmede bulunduğunuz süre içersinde göreviniz ve pozisyonunuz ile ilgili olarak işletme içi yada işletme dışı herhangi bir eğitim programına katıldınız mı?

- A) Süre ile Kursa Katıldım.
- B) Süre ile Lisansüstü Eğitimlere Katıldım.
- C) Süre ile Seminare Katıldım.
- D) Kez Fuarlara Katıldım.
- E) Yenilikleri Medyadan İzliyorum.
- F) Katılmadım (Lütfen 14. Soruyu Yanıtlayınız)

A İşletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerinden %25'i 3 kez seminerlere katıldığını, %75'i ise yenilikleri medyadan izlediklerini ifade etmişlerdir. B İşletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerden %40'ı yenilikleri medyadan izlediklerini, %30'u 4 ile 10 kez seminerlere katıldıklarını, %20'si süre vermeden birçok kez fuarlara katıldıklarını ve %10'u ise lisansüstü eğitimlere katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiklerinde değişimi izlemek ve takip etmek konusunda A işletmelerinde yöneticilerin eğitim etkinliklerine gerektiği kadar katılmadıkları yada önem vermedikleri sadece medyadan izledikleri kadarıyla yetindikleri anlaşılmaktadır. Değişimin işletmelerde uygulanması için ve bu değişikliklere ayak uydurulabilmesi için eğitim programları son derece önemlidir. B işletmesinin yöneticilerinin %40'ı değişiklikleri medyadan takip ederken %60'ı çeşitli eğitim programlarına seminerlere, fuarlara giderek kendilerini bu konuda daha çok eğitmeyi seçmişlerdir.

**Çizelge 7.13** Yöneticilerin eğitim programına katılıp katılmadığına dair.

	A Kişi sayısı	A	B Kişi sayısı	B
Süre ile kursa katıldım	-		-	
Süre ile lisansüstü eğitimlere katıldım	-		1 kez	2 yıl
Süre ile seminerlere katıldım	1	3 kez	3	4-10 kez
Kez fuarlara katıldım	-		2	
Yenilikleri meydan izliyorum	3		4	
Katılmadım	-			

14) Katılmama nedenleriniz?

- A) Zamansızlık
- B) Maliyetin yüksek olması
- C) Eğitim ve seminerlerde verilen bilgilerin gerçeklikle örtüşmemesi
- D) Bilgi düzeyimin yeterli olduğunu düşünüyorum.
- E) Üst düzey bir yöneticinin eğitim ve seminere katılmasını gereksiz görüyorum.
- F) Diğer.....

15) Yönetim bilimine dair en son ne zaman bir yayın okudunuz?

- A) Bir hafta önce
- B) Bir ay önce
- C) Üç ay önce
- D) Altı ay önce
- E) 1 yıl önce

A İşletmesinde %25, B işletmesinde ise %57.3'lük oranda yönetici en son bir hafta önce yönetim bilimine dair bir yayın okuduklarını belirtirken, B şirketinde %28.5'lik bir oran en son bir ay önce yönetim bilimiyle ilgili yayın okuduklarını belirtmişler. B şirketinde geriye kalan yöneticilerinde %14.2'si ve A şirketinin %25'i son üç ay önce okuduklarını belirtirken, A şirketinin %50'si altı ay önce okuduklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden yola çıkarak B işletmesinin A işletmesine oranla yönetim bilimine dair yazılı yayınlara ilgisinin daha yüksek olduğunu belirtebiliriz.

**Çizelge 7.14** Yöneticilerin en son ne zaman yayın okudukları ifadesi.

	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi sayısı	Toplam %
Bir hafta önce	1	25	4	57.3	5	45.4
Bir ay önce	-	-	2	28.5	2	18.1
Üç ay önce	1	25	1	14.2	2	18.1
Altı ay önce	2	50	-	-	2	18.1
1 yıl önce	-	-	-	-	-	-
Toplam	4	100	7	100	11	100

16) Aşağıdaki faktörlerden hangi/hangileri işletmenizin değişikliğe gitme sebeplerindedir? önem sırasına göre 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 şeklinde sıralayınız.

- ( ) Teknolojik Faktörler
- ( ) Ekonomik Faktörler
- ( ) Hukuki Faktörler
- ( ) Toplumsal Faktörler
- ( ) Doğal Faktörler
- ( ) İşletme İçi Faktörler
- ( ) Yönetmel ve Örgütsel Faktörler

Bu soruya verilen cevaplarda A işletmesinde ilk sırayı ekonomik faktörler alırken ikinci sırayı teknolojik, üçüncü sırayı işletme içi faktörler dördüncü sırayı yönetmel ve örgütsel faktörler, beşinci sırayı hukuki, altıncı sırayı toplumsal ve son sırayı doğal faktörler alır.

B İşletmesinde ilk sırayı yönetmel ve örgütsel faktörler alırken, ikinci sırayı ekonomik, üçüncü sırayı teknolojik, dördüncü sırayı işletme içi faktörler, beşinci sırayı doğal faktörler altıncı sırayı toplumsal faktörler ve son sırayı hukuki faktörler alır.

Bunlara göre A işletmesinde ekonomik faktörler ön planda iken, B işletmesinde yönetim yaklaşımları ile örgütlerin yeniden yapılması hususundaki modern yönetim ve organizasyon teknikleri ile iş gücünün yükseltilmesi çabalarını ifade eden yönetmel ve örgütsel faktörlerin değişmesi suretiyle işletmelerin çevresel koşullara uyum sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

**Çizelge 7.15** Değişime neden olan faktörler.

Faktörler	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi sayısı	Toplam %
Teknolojik	6	21.4	5	17.8	11	19.6
Ekonomik	7	25	6	21.4	13	23.2
Hukuki	3	10.7	1	3.57	4	21.4
Toplumsal	2	7.14	2	7.14	4	21.4
Doğal	1	3.57	3	10.7	4	21.4
İşletme İçi	5	17.8	4	14.2	9	16
Yönetimsel ve Örgütsel	4	14.2	7	25	11	19.6
Toplam	28	100	28	100	56	100

17) İşletmenizde değişme uygulamaları nasıl gerçekleştirilir?

- ( ) Hızlı ve ani değişme  
 ( ) Aşama aşama değişme

A işletmesinde değişme uygulamalarını hızlı ve ani olarak gerçekleştirdiklerini söyleyenlerin oranı %75 iken değişme uygulamalarının aşama aşama gerçekleştiğini söyleyenlerin oranı %25'tir. B işletmesinde ise aşama aşama gerçekleştiğini söyleyenler %90'ı içermektedir. Bu sonuçlardan da anlaşılmaktadır ki B işletmesinde yöneticiler değişimin meydana getirebileceği sorunlara bir de ani değişimin şokunu eklemek istememektedirler.

**Çizelge 7.16** Değişme uygulamaları.

	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi sayısı	Toplam %
Aşama aşama d.	3	75	7	100	10	90,9
Ani d.	1	25	-	-	1	9,0
Toplam	4	100	7	100	11	100

18) İşletmenizde değişim çalışmalarını kimler yürütür?

- A) Üst kademe yöneticileri  
 B) Orta kademe yöneticileri  
 C) Alt kademe yöneticileri  
 D) İşletmenizdeki uzman ve danışmanlar  
 E) İşletme sahibi  
 F) İşletme dışından uzman ve danışmanlar

A işletmesinde %25 üst kademe yöneticileri derken, %75'i işletme sahibini seçmiştir. B işletmesinde ise %28.5'i üst kademe yöneticilerini seçerken %71.4'ü işletmelerindeki uzman ve danışmanları seçmiştir.

**Çizelge 7.17** Değişim çalışmalarını yürütenler.

	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi	Toplam
Üst kademe yöneticileri	1	25	2	28.5	3	27.2
Orta kademe yöneticileri	-	-	-	-	-	-
Alt kademe yöneticileri	-	-	-	-	-	-
İşletmenizdeki uzman ve danışmanlar	-	-	5	71.4	5	45.4
İşletme sahibi	3	75	-	-	3	27.2
İşletme dışından uzman ve danışmanlar	-	-	-	-	-	-
Toplam	4	100	7	100	11	100

19) İşletmenizde değişim faaliyetlerinin yürütülmesi sorumluluğunu almakla görevlendirilen bir ekip oluşturuldu mu?

- A) Evet  
B) Hayır

A İşletmesi tepe ve orta düzey yöneticilerinin %100'ü bir ekip oluşturmadığını söylerken, B işletmesi tepe ve orta düzey yöneticilerinin %100'ü bir ekip oluşturduğunu söylediler.

**Çizelge 7.18** Ekip oluşumu.

	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi	Toplam
Evet	-	-	7	100	7	63.6
Hayır	4	100	-	-	4	36.3
Toplam	4	100	7	100	11	100

19. Soruya hayır diyenler, 20. ve 21. soruları yanıtlamamışlardır.

20) Bu ekip üyeleri kimlerden oluşuyordu, işaretleyiniz.

- ( ) Üst Düzey Yöneticiler  
( ) Orta Düzey Yöneticiler  
( ) Alt Düzey Yöneticiler  
( ) Dışarıdan Görevlendirilen Danışmanlar  
( ) Yönetici Sıfatı Olmayan İş Görenler

Bu soruyu sadece B işletmesi tepe ve orta düzey yöneticileri cevaplandırdılar. Buna göre değişim faaliyetlerinin yürütülmesi sorumluluğunu almakta görevlendirilen, %28.5'i orta düzey, %57.3'ü üst düzey yöneticilerinden ve %14.2'si ise alt düzey yöneticilerinden seçtiklerini belirtmişlerdir.

Çoğunluk olarak üst düzey yöneticilerin çıkması bir yönüyle örgütlerin yönetimi ile ilgili felsefelerini de göstermektedir. Yani yöneticilerin değişim kararlarının alınmasında ve yürütülmesinde etkin ve aktif bir rol üstlendikleri ortaya çıkmıştır.

**Çizelge 7.19** Ekip üyeleri.

	B Kişi sayısı	B %
Üst düzey yöneticileri	4	57.3
Orta düzey yöneticileri	2	28.5
Alt düzey yöneticileri	1	14.2
Dışarıdan görevlendirilen danışmanlar	-	-
Yönetici sıfatlı olmayan işgörenler	-	-

21) Bu ekip oluşturulurken, ekip üyelerinde aranılan özellikleri belirtiniz.

- ( ) Ekip Çalışmasındaki Performans Özellikleri  
 ( ) Bilgi, Beceri Ve Deneyim  
 ( ) İşgörenlerin Değişimi Kabul Etmelerini Sağlayacak Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları  
 ( ) Herhangi Bir Özellik Aranmadı  
 ( ) Diğer.....

Bu soruya %50'si bilgi beceri ve deneyim özelliğini belirtirken, %40'ı ekip çalışmalarındaki performans özelliğini ve %10'u ise liderlik özelliğini seçmiştir. Bunlara göre, B işletmesinin tepe ve orta düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu bilgi, beceri ve deneyim özelliğini seçmiştir.

**Çizelge 7.20** Ekip üyelerinin özellikleri.

	B Kişi sayısı	B %
Ekip çalışmasındaki performans özellikleri	4	40
Bilgi, beceri, deneyim	5	50
Liderlik	1	10
Herhangi bir özellik aranmadı	-	-
Diğer	-	-

22) Değişime başlamadan önce bir ön çalışma yapıyorsanız, yaptığınız bu ön çalışma aşağıdakilerden hangi/hangilerini kapsamaktadır?

- ( ) Araştırma Yapma  
 ( ) Toplantılar Düzenleme  
 ( ) Görüş Alma  
 ( ) Bilgi Toplama  
 ( ) Diğer  
 ( ) Ön Çalışma Yapmıyorum

Bu soruya A işletmeci yöneticilerin %50'si araştırma yapmayı, %25'i toplantılar düzenlemeyi seçerlerken, % 25'i ise ön çalışma yapmadıklarını seçmişlerdir. B işletmesinde ise %31.1'i araştırma yapmayı, %37'si toplantılar düzenlemeyi %31.1'i ise bilgi toplamayı seçmişlerdir.

İki işletmede de yöneticilerin büyük çoğunluğu (B işletmesinde hepsi) ön çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu ön çalışma özellikle araştırma yapma ve toplantılar düzenlemeyi kaptırma yapma ve toplantılar düzenlemeyi kaptırma yapma ve toplantılar düzenlemeyi kapsamaktadır. Değişime için gerekli olup olmadığını araştırılmalıdır. Burada bir ön çalışmayı gerektirir ayrıca hem işletmenin hem de personelin araç-gereç ve performans yönünden değişime ne derece hazır oldukları araştırılmalıdır. Toplantı düzenleme seçeneğinin yoğunlukla olması yöneticilerin değişim öncesi ön çalışmaya önem vermekte birlikte çeşitli görüş ve düşünceleri yararlanmaya önem verdiklerini göstermektedir.

**Çizelge 7.21** Yapılan ön çalışmalar.

	A Kişi	A %	B Kişi	B%	Toplam Kişi	Toplam
Araştırma yapma	2	50	5	31.1	7	35
Toplantılar düzenleme	1	25	6	37	7	35
Görüş alma	-	-	-	-	-	-
Bilgi toplama	-	-	5	31.1	5	25
Diğer	-	-	-	-	-	-
Ön çalışma yapmıyorum	1	25	-	-	1	5
Toplam	4	100	16	100	20	100

23) İşletmenizde şu ana kadar uyguladığınız değişim teknikleri ve örgüt geliştirme programlarından hangi/hangilerini uyguladınız?

- İş Genişletme
- Takım Oluşturma
- Kalite Kontrol Çemberleri
- Toplam Kalite Yönetimi
- Duyarlılık Eğitimi ( T- Grupları)
- Amaçlara Göre Yönetim
- Değişim Mühendisliği
- İş Zenginleştirme
- İş Rotasyonu
- Sistem-4 Modeli
- Öğrenen Örgütler
- Diğer

Bu soruya A işletmesi yöneticileri %40'ı amaçlara göre yönetimi, %40'ı diğer ve %10'u takım oluşturmayı seçerlerken ,B işletmesi yöneticileri %28'i iş genişletme, %28'i takım oluşturma %20'si toplam kalite yönetimi, %16 'sı iş zenginleştirmeyi ve %81'i ise öğrenen örgütleri seçmişlerdir. Bu sonuçlara göre mevcut düzende ciddi değişikliklere gitmeden, mevcut düzenin sürekli iyileştirilmesine yönelik örgüt geliştirme programlarının daha ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmektedir. İş genişletme, iş zenginleştirme gibi tekniklerde monotonluğu gidermede ve motivasyonu artırmada sıkça başvurulan yöntemler olmaktadır.

**Çizelge 7.22** Uygulanan değişim teknikleri.

	A Kişi s.	A %	B Kişi s.	B%	Toplam Kişi	Toplam
İş genişletme	-	-	7	28	7	23.3
Takım oluşturma	1	20	7	28	8	26.6
Kalite kontrol çemberleri	-	-	-	-	-	-
Toplam kalite yönetimi	-	-	5	20	5	16.6
Duyarlılık eğitimi	-	-	-	-	-	-
Amaçlara göre yönetim	2	40	-	-	2	6.6
Değişim mühendisliği	-	-	-	-	-	-
İş zenginleştirme	-	-	4	16	4	13.3
İş rotasyonu	-	-	-	-	-	-
Siste 4 model	-	-	-	-	-	-
Öğrenen örgütler	-	-	2	8	2	6.6
Diğer	2	40	-	-	2	6.6
Toplam	5	100	25	100	30	100

24) Sizce bir iş görenin değişime karşı direniş sebebi hangi/hangileri olabilir?

- Personelin Değişimle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olmaması
- Personelin Yönetime Karşı Güven Duymaması
- Personelin Ekonomik Çıkarlarını Kaybedeceği Korkusu
- Personelin Yeteneklerinin Değişim Sonucu Yetersiz Kalacağından Korkması
- Personelin Değişimin İşletmenin Yararına Olmayacağını Düşünmesi

Bu soruya A işletmesi yöneticilerin %33.3'ü personelin ekonomik çıkarlarını kaybedeceği korkusunu işaretlerken, %25'i personelin değişiminin yararına olmayacağını düşünmesini ,diğer %25'i personelin değişimle ilgili yeterli bilgiye sahip olmamasını ve kalan %16.6'sı personelin yönetime karşı güven duymamasını işaretlemiştir.

B işletmesinde ise %36.8'i personelin ekonomik çıkarlarını kaybedeceği korkusunu seçerken %26.3'ü personelin değişimle ilgili yeterli bilgiye sahip olmamasını, %21'i personelin yönetime karşı güven duymamasını, %10.5'i personelin değişimin işletmenin yararına



olamayacağını düşünmesi ve %5.2'si ise personelin yeteneklerinin değişim sonucu yetersiz kalacağından korkmasını işaretlemiştir.

Her iki işletmelerde karşılaştırıldıklarında değişime direniş sebebi olarak büyük çoğunluk ekonomik çıkarlarını kaybetme korkusunu seçmiştir. İki işletmede de ekonomik çıkar ön planda tutulmuştur. Personelin değişme konusunda yeterince bilgilendirilmemeleri ise 2. sırada yer almaktadır. Bu veriler örgütlerdeki iletişim düzeninin, örgütsel yapının ve yönetimde katılımcılığın örgütün başarılı bir değişim programı uygulamasında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Klasik-buyrukçu bir değişme kararı çalışanlar üzerinde endişe, korku ve stres yaratacaktır. Kişiler bilmedikleri durumlara karşı çok çeşitli sebeplerle karşı çıkar.

**Çizelge 7.23** Direniş sebepleri.

	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi s.	Toplam
A	3	25	5	26.3	8	25.8
B	2	16.6	4	21	6	19.3
C	4	33.3	7	36.8	11	35.4
D	-	-	1	5.2	1	3.2
E	3	25	2	10.5	5	16.1
F	3	25	2	10.5	5	16.1
Toplam	12	100	19	100	31	100

A: Personelin Değişimle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması.

B: Personelin yönetime karşı güven duymaması.

C: Personelin ekonomik çıkarlarını kaybedeceği korkusu.

D: Personelin yeteneklerinin değişim sonucu yetersiz kalacağından korkması.

E: Personelin değişimin işletmenin yararına olmayacağını düşünmesi.

25) İşletmenizde değişime karşı gösterilen tepkiler nasıl olmaktadır?

- ( ) İş Kalitesinin Azalması
- ( ) Devamsızlıkların Artması
- ( ) Üretim Araçlarını Kasten Bozmak
- ( ) Bilerek Hata Yapmak
- ( ) Vizite Çıkmanın Sıklaşması
- ( ) İşe Geç Kalma Vakalarının Çoğalması
- ( ) Üretimin Kasten Ve Sürekli Düşürülmesi
- ( ) Diğer

A İşletmesinde %60 gibi büyük çoğunluğu diğer şıkkını seçerken, %40'ı iş kalitesinin azalmasını seçmiştir. B işletmesinde ise %60'ı vizite çıkmanın sıklaşmasını seçerken, %40'ı devamsızlıkların artmasını seçmiştir.

**Çizelge 7.24** Değişime karşı gösterilen tepkiler.

	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi s.	Toplam
A	2	40	-	-	2	13.3
B	-	-	4	40	4	26.6
C	-	-	-	-	-	-
D	-	-	-	-	-	-
E	-	-	6	60	6	39.9
F	-	-	-	-	-	-
G	-	-	-	-	-	-
H	3	60	-	-	3	20

- A: İş kalitesinin azalması.  
 B: Devamsızlıkların Artması.  
 C: Üretim araçlarını kasten bozmak.  
 D: Bilerek hata yapmak.  
 E: Vizite çıkmanın sıklaşması.  
 F: İşe geç kalma vakalarının çoğalması.  
 G: Üretimin kasten ve sürekli düşürülmesi  
 H:Diğer

26) Değişimin iş görenler üzerindeki etkilerini tespit etmek adına yürütülen faaliyetleri belirtiniz.

- ( ) Belirli Aralıklarla Toplantılar Yapıldı  
 ( ) Performans Değerlendirme Sonuçları İncelendi  
 ( ) İş Görenlerin Bağlı Buldukları Yöneticilerden Bilgi Alındı  
 ( ) Böyle Bir Sorgulamaya Gidilmedi  
 ( ) Diğer

A işletmesinde %75'i değişimin etkilerini tespit etmek için bir sorgulama olmadığını söylerken %25'i diğer şıkkını işaretlemiştir. Demek ki bu işletmede bu tür faaliyetler yapılmamaktadır. B işletmelerinde ise %35'i yöneticilerden bilgi alındığını ve diğer %30'u ise performans değerlendirme sonuçlarının incelendiğini belirtmiştir. Buna göre B işletmesinde bilgi toplama ve toplantılar yapmak ön planda tutulmaktadır. Bu da bize yöneticilerin değişim öncesi ön çalışmaya önem verdiklerini ve toplantılar düzenleyerek çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlandıklarını göstermektedir.

**Çizelge 7.25** Değişim etkilerini tespit etmek için yürütülen faaliyetler.

	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi s.	Toplam
A	-	-	7	35	7	29.1
B	-	-	6	30	6	25
C	-	-	7	35	7	29.1
D	3	75	-	-	3	12.5
E	1	25	-	-	1	4.1

A: Belirli aralıklarla toplantı yapıldı.

B: Performans değerlendirme sonuçları incelendi.

C: İş görenlerin bağlı buldukları yöneticilerden bilgi alındı.

D: Böyle bir sorgulamaya gidilmedi.

E: Diğer.

27) Personelin değişime karşı direnişini önlemek için aşağıdaki yöntemlerden hangi/hangilerinden yararlanırsınız?

- Personelin Değişime Katılımını Sağlamak
- Personeli Eğitmek
- Değişim Konusunda Personeli Sürekli Bilgilendirmek
- Çeşitli Ödüllerden Faydalanmak
- Personeli İkna Etmek
- Personeli Değişimi Uygulaması İçin Baskı ve Zorlama Yapmak
- Diğer

A işletmesinde %42.8'i personeli ikna etmeyi seçerken, %28.5'i personeli eğitmeyi ve geri kalanı %28.5'i personeli değişimi uygulaması için baskı ve zorlama yapmayı seçmiştir. B işletmesinde ise %31.8'i personelin katılımını sağlamayı seçerken, %27.2'si personel bilgilendirmeyi, %22.7'si çeşitli ödüllerden faydalanmayı %18.1'i personeli eğitmeyi seçmiştir. A işletme yöneticileri kendi görevleriyle ilgili olarak eğitim etkinliğine fazlaca önem vermeyip, katılmamalarına rağmen direnmenin üstesinden gelmede eğitim etkinliğini seçmeleri biraz çelişkili bir durumdur. Yöneticinin öncelikle kendisini değişim konusunda bilgilendirmesi ve eğitmesi, sonra başkaları için bu çabayı göstermesi en mantıklısıdır. Ayrıca bu işletmelerde baskı ve zorlama yapmak seçeneğinde seçildiği için buda göstermektedir ki yöneticiler alınan değişim kararlarının iş görenler tarafından uyulmasını istemekte, alınan kararlardan taviz verilmeyeceğini dolaylı olarak ifade etmektedir.

**Çizelge 7.26** Direnişi önleme yöntemleri.

	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi s.	Toplam
A	-		7	31.8	7	24.1
B	2	28.5	4	18.1	6	20.6
C	-	-	6	27.2	6	20.6
D	-	-	5	22.7	5	17.2
E	3	42.8	-	-	3	10.3
F	2	28.5	-	-	2	6.9
G	-	-	-	-	-	-
Toplam	7	100	22	100	29	100

- A: Personelin Değişime katılımını sağlamak.  
 B: Personeli eğitmek.  
 C: Değişim konusunda personeli sürekli bilgilendirmek.  
 D: Çeşitli ödüllerden faydalanmak.  
 E: Personeli ikna etmek.  
 F: Personeli Değişimi uygulaması için baskı ve zorlama yapmak.  
 G:Diğer.

28) Değişim süreci sonunda aşağıdaki sonuçlardan hangilerine ulaştınız?

- ( ) Kalite Ve Verimlilik Arttı  
 ( ) İş Kazaları Azaldı  
 ( ) Müşteri Memnuniyeti Arttı  
 ( ) İhracat Arttı  
 ( ) İşletme İçi Huzursuzluklar Azaldı  
 ( ) Maliyetler Azaldı  
 ( ) Diğer

A işletmesi %75'i diğer şıkkını seçerken %25'i kalite ve verimlilik arttı seçeneğini seçmişlerdir. Büyük çoğunluğun diğer seçeneğini seçmesi bize gösteriyor ki bu işletmelerde değişim süreci pek olmadığı için bu sonuçlar da görülmemiştir. B işletmesinde ise %30'u kalite ve verimliliğin artmasını gene %30'u işletme içi huzursuzluklar azaldığını ve %18'i ise müşteri memnuniyetinin arttığını belirtmiştir.

**Çizelge 7.27** Değişimin sonuçları.

	A Kişi sayısı	A %	B Kişi sayısı	B%	Toplam Kişi s.	Toplam
A	1	25	7	30.4	8	29.6
B	-	-	-	-	-	-
C	-	-	4	17.3	4	14.8
D	-	-	-	-	-	-
E	-	-	7	30.4	7	25.9
F	-	-	5	21.7	5	18.5
G	3	75	-	-	3	11.1
Toplam	4	100	23	100	27	100

A: Kalite ve Verimlilik Arttı.

B: İş Kazaları Azaldı.

C: Müşteri Memnuniyeti Arttı.

D: İhracatlar Arttı.

E: İşletme İçi Huzursuzluklar Azaldı.

F: Maliyetler Azaldı.

G: Diğer

## 7.2 İş Görenlere Sunulan Anket Formu

### 7.2.1 Demografik özellikler

1) Yaşınız aşağıdaki yaş gruplarından hangisi arasındadır?

A) 25-30

B) 31-35

C) 36-40

D) 41-45

E) 46-50

F) 50 ve üzeri

İşletmede iş görenlerin yaş ortalamasına baktığımızda %50'si 36-40, %16.6'sı 41-45 yaş, %13.8'i 46-50 yaş, %11.1'i 50 ve üzeri %8.3'ü de 31-35 yaş aralığındadır.

**Çizelge 7.28** İşgörenlerin yaş aralıkları.

Yaş	Kişi Sayısı	%
25-30	-	-
31-35	3	8.3
36-40	18	50
41-45	6	16.6
46-50	5	13.8
50 ve üzeri	4	11.1

2) Cinsiyetiniz nedir?

A) Kadın

B) Erkek

İş görenlerin hepsinin erkek olduğu görülmüştür.

3) Öğrenim durumunuz nedir?

- A) İlkokul      B) Ortaokul      C) Lise      D) Üniversite

İş görenlerin %44.4 'ü ortaokul, %33.3 'ü ilkokul, %22.2' si ise lise mezunudur.

**Çizelge 7.29** İşgörenlerin eğitim durumları.

Öğrenim durumu	Kişi Sayısı	%
İlkokul	12	33.3
Ortaokul	16	44.4
Üniversite	-	-

4) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

- A) 1 yıldan az      B) 1-3 yıl      C) 3-5 yıl      D) 5-7 yıl  
E) 7 yıldan fazla

İş görenlerin %77.7'si 7 yıldan fazla süredir %16.6'sı 5-7 yıl arasında ve %5.5'i 3-5 yıl arasında işletmede çalışmaktadırlar.

**Çizelge 7.30** İşgörenlerin çalışma süreleri.

Çalışma süresi	Kişi Sayısı	%
1 yıldan az	-	-
1-3 yıl	-	-
3-5 yıl	2	5.5
5-7 yıl	6	16.6
7 yıldan fazla	28	77.7

5) Çalıştığınız işletmelerdeki mevkiiniz nedir?

- A) Usta (İşletmenin üretim hattında çalışan vasıflı elemanlar)  
B) Yarı vasıflı eleman (işletmenin üretim hattında çalışan diğer personel)  
C) Doğrudan üretimde çalışmayıp işletmenin diğer hizmetlerinde bulunan personel (pazarlama, muhasebe)  
D) Vasıfsız eleman

İşletmede iş görenlerin %55.5'i üretim hattında çalışan vasıflı elemanlardan %16.6'sı yarı vasıflı elemanlardan %16.6'sı vasıfsız elemanlardan ve %11.1'i de üretim hattında olmayıp, diğer hizmetlerde bulunan personelden oluşmaktadır.

**Çizelge 7.31** İşgörenlerin işletmedeki mevkileri.

Mevkii	Kişi Sayısı	%
A	20	55.5
B	6	16.6
C	4	11.1
D	6	16.6

A: Usta

B: Yarı vasıflı eleman

C: Doğrudan üretimde çalışmayıp işletmenin diğer hizmetlerinde bulunan personel

D: Vasıfsız eleman

### 7.2.2 Mevcut yönetim tarzı ile ilgili sorular

Bu bölümde denekler, değerlendirmelerini

1: Katılıyorum;

2: Kararsızım;

3: Katılmıyorum şeklinde yapmışlardır.

6) Yaşamda değişmeyen tek şey değişimdir.

Bu ifadeye iş görenlerin %50'si katılırken %27.7'si kararsız ve %22.2'si ise katılmamıştır. Buna işgörenlerin değişime açık, değişimin iş hayatında ne kadar kaçınılmaz olduğunu bilen bir işgören topluluğu olduğunu görmekteyiz.

**Çizelge 7.32** Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu ifadesine bakış.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	18	50
Kararsızım	10	27.7
Katılmıyorum	8	22.2

7) Ortalama bir insan belirli koşullar altında sorumluluğu yalnızca kabul etmekle kalmaz, daha fazla sorumluluk almak ister

Bu ifadeye işgörenlerin %61.1'i katılmazken, %25'i kararsız ve %13.8'i katılmaktadır. Böylece işgörenlerin daha fazla sorumluluk almak istemedikleri ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 7.33** Sorumluluk almanın gereği.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	5	13.8
Kararsızım	9	25
Katılmıyorum	22	61.1

8) Bakış açımın aykırı fikirleri de dinler, farklı bakış açıları anlamaya çalışırım.

Bu ifadeye işgörenlerin %66.6'sı katılmazken, %22.2'si kararsız, %11.1'i katılıyorum cevabını vermişlerdir. Buna göre bu işyerinde işgörelere farklı düşünceleri kabul ettirmek biraz zor görülmektedir. 6. sorudaki cevaplara göre değişimin farkında olan işgörelere bunu kendileri yaparsa ancak olumlu yönde olabileceklerini düşünmektedirler.

**Çizelge 7.34** Farklı bakış açıları'nın kabul edilmesi görüşü.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	4	11.1
Kararsızım	8	22.2
Katılmıyorum	24	66.6

9) Ortalama insan çalışmak yerine fırsat buldukça boş vakit ve dinlenmeyi tercih eder.

Bu ifadeye işgörelere'nin %58.3'ü katılırken %33.3'ü katılmıyor ve %8.3'ü kararsız kalmıştır.

**Çizelge 7.35** Boş vakit ve dinlenmenin tercihi.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	21	58.3
Kararsızım	3	8.3
Katılmıyorum	12	33.3

10) Riskten uzak olmak, risk almamak yaşam felsefemdir.

Bu ifadeye işgörelere'nin %77.7'si katılırken, %16.6'sı katılmamış ve %5.5'i kararsız kalmıştır. Anket sorularına göre, bu işletmede çalışanlar sorumluluk ve risk almaktan korkan kişilerdir diyebiliriz.

**Çizelge 7.36** Risk almamak görüşü.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	28	77.7
Kararsızım	2	5.5
Katılmıyorum	6	16.6



11) Belirsiz durumlar beni endişelendirir, motivasyonumu azaltır.

Bu ifadeye işgörenlerin %88.8'i katılırken, %5.5'i kararsız ve geriye kalan %5.5'i katılmıyorum cevabı vermiştir.

Bütün bu sonuçlar dikkate alındığında işletmedeki işgörenlerin iş yaşantılarında yeni görev ve sorumluluklar üstlenmekten ürktüklerini değişik ve yeni görevleri fazla benimseyemeyeceklerini göstermek mümkündür. Ayrıca değişime direncin nedenlerinden bireylerin kendi bakış açılarına uygun olmayan fikir ve düşünceleri reddetmeleri iletişim süreçlerinde bu fikir ve düşüncelerin sekteye uğramasına neden olabilmektedir. Bu yüzden; bireylerin böyle bir algılayışına sahip olmaları kendi algılayışları dışında bile olsa yeni ve farklı fikirleri anlamaya çalışacak kişilik özelliklerinde olmadıklarını belirtmemiz mümkündür.

**Çizelge 7.37** belirsiz durumların endişelendirmesi görüşü.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	32	88.8
Kararsızım	2	5.5
Katılmıyorum	2	5.5

### 7.2.3 İş görenlerin değişim karşısındaki vaziyet alışlarıyla ilgili sorular

12) İş görenlerin işletmede yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi gereğine.

Bu ifadeye işgörenlerin %94.5'i katılırken, %5.5'i kararsız kalmıştır. Demek ki işgörenler değişim öncesinde kendilerine bir bilgilendirme işlemi beklemektedirler.

**Çizelge 7.38** İşgörenlerin bilgilendirilmesi gereği.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	34	94.5
Kararsızım	2	5.5
Katılmıyorum	-	-

13) Değişim amacının etkisiz olarak belirtilmesi gereğine

Bu ifadeye işgörenlerin %97.2'si katılırken, %2.7'si kararsız kalmıştır.

**Çizelge 7.39** Değişimin amacının bildirilmesi gereği.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	35	97.2
Kararsızım	1	2.7
Katılmıyorum	-	-

14) Değişimi destekleyici davranış ve faaliyetlerin ödüllendirilmesi gereğine

Bu ifadeye işgörenlerin %100'ü katılmıştır.

**Çizelge 7. 40** Faaliyetlerin ödüllendirilmesi görüşü.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	36	100
Kararsızım	-	-
Katılmıyorum	-	-

15) Değişim faaliyetlerine katılımınızın sağlanmasına ve yöneticilerin sizinle sürekli, bilgi alışverişinde bulunması düşüncesine.

Bu ifadeye işgörenlerin %80.5'i katılırken, %19.4'ü kararsız kalmıştır.

Bu yanıtlara göre tepe ve orta düzey yöneticilerin bireylerin desteğini sağlamak için, yürütebilecekleri faaliyetler arasında ödüllendirme sistemi ve katılım en başta gelmektedir.

**Çizelge 7. 41** Katılımın sağlanması.

İfadeler	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	29	80.5
Kararsızım	7	19.4
Katılmıyorum	-	-

16) İşletmenizde değişime karşı herhangi bir tepki ihtimali var mı;

A) Evet      B) Bazen      C) Hayır

Bu ifadeye işgörenlerin A bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken verdikleri cevap da %36.1'i bazen, %33.3'ü hayır ve %30.5'i evet cevabını vermişlerdir. B bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken verdikleri cevap da ise %38.8'i kararsız kalırken %33.3 evet ve %27.7'si hayır cevabını vermişlerdir.

**Çizelge 7.42** Tepki ihtimali olması.

	A kişi s.	%	B kişi s.	%	Toplam	%
Evet	11	30.5	12	33.3	23	31.9
Bazen	13	36.1	14	38.8	27	37.5
Hayır	12	33.3	10	27.7	22	30.5
Toplam	36	100	36	100	72	100

17) Size göre aşağıdaki faktörlerden hangileri çalıştığınız işletmelerle değişikliğe gitmenin temel nedenlerinden biridir?

- A) Teknolojik Faktörler
- B) Ekonomik Faktörler
- C) Doğal Faktörler
- D) Hukuki Faktörler
- E) Toplumsal Faktörler
- F) Yönetimsel Ve Örgütsel Faktörler
- G) İşletme İçi Faktörler

İşgörenlerin %28.9'u ekonomik faktörler derken %26.4'ü teknolojik, %21.4' ü işletme içi faktörler, %14'ü yönetimsel ve örgütsel faktörler, %6.6'sı doğal faktörler, %1.6'sı hukuki faktörler ve %1'i de toplumsal faktörler cevaplarını vermişlerdir.

Buna göre işgörenler öncelikle ekonomik faktörlerin değişime gitmede önemli olduğunu belirtmişlerdir. Tepe ve orta düzey yöneticilerinde bu soruya vermiş oldukları cevaplara baktığımızda ekonomik faktörler ilk sırayı almaktadır.

**Çizelge 7.43** Değişme nedenleri

<b>Faktörler</b>	<b>A Kişi sayısı</b>	<b>%</b>
Teknolojik Faktörler	32	26.4
Ekonomik Faktörler	35	28.9
Doğal Faktörler	8	6.6
Hukuki Faktörler	2	1.6
Toplumsal Faktörler	1	1
Yönetimsel Ve Örgütsel Faktörler	17	14
İşletme İçi Faktörler	26	21.4

18) Çalışmakta olduğunuz işletmede şu ana kadar uygulanmış olan değişim teknikleri hangisidir?

- A) Toplum Kalite yönetimi
- B) Değişim Mühendisliği
- C) Öğrenen Örgütler
- D) Takım Oluşturma
- E) İş Rotasyonu (iş görenlerin zaman zaman değişik birimlerde çalıştırılması)
- F) İş genişletme (yapılan işlerde işlem sayısının artması)
- G) İş zenginleştirme (yapılmakta olan görevden yetki ve sorumluluğun artması)
- H) Sistem 4 modeli (işletmede her türlü kararların alınması, uygulanması ve denetiminin bütün çalışanlarca çoğunculuk yoluyla gerçekleştirilmesi)

- İ) Amaçlara göre yönetim ( işletmedeki orta ve alt düzeydeki amaçların belirlenmesine, ilgili bütün çalışanların katılması)
- J) Kalite kontrol çemberleri
- K) Diğer....

Bu ifadeye işgörenlerin A bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken verdikleri cevapta %54.5'i iş rotasyonunu seçerken cevapta %45.4'ü diğer seçeneğini seçmiştir. 3 kişi ise cevaplandırmamıştır. A işletmesinde bir değişim programı uygulanmadığı için belki de bu oran bu kadar az olmuştur. Yöneticilerin verdikleri cevaplara baktığımızda yöneticilerin verdikleri cevapla, işgörenlerin verdikleri cevaplar arasında çelişkili bir durum ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin B bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken verdikleri cevaplara baktığımızda %22.5'i amaçlara göre yönetimi seçerken, %19.3'ü takım oluşturma, %16.9'u öğrenen örgütler, %12.9'u iş rotasyonu, %9.6'sı toplam kalite yönetimini, %8.8'i iş genişletmeyi, %5.5'i değişim mühendisliğini ve %4'ü diğer cevaplarını vermişlerdir. Bunlara göre B yöneticileriyle işgörenlerin cevapları birbirlerini doğrulamaktadır.

**Çizelge 7.44** Değişim teknikleri.

	<b>A kişi s.</b>	<b>%</b>	<b>B kişi s.</b>	<b>%</b>	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
Toplam kalite	-	-	12	9.6	12	7.6
Değişim mühendisliği	-	-	7	5.6	7	4.4
Öğrenen örgütler	-	-	21	16.9	21	13.3
Takım oluşturma	-	-	24	19.3	24	15.2
İş rotasyonu	18	54.5	16	12.9	34	21.6
İş zenginleştirme	-	-	11	8.8	11	7
Sistem-4 modeli	-	-	-	-	-	-
Amaçlara göre yönetim	-	-	28	22.5	28	17.8
Kalite kontrol çemberler	-	-	-	-	-	-
Diğer	15	45.4	5	4	20	12.7
Toplam	33		124		157	12.7

19) İşletmenizde herhangi bir değişiklik meydana geldiği zaman aşağıdaki durumlardan en fazla hangileri ortaya çıkmaktadır?

- A) İş Kalitesinin Azalması
- B) Vizite Çıkmanın Sıklaşması
- C) Bilerek Hata Yapmak
- D) Üretim Araçlarını Kasten Bozmak
- E) Devamsızlıkların Artması
- F) Diğer

Bu ifadeye iş görenler A bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken verdikleri cevapta, %45'i iş kalitesinin azalması cevabını verirken, %35'i devamsızlıkların artması, %12.5'i diğer, %7.5'i vizite çıkmanın sıklaşması cevaplarını vermişlerdir. Bu cevaplar A bölümündeki yöneticilerin verdikleri cevaplarla çelişkili bir durum yaratmıştır. Sadece iş kalitesinin azalmasında aynı görüşü paylaşmışlardır.

B bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken verdikleri cevapta %55.5'i diğer cevabını verirken, %13.8'i devamsızlıkların artmasını ve %8.3'ü de bilerek hata yapmayı seçmişlerdir. Bu cevaplarda gene yöneticilerin verdikleri cevapla uyumaktadır.

**Çizelge 7.45** Değişime gösterilen tepkiler.

	A kişi s.	%	B kişi s.	%	Toplam	%
İş kalitesinin azalması	18	45	-	-	18	23.6
Vizite çıkmanın sıklaşması	3	7.5	-	-	3	3.9
Bilerek hata yapmak	-	-	3	8.3	3	3.9
Üretim araçlarını kasten bozmak	-	-	8	22.2	8	10.5
Üretimin kasten ve sürekli düşürülmesi	-	-	-	-	-	-
Devamsızlıkların artması	14	35	5	13.8	19	25
Diğer	5	12.5	20	55.5	25	32.8
Toplam	40	100	36	100	76	100

20) İşletmenizde yapılan değişim sonrasında olumsuzlukların iyileştirilmesi bakımından yöneticiler en fazla hangi yöntemleri kullanmaktadırlar?

- A) Haberleşme ve iletişim
- B) Eğitim
- C) Katılımı sağlama
- D) Personeli ikna etmek
- E) Anlaşma ve uyuşma
- F) Açık ve kararlı baskı, işten çıkarma tehdidi

Bu ifadeye işgörenlerin A bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken verdikleri cevapta işten çıkarma tehdidini seçerken %29.7'si personeli ikna etmeyi ve %10.6'sı da anlaşma ve uyuşmayı seçmişlerdir. Bu cevaplar yöneticilerin vermiş oldukları cevaplarla hemen hemen uyumaktadır. Onlarda ikna etmek, baskı ve zorlama büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

B bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken ki verdikleri cevapta ise %35.7'si katılım sağlamayı, %15.7'si anlaşma ve uyuşmayı, %12.8'i eğitimi, %10'u ikna etmeyi ve %1.4'ü ise de açık ve kararlı baskıyı seçmişlerdir. Bu cevaplarda hemen hemen yöneticilerin vermiş oldukları cevaplarla uyumaktadır. A bölümündeki yöneticilerde açık ve kararlı baskı ve

personeli ikna etme, yöneticilerin ilk sıralarında yer alması yöneticilerin direnmeyi önleyebilmek ya da ortadan kaldırmak amacıyla iş görenlere açık baskı uyguladığını, direnmeyi çözmek yerine bastırmaya çalıştıklarını ortaya koymaktadır. B bölümündeki yöneticilerle tam tersine katılım ve haberleşme ilk sıralarda yer almıştır. Bu yöneticilerde direnmeyi minimuma indirmek için işgörenlerin fikirlerini almayı, onlarla iletişim içinde olmayı uygun görmüşlerdir.

**Çizelge 7.46 Direnişi önleme yöntemleri.**

	A kişi s.	%	B kişi s.	%	Toplam	%
Haberleşme ve İletişim	-	-	17	24.2	17	14.5
Eğitim	-	-	9	12.8	9	7.6
Katılım Sağlama	-	-	25	35.7	25	21.3
Personeli İkna Etme	14	29.7	7	10	21	17.9
Anlaşma ve Uyuşma	5	10.6	11	15.7	16	13.6
Açık ve Kararlı Baskı, İşten Çıkarma Tehdidi	28	59.5	1	1.4	29	24.7
Toplam	47	100	70	100	117	100

21) Size göre değişim süreci sonunda aşağıdaki sonuçlardan hangilerine ulaşıldı?

- A) Kalite ve Verimlilik Arttı
- B) Maliyetler Azaldı.
- C) İhracat Arttı.
- D) Müşteri Memnuniyeti Arttı.
- E) İşletme İçi Huzursuzluklar Azaldı.
- F) Diğer....

Bu ifadeye işgörenler A bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken ki cevaplarında %100'ü diğer seçeneğini işaretlerken, B bölümündeki tepe ve orta düzey yöneticileri varken %29.9'u kalite ve verimliliğin arttığını, %26.1'i işletme içi huzursuzlukların azaldığını, %24.2'si ihracatın arttığını %13'ü müşteri memnuniyetinin arttığını, %4.6'sı maliyet azaldığını ve %1.8'i diğer cevabını vermişlerdir.

İşgörenlerin cevapları, yöneticilerin cevaplarıyla karşılaştırıldığında A bölümdeki yöneticilerin cevaplarıyla iş görenlerin cevapları hemen hemen uyuşmaktadır. Her iki personelde diğer şıkkını işaretlemiştir. Bu da A bölümdeki bir değişim programı uygulanmadığından ötürü buradaki sonuçların hiçbirinin bu bölümde görülmediğinden dolayıdır. B bölümünde ise yönetici-işgören cevapları uyuşmaktadır. Her ikisinde de kalite ve verimlilik artması, huzursuzlukların azalması ön plandadır. Bu da bize bu yöneticilerin direnmesinin gerçek anlamda profesyonel bir yönetimle üstesinden gelinebileceğini göstermektedir.

**Çizelge 7.47** Değişimin sonuçları.

	<b>A kişi s.</b>	<b>%</b>	<b>B kişi s.</b>	<b>%</b>	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
Kalite ve Verimlilik Arttı	-	-	32	29.9	32	22.6
Maliyetler Azaldı	-	-	5	4.6	5	3.5
İhracat Arttı	-	-	26	24.2	26	18.4
Müşteri Memnuniyeti Arttı	-	-	14	13	14	9.9
İşletme İçi Huzursuzluklar Azaldı	-	-	28	26.1	28	19.8
Diğer	34	100	2	1.8	36	25.5
<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>107</b>	<b>100</b>	<b>141</b>	<b>100</b>

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın özünü değişme ve değişmenin “örgüt-yapı insan” üçlüsü üzerinde neden olduğu sorunlar ve bunların yönetimi oluşturmuş. Örgütlerin her şeyden önce değişmeyi anlaması gerekmektedir. Değişim birçok tanımı mevcuttur. Ortak olarak ise örgütsel değişim örgütlerin, mevcut durumlarından gelecekte daha iyi bir konuma gelebilmek için yapısında, yönetiminde ve faaliyetlerinde teknolojik, ekonomik ve sosyolojik olarak ortaya çıkan değişmeler olarak tanımlanabilir.

Bir değişim yönetiminin gerçekleşmesi için örgütler açısından değişime niçin gerek duyulduğunun anlaşılması gerekir. Küreselleşme, değişen müşteri zevk ve tercihleri gibi dış etkenler ile örgüt planları, stratejileri, amaçları, işletme içinde yaşanan bir takım sorunlar gibi içsel nedenler örgütleri değişime zorlayan başlıca nedenlerdir. Bu nedenlerinde ilk önce yöneticiler tarafından fark edilmesi gerekir.

Bugün en dramatik değişimler yönetimlerde meydana gelmektedir. Örgütte değişime karar verdikten sonra uygulama aşamasına gelinir. Bu aşamada bir takım örgüt geliştirme tekniklerinden yararlanır. Ancak, uygulama esnasında yada sonrasında bir takım sorunlar yaşanabilir. Örgüt yöneticileri temel esas olarak hiçbir değişimin görüldüğü kadar basit ve yine aynı şekilde görüldüğü kadar zor olduğunu sanmamalıdır. Yönetimin en büyük tehditlerinden biri haline gelen değişme kendine ilgisiz kalan hiçbir yöneticiyi affetmemektedir. Bir örgütte değişme ilke olarak benimsenmelidir.

Örgütler genellikle ekonomik ve teknolojik faktörlerden etkilenmektedirler. Seramik sektörü gibi hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı bir sektörde yöneticilerin Çizelge 7.15’te yer aldığı gibi teknolojik ve ekonomik faktörleri öncelikli değişim nedeni olarak göstermeleri doğaldır. Ülkenin ekonomik durumu, maliyet unsurları, ürünlerinin arz talep durumları gibi ekonomik faktörler örgütleri büyük oranda etkilenmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra örgütlerin, ayakta kalabilmeleri için çevrelerinde olup biten değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmeleri en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu sorunun çözülmesinde de değişim yönetimi büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, yöneticilerin değişim karşısındaki tavır ve tutumları, değişime bakış açıları, yönetim tarzları, uyguladıkları değişim teknikleri ve değişim konusunda belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı şansları belirlemeye yönelik, bir seramik işletmesinde uygulama yapılmıştır. Uygulama yapılan bu işletmede tepe yönetim değişerek bir örgütsel değişim gerçekleşmektedir. Böylece,



çalışmanın teorik kısmı ile uygulamada elde edilen sonuçlar arasında bir karşılaştırma yapma imkanı bulunmuştur.

Araştırmanın ilk amacı, işletmedeki eski ve yeni yöneticilerin değişim konusundaki bakış açılarını ve uyguladıkları yönetim tarzlarını ortaya koymaktı. Çizelge 7. 6'dan 7. 12'ye kadar elde edilen sonuçlara göre; yeni yöneticilerin modern yönetim tarzıyla işletmede değişim yönetim tarzıyla, eski yöneticilerin büyük çoğunluğu da modern yönetimi desteklemelerini ifade etmelerine rağmen, uygulamada bunun gerçekçi olmadığını ve klasik yönetim tarzı ile işletmelerini yönettikleri anlaşılmaktadır.

Bunun nedeni işletme yöneticilerinin değişime niyetli olmayıp, değişimi gerçekleştirebilecek teknik bilgi ve donanıma sahip olmamalarıdır.

İkinci amacımız ise; işletmelerin en çok hangi nedenlerden değişime gittiğini ortaya koymaktı. Çizelge 7.15 ve 7.43'e baktığımızda bu iki yönetici kadrosunda ve işgörenlerde de teknolojik ve ekonomik faktörler baş sırayı almaktadır.

İşletme yöneticilerinin değişimdeki rollerini belirlemekte bir diğer amacımız olmuştur. Çizelge 7.17'de 2 yönetici kadrosunun birinde işletme sahibi en son kararı alırken, diğerinde tepe yönetimi cevabını almıştı. Bu sonuç iş görenlerin cevaplarıyla uyumaktadır. Buna göre yöneticiler, değişim kararının alınmasında ve uygulamasında etkin bir rol oynar.

Bir diğer amacımız ise işletmelerin şimdiye kadar uyguladıkları örgüt geliştirme tekniklerinin olup olmadığını, var ise bunların daha çok neler olduğunu tespit etmektir. Çizelge 7.22'yi incelediğimizde eski yöneticiler değişim yapmadıkları için fazla bir teknik kullanmamışlardır. Amaçlara göre yönetim çoğunluğu oluşturmaktadır. Yeni yönetimde ise sırasıyla iş genişletme, takım oluşturma, toplam kalite yönetimi, iş zenginleştirme ve öğrenen örgütler vardır uygulanan teknikleri incelediğimizde toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler gibi tekniklerin yer alması yöneticilerin temel değişim tekniklerini uyguladıklarını göstermektedir. Bunun temel nedeni de mevcut yönetim tarzları (modern yönetim tarzı), bu tür tekniklerin uygulamasını gerekli kılmıştır.

Örgütlerde değişime başlamadan önce ön çalışma yapıp yapılmadığı, yapılıyorsa hangilerini uyguladıklarında amaçlarımız arasındadır. Çizelge 7.21'e baktığımızda eski yöneticilerin bir kısmının araştırma yaptığını ve toplantılar düzenlediğini görürken yeni yönetimin toplantılar düzenlediklerini, bilgi toplamayı ve araştırma yaptıklarını belirttiklerini görmekteyiz. İş görenlerin cevapları Çizelge 7.44'e baktığımızda eski yöneticilerin cevaplarıyla uyum olmadığını, yeni yöneticilerin cevaplarıyla uyumunu görmekteyiz. Örgütler personelin görüş ve düşüncelerinden de yararlanma yoluna giderek değişime olumlu katkıda bulunabilirler.

İki yönetim kadrosuna baktığımızda, eski yönetim değişimle ilgili personeli bilgilendirmezken yeni yönetim personeli bilgilendirmektedir. İşgöreni değişimle ilgili önceden bilgilendirme, işgörenin değişimi benimsemesinde ve değişime karşı direnişin önlenmesinde en önemli araçlardan birisidir. Bu bilgilendirme işleminde toplantılar büyük rol oynamaktadırlar.

Araştırmanın bir diğer amacı, işletmelerde değişime direnmenin olup olmadığını ve direnme var ise bunun en çok kimlerde kaynaklandığını tespit etti. Cevaplara baktığımızda iki yönetimde de direniş olduğunu görmekteyiz. Eski yönetim kadrosunda fazla bir değişme programı uygulanmadığı için direniş pek söz konusu olmamaktadır. Ama işletmelerde değişime direnmenin olması çok normaldir. Önemli olan direnmenin üstesinden gelmeyi bilmektir.

Amaçlarımız arasında örgütlerin direnmenin üstesinden gelebilmek için hangi yöntemleri uyguladıklarını belirlemekte vardır. Bu yöntemlerden birisi olan katımlı yönetim, anlayışında işgörenler işin yönetimine, işin yürütümü konusundaki kararlara katılmakta, verimlilik, etkililik adına görüşler üretmekte ve uygulamaktadırlar. Çizelge 7.46'yı incelediğimizde işgörenlerin büyük bir çoğunluğu katımlı yönetimden yana görüş bildirerek, kararlara katılmak istediklerini bildirmişlerdir. Yani büyük bir çoğunluğu katımlı yönetimin kendilerine sosyal psikolojik tatmin sağlayacağını yanı sıra işgörenlerle işgörenler ve işgörenlerle yöneticiler arasında uyumunda mümkün olabileceği ifade etmişlerdir. Katımlı yönetimi uygulayabilmek için işgörenlerin ödüllendirilmesi ve bilgilendirilmesi gerekir. Uygulamada yaygın katımlı yönetimi uygulama teknikleri kalite kontrol Çemberleri, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işgörenlerin yükseltilmesi, işgören komiteleri ve işyeri konseyleridir. Bu tekniklerin uygulanabilmesi için eğitim, ödül ve bilgi yanında, uygulamada çalışacak grubun etkin dizaynı da gereklidir. Cevaplara baktığımızda yeni yöneticilerin işletmede sırasıyla personelin katılımını sağladığını, personeli bilgilendirdiğini, çeşitli ödüllerden faydalandığını ve personeli eğittiğini görmekteyiz.

Çizelge 7. 24'ü incelediğimizde değişime direnişin tipik bir davranış biçimi olmamakla beraber üretimde sürekli düşme, işten ayrılmakla beraber üretimde sürekli düşme işten ayrılma, çatışmaların sıklaşması direniş belirtileri olabilir. Çalışanların sıklaşması direniş belirtileri olabilir çalışmaların neye karşı çıktıklarını anlayabilmek ve eski durumun incelenmesini yapabilmek geleceğe yönelik sağlıklı karar verilmesinde oldukça etkili bir yöntem olabilmektedir.

Bir diğer amacımız, işletmelerin uyguladıkları değişim programları sonucunda başarılı olup olmadıklarını ortaya koymaktır. Çizelge 7.27'de eski yöneticilerin cevaplarına baktığımızda pekte başarılı oldukları söylenemez. Sadece %25 oranında bir kişi kalite ve verimlilik arttığını belirtirken, yeni yöneticilere baktığımızda sırasıyla kalite ve verimlilik artışı,

işletme içi huzursuzlukların azalması, maliyetlerin azalması ve müşteri memnuniyeti arttığını görmekteyiz. Bu sonuçta anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ve buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında beklenen bir sonuçtur.

Bu sonuçlara göre işletmelere şu öneriler sunulabilir:

İşletmelerde değişim programlarında işgörenlerin katılımı sağlanmalıdır. değişim kararlarını işgörenlerle birlikte almak, onların fikir ve düşüncelerinden yararlanmak, işgörenleri olumlu yönde motive edecektir.

İşletmeler klasik yönetim tarzları yerine modern yönetim tarzı ile yönetilmelidir. klasik yönetimde yer alan baskı, zorlama, tehdit ve ceza gibi davranışlar işletmelerde olumluluktan çok olumsuzluğa yol açarlar.

İşletmelerde bir değişim gerçekleşeceği zaman öncelikle değişime niçin gerek duyulduğu belirlenerek planlamanın en iyi şekilde yapılması gerekir. bunun içinde yöneticilerin işletmeleri profesyonel anlamda eğitimini alarak yönetmeleri gerekir. yönetim ve değişim teknikleri hakkında eğitim alıp, doğru zamanda doğru teknikleri kullanmaları son derece önemlidir.

Değişim süreci zor ve karmaşık bir süreç olduğu için bazı durumlarda danışman veya değişim uzmanlarına başvurmak işletmelerin yararına olabilir. Bu süreç esnasında yönetim ve danışmanların bir ekip içinde uyumlu bir şekilde çalışmaları verimliliği artırır.

İşletmelerde değişim programlarında eğitimin de önemi son derece önemlidir. İşletmede teknolojik bir değişim gerçekleştiğinde bununda mesleki yönden eğitimini vermek işletmelere düşer. İşgörenlere gerekli bilgi ve donanım verilmelidir.

## KAYNAKLAR DİZİNİ

- [1] Kavrakoğlu, İ., 1998, Değişim ve yaratıcılık, Kalder yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No.4, 45 s.
- [2] Tokat, B., 1996, Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi, Dumlupınar Üniv. İ.İ.B.F. Yayını, No:6.
- [3] Hançerlioğlu, O., 1972, Felsefe ansiklopedisi 2, Remzi yayını, 308 s.
- [4] Gareth R. J., 1998, Organizational Theory, 2<sup>nd</sup> Edition, Addison-Wesley Publishing Comp. USA, 511 p.
- [5] Dicle, Ü. ve Dicle, A., 1979, Örgütsel değişim, Verimlilik Dergisi, 2, 3.
- [6] Balcı, A., 1995, Örgütsel gelişme, Personel Eğitim Merkezi Yayınları, 18, 6 s.
- [7] Herbert, M., 1986, Tek boyutlu insan, (Cev: A. Yardımlı), İDEA Yayınları, 45 s.
- [8] Erken, H., 1993, Bilgi toplumunun temel özellikleri, Bülten Dergisi, 15.
- [9] Kurtulmuş, N., 1990, Sanayi ötesi dönüşüm, İz Yayıncılık, 5 s.
- [10] Akdemir, A. ve Kasımoğlu, M., 1997, Global eğilimler ve yönetici profili, Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 29-31 Mayıs 1996 Bildiriler Kitabı, 152 s.
- [11] Koçel, T., 1998, İşletme yöneticiliği, Beta Yayıncılık.
- [12] Celebioğlu F., 1983, Davranış açısından örgütsel değişim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 238, 75-76 s.
- [13] Düren Z., 1999, Çevre bilincinin küreselleşmesi ve yeni ekolojik dünya düzeni, Verimlilik Dergisi, 2, 68 s.
- [14] Dincer, Ö., 1991, Stratejik yönetim ve işletme politikası, Marmara Ün. İ.İ.B.F. Yayını.
- [15] Gürdal S., 1989, Teknolojik değişim ve Türkiye, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6, 1-2, 121 s.
- [16] Hapton, D., 1997, Comtemporary management, MCGRAW-Hil, Newyork, 81 s.
- [17] Daft, R. L., 1997, Management, 4. Edition, The Dryden Press, USA.
- [18] Kongar E., 1979, Toplumsal değişme kavramları ve Türkiye gerçeği, Bilgi Yayını, 57 s.
- [19] Eroğlu, F., 1998, Davranış bilimleri, Beta Yayıncılık.
- [20] Çelebioğlu, F., 1990, Örgütsel değişim, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayın, 238.
- [21] Ülgen, H., 1993, İşletme organizasyon ilkeleri ve uygulamaları, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayın, 258.
- [22] Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., 1995, Örgütsel psikoloji, Ezgi Kitabevi, 268-269 s.
- [23] Ülgen, H., İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulanması, 174-175 s.
- [24] Özkara, B., 1999, Evrimci ve devrimci örgütsel değişim, 42-43 s.
- [25] Aydın, V., 1969, İşletme organizasyonundaki gelişmeler, 137 s.
- [26] Can, H., 1992, Organizasyon ve yönetim, Adım Yayıncılık.

### KAYNAKLAR DİZİNİ (Devam)

- [27] John R. S., James G. H. and Richard, N. O., 1997, Organizational Behavior, John Wiley & Sons, USA, 401-402 p.
- [28] Dinçer, Ö., 1992, Örgüt geliştirme, teori uygulama ve teknikler, 33 s.
- [29] Bumin, B., 1990, İşletmelerde organizasyon geliştirme ve çatışma yönetimi, Gazi Ün. İ.İ.B.F. Yay.
- [30] Randall B. D. ve John L., 1989, Pierce, Management, USA: Scott, Foresman and Co. 743 p.
- [31] Henry L. S., 1973, Management and organization, South Western Publishing Comp. Ohlo, 422 p.
- [32] Cummings, W., 1993, Organizational development and change, 54-55 p.
- [33] Dalton, G. W., Lawrence, P. R. and Greiner, L. E., 1970, Organization Change And Development, Richard O. Irvin, Inc. And the Dorsey Press, USA, 221-226 p.
- [34] Hammer M. and Champy J., 1994, Değişim mühendisliği, iş idaresinde devrim için bir manifesto, Sabah Kitapları, 29-32 s.
- [35] Duren, Z., 1999, Çevre bilincinin küreselleşmesi ve yeni ekolojik dünya düzeni, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları,. 248-254 s.
- [36] Demir, N., Biroll, D., Atalay, N. ve Yıldırım, Ş., 1998, Pazarlama yönetiminde yeni yaklaşımlar ve küçük ve orta boy işletmeler, Mem Yayını, 633, 58 s.
- [37] Dinçer, Ö., 1994, Bir örgüt geliştirme tekniği olarak duyarlılık eğitimi, 16 s.
- [38] Dinçer, Ö., 1992, Örgüt geliştirme teori uygulama ve teknikler, 206 s.
- [39] Bell, F., Zavacki, R., 1989, Organizational Development, 153-154 p.
- [40] Efil, İ., 1988, Yönetimde kalite kontrol çemberleri ve uygulamada örnekler, Sidre Yayını, 4 s.
- [41] Çınar M., 1993, Kalite yönetimi, 37 s.
- [42] Can H., Akgün A., Kavuncubaşı, Ş., 1994, Kamu ve özel kesimde personel yönetimi, H.Ü.İ.İ.B.F., 18, 98 s.
- [43] [www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm](http://www.education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm)
- [44] Harvey, D.F and Brown, D. R., 1988, An experiential approach to organization development, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 157-158 p.
- [45] Arnold S. J., 1991, Changing behavior in organizations: minimizing resistance to change, Cambridge, Mass.
- [46] Özkalp E. ve Kirel, Ç., 1996, Örgütsel davranış, Anadolu Ün. Yayını, 111, 413 s.
- [47] Eren, E., 1993, Yönetim ve organizasyon, Beta Yayıncılık, 136 s.
- [48] Uyargil, C., 1988, Yönetici ve örgütsel değişim, Etkin yönetici kişi ve orgalasyonları yönetme semineri, TÜSSİDE, 12-14 Ekim 1988.
- [49] Huse, E. F., Organization development and change, West Publishing Comp. New, 70 p.

**KAYNAKLAR DİZİNİ (Devam)**

- [50] Atay, İ. D., 1991, Verimlilik ve çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi sempozyumu tartışma kısmı içinde, MPM Yay. 442, 72 s.
- [51] Yeniçeri, Ö., 2002, Örgütsel değişimin yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım.

**EKLER****EK 1****YÖNETİCİ ANKETİ SORULARI**

Sayın yönetici,

Bu anket çalışması, “örgütsel değişim yönetimi ve seramik işletmelerinde bir uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Ankette yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Araştırmadan elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgiden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılarınızın devamını dilerim.

**Nuray NİĞDELİOĞLU**  
**Dumlupınar Üniversitesi**

**BÖLÜM 1****A) Sosyo-Demografik Sorular**

1) Yaşınız aşağıdaki yaş gruplarından hangisi arasındadır?

A) 25-30 B) 31-35 C) 36-40 D) 41-45 E) 46-50 F) 50 ve üzeri

2) Cinsiyetiniz nedir?

A) Kadın B) Erkek

3) Öğrenim durumunuz nedir?

A) Lise B) Üniversite C) Y. lisans D) Doktora

4) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

A) 1 yıldan az B) 1-3 C) 3-5 D) 5-7 E) 7 yıldan fazla

5) Çalıştığınız işletmedeki mevkiiniz nedir?

A) Üst düzey yönetici

B) Orta düzey yönetici

C) Alt düzey yönetici

D) Vasıflı eleman

## BÖLÜM 2

B) Mevcut yönetim tarzı ile ilgili sorular

Aşağıdaki sorulara 1 katılıyorum, 2 kararsızım ve 3 katılmıyorum şeklinde cevap veriniz.

- 6) Değişim ; yaşamın değişmeyen tek parçasıdır.
- 7) Katılım ve şeffaflık, bir işletmede benimsenen ana prensiplerden olmalı
- 8) Başarılı bir Değişim için tüm işgörenlerin desteği gereklidir.
- 9) Amaçlara yönelik çaba elde etmede denetim ve ceza tek araç değildir.
- 10) Kişiyi çalıştırmak için zorlamak,denetlemek ve hatta cezalarla korkutmak gerekir.
- 11) Ortalama bir insan yönetmekten çok yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır,güvenliği her şeyden önce gelir.
- 12) Yöneticinin asllara güveni yoktur.

## BÖLÜM 3

İşletme yöneticilerinin değişim karşısındaki vaziyet alışlarıyla ilgili soruların değerlendirilmesi.

13) Bu işletmede bulunduğunuz süre içersinde göreviniz ve pozisyonunuz ile ilgili olarak işletme içi yada işletme dışı herhangi bir eğitim programına katıldınız mı?

- A) ..... Süre İle Kursa Katıldım.
- B) ..... Süre İle Lisansüstü Eğitimlere Katıldım.
- C) ..... Süre İle Seminere Katıldım.
- D) ..... Kez Fuarlara Katıldım.
- E) ..... Yenilikleri Medyadan İzliyorum.
- F) ..... Katılmadım (Lütfen 14. Soruyu Yanıtlayınız)

14) Katılmama nedenleriniz?

- A) Zamansızlık
- B) Maliyetin yüksek olması
- C) Eğitim ve seminerlerde verilen bilgilerin gerçeklikle örtüşmemesi
- D) Bilgi düzeyimin yeterli olduğunu düşünüyorum.
- E) Üst düzey bir yöneticinin eğitim ve seminere katılmasını gereksiz görüyorum.
- F) Diğer .....



15) Yönetim bilimine dair en son ne zaman bir yayın okudunuz?

- A) bir hafta önce
- B) Bir ay önce
- C) Üç ay önce
- D) Altı ay önce
- E) 1 yıl önce

16) Aşağıdaki faktörlerden hangi/hangileri işletmenizin değişikliğe gitme sebeplerindendir? önem sırasına göre 1,2,3,4,5,6,7 şeklinde sıralayınız.

- ( ) Teknolojik Faktörler
- ( ) Ekonomik Faktörler
- ( ) Hukuki Faktörler
- ( ) Toplumsal Faktörler
- ( ) Doğal Faktörler
- ( ) İşletme İçi Faktörler
- ( ) Yönetimsel Ve Örgütsel Faktörler

17) İşletmenizde değişme uygulamaları nasıl gerçekleştirilir?

- (.....) Hızlı ve ani değişme
- (.....) Aşama aşama değişme

18) İşletmenizde değişim çalışmalarını kimler yürütür?

- A) Üst kademe yöneticileri
- B) Orta kademe yöneticileri
- C) Alt kademe yöneticileri
- D) İşletmenizdeki uzman ve danışmanlar
- E) İşletme sahibi
- F) İşletme dışından uzman ve danışmanlar

19) İşletmenizde değişim faaliyetlerinin yürütülmesi sorumluluğunu almakla görevlendirilen bir ekip oluşturuldu mu?

- A) Evet
- B) Hayır

19). Soruya yanıtınız hayırsa lütfen 22. soruya geçiniz.

20) Bu ekip üyeleri kimlerden oluşuyordu, işaretleyiniz.

- Üst Düzey Yöneticiler
- Orta Düzey Yöneticiler
- Alt Düzey Yöneticiler
- Dışarıdan Görevlendirilen Danışmanlar
- Yönetici Sıfatı Olmayan İş Görenler

21) Bu ekip oluşturulurken, ekip üyelerinde aranılan özellikleri belirtiniz.

- Ekip Çalışmasındaki Performans Özellikleri
- Bilgi, Beceri Ve Deneyim
- İşgörenlerin Değişimi Kabul Etmelerini Sağlayacak Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları
- Herhangi Bir Özellik Aranmadı
- Diğer .....

22) Değişime başlamadan önce bir ön çalışma yapıyorsanız, yaptığınız bu ön çalışma Aşağıdakilerden Hangi/Hangilerini Kapsamaktadır?

- Araştırma Yapma
- Toplantılar Düzenleme
- Görüş Alma
- Bilgi Toplama
- Diğer
- Ön Çalışma Yapmıyorum

23) İşletmenizde şu ana kadar uyguladığınız değişim teknikleri ve örgüt geliştirme programlarından hangi/hangilerini uyguladınız?

- İş Genişletme
- Takım Oluşturma
- Kalite Kontrol Çemberleri
- Toplam Kalite Yönetimi
- Duyarlılık Eğitimi ( T- Grupları)
- Amaçlara Göre Yönetim
- Değişim Mühendisliği
- İş Zenginleştirme

- İş Rotasyonu
- Sistem-4 Modeli
- Öğrenen Örgütler
- Diğer

24) Sizce bir iş görenin değişime karşı direniş sebebi hangi/hangileri olabilir?

- Personelin Değişimle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olmaması
- Personelin Yönetime Karşı Güven Duymaması
- Personelin Ekonomik Çıkarlarını Kaybedeceği Korkusu
- Personelin Yeteneklerinin Değişim Sonucu Yetersiz Kalacağından Korkması
- Personelin Değişimin İşletmenin Yararına Olmayacağını Düşünmesi

25) İşletmenizde değişime karşı gösterilen tepkiler nasıl olmakta?

- İş Kalitesinin Azalması
- Devamsızlıkların Artması
- Üretim Araçlarını Kasten Bozmak
- Bilerek Hata Yapmak
- Vizite Çıkmanın Sıklaşması
- İşe Geç Kalma Vakalarının Çoğalması
- Üretimin Kasten Ve Sürekli Düşürülmesi
- Diğer

26) Değişimin iş görenler üzerindeki etkilerini tespit etmek adına yürütülen faaliyetleri belirtiniz

- Belirli Aralıklarla Toplantılar Yapıldı
- Performans Değerlendirme Sonuçları İncelendi
- İş Görenlerin Bağlı Buldukları Yöneticilerden Bilgi Alındı
- Böyle Bir Sorgulamaya Gidilmedi
- Diğer

27) Personelin değişime karşı direnişini önlemek için aşığıdaki yöntemlerden hangi/hangilerinden yararlanırsınız?

- Personelin Değişime Katılımını Sağlamak
- Personeli Eğitmek
- Değişim Konusunda Personeli Sürekli Bilgilendirmek
- Çeşitli Ödüllerden Faydalanmak
- Personeli İkna Etmek
- Personeli Değişimi Uygulaması İçin Baskı Ve Zorlama Yapmak
- Diğer

28) Değişim süreci sonunda aşığıdaki sonuçlardan hangilerine ulaştınız?

- Kalite ve Verimlilik Arttı
- İş Kazaları Azaldı
- Müşteri Memnuniyeti Arttı
- İhracat Arttı
- İşletme İçi Huzursuzluklar Azaldı
- Maliyetler Azaldı
- Diğer

**EK 2****İŞGÖRENLERİN ANKETİ SORULARI**

Sayın İşgören,

Bu anket çalışması, “örgütsel değişim yönetimi ve seramik işletmelerinde bir uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Ankette yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Araştırmadan elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgiden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılarınızın devamını dilerim.

**Nuray NİĞDELİOĞLU**  
**Dumlupınar Üniversitesi**

**İŞ GÖRENLERE SUNULAN ANKET FORMU****A) Demografik Özellikler**

1) Yaşınız aşağıdaki yaş gruplarından hangisi arasındadır?

- A) 25-30                      B) 31-35                      C) 36-40                      D) 41-45  
E) 46-50                      F) 50 ve üzeri

2) Cinsiyetiniz nedir?

- A) Kadın                      B) Erkek

3) Öğrenim durumunuz nedir?

- A) İlkokul      B) Ortaokul      C) Lise      D) Üniversite

4) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

- A) 1 yıldan az                      B) 1-3 yıl                      C) 3-5 yıl                      D) 5-7 yıl  
E) 7 yıldan fazla

5) Çalıştığınız işletmelerdeki mevkiiniz nedir?

- A) Usta (İşletmenin üretim hattında çalışan vasıflı elemanlar)  
B) Yarı vasıflı eleman (İşletmenin üretim hattında çalışan diğer personel)  
C) Doğrudan üretimde çalışmayıp işletmenin diğer hizmetlerinde bulunan personel (pazarlama, muhasebe)  
D) Vasıfsız eleman

### **B) Mevcut Yönetim Tarzı ile İlgili Sorular**

Bu bölümdeki değerlendirmenizi 1: Katılıyorum; 2: Kararsızım; 3: Katılmıyorum şeklinde yapınız.

- 6) Yaşamda değişmeyen tek şey değişimdir.
- 7) Ortalama bir insan belirli koşullar altında sorumluluğu yalnızca kabul etmekle kalmaz, daha fazla sorumluluk almak ister.
- 8) Bakış açısına aykırı fikirleri de dinler, farklı bakış açılarını anlamaya çalışırım.
- 9) Ortalama insan çalışmak yerine fırsat buldukça boş vakit ve dinlemeyi tercih eder.
- 10) Riskten uzak olmak, risk almamak yaşam felsefesidir.
- 11) Belirsiz durumlar beni endişelendirir, motivasyonumu azaltır.

### **C) İş görenlerin Değişim Karşısındaki Vaziyet Ahşlarıyla İlgili Sorular.**

- 12) İş görenlerin işletmede yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi gereğine;
- 13) Değişim amacının etkisiz olarak belirtilmesi gereğine;
- 14) Değişimi destekleyici davranış ve faaliyetlerin ödüllendirilmesi gereğine;
- 15) Değişim faaliyetlerine katılımınızın sağlanmasına ve yöneticilerin sizinle sürekli, bilgi alışverişinde bulunması düşüncesine;

### **D) İş görenlerin Değişim Karşısındaki Diğer Tavırlarıyla İlgili Sorular**

- 16) İşletmenizde Değişime karşı herhangi bir tepki ihtimali var mı;
  - A) Evet
  - B) Bazen
  - C) Hayır
- 17) Size göre aşağıdaki faktörlerden hangileri çalıştığınız işletmelerle değişikliğe gitmenin temel nedenlerinden biridir?
  - A) Teknolojik faktörler
  - B) Ekonomik faktörler
  - C) Doğal faktörler
  - D) Hukuki faktörler
  - E) Toplumsal faktörler
  - F) Yönetimsel ve örgütsel faktörler
  - G) İşletme içi faktörler

18) Çalışmakta olduğunuz işletmede şu ana kadar uygulanmış olan değişim teknikleri hangisidir?

- A) Toplum Kalite yönetimi
- B) Değişim Mühendisliği
- C) Öğrenen Örgütler
- D) Takım Oluşturma
- E) İş Rotasyonu (iş görenlerin zaman zaman değişik birimlerde çalıştırılması)
- F) İş genişletme (yapılan işlerde işlem sayısının artması)
- G) İş zenginleştirme (yapılmakta olan görevden yetki ve sorumluluğun artması)
- H) Sistem 4 modeli (işletmede her türlü kararların alınması, uygulanması ve denetiminin bütün çalışanlarca çoğunculuk yoluyla gerçekleştirilmesi)
- K) Amaçlara göre yönetim (işletmedeki orta ve alt düzeydeki amaçların belirlenmesine, ilgili bütün çalışanların katılması)
- L) Kalite kontrol çemberleri
- M) Diğer....

19) İşletmenizde herhangi bir değişiklik meydana geldiği zaman aşağıdaki durumlardan en fazla hangileri ortaya çıkmaktadır.

- A) İş kalitesinin azalması
- B) Vizite çıkmanın sıklaşması
- C) Bilerek hata yapmak
- D) Üretim araçlarını kasten bozmak
- F) Devamsızlıkların artması
- G) Diğer...

20) İşletmenizde yapılan değişim sonrasında olumsuzlukların iyileştirilmesi bakımından yöneticiler en fazla hangi yöntemleri kullanmaktadırlar.

- A) Haberleşme ve iletişim
- B) Eğitim
- C) Katılımı sağlama
- D) Personeli ikna etmek
- E) Anlaşma ve uyuşma
- F) Açık ve karalı baskı, işten çıkarma tehdidi

21) Size göre değişim süreci sonunda aşağıdaki sonuçlardan hangilerine ulaşıldı.

- A) Kalite ve verimlilik arttı
- B) Maliyetler azaldı.
- C) İhracat arttı.
- D) Müşteri memnuniyeti arttı.
- E) İşletme içi huzursuzluklar azaldı.
- F) Diğer....