

52298

**T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN GÜDÜLEME ÜZERİNE
ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Tez Danışman
Yrd. Doç. Dr. Bülent TOKAT**

Zeliha SOYER

KÜTAHYA - 1996

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**



**ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN
GÜDÜLEME ÜZERİNE ETKİLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)
Zeliha SOYER
Kütahya, 1996

ÖZGEÇMİŞ

1969 yılında Bursa/Yenişehir'de doğdum. İlk ve Ortaokulu çeşitli il ve ilçelerde okuduktan sonra, Kütahya/Tavşanlı Kız Meslek Lisesi'ne girdim, 1987 yılında mezun oldum.

1993 yılında Anadolu Üniversitesi AÖF-İş İdaresi bölümünden mezun oldum. Aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yüksek Lisans eğitimine başladım.

Halen Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde İşletme Bölüm Sekreteri olarak görev yapmakta olup, "*Örgütlerde Değişimin Gündüleme Üzerine Etkileri*" konulu tez çalışmamla da yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim.

Zeliha SOYER

Ö Z E T

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılarını uzun yıllar garanti altında tutabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için zaman zaman küçük veya büyük çapta değişiklik ya da yenilikler yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle değişiklik, kaçınılmazı mümkün olmayan bir olgudur.

Örgütsel değişimin genel olarak amacı, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, işgörenlerin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine imkan veren bir örgütsel yapıyı kurmak şeklinde ifade edilebilir.

Açık sistem olarak örgütler yaşamlarını sürekli kılmak için bu değişikliklere uyum sağlamak durumundadırlar. Bu bağlamda yapılan değişmelerle işgörenleri güdüleyici, verimlerini arttırıcı yönde geliştirilmesine çalışılmalı, değişimde güdüleyici faktörlere yer verilmelidir.

ABSTRACT

Organizations should have a flexible structure to survive in a challenging environment and to guarantee their success for long years to come. In other words, organizations should introduce changes and, if necessary, innovations in order to be able to continue their functions in an efficient way. That's why change is an inescapable aspect.

The general aim of the organizational change is to increase the organization's efficiency and effectiveness under the changing internal and external environmental conditions, and to build an organizational structure that enables the personnel achieve the highest satisfaction and development.

The organizations, which are open systems, should adapt themselves to the changes in order to achieve continuous survival. In this context, changes should improve the personnel's effectiveness and efficiency, and to do so they must contain motivating factors.

Kısaltmalar

A.B.D. :Amerika Birleşik Devletleri

A.g.e. :Adı Geçen Eser

A.Ş. :Anonim Şirketi

Çev. :Çeviren

MPM :Milli Prodüktivite Merkezi

MTA :Maden Teknik Arama

S :Sayı

s. :Sayfa

TABLULAR

	Sayfa No
Şekil - 1 Yönetim Basamaklarında Bilgi Gereksinimi.....	38
Şekil - 2 Örgütlerin Açık Sistem Modeli.....	61
Şekil - 3 Örgütün Yapısını Etkileyen Faktörler.....	67
Şekil - 4 Gereksinimlerin Aşama Sırası.....	111



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZGEÇMİŞ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
KISALTMALAR.....	IV
TABLolar.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1.DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ.....	3
1.1. DEĞİŞİMİN TANIMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	3
1.1.1.Değişimin Tanımı.....	3
1.1.2.Örgütsel Değişim.....	4
1.2.DEĞİŞİMİN AMAÇLARI.....	6
1.2.1.Etkinliği Artırmak.....	7
1.2.2.Verimliliği Artırmak.....	7
1.2.3.Büyüme.....	9
1.2.4.Yenilik Sağlamak.....	12
1.3.DEĞİŞİMİN ÖNEMİ.....	13

2.GENEL ANLAMDA DEĞİŞİM VE TÜRLERİ.....	15
2.1.TOPLUMSAL DEĞİŞİM.....	15
2.2.TEKNOLOJİK DEĞİŞİM.....	19
2.3.EKONOMİK DEĞİŞİM.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KURAMLARI VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞME

1.KLASİK ÖRGÜT KURAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME.....	27
1.1.Klasik Örgüt Kuramının Öğeleri.....	27
1.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	27
1.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	31
1.1.3.Bürokrasi Modeli.....	39
1.2.Klasik Örgüt Kuramı ve Değişim.....	44
2.NEO-KLASİK ÖRGÜT KURAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME.....	48
2.1.Neo-Klasik Örgüt Kuramı.....	48
2.2.Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve Değişim.....	55
3.MODERN ÖRGÜT KURAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME.....	57
3.1.Modern Örgüt Kuramı ve Öğeleri.....	57
3.1.1.Sistem Yaklaşımı.....	58
3.1.1.1.Sistem Yaklaşımının Değişime Katkısı.....	64
3.1.2.Durumsallık Yaklaşımı.....	65

3.1.2.1.Durumsallık Yaklaşımının Değişime Kattkısı.....	68
3.2.Modern Örgüt Kuramı ve Değişim.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ BAŞLATICI GÜÇLER

1.DIŞ GÜÇLER.....	73
1.1.Teknoloji.....	73
1.2.Değerler.....	74
1.3.Ekonomik, Yasal, Sosyal Baskılar.....	76
1.4.Çevre Olanakları.....	78
2.İÇ GÜÇLER.....	80
2.1.Örgütsel Gerilim.....	80
2.2.Amaç ve Hedefler.....	81
2.3.Örgütsel Etkinlik.....	82
3.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SONUÇLARI.....	84
3.1.DEĞİŞİM HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ.....	84
3.1.1.Yapısal.....	84
3.1.2.Teknik.....	87
3.1.3.Davranışsal.....	88
4.DEĞİŞİMİN YERLEŞTİRİLMESİ İÇİN ÖRGÜTLENME.....	91
4.1.İNSANGÜCÜ ÖRGÜTLENMESİ.....	93
4.1.1. Yönetimin Örgütlenmesi.....	93

4.1.2.İşlerin Örgütlenmesi.....	94
4.2.TESİSLER VE ARAÇLARIN ÖRGÜTLENMESİ.....	96
5.DEĞİŞİM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ.....	97
5.1.İnsan Kaynakları Bağlantılı Değişim Stratejilerinin Belirlenmesi.....	97
5.2.Teknoloji Bağlantılı Değişim Stratejilerinin Belirlenmesi.....	100
5.3.Yönetim Bağlantılı Değişim Stratejilerinin Belirlenmesi.....	102

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞME'NİN GÜDÜLEMeye ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

1.GÜDÜLEMENİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	106
1.1.Güdülemenin Tanımı.....	106
1.2.Güdülemenin Önemi.....	107
2.GÜDÜLEME KURAMLARI.....	109
2.1.Gereksinmelerin Aşama Sırası Kuramı.....	109
2.1.1.Fizyolojik Gereksinmeler.....	111
2.1.2.Güvenlik Gereksinimleri.....	113
2.1.3.Toplumsal ve Sevgi Gereksinimi.....	115
2.1.4.Saygınlık Gereksinimi.....	116
2.1.5.Kendi İdealini Gerçekleştirme Gereksinimi.....	118
2.2.Güdüleme-Koruma (Çift Etken) Kuramı.....	119
3.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE GÜDÜLEME.....	122
3.1.Etkinlik ve Güdüleme.....	123

3.2.Verimlilik ve Güdüleme.....	124
3.3.Büyüme ve Güdüleme.....	124
3.4.Yenilik ve Güdüleme.....	125

BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜMAŞ'DA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GÜDÜLEME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1.İŞLETMEYİ TANITICI BİLGİLER.....	127
1.1.Çalışma Konusu.....	127
1.2.Kısa Bir Tarihçesi.....	127
2.ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	128
2.1.Araştırmanın Amacı.....	128
2.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	129
3.ANKETLERİN DÖKÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	129
4.ANKET SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....	144
SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME.....	149
KAYNAKLAR.....	154
EKLER	

GİRİŞ

İnsanlar, sürekli değişim içinde bulunan bir evrende yaşamışlardır. Yaşadığımız dünya hergün yüzlerce değişikliğin meydana geldiği, son derece dinamik bir ortamdır. Gerek insanlar, gerekse örgüt ve toplumlar yaşamlarını sürdürebilmek için bu yenilik ve değişikliklerin yaşandığı dünyayla entegre olmak durumundadırlar.

Yerinde saymak, ölmekle birdir. Yaşamak için değişerek ilerlemek, her gün daha iyisini, daha güzelini yapabilmek şarttır.

Örgütlerin en önemli yönetim sorunlarından biri olan örgütsel değişim, günümüzde ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel amaçlarla kurulmuş bütün örgütlerinde başarılarında rol oynayan önemli faktörlerden biridir. Çağımızın en belirgin özelliklerinden biri devamlı ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmasıdır. "Değişim" tek başına çağımızı niteleyen bir kavram durumuna gelmiştir.

Birbiri ardına meydana gelen değişimlere uyum sağlamak, örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacını gerçekleştirebilmeleri açısından vazgeçilmez bir zorunluluktur. Bu uyum başarılı değişim çabaları yoluyla sağlanabilir. Yapılacak değişmeler ise, örgütün amaçlarına ulaşma derecesini, yani örgütsel etkililiği ve temelinde yer alan iş gücü verimliliğini artıracaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

1.DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

1.1.DEĞİŞİMİN TANIMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1.1.Değişimin Tanımı

Değişim, basit ifadesiyle "belli bir durum esas alınarak, söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma"¹ şeklinde tanımlanabilir. İşletmecilik yaklaşımıyla değişim ise, bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı veya plansız olarak başka bir şekle dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir².

Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Yenilik de bir değişimdir. Ancak her değişimin yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orijinaldır, daha önce bu nitelikte değişme olmamıştır, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. Değişim ise yenilik kavramlarından daha geniş kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin deneyim ve yöntemlerinden yararlanma sözkonusudur³.

Değişim örgütsel ve bireysel düzeyde olabilir. Örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmalarıdır. Özellikle dış çevredeki değişimler buna neden olur. İş yapma yöntem ve tekniklerinde değişim, kullanılan teknolojinin değişimi, örgüt yapısı ve süreçlerinde değişim, örgütün tümü veya belirli bölümlerinde değişim bu grupta yer alır. Bireysel değişim,

¹ Tunç Demirbilek, "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, S.2, 1993, s.103.

² Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İst.Ün. Yay.,No:241. İstanbul 1990, s.167.

³ Burhan Aykaç, "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", TODAİE Dergisi, C.24. S.2, Haziran 1991, s.117.

örgütün etkinliğini arttırmak için kişinin tek başına veya gruplar halinde değişime uyarlanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler, bilgi, görgü, tutum, deneyim, değer yargıları, dünya görüşü ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir⁴.

1.1.2.Örgütsel Değişim

İşletmeler açısından büyük önem taşıyan örgütsel değişim konusu, son yıllarda oldukça üzerinde durulmuş ve pek çok açıdan incelenmiş bir konudur. Fakat yine de, örgütsel değişimin ne olduğu konusunda açık ve yerleşmiş bir tanım bulunmamaktadır. Davranış bilimcilerinden, örgüt uzmanlarına kadar bu konu ile uzaktan ya da yakından ilgili olan yazarlar kendilerine göre bir tanım geliştirmekte ve kullanılmaktadır. Bunun sonucu olarak da örgütsel değişim, bir kaç amaca hizmet eden bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan bir çok yazar örgütsel değişim konusuna değinirken, bu konuyla yakın ilgisini gördüğü bir dizi kavramı da tanımlamayı uygun görmüşlerdir. Örgütsel değişim konusunun kapsamını anlayabilmek için örgütsel değişimle zaman zaman eş anlamda kullanılan kavramların belirtilmesi ve tanımlanması, bundan sonra da örgütsel değişimin kavram alanının belirtilmesinde yarar vardır.

Örgütsel değişim konusunun içerdiği ve çoğu kez eş anlamda kullanılan kimi kavramlara açıklık getirmek amacıyla bu kavramlarla ilgili olarak bazı tanımlarda bulunulmuştur⁵.

Örgüt Yenileme, örgütlerin yaşanabilir hale gelip kalmasını, yeni koşullara uyum göstermesini, sorunlarını çözmesini, deneylerden birşeyler öğrenmesini ve

⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa 1995, s.164.

⁵ Gordon L.Lippitt, *Organization Renewal* Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1969, s.1-2.

daha büyük bir örgütsel olgunluğa erişmesini mümkün kılmak için gereksinme duyulan değişimleri başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir.

Örgüt gelişme, işletmelerde organik sistemin amaçlarına erişmesi için çeşitli organizasyon işlevlerini geliştiren beşeri süreçlerin güçlenmesidir.

Örgütsel büyüme, örgütlerin yaşamlarının her döneminde gerçekleştirmek durumunda oldukları karmaşık bir konudur.

Değişim ile ilgili çeşitli tanımlar vermek mümkündür. Konumuz bağlantısında değişimi, örgütsel değişim ve planlı değişimi açıklamanın yararlı olacağını düşünmekteyiz.

Değişim, bir örgütte veya süreçte mevcut durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesi, dönüştürülmesidir.

Örgütsel değişim tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir.

Planlı değişim ise, bir bireyin, grubun, örgütün ya da daha geniş bir toplumsal düzenin, geçerli durumu doğrudan etkilemek ve başka bir biçime dönüştürmek için gösterdiği, planlı veya amaçlı çabadır.

Bütün bu açıklamalardan sonra konumuzla ilgili olan örgütsel değişim kavramı, daha geniş bir ifade ile açıklanabilir. **Örgütsel değişim**, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim

yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır⁶.

Örgütsel değişme tanım olarak "örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme, yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alacak derecede geniş bir kavram"dır⁷.

1.2 DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütsel değişimin amacını; genel olarak "değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, işgörenlerin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmak" şeklinde ifade edebiliriz. Ancak örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin; yönetim giderlerini azaltmak, merkezkaç yetki göçerilmesini sağlamak, sorumlulukları belirlemek ve arttırmak, daha iyi koordinasyon olanakları sağlamak, üst düzey yönetimi veya diğer mevkiler üzerindeki iş yükünü azaltmak, hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan birkaçıdır⁸. Bu amaçlar dışında bir takım amaçların da olması mümkündür.

⁶ Ülkü Dicle ve Atilla Dicle, Örgütsel Değişim, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, C.2,S.3, Ankara 1973, s.671.

⁷ Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, No:185, Ankara 1979, s.61.

⁸ A.g.e., s. 61-62

1.2.1 Etkinliği Artırmak

Etkinliği artırmak değişimin en önemli amaçlarından biridir. Diğer bir ifadeyle yapılan işi daha etkin kılmak, işin gerekleri ile işi yapanın özelliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın özellikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişme gereksiniminin arttığı anlamına gelmektedir.

Örgüt çevreye kaynaklar ve onun sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken, çevre de örgüte örgütün çıktıları ve sağladığı iş olanakları açısından bağımlıdır⁹. Örgütün çevresine uyum biçimleri çok değişik olabilir. Ancak, etki-tepki prensibinden hareket edilirse, örgütlerin çevreleri ile bir geribildirim içinde olmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Çevre; kısıtlar, koşullar, sorunlar ve fırsatlar gibi birbirleriyle zıt yönlerde çalışan güçlerin bir arada bulunduğu bir kaynaktır¹⁰. Çevredeki değişiklikler her örgütü aynı derecede ve aynı şekilde etkilememektedir. Çevreden yeterince bilgi alabilen örgütler daha büyük etkinlik göstererek olumsuzluklardan sıyrılabilirler.

1.2.2 Verimliliği Artırmak

Değişimin diğer bir amacı da verimliliği artırmaktır. Örgütün iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir¹¹. İşletme içinde yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklinde olabilir.

⁹ Ceyhan Aldemir, Örgütler ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985, s.123.

¹⁰ A.g.e s.124.

¹¹ Hans H.Hinterhuber, İşletme Yönetimine Girişte Birkaç Kavram, Stratejik İşletme Yönetimi, (Çev:Lale Uraz), (Der:Mehtap Köktürk,) Erişer Matbaası, İstanbul 1984, s.5-6.

İşletme düzeyinde verimlilik, klasik ve dar anlamıyla, daha çok girdi-çıkıtı oranı olarak ifade edilir. Bu anlada verimlilik, işletmede kullanılan üretim faktörlerinin sonuca göre etkenlik derecesini ölçmeye, analiz etmeye yarayan bir çeşit gösterge niteliği taşır¹².

Verimliliğin yükseltilmesinde en önemli etken, örgütün girdi olarak aldığı tüm gücün, fire vermeden, kayba uğramadan kendi gücüne dönüştürülmesidir¹³ denilmektedir. Oysa, girdinin işlenme şekli ve kullanılan birtakım teknikler ayrıca, örgüt bireylerinin etkili çalışmaları sağlanarak verimlilik arttırılabilir. Bütün bunların gerçekleşmesi için ise, örgütün verimliliği arttırmak için değişim kararları alarak bunları uygulaması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişim sağlanarak verimlilik artırılmış olacaktır.

Verimlilik işletmeler için hem içsel, hem de dışsal öneme sahip bir stratejik kriterdir. İşletmeler teknolojik, beşeri, finansal kaynaklarını rasyonel kullanırlarsa, ekonomik davranmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olacaklardır. Bu durum ise işletmelerin verimliliğini yükselteceğinden rekabet gücünü de yükseltecektir. Bu ise, örgütsel değişimi sağlayarak verimliliği arttırmada bir etken olacaktır.

Örgütlerin en önemli sorunlarından biri verimlilik sorunudur. Örgütler, var olduklarından bu yana, bu sorunu işverenin istediği düzeyde çözememişlerdir. Özellikle, işverenin örgütten daha çok kâr beklemesi ulaşılamayacak sınırlara vardığında, örgütün işgörenlerine yaptığı baskı da sınırsız olmaya başlamıştır.

¹² Vahdi Ottekin, "Türkiye'de Verimlilik Akımı ve Karşılaşılan Sorunlar", MPM Yayınları, Kalkınma Stratejisi ve Verimlilik Sempozyumu, Ankara 1975, s.16-18.

¹³ İbrahim Ethem Başaran, Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara 1989, s.160.

Buna karşın, örgütün ussal sınırlar içinde en yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmesi için, bilimsel çalışmalara yer verilmiştir. Son yüzyılda yapılan bu çalışmalar, yöneticilere verimliliği artırıcı bir çok ipuçları vermektedir. Bunların başında ise örgütün değişen çevreye uyum sağlayarak, gelişen yeni teknoloji ve yönetim tekniklerini kullanarak kısaca, örgütsel değişim çalışmaları yaparak verimliliği artırabileceği vurgulanmaktadır.

1.2.3 Büyüme

Örgütler, statik olma özelliğini uzun zaman koruyamazlar. Gerek iç ve gerekse dış etkenler işletmeleri büyümeye zorlar. Örgütün faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelecek değişimler işletmeyi etkiler¹⁴.

Büyüme hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade eder. İşletmenin özelliklerine göre;

a. satış miktarı veya tutarı,

b. üretim miktarı,

c. çalışanların sayısı,

d. harcanan enerji miktarı

e. öz kaynaklar,

f. yatırım toplamı,

g. kullanılan hammadde veya makina miktarı,

h. pazar payı veya mamül çeşitliliği gibi değişik faktörlerde meydana gelen nicelik artışlar, büyüme olarak değerlendirilmektedir¹⁵.

¹⁴ İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir, s.504.

¹⁵ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2. Baskı, İstanbul 1992, s.75.

İşletmelerde hacim artışının yanında nitelik olarak gelişme sağlanarak büyümesi şarttır. Bu ise işletmenin maddi ve beşeri unsurlarının kalitesinin geliştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesi demektir. Örgütün kullanmış olduğu teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer kaynakların kabiliyet ve kapasitesi ve hatta hissedarların sayısı, işletmelerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir.

Büyüme, başarılı yönetime işletme elemanlarının iyi bir şekilde seçimi, uzmanlaşma ve işbölümünden yararlanmaya, iyi bir finansman yapısına, araştırma ve geliştirme programlarına bağlıdır. Büyüme aniden meydana gelen bir hareket değildir. Değişik zamanlarda alınan kararların bir sonucudur. İşletmeye yeni personel tedariki, talebi karşılamak için üretimin artırılması veya talebi teşvik etmek gibi konularla büyüme arasındaki ilişki zayıf olabilir fakat büyüme mutlaka alınan bazı kararların uygulanması sonucunda meydana gelmektedir¹⁶.

Örgütlerde büyüme gereksinimi, her şeyden önce, işletmenin sahip ve yöneticilerinin kâr etme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Ancak büyüme ve gelişmenin ilk ve tek güdüsünün kâr olduğu söylenemez. Gerçekte, çoğu zaman kâr ve kârın sınırlandırılmasının ikinci planda kaldığı ifade edilebilir. Özellikle belirli bir işletme büyüklüğünden sonra, karın ilk amaç olma önemini yitirdiği ve sosyal güdülerin (hırs, güç kazanma, yücelik sağlama, başkalarına yön verme gibi) ön plana çıktığı gözlemlenmektedir¹⁷.

¹⁶ İ.Özalp, s.497.

¹⁷ Kemal Tosun, "İşletmelerde Büyüklük ve Büyüme Sorunları", İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi Cilt 9, Sayı 1, İstanbul 1980, s.12-13.

Diğer yandan günümüz işletmeleri için büyümek, işletme sahip ve yöneticilerinin bu tür güdülerinin de ötesinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü işletmeler, sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşamaktadırlar. Günümüzde toplumların temel amacı, ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak olmuştur. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde işletmelerin en azından aynı oranda büyümeleri, mevcut konumlarını korumak için gereklidir. Yoksa gün geçtikçe, farkında olmadan küçüleceklerdir. Bu yüzden büyüme, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından önemli bir koşuldur.

Büyüme, örgütte değişimi zorunlu hale getirir. İşletmeler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda ise değişim zorunlu hale gelmektedir¹⁸.

Ayrıca, işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri, büyümenin bir fonksiyonudur. Çünkü büyüme, işletmeye çevre baskılarına karşı koyma ve ona daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. Böylece bir işletme, rekabet ortamında bulunan diğer firmalarla mücadele ederek amacına ulaşmada üstünlük sağlayabilecektir¹⁹.

¹⁸ Haydar Kazan, İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri, Organizasyon Dergisi, Y.1,S.2, s.13.

¹⁹ Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü.İ.F. Yayınları, No.183, İstanbul 1987, s.88-90.

1.2.4 Yenilik Sağlamak

Örgütlerin değişen çevre koşullarında ve rekabet ortamında başarılı olabilmeleri yenilikçi olmalarına bağlıdır.

Çağımızdaki teknolojik gelişmelerin, nüfus gelişmelerinin, değer yargılarındaki değişmelerin, yasal değişmelerin, ekonomik ilişkilerdeki gelişmelerin ve diğer gelişmelerin yarattığı olanaklar, işletme işlevlerine de yansıtılmalı ve sözkonusu işlevlerin işleyişlerinde de verimlilik artırıcı yenilikler yapılmalıdır²⁰.

Biçimsel örgütlerin ortaya çıkışından bu yana uygulayıcılar ve bilim adamları Blake ve Mouton'un "excellence gap" olarak adlandırdığı, örgütlerin nasıl çalıştığı ile nasıl çalışması gerektiği sorunsalı arasındaki farkla ilgilenmişlerdir²¹. Gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerin gün geçtikçe büyüyüp karmaşıklaşması ve toplumların hızlı bir değişime konu olması yüzünden, sorun günümüzde daha büyük önem kazanmıştır. Çağdaş örgütler, dünyadaki gelişmelere karşı duyarlı olmak onları yanıtlayacak durumda ve kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmak ve bu arayışı sürdürmek zorundadırlar.

Sürekli yenilenen teknoloji karşısında işletmeler bu yenilikleri ve değişmeleri takip etmek durumundadırlar. Böylece örgütler değişen teknolojileri sağlayarak, yeni teknolojilerin kullanılmasıyla işletme içinde yeniliği ve değişimi sağlamış olacaklardır.

²⁰ Mehmet Şahin, Üretim Yönetimi, Eskişehir 1995, s.73.

²¹ Thomas Vacino ve Jack Rabin, "Örgüt Geliştirme", (Çev.:T.Karaer ve Ş.Özden), Verimlilik Dergisi MPM Yayını, C.20,S.3, Ankara 1991, s.64.

1.3 DEĞİŞİMİN ÖNEMİ

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunmuşlardır. Toplumlar bu devingenlik içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede olagelen değişimlere uyum sağlamak zorunda kalmaktadır²². Örgütlerin, bir yandan, bütün unsurlarından ve biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumunu, diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyumu ifade eden örgütsel değişim, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliğin korunması ve artırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir²³.

İşletmenin her varlık gibi değişime konu olması, gerek onun insan varlığını oluşturan yönetici ve işgörenleri, gerekse onunla çeşitli ilişkiler içerisinde bulunan tüketicileri, ve çeşitli nitelikteki tüzel kişileri yakından ilgilendirir. Çünkü işletme, insanların gereksinimlerini doğrudan doğruya veya dolayısıyla karşılamak amacı ile işleyen veya işletilen bir ekonomik birimdir²⁴. Böylece kişiler, gereksinmelerini karşılayan bu birimlerdeki değişimleri izlemek ve davranışlarını ona göre ayarlamak zorundadırlar. Daha açık ifade edilirse, bir yandan soyut kavram olarak işletmenin örgütsel değişimi bir değişken; öte yandan işletmenin beşeri varlığını oluşturan yöneticiler, işgörenler ve işletmenin dışında kalan ve gerçek ve tüzel kişi nitelikleriyle ortaya çıkan tüketiciler ayrı bir değişken olarak yer almaktadır.

²² İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş.Yayın No:496, İstanbul 1994,s.321.

²³ Sağlam, s.6-7.

²⁴ Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Sermet Matbaası, İstanbul 1963,s.4.

Çağımızın en önemli sorunu değişim hızıdır. Çevrede ve insanlarda meydana gelen değişimden işletmelerde etkilenmektedirler. Değişim hızı, belirli zaman aralığına dolmuş olayların sayısı olarak tanımlanırken, 20.yy.'ın ikinci yarısında değişim olayının çok arttığı savunulmaktadır²⁵. Değişimi etkileyen en önemli gücün "Teknoloji" olduğu söylenirken, "teknoloji denilince, insanın aklına duman tüten fabrikalar veya madeni sesler çıkaran makinalar gelir"²⁶. Ancak teknoloji bu algılamamızın çok ötesinde olan bir konudur.

İnsanoğlu, yaşadığı ortamdan en iyi yararlanabilme olanağını bilgi, yöntem ve araçlar sayesinde bulduğuna göre²⁷, her geçen gün daha fazla değişmek zorunda kalabilecektir. İnsan türü diğer canlılar gibi doğası gereği varlığını sürdürmek amacı ve eğilimi içindedir. Ancak diğer canlılardan farklı olarak tam anlamıyla doğal bir çevre içinde yaşamak yeteneğinden yoksundur. Bunun içinde, insan varlığını sürdürebilmek için, aslında kendisinde bir parçası olduğu doğayı kendi gereksinimlerine göre değiştiren, ona egemen olmak isteyen ya da daha çok bilmek ve denemek doğrultusunda olan bir varlıktır²⁸. Değişim, her insan topluluğunun temel özelliğidir. Dünya'da değişim hariç hiçbir şey sabit değildir²⁹. Toplumsal değişim; toplumun yapısındaki değişimdir³⁰. Toplumun yapısı değişirken ilişkilerde değişmektedir. Örgütlerdeki değişim ise, daha çok teknolojiden kaynaklanmaktadır. Gelişen teknoloji örgütleri, insanın yaptığı işten aldığı doyumunu

²⁵ Alvin Tofler, Şok, (Çev.:S.Sargut), Altın kitaplar yayınları, 3.baskı, İstanbul 1981,s.26.

²⁶ Tofler, s.29.

²⁷ Erol Eren, "Teknoloji ve Yenilik Kavramları", Sanayide İlişkiler Aylık Fikir Dergisi, Mayıs 1984, s.16.

²⁸ Nusret Hızır, "Kültürlü İnsan ya da Total İnsan", Köken, Cilt,1. Sayı,1, 1974, s.2-5.

²⁹ Enver Özkalp, Organizasyonlardaki Teknolojik Değişmeler ve İnsan Davranışı Üzerindeki Etkileri, Eskişehir İTİA dergisi, Cilt.18,S.2 Haziran 1982,s.520

³⁰ Emre Kongar, Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği, II.baskı Bilgi Yayınevi, Ankara 1979,s.45.

ve beşeri ilişkileri etkilemektedir. Daha da ileri giderek, teknoloji iş gruplarının büyüklüklerini ve iş yapılarını etkiler ve değiştirir denilebilir³¹.

İçinde oluştukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında, kendilerini çevreden gelen bu değişmeye uydurmak zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Diğer yandan, örgütler nitelikleri gereği öncelikle amaç elde etmeye yönelik sosyal üniteler oldukları ve bu anlayış içinde toplumsal bir fonksiyonu yerine getirdikleri ölçüde yaşayacaklarına göre, amaçlarını çevrenin gereksinim ve baskılarını da dikkate alarak saptamak ve çevredeki değişme ile bu gereksinim ve baskılar da değiştiğinde buna göre yeniden düzenlemek veya değiştirmek zorundadırlar³². Ayrıca örgütler, çevreye bir kurum olarak konumlarını sürdürebilmeleri, bir yenilik kaynağı ve değişme aracı rolü oynayarak kendi çevrelerini etkileme ve kontrol etme olanağını elde etmelerine, çevredeki değişme ile kendi değişmelerini uygun bir dengede tutabilmelerine bağlıdır.

2.GENEL ANLAMDA DEĞİŞİM VE TÜRLERİ

Genel olarak değişim denildiğinde toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişim çağrışmaktadır. Bizde genel yönleriyle bu tür değişikliklere değineceğiz.

2.1. TOPLUMSAL DEĞİŞİM

Toplumsal değişimi, insanlararası ilişki şekilleri ile davranış biçimlerindeki farklılaşmalar olarak tanımlayabiliriz. Toplumsal yapının temelinde insan ilişkileri vardır. Çoğu kez kültürel değişim olarak belirtilen toplumsal değişim, kişiler ve

³¹ Özkalp, s.521.

³² Sağlam, s.6.

gruplar arasındaki gözlenen karşılıklı etkileşme kalıplarındaki değişmeyi belirtmektedir³³.

Toplumlar, ana hatlarıyla kendilerini meydana getiren örgütlerin niteliklerini taşırlar. Toplumların değişmesi, geniş ölçüde onları meydana getiren örgütlerin değişmesine bağlı olacak ve toplumsal değişimin yön ve niteliğini, esas itibariyle örgütsel değişim tayin edecektir. Bu nedendir ki bugün kamu örgütlerinde yüksek verimlilik ve etkinliğin sağlanması amacına yönelmiş reformların gerçekleştirilmesi, birçok yönetici ve bilim adamı tarafından ulusal kalkınma çabalarının başarıya ulaşabilmesinin bir ön şartı olarak kabul edilmektedir. Uluslar, geniş ölçüde, yenilik ve değişime verdikleri önem oranında kalkınabilmişler; kuruluşlar, çevrelerindeki yeniliklere ayak uydurabildikleri ve yaratıcı olabildikleri nispette başarıya ulaşabilmişlerdir. Bu kuralın gelecekte de geçerli, olacağından şüphe etmemek gerekir. Bu nedenle, örgütsel değişim sorunu, kalkınmakta olan bütün ülkeler gibi ülkemiz için de büyük önem taşımaktadır ve bu bağlamda toplumsal kalkınmayı temin edebilmek amacıyla üzerinde odaklaşılması gereken bir konudur.

Değişme daima iki yönlüdür. Herhangi bir öge, başlangıçta, bir başka ögeyi ya da öğeleri etkileyebilir. Fakat daha sonra, önceden etkilemiş olduğu öteki öge ya da öğeler tarafından kendisi de etkilenmeye başlar. Hangi öğelerin ne zaman ve ne şekilde, hangi öğeleri ne ölçüde etkilediğinin ve etkilenen öğelerin, dönerek öteki öğeler üzerinde nasıl bir etki yaptığının saptanması, toplumsal değişimin, toplum düzeyindeki oluşum şemasını ortaya koyar³⁴.

³³ Fuat Çelebioğlu, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İst.Ün. Yay.,No:3308.İstanbul, 1982 s.9.

³⁴ Kongar, s.282.

İnsanlığın içinde bulunduğu değişme sürecinin hızı konusunda günümüz sosyal bilimcilerin görüş birliğine vardığı nokta, çağımızda bu hızın son derece arttığıdır. Hatta bunu "tehlikeli" olarak nitelendirenler de vardır³⁵. Yaşadığımız çağdaki koşulların geçmiş dönemlerden çok daha çabuk değiştiği öne sürülürken, bu değişimde görülen bazı ortak özellikler şöyle belirtilmektedir³⁶.

- 1- Herhangi bir toplum veya kültürdeki hızlı değişme sürekli ve kararlı olmaktadır.
- 2- Değişiklikler ne geçicidir, ne de yöreyle (mekanla) sınırlıdır. Başka deyişle, değişiklikler arkalarından durgunluk ve toparlanma devrelerinin geldiği "geçici" krizler şeklinde değil, bağlantılı olmaktadır. Sonuçları belli bir yer veya yörede kalmayıp, hızla bütün dünyaya yayılmaktadır.
- 3- Yukarıdaki husus nedeniyle, çağımızda değişme "heryerde" beklenecek ve sonuçları "heryer" için önem taşıyacak ikili bir dengede gözükcektir.
- 4- Çağdaş değişme hızının oranı, ister planlanmış, ister ikinci derecedeki faydalı yeniliklerin sonuçlarından olsun, daha önceki zamanların oranından çok yüksektir.
- 5- Materyal teknolojisi ve materyallarının teknolojisi hızla gelişmektedir.

³⁵ Wilbert E. Moore, Social Change, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1963, s.1.

³⁶ Moore, s.2.

- 6- Değişme olgusunun etkileri, çağımız dünyasında bireysel yaşantıyı ve toplumların fonksiyonel yönlerini geniş çapta kapsamaktadır.

Özelliklerine değindiğimiz çağdaş değişiklik akımları izleyebildiğimiz kadarıyla başlıca iki yönde gelişmektedir. Bu iki yönün birincisi teknolojik, ikincisi sosyolojik niteliklidir. Günümüzde teknolojik değişiklikler artık sürekli atılım özelliği taşımakta, bu atılım çağlar arasında görmeye alıştığımız yüzlerce yıllık zaman aralıklarını onar yıllık sürelerle indirmiş bulunmaktadır.

İleri hedeflere doğru hızla gelişen teknoloji yanında, sosyolojik yöndeki değişme ve gelişmeler oldukça çapraşık durumlar göstermektedir. Çapraşıklığı yaratan başlıca neden sosyolojik yöndeki değişikliklerin birey, örgüt ve toplum olmak üzere üç bölümde farklı biçimlerde oluşması ile bunların çok çeşitli etkileşim modelleri içine girmiş bulunmasıdır.

Örgüt, birey ve toplum arasında bağlayıcı bir etken olmaktadır. Başka bir deyişle, bu iki ucu düğümleyen bir öge niteliği taşımaktadır. Örneğin, toplum ve örgüt, insan yaşantısının başlangıcından bugüne değin sebep-sonuç ilişkileri ile birbirlerine bağlı kalarak, bu yaşantının süregelen sorunlarının kaynağını oluşturmuşlardır. Örgütsüz bir toplum düşünmemiz olanak dışıdır. Toplumun gelişmesi, örgütlenme yönünden ileri aşamalara erişmesi anlamını taşır. Toplum, örgütlenebildiği derecede gelişir, geliştikçe de örgütlenir.

Örgütle toplum arasındaki bu bağlantı yanında, bireyin gerek örgütün, gerek toplumun varlık şartı olması, her ikisine ilişkin konuların incelenmesinde temel bir

öge niteliği göstermektedir. Gerçekten, örgüt ve toplum bireylerden meydana gelir. Bireysiz ne örgüt, ne de toplum olur. Bu bakımdan, değişimin sosyolojik yönü üzerinde durulurken, incelemelerde bireyin yerinin çok iyi saptanması yanısıra etki ve tepkilerinin araştırılması gerekir.

Toplumsal ve kültürel değişim sonucu örgüt yöneticileri çalışanlara, müşterilere, devlete, rakip işletmelere karşı da bir takım sorumluluklar yüklemektedirler. Dolayısıyla bu sorumluluklar, zaman zaman örgütsel değişimi gerekli kılmaktadırlar³⁷.

2.2. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM

Çağdaş literatürde teknolojinin çeşitli uzmanlık dallarında çalışan bilim adamlarınca farklı tanımlandığı gözlenmektedir. Bu farklı tanımlardan bazılarının aşağıda yer verilmiştir.

Toplumbilimciler teknolojiyi; "İnsan tarafından yine insan için yaratılmış bir araç", olarak tanımlamaktadırlar. Daha geniş bir tanımda ise teknoloji, "yalnızca madde ve insan eliyle yapılan ürünlerdeki değişimleri değil, aynı zamanda toplumdaki sosyal, kültürel, psikolojik değişimleri de içeren bir faktördür" şeklinde açıklanmaktadır³⁸.

Mühendis ve teknisyenler teknolojiyi genellikle şöyle tanımlamaktadırlar; "Bütün yeni üretim yöntemlerinin ve malzemelerin, makinaların ve yapıların uygulanış biçiminin örgütlenmiş bir bütünüdür"³⁹.

³⁷ Hayri Ülgen, "Örgütsel Değişim", Organizasyon, Yıl:2, Sayı:5, s.23-46.

³⁸ Muammer Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstiklal Matbaası, İzmir 1982, s.158.

³⁹ Doğan, s.158.

Ekonomistlere göre teknoloji; yeni bir malı üretme, bilinen malları geliştirme yöntemi veya mal ve hizmetleri üretmek için uygulanan her türlü yöntemdir⁴⁰.

İşletmeciler teknolojiyi; sermaye, emek, doğal kaynaklar, girişim gibi bir üretim faktörü⁴¹ olarak gördüklerinden daha geniş kapsamlı bir tanıma yöneltmişlerdir. Teknolojiyi ise şöyle tanımlamışlardır; "Mal ve hizmetlerin tasarımı gibi işlevleri olanaklı kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümüdür"⁴².

Verilen tanımların ışığında teknolojinin şu kısa tanımını yapmak olanaklıdır. Toplumun üretime ilişkin bilgi birikimi, teknolojidir. Bu tanım ile teknoloji, bir yandan üretimi ilgilendiren, diğer yandan da ilkelerin üretime uygulanmasına ilişkin bilgileri içermektedir.

Teknolojik değişim ise; teknolojiye ilişkin bilginin artmasıdır. Böyle bir artış genellikle, mevcut mamullerde yeni üretim yöntemleri, yeni tasarımlar ve yeni örgütlenme, pazarlama ve yönetim teknikleri biçiminde ortaya çıkmaktadır⁴³. Böylece teknolojik değişimin yakıtının teknolojik yenilikler olduğu söylenebilir.

Örgütlerin temel amaçlarından birisi, daha az işgücü ile daha çok ve daha kaliteli verim elde etmektir. Böylece ürünün daha ucuza çıkması sağlanmış olur. Maliyetleri düşürmek ancak modern makina ve teknolojilerin uygulanması ile mümkün olur⁴⁴. Teknolojik değişiklikler genellikle şu konularda yer alır⁴⁵.

⁴⁰ Doğan, s.158-159.

⁴¹ Diğer üretim faktörleri için bkz., A.g.e., s.115-173.

⁴² Doğan, s.159.

⁴³ İsmet S.Barutçugil, Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Bursa 1981, s.2.

⁴⁴ Enver Özkalp, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, E.İ.T.İ.A. Yayını, N.249/169, İ.T.İ.A. Basımevi, Eskişehir 1980, s.251.

⁴⁵ Cavide Uyargil,"Yönetici ve Örgütsel Değişme", Etkin Yönetici Kişi ve Organizasyonları Yönetme Semineri, TÜSSİDE, 12-14 Ekim 1988,s.111.

Makinaların geliştirilmesi yolu ile ya insan emeğinin yerini tamamen makineler alır ya da insanların o anda kullandıkları makinalar daha gelişmiş olanlarla değiştirilir.

Zaman ve hareket etüdüleri, yöntem analizleri gibi çalışmalarla insan-iş ilişkileri düzenlenerek kişinin iş başındaki etkinliği arttırılmaya çalışılır. Ancak bu arada mevcut iş ilişkilerinin bazen kısmen, bazen de tamamen tekedilmesi gerekir.

Teknoloji insan doğa ilişkisi ya da çelişkisi sonunda ortaya çıkar. Teknoloji, insanı öteki canlılardan ayıran ve doğaya uyumunu sağlayan bir öğedir. Teknoloji, uygulamalı amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlenen bilgidir⁴⁶. Bu tanım her türlü araç gereç ve makineleri olduğu kadar, bilgisayar (elektronik beyin) dilleri ve matematik teknikler gibi düşünsel bilgileri de kapsar.

Yukarıda toplumbilimcilerin yaptığı tanıma göre; teknoloji, "İnsan tarafından, yine insan için yaratılmış bir araçtır. Dolayısıyla bu aracın, insan yaşamı üzerindeki etkisi, insanın onu kullanmasına bağlıdır" şeklindeydi. Ancak şu nokta unutulmamalıdır ki; refah yaratan teknoloji, bilime dayanan teknolojidir. Örneğin; kuş yetiştirmenin de bir teknolojisi vardır. Ancak böyle bir teknolojinin, toplumda ekonomik gelişme yaratması açısından ne gibi katkılar sağlayacağı tartışılabilir⁴⁷. Öyleyse "bir işi yapmanın bilgisi de teknolojidir" şeklinde bir görüş ileri sürülebilir.

Teknolojik değişim bütün yönleriyle olmasa bile örgütsel değişimi gerçekleştirmede en büyük etkidir. Daha çok makinalaşma ve elektronik

⁴⁶ Emmanuel G.Mesthene, Technological Change, Harward University Press, Cambridge, Massachusetts, 1970, s.25.

⁴⁷ C.L.Boltz, Teknoloji ve İktisadi Gelişme, (Çev.:T.Dereli), Yalkın Ofset Matbaası, İstanbul 1970, s.41.

aygıtların iş hayatına girişiyle bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır. Özellikle ilk bilgisayarların işletmedeki işlere yaptıkları etkiler iş hayatına giren teknolojik değişim örneğinin yalnızca birini meydana getirir. Diğer teknolojik değişimlerin de işletmeye dolaylı yönde etkisi vardır ve işletmenin örgütsel yapısını etkiler⁴⁸.

Teknolojinin mevcut örgütlerin yapısını sistematik ve beklenen tarzda değiştirebilecek derecede güçlü olduğu konusu, bugün tartışılmayacak kadar genel bir doğru olmuştur⁴⁹.

Teknoloji, insanlığa aynı zamanda işletmelere hizmet eden bilgi sürecini kapsar. 1990 yılının en büyük endüstrilerin teknolojileri, değişimle eskilerini yenilerken, gelişmekte olan ülkeler bu teknolojiyi transfer ederek en azından kısmi fayda sağlamışlardır. Bununla birlikte planlı değişimle bir o kadarı daha yapılabilir⁵⁰.

Günümüzde bir yandan teknoloji uzmanlarının, diğer yandan da sosyol bilimcilerin işletmenin hızla değişen çevre koşullarına intibak ettirilmesinde yüklendikleri rol ve sorumluluklar, çağdaş işletme yöneticilerini bu alanda daha yaratıcı, yenilikçi ve uzlaştırıcı bir görev yüklenmeye zorlamaktadır⁵¹.

Teknolojik değişimin yoğunluğuna uyum sağlayan, onu geliştirebilen, kazanabilen işletmeler, ülke teknolojisinin olumlu etkilerinden yararlanmışlardır. Buna karşın teknolojik değişime uyum sağlayamayan ülkeler, diğerlerine bağımlı

⁴⁸ Çelebioğlu, s.80-81.

⁴⁹ Şefik Şimşek, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, A.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:71, Erzurum 1978, s.28.

⁵⁰ Louise E. Boone, Davit L. Kurtz, Management, Newyork 1992, s.58.

⁵¹ Şimşek, s.73.

olma; işletmeler ise varlıklarını sürdürmemeye sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Çünkü teknoloji, işletmelerin en önemli çevre faktöründen birisidir. Bu çevre faktörü aynı zamanda, işletme içi bir faktördür. Dolayısıyla, bir iç çevre faktörü olan, teknolojinin dış çevre faktörü alanına uyum sağlaması ya da onu etkilemesi gerekmektedir. Böyle bir uyumun sağlanmasında da, işletme içi Ar-Ge çabalarını gerektirmektedir⁵².

Sorunların üstesinden gelebilmek için, yöneticiler, her an değişen koşulları izlemelidir. Ayrıca onlara intibak etmek üzere, işletmelerinin örgüt yapısında ve yöntemlerinde olduğu kadar yönetim faaliyetlerinde ve sosyal düşünce tarzında da gerekli değişiklikleri yapma zorunlulukları vardır⁵³.

2.3. EKONOMİK DEĞİŞİM

Toplumun kabul ettiği sosyal örgütün şekli, işletmelerin tüm faaliyetlerini etkiler. Örneğin, güdümlü bir ekonomiyi benimsemiş bir ülkede, özel teşebbüsün kurulup, faaliyet göstermesi mümkün değildir. Güdümlü piyasa ekonomisinin geçerli olduğu bir ülkede ise, özel teşebbüs devletin izin verdiği oranda ve konularda hareket serbestisine sahiptir. Modern piyasa ekonomisinin hakim olduğu ülkelerde de işletmeler, devletin kısıtlamalarını gözönünde bulundurarak politika üretmek zorundadırlar⁵⁴.

İşletmeler devletin uygulamakta olduğu iktisat politikalarının sonuçlarını tahmin ederek politika üretmediklerinde yaşama şansını yitirebilirler. Ayrıca bu

⁵² Ali Akdemir, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Ün.Yay.No:555.Eskişehir 1992,s.287.

⁵³ Türkan Arıkan, "Reorganizasyon", İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt II, No:2, İstanbul, Kasım 1972, s.287.

⁵⁴ İlker Birdal, İşletme Ekonomisi, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1986, s.271.

politikalar yanında hava koşulları ile siyasi olayların da işletmelerin yaşamı üzerinde önemli etkileri vardır.

İşletmeler, ekonomik hayatın olumsuzluklarına karşı tedbir alabilmek ve olumlu gelişmelerden yararlanabilmek için değişkenlerin yönünü ve hedefini tahmin etmek zorundadırlar.

Ekonomik değişim, günümüzün en önemli işletme konularından biridir. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar; diğer yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelere etki yapar⁵⁵.

Ekonomik değişim ve dalgalanmalar dört kısma ayrılır⁵⁶.

- a) Devamlı ve uzun süreli değişimler
- b) Konjonktürel dalgalanmalar
- c) Mevsimsel dalgalanmalar
- d) Moda değişimleri veya düzensiz değişimler

Ekonomik değişim süreci içinde endüstrideki değişimler önemli yer almaktadır. Örneğin imalat endüstrisinin büyüklüğüne rağmen, son on yılda gerileyen tarım sektörü daha başarılı olmuştur. Ya da geçmiş dönemlerde bunun tersi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu değişimin temel nedeni, çeşitli etkenlerden oluşabileceği gibi, özünde tüketicilerin tercihleri ön plandadır. Böylece farklı endüstrilerdeki işletmeler, başarı oldukça işlerinde güçlenerek büyüyecek ve yeni

⁵⁵ Boone, Kurtz, s.55.

⁵⁶ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, İst. Ün. Yay., I. Cilt, 4. Baskı, İstanbul 1987, s.110.

pazar arayışına girecekler. Ekonomik durgunluk dönemlerinde, işletmeler işgören çıkarma ve işyeri faaliyetlerinin kapsamında bazı değişiklikler yapacaklardır⁵⁷.

Konjonktür tahminleri gelecekte belli bir dönemde istikrarlı bir ekonomik gelişmenin olacağını gösteriyor ise, muhtemelen işletmenin üretmekte olduğu mallara ve hizmetlere talep artacak demektir. Bu durumda da, işletme artan talebi karşılamak üzere, üretimini artırmayı amaç edinmelidir⁵⁸.

Mevsimlik hareketler bazı işletmelerin özellikle tedarik ve satış koşulları üzerinde etkili olurlar. Girişimciler bu etkileri gözönünde bulundurarak tedarik, üretim ve satışlarını düzenlemek zorundadırlar. Aksi bir durumda işletmenin yaşamı tehlikeye girebilir.

İklim, siyasi gerginlik, savaş gibi nedenlerle ekonomik yaşam geçici ve olumsuz olarak etkilenir. Bu durumlarda da işletmeler, ekonomik hayatın olumsuzluklarına uyum sağlayacak tedbirleri almak suretiyle örneğin giderleri minimize ederek, satış ve tedarik politikasını değiştirerek yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar.

⁵⁷ Boone, Kurtz, s.55.

⁵⁸ Birdal, s.272.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KURAMLARI VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞME

1.KLASİK ÖRGÜT KURAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

Klasik örgüt kuramı iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin yapılmasında insan ögesinin makinalara ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formel örgüt yapısının oluşturulmasıdır.

Klasik örgüt kuramı XIX.yüzyıl sonları ile I.Dünya Savaşı arasında kalan döneme ilişkin koşulların ürünüdür. Bu kuram, I. ve II.Dünya Savaşları arasında doğan ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal değişme ve gelişmeler sonucunda geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmiştir.

Bu kuram ile ilgili üç yaklaşım vardır: Bunlar, bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı, bürokrasi yaklaşımıdır. Her üç yaklaşımda etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılacağı konusu işlenmiştir¹.

1.1.Klasik Örgüt Kuramının Öğeleri

1.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

18.yüzyıl ikinci yarısında İngiltere'de başlayan XIX ve XX.yüzyıllarda Avrupa ve Amerika'ya yayılan Sanayi Devrimi yönetim düşüncesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Sanayi Devrimi sonucunda küçük ve dağınık üretim birimleri aynı çatı altında toplanmıştır. Böylece işletmelerin büyüklükleri artmış, yapıları daha kompleks hale gelmiş ve bütün bu gelişmeler sonucunda yönetim düşüncesinde de değişmeler olmuştur².

¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul; İşletme Fakültesi yayını, No:132, 1982, s.49.

² İlker Birdal, Nilgün Aydemir, Yönetim Teorileri, İstanbul 1992, s.16.

Diğer yandan Sanayi Devrimi işletmelerin içinde buldukları ortamın koşullarında köklü değişme ve gelişmelere yol açmıştır. Buna bağlı olarak da işletmelerin tamamen sezgi ve tecrübelerle dayanılarak yönetilmeleri güçleşmiştir. Böylece Sanayi Devrimi bilimsel yönetimi gerekli ve zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca XVII.yüzyılın ortalarından sonra iktisatçılar ve siyaset bilimcileri de yönetim sorunlarıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bütün bu gelişmeler bilimsel yönetimin doğuşunda, özellikle yaygınlaşmasında büyük rol oynamıştır.

İnsan ögesini hiç dikkate almadan örgütün yapısal yönü ve süreçleri ile ilgilenen klasik örgüt kuramı için bir yazar "İnsansız Örgütler" deyimini kullanmaktadır. Öyleki bu kuramı "Örgütün yalnız biçimsel yapısını kendisine araştırma alanı olarak alan bir düşünce sistemi" olarak tanımlamıştır³.

Yaklaşımın öncüleri özellikle üretim çalışmalarında ortaya çıkan israf ve kayıpları en az düzeye indirmek suretiyle, bilimsel yönetimin temel felsefesini oluşturan işletmelerde verimliliğin artırılmasını amaçlamışlardır. Bu düşünceyle, standart iş yöntemleri geliştirmişler, hammadde, üretim araç ve gereçlerinde standartlaşmaya gitmişler, işleri basite indirgemişler, uzmanlaşmayı önermişler, planlama ve programlama görevlerini işçiden alıp, yönetimin temel görevi durumuna dönüştürmüşlerdir. Öte yandan, teşvikli ücret sistemlerinin verimliliğin artırılmasında büyük rol oynayacağını düşünerek, birtakım teşvikli ücret sistemleri geliştirmişlerdir⁴.

³Güngör Onal, İşletme Örgütleri ve Yönetimi, Akademi Kitabevi Yay., No:4, Bursa 1983, s.48.

⁴ Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, No:101, İstanbul 1979,s.12.

Bilimsel yönetimin kurucusu Frederick Taylor'dur⁵. Bilimsel yönetim, literatürde Taylorist yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır⁶. Taylor'un çalıştığı işletmelerdeki ve diğer işletmelerdeki düzensizlik, kötü yönetim ve özellikle üretimdeki israf ve kayıplar, kişiliğinin de etkisi ile dikkatini çekmiştir. Üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı, onu bu konuda araştırmalara yöneltmiştir. İşlerin dizayni ile yapılış biçiminin mühendislik yönünden ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi durumunda, hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla yarar sağlayacaklarına inanmıştır⁷.

Taylor yaptığı çalışmalarda ve işlerindeki gözlemlerinde, çalışan kişilerde az çalışma ya da tembellik eğiliminin olduğunu, kişilerin beceri-yetenek ve kapasitelerinin gözönüne alınmadığını, yönetime ait sorumlulukların bir kısmının işçilere yüklendiğini, işler için standart süre belirlenmediğini saptamış böylelikle yaratılan verimsiz çalışma düzeninin ulusal ekonomiyi etkileyecek ölçüde israf ve kayıplara yol açtığı kanısını taşımıştır⁸. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak düşüncesiyle belirlediği hedeflerini şöyle sıralamıştır⁹.

a-Ülkeye pahalıya malolan verimsiz çalışmaları ve kayıpları basit örneklerle belirlemek,

⁵ J.R.Kelley-Dun J.D.E.Stephens, Management Essentials, Mc Graw Hill Boook Company, New York 1973, s.242.

⁶ Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, II.Baskı, İstanbul İTİA Nihad Sayar yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, No:507, İstanbul 1978,s.16.

⁷ İter Akat, İşletme Yönetimi, Üçel Yayımcılık-Dağıtımcılık, İzmir 1984,s.14.

⁸ Baransel,s.119.

⁹ Yozgat, s.19.

b-Bu verimsiz çalışmaların kaynağının, birtakım olağanüstü güç ve kişilerin olmaması değil, sistemli bir yönetim anlayışının uygulanması olduğunu okuyucuya kanıtlamak,

c-En iyi yönetimin, önceden belirlenmiş yasalara, ilkelere ve kurallara dayanan gerçek bilimsellik olduğunu kanıtlamak.

Belirli ilkelerin uygulanması, işletmelerde ekonomiklik ve verimliliğe dayalı ussal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yine de yeterli, değildir. Önemli olan işyerinde belirli anlayışların anlamlı bir biçimde biraraya getirilmesi zorunluluğudur. Bunun için de bazı kavramlar geliştirmek gereklidir¹⁰.

- Parmak hesabı yerine bilimsellik,
- düzensizlik yerine uyum,
- biriycilik yerine birlikte çalışma (işbirliği),
- her işçinin en yüksek verimliliğe ulaşmasıdır.

Taylor yaşamı boyunca, işletmelerdeki verimsiz çalışma ve üretimdeki kayıpları ortadan kaldırmak, işçilerle yönetim arasındaki uyuşmazlıkları minimuma indirerek, işçilerle yönetim arasında işbirliği sağlamak için çaba harcamıştır. Çalışmalarında teknik verimliliğin artması için; zaman ve hareket etüdüne, işbölümü ve uzmanlaşmaya, teşvikli ücret sistemine, işlevsel örgüt yapısına, işe uygun tek bir yöntem geliştirmeye büyük özen göstermiştir.

Böylece çalışmalarıyla ve görüşleriyle bilimsel yönetimin babası, kurucusu ya da başlatıcısı olarak literatürde yer alan Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı,

¹⁰ Yozgat, s.20.

örgüt kuramına; iş tasarımı ve standartlaştırma, işlevsel ustabaşılık gibi iki önemli alanda katkı yapmıştır.

Bilimsel yönetimin amacını iki kısımda toplamak mümkündür. Bunlar;

1. Verimsiz çalışma ve israfları ortadan kaldırmak ve
2. İşçi ve yönetim arasındaki çatışmaları mümkün olduğunca azaltarak işçi-yönetim işbirliği sağlamaktır.

Bilimsel yönetim yaklaşımı ayrıntılı bir örgüt kuramı değildir. Bu yaklaşım daha çok örgütün alt kademelerindeki işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemleri ile ilgili ilkelerin geliştirilmesidir. Ancak bu ilkelerin uygulanması sonucu elde edilen üretim artışları, bu yaklaşımın yaygın bir şekilde uygulanması sonucunda doğmuştur.

1.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı

Taylor'dan sonra H.Fayol "Sanayi ve Genel Yönetim" isimli bir kitap yayımlamıştır. Fayol, özellikle işletmelerin nasıl yönetileceği üzerinde durmuş, yönetim sürecini, planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş bölümde toplamıştır. Fayol'da Taylor gibi işletmenin etkin ve verimli iş yapılabilmesi üzerinde durmuştur. Önceden de belirtildiği gibi Taylor işçi düzeyindeki basit teknik işlerin etkinliği gibi yöntemler geliştirirken, Fayol üst kademelerde bulunan kişiler için yöntemler geliştirmiştir¹¹.

¹¹ Zeyyat Hatipoğlu, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları Yayın No:9, Met/Er Matbaası, İstanbul 1986, s.17.

Fransız maden mühendisi olan Henri Fayol "Bilimsel Yönetim" in ilkelerini "Yönetim Teorisi" ne ve özellikle "Komuta Prensibi" ne uygulamıştır¹².

Kuramın temelini, yönetimde verimliliği arttırmak amacıyla yönelik olarak geliştirilen işbölümü, eşgüdüm, hiyerarşik otorite, yürütücü-danışman ayırımı, kontrol alanı, işin kısımlar arasında bölünmesi gibi yönetim ilkeleri meydana getirir. Bu ilkeler genellikle doğrulukları deneylerle sınanmış yasalar değildir. Geçerlikleri için daha çok tarihi kanıtlar gösterilmiştir¹³.

Fayol araştırma ve önerilerini 13 temel ilke de toplamıştır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanır¹⁴.

- 1-İşbölümü İlkesi
- 2-Yetki ve Sorumluluk İlkesi
- 3-Yönetim Birliği İlkesi
- 4-Hiyerarşi İlkesi
- 5-Merkezcil Yönetim İlkesi
- 6-Kumanda Birliği İlkesi
- 7-Disiplin İlkesi
- 8-Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi
- 9-İyi Bir Ödüllendirme Sistemi İlkesi
- 10-Adil ve Eşit Muamele İlkesi
- 11-Düzen İlkesi
- 12-Personelin Devamlılığı İlkesi

¹² Tuğray Kaynak, Organizasyonel Davranış, İşletme Fakültesi Yay.No:223, İstanbul 1990 s.12.

¹³ Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, No:185, Ankara 1979, s.34.

¹⁴ Kemal Tosun, Yönetim ve Organizasyon İlkeleri (Ders Notları), 1984, s.15.

13-Birlik ve Beraberlik İlkesi

Aşağıda bu ilkelerin içerikleri üzerinde durulacaktır.

- 1- **İşbölümü İlkesi:** Fayol'a göre işbölümü Örgütleriun temel ilkelerinden birisidir. işbölümü aynı emekle daha fazla miktarda, daha kaliteli mal ve hizmet üretimi sağlar. Bunun nedeni ise işbölümünün uzmanlaşmayı sağlamasıdır. Fayol işbölümünün bir sınırı olduğunu ve bu sınırın ölçü, mukayese ve tecrübeyle belirleneceğini ifade etmektedir.
- 2- **Yetki ve Sorumluluk İlkesi:** Fayol, yetkiyi emir verme hakkı olarak tanımlamıştır. Fayol, yetki kullanmanın sorumluluk doğurduğuna işaret ederek, sorumluluğun bir ceza ve mükafat gerektirdiğini söylemektedir.
- 3- **Yönetim Birliği İlkesi:** Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin belirli plan ve programlara bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesini ifade eder.
- 4- **Hiyerarşi İlkesi:** Fayol hiyerarşinin işletmenin en üst kademesinden en alt kademesine kadar uzanan kumanda zinciri olduğunu belirterek haberleşmenin de bu zinciri takip etmesi gerektiğini söylemektedir. Ancak kademe sayısının fazla olduğunu büyük işletmelerde, hiyerarşi ilkesinin işlerin hızlı yürümesini engelleyebileceğini de işaret etmektedir.

- 5- **Merkezcil Yönetim İlkesi:** Fayol'a göre merkezcilik koordinasyonun gerektirdiği bir zorunluluktur. Ancak merkezciliğinde belirli bir ölçüde olması gerekmektedir. O nedenle bir işletmede merkezcilik ve merkezkaçlık arasında optimal bir noktanın bulunması gerekmektedir. Fayol, astların görevlerinin önemini arttıran tutum ve davranışların merkezkaçlığa, azaltan tutum ve davranışların da merkezciliğe yol açtığını ifade etmektedir.
- 6- **Kumanda Birliği İlkesi:** Fayol; her astın bir üste bağlı olmasını bir üstten emir almasını ifade eden bu ilkeye büyük önem vermiştir. Fayol, kumanda birliği ilkesinin uygulanmaması halinde otoritenin zedelenebileceğini, kuruluşlarda kararsız ve düzensiz bir ortam oluşacağını önemle değinmektedir.
- 7- **Disiplin İlkesi:** Fayol, disiplini, itaat, çalışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda düzen vb.gibi hususların ortaya çıkış biçimi olarak ifade etmiştir. Fayol, bir işletmede işlerin yürümesi için disipline ihtiyaç olduğunu belirtmiş ve disiplini sağlamanın yöneticinin temel görevlerinden biri olduğunu savunmuştur.
- 8- **Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi:** Fayol, bu ilke ile işletmenin çıkarlarının kişi ve grup çıkarlarına feda edilmemesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenle çıkarların birbirine uyumunun sağlanması gerektiğini savunmuştur.
- 9- **İyi Bir Ödüllendirme Sistemi İlkesi:** Çalışan kişilerin emeklerinin karşılığı olarak ödenen ücretlerin adil olması gerektiğini ifade eder. Fayol, ücretlerin tayininde, hayat pahalılığı gibi işletme dışı faktörlerle, verimlilik, işçinin disiplini, işe devam gibi işletme içi faktörlerin de birlikte göz önünde tutulması gerektiğini belirtmektedir.
- 10- **Adil ve Eşit Muamele İlkesi:** Fayol, çalışanların iyi niyet ve sadakatlerini sağlamak için onlara iyilikle ve eşit bir biçimde davranmak gerektiğini ifade etmiştir.

- 11- **Düzen İlkesi:** Herkese bir yer verilmesi ve her şeyin yerli yerinde olmasını ifade eder. Fayol, gerçek anlamda düzenin, herşeyin yerinin iyi seçilmiş olmasına bağlı olduğunu belirterek bunun zaman tasarrufu bakımından önem taşıdığını işaret etmiştir.
- 12- **Personelin Devamlılığı İlkesi:** Fayol, işe yeni giren personelin işe alışma devresinin söz konusu olduğunu, personelin işe alışmasını engelleyecek tutum ve davranışların işe yeni giren kişinin işten ayrılmasına yol açabileceğini söylemektedir.
- 13- **Birlik ve Beraberlik İlkesi:** Fayol, birlikten güç doğduğunu, o nedenle de işletmenin amacı etrafında birleşmenin ancak kumanda birliği ilkesinin uygulanmasıyla mümkün olduğunu ifade etmiştir.

Fayol'un yönetim bilimine esas katkısı, yönetsel çalışmalarını belirli işlevlere ayırması ve günümüzde bile geçerli olan bu ayrımı yapan ilk düşünür olmasıdır¹⁵.

Fayol, bir işletmenin ya da girişimin amacına ulaşabilmesi için türlü çalışmalara gereksinme duyduğunu ve bu çalışmalarında çeşitli insanlar ya da insan grupları tarafından yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Ayrıca işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından inceleyerek; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetsel faaliyetler biçiminde altı grupta toplamıştır. Fayol'a göre; alt kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta ve diğer işletme faaliyetlerinin önemi çok azalmaktadır¹⁶.

¹⁵ Yozgat, s.45.

¹⁶ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Fakültesi Yayını, No:236, İstanbul 1991, s.17-18.

Yine Fayol'a göre; belirli işletmeler değişik kişiler tarafından yönetilmekte ve her yönetici kendi ilke ve kurallarını ortaya koyarak yönetim mekanizmalarını kendine özgü bir çerçeve içinde sürdürmektedir¹⁷. Oysa, Fayol'un düşüncesinde canlandırdığı ortalama insan, tembel, iş yapmaktan kaçmanın yollarını arayan insan tipidir. Bu nedenle düşünür, onları yola getirecek katı bir disiplin ve ceza sisteminin yürürlüğe konulmasına; yöneticilerin astlarına güvenmemelerini, her işi gözetmelerini ve kontrolden geçirmelerine gerek olduğunu öne sürer. Fayol'a göre insanlar, sorumluluk almaktan kaçarak yönetilmeyi yeğlerler. Sorumluluk, korku kaynağı olarak görülmektedir. Sorumluluğu yüklenebilme cesaretini gösteren kişilerin sayıları azdır. Bu cesur kişiler ona göre kahraman kişilerdir. Aynı zamanda bu kişilerin bir dizi niteliklere sahip, manevi ve kültürel yönlerden kendini geliştirmiş, işletmeciliğin her işlevi ile ilgili yeterli bilgilerle donatılmış, otorite kurabilecek yönetsel kişiliğe sahip kimseler olmaları gerektiğini ileri sürmektedir¹⁸.

Fayol'a göre toplumda sayıları çok az olan bu kişiler yönetim kademelerine getirilebilirler. "Yönetebilmenin ayrı bir yetenek ve teknik olduğunu; bu yeteneğin yönetim kademelerinde yükselebilmek için koşul olduğunu; bu yetenek için gerekli bilgilerin genellenebilir ve öğretilebilir olduğunu kanıtlamak olanaklıdır" şeklindeki görüşlerinden hareket eden Fayol, yöneticilerin sahip olmaları gereken nitelikleri şu şekilde sıralar¹⁹.

a-Fiziksel yetenek (sağlık, sağlamlık),

b-Fikirsel yetenek (anlayabilme, öğrenebilme, karar verebilme, uyabilme),

¹⁷ Yozgat, s.43.

¹⁸ Eren, s.19.

¹⁹ Yozgat, s.43-44.

c-Moral özellikler (enerji, doğruluk, sorumluluk üstlenme arzusu, inisiyatif, sadakat),

d-Genel kültür niteliği (ilgili olduğu görev dışında kalan konulardaki bilgisi)

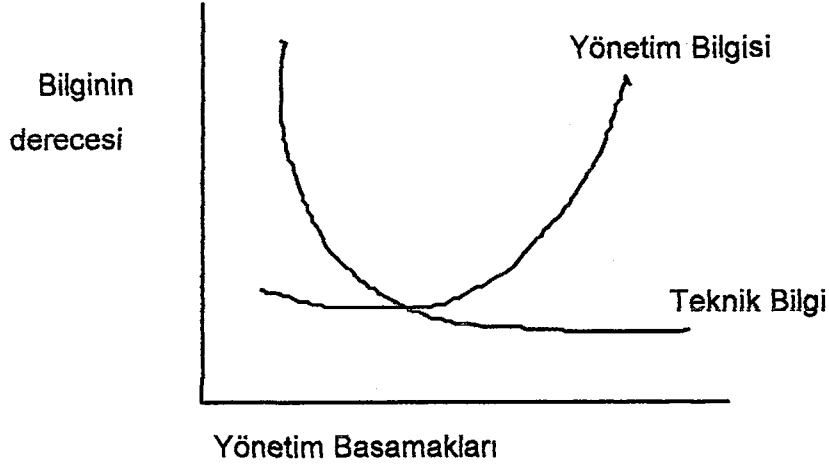
e-Özel eğitim (teknik, ticari, finansal veya yöneticilik görevlerinde sahip olunması gereken özel bilgiler),

f-Deneyim (geçmişteki olayların kişiliğe olan katkıları).

Fayol, daha sonra bu nitelikleri yönetim kademelerindeki görev notlarına göre değerlendirmiştir. Bu değerlendirme sonucuna göre, örgütün en alt basamaklarında yer alan yöneticiler için gerekli olan yetenek, fiziksel yeteneklerdir. Örgütün üst basamaklarında ise, diğer niteliklere, özellikle fikirsel yeteneklere daha fazla gerek duyulabilecektir.

Diğer taraftan Fayol, "Teknik Bilgi" gereksiniminin, örgütün hiyerarşik yapısında üst basamaklara çıkıldıkça azaldığını, buna karşılık "yönetim bilgi ve yeteneği" gereksiniminin arttığını ortaya koymuştur. Fayol'a göre birçok işletme, yöneticilerinin teknik bilgisi çok yüksek olduğu halde gelişmemekte ya da başarısız olmaktadır. Çünkü söz konusu yöneticilerin asıl gereksinimi "teknik bilgi" değil, "yönetim bilgisi" dir. Fayol'un bu önerisi aşağıda grafikte açıklanmıştır²⁰.

²⁰Melih Tümer, Yönetim ve Yönetici, İstanbul 1975, s.26-27.



Şekil 1- Yönetim Basamaklarında Bilgi Gereksinimi

Yönetimin evrensel oluşu, yani yönetilecek olan olay veya kuruluşların değişiklik gösteren özellikleri ne kadar farklı olursa olsun, her yönetilecek olayda ortak yanlar olduğu, ilk kez Sokrat tarafından ortaya atılmış bulunmaktadır. Bu ünlü düşünürü göre, örneğin; ailesini ve özel işlerini iyi yönetemeyen kişiler, devlet ve asker yönetiminden de başarılı olamamaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetilecek olanın bir aile veya bir devlet olması, ancak yönetilecek olan olayın büyüklüğü açısından farkedecektir. Birinin yönetiminde başarılı olan, diğerinin yönetiminde de başarılı olacaktır. Böylece Sokrat, bu özelliği, yönetim felsefesinin evrenselliği olarak benimsemiştir²¹.

18.yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan ve 18.yüzyılın sonlarında bütün Avrupa'yı sarsan "Endüstriyel Devrim" toplumsal yapıda ve iş yaşamında büyük değişikliklere neden olmuştur. Endüstriyel devrimle birlikte İngiltere, tarım-köy yaşantısından, endüstri-ticaret yaşantısına geçmiştir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan makineleşme, fabrika sisteminin oluşmasını ve el sanatları ile ve sanayinin

²¹ Yozgat, s.5.

ve küçük üretim birimlerinin belirli bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuştur. İnsanın beceri ve enerjisinin yeni buluşlarla makinelere dönüştürülmesiyle, üretim yöntemlerinde de değişimler kendini göstermiştir. Böylece aynı fiziksel alanda üretimin çoğalması, o alanda işgücü, materyal ve makine gibi üretim girdilerinin sayısının da artışına yol açmıştır²².

Endüstri devriminde meydana gelen yenilikler, yönetim düşünce sisteminde önemli gelişmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Fabrikaların hızla artması, yeni yeni kentlerin oluşması, büyük örgütlerin ortaya çıkması, çalışma alanlarının genişlemesi sonucu, yönetsel konularda kontrol ve düzenleştirme sorunlarıyla karşı karşıya gelinmiştir. Bunun sonucu olarak yöneticilerin üstlendiği işlevlerin sayısı da artmıştır.

1.1.3.Bürokrasi Modeli

Bu yaklaşım 1950'lerin başlarında Alman sosyolog ve iktisatçısı Max Weber tarafından geliştirilmiştir²³.

Protestan Ahlaki ve Kapitalizmin Esprisi adlı eseriyle toplumbilim, ekonomi ve tarih gibi çeşitli disiplinlere ilgi duymuş, bürokrasi üzerinde yaptığı incelemelerle örgüt ve yönetime katkıları olan Max Weber'e göre, eski örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmağa başlamışlardır. Bunların yerini gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde bürokrasi denen büyük çaplı örgütler almaktadır²⁴.

²² İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş., No:496, İstanbul 1994,s.33.

²³ Hatipoğlu, s.17.

²⁴ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık No:20, Ankara 1992, s.50.

Bilimsel anlamda belli bir örgütlenme ve yönetim biçimini ifade eden bürokrasi Weber'e göre, geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, ussal ve objektif esaslara göre düzenlenmesi sürecidir. Belli bir büyüklüğü aşan ve çalışanlar arasında yüz yüze temasın ortadan kaybolduğu her örgüt, bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlar. Bürokrasinin gelişmesi için para ekonomisi zorunlu olmamakla birlikte, gerekli olan koşullardan biridir. Büyüklük ise, bürokrasiyi teşvik eden bir öğedir. Ayrıca, kapitalist sistem de bürokrasinin gelişmesi için uygun bir ortam oluşturmaktadır²⁵.

Weber'e göre, ideal tip kavramının kendisi bir varsayım değil, ancak varsayımların oluşmasında ve hazırlanmasında yol gösterici olup, bu düşünsel yapının, gerçeğin önemli öğelerinden bazılarının görgül içeriğini aydınlatmak amacıyla gerçeği ölçmeye ve ideal tiple karşılaştırmaya yarayan hayali bir kavram olmaktan başka anlamı yoktur²⁶.

Weber'in kullandığı ideal tip, herşeyden önce akılcı yöntemlerle elde edilen soyut ve zihinsel bir kavramdır. Weber'in bürokrasiyi araştırmaya girişmekteki amacı, örgütsel sorunları bürokratik yapının nasıl aşacağını göstermektir²⁷.

Weber'e göre bürokratik örgüt yetkinin ortaya çıkış biçimini simgeler. O'na göre üç tip yetkiden sözedilebilir. Bunlar; geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetkidir²⁸.

²⁵ Baransel, s.162.

²⁶ Çoşkun San, Max. Weber'de Hukukun ve Meşru Otoritenin Sosyolojik Analizi, Ankara Üniv., İTİA Yayını, No:47, Ankara 1971, s.25.

²⁷ Muhan Soysal, Türkiye'de İşletmecilik Eğitiminin Durumu, ODTÜ, İİBF, İşletmecilik Eğitimi Semineri, Ankara 25 Haziran 1970, s.3.

²⁸ Can, s.50.

Geleneksel yetki, belli bir geleneksel pozisyonda olan kişiye, diğerlerinin itaat etmesi olarak belirir. Eskiden beri yaşayan geleneklerin ve bu geleneklere uygun biçimde otoriteyi ellerinde bulunduranların meşruluğun kutsal olduğu inancına dayanmaktadır²⁹.

Karizmatik yetki, bu yetki türünde kişiseldir ancak, kazanılışı bakımından geleneksel yetkiden farklıdır. Karizmatik yetki, etkiyi yaratan kişinin liderlik ve etkileme gücü ile sınırlıdır. Bu yetki, kişinin kahramanlık, kutsallık, büyücülük gibi üstün kişisel beceri ve niteliklerine dayanır³⁰.

Ussal-yasal yetki, belli kişi ve olaylar üzerindeki kumanda etme hakkının biçimsel olarak verilmesine ilişkin, demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin olduğu toplumlardaki, işletmelerde, devlet dairelerinde, askeri kuruluşlarda v.b. örgütlerde genellikle geçerli olan, meşru yetki türüdür. Bu yetki türünde, kişisel olmayan nesnel ve yasaya uygun olarak alınmış emirlere itaat söz konusudur. Akılcı düzenlemeler ve bunların dayandığı yasal kaide ve kurallara, yöneticiler de dahil olmak üzere herkes uymak zorundadır³¹.

Bir örgütün varolabilmesi için, çözümlenmesi gereken en önemli sorun, yetki sorunudur. Ancak, geleneksel yetki verilirken kişiler arasında karşılaştırma yapılmaması bakımından; karizmatik yetki de hissi olaylara gereksiz oranda yer vereceğinden ötürü son derece sakıncalıdır. Bununla birlikte, belirli bir yetki türünün varolmaması, örgütleri düzen yerine kargaşaya götürmektedir³². Bu

²⁹ Yozgat, s.27.

³⁰ Baransel, s.168.

³¹ Eren, s.20.

³² Yozgat, s.28.

nedenle ussal-yasal yetki, bürokratik örgüt tipi için en uygun yetki türü olmaktadır.

Çünkü "bürokratik yetki" olarak da nitelendirilebilen ussal-yasal yetki;

a-Yönetimde devamlılık sağlar,

b-Yönetimsel pozisyonları işgal eden kişiler,yetenek ve becerilerine göre ussal yollarla ve yöntemlerle seçilirler,

c-Üstlere, sahip oldukları yetkilerini kullanmaları için yasal olanak ve araçlar sağlanmış,

d-Yetkinin kapsam ve sınırları açık ve seçik olarak kesin biçimde belirlenmiştir³³.

Bürokratik Örgütleri yaklaşımının ilkeleri şöyle sıralanabilir³⁴;

1-İşyerinde yürütülen çeşitli işler fonksiyonel olarak bölünmeli ve buna göre uzmanlaşma sağlanmalıdır.

2-Her kişi kendi işinin fonksiyonel sınırları ile sorumluluk ve yetki limitlerini çok açık olarak bilmeli, bu nedenle titiz tanımlamalar yapılmalı ve kurallar konulmalıdır.

3-İşyerinde hiyerarşik bir düzen oluşturulmalı, her kademe bir üst kademe tarafından etkinlikle kontrol edilmelidir.

³³ A.Baransel, s.169.

³⁴ T.Koçel, s.71.

4-İşlerin yürütülüşü insanlara bağlı kalmaz. Onun için çalışma metodları açıklıkla ve yazılı olarak belirlenmeli, ilgili kurallar tespit edilmelidir. İnsanlar değişse bile işin yürütülmesine ilişkin kurallar aynı kalmalıdır.

5-Görevli olan kişiler çalışmalar boyunca duygularıyla değil mantıklarıyla hareket etmelidirler.

6-Hiyerarşi boyunca kişilerin yükselmesi veya yeni personelin seçilmesi sonrasında işin gerektirdiği teknik bilgi, yetenek ve çalışkanlık esas alınmalıdır.

7-Kişiler görevlerinin kendilerine verdiği yasal ya da idari yetkiyi kullanmalı ama bunun dışına çıkmamalıdır.

Klasik kuram ile ilgili yaklaşımların çeşitli yönlerden eksik kalmış olmaları, uygulamada birtakım sorunlar yaratacaktır. İşletmenin örgüt yapısında eksik ve sorunlar yaratabilecek hususlar şunlardır³⁵;

Klasik yaklaşımda "fonksiyonel ustabaşılık" adı verilen örgütlenme biçimi kumanda birliği ilkesi yönünden sakıncalıdır.

Örgütün kavramsal olarak "kapalı bir sistem" şeklinde tasarlanması ortam koşullarının etkilerini gözönüne almaması bakımından sorun yaratacaktır.

Klasik yaklaşımla ilgili ilkelere evrensel olmayıp durum ve koşullara bağlı olarak uyulmalıdır. Aksi takdirde yapısal değişmeye neden olabilecektir.

³⁵ Baransel, s.200-212.

Klasik yaklaşım ilkeleri çalışan kişilerin işlerinde girişim sahibi olmalarını önleyebilecek, işlerini pek az kontrol etme imkanına sahip olma durumuna düşebileceklerdir.

Klasik yaklaşımda biçimsel örgütle ilgilenme, biçimsel olmayan örgütün gözönüne alınmaması eksiklidir.

Klasik yaklaşımın örgütü bir makina, insanı da bu makinanın bir parçası olarak görmesi bakımından sakıncalıdır.

Bürokrasi yaklaşımı, örgütü oluşturan kişilerde tepkilere yol açmıştır. Bazı düşünürler, bürokrasinin en etkin örgüt yapısı olduğu hususundaki temel varsayımı reddetmeden, bürokratik örgütlerin bazı olumsuz yanlarının ya da sonuçlarının olduğunu ileri sürmüşlerdir³⁶.

Bu nedenle de bürokrasi modelinin olumsuz fonksiyonları ve beklenmeyen sonuçları örgütsel değişmeyi zorunlu hale getirmiştir.

1.2.Klasik Örgüt Kuramı ve Değişim

Klasik örgüt kuramını oluşturan üç yaklaşımda da örgütlerin bir düzeni ifade etmesi ve çalışanların bu düzene göre görevlerini yerine getireceği öngörülmüştür. Bu durumda "örgütte verimlilik, etkililik ve etkinliliğe dayalı değişme yönetim ve yöneticiler aracılığıyla yapılacaktır" yargısı hakim olmuştur. Örgütü plan ve programla geliştirmek ve değiştirmek ancak mümkün olabilir görüşü bir diğer temel dayanaktır. Çalışanlar, yöneticilerin öngördükleri ve planladıkları faaliyetlere uyum

³⁶ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, Yönetim Teorileri, İstanbul 1992, s.21.

sağladıklarında “örgütte verimlilik, etkililik artacaktır” şeklindeki varsayım, bu yönetim yaklaşımının en önemli varsayımlarından biridir.

Klasik örgüt kuramın da insan unsuru daima ikinci planda tutulmuş, maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın istenen şekilde davranacağı varsayılmıştır. Ekonomik-insan olarak algılanan bu dönemde mekanik rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler üzerinde durulmamış ve insanı tabiatı gereği tembel, sorumluluktan kaçınan, kendini düşünen çıkarlarını üstün tutan kendine söyleneni yapan ve rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan pasif bir unsur olarak düşünülmüştür. Bütün bunlar ise, örgütlerde meydana gelen her türlü değişimi işgörenlerin itiraz etmeden kolayca kabul edeceğini ve uygulayacağını vurgulamaktadır.

Klasik örgüt kuramında iş ve pozisyonlar ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirirken, beşeri unsur veri olarak kabul edilir ve psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Demek oluyor ki, bu kuram neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılıklı olarak yapılacağını açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiği ve bu iş, kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanı, ücretini kesmek, işten atmak gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğunu ileri sürer. Bu nedenle klasik örgüt kuramı mekanik olmakla eleştirilmiştir. Bu özellikler ise değişim sahasının daralmasına neden olmaktadır.

Örgüt üyeleri, belirli görevleri yerine getirmek ve karşılığında kendilerine bir ödeme yapılmak üzere işe alınmışlardır. Onların görevi, ne yaptıklarına bakılmaksızın, kendilerine verilen sorumlulukları aynen kabul etmek ve verilen

işleri yapmaktır. Bu nedenle örgütlerde önemli olan insan değil, yapısal unsurlar ya da örgütte geliştirilmiş sistematik, biçimsel ve kalıplaşmış doğal ilişkilerdir. Örgütsel değişim için de sadece örgütün yapısal unsurlarında gerekli değişiklikler yapılması yeterli olacaktır.

Klasik örgüt kuramı işbölümünü kendisine esas konu olarak ele almıştır. Bir iş ne kadar çok küçük ve basit parçalara ayrılırsa, işçinin kendi işini görüp tecrübe kazanacağı ve uzmanlaşacağı öngörülmüştür. İşçi kendi işini ne derece yetenekle ve başarıyla yaparsa asıl amaç olan üretim sisteminin verimini de artırmış olacaktır. Böylece tembellikten vazgeçme haline ulaşıldığı gibi, bilgisel yetkenin gerekliliğine de değinilmiş olacaktır. Bu bağlamda, işbölümü uzmanlaşmayı sağladığından yapılan değişimleri geliştirici daha spesifik fikirlerin doğmasına ve uygulanmasına neden olabilir.

Klasik örgüt kuramında otoriter bir yapı hakim olup aynı yerde çalışan kişiler arasındaki ilişkilerin kişisellikten yoksun sadece işin gerekleri ile sınırlandırıldığı söylenebilir. Herşeyin en ince detayına kadar önceden üst yönetimce belirlendiği bu formel yapıda insanlar adeta makinanın bir parçası gibi mekanik bir yapıda soru sormaksızın ve katkıda bulunmaksızın çalışmak durumundadırlar. Bu noktada değişimi sadece üst yöneticilerin yapabileceği, işgörenlerin ise soru sormaksızın bunu uygulamak durumunda olacakları beklenmektedir. Bu ise üst yöneticilerin değişimi daha kolay ve daha kısa zamanda yapmalarına neden olacaktır.

Çevrenin, örgüt üzerinde etkisinin çok az olduğu düşünülmüştür. Çevrenin her an için örgüt tarafından denetlenebileceği örneğin, kaynakların her an için bulunup, üretilen mal ve hizmetlerin tüketileceği, teknolojinin ve pazarların dengeli

oldukları ve hızla değişmediği, bu nedenle amaçların da sık sık değişmeyeceği varsayılmaktadır.

Örgütlerde çalışanlara serbesti tanındığında bunu sorumlulukla yerine getiremeyeceği için, örgütsel değişme ve gelişme de çalışanlar, örgütteki değişmeye yöneticilerin standardize ettiği faaliyetleri yerine getirdiklerinde katkı sağlamış olacaklardır.

Temel görüşlerinden büyük ölçüde yararlanılmış ve halen de yararlanılmakta olan klasik örgüt kuramının en zayıf yanı, çalışma düzeni içinde işleri fiilen yapacak bir insan unsurunun gereken önlemle ele alınmamış olmasıdır. Zira, klasik düşünürler, Weber bürokrasisinde olduğu gibi mantığın ve özel kişiliğin ikinci palana alınması görüşünü benimsemişlerdir. Şu halde klasik örgüt kuramında örgütsel değişim belli sınırlar içinde geçerlidir. Çünkü örgütlerin teknik ve maddi sorunlarının çözümünde etkin bir model olmasına rağmen beşeri ve sosyal konularda hatalı varsayımlara dayandırılmıştır.

Sonuç olarak, klasik örgüt kuramı biçimsel örgütlere bağlı kalarak iş, görev ve pozisyonları ön planda incelemiş, beşeri unsuru bir veri olarak kabul ederken bireylerin bu iş, görev ve pozisyonlara uymasını beklemiş, örgütün içindeki biçimsel olmayan Örgütleri ve dolayısıyla beşeri ilişkileri dikkate almamıştır. Bütün bu nedenle dayanarak, klasik örgüt kuramının, dar ve sınırlı, mekanik ve bürokratik bir özelliğe sahip olmasından dolayı değişim de sınırlı boyutlarda gerçekleşebilir.

2.NEO-KLASİK ÖRGÜT KURAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

2.1.Neo-Klasik Örgüt Kuramı

1930 yılına kadar Klasik Örgüt Kuramı, örgütlerin yapısı ve işleyişiyle ilgili tek kuram olmuştur. Ancak, bir yandan 1929 ekonomik krizi, diğer yandan ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan örgüt sorunları, klasik örgüt kuramını yetersiz hale getirmiştir. Böylece 1930 yıllarında "Neo-Klasik Örgüt Kuramı" adı altında yeni bir yaklaşım doğmuştur³⁷.

Neo-klasik yaklaşım, esas itibariyle klasik yönetim düşünce sisteminin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak bu yaklaşım, klasik yaklaşımın eksik bıraktığı yönü olan insan ögesini, inceleme ve araştırmalarında ön plana çıkartır. Dolayısıyla klasik kuramın ilke ve kavramlarına yenileri eklemiş, klasik kuramın kavram ve ilkeleri, neoklasik akımda, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle yumuşatılmış, inceltirilmiş ve geliştirilmiştir³⁸.

Yönetim ve Örgütleri konularına klasik örgüt kuramına göre farklı açıdan yaklaşan neo-klasik örgüt kuramı hızla gelişerek II.Dünya Savaşı'ndan sonra bir akım haline gelmiştir. Bu akımın öncüleri Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard ve Chris Argyris'dir³⁹.

Örgütler, klasik örgüt kuramları düzen, akılcılık, yapı ve uzmanlaşma konuları üzerinde önemle dururlar. Bundan başka, klasik örgüt kuramı, genellikle,

³⁷ Birdal, Aydemir, s.22.

³⁸ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, 2.Baskı, İstanbul Ün.v. Yayını, No:3177, İstanbul 1984, s.77.

³⁹ Birdal, Aydemir, s.22.

çalışanlar için "ekonomik insan" görüşünü, yani, çalışanların hemen hemen sadece ekonomik yoldan güdülenebilecekleri görüşünü savunur. Neo-klasik örgüt kuramı, belirli klasik kavramları değiştirerek ve genişleterek klasik örgüt kuramı üzerine oturur. Böyle olmakla beraber, şu temel fark vardır: Neo-klasik teori ekonomik insan kavramına doğrudan doğruya karşı çıkar. Klasik örgüt kuramının aksine, neo-klasik örgüt kuramı her insanın farklı olduğu görüşünden hareket ederler. Bu görüş ekonomik insan felsefesine uymamaktadır. Bundan başka, neo-klasik örgüt kuramına göre, bir kimsenin birlikte çalıştığı kişilerden oluşan grup ve diğer sosyal faktörler son derece önemlidir⁴⁰.

Kuramın ya da yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji, antropoloji gibi çok değişik alanlardan gelmişler ve örgüt konusunda yaptıkları incelemelerde insanı ön plana çıkararak, insanın örgüt içinde nasıl davrandığını ve neden o biçimde davrandığını, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri saptamaya çalışmışlardır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, klasik yönetim düşüncesinde olduğu gibi, insanı "üretim öğelerinden biri" ve makinenin bir parçası gibi ele almamış insanların, örgütler içinde nasıl davranmaları gerektiğinden çok, nasıl davranacaklarını belirlemiştir.

Bu yüzden yaklaşım, güdüleme, insan davranışı, algı ve tutumlar, grup davranışları, grupların oluşumu, liderlik, iletişim, biçimsel olmayan örgüt, *örgütlerde değişim* v.b. konular üzerinde durmuştur. Neo-klasik kuramın önemli bir bölümünü oluşturan insan ilişkileri yaklaşımı sonraları "*Makro*" konu ve sorunlara eğilerek

⁴⁰ Herbert G. Hicks, C.Ray Gullett, : Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev.:Besim Baykal),İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enst.Yay.No:1, İstanbul 1981, s.152.

olgunlaşmış "örgütsel davranışa" dönüşmüş, örgütsel davranış da modern (çağdaş) yönetim düşüncesinin önemli bir bölümünü oluşturmuştur⁴¹.

Klasik yönetim düşüncesinin esasını "bilimsel yönetim" oluştururken, neo-klasik yönetim düşüncesinin ya da beşeri ilişkiler yaklaşımının esasını "insan ilişkileri yaklaşımı" oluşturmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımında, insan ögesi örgütsel analizlerde ön planda yer almaktadır. Teknik, ekonomik ve yapısal öğeler insanla olan ilgisi nedeniyle önem kazanmaktadır. Örgütsel analizlerde birey ve örgüt ya da küçük gruplar iki önemli değişkendirler⁴².

İnsan ilişkileri yaklaşımı, klasik yönetim düşüncesinde olduğu gibi, insanı "üretim öğelerinden biri" ve makinenin bir parçası gibi ele almamış insanların, örgütler içinde nasıl davranmaları gerektiğinden çok, nasıl davranacaklarını belirlemiştir.

Beşeri İlişkiler Yaklaşımının Dayandığı Varsayımlar:

Neo-klasik akımın önemli bölümünü insan ilişkileri yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu nedenle beşeri ilişkiler yaklaşımı psikolojiden, sosyolojiden ve sosyal psikolojiden alınan varsayımlara dayanmaktadır⁴³.

Psikolojiden Alınan Varsayımlar:

a-İnsanlar türlü biçimlerde güdülenir ve hareketi geçirirler.

b-İnsanlar her zaman ussal davranmazlar.

⁴¹ Baransel, s.216.

⁴² Oktay Alpugan, Hulusi Demir, Mete Oktay ve Nurel Üner, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 4.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., No:538, İstanbul 1995, s.138.

⁴³ Alpugan, ve diğerleri, s.139.

c-İnsanlar birbirine bağlıdır. Bu nedenle, bireysel davranışların çoğu zaman, iş yerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerekir.

d-Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek biçimde eğitilebilirler.

Sosyolojiden Alınan Varsayımlar:

a-İşyerindeki mevcut sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir, grup üyeleri de iş yerindeki sosyal ortamın etkisi altında kalır.

b-İşyerindeki klik ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı bir gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikleşmeler, biçimsel örgütü etkiler ve aynı zamanda da biçimsel örgütten etkilenirler.

c-İşin gerektirmiş olduğu roller, işin bünyesinde mevcut olan kişisel ve sosyal iş işlevleri nedeniyle iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşıktır. Bu hususlar da doğal olarak iş analizlerinde dikkate alınmaz.

d-Örgüt, gerçekçi olarak, birbirini karşılıklı olarak etkileyen parçalardan, kısımlardan oluşan sosyal bir sistem olarak tasarlanmalıdır.

Sosyal Psikolojiden Varsayımlar:

a-İnsanlar kendi amaçlarına, örgüt amaçları açısından bakmaya her zaman istekli, arzulu değildirler. Bu bakımdan insanları etkilemek gerekmektedir.

b-Örgütün haberleşme kanalları, örgütün ussal ve ekonomik bir biçimde işleyişini sağlayan bilgileri taşıdığı gibi, çalışan kişilerin his ve duygularını da nakleder.

c-Kararlara katılma mekanizması moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır.

d-Sağlam teknik kararlar ve işbirliği için takım halinde çalışma gerekli olmaktadır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımının Dayandığı Örgüt ve İnsan Modeli:

İnsan ilişkileri yaklaşımının doğuşunda, F.Roethlisberger ve E.Mayo liderliğinde yapılmış olan Hawthorne Araştırmaları büyük rol oynamıştır. Bu araştırmalarda, insan davranışlarında sosyal gereksinimlerin büyük rol oynadığı saptanmıştır. Yani klasik yönetim düşüncesinin varsaydığı ussal ekonomik insan modeli burada kanıtlanmamıştır.

Hawthorne araştırmalarını yapan E.Mayo, insan doğası ile ilgili olarak şu sonuçları bulmuştur⁴⁴.

1-İnsan esas itibariyle sosyal gereksinimlerle güdülenir. Ayrıca, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, temel özdeşim duygusunun gelişmesini sağlar.

2-Endüstri devriminden bu yana işlerin ileri derecede rasyonalize edilmesi, işlerin, işçiler için anlam kaybına neden olmuştur. Bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi ve düzeltilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır.

⁴⁴ İnan Özalp, İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, Bayteş Yayıncılık A.Ş. Eskişehir s.224.

3-Çalışan kişiler, yönetimin denetimi ve ödülllerinden çok, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.

4-Yönetime karşı duyarlılık, gözetimcinin, çalışan kişilerin "sosyal" ve "kabul edilme" gereksinimlerini doyurma derecesine bağlıdır.

Mayo'nun ulaştığı bu sonuçlar giderek bir "İnsan Davranışları Okulu"nun kurulmasına yol açmış ve özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bu konuda büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Bu gelişmeler sırasında örgütün biçimsel olmayan yönüde en geniş şekilde incelenmiş bulunmaktadır⁴⁵.

Yukarıda sıralanan bu bulgular, insan ilişkileri yaklaşımının, genellikle sosyal gereksinimleri vurgulamasına yol açmıştır. Bu yaklaşımda, klasik yönetim düşüncesinin benimsemiş olduğu "ussal-ekonomik insan" modeli, yerini "sosyal insan" modeline bırakmıştır. Ayrıca insan ilişkileri yaklaşımının dayandığı temel modellerden biri de, özellikle insan tutum ve davranışlarını açıklayan "uyarım-organizma (insan)-tepki" (U-O-T) modeli olmuştur. Bu modelin, klasik yönetim düşüncesinin dayandığı "uyarım-tepki" (U-T) modelinden, insan davranışlarının açıklanması bakımından, daha gerçekçi olduğu ifade edilmektedir⁴⁶.

Hawthorne deneyleri sonucunda, örgütte yer alan insanların, kendi güdüleri, inançları, değerleri olduğu ve örgüt araştırmalarında bunların değişmez ve örgütü planlayan ve kuranların istedikleri gibi kullanabilecekleri birer öge olarak alınamayacağı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bir kişinin bir örgütte daha iyi çalışması herşeyden evvel, o kişinin işine arkadaşlarına ve üstlerine, karşı olan

⁴⁵ Onal, s.53.

⁴⁶ Baransel, s.224-225.

duyguları tarafından yönlendirilmektedir. Bu duygular ve diğer psikolojik etkenler örgütte çalışanlar arasında gruplaşmaların oluşumuna neden olmakta ne varki bu durum örgütün biçimsel çatısında görülememektedir. Örgütte çalışan insanlar biçimsel örgütün öngördüğü ilişkilerin ve davranış kalıplarının dışına çıkmakta ve biçimsel örgüt yapısına uymayan bir biçimsel olmayan örgüt, yapısı kurulmaktadır. Genellikle biçimsel olmayan örgüt, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteğine dayanan sosyal bir güdüye bağlı olarak oluşmaktadır⁴⁷.

Çalışanların, bağlı buldukları yöneticilerle kendilerini ilgilendiren konuları tartışabildikleri ve bu yoldan karar alınması hali, neo-klasik örgüt kuramının unsurlarından biridir. Bireye ve işçi gruplarına bu derece üstün önem verilmesi karşısında "yönetimde, çalışanların karara katılması" şekli kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Hawthorne deneylerini yürüten uzmanlar tarafından yapılan ve işçilerin işlerine karşı duygularını açıklamasına olanak veren geniş ve ayrıntılı konularda karara katılma konusunun ortaya atıldığı ileri sürülmektedir⁴⁸.

Hawthorne deneylerinin sonuçları üzerine, örgütlerde insan faktörü yoğun araştırma konusu olmuştur. Böylece yöneticilerinin etkin ve verimli olabilmeleri için dikkate alması gerekli hususlar artmıştır. Hawthorne deneyleri sonucunda örgütlerde insan faktörüne karşı gösterilen ilgi, bu faktörle ilgili birçok konuda araştırmaların yapılmasına neden olmuştur.

⁴⁷ İnal Cem Aşkun, Organizasyon Teorileri, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi yayını, No:95, Ankara 1972, s.75.

⁴⁸ Hicks ve Gullett, s.155.

2.2.Neo-klasik Örgüt Kuramı ve Değişim

Bu kuramın savunucularına göre de değişim kaynağını insanlar oluşturmaktadır. Eğer insanlar güdülenirlerse güdülenmelerine ilişkin imkanlar onlara sunulursa, sorumluluk konusunda güdülenmiş olurlar ve değişimi bizatihi kendileri de gerçekleştirebilirler. İnsanlar sosyolojik ve psikolojik varlıklar olduklarına göre, onlara bu yönüyle yaklaşmak gereklidir görüşü bu teoriye göre savunulmaktadır. Çalışanlara sorumluluk verildiğinde, değişimi kendileri gerçekleştirebileceklerdir şeklindeki görüş de yine neo-klasik görüşe aittir.

İnsanlar anlaşılması güç, birbirinden farklı ve hareketli varlıklardır. Örgüte dahil olmadan önce veya dahil olduktan sonra, içlerinde bazen çok şiddetle duydukları gereksinimler vardır. Bu gereksinimlerinden kolay kolay vazgeçmezler. Bu sebepten formel örgüt sisteminden oldukça ayrı düşen biçimlerde güdülendirilmişlerdir. Özel kişiliklerini belirtmek, takdir edilmek, statü sahibi olmak, karşılıklı sevgi, benliklerini yüceltmek, kudretlerini göstermek, güvensizliklerini engellemek vb. gibi güdülerini tatmin etmeye itilirler. Bu nedenle neo-klasik görüş insanın bu yönünü ele almış ve insanı bu yönde güdüleyerek değişimi kendilerinin gerçekleştirebilecekleri savunulmuştur.

Neo-klasik örgüt kuramı klasik örgüt kuramından farklı olarak, biçimsel Örgütleri yanında, biçimsel olmayan örgütü de sistematik bir biçimde inceler ve biçimsel olmayan örgütün, biçimsel örgüt ve birey üzerindeki etkisi olduğunu kabul eder. Bu nedenle biçimsel olmayan örgütün biçimsel örgütü etkilemesinden dolayı değiştirebileceğini kabul eder.

Klasik örgüt kuramının ve biçimsel örgütlerin önemli unsurlarından biri olan işbölümü, beşeri münasebetler, davranış bilimleri ve sanayi psikolojisi açısından incelendiğinde işçilerde yorgunluk, monotonluk oluşturduğu ve işçiyi izole ettiği görülmektedir. Bu arada işçinin faaliyetleri sonucu oluşan eseri somut olarak görememesi manevi tatminini de azaltmaktadır. Üst düzey yönetici ve deneticilerin ise tek bir konuda fazlaca uzmanlaşmaları konusunda, görüş alanları daralmakta ve işletmenin tüm faaliyetlerini görebilmeleri güçleşmektedir. Bu nedenle üst yöneticiler, uzmanlaştıkları konularda değişimi gerçekleştirebilirler.

Neo-klasik örgüt kuramının büyük bir bölümü sosyal bilimlere dayanmakta olup, güdüleme, koordinasyon ve liderlik gibi kavramlar inceleme konusu yapılabileceğinden değişim de bu alanlarda gerçekleştirilebilir.

Ayrıca bireye, işçi gruplarına değer verilmesi ve karara katılmalarına olanak sağlanmasıyla, insanların verimliliği artırıcı gelişmelere ve değişmelere neden olacağı yine neo-klasik görüşe aittir.

Toplumların sosyal değerlerinin zamanla değişmesi, çalışanlarla iş verenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde devlet ve sendikaların etkin olamaya başlaması, örgütleri oluşturan grupların davranışlarını büyük oranda etkileyip, karşılıklı tutumlarının değişmesine neden olmaktadır. Şu halde, dinamik bir yapıya sahip olan örgütün, zaman sürecinde, oluşumu ve gelişimi çevre koşullardaki değişime paralel olarak düzenlemeli ve özellikle beşeri unsurun davranışlarındaki değişimler dikkate alınmalıdır.

Kısaca neo-klasik örgüt kuramı, insanların güdülenerek ve iyi bir moral ile çalışmalarını sağlanarak ayrıca, sorunlar karşısında kararları alınarak daha verimli

olmalarıyla gelişimi ve değişimi insanların kendilerinin gerçekleştirebilecekleri düşünülmüştür.

3.MODERN ÖRGÜT KURAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

3.1.Modern Örgüt Kuramı ve Öğeleri

Klasik yönetim düşüncesi, teknik bir yaklaşımla, iş, etkinlik ve örgütsel yapıyı incelemiş, rasyonel (ussal) bir sistem kurmaya çalışmıştır. Neo-klasik yaklaşım ise, klasik yönetim düşünce sisteminin gözardı ettiği insan ögesi, insan ögesinin özellikleri, davranışlar, güdüleme, yönetime (ya da kararlara) katılma, doyum gibi kavramlar üzerinde durmuştur⁴⁹.

Neo-klasik/davranışsal yaklaşımın doğuş ve gelişme yıllarında insan ögesinin esas alınması, bu öğede görülen tutum ve davranışlar, bu yaklaşımın da dikkatli bir biçimde incelenmesi ve değişik bir örgüt kuramının ya da yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Modern (çağdaş) örgüt kuramı ya da modern yönetim düşünce sistemi olarak adlandırılan bu yaklaşım, davranış kuramları, rol yaklaşımı, füzyon (birleşme) yaklaşımı, güdüleme, yaklaşımı, karar verme, yöneylem araştırması, matematik araçları, kompütüre giriş ve sibernetiğin yan sıra modern yönetim kuramlarının en önemlileri olarak nitelendirilen⁵⁰, "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsallık Yaklaşımı"ndan oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım, hem klasik hem de neo-klasik kuramın ileri sürdüğü fikir ve görüşleri, varsayımları, yeni ve değişik bir çerçeve içinde inceleme konusu yapmaktadır⁵¹. Bu iki teoriyi sentezleyen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.

⁴⁹ Can, s.50.

⁵⁰ Yozgat, s.194-231.

⁵¹ Koçel, s.87.

Modern yaklaşım dönemindeki bilgi topluluğu, aslında klasik yaklaşımların makro, neo-klasik ya da insan ilişkileri yaklaşımının mikro yaklaşımlarını bir bütün biçiminde entegre eden ve anlamlı sentezlere ulaşmayı amaçlayan çalışmalardır⁵².

1960-1970 yılları arasında, bir önceki dönemde (1950-1960) yer alan davranışsal gelişmeler olgunlaşmış, modern yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır. Modern yönetim düşüncesinde davranışsal yaklaşım, örgütsel ya da endüstriyel hümanizm akımı ile temsil edilmiştir. Bu akıma öncülük edenler, Chris Argyris, Douglas Mc. Gregor, Rensis Likert ve Edwin W. Flippo olmuştur. 1960-1970 yılları arasında motivasyon ve önderlik kuramı konularında önemli gelişmeler kaydedilmiş ve örgütsel geliştirme yöntemleri üzerinde durulmuştur⁵³.

3.1.1.Sistem Yaklaşımı

Günümüzde örgütlerin genel olarak ölçeklerinin büyümesi karmaşıklığın artması, dinamik bir yapıya sahip olması sonucunda, sorunun klasik yollarla çözüm arayışları yetersiz hale gelmiştir. Bunun sonucunda da sorunlar sistemi olarak tanımlanan işletme sistemine, sistem yaklaşımı ile çözüm arama yolu yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Sistem, günümüzde hemen her düzeyde kişi tarafından kullanılan bir kavram olmasına karşın, kullanılan alan ve kişiye bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir.

⁵² Ceyhan Aldemir, Örgüt Kuramı, Ege Üniv., İ.T.B.Fakültesi, izmir 1977,s.42.

⁵³ Alpugan, ve diğerleri, s.144.

Basit olarak sistem, bir bütün oluşturacak şekilde bir araya gelen ve aralarında karışıklı etkileşim olan öğeler topluluğu şeklinde tanımlanabilir⁵⁴.

Yaygın olarak kullanılan başka bir tanım da şudur: Sistem, bir bütünü oluşturacak şekilde bir araya gelen öğeler ve arasındaki ilişkiler, bunların birbirleriyle ve çevreyle ilişkileri dizisidir⁵⁵.

Yönetim ve örgüt kuramları ve uygulamaları, 1960'lı yıllardan bu yana önemli değişikliklere uğramıştır. Klasik kuram, davranış bilimleri ve sibernetik ile zenginleştirilmiştir. Son 30 yıl içinde genel sistem kuramı adı altında yeni bir akım ve uygulama geliştirilmiştir⁵⁶.

İnsan-makina, sistemlerinin bilimsel yöntemlerle tasarım edilmesine "Sistem Analizi" ya da "Sistem Yaklaşımı" adı verilir ve kavram yöneylem araştırmasının metodolojisi içine girdiğinden eş anlamda diye kabul edilir. Sistem Yaklaşımı, büyük bir amaca ulaşmak için para, insangücü ve materyallerin nasıl kombine edileceğini gösteren eşgüdümlü yordamlar setidir. En yalın biçimde sistem yaklaşımı; belirli hedeflere ulaşabilmek için olası yolların incelenmesi olmaktadır⁵⁷.

Sistem, düşünürler tarafından "birbirlerine bağımlı olan iki veya daha çok parça veya alt-sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırtedilen parçaların veya alt-sistemlerin dış çevre ile ilişkisi olan, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün" biçiminde tanımlanmaktadır⁵⁸.

⁵⁴ Vahdet Aydın, *İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler*, Ankara 1969, s.157.

⁵⁵ Birdal ve Aydemir, s.29.

⁵⁶ Eren, s.43.

⁵⁷ Alpugan ve diğerleri, s.206.

⁵⁸ Koçel, s.94.

Sistem fikrini yönetime ilk sunan kişinin Elton Mayo olduğu ileri sürölmektedir. Daha sonra Chester Barnard, sistem yaklaşımını kullanan ilk yönetim düşünürü olarak, biçimsel örgütlerle (ussal sistemle) doğal sistemi birleştirmeye çalışmıştır⁵⁹.

Sistem yaklaşımı yönünden örgütlerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu söyleyebiliriz⁶⁰.

1.Zaman ve mekan içerisinde örgütler bir insan ve kaynak sistemidir. belirli bir ortam ve zaman da insanları ve belirli kaynakları çevreden alır ve tekrar çevreye verir.

2. Örgüt çevresiyle etkileşimleri olan sistemdir. Örgütler çevresiyle sürekli bir etkileşim halinde olduğundan "dinamik bir denge" oluşur.

İşletme örgütü; toplumdan işgücü, malzeme, para ve bilgi gibi girdiler alarak, bunları ürün ve hizmet şeklinde çıktıya dönüştürür.

3.Örgüt içi ve dışında uzlaşma ve çatışma ilişkileri vardır. Örgüt içindeki bu ilişkiler personel, pay sahipleri ve yöneticiler arasında olur. Örgütün yaşayıp gelişmesi için uzlaşma zorunludur.

4.Örgüt, iç ve dış çevrede çeşitli yetki ve sorumluluk ile güç geliştirme ve bunları kullanma özelliğine sahiptir. İşletme içinde ve dışında yetki ve sorumluluklar derece derece belirlenmiştir.

⁵⁹ Can, s.50.

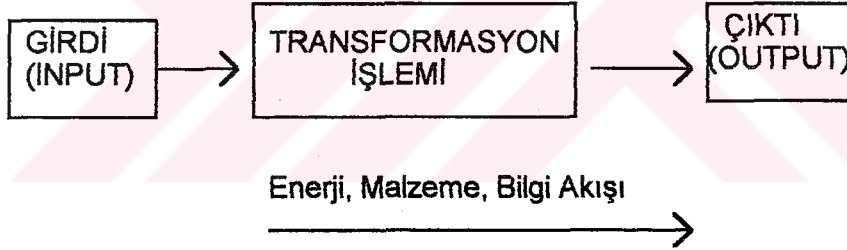
⁶⁰ Birdal, Aydemir, s.32.

5.Örgüt gelecekte başarılı olabilmek için geçmiş ile ilgili bilgi ve tecrübeleri kullanan bir geri besleme sistemidir.

6.Örgüt birçok alt sistemden oluşan ve bir üst sisteme bağlı olan karmaşık bir sistemdir. i asgari (sosyal ve teknik alt sistemler) olmak üzere çok sayıda alt sisteme bölmek mümkündür.

7.Teknik alt sistemler:Örgüt içinde gerçekleştirilen işlerin gerektirdiği ve işgörenlerin sahip oldukları bilgi düzeyini ve işlerin yapısını gösterir.

Örgütün uyum sağlama yeteneği girdi ve çıktılarla ilgili olduğundan Sistem Yaklaşımı'nın örgüt etkinliğini incelemeye de kullanılabileceğini söyleyebiliriz.



Şekil -2 Örgütlerin Açık Sistem Modeli⁶¹

Sistemlerin açık-kapalı ayrımı, örgüt kuramında önemlidir. Her sistem belirli bir ortamda faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile, sistemin faaliyette bulunduğu ortam arasında malzeme, enerji, bilgi alışverişi var ise, bu tür sistemler "açık sistem" olarak adlandırılırlar⁶². Eğer sistem faaliyetlerini sürdürdüğü ortamla alışverişte bulunmuyor ise, sistem, "kapalı sistem"dir. Bütün kapalı sistemlerin bir

⁶¹ Birdal ve Aydemir, s.33.

⁶² Koçel, s.100.

özelliği de, hepsinde statik bir denge ve entropiye doğru doğal bir eğilimin var olmasıdır. Örneğin; mekanik sistemler kapalı veya açık olabilirler⁶³.

Açık sistemler sürekli olarak çevrelerinden girdi alırlar ve dinamik bir denge içinde faaliyetlerini sürdürürler. Kapalı sistemlerde ise, girdiler bir kez ve tam olarak belirlenir ve bu tür sistemlerin çevreyle ilişkileri yani alışverişleri olmadığı için, sistem duruncaya kadar faaliyetini sürdürür.

Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın nedeni; gerek klasik gerekse neo-klasik yaklaşımların benimsemiş oldukları örgütün çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistem anlayışından ve klasik kuramın katılığı ve kapalılığından kurtulmaktır. Ayrıca bu yaklaşım, neo-klasik kuramın ortaya koyduğu bulguları daha etkin biçimde uygulamaya koymaya olanak tanımıştır⁶⁴. Yönetimde sistem yaklaşımını ayrıca yöneticiye şu yararları sağlamıştır⁶⁵.

a-Yönetici görevini dar bir biçimde, sadece kendi işlevleri açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt-sistemleri ve çevre koşullarını da gözönünde tutmak zorunda kalmıştır.

b-Yöneticiye, kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını tanımıştır.

c-Yönetici, örgüt yapısını alt-sistemlerin amaçları ile uyumlu bir biçimde oluşturmak olanağına kavuşmuştur.

⁶³ Eren, s.46.

⁶⁴ Can, s.52.

⁶⁵ Koçel, s.97.

d-Yönetici, alt-sistemleri değerlendirirken, bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

Örgütleri bir sistem olarak incelerken, sistemin analizi ve daha sonra oluşturulması sırasında uygulanan çeşitli teknikler vardır. Bunların hepsi sistem düşüncesinden ortaya çıkmıştır ve belirli şartlarda kullanılır. En önde gelenleri şunlardır; genel sistem teorisi, sistem düzenlenmesi, yöneylem araştırması, sistem mühendisliği, bilgisayar bilimi, enformasyon kuramı, girdi-çıkırtı analizi, matematik programlama⁶⁶.

Sistem yaklaşımının yönetim düşünce ve uygulamalarına getirdiği en önemli yeniliklerden birisi örgütleri çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla örgütler çevresel faktörlerdeki gelişme ve değişimlere uyabilmek için yapılarında birçok değişiklikler yapacaklardır. Başarısız örgütleri de bu tür değişikliği yapamayan örgütler olarak görmek mümkündür.

Sistem yaklaşımı ile, klasik ve davranışsal yaklaşımların önerilerini, bulgularını ve özellikleri daha iyi değerlemek; kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak, dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak imkanı doğmuştur. Sistem yaklaşımını her türlü örgütlere uygulamak mümkündür⁶⁷.

Yönetim kuramlarını birleştirmek amacıyla yola çıkan sistem kuramının, bunu sağlayamaması; örgütleri incelemede makro düzeyde modeller getirip çok soyut kavramlar kullanması ve genel olması nedeniyle önemli olguları açıklamakta yetersiz ve eksik kalmıştır. Sistem yaklaşımının esas amacı, kantitatif yaklaşımlarla

⁶⁶ Yalçın Tiftik, Yönetim ve Reorganizasyonu, Kazancı Hukuk Yayınları, No:43, İstanbul 1985, s.143.

⁶⁷ Koçel, s.113-114.

sonuç alınamayan konulara tüm bilim dallarının etkilerini kapsayan genel formüller geliştirmek ve kolay anlaşılabilir, ortak noktalar bulmak ise de, bunda başarılı olamamıştır⁶⁸.

Bu nedenle örgüt bilimcileri, örgütlerin alt-sistemlerini daha ayrıntılı ve somut biçimde inceleyebilecekleri orta düzeyde bir görüş aramaya başlamış ve arayışlar ek bir modern yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım, açık sistem yaklaşımıyla bazı temel asılları ortak olan "*Durumsallık Yaklaşımı*"dır⁶⁹.

3.1.1.1.Sistem Yaklaşımının Değişime Katkısı

Örgütlerin yaşayabilmesi ve gelişebilmesi için işletmenin bir alt sistemi durumunda olan örgütle ilgili tüm faktörleri bilmesi ve değerlendirmesi gerekir. Sistem yaklaşımı, alt sistemlere ve alt sistemlerle ana sistem arasındaki karşılıklı ilişki ve bağımlılığa önem vermek suretiyle yöneticiye bu imkanı sağlar. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı örgütlemeli ve yönetmelidir. Çünkü örgütün başarısı alt sistemlerin amaçlarını tek tek gerçekleştirmesine bağlıdır. Diğer yandan Sistem Yaklaşımı, örgüt yapısının nelerden oluştuğunu açıkca ortaya koyarak onların anlaşılmasını, incelenmesini ve gerektiğinde düzeltmeler yapmasını gerçekleştirmektedir. Böylece daha fazla faaliyetin merkezci ve otomatik olarak kontrol edilmesi sağlanmaktadır.

Örgütlerin Sistem Yaklaşımı ile incelenmesinde özellikle sistemin özelliklerini dikkate almak gerekir. Sistem Yaklaşımı'na bağlı olarak örgütlerin bu özelliklerinin ve örgütler içindeki alt bölümlerinin birbirleriyle ilişkisi, bağılılığı ve bir denge

⁶⁸ Ceyhan M.Aldemir, *Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi, Bornova, İzmir 1985,45.

⁶⁹ Can,s.53.

oluşturmaya yönelik eğilimi yöneticiyi çok yönlü düşünmeye zorlar. Böylece yeni fikirlerin geliştirilmesi ile değişim başlatılmış olur.

Kısaca Modern Örgüt Kuramının temelini oluşturan Sistem Yaklaşımı'nın sorunların çözümüne yeni bir bakış açısı getirerek gelişme ve değişme yönünde olumlu sonuçlar getirdiğini söyleyebiliriz.

3.1.2.Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık veya koşulsallık yaklaşımı adı verilen bir kurama terketmiştir. Özellikle 1965 ve 1970'lerden sonra büyük bir etki yaratan bu yaklaşım, örgütler konusunda ortaya atılmış olan en son yaklaşım olup, sistem yaklaşımı gibi şimdiye değin ortaya atılmış bilgileri bütünleştirme ve kuram ile uygulama arasında bağ kurma gibi özelliğe de sahiptir⁷⁰.

Modern Örgüt Kuramı'nın diğer bölümünü oluşturan ve "Durumsallık Yaklaşımı" adı verilen bu yaklaşım her koşula uygun bir örgüt yapısının olmadığı ve örgütlerle ilgili herşeyin koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Kuram, stratejiyi uygulamak için gerekli örgüt yapısının saptanmasında yol gösterici niteliğe sahip olmasına karşın, doğru yapının saptanması açısından yetersizdir⁷¹.

Klasik ve neo-klasikler örgütlerde etkinliği ve verimliliği artırmak amacıyla en iyi örgüt yapısını bulmaya çalışmışlardır. Bu nedenle bir dizi genel ilkeler geliştirmişlerdir. Durumsallık yaklaşımı ise, ilkeleri esas alan bu yaklaşımlardan

⁷⁰ Eren, s.65.

⁷¹ Birdal, N. Aydemir, s.37.

farklıdır. Durumsallık yaklaşımı örgüt yapısını, çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre biçim alan bir yapı olarak görmektedir.

Bu yaklaşıma göre, her zaman her yerde geçerli en iyi bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili herşey koşullara bağlıdır. En iyi, durumdan duruma değişiklik gösterecektir. Örneğin; belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın öngördüğü örgüt yapısı veya otokratik liderlik biçimi uygun olurken, başka durum ve koşullarda da bunların tam aksi Sistem-4 tipi bir yapı ve demokratik liderlik biçimi uygun olabilir⁷².

Durumsallık yaklaşımı da örgütü bir sistem olarak ele alır ve değişik durum ve koşullarda başarı olmanın anahtarını, değişik kavram, teknik ve davranışlarda arar. Sonuçta bir örgütün yapısı, çeşitli dış çevre etmenleri ile, işin niteliği, örgütte kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir⁷³.

Durumsallık yaklaşımıyla örgütlerin karşılaştıkları sorunlara sadece klasik yaklaşımların katı kuralları ve varsayımları ile ya da sistem yaklaşımlarının genel ve soyut ilkeleri ile çözüm arama faaliyetlerinden vazgeçildiği görülmektedir. Araştırma bulguları olarak tanıyorsa, genelleme yapma yoluna gidilmiştir⁷⁴.

Örgüt ve çevre ilişkilerine yeni bir boyut getiren Durumsallık Yaklaşımı, varsayımlara dayanmayıp örgütün çalıştığı çevre koşullarına ve duruma bağlı bir kuramdır. Durumsallık Yaklaşımı, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için örgütün içinde bulunduğu ortamı daha iyi teşhis etmesi gerektiğini ifade eder. Bu

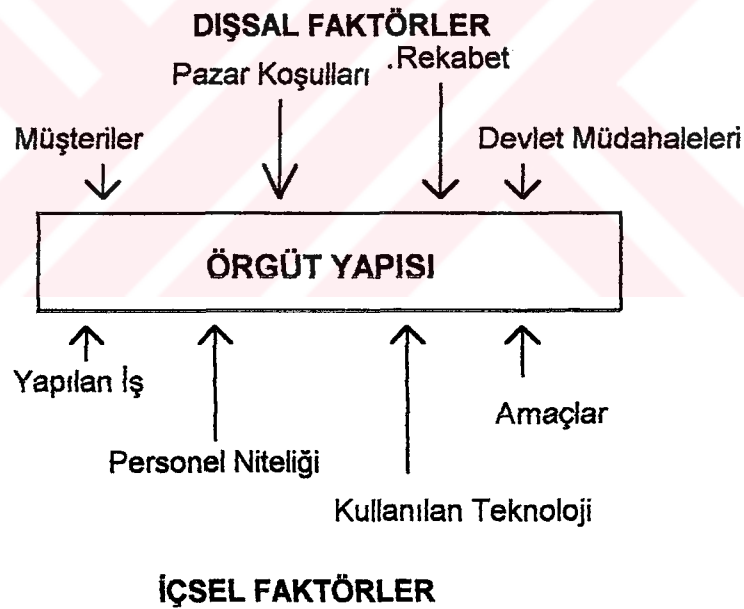
⁷² Koçel, s.124.

⁷³ Can, s.53.

⁷⁴ Eren, s.65-66.

yaklaşımına göre yönetsel süreçlerde "en doğru" ve "en uygun" yol tek değildir⁷⁵. Bu nedenle "en iyi" durumdan, duruma değişir. Herhangi bir durumda sözkonusu olabilecek tüm faktörleri dikkate alarak bir politika belirlenmelidir. Bu bilgilerin ışığında durumsallık yaklaşımının, yönetim ve örgütlerde, her koşulda geçerli evrensel ilkelerinin olmadığını ifade ettiğini söyleyebiliriz.

Durumsallık Yaklaşımına göre en uygun örgüt yapısı çeşitli içsel ve dışsal faktörler tarafından etkilenir. Bu durumu aşağıdaki şekille gösterebiliriz⁷⁶.



Şekil - 3 Örgütün yapısını etkileyen Faktörler

⁷⁵ Birdal ve Aydemir, s.37.

⁷⁶ A.g.e., s.38.

3.1.2.1.Durumsallık Yaklaşımının Değişime Katkısı

Durumsallık görüşünü uygulayan yöneticiler örgütle ilgili sorunları çözmeye yeni ve pratik bir yaklaşım şekli bulduklarını belirtmişlerdir. Yapılan incelemeler, piyasadaki yöneticilerin bilinçli olarak kullandıkları bilgileri arttırabilmenin yolunun sistem ve durumsallık görüşlerini benimsemeleri ile mümkün olduğunu göstermiştir. Özellikle bu görüşler çevre ve teknoloji koşullarına göre örgütleri dizayn etmeye çalışan yöneticiler için değerli bir araç niteliğindedir.

Durumsallık görüşü ayrıca gerçekçi bir planlamayı gerektirir. Değişik koşullar altında, denetim ile birlikte yürütmeyi sağlayacak ana kurallar belirler. Örgütle ilgili en ideal düzenlemelerin tespitinde önemli rol oynar. Bütün bunlara karşın, Sistem Kuramı ve Durumsallık Yaklaşımı'nın birlikte kullanılması durumunda, örgütlerin etkin bir biçimde yönetilebileceğini söyleyemeyiz. Ancak bu iki teorinin de, örgütlerin belirlenmesi ve özel durumlarda yönetsel işlerin nasıl yürütüleceği hususunda çok yararlı olduğu bir gerçektir. Bütün bu durumlar, değişimin temel kaynağını oluşturmaktadır.

3.2.Modern Örgüt Kuramı ve Değişim

Modern görüşü savunanlara göre herhangi bir örgüt için hem insan hem de teknolojisi önemlidir. Bu nedenle değişimin kaynağı, örgütlerde dışarıdan alınacak teknolojiye, işletme içerisinde sağlanacak plan ve programlarla olabileceği gibi, insanlar aracılığıyla da gerçekleştirilebilir.

Bu bağlamda da "örgütte biçimsel yapıda biçimsel olmayan yapıda önemlidir" yargısı modern örgüt kuramı adına geliştirilebilir. Yöneticiler değişimin

bir kaynağı olduğu gibi işletmelerde çalışanlar modern örgüt kuramına göre diğer önemli bir kaynaktır. Çalışanlar belirli plan ve programlara göre çalıştırılmalı, ancak onların görüşlerini alacak ve bunları örgütsel değişime konu edecek düzenlemelere de gereksinim vardır.

Modern örgüt kuramına göre yönetim, karar işlemleri sisteminden oluşur. Verimli karar yöntemlerinin öğrenilmesi ve öğretilmesi bu teorinin esaslarından biridir. Bu sebepten hizmet etme amaçları verilmiş ve çeşitli araç ve yeteneklerle teçhizatlandırılmış karar gruplarını örgütlemenin önemi artmaktadır. Grup kararları kişisel kararlara göre daha fazla kabul gördüğünden, değişimi grupların gerçekleştirebilecekleri yine bu görüşe aittir.

Modern örgüt kuramında durumsallık yaklaşımı, örgütün içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavramı ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki aramakta olup, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için, örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresel koşulları iyi değerlendirmesi gerektiğini savunmaktadır. Şu halde, örgütlerin yönetiminde her yerde ve koşulda geçerli ve her tür işletmeye uygulanabilir evrensel ilişkiler bulmak zordur. Her örgütü çevre ile ilişkisi, teknolojisi, sosyal ve beşeri yapısı ile birlikte ele almak ve sorunlara buna göre çözüm aramak ve değişimi de buna göre yapmak gerekebilir. Durumsallık yaklaşımı, işletmelerin örgütlerin ve yönetiminin iç ve dış çevresel alt sistemlerin etkisiyle değişebileceğini, bu nedenle tek ideal veya en iyi çözüm biçimi olmayacağını öne sürer.

Örgütün kullandığı teknoloji, üretim tarzı, işgören yapısı, ilişki halinde bulunduğu çevre unsurlarının özellikleri vb. gibi değişkenlere göre araştırmalar

değişik görünüş almaktadır. Başka bir deyişle, belli bir konuda önerilecek bir çözüm o örgütleri belirli bir çevre içinde incelemekle elde edilebilir. Yani örgütlerin içinde bulunduğu durum ve koşullar önemlidir. Yoksa belirli normatif ilkeleri sayarak veya onlara uymayı önererek çözüme varılamaz. Dolayısıyla, modern örgüt kuramını diğer örgüt kuramlarından ayıran temel farklılık da bu görüş ayrılığıdır. Bu nedenle değişimi durum ve koşullar uygun olduğu takdirde gerçekleştirme ve geliştirme mümkün olabilir.

Modern örgüt kuramı organik örgüt yapısı veya açık sistem ile ilgilidir. Modern örgüt kuramının belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir yapıya sahip oluşu, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde faydalanması ve hepsinin üzerinde sentez yapmaya model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşıması belirli özelliklerindedir. Dolayısıyla modern yaklaşımın başında sistem yaklaşımı gelmektedir. Sistem, belli parçaların ya da alt sistemlerin düzenli bir biçimde ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmeleri ile oluşan bir bütündür. Bu bağlamda, sistemin unsurları (girdi, süreç, çıktı, geri besleme) örgütü değişime açık ve örgütü geliştirici bir durum oluşturmaktadırlar.

Modern örgüt kuramının en önemli özelliklerinden birisi örgütü "uyabilen" bir sistem olarak görmesinden dolayı örgüt, değişen çevre koşullarına göre yani değişimler karşısında bölümlerini gerektiği gibi yeniden düzenleyebilmektedir. Kısaca modern örgüt kuramı örgütü ekolojik anlamda ele aldığından ve olumsuz geri besleme yoluyla uyum sağlayan açık bir sistem olarak görmesinden dolayı da örgüt de değişimin gerçekleşmesi ve yaşanması mümkün olabilmektedir.

Modern örgüt kuramının yeniliği, birçok alandaki son çalışmaları bir sistem teorisi halinde incelemesidir. Ama ne varki, örgütlerdeki insan davranışlarının klasik ve neo-klasik kuramların kuralları ile çözümlenmesi çok güçtür. Ancak yine de yönetim ve örgüt konularına sistem ve durumsallık yaklaşımlarının uygulanması, daha önceki teoriler tarafından geliştirilen kavram, ilke veya tekniklerin bir yana bırakılması anlamına gelmemektedir. Aksine özellikle durumsallık yaklaşımında bunlar yeni bir çerçeve içinde ele alınmaktadır. Bu yeni çerçevenin temel unsurları, çevresel unsurlar ile yönetim kavram ve tekniklerdir. Çevresel unsurlar, bağımsız birer değişken olarak ele alınırken, yönetim kavramları ve teknikleri bağımlı bir değişken olarak ele alınmıştır. Bu iki tür değişken arasında fonksiyonel bir ilişki aranır. Çevresel değişkenler sosyal, ekonomik, politik, hukuki ve teknik çevre koşulları olabileceği gibi işletmenin kullandığı teknoloji ile de ilgili olabilir. Örgüt, bu çevresel değişkenlerde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayarak değişimi gerçekleştirebilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ BAŞLATICI GÜÇLER

1.DIŞ GÜÇLER

Örgütün sistem olarak varlığını sürdürme koruma ve gelişme gereksinimine dayanan temel amaçlarını gerçekleştirmek için, etkileşim içinde olduğu dış çevresindeki değişme ve gelişmelere uyum sağlaması gerekmektedir.

1.1.Teknoloji

Teknoloji, bir çok alanlarda kişi yaşantısını, davranış biçimlerini ve kalıplarını değiştirmiştir. Böylece hem toplumsal değişimi hem de örgütsel değişimi gün ışığına çıkartmıştır. Teknolojik değişim bütün yönleriyle olmasa bile, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en büyük etkidir. Çünkü, daha çok makineleşme ve elektronik aygıtların iş hayatına girişiyle, bu durum daha da önem kazanmıştır.

Yenilikler işletmelerin büyüme ve gelişmelerinde önemli birer araç görevindedirler. Ayrıca bir dalda yapılan yeniliğin teknolojik değişimi uyardığı da unutulmamalıdır. Nitekim bir işletmenin gerçekleştirdiği yenilik başlangıçta ilgili endüstri dalında daha sonra da tüm ekonomide yeniliği uyarıcı rol oynayarak, yeni mamul ve üretim teknolojisinin gelişmesine neden olmaktadır. Bu da ekonomide bir "Teknolojik Çarpan" etkisi doğurmaktadır¹.

Teknolojinin rekabet ortamında çalışan işletmelere en önemli etkisi, her birinin olanaklarının elverdiğince yenilik yapabilmek için teknolojik bilgi birikimlerini zenginleştirmelerini gerektirmesidir. Çoğu kez teknolojik çalışma ve araştırmalar, işletmelerin mikro düzeydeki çabalarını aşmakta, ulusal düzeyde hatta uluslararası düzeyde verilerin bütünleştirilmesi daha yararlı etkiler yapabilmektedir. Yöneticiler

¹ İsmet İ.Barutçugil, Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fak., Bursa 1981, s.6.

değişen çevrede sayıları artan teknolojileri incelemek ve izlemek durumundadırlar. Çünkü onların alacakları kararlar daha kısa dönemleri kapsarken, rakiplerin sahip olduğu teknolojilerden elde ettikleri faydalar (tasarruf, pazar payının artması vb.) bir belirsizlik ve gerilim ortamı yaratmaktadır. Değişen çevrede yaşamak isteyen işletmeler sürekli uyanık bulunmak zorundadırlar. Alınacak bir kararın gecikmesi, rakiplere, gecikmeden avantaj sağlama fırsatı yaratabilir. Bu nedenlerden dolayı çağdaş yönetici, içinde yaşamak zorunda olduğu koşulları çok iyi tanımak zorundadır.

1.2. Değerler

Değerler, kendi çıkarlarına bağlı olmaksızın veya kararın sonuçlarını önceden kestirmeksizin inançlarla veya sezgilerle belirlenmiş doğru ve yanlışlar ve ulaşılmak istenen ideal durumlardır².

Değer, davranışlar konusundaki, kapsamlı ve genel inançlardır. Kişiler, bu sonuçlara ulaşmak isterler. Örgütsel değerler de buna benzer; tek fark örgütsel değerlerin örgütteki kişilerin inançlarından oluşmasıdır. Bu değerler çoğu kez sloganlar haline gelir. Örneğin; "müşteri patronumuzdur" gibi. Bu sloganın anlamı müşteriye değer verilmesi, ona kaliteli hizmet sunulması, söz konusu örgütte temel alınmıştır³.

Değerler, hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Her toplumun kendine ait önem verdiği,

² Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2. Baskı, İstanbul 1992, s.87.

³ Oktay Alpugan, Hulusi Demir, Mete Oktay ve Nurel Üner, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., No:538, İstanbul 1995, s.325.

arzuladığı değerleri bulunur. Bugün batı toplumları içerisinde önemsenen iki değer maddeci olmak ve başarıya güdülenmektir⁴.

Sahip olunan inanç ve değerler, insanların yaşadığı hayata, diğer insanlara, dünyaya veya herhangi bir nesneye yönelik olabilir. Ayrıca değerler ahlaki bir nitelik taşıyabilir, hayatın maddi veya manevi yönüyle ilgili olabilir.

Örgütün (sistemin) fiziki, kültürel ve teknik çevresindeki değişme, örgütün biçimsel ve doğal örgüt yapısında da değişmelere sebep olacaktır. Ayrıca biçimsel ve doğal örgüt yapısında gelişen ve fiziki, kültürel ve teknik çevrenin empoze etmediği normlar ve faaliyetler (iç sistem), sonunda örgütün fiziki, kültürel ve teknik çevresini değiştirecektir. Örneğin, örgüt işgöreninin doğal ilişkilerle geliştirdiği sorun çözme yolları, yeni teknik buluşlar için zemin hazırlayabilir (teknik çevrede değişme), işyerinin fiziki konumunda yeni düzenlemelere sebep olabilir (fiziki çevrede değişme), ve işçi-işveren ilişkilerinde yeni norm ve değerler geliştirilebilir (kültürel çevrede değişme)⁵.

Değerlerin bir kısmı, kültürel ortama veya değişen durumlara göre gelişebilir. Teknolojik ilerlemeler buna bağlı değerlerin değişmesine yol açabilir. Ancak, ahlaki değerler pek değişmezler. Gerçeğe ve güzele ulaşmak, doğru ve dürüst olmak, adalet, hakkı ve haklı olanı korumak vb. ahlaki değerler, bütün insanlık için aynı önemi taşırlar. Fakat bu değerlerin sosyal anlamı ve davranış boyutu her toplum için farklı olabilir⁶.

⁴ Enver Özkalp, Sosyolojiye Giriş, Eskişehir 1992, s.76.

⁵ Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, No:185, Ankara 1979, s.105.

⁶ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İ.Ü.İ.F. Yay. No.139, İstanbul 1983, s.189-192.

"Evet efendimcilik", "umursamazlık" ve "kişisel çıkarıcılık", toplumumuza asalak olmuş ve silkinip atmak durumunda olduğumuz değerlerdir. Bu değerlerin, örgütlerin değişme gücüne ne şekilde etkide buldukları üzerinde durulmaya değer bir konudur.

Değerler zamanla değişebilir, yerlerine yenileri gelebilir, eskiyen bir takım değerler atılabilir⁷.

1.3.Ekonomik, Yasal, Sosyal Baskılar

Pazar türlerinde tekelleşmeye ya da oligopolleşmeye yönelik gelişmeler örgütlerde, özellikle pazarlama bölümünde bazı değişimleri zorunlu kılacağı kuşkusuzdur. Pazar türlerinin değişimi finansal yapıyı da elde edilecek gelir açısından etkileyecektir. Bundan dolayıdır ki bazı finansal yapı değişimleri orataya çıkmak zorundadır.

Enflasyon nedeniyle işletmeler bankalardan kredi sağlama yerine halka açılmaya ve holdingleşme yönünde bir yapısal değişime zorlanabilir⁸.

Uluslararası ekonomi düzeyinde kendini gösteren değişimler ve pazarların tamlaşmaya yönelmesi örgütleri değişmeye yönelten etkenlerin başında gelir. Yani örgütsel düzeyde büyük birimler yaratılır.

Ekonomik çevredeki talep değişimleri için işletme örgütünde denetleme ve tahmen işlevleri arttırıcı yönde toplu durum dalgalanmaları sonucunda bu iki işlevle birlikte planlama işlevine ağırlık verici bir değişim söz konusu olabilir⁹.

⁷ Özkalp, s.78.

⁸ Çelebioğlu, s.78.

⁹ A.g.e., s.79.

1.4.Çevre Olanakları

Genel anlamıyla çevre bireyin, örgütün ya da toplumun yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamıdır¹⁴.-

Örgütü değişim yönünde etkileyen çevresel öğeler¹⁵; Endüstri, hammadde, insan kaynakları, finansal kaynaklar, pazar, teknoloji, ekonomik koşullar, hükümet ve kültür bu öğeler arasında yer almaktadır.

Örgütü etkileyen doğal çevre koşulları, örgütün önce coğrafi bir mevki içinde kurulduğu ve çalıştığı bilindiğine göre, doğal koşulları (toprak, su ve hava) etkilerine maruz kalacağı kuşkusuzdur. Doğal çevrenin önemi tarım, orman, balıkçılık, madencilik ve hayvancılık gibi işletme kolları için başta gelen bir önem taşır¹⁶.

Toprağın yapısı, zenginlikleri, arızaları ve öteki özelliklerindeki değişimlerin olumlu yönde gelişmesi, işletmenin boyutunun büyümesine, tersi durumda ise işletmenin çapının düşmesine etkide bulunacağı açıktır.

Diğer öğe olan su ise, nicelik ve nitelik yönünden işletmeleri, özellikle tarımsal ve su ulaşımından yararlanan örgütleri doğal olarak değişime konu yapmaktadır. Ayrıca, iklim öğesinin gösterdiği değişimin örgütsel değişimdeki etkisi oldukça büyüktür.

Ayrıca doğal çevre, tarım işletmelerin doğrudan doğruya etkilediği gibi, diğer faktörler yanında doğal çevrenin de etkisiyle ortaya çıkan kentleşme süreci

¹⁴ Can, s.59.

¹⁵ A.g.e., s.59-62.

¹⁶ Tosun, s.444.

sonunda endüstri işletmelerini de özellikle personel tedariki ve işgücü hareketliliği açısından etkilemektedir¹⁷.

Çevreden gelen bilgiler örgütte geliştirilmiş olan süzgeçlerden geçerek işlenir. Süzülen bilgiler kilit noktalardaki karar vericilere (yöneticileri) gelir. Bu bilgiler kabul edilebilir nitelikte ise, örgütün amaç, yapı ve stratejilerini etkileyen kararlara dönüşebilecektir¹⁸. Çevreden gelen bilgilerle yönetici çevreyi kontrol edeceği araçları geliştirebilecektir ve bu araçlarda, örgütte değişimi başlatan güçler arasında yer alacaktır.

Günümüzün geniş hacimli karmaşık örgütleri, çevrelerinde çeşitli tekniklerin, makinaların, yöntemlerin ve ürünlerin devamlı ve süratli değişimi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu örgütler varlıklarını devam ettirebilmek, gelişebilmek ve diğer örgütlerle rekabet güçlerini arttırabilmek için, çevrelerindeki değişiklikleri yakından izlemek ve kendi bünyelerinde de gerekli değişiklikleri zamanında gerçekleştirmek zorundadırlar. Örgütlerin çevrelerindeki değişiklikleri izlemeleri ve kendilerini bu değişikliklere uydurmaları, yüksek bir verimlilik ve etkenlik için yeterli değildir. Örgütlerin ayrıca, yenilikçi olmaları, çevreleri için bir değişim kaynağı haline gelmeleri, getirdikleri yenilik ve değişiklikleri çevrelerine benimsetmeleri, diğer bir ifadeyle, çevrelerine hakim olmaları geniş ölçüde başarılarına temel oluşturacaktır.

¹⁷ Çelebioğlu, s.76.

¹⁸ Ceyhan Aldemir, Örgütler ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985, s.124.

2.İÇ GÜÇLER

2.1.Örgütsel Gerilim

Örgütlerde gerilimin ortaya çıkmasına yol açan alanlar, örgüt içi yetersizlik ve sorunlardır. İşletmelerde gerilim daha çok iç çevre yetersizliğinden ve başarısız yönetimden kaynaklanmaktadır.

Hızlı sosyal ve kültürel dönüşümlerin yaşandığı günümüz dünyasında, değişim ve rekabet duygularının yoğun bir biçimde algılandığı, toplumsal ve örgütsel yaşamın, bireyi içinden çıkılması pek kolay olmayan bunalımlara sürüklediği bir görünüm taşımaktadır. İnsanlar, çalışma yaşamının getirdiği sınırlılıklarla birlikte diğer etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, herşeyden önce yaptıkları işle kendi yeteneklerini de zorlamaktadırlar.

Örgütlerde gerilime yol açan faktörler arasında, üst kademe yöneticilerinin yeteneksiz ve yetersiz olmaları en önemli faktörler arasında yer almaktadır¹⁹. Çünkü, yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma durumları örgüt içinde işgörenlerin etkin ve verimli çalışmasını olumsuz etkileyeceği gibi gerilim içinde bir başlangıç yaratılmış olur. Böyle bir durumda ise, örgütsel gerilime çözüm arayışı içinde bulunulması, durumun iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi yoluna gidilmesi gerekeceğinden bu bağlamda gerilim, değişimi başlatıcı bir güç durumunda olacaktır.

¹⁹ Dinçer, s.317.

2.2.Amaç ve Hedefler

Her işletmenin bir varoluş nedeni vardır. Diğer bir ifade ile örgütün yaradılış nedeni, onun amacını ifade etmektedir. Bunu işletmelerin kuruluş statülerinde, çoğu kez bu statülerin ilk maddelerinde bulmakta ve görmekteyiz. Devlete ilişkin işletmeler de bu husus yasalarda, özel kesime ait örgütlerde ise statü olarak ifade edebileceğimiz, tüzük, sözkonusu ve benzeri metinlerde yer almaktadır²⁰.

Örgütsel amaçlar, örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki ihtiyaçlarına, diğer yandan da, üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların ihtiyaçlarına dayalı olduklarından dinamik bir özelliğe sahiptirler²¹. Kısaca örgütlerin iç ve dış çevresindeki istek, gereksinim ve baskılarının değişmesiyle, örgütsel amaçlarda değişebilir ve yeniden tanımlanabilir.

Amaçların saptanışı sırasında bazı statülerde amaç veya amaçlarla görevlerin birlikte belirtilişine tanık olunur. Böyle durumlarda amacı görevlerden ayırmak gerekir²².

Yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ile başarılı değişim uygulamaları da işletmeleri örgütsel değişime iten nedenler arasındadır.

Tepe yöneticilerinin değişmesi de örgütte değişimin nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Çünkü yeni yöneticilerin anlayışı ve politikaları farklı ve değişik olabilecektir.

²⁰ A.Hayrettin Kalkandelen, İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon, TODAİE, Ankara 1976, s.52.

²¹ Sağlam, ,s.78.

²² Kalkandelen, s.53.

Diğer yandan şirketlerarası birleşmeler ya da şirketlerin alım ve satımı da örgütsel değişimin nedenlerindedir. Ayrıca işletmelerde belirli bir büyüklüğe kadar mevcut işgörenler ve yöntemlerle işler yürütülebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise köklü bir örgütsel değişim gereği duyulmaktadır.

Dinamik bir yapıya sahip olan işletmelerin başlıca amaçlarından birisi yaşamlarını uzun süre devam ettirebilmektir. Her canlı varlık gibi işletmeler de, yaşamlarını sürdürdükleri ortamın değişen koşullarına uymak zorundadırlar. Teknolojik değişiklikler, çalışma standartlarındaki değişiklikler, personel değişiklikleri, metod değişiklikleri, politika ve uygulama değişiklikleri örgütte çeşitli değişikliklere neden olurlar. Ayrıca günümüz ekonomik ve sosyal faktörler de sık sık değişmektedir. Bütün bu değişimler ise işletme amaçlarının da değişmesine neden olmaktadır. Amaç değişiklikleri de örgütlerin değişmesini zorunlu duruma getirecektir²³.

Örgütler, dinamik bir yapıya sahip olmaları nedeni ile amaçlarını sık sık değiştirmek zorundadırlar. Bu nedenle de değişen amaçlara göre, örgütü amaçla uyumlu hale getirmedikçe yaşamlarını başarıyla sürdürme imkanını elde edemezler.

2.3.Örgütsel Etkinlik

Etkinlik, "belirlenen amaçlara ulaşma derecesini ifade eder"²⁴. Etkinlik işletme ölçülerinin, ekstrem ölçülerle uyumlu olması olarak tanımlanabilir. Doğru işin doğru olarak yapılmasını da etkinlik olarak tanımlayabiliriz. Etkinlikte doğru

²³ İlker Birdal, İşletme Ekonomisi, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1986, s.251-252.

²⁴ Erol Eren, İşletme ve Yönetim Sistemleri, Sakarya 1981, s.35.

normları belirleyip, bunları realize etmek gereklidir. Amaçlara ulaşmak etkililik olarak ifade edilebilirken, amaçlara en az çabayla ulaşmak etkinlik olarak ifade edilir²⁵.

Örgütün ve yöneticinin istenen ve istenmeyen çıktılarının fazlalığı ve karmaşıklığı etkinliğin çok boyutlu bir kavram olarak düşünülmesine yol açmaktadır²⁶.

Etkin örgüt, kendi çevresi ile arasında mümkün olduğu kadar bir uyum sağlamaya çalışır. Örgüt hangi çevresel faktörlerin önemli olduğunu bilir ve kontrol edebileceği faktörleri değiştirmeye çalışır. Kendisinin kontrol edemeyeceği faktörlere de uymaya çalışır. Böylece örgüt, kendi örgütsel amaçlarına en iyi biçimde ulaşmak için kaynaklarını kullanır ve kendisi ile çevresi arasında meydana gelebilecek bir sürtüşmede kaynaklarını gereksiz biçimde harcamaktan kaçınır. Sosyal sorumluluğu duyan bir örgüt, kendi çevresini geliştirmek için çaba gösterir²⁷.

Örgütsel etkinliği, örgütün yaşama, iç ve dış çevresine uyabilme, kendini koruma ve büyüme kapasitesi diye tanımlayabileceğimiz gibi, örgütsel etkinliğin tek ölçüt ile geçerli bir biçimde belirlenemeyeceği, ölçütler arasında çevreye uyma

²⁵ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Kütahya 1995, s.55.

²⁶ Mustafa Tosun, *Örgütsel Etkililik*, TODAİE yayını, no:196, Ankara 1981,s.4-5.

²⁷ Hicks, s.112.

yeteneği, sorun çözmeye yeteneği ve örgütün içte bütünleşmesi gibi ölçütler kabul edilebilir²⁸.

3-ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SONUÇLARI

3.1.DEĞİŞİM HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ

3.1.1.Yapısal

Örgütlere varlıklarını veren metinlerde, ayrıntılı örgüt şemalarına rastlanmaz. Bunlarda, çoğu kez, örgütlerin temel görevlerine ilişkin ana bölüm veya bunlarla ilgili ana birimler ile destek ve danışma birimleri ve bunların görevleri belirtilir. Örgüt-Method hizmetleriyle görevli birimlerde, kurumlarının örgüt şema'larının bulunması ve bu şemaların, alınan kararlara göre değişiklikleri kapsar biçimde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir²⁹.

Örgütlerde karşılaşılan sorunların çözümü ve örgütsel değişimin başarı ile gerçekleştirilmesi için, herşeyden önce, örgütün yapısal unsurlarında gerekli değişikliklerin yapılması gereklidir.

Örgütlerin yapılarını değiştirerek, yeni biçimlere dönüştürme çabalarının başında "klasik" örgüt kuramcısının esaslarını saptadığı yapısal değişme mekanizması gelmektedir³⁰. Tümdengelimci, ussal ve büyük çapta askeri düşünce tarzına dayanan birlik örgüt kuramına, örgüt yapısını kıvamlştırarak, örgütsel başarının iyileştirilmesi amacıyla, ilkeleri evrimleştirilmiştir. Klasik yaklaşımlarının temelinde daima düzen, disiplin, sistem ve yetkenin kabulü gibi değerler vardır. Tek

²⁸ Sağlam, s.118.

²⁹ Kalkandelen, s.57.

³⁰ İnal Cem Aşkun, Organizasyon Seçme Yazılar, Eskişehir Ticari ve İlimler Akademisi, Eskişehir 1976, s.130.

amaç kuşkusuz kıvamlı iş veya ödev başarısıdır, ancak bunun sınırları yetki zinciri, diğer deyimle basamaklar sırasında ortaya konmaktadır ve ikisi arasında bir çatışma öngörülmektedir.

Klasik örgüt kuramcılarının üzerinde önemle durdukları bu görüşler, ana hatlarıyla biçimsel bir nitelik taşırlar. Bu kuramcılara göre, örgüt üyeleri, belirli görevleri yerine getirmek ve karşılığında kendilerine bir ödeme yapılmak üzere işe alınmışlardır. Örgütlerde önemli olan insan değil, yapısal unsurlar ya da örgütte geliştirilmiş sistematik, biçimsel ve kalıplaşmış doğal ilişkilerdir. Örgütsel değişim için de sadece örgütün yapısal unsurlarında gerekli değişikliklerin yapılması yeterli olacaktır.

Merkeziyetçi bir sistemden ademi merkeziyetçi bir sisteme geçilmesi ile bazı sorunlarla karşılaşmış ve uzun süre tartışma konusu olmuştur³¹. Örgütsel hiyerarşinin üst kademelerinde toplanan yetke ve sorumlulukların sistematik bir şekilde alt kademelere göçerilmesi anlamında kullanılan ademi merkeziyetin, eşgüdümlemenin maliyeti düşürdüğü, daha küçük çapta haberleşme ve merkezlerinin kurulmasına ve kararların alınmasına ve örgütte yetke ve sorumluluğun dağıtılmasına yol açtığı, yönetim sisteminde bir esneklik meydana getirdiği ve birimlerin faaliyetlerinde daha uygun tekniklerin kullanılmasına ve çeşitli kademelerden örgüt üyelerinin yönetime katılmalarına olanak hazırladığı birçok düşünürler tarafından ileri sürülmüştür.

Klasik örgütçüler için merkezleşmeme düzenleştirme giderlerini düşürmekte, ikincil örgüt birimlerinin denetlenmelerini kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan, yöresel

³¹ Ülkü Dicle, Atilla Dicle, "Örgütsel Değişim", Verimlilik Dergisi MPM Yayınları, C.2. S.3, 1973, s.674.

kâr merkezlerinin meydana getirilmesi ile, buralardaki yöneticilerin güdülenmesi ve her zaman amaca yönelik kalmaları sağlanmaktadır. Bunun yanında yine merkezleşmeme konusunda küçük karar, erk, bilgi merkezlerinin oluşturulması da mümkün olmaktadır. Bu bağlamda örgüt merkezleşmeme yoluyla esneklik kazanmakta, teknoloji ve diğer değişkenlerin örgütsel birimlerin içinde yer aldıkları ortamın koşullarında yol açtıkları değişikliklere söz konusu birimlerin uyarlanması kolaylaşacaktır.

Örgütsel değişim üzerinde etkisini her zaman şiddetle duyurmuş olan diğer önemli bir yapısal unsur da haberleşme olmuştur.

Örgütsel haberleşme üzerinde yapılan çalışmalar gün geçtikçe artan bir önem kazanmaktadır. Öyle ki bugün, örgütsel değişime ilişkin çalışma ve uygulamaların büyük bir kısmı tek başına bu konu üzerinde toplanmıştır.

Örgütün dinamik özelliği daima hesaba katılarak değişen şartlara uyabilmesini temin amacı ile örgütün yeteri kadar esnek olmasına dikkat edilmelidir.

Örgütler de sosyal bir yapı olduklarından, onlarda doğar, gelişir, yetersizleşir ve yenilenmezse ölürler. Bu eskimeyi giderebilmek, örgütleri sağlıklı ve dinamik ve yeni gereksinim ve koşullara uygun durumda tutabilmek için örgütsel analizler yapmak ve örgütsel sorunları çözümlenmek suretiyle sürekli bir çalışma içinde bulunmak gerekmektedir. Bu çalışmalar genellikle iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Yasal ve yönetsel değişimler olarak karşımıza çıkarlar. Örgütün varlığına neden olan yasa değişir, örgüt yeni amaçlar doğrultusunda yeni biçim ve boyutlar kazanır.

Yönetimler de zaman zaman bunları yeni değişmelere tabi tutarak yapısal değişme yoluna gidebilirler.

Örgütsel gerçekler değiştikçe, örgütler büyüyüp veya küçüldükçe işletme ürün veya pazar farklılaşmasına gidip strateji değiştirdikçe, çevre koşulları özellikle, teknoloji, rakipler, ekonomik şartlar değiştikçe örgütler de değiştirilmelidir. Bu bağlamda örgüt yapıları ve örgüt el kitapları her zaman geçerli olmayıp, iş tanımları, yetki ve sorumluluklar, örgütsel ilişkiler gereksinim duyulduğunda değiştirilebilmelidir. Bir başka deyişle bu ilişkiler esnek olmalıdır³².

İşletmede yapısal değişme tamamlandıktan sonra yeniden düzenleme komitesi zaman zaman biraraya gelerek en azından senede bir defa işletmedeki faaliyetleri görmeleri çevre şartlarındaki değişme ve gelişmeler nedeniyle yeni çalışmalara gereksinim duyup duymadıklarını belirlemelidirler³³.

3.1.2.Teknik

Örgütsel sorunların etkin bir biçimde çözümlenmesi ve örgütsel değişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi, ancak örgütte kullanılan eskimiş tekniklerin değiştirilerek yerlerine daha yeni, etkin ve verimli olanlarının alınmasıyla mümkün olabilir.

Örgütlerin değişim için kullandıkları bu teknikler, örgütte kullanılan türlü yöntemler olabileceği gibi, türlü makinalar, formlar ve malzemeler de olabilir. Bu alanda yapılan çalışmalarda elektronik beyinler, bilgi işlem, sistemleri, doğrusal

³² Erol Eren, Yönetim ve İstanbul Üniv.İşletme Fakültesi, Yay.No:401, İstanbul 1993, s.119.

³³ Bedri ışıl, Reorganizasyon ve Modern Sevk ve İdare, Ayyıldız Matbaası, Yenişehir-Ankara 1965, s.49.

programlama, yöneylem araştırması, sistem analizi, maliyet-yarar ve maliyet-etkenlik analizleri, PERT/CPM, vb., gibi teknikler bu konuda önemli yer almaktadır³⁴.

1910'larda A.B.D.'de ortaya çıkan ve üretime, zaman ve hareket etütlerine, iş akımına ve iş tekniklerine büyük değer veren Taylorizm veya "bilimsel yönetim" fikir akımı, bütün dünyada teknolojik değişikliklerin hızla gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının örgütlere uygulanması için bir başlangıç olmuştur.

Bugün teknolojik değişim, özellikle endüstrileşmiş ülkelerde, o derece önem kazanmıştır ki çoğu kez örgütsel değişim ile eş anlamda kullanılmaktadır. Gerçekten, bugün birçok örgütsel değişim programlarının amacı, örgütlerde işlerin elektronik beyinlere ya da geliştirilmiş diğer geniş kapasiteli makinalarla yerine getirilmesi hedeflenmektedir.

3.1.3.Davranışsal

Örgütleri değiştirmek için öncelikle örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirme yoluna gidilmesi hedef alınabilir. Bu konuda dayanak noktası kabul edilen düşünce, insan davranışlarının değiştirilmesiyle yeni araçların ortaya çıkacağı, görevlerin yerine getirilme biçimleri ve başarıma dereceleri ile bireyin gelişmesinde önemli değişikliklerin meydana geleceği düşünülebilir.

Örgütün insana ilişkin unsurlarındaki değişimin örgütsel değişimin esasını oluşturduğuna ilişkin varsayımına göre, örgütsel değişim bireysel değerler ve davranışlarda yapılabilecek değişme açısından incelenmekte ve özellikle örgüt

³⁴ Aşkun, s.164.

yöneticilerinin ve kilit makamlardaki personelin davranış ve değerlerindeki değişimin örgütün diğer unsurlarında da (yapısal, teknolojik, ve amaçlara ilişkin unsurlar) değişme yaratacağı açısından hareket edilmektedir³⁵. Ayrıca, bir örgüt meydana getiren bireylerin, özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklikler yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişiklikler sağlanabilir.

Örgüt üyelerinin değiştirilmesini örgütsel değişim için yeterli sayan görüşler, örgüt üyelerinin yetenek ve davranışlarının değiştirilmesi üzerinde önemle durmaktadırlar. Bunların bir kısmı da grup olarak ele alırlar. Bu amaçla kullanılan yöntemler arasında katımlı yönetim, planlı örgütsel değişim, eylem araştırması, duyarlık eğitimi, danışma ve terapi sayılabilir³⁶.

Katımlı yönetim, örgüt üyelerinin bireyler veya gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılmalarının sağlanması, özellikle son yıllarda, örgütsel değişimin en belli başlı yöntemlerinden biri sayılmaktadır. Çünkü örgütler değişime karşı direnç odaklarıdır³⁷. Ancak örgütün çeşitli kademelerinde alınan yenilik kararlarının ve bunların uygulanmasına ilişkin planların hazırlanmasına katılma astlardan gelen direnişleri önemli ölçüde azaltabilecektir. İnsan kendi aldığı kararlara ya da kendi payının bulunduğu kararların uygulanmasına direnmesi bir yana onların yürürlüğe konmasını kolaylaştıracaktır³⁸.

³⁵ Sağlam, s.66.

³⁶ Aşkın, s.152.

³⁷ Tacettin Karaer, "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1990/4, s.139.

³⁸ Ali Akdemir, Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katımlı Yönetimi Uygulama Teknikleri, Anadolu Üniv., Kütahya İ.İ.B.F.Yay.No:9, Kütahya 1992,s.56-57.

Örgütsel değişimde insan unsurunun önemi ve özellikle değişiklikle doğrudan ilgili örgüt üyelerinin değişikliğin yapılmasına katılmalarının etkileri konusunda ilk araştırmalardan birisi, Amerika'da Harwood elbise fabrikasında yapılmış ve örgütsel değişikliğin gerçekleştirilmesinde ilgili örgüt üyelerinin değişiklik yapılmasına katılmalarını sağlamanın değişikliğe karşı olumsuz tutumlarını gidererek, değişimin benimsenmesine hizmet ettiği sonucuna varılmıştır³⁹.

Planlı örgütsel değişimin hedefini örgüt içinde yer alan bireyler ve küçük gruplar teşkil eder. Diğer bir deyimle, planlı örgütsel değişimde amaç, örgütlerde bireylerin ve grupların yetenek ve davranışlarını değiştirmek ve geliştirmektir.

Eylem araştırması özünde, örgütlerin örgüt dışından bir değişim ajanının yardımıyla bilimsel veriler ışığında, kendi sorunlarını kendilerinin bulmaları, incelemeleri, ve çözüm yolları aramalarıdır. Eylem araştırmasında, birey ve grupların davranışlarını değiştirmek amacı vardır ve bu amaca birey ve grupların değişme sürecinde daha aktif bir biçimde katılmalarıyla ulaşmaya çalışılır.

Örgütsel değişim yöntemlerinden birisi olan duyarlılık eğitimi ise, örgüt üyelerinin kendileri, başkaları ve aralarındaki ilişkiler hakkında, bilgilerini artırmaya ve tutum ve davranışlarını değiştirmeye yönelik bir yöntemdir. Bu uygulamanın özünü, örgüt üyelerinin duyarlılık ya da laboratuvar eğitimiyle değer ve davranışlarını değiştirme çabaları oluşturur.

Terapi, örgütsel değişimin sağlanmasında sık sık yararlanılan bir başka yöntemdir. Terapi, bir kişinin veya grubun iş yerinden alınarak bir terapist

³⁹ Sağlam, s.67-68.

tarafından etkilenmeye ve değiştirilmeye çalışılmasıdır. Denilebilir ki bir kimse kendisi hakkındaki bilgilerini en iyi, iş ve toplumsal çevresinden uzak bir yerde geliştirilebilir. Bir şahıs, mevcut davranışlarını yaratan toplumsal çevresinden uzak bir yerde daha kolaylıkla etkilenebilir ve örgüte döndüğünde iş çevresini etkileyebilecek kadar tutum ve davranışları değiştirilebilir.

Terapi yoluyla örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde iki aşamalı bir değişim süreci söz konusu olmaktadır. İlk aşamada değiştirilmesi istenen örgüt üyesine yeni düşünce ve görüşler kazandırılmaya, içinde yaşadığı çevrenin tehdit edici niteliklerinin ve güvensizlik kaynaklarının azalmasına ve çevresi ile daha etkin ilişkiler kurabilme yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılır. İkinci aşamada ise, tutum ve davranışları değiştirilen üyenin örgütteki rolünün ve diğer örgüt üyeleri ile olan ilişkilerinin yeniden şekillendirilmesi söz konusudur.

4.DEĞİŞİMİN YERLEŞTİRİLMESİ İÇİN ÖRGÜTLENME

Örgütsel değişim için, gelecekteki ulaşılmak istenen hedefleri ve hedeflere ulaştıracak faaliyetlerimizi belirledikten sonra ki işlevimiz bu amaçlara ulaşmak için örgütlenme faaliyetlerimizi yerine getirmemiz gerekmektedir.

Örgütlenme, gerekli faaliyetlerini sınıflandırılması, amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin gruplandırılması, gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmış bir yöneticinin her gruplanmış faaliyete tahsisi ve örgüt yapısında dikey ve yatay koordinasyonu belirleme faaliyetidir⁴⁰.

⁴⁰ Aşkun, s.163

Örgütlendirme, insanların belirli amaçlara ulaşmasını ve bu yolda birlikte çalışma olanaklarını sağlar. Bireylerin görevleri arasında bağlantı için hangi işleri kendinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu bulunacağını ve kimlerin kendisine sorumlu olacağını açıkça bilmesi gerekir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içinde kendi yerini ve haberleşme kanallarını da bilmelidir.

Bir işletme ya da kurumun tümünün veya bir kısmının örgütlenmesi işlemi önce yapılması gereken işin kişisel işler halinde bölünmesini ve gruplandırılmasını, ikinci olarak da bu görevleri yapacak kişiler arasında kurulan ilişkilerin belirlenmesini kapsar. Bunların yanısıra, yöneticinin pek az etkilemek olanağına sahip bulunduğu başka özel ve sosyal ilişkiler de kuşkusuz vardır. Bu ilişkiler de örgütün çalıştığı çevrenin bir parçasını oluşturur⁴¹.

Örgütlerin büyüyüp gelişmesi, teknik sorunlara ilave olarak beşeri ve sosyal sorunların da boyutlarını genişletmiştir. Yöneticiler hızla artan sorunların üstesinden gelmek bakımından gerekli bilgi, enerji ve zamana sahip olmadıklarından örgütün bozulan havası ve çözümlenemeyen sorunları için güvenebilecekleri bir örgüt danışmanına gereksinim duymaktadırlar⁴²:

Örgüt büyüdükçe veya değişim meydana geldikçe çeşitli ve çok sayıda faaliyetlerin yapılması için birden çok insanın çalışması veya çalıştırılmasının gerekli olduğu durumlarda, yönetim basamaklarının sayısı ve işbölümünün derecesi artar. İş bölümü gerek yönetimin, gerekse üretimin genişlemesiyle, ayrı ayrı faaliyetlerin asıl amaca ulaşabilecek biçimde eşgüdümlemesi, sorumluluk ve

⁴¹ Aşkun, s.23.

⁴² Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, III.Baskı, İstanbul 1989, s.496.

yetkilerin belirlenmesiyle önem kazanır. Bu gibi durumlarda, ister tek kişi tarafından yönetilen küçük işletmelerde ister binlerce kişinin çalıştırıldığı büyük işletmelerde, işlerin aksamadan yürüebilmesi için amaca ulaştıracak faaliyetlerin saptanması, bu faaliyetlerin bir sıraya göre düzenlenmesi ve bölümlenmesi ile örgütlenme ortaya çıkmaktadır⁴³.

İşletme içinde örgütlenme çalışmaları genel olarak,iki kısımda yapılır. Bunlar; a-İnsangücü örgütlenmesi, b-Tesisler ve araçların örgütlenmesidir⁴⁴.

4.1.İNSANGÜCÜ ÖRGÜTLENMESİ

İşletmede bütün işler insanlar tarafından yapılacağına veya yönetileceğine göre, işgücünün örgütlenmesi, örgütlenme faaliyetinde önemli yer almaktadır.

İşletme insangücünün örgütlenmesi ikiye ayrılır;

- 1.Yönetimin örgütlenmesi,
- 2.İşlerin örgütlenmesi.

4.1.1 Yönetimin Örgütlenmesi

İşletmedeki işlerin planlanması ve denetlenmesi ile ilgilenecek, işletmeyi dışa karşı temsil edecek kimselerin, faaliyette bulunacak elemanların yönetimini başaracak bireylerin ödevlerini düzenler ve tayin eder.

⁴³ Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C.1,3.Baskı, İstanbul Üniv.,Yay.No:2430, İstanbul 1978, s.221.

⁴⁴ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş., No:496, İstanbul 1994,s.157.

4.1.2 İşlerin Örgütlenmesi

İşleri bilfiil yapacak işgörenlerin çalışma ve faaliyetini düzenler.

İnsangücünün örgütlenmesinin önemli aşamaları şunlardır⁴⁵:

- a. İşletmenin yapısına uygun yönetim örgütlerini ve görev yerlerini saptamak,
- b. Burada çalışacak elemanların seçimine ait esasları saptamak.
- c. İşçi ile işletme arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- d. İşgücünden maksimum yarar sağlayabilecek esasları hazırlamak,
- e. Gelecekteki gelişmeleri gözönüne alan ve önceden düzenleyen esasları yaratmak.

Değişime başlarken belirli hususlara çok dikkat edilmelidir. Bu safhada en önemli görev yeniden düzenleme komitesi ve tepe yönetimine düşmektedir.

1. Yeniden düzenleme bütün yöneticilere açıklıkla anlatılmalıdır.
2. Yöneticilerin yapısal değişimde ilgili endişeleri giderilmeli, gerçekten ortaya çıkabilecek sorunlarına çözüm bulunmalıdır.
3. Yeniden düzenlemeye karşı kimi yöneticilerin tepkisi yönetim hakkındaki bilgisizlikten ve dolayısıyla kendini yetersiz görmekten dolayı doğar. İhtiyacı olduğu belirlenen her yöneticiyi yönetim mesleği üzerine eğitilmelidir. Bunun için;

-İşletme içi yöneticilik eğitimi semineri düzenlenmelidir.

-Kimi yöneticilerin işletme dışında eğitimi sağlanmalıdır.

⁴⁵ Akat, ve diğerleri, s.158.

-Birinci yıl sonunda başarısız olan yöneticilerin uzaklaştırılması yoluna gidilmemeli, onu kazanmaya çalışılmalıdır.

-Yeniden düzenleme ile ilgili dokümanlar her yöneticiye açık olmalıdır.

4.Uygulamanın ilk zamanlarında ortaya çıkan problemlerin çözümüne gidilmelidir. İşletmede dedikodu, klikler ve dalgalanmalara fırsat verilmemelidir⁴⁶.

Yeni örgüt planı ve bunun getireceği değişikliklerin çalışanlar tarafından benimsenmeleri için elden gelen her şeyin yapılmış olmasına rağmen, yine bazı kişilerin açıkça veya gizliden gizliye bu değişikliklere karşı bir tavır takınıp karşı gelmeleri söz konusu olabilir. Bu gibi durumlarda disiplin kanalı ile gerekli tedbirlerin alınmasından başka çare mevcut değildir⁴⁷.

5.Uygulamada başarı gösteren yöneticiler mükafatlandırılmalıdır.

6.Bazı durumlarda kademeli geçiş planı yapılmalı ve belirli bir süre sonra tam uygulama sağlanmalıdır.

7.Yeniden düzenleme uzmanı uygulama müddetince belli zamanlarda işletmede bulunmalı ve çalışmaları yakından gözlenmelidir. Uygulama boyunca revizyon veya değişiklik gerektiren problemler giderilmeye çalışılmalıdır.

8.Üst kademe yapısal değişim uygulamalarını benimsemeli ve sahip çıkmalıdır.

⁴⁶ Tiftik, s.204-205.

⁴⁷ Işıl, s.44-45.

9.Yeniden düzenleme uzmanının yanlışlık yaptığı hissedilirse konu derhal ele alınmalı, incelenmeli yanlışlar varsa tespit edilmelidir. Örgütün aksayan yönleri derhal revize edilmeli veya yeniden düzenlenmelidir.

10.Yürütme boyunca tepe yönetim sağduyulu, hoşgörülü ve sabırlı bir tutum içinde bulunmalıdır⁴⁸.

4.2.TESİSLER VE ARAÇLARIN ÖRGÜTLENMESİ

İşletmeler faaliyette bulunmak için çeşitli üretim araçlarına ve tesislerine muhtaçtırlar. Bu araç ve tesislerin örgütlenmesi sorunu işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yürütmek ve bu çalışmalardan iyi sonuç almak bakımından çok önemlidir.

İşletmelerin gelişmiş güzel araç tedariki ve tesisler oluşturmak hiç bir zaman amacın gerçekleştirilmesine olanak tanımaz. Bu yüzden tesisler ve araçların örgütü yaşatması önemli bir koşuldur.

Tesisler ve araçların örgütlenmesi, işletme türüne ve yapısına göre değişen bir önem taşır. Özellikle endüstri işletmelerinde, ulaştırma işletmelerinde, banka işletmelerinde ve çoğunlukla büyük işletmelerde önemli bir konudur.

Tesisler ve araçların örgütlenmesi açısından önemli noktaları şunlardır⁴⁹.

a.İşletmenin yapısına ve faaliyet dalına en uygun düşen üretim araçlarını sağlamak için esaslar hazırlamak,

b.Araçlar ve tesisler arasındaki uyumlu birleşmeyi sağlamak,

⁴⁸ Tiftik, s.206.

⁴⁹ Akat ve diğerleri, s.159.

- c.En uygun ve elverişli malzemeyi tedarik etme olanaklarını saptamak,
- d.Üretim akışını ve düzenini gerçekleştirmek,
- e.Malzemenin üretim yerlerine zamanında ulaşmasını garanti altına almak,
- f.Üretim faaliyetinin gelecekteki gelişmesine uygun esaslar hazırlamak ve saptamak.

5.DEĞİŞİM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Çevre koşullarına bağlı olarak değişim hızının arttığı günümüzde faaliyette bulunan örgütler; yaşamlarını sürdürebilmek, arzuladıkları performansa ulaşabilmek için çevre koşullarını dikkate alarak uygun stratejiler belirlemek ve bu stratejileri etkin bir biçimde uygulamak durumundadırlar⁵⁰.

Değişim stratejilerine konu olacak somut konuları, insan kaynakları bağlantılı değişim stratejileri, teknoloji bağlantılı değişim stratejileri, yönetim bağlantılı değişim stratejileri olarak belirlemek mümkündür.

5.1.İnsan Kaynakları Bağlantılı Değişim Stratejileri

Örgütün değişimden en çok etkilenen ya da değişimi etkileyen ögesi insan kaynaklarıdır. Örgütlerin değişmesi ve bu değişimde başarılı yani verimli olması için insan kaynaklarının değişime güdülenmesi gereklidir.

İnsan kaynağı değişimleri, tutumlar, beklentiler, inançlar, yetenekler, yöntem ve işgörenlerin davranışlarındaki değişimlerle ilgilidir. Teknolojik değişim ile insan

⁵⁰ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, Yönetim Teorileri, İstanbul 1992, s.91.

kaynağındaki değişimler arasındaki ilişki, genellikle karşılıklı değil tek yönlüdür. Teknolojik değişimler, işgörme yöntemlerinde ve çalışanların tutum ve davranışlarında değişiklikleri gerekli kılabilir. Teknolojik değişimin uygulanmasında, işgörenlerin işlerini gerçekleştirmeye yönelik tutum ve davranışlarında planlı ve değişimin sınırları dışındaki olumsuz gelişmeler, değişime direnç yaratır ve değişimin başarılı şekilde gerçekleştirilmesini engeller. Örneğin bilgisayarlar teknolojisine ve otomasyon uygulamalarına dayalı teknolojik değişimler, işlerin teknik şartlarının yanında sosyal şartlarını da etkiler⁵¹.

Gelişen ve değişen iç ve dış çevre şartları örgütlerde çalışan işgörenleri de etkiler. Gerek yönetim düşünce ve tarzlarında gerekse, maddi ve yönetsel anlamda işgörenlerin çıkarlarında ve nihayet yeni bir teknoloji veya otomasyon ile yaşanan değişimlerde işgörenler en az çıkar kaybı ile uymak durumundadırlar. Örneğin diğer işletmelerdeki maddi öğeler olan ücret, prim vb.konularda bir değişim beklerler. Terfi ve tayin politikalarında objektif yönde değişim isterler. İleri teknoloji tedarikinde ise eski bilgi birikimi ve örgüt atmosferindeki statü ve rollerin kaybı olmasını istemezler. Diğer yandan yetki devri (belli bir birimde yapılan) ve merkezci olmama (bütün birimler için) gibi yapılandırmaya gitmek isterler⁵². Diğer yandan işgörenler, karara ve kara katılma gibi değişimler de isterler.

⁵¹ James L.Gibson, John M.Ivancevich and James H.Donely,Jr., Organizations-Behavior,Structure, Processes, 6th ed., Business Publications,Inc., 1988, s.690.

⁵² Güngör Onal, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Bursa 1983, s.78-79.

İnsan kaynaklarının değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri ve niteliklerinin artırılabilmesi için bilgi seviyelerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu durum ise, örgüt içerisinde işgörenlerin örgüt içi ve örgüt dışı eğitimleri ile mümkün olur.

Günümüzde eğitim düzeyleri gittikçe yükselen çalışanlar kendilerini daha fazla yönlendirmek ve çalışma koşullarını daha çok kontrol etmek eğilimindedirler. Çalışanların farklı beklentileri ve hedefleri başarılı olmak isteyen yöneticileri örgütlerde katılımcı bir yaklaşımı benimsemeye zorlamaktadır. Yönetim tarihine bakıldığında, yönetici ve liderlerin çoğunlukla ootokratik oldukları ve tüm kararları kendilerinin aldıkları görülür. Örgütlerde katılımcı karar alma uygulamasına geçiş oldukça güçtür. Ancak, çalışanların işleriyle ilgili kararlara katılımını sağlayan yöneticiler olumlu sonuçlar elde etmişlerdir⁵³.

Değişimde önemli faktörlerden biri insan ögesi olduğuna göre, örgütlerde işgörenlerin verimli bir şekilde çalıştırılması önemli bir konudur.

Kullanılmayan insan kaynaklarının kullanılabilir hale gelmesi değişim ile gerçekleşebilir. Genellikle mevcut ile kullanılmayan kaynakların kullanılabilir hale getirilmesi örgüt bünyesinde bir değişiklik yapılmadan kolayca başarılamaz. Örneğin, yayınlarını basmak için baskı makinelerini günde 5 saat çalıştıran bir gazete, günde 8 saatlik çalışmaya uymak için geri kalan zamanda reklam materyallerini basmak suretiyle daha çok fayda da temin edebilir⁵⁴. Böylece kullanılmayan insan faktörü değişiklik ile daha çok kullanılabilir hale getirilmiş olur.

⁵³ Gungör Turan, "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi", 1 nci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Bildiriler II (12-13 Ekim 1995), Ankara 1995, s.954.

⁵⁴ İnan Özalp, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, Adana İ.T.İ.A. Yayını, Adana 1975, s.14-15.

Örgütlerde sadece belirlenen standartlara göre sürekli çalışmak örgütün orta ve uzun vadede başarısızlığına neden olacağından, insan kaynaklarını, standartları değiştirmesi için değişime ve gelişime güdülenmeleri bir zorunluluktur⁵⁵.

Toplumun büyük bir hızla değişmesi, sürekli olarak bir yenileme konusunu ortaya çıkarmaktadır. Bugün geçerli olan bilgi ve beceriler, gelecek beş yıl içerisinde ya da daha kısa sürelerde geçersiz hale gelebilmektedir. Teknolojik değişimin etkisiyle yetenekleri eskiyen işgörenleri işten atmak yerine, değişen çevreye, yeni teknoloji ve örgütsel gereksinmelere uyum sağlamalarına imkan verecek becerileri kazanabilmeleri için, bu elemanları yeniden eğitmek yoluna gidilmelidir⁵⁶.

Bütün bu özellikler, maddi ya da yönetsel anlamda değişimi yaşayan örgütlerde insan kaynaklarının her zaman ön planda bulundurulmasını gerektirir. Aksi takdirde zaten güç olan ancak eğitim ve güdüleme ile yerleştirilecek olan değişim daha da güç hale gelebilir.

5.2. Teknoloji Bağlantılı Değişim Stratejisi

Teknoloji ile ilgili olarak gerek mekanik gerekse diğer konularda hızla değişimler yaşanmaktadır. Örgütler başlangıçta tedarik ettikleri teknoloji ile üretimlerini sürdüremezler. Hem maliyette, hem de kalitede üstünlük sağlayacak olan ve rekabet ortamında örgütü öne çıkaracak olan teknoloji başlangıçta ~~sabit~~ yatırımları büyük olsa bile, ileride birim başına maliyetleri düşürebileceği için tercih

⁵⁵ A.g.e., s.18.

⁵⁶ Edgar H. Schein, Örgütsel Psikoloji, (Çev.:Aylin Sağtır, Şan Öz-Alp), Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını No:147, Eskişehir, s.50.

edimelidir. Genel olarak ileri ya da yeni teknoloji parada, zamanda ve enerji de tasarrufu da beraberinde getirecektir.

Yeni teknolojiye karşı işgörenler olumsuz tepkiler gösterebilirler. Çünkü yeni bir teknolojinin uygulanması halinde işgörenler onun kendilerine ne şekilde bir etki yapacağını bilmedikleri için o teknolojinin kullanılması yeni bir takım yetenekleri gerektiriyorsa teknolojinin tesisi hususunda mevcut işlerine olumsuz yönde tesir edip etmeyeceği açısından endişeye düşebilirler. Bu nedenle, yeni bir teknoloji tesisinden önce işgörenlerin bu konudaki endişeleri açığa kavuşturulmalıdır. Çünkü teknolojik yenilikler sonucunda işgörenler bir grup işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar⁵⁷.

Teknolojik gelişmenin, işgücünün genel yapısında yarattığı değişimlerde üzerinde durulması gereken önemli konular arasındadır. Bu konuyla ilgili olarak; bilgisayarların ve otomasyona dayalı süreçlerin, doğrudan imalatın ve destek faaliyetlerinin gerçekleşmesinde yaygın kullanımının, işsizlik oranları üzerindeki etkileri sıkça araştırılmaktadır. Bilgisayarların; rutin işleri, işgücüne gereksinim duymadan yerine getireceği ve böylelikle bürolardaki işgörenlerin büyük çoğunluğunun yerini alacağı veya belirli yönergelerle önceden programlanarak çalışan ve yoğun bir otomasyonu içeren bilgisayarlarla bütünleşik imalat sistemlerinin; üretim hacminde ve birim maliyetlerde yarattıkları tüm olumlu koşullara karşın, işsizlik üzerindeki olası olumsuz etkileri de sorgulanmaktadır. Bu

⁵⁷Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, 3.Baskı, İstanbul 1989, s.172.

konudaki nihai cevap henüz kesin olmamakla birlikte, yapılan son araştırmalar makinalaşma ve otomasyonun işsizliğe neden olmadığını göstermiřtir⁵⁸.

Örgütler, gerek lisans anlaşmaları gerekse Ar-Ge çalışmaları ile yenilik ve teknolojiye açık olmalıdırlar. Zira, rekabetin gerçekleştirilmesinde pazar payının artırılmasında dışa açılma da teknolojik üstünlük ön plandadır. Çünkü, ileri teknoloji daha az enerji kaybı daha az insan ve daha az fire, ıskarta, defolu ürün demektir.

Örgütler, birçok getirisi nedeniyle teknolojik değişimi planlamalı, kaynak ayırmalı ve uygulamalıdırlar. Sonuçta lider olma, rakiplerinden geri kalmama kaliteli ve düşük maliyetli ürün elde etme gerçekleşecektir. Sonuçta da teknolojiye dayalı örgütsel değişme ortaya çıkacaktır.

5.3.Yönetim Bağlantılı Değişim Stratejisi

Örgütler teknolojik ilerlemelere paralel olarak sürekli gelişme içinde olduklarından, çalışmalarını çeşitli öğeler etkiler. Bu çalışmalarını örgütlemek ve bu öğelerden en az düzeyde etkilenmelerini sağlayacak olan sistem, yönetim sistemidir.

Günümüz yönetim kültüründe belirgin bir değişim görölmektedir. Bu değişim geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne geçiş olgusudur. Bu olgu aynı zamanda, geleneksel insan kaynakları yönetiminden çağdaş insan kaynakları yönetimine doğru bir değişimi de anlatmaktadır⁵⁹.

⁵⁸Richard M.Hodgest, *Management-Theory, Process and Practice*, 5th ed., Harcourt Brace Javanovich, Inc.,Orlando,Florida,1990, s.10.

⁵⁹Erdoğan Gazioğlu, "insan Kaynağının Yönetiminde Çağdaş Yönetim Kültürünün Önemi", *1nci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Bildiriler II*, (12-13 Ekim 1995), Ankara 1995, s.1091.

Çeşitli bilim dallarında geliştirilen çözümsel yaklaşımların ve çeşitli deneyimlerden elde edilen bilgilerin birleştirilmesi ve uygulanmasını kapsayan yönetimde bir gelişme ve değişme olmazsa, yönetim, dolayısıyla örgüt, bazı haklı isteklere yanıt veremez duruma gelebilir⁶⁰.

Yöneticiler kara katılma, karara katılma, örgüt geliştirme gibi güncel yönetim tekniklerinin uygulanabilirliğini düşünmeli ve örgütlerde bunlara yer verilmelidirler. Tepe yöneticileri gerek kendi icraatlarında gerekse diğer yöneticilerin tutum ve davranışlarında bu teknik ve ilkeleri örgütteki çeşitli kademelerdeki diğer yöneticilere de benimsetmelidirler.

Yönetim organizasyona yön verirken ortak bir bakış açısını tüm örgüt üyelerine kazandırmaya çalışmalıdır. İleriye ve geleceğe yönelik olarak işletmedeki herkese ortak bir bakış açısı kazandıracak ve onlarca, çok özel bir görev olarak kabul edilecek, aynı zamanda benzerleri içinde işletmeyi farklı kılacak bir vizyon ve misyon sağlanmalıdır⁶¹.

Yöneticiler işgörenlere karşı onların örgütün bir parçası olduklarını herkesin katkısı ile mal ya da hizmet üretebildiğini ve güdülenmelerinin çok önemli olduğunu unutmamalıdır. Bunu sağlarken de gerek maddi anlamda ücret vb. gibi gerekse işyeri simgelerinde masa, sandalye gibi ayırıcı tayin, terfi politikalarında onların güdülenmelerini sağlayacak tarzda hareket etmelidirler.

⁶⁰ Akat ve Budak, s.8.

⁶¹Yahya Fidan, "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik için Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, S.4, 1995, s.60.

Diğer yandan örgüt yöneticileri teknolojik değişime de açık olmalı bu konuda planlama için zaman ayırmalı, tedarik için kaynak ayırmalıdır.

Örgütlerdeki yönetsel değişiklikler, teknolojik değişim ile karşılıklı etkileşim içindedir⁶². Yönetsel değişimler, örgütün yapısındaki değişimleri, amaçları, politikaları, ödüllendirme sistemlerini, işçi ilişkilerini, bilgilerin yönetimini, kontrol sistemlerini, muhasebe ve bütçe sistemlerini kapsamaktadır.

Çağımızdaki teknolojik gelişmeler, nüfus gelişmelerinin, değer yargılarındaki değişmelerin, yasal değişmelerin, ekonomik ilişkilerdeki gelişmelerin ve diğer gelişmelerin yarattığı olanaklar, nedeniyle yönetim, bu değişimleri örgüt işlevlerine yansıtmalı ve sözkonusu işlevlerin işleyişlerinde de verimlilik artırıcı yenilikler yaratmalıdır⁶³.

Teknolojik değişimi başlangıçta bazı işgörenlerce eleştirisinin yapılabileceğini düşünmeli ilgili önlemleri alabilmelidirler. Diğer yandan yeni teknoloji ile ilgili olarak görev yetki ve sorumluluklarında açıkça belirlenmesi gerekir.

Kısacası örgüt düzeyinde teknolojiye, insan kaynaklarına ve yönetim yaklaşımına dayalı değişim stratejileri belirlenmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Bir başka deyimle örgüt içerisindeki teknoloji, insan kaynakları ve yönetim yaklaşımları, genel değişme ve gelişmeye bağlı olarak değiştirilmeli ve geliştirilmelidir ki örgütsel düzeydeki değişme ve gelişme de sağlanmış olsun.

⁶² Samuel C.Certo, Principles of Modern Management-Functions and Systems, Wm.C.Brown Company Publishers, Dubuque, Iowa, 1983, s.267.

⁶³ Mehmet Şahin, Üretim Yönetimi, Eskişehir 1995, s.73.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞME'NİN GÜDÜLEMeye

ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

1.GÜDÜLEMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

1.1.Güdelemenin Tanımı

Güdü terimi, bir gereksinmenin karşılanması eylemini belirtir. Gereksinme, istek, dürtü ve güdü; psikologlarca çoğu kez birbirinin yerine kullanılabilir¹.

Güdüleme kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü "bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere"² denir. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. Bunlar, canlı bir organizma olarak tanımlanan insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir iç itilme ya da dürtü olarak belirir.

Güdüleme, işgörenin iç, dış ve etkileşim kökenli itici güçlerinden yararlanarak, onları üretken davranışlara yönlendirme çabalarının toplamıdır³.

Güdüleme, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde de tanımlanabilir⁴.

Güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır⁵. Birey davranışları genellikle bir nedene dayanır. Bu nedenler ise gereksinmeler, arzular korkular, inançlar gibi konulardan oluşur.

¹ Meral Aşkoğlu, "Güdüleme Teorileri ve Verimlilik İlişkisi", Anadolu Üniversitesi, Kütahya İ.İ.B.F.Yıllığı, Eskişehir 1991, s.89.

² Lütfi Öztabağ, Psikolojide İlk Adım, Remzi Kitabevi, İstanbul 1970, s.34.

³ Mehmet Şahin, Üretim Yönetimi, Eskişehir 1995, s.77.

⁴ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme ve Davranış, Beta Basım Yay.Dağ.A.Ş., 5.Baskı, İstanbul 1995, s.382.

⁵ Mehmet Tikici, Mehmet Deniz, Örgütsel Davranış, Özmert Ofset, Malatya 1993, s.28.

1.2.Güdülemenin Önemi

Uluslararası boyutta başarılı bir işletme olabilmek için, dünya rekabet koşullarına uygun bir işletmecilik performansı göstermek gerekir. Bu ise, kaliteli işgücü ve bu işgücünün gerçek anlamda güdülenmesine bağlıdır. Çünkü, kaliteli ve iyi güdülenmiş bir işgücü, tüm işletmecilik alanlarında olağanüstü rekabet üstünlükleri sağlar.

Gereksinmelerin sonsuz olması nedeniyle gereksinmelerin karşılanması için bazı faaliyetlerin yerine getirilmesi kaçınılmaz bir durumdur. İnsanların çeşitli mal ve hizmetleri sağlamaları ancak mal ve hizmetlerin üretilmesiyle gerçekleşebilir. Mal ve hizmetlerin yerine getirilmesi ancak işletmeler tarafından sağlanabilir. İşletmeler ise amaçlarına ulaşabilmek için insanlar ve fiziki tesislere gereksinme duyarlar. En gelişmiş makinaların bile insanlar tarafından çalıştırılması gerektiği düşünülürse, konunun temelinde insanların en verimli bir biçimde çalıştırılması, yani güdülenmesi gerektiği ortaya çıkar.

Yöneticinin başarısı güdüleme konusu ile ilgilenmesine bağlı olacağından, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Diğer bir ifade ile, güdüleme ile performans yakından ilişkilidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan kişilerin örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarıdır⁶.

Güdülemenin kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Birey itici bir güçle uyarılmaya başlar.

⁶ Koçel, s.382.

Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinimlere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır.

Doyuma ulaşamayan birey kendisinde bir boşluğun varlığını hisseder. Bu ise bireyde büyük bir istek ve dengesizlik meydana getirir. Gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası yoktur. Her bireyin istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. Bu nedenle güdülemenin sonuncu aşamasında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur. Mutluluk kavramı, birey ve doyum noktası ya da çizgisinde buldukça varlığını korur. Ancak belirli istek ve gereksinimler kaşısında doyum noktasına ulaşamayan bireylerin ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklendiği toplumsal çevre içinde sık sık rastlanan olaylardır. Gereksinimler ile doyuma ulaşma arasında görülen denge bozukluklarının giderilmesi, sinirsel gerilimleri azaltır, bireyi yaşama ve çalışma mutluluğuna yöneltir. Amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve gereksinimlerinden ileri gelmektedir⁷.

İnsan gereksinimleri sürekli değişir, diğer yandan birey davranışlarında farklılık izlenir. İnsan davranışlarını etkileyen sosyal alışkanlıklar, kültürel yapılar, kişisel yetenekler, değer yargıları ve çevre koşulları vardır. Bununla birlikte güdüleme

⁷ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, 3.Baskı, İstanbul 1989, s.390.

sürecinde davranışlara yol açan en önemli öge olarak gereksinimlerden söz edilebilir. Gereksinimler ise doyuma ulaşıldığı ölçüde değişme gösterirler⁸.

Güdüler biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla da insan davranışlarını etkilerler. Bazı durumlarda güdülerin sırasında değişiklik olur, bir güdü geride bırakılarak onun ardından gelen başka birisi doyurulur⁹.

2.GÜDÜLEME KURAMLARI

2.1.Gereksinimlerin Aşama Sırası Kuramı

Maslow, bireysel davranış açısından güdülemeyi yapmak isterken bir bütünler analizi, ya da çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısında entegre olmuş bir yorumunu amaç edinmiştir. Ana güdü olarak, bireyin "kendini gerçekleştirme-self actualization" gereksinmesi odak noktası olarak seçilmiştir¹⁰.

İnsanların çıkarları, tutumları ve gereksinimleri, güdülemede rol oynayan üç temel değişkendir¹¹.

Çıkarlar, insanların büyük zevkle, dikkatle ve öncelikle yaptıkları faaliyetlerinin sonunda, ulaşmayı arzuladıkları amaçları, tutumlar insanların aynı olay veya aynı konu hakkında, olumlu veya olumsuz duygular duyma özelliklerini, gereksinimler de insanların fiziksel ve psikolojik arzularını simgeler. Bilindiği gibi, bir gereksinim

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa 1995, s.92-93.

⁹ Erol Eren, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul 1979, s.254.

¹⁰ Tuğray Kaynak, Organizasyonel Davranış, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1990, s.114.

¹¹ Şahin, s.79.

karşılanmadığında, kişi o gereksinimi karşılayabilmek için, harekete geçecek ve daha çok çalışacaktır¹².

İnsanların birinci ve ikinci derecedeki gereksinimlerinin daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için gereksinimleri önem sırasına göre sıralamak ve bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir. Bunu kesin şekilde belirlemek her ne kadar kolay olmasa da, bazı psikologlar, kişilerin bazı gereksinimlerine diğerlerine kıyasla daha fazla öncelik verdiklerini öne sürmüşlerdir¹³. Ayrıca onlara göre, birinci sırayı karşılamadan üçüncü sırayı oluşturan gereksinimler ortaya çıkamazlar. Bu durumda, önde gelen bir gereksinim tatmin edilmeden sonra gelen bir gereksinimin tatmini de gecikmiş olacaktır.

A.Maslow Gereksinmelerin Aşama Sırası Kuramını iki temel varsayıma dayandırır¹⁴:

a.İnsan davranışları, onun belirli gereksinmelerini gidermeye yöneliktir.

b.İnsan gereksinimleri öncelik sırasına konabilir. Buna göre alt düzeydeki bir gereksinim belli ölçüde karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

Bu yaklaşıma göre birey gereksinimleri 5 grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel gereksinimleri kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek

¹² A.g.e., s.80.

¹³ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, 3.Baskı, İstanbul 1989, s.395.

¹⁴ İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş., No:496, İstanbul 1994,s.210.

düzeydeki gereksinimleri kapsamaktadır. Bu gereksinimlerin oluşturduğu hiyerarşi şöyledir¹⁵.



Şekil-4 Gereksinimlerin Aşama Sırası

2.1.1 Fizyolojik Gereksinimler:

En alt kademede olmakla birlikte en önemlisi sayılan gereksinimler, fizyolojik gereksinimlerdir¹⁶.

¹⁵ Şahin, s.81

¹⁶ İnal Cem Aşkun, Personel Yönetimi Ders Notları, Eskişehir İ.T.İ.A. Eskişehir 1974-1975, s.222.

Fizyolojik gereksinimler tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikte gereksinimlerdir. Sonradan kazanılmış değil, doğuştan vardır. Yiyecek, içecek, hava, barınma, seks gibi gereksinimler bu türün tipik örnekleridir¹⁷.

Fizyolojik gereksinimler, en az bir oranda dahi doyurulmadıkları takdirde, insan hayatını devam ettiremez. Bu gereksinimlerin tatmini için vücudun harcayacağı enerji, diğer herhangi bir gereksinimin karşılanması için harcayacağı enerji oranından daha fazladır. Biyolojik hayatın devam ettirilmesi ile ilgili olduğu için, bu gereksinimlerin mümkün olduğu kadar en kısa bir süre içinde karşılanmaları gereklidir. Çünkü hava gereksinimi tatmin edilmeden belki bir iki dakika durulabilir, açlık ise ancak bir iki gün dayanılacak bir durumdur.

Fizyolojik gereksinimler büyük ölçüde işin dışında, çalışma ile kazanılan parayla karşılanırlar. Bu durum sadece cari geliri değil, aynı zamanda, gelecekte daha çok kazanç elde edileceği ümidini de kapsar¹⁸.

İnsanların gereksinimleri çeşitli seviyelerde önem durumuna göre sıralanmıştır. Bir kişi yalnız ekmekle yaşayabilir, eğer ekmek yoksa ve koşullar değişmedikçe aşk, mevki, tanınma gibi gereksinimleri önemli olmayacaktır. Eğer karnını doyurursa diğer ları ön plana çıkacaktır. Çok aç olan bir insan için yemekten başka hiçbir şey anlam ifade etmeyecektir. Çünkü o sadece yemek düşünecek, yemek hatırlayacak, yemek isteyecek hatta rüyasına yemek girecektir. Karnı doyduğu ve yeteri kadar yemek

¹⁷ Kaynak, s.117.

¹⁸ Herbert G.Hicks, Örgütlerin Yönetimi:Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından,1.Cilt, 3.Baskı, (Çev.:O.Tekok, B.Aytek, B.Bumin), A.İ.T.İ.Akademisi İşletme Yönt.Kürsüsü, Ankara 1977, s.376.

bulduğu andan itibaren açlık ve şahıs için artık bir gereksinim ve bir güdülendirme olmaktan çıkacak, onun yerini daha yukarı düzeydeki gereksinimler alacaktır¹⁹.

Çalışma yaşamı içinde kendileri ve çevreleri ile sorun olmayan insanlar, çocukluğun ve yetişkinliğin ilk dönemlerindeki fizyolojik gereksinmelerini en az gerilimlerle, doyurmuş olan bireylerdir denilebilir. Olumsuz deneylerden kaynaklanan zamanla birikmiş gerilimler, çalışma yaşamına kişi ile birlikte girerek; korku, düşmanlık gibi yan duygularını da işyerine getirirler. Bu durum ise, kişinin işletme içindeki çalışma durumunu ve çevresini olumsuz yönde etkileyeceğinden başarısızlığına neden olur²⁰.

insanlar, elde ettikleriyle yetinmeyerek, daha da büyümenin yollarını ararlar. Hiçbir kimse, fizyolojik gereksinim düzeyinde kalmak istemez. Hemen hemen herkes, daha yüksek düzeydeki doyumlara ulaşmanın arayışı içindedir.

2.1.2 Güvenlik Gereksinimi

Bireyin fizyolojik gereksinimi doyurulduğu zaman, onların yerini insanı güdüleyici diğer faktörler yer alır. Güvenlik gereksinimi iki türüdür²¹:

a.Fiziksel güvenlik; çalışma ortamında fiziksel güvenlik önlemlerinin alınması, örneğin; aşırı gürültü ortamlarda işitme kaybının önlenmesi için kulaklıkların kullanılması.

b.Ekonomik güvenlik; iş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların sağlanması.

¹⁹ İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir, s.451.

²⁰ Bülent Tokat, Yönetimde İşbirliği İlkesinin Türk Kooperatif Düzenindeki Sorunsalı ve Bir Model Denemesi, Anadolu Üniv., İ.İ.B.F.Yayınları No:27, Eskişehir 1985, s.14-15.

²¹ Akat ve diğerleri, s.211.

Güvenlik gereksinimi, fizyolojik gereksinimlerden daha yüksek derecede bir gereksinimdir. Buradaki mantık, insanın fizyolojik gereksinimini her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar²². O nedenle, bu gereksinimler tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri ortadan kaldırmaya yönelmiştir. Bir kimse düzgün bir gelir seviyesini devamlı kılması ve ihtiyarlayıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için, bir örgüte katılmak isteyecektir.

İnsanlar, yeniliklere karşı direnir. Her yenilik hareketi değişmeyi gerekli kıldığından bireyin güvenliği risk altına olabilir. Yeni teknolojinin uygulanması ile bazılarının işsiz kalması iş emniyetini tehdit edebilir. Fiziki gereksinimler tam olarak doyurulduğu zaman daha üst düzeydeki gereksinimler bireyin davranışlarını etkiler. Burada önemli olan husus, bunun güvenlik gereksinimi olarak düşünülmesinin hatalı olduğudur²³.

Tıpkı, fizyolojik gereksinimler gibi, güvenlik gereksinimlerinin de sürekliliği sonsuz değildir. Tatmin edilince, sona erebilirler. Ancak, bu gereksinimlerin fazlasıyla karşılanması, kişiye zararlı olabilir. İnsanın güvenlik gereksiniminin, onu güçsüzleştirmeyecek oranda, yeterince karşılanma derecesini tesbit etmek te ayrı bir sorundur. Fazla güven duymanın tehlikeli bir yönü de, insanın bu güveni sağlayana aşırı oranda bağlanmasıdır ki bu durumda kişi, verimliliğinden düşer ve belli bir güvenlik kademesini aşamayıp, kalkınamaz. İnsan, başka birine bağlı ve borçlu olursa, kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek gereksinimler kademesine ulaşamayacak kadar kendi kişiliğinden kaybeder²⁴.

²² Erol Eren, Yönetim Psikolojisi....., s.396.

²³ Özalp, s.452.

²⁴ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi....., s.396-397.

2.1.3 Toplumsallık ve Sevgi Gereksinimi

Bireyin güvenlik gereksinimleri karşılandığı zaman başka bir gereksinimi ön plana çıkar. Birey fiziki gereksinimlerini karşılamış ve güvenliği tehlikede değilse, davranışlarını güdüleyen toplumsallık ve sevgi gereksinimi yer alır²⁵. Bu gereksinimler daha çok duygusal nitelikler gösterecek olan gereksinimlerdir. Örneğin birey, belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusunu duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevme ve onlarca sevildiğini bilme gereğini hissetmek isteyecektir²⁶.

Bireyler, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Oysa, yönetim politikaları bu gereksinimi çoğu hallerde göremezler; bu nedenle işçiler kendi aralarında normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinimlerini giderme çabası içinde bulunurlar²⁷.

İşgörenin bağlılık gereksinimi çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir. Bu noktada bazı yöneticiler, işgörenleri için bazı sosyal çabalardan kaçınmayacaklardır. Bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmak, geliştirmek, desteklemek ya da bazen bunlara bizzat katılmak gerekecektir. Böyle olunca da, iş'de bir işbirliği ve beraberlik havası olacak, işgörenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyacaklardır.

²⁵ İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim....., s.452.

²⁶ Kaynak, s.119.

²⁷ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:401, İstanbul 1993, s.360.

Toplumsallık ve sevgi gereksinimleri, ya da kısaca sosyal gereksinimler, bireyce; kendisi ancak toplumun koyduğu manevi değerlere uyabildiği, adapte olabildiği oranda giderebileceklerdir. Toplumun değer yargılarının ötesinde davranışlara yönelen kimse çok dikkatli olmak zorunluluğundadır. Çünkü tolerans düzeyi aşıldığında, kendini toplum dışı kalmış bulabilecek, ya da toplumca itilmiş, yadsınmış bir duruma düşebilecektir.

2.1.4 Saygınlık Gereksinimi

Toplumsallık ve sevgi gereksinimlerini gidermiş olan birey, kısaca çevresinde, ya da toplumda yerini bulmuş bir bireydir. Ancak aynı birey, bu kez bir başka tatminin, ya da gereksinimin peşindedir: Saygı görme²⁸.

Saygı görme gereksinimi karşılanmama durumunda, ortaya bazı korkular çıkar. Bu korkular ise, çalışanların sahip oldukları beceri düzeylerinin düşürülmesi korkusu, halihazırda kullanılan üretim yöntemlerinin yetersiz oluşuna dair eleştiri korkusu, beğenilmeme duygusu bu korkular arasında sayılabilir²⁹.

Bireyler toplum içinde, hem kendileri ve hem de başkaları tarafından kendi kişiliklerine karşı sürekli, sağlam bir değer verilmesini isterler. Maslow'a göre, insanlar bir kere çevrelerindeki kişiler tarafından hoş görülüp, hatta sevildiler mi, ondan sonra, yine sosyal münasebetle ilgili, başka bir ihtiyacı duymaya başlarlar. Diğer bir ifade ile, bir kere beğenildiğimizi anladık mı, hayran olunmayı da isteriz. Hayran olunma ihtiyacımız, kişisel özelliklerimizi geliştirdiğimiz oranda artar. İnsan, başkalarının değer vermesine karşı bir duyup, diğer insanların değer duygularını kendine çekmeye ve

²⁸ Kaynak, s.119.

²⁹ Enver Özkalp, Zeyyat Sabuncuoğlu, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniv., Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:40, Eskişehir 1992, s.212.

bunun sonunda da, kendi kendine üstün bir değer vermeye başlar. Diğer bir ifade ile, insan yalnız başkalarının hayranlığını ve onayını kazanmaya çalışır. Böylece, bu lar iki ayrı grupta toplanabilir: Kendi kendimizin takdiriyle ilgili olanlar ve diğer kişilerin bizi üne kavuşturmasına karşı duyulan gereksinmeler. Kendi kendini takdir etme gereksinimi insanı kendinden emin, kuvvetli, yeterli ve dünyada işe yarar bir kişi olduğu kanısına ulaştırır. Başkasının takdirine bağlı olanlar ise, statü, değer verilme ve takdir edilme gereksinmeleridir³⁰.

Ayrıca, ana gereksinme niteliğindeki saygı görme olgusu, temelde başka bazı koşulların ya da gereksinmelerin giderilmesi ile sağlanabilecektir. Birey saygı görme gereksinmesini duyma ve giderme aşamasına ulaşmak için, önce bu tür alt değerleri çözümlenmek zorundadır.

Bu alt değerler iki türe ayrılırlar³¹. Birey önce kendisi ile ilgili bazı değer ölçülerini oturtmak gereksinmesini duyacaktır. Örneğin, güçlü olmak, başarılı olmak, yeterli olmak, uzman olmak ve yeteneği bulunmak, güven duyulmak, bağımsız ve özgür bir yapıya sahip olmak zorunluluğundadır.

Birey bu bağlamda, çevresinden kendisine bu değerlerine ilişkin göndermeler yapılmasını bekleyecektir.

Birinci türü oluşturan değerlere ulaşmak, bireyin kendi elinde olan, ya da kendisinin gerçekleştirebileceği türden olgulardır. İkinci türden sayılanlar ise, bireyin birinci türde gerçekleştirebildikleriyle orantılı olarak sosyal çevrenin onun için takdir edeceği değerlerle ilgili olanlardır.

³⁰ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi,....., s.397-398.

³¹ Kaynak, s.120.

Saygı görme gereksinmesi doğrudan bireyin kendisi tarafından değil, başkaları üzerinden giderebileceği bir olgudur.

2.1.5 Kendi İdealini Gerçekleştirme Gereksinimi

Bireyin potansiyel yeteneklerinin farkına varması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişmeye tabi tutması ile ilgili gereksinimlerdir³².

Çoğu kişi kendi idealini gerçekleştirme gereksinmesine ulaşamamıştır. Bu nedenle, bu gereksinme diğerlerine oranla daha az belirgindir. İnsanların büyük bir çoğunluğunun davranışları üçüncü ve dördüncü kademedeki gereksinmelerin etkisi altındadır. Kendi idealini gerçekleştirme gereksinimi, pek az kişiye egemen olmakla birlikte hemen herkesi etkiler. Bireyler sevdikleri mesleği seçerler ve görevlerini başarmaktan belirli doyumlar elde ederler. Kendi idealini gerçekleştirme gereksiniminin ortaya çıkışı ölçüsünde, bireyler işlerini çetin bulacaklar ve bundan içsel bir doyum elde edeceklerdir³³.

Çeşitli gereksinimler insanın kişiliğinde hiyerarşik bir düzen meydana getirirler. Bu hiyerarşide, tatmin edildikten sonra, alt kademelerin etkileri fazla duyulmaz, böylece kişi daha yüksek gereksinim ve isteklerine ulaşmak üzere serbest kalır. Hayatı bu bakımdan da zenginleşen insan, gereksinimler merdiveninde mideden beyine doğru çıktıkça, gereksinim ve amaçlar "defteri" de hem sayı, hem de çeşitlilik bakımından kabarır³⁴.

³² Akat ve diğerleri, s.212.

³³ Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı, (Çev.:Kemal Tosun ve diğerleri), İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:136, İstanbul 1982, s.59.

³⁴ Aşkun, s.226-227.

2.2.Güdülenme-Koruma (Çift Etken) Kuramı

F.Herzberg tarafından geliştirilen bu kuram da, Gereksinmelerin Aşama Sırasından sonra, en çok bilinen güdüleme görüşü durumundadır³⁵.

Çift etken kuramı bir araştırma sonucu geliştirilmiş olup, bulgular iş ve işle ilgili olgu ve koşulların hangilerinin güdüleyici ve hangilerinin ise bu nitelikten yoksun olduğunu saptamaya yönelik, bireysel tutum ve tepkilerin sorulmasıyla elde edilmiştir³⁶.

Kuram, Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu çalışmada, "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" sorusu sorulmuştur. Veriler incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken, iş ile direkt ilgili olan iş'in kendisi, başarı, sorumluluk gibi kavramları kullanmış oldukları tesbit edilmiştir. Diğer yandan, kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla birlikte iş'in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret gibi kavramları kullanmışlardır³⁷.

Bulguların analizi Herzberg ve çalışma arkadaşlarını, araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör grubunun varlığını saptamaya götürmüştür. Söz konusu iki faktör grubu; a.Hijyen Faktörler, b.Güdüleme Faktörleri³⁸.

³⁵ Koçel, s.388.

³⁶ Kaynak, s.126.

³⁷ Koçel, s.388.

³⁸ Şahin, s.85.

Hijyen kavramı, örgütlerde işgöreni başarısızlığa sürükleyen ve belki de işgörenin işten ayrılmasına neden olan olumsuz iş ortamlarının, olumlu ortamlara dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile, işletmecilikte hijyen denilince, başarılı çalışmayı engelleyen her türlü olumsuz faktörlerden arındırılmış, sağlıklı iş ortamları düşünülmelidir³⁹.

Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak bazı iş kollarının eksikliği halinde doyumsuzluk duyduğunu, bu koşulların mevcudiyeti halinde ise tam anlamıyla güdülenmediğini ileri sürmüştür. Herzberg'e göre hijyen ve güdüleme faktörleri şöyle sıralanabilir⁴⁰.

Hijyen Faktörler	Güdüleme Faktörleri
İşletme Politikası Yönetim	Başarı,
Teknik Denetleme,	Tanınma,
Denetçiyle karşılıklı ilişkiler,	İlerleme,
Üstlerle karşılıklı ilişkiler,	İşin kendisi,
Astlarla karşılıklı ilişkiler,	Gelişme imkanları,
Maaş-ücret.	Sorumluluk

Hijyen faktörlerin yokluğunda, işte taminsizlik artar, varlığında ise, iş tatminsizliği düzeyinin artmasını önlemesine rağmen güdülenme düzeyini artırmaz. Güdüleyici faktörlerin yokluğu, hem iş tatminini hem de güdülenmeyi önler. Varlığı ise, iş tatminini ve güdülenmeyi sağlar⁴¹.

Herzberg ve arkadaşlarının vurgulamak istedikleri nokta hijyen faktörlerinde belirli bir sınırın altına düşmesiyle meydana gelen tatminsizlik sonuçlarının işgörenin

³⁹ A.g.e., s.86.

⁴⁰ Özalp, s.461.

⁴¹ Şahin, s.87.

işinden, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına neden olacaktır. Bu nedenle, bu sınırı aşmamaya özen gösterilmeli ve gerekli koşullar sağlanmalıdır. Hijyen faktörler doğal nitelikte olduklarından işgörenler tarafından sadece kabul görürler, ancak onları güdüleyemezler⁴². Bu nedenle, hijyen faktörlerinde sağlanan artışlar işgöreni özendirilmeyecektir yani bunlar teşvik edici değildir. Hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır. Bu durumda, her iki faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır⁴³.

Herzberg'in çift faktör kuramından etkilenen birçok işletme, güdüleyici faktör olarak, personelin yapmakta olduğu işi zenginleştirme yolunu denemiş ve olumlu sonuçlar almıştır. İş zenginleştirme, çalışanları, işleriyle ilgilendirmeye ve değişikliklere isteklendirmeye yönelik bir örgüt geliştirme tekniğidir. Çift faktör kuramına göre, her iş şu üç öğeden oluşur: a.İşin tasarlanması ve planlanması, b.İşin yapılması, c.İşin değerlendirilmesi⁴⁴.

Klasik yaklaşımda, işin tasarlanmasını, planlanmasını ve değerlendirmesini, genellikle yöneticiler yapar. Çalışanlar, sadece, işin yapılmasından sorumludurlar. Güdüleme amacıyla iş zenginleştirmesinde ise, çalışanlara, tasarlama, planlama ve değerlemede bazı sorumluluklar verilmektedir. Bu durumda, işgörenler sorunlarla karşı karşıya bırakılınca ve görevleriyle ilişkilendirilince bu noktada güdülenme düzeyleri de artırılmış olmaktadır.

⁴² Kaynak, s.127.

⁴³ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi,....., s.406.

⁴⁴ Şahin, s.88.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞME'NİN GÜDÜLEMeye

ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE GÜDÜLEME

Güdülemede amaçların tamamı hem çalışanların geliştirilmesine, hem de örgütlerin geliştirilmesine yöneliktir. Bazen ise ikisi birlikte düşünülmektedir.

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların güdülenmesi, isteklendirilmesi ve bunda başarı olunması, amaçlara daha fazla ulaşma anlamına gelecektir ki bu da örgütsel değişimin kendisidir. Yanı sıra verimlilik, etkinlik, büyüme amaçlarının güdülemenin aracılığıyla gerçekleştirilmesi de örgütsel değişimdir. Verimliliğin, etkinliğin güdüleme sonunda artması örgütsel değişmeye neden olacaktır.

Örgüt amaçlarının çalışanların daha fazla çalışmasıyla, ya da performanslarının yükseltilmesiyle artışı bir yandan örgütsel amaçların gerçekleşmesinden kaynaklanan örgütsel değişimle yaşanacaktır. Diğer yandan da daha fazla performans geliştirmiş olan çalışanlar gelişmiş olacaktır. İki tür gelişmede de örgütsel değişim oluşmuş olacaktır.

Çalışanların geliştirilmesine dayalı bir örgütsel değişimden daha bahsedilebilir. Bu da güdüleme olması için işgörenlere sunulan güdüleyici faktörlerle ilgilidir. İşgörenlere daha fazla ücret ödenmesi, kararlara katılımlarının sağlanması her bakımdan işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olacaktır. Kendilerini geliştiren çalışanlar örgüt için daha faydalı hale gelmiş olacaklardır. Kendilerini geliştirip, güdüleme aracılığıyla örgütsel değişime neden olacaklardır. Örgütsel değişimi daha etkili bir şekilde geliştirme uğraşısı içerisine gireceklerdir.

Yine işgörenlerin güdülenmesi için buldukları kademelerin daha üst düzeyde olanlarına yükseltilmeleri de örgütsel değişimi ilgilendirir. Yönetim kademelerinin

üstlerine çıkmak için daha fazla çalışacak olan işgörenler hem kendilerini geliştirmiş olacaklar, hem de örgüt için daha yararlı hale geleceklerdir. Sonuçta çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmak için gayret sarfederken, diğer yandan da örgütün amaçlarını gerçekleştirmiş olacaklardır. Böylelikle güdüleme karşısında işgörenlerin amaçlarıyla, işletme amaçlarını birleştirmiş olacaktır ki bu da örgütsel değişimin daha etkili bir şekilde yapılmasına imkan sağlayacaktır.

Kısacası güdüleme her yönden örgütsel değişmeye neden olmaktadır. Güdülemenin amacı işgörenleri geliştirmeye yönelik olsa da örgüt gelişmiş olacaktır. Örgüt amaçlarının daha etkin yapılmasına yönelik olsa da örgüt değişmiş ve gelişmiş olacaktır.

3.1.Etkinlik ve Güdüleme

Etkinliği işletme ölçülerinin ekstren ölçülerle uyumlu olması olarak düşünersek, doğru işin doğru olarak yapılmasını da etkinlik olarak tanımlayabiliriz.

Yapılan iş daha etkin kılmak işin gerekleri ile işgörenin özelliklerini bütünleştirmek gerekir. İşin gerekleri ile işgörenin özellikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinlik da azalacaktır. Sonuçta değişme gereksinimi oluşacaktır. Bu bağlamda da etkinliği artırmak için, işgörenin değişime karşı güdülenmesi bir zorunluluk haline gelecektir. Diğer taraftan artan etkinlik de işgörenin güdülenmesini sağlayacaktır.

Çevreden etkilenen ve yeterince bilgi alabilen örgütler daha büyük etkinlik göstereceklerdir. Bu durumda da olumsuzluklardan daha kolay sıyrılacaklardır. Örgütsel değişimle etkinliğin artması işgöreni güdüleyici bir faktör oluşturacaktır.

3.2.Verimlilik ve Güdüleme

Verimlilik, rgtler için hem içsel hem de dışsal öneme sahip bir stratejik kriterdir. Örgütler teknolojik, beşeri, finansal kaynaklarını rasyonel kullanırlarsa, ekonomik davranmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olacaklardır. Bu durum ise, örgütlerin verimliliğini yükseltip, örgütlerde değişimi yaratarak işgörenlerin güdülenmesinde etken rol oynayacaktır.

Örgütlerde verimliliği sürekli olarak geliştirmek için yönetim, güdülenmesi konusuna önem vermek durumundadır. Çünkü rgtler, verimliliğin sürekli geliştirilmesi durumunda örgütsel amaçlarına da en kısa zamanda ulamı olacaklardır. Bu nedenle yönetim, örgütsel değişim durumunda işgörenleri verimlilik yönelimli güdülenmelerini sağlamalıdır.

Örgütler değişen çevreye uyum sağlayarak, gelişen yeni teknoloji ve yönetim tekniklerini kullanarak kısaca örgütsel değişim sonucunda verimliliklerini artıracaklardır.

3.3.Büyüme ve Güdüleme

Örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri büyümenin bir fonksiyonudur. Büyüme, örgütün evre baskılarına karşı koyma ve ona daha iyi uyum sağlama fırsatı verir.

Büyüme örgütte değişimi zorunlu hale getirdiği gibi, değişim planı da veya değişim isteği de örgütün büyüme hedefinden kaynaklanmaktadır.

Örgütler belli bir büyüklük sınırına kadar ilerini yürütebilmekte, bu sınırı aması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. Örgütlerin yıldıan yıla hızla

büyümleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Çünkü örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar olabilir.

Büyümenin işgören üzerinde güdüleyici bir etki yaratabilmesi için; büyüme sonucunda işgörenlerin görev ve sorumluluklarında meydana gelecek olumlu gelişmelerle ve çeşitli güdüleyici unsurların uygulanmaya konulmasıyla güdülenmeleri sağlanabilir.

3.4.Yenilik ve Güdüleme

Örgütler, dünyadaki gelişmelere karşı duyarlı olmak, onları yanıtlayacak durumda ve kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmak ve bu arayışı sürdürmek durumundadırlar.

Devamlı yenilenen teknoloji karşısında örgütler bu yenilikleri ve değişimleri izlemeleri gerekmektedir. Böylece örgütler değişen teknolojileri sağlayarak yeni teknolojilerin kullanılmasıyla örgüt içinde yeniliği ve değişimi tesis etmiş olacaklardır. Bu bağlamda da yenilgin örgüte ve işgörelere sağlayacağı kolaylıkların daha önceden açıklanmasıyla yenilik, işgörelenler üzerinde güdüleyici bir faktör olacaktır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜMAŞ'DA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN

GÜDÜLEME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN

BİR UYGULAMA

1.İŞLETMEYİ TANITICI BİLGİLER

1.1.Çalışma Konusu

Kümaş, ülkemizin refrakter tuğla ihtiyacını karşılamakta olup ayrıca diğer sanayi ülkelerine de ihracat yapmaktadır.

Kümaş, sinter magnezit'in hammaddesi olan magnezit cevherini değişik uzaklıklarda bulunan ocaklardan temin etmektedir.

MTA Enstitüsü ve diğer kuruluşların yapmış olduğu araştırmalara göre, Kütahya-Eskişehir-Bilecik II sınırları içerisinde büyük magnezit yataklarının bulunduğu görülmüştür. Çoğu sahalarda yeterli etüd yapılmadığından gerçek rezerv bilinen rezervin üzerindedir.

Kümaş, Kütahya-Eskişehir karayolu üzerinde ve Kütahya'ya 10 km. uzaklıktadır.

İşletmenin Üretim Bölümleri:

Kümaş genel olarak dört ana üretim bölümünden oluşur.

1.Ham cevher üretimi

2.Konsantre üretimi

3.Sinter üretimi

4.Refrakter tuğla üretimi

1.2.Kısa Bir Tarihçesi

İşletme, manyezit ham cevher ihracından doğan kayıpları önlemek ve refrakter malzemelerde ithal ikamesi sağlamak amacıyla, 24.10.1972 tarihinde 1.4 milyon lira sermaye ile 54 müteşebbis ortak tarafından "Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş." ünvanı ile kurulmuştur.

03.03.1973 tarihinde yatırımları tamamlamak için 30 milyon liraya çıkarılan şirket sermayesine %28,6 oranında Etibank İştirak etmiştir. 1981 yılında 2 milyara çıkarılan sermayedeki Etibank'ın pay oranı %99,3'e yükselmiştir.

Şirket Etibank'ın bir iştiraki iken 1983 yılında yürürlüğe giren 2929 sayılı kanun gereği T.Çimento ve Toprak Sanayii T.A.Ş. kurumuna bağlı bir ortaklık haline gelmiştir.

20.05.1992 tarih 92/3 sayılı Yüksek Planlama Kurulu kararı ile Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlanmış, 20.10.1993 tarihinde sermayesi 178 milyar liraya çıkarılarak kamu payı %99,48' çıkmıştır.

Yüksek Planlama Kurulu'nun 03.06.1994 tarih 94/18 sayılı kararı ile şirketin özelleştirme kapsamından çıkarılmasına ve 233 sayılı kanun hükmünde karamamenin 22.maddesi gereğince T.Çimento ve Toprak Sanayii T.A.Ş.'ye tekrak bağlanmasına aynı zamanda şirketin sermayesinin 945 milyar TL'ye çıkarılmasına karar verilmiştir. Kararda şirket sermayesinin artırımı bitiminde şirket kendiliğinden Özelleştirme İdaresi'ne devredilecektir. Bu sefer kamu payı %99,74 dür.

Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 04.09.1995 tarih 95/67 sayılı kararı ile şirket %99,74 kamu payı Zeytinoğlu Holding A.Ş.'ne satılması onaylanmış ve satış işlemleri 28.09.1995 tarihinde hisse satış sözleşmesinin imzalanması ve hisselerin devir ve teslimi ile birlikte tamamlanmıştır.

2.ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI,YÖNTEMİ

2.1.Araştırmanın Amacı

Örgütsel değişime ilişkin bu araştırmanın amaçlarını şöyle sıralayabiliriz; Örgütte gerçekleştirilen değişimlerin işgörenlerin güdülenmelerini sağlayıcı nitelikte olup olmadığı, işgörenlerin değişimi nasıl algıladıkları, örgütte değişimin gerekliliğinin ölçülmesi, ayrıca işgörenlerin örgütsel değişimi yaşamış olmaları nedeniyle şu anki iş tatminlerini ölçmek ve sonuç olarak da değişimin örgütteki yerini ölçmeye çalışmak.

olup olmadığı, işgörenlerin değişimi nasıl algıladıkları, örgütte değişimin gerekliliğinin ölçülmesi, ayrıca işgörenlerin örgütsel değişimi yaşamış olmaları nedeniyle şu anki iş tatminlerini ölçmek ve sonuç olarak da değişimin örgütteki yerini ölçmeye çalışmak.

2.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, Kütahya Manyezit işletmeleri A.Ş.'de çalışan işçi kapsamı dışındaki toplam 40 işgören üzerinde yapılmış bir çalışmayı kapsamaktadır.

Bu çalışanlara örgütsel değişime ilişkin çeşitli hususları içeren Hasan İbicioğlu ve Tülin Ulusoy'un çalışmalarından ^(*), ^(**) ve kendimiz tarafından geliştirilen 50 soruluk anket formları dağıtılmış olup, çalışanların tamamı soruları cevaplamışlardır.

3.ANKETLERİN DÖKÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Birinci soruda işgörelere şu konu yöneltilmiştir: "Yeni teknolojiler Planlamayı daha etkin hale getirmişlerdir" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	2	5
Katılmıyorum	0	0
Katılıyorum	38	95
Toplam	40	100

Ankete katılanların %95'i yeni teknolojilerin planlamayı daha etkin hale getirdiğinden yana görüş bildirirken, %5'i kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

İkinci soruda ise, "Muhasebe daha rahat ve kolay hale gelmiştir" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur.. Sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	2	5
Katılmıyorum	2	5
Katılıyorum	36	90
Toplam	40	100

Ankete katılanların %90'ı muhasebenin daha rahat ve kolay hale geldiğinden yana görüş bildirirken, %5' kararsız olduklarını ve yine %5'i katılmadıklarını ifade etmişlerdi.

Üçüncü sorumuz da, "Personelin davranışları değişmiştir görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. İlgili sonuç dökümü şöyledir:

^(*).Hasan İbicioğlu, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Artırılması ve Teknolojik Değişim, İstanbul Üniv. , Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Mayıs 1993.

^(**) Tülin Ulusoy, İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Uygulama Araştırması, İstanbul Üniv., Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Kasım 1993.

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	3	7
Katılmıyorum	1	3
Katılıyorum	36	90
Toplam	40	100

Personelin davranışları değişmesi konusunda ise, %90'ı katıldıklarını, %7'si kararsız olduklarını, %3'ü de katılmadıkları görüşünde bulunmuşlardır.

Dördüncü sorumuzda ise, "Üretimde artış ve etkinlik sağlanmıştır" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	2	5
Katılmıyorum	0	0
Katılıyorum	38	95
Toplam	40	100

Ankete katılanların %95'i üretimde etkinlik ve artış sağlanmıştır görüşünü, %5'i de kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Beşinci sorumuz şöyledir: "İşlerin karışmasına ve yavaşlamasına neden olmuştur" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Anketimize katılanların sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	10	25
Katılmıyorum	18	45
Katılıyorum	12	30
Toplam	40	100

Ankete katılanların %45'i işlerin karışmasına ve yavaşlamasına neden olduğu görüşüne katılmadıklarını, %30'u katıldıklarını, %25'i de kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Altıncı sorumuzda, "Personelden tasarruf sağlanmıştır" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	13	32
Katılmıyorum	5	13
Katılıyorum	22	55
Toplam	40	100

Ankete katılanların %55'i personelden tasarruf sağlanmıştır görüşünde bulunurken, %32'si kararsız olduklarını, %13'ü katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Yedinci soru da, "Zamandan önemli bir tasarruf sağlanmıştır" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	5	13
Katılmıyorum	3	7
Katılıyorum	32	80
Toplam	40	100

Ankete katılanların %80'i zamandan önemli bir tasarruf sağlanmıştır görüşünü, %13'ü kararsız olduklarını, %7'si de katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Sekizinci sorumuzda, "Karar verme yöntemlerini geliştirmiştir" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Anketimize katılanların sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	2	5
Katılmıyorum	0	0
Katılıyorum	38	95
Toplam	40	100

Ankete katılanların %95'i, karar verme yöntemlerini geliştirdiği görüşünde bulunurken, %5'i de kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Dokuzuncu soru şöyledir: "Üretim yöntemlerini geliştirmiştir" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	1	3
Katılmıyorum	0	0
Katılıyorum	39	97
Toplam	40	100

Ankete katılanların %97'si üretim yöntemlerini geliştirdiğini, %3'ü de kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Onuncu soru da yeralan: "Yöneticilerin davranışlarını değiştirmiştir" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	3	7
Katılmıyorum	2	5
Katılıyorum	25	88
Toplam	40	100

Ankete katılanların %88'i yöneticilerin davranışlarının değiştiğini, %7'si kararsız olduklarını, %5'de katılmadıklarını ifade etmiştir.

Onbirinci sorumuz da ise, "Yöneticilerin karar almalarını kolaylaştırmıştır" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sonuç dökümü şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	3	7
Katılmıyorum	4	10
Katılıyorum	33	83
Toplam	40	100

Ankete katılanların %83'ü yöneticilerin karar almalarını kolaylaştırdığını, %10'u katılmadıklarını, %7'si de kararsız oldukları ifadesinde bulunmuşlardır.

Onikinci soru da ise, "Bürolarda verim artışı olmuştur" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	6	15
Katılmıyorum	3	7
Katılıyorum	31	78
Toplam	40	100

Ankete katılanların %78'i bürolarda verim artışı olduğunu, %15'si kararsız olduklarını, %7'si katılmadıkları ifadesinde bulunmuşlardır.

Onüçüncü sorumuz da, "Personelin işleri daha kolay ve basit hale gelmiştir" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Anket sonuçlarımız şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	3	7
Katılmıyorum	9	22
Katılıyorum	28	71
Toplam	40	100

Ankete katılanların %71'i personelin işleri daha kolay ve basit hale geldiğini, %22'si katılmadıklarını, %7'si kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Ondördüncü soru da, "Yapılan işin süresini azaltmış ve işyerinde etkinliği sağlamıştır" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	4	10
Katılmıyorum	6	15
Katılıyorum	30	75
Toplam	40	100

Ankete katılanların %75'i yapılan işin süresini azaltmış ve işyerinde etkinliği sağladığını ifade ederken, %15'i katılmadıklarını, %10'u da kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Onbeşinci sorumuz ise, "Personel yeniliklerden çekinmiş ve kullanmamayı tercih etmiştir" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Katılanların sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	6	15
Katılmıyorum	32	80
Katılıyorum	2	5
Toplam	40	100

Ankete katılanların %80'i personel yeniliklerden çekinmiş ve kullanmamayı tercih etmesi görüşüne katılmadıklarını, %15'i kararsız olduklarını, %5'de katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Onaltıncı sorumuz da ise, "Personel yeni teknikleri kullanırken adeta bir denetleme aracı olarak eski sistemi de korumuşlardır" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. ilgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	7	17
Katılmıyorum	28	70
Katılıyorum	5	13
Toplam	40	100

Ankete katılanların %70'i personelin yeni teknikleri kullanırken adeta bir denetleme aracı olarak eski sistemi korumasına katılmadıklarını ifade ederken, %17'si kararsız olduklarını, %13'ü katıldıklarını belirtmişlerdir.

Onyedinci soru da, "Yeni teknolojiyi kullanacak personel önceden bu konuda yeterince eğitilmelidir" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	0	0
Katılmıyorum	0	0
Katılıyorum	40	100
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü yeni teknolojiyi kullanacak personelin önceden bu konuda yeterince eğitilmesi görüşüne katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Onsekinci sorumuz, "Yenilikler kullanılmadan önce tepe yöneticiler tarafından bekleyişler ve sistemin yetenekleri belirlenmelidir" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	2	5
Katılmıyorum	2	5
Katılıyorum	36	90
Toplam	40	100

Ankete katılanların %90'u yenilikler kullanılmadan önce tepe yöneticiler tarafından bekleyiş ve sistemin yetenekleri belirlenmesi görüşüne katılırken, %5'i kararsız olduklarını, %5'de katılmadıklarını ifade etmiştir.

Ondokuzuncu sorumuz da ise, "Yeni teknolojiler getirilmeden önce karar alıcı pozisyonrakiler, kullanıcı bölüm yöneticilerine danışarak onların görüşlerini almalıdır" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	2	5
Katılmıyorum	0	0
Katılıyorum	38	95
Toplam	40	100

Ankete katılanların %95'i yeni teknolojiler getirilmeden önce karar alıcı pozisyonrakiler, kullanıcı bölüm yöneticilerine danışarak onların görüşlerini almalıdır ifadesine katılırken, %5'i de kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Yirminci sorumuz ise, "Yeni teknolojiler getirilmeden önce kullanıcı bölüm yöneticilerinin onayları alınmalıdır" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sonuç dökümü şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	1	3
Katılmıyorum	0	0
Katılıyorum	39	97
Toplam	40	100

Ankete katılanların %97'si yeni teknolojiler getirilmeden önce kullanıcı bölüm yöneticilerinin onayları alınmalıdır görüşüne katılırken, %3'ü kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Yirmibirinci sorumuz da ise, "Bu değişikliklerin personel ve personel politikaları üzerindeki etkileri açıkça anlatılmalıdır" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	0	0
Katılmıyorum	0	0
Katılıyorum	40	100
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü değişikliklerin personel ve personel politikaları üzerindeki etkileri açıkça anlatılmalıdır görüşüne katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Yirmiikinci soru da ise, "Bazı bölümlerdeki işçileri çıkarmak daha kolay olduğu için eğitilmiş personel almak amacıyla bir kısmının işten çıkarılmasında bir sakınca olmadığını düşünmek daha uygundur" görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kararsızım	10	25
Katılmıyorum	19	47
Katılıyorum	11	28
Toplam	40	100

Ankete katılanların %47'si bazı bölümlerdeki işçileri çıkarmak daha kolay olduğu için eğitilmiş personel almak amacıyla bir kısmının işten çıkarılmasında bir sakınca olmadığını düşünmek daha uygundur görüşüne katılmadıklarını, %28'i katıldıklarını, %25'de kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Yirmiüçüncü sorumuz da ise, "Yöneticinize gidip sizinle veya işinizle ilgili konuları serbestçe konuşabiliyor musunuz?" . İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	28	70
Bazen	10	25
Hiç Değil	2	5
Toplam	40	100

Ankete katılanların %70'i yöneticinize gidip sizinle veya işinizle ilgili konuları serbestçe konuşabildiklerini ifade ederken, %25'i bazen, %5'de hiç konuşamadıklarını ifade etmişlerdir.

Yirmidördüncü sorumuz da ise, "Yöneticiniz bazı memurlara karşı daha iltimaslı davranıyor mu?": İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	6	15
Bazen	12	30
Hiç Değil	22	55
Toplam	40	100

Ankete katılanların %55'i yöneticilerinin bazı memurlara karşı daha iltimaslı davranmadıklarını, %30'u bazen, %15'de her zaman davrandıklarını ifade etmişlerdir.

Yirmibeşinci sorumuz da ise, "İş yerinizde terfi olanakları doğduğu zaman yetenekli ve çalışkan kimseler tercih ediliyor mu? konusu yöneltmiştir. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	29	67
Bazen	11	28
Hiç Değil	2	5
Toplam	40	100

Ankete katılanların %67'si iş yerlerinde terfi olanakları doğduğu zaman yetenekli ve çalışkan kimseler tercih edildiği görüşünü belirtirken, %28'i bazen, %5'i hiç değil ifadesini kullanmışlardır.

Yirmialtıncı soruda şöyle bir ifade kullanılmıştır: "Yöneticiniz size yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek biçimde davranıyor mu?".

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	37	93
Bazen	3	7
Hiç Değil	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %93'ü yöneticilerinin yaptıkları işin önemli olduğunu hissettirecek biçimde davrandıkları görüşünde bulunurken, %7'si de bazen görüşünde bulunmuşlardır.

Yirmiyedinci sorumuz ise şöyledir: "Yönetim ve yöneticiler çalışanlara görüş ve düşüncelerini almak için yeterli çabayı gösteriyor mu?" İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	38	95
Bazen	2	5
Hiç Değil	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %95'i yönetim ve yöneticilerin çalışanların görüş ve düşüncelerini almak için yeterli çabayı gösterdiklerini ifade ederken, %5'i bazen görüşünde bulunmuşlardır.

Sonraki sorumuz ise, "Bağlı olduğum yönetici, astlarını adil bir şekilde değerlendiriyor" konusu olmuştur. İlgili sonuç dökümü şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	35	87
Bazen	5	13
Hiç Değil	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %87'si bağlı oldukları yöneticinin astlarını adil bir şekilde her zaman değerlendirdiğini, %13'ü de bazen değerlendirdiğini ifadesinde bulunmuşlardır.

Yirmidokuzuncu soruda ise, "İşletmede çalışanlar yaptıkları işin ağırlık ve sorumluluğu ile orantılı ücret alıyorlar" konusu olmuştur. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	40	100
Bazen	0	0
Hiç Değil	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü de işletmede çalışanların yaptıkları işin ağırlık ve sorumluluğu ile orantılı ücret aldıklarını ifade etmişlerdir.

Otuzuncu soruda ise, "İşletmede benimle eşit eğitim ve beceri seviyesindeki kişiler benimle benzer ünvanlarda görev yapmaktadır" konusu yöneltmiştir. İlgili sonuç dökümü şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	40	100
Bazen	0	0
Hiç Değil	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü de işletmede benimle eşit eğitim ve beceri seviyesindeki kişiler benimle benzer ünvanlarda görev yapmaktadır görüşünde birleşmişlerdir.

Otuzbirinci sorumuz da ise, "Yaptığım işi seviyorum" ifadesi kullanılmıştır. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	40	100
Bazen	0	0
Hiç Değil	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü de yaptıkları işi sevdiğini ifade etmişlerdir.

Sonraki soru da yeralan: "Eğer işe tekrar girmek söz konusu olsaydı ben yine bu işletmeyi tercih ederdim" konusu ile ilgili anket sonucumuz şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	40	100
Bazen	0	0
Hiç Değil	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü de eğer tekrar işe girmek söz konusu olsaydı ben yine bu işletmeyi tercih ederdim görüşünde birleşmişlerdir.

Otuzüçüncü sorumuz da ise, "İşletmede çalışanlar iş yaparken yenilikçi ve daha iyi yolları geliştirmeye teşvik ediliyorlar" ifadesi kullanılmıştır. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Her zaman	37	93
Bazen	3	7
Hiç Değil	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %93'ü işletmede çalışanların iş yaparken yenilikçi ve daha iyi yolları geliştirmeye her zaman teşvik edildiklerini, %7'si de bazen teşvik edildiklerini belirtmişlerdir.

Otuzdördüncü soru da, "Yaptığınız işleri takdiri konusunda yöneticinizin tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?" ifadesi yer almıştır. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
İyi	36	90
Orta	4	10
Zayıf	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %90'ı yaptıkları işin takdiri konusunda yöneticilerin tutumunu iyi değerlendirdiklerini, %10'u da orta değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

Otuzbeşinci soru da ise, "Çalıştığınız departmanda iş bölümü iş dağılımı iyi midir?" konusu yer almıştır. İlgili sonuç dökümü şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
İyi	34	85
Orta	6	15
Zayıf	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %85'i çalıştıkları departmanda iş bölümü iş dağılımının iyi olduğunu belirtirken, %15'i de orta diye ifade etmişlerdir.

Otuzaltıncı sorumuz da ise, "İş ortamında fiziksel koşulları nasıl değerlendiriyorsunuz?" ifadesi yer almıştır. Sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
İyi	33	83
Orta	7	17
Zayıf	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %83'ü iş ortamında fiziksel koşulları iyi değerlendirdikleri görüşünü ifade ederken, %17'si orta diye belirtmişlerdir.

Otuzyedinci soru şöyledir: "Personel işe gidiş geliş servisleri" sorulmuştur. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
İyi	40	100
Orta	0	0
Zayıf	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü de personel işe gidiş ve geliş servislerinin iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Otuzsekizinci soru da ise, "İşletmenin iş güvencesi sizin açınızdan nasıldır?" konusu yer almıştır. Sonuçlar şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
İyi	31	78
Orta	9	22
Zayıf	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %31'i işletmenin iş güvencesinin kendileri açısından iyi olduğunu, %9'u da orta olduğu görüşünde bulunmuşlardır.

Otuzdokuzuncu soru da yer alan: "Örgütlerde değişimin yapılmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?" sorusunun karşılıkları alınmıştır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	40	100
Hayır	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü de örgütlerde değişimin yapılmasının gerekliliğine inandıklarını ifade etmişlerdir.

Kırkıncı sorumuz da ise, "Değişim en çok hangi alanda olmalıdır" konusu ile ilgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Teknoloji	2	5
Yönetim	2	5
İnsan Kaynakları	0	0
Her alanda	36	90
Yoğunluklu Teknoloji ve insan kaynakları alanında	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %90'ı değişimin her alanda olması gerektiğini, %5'i teknoloji, yine %5'i yönetim alanında olması gerektiği görüşünde bulunmuşlardır.

Kırkbirinci soru da ise, "Kümaş'ın özelleştirilmesinde örgütsel değişimin adına en beklenmektedir?" konusu yer almıştır. İlgili sonuç dökümü şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Verimlilik	3	7
Büyüme	0	0
Kaliteli üretim	1	3
Yüksek ücret ödeme	0	0
Katılımcılık	0	0
Etkililik	0	0
Verimlilik ve Büyüme	0	0
Hepsi	36	90
Toplam	40	100

Ankete katılanların %90'i Kümaş'ın özelleştirilmesinde örgütsel değişim adına hepsi ifadesinde bulunurlarken, %7'si verimlilik, %3'ü kaliteli üretim görüşünde bulunmuşlardır.

Kırkikinci soru da ise, "Özelleştirmenin yarattığı genel değişimler nelerdir?" konusu yer almıştır. Sonuçlar şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Yapısal Değişim	3	7
Personel ve ücrete ilişkin değişim	12	30
Teknolojik Değişim	12	30
Verimlilik Artışı	13	33
Şu anda bilinmiyor	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %33'u özelleştirmenin yarattığı genel değişimleri verimlilik artışı derken, %30'u personel ve ücrete ilişkin değişim, yine %30'u teknolojik değişim, %7'si de yapısal değişim görüşünde bulunmuşlardır.

Kırküçüncü sorumuz da ise, "Özelleştirme sonucunda işgüvenliği ve çalışma koşullarını iyileştirmede önlemler alınmakta mıdır?" ifadesi yer almıştır. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Alınmaktadır	40	100
Alınmamaktadır	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü de özelleştirme sonucunda işgüvenliği ve çalışma koşullarını iyileştirmede önlemler alındığını ifade etmişlerdir.

Kırkdördüncü soru da ise, "Örgütsel değişim sonucu işgörenlerde ekonomik güdü artırılmış mıdır?" konusu yer almıştır. İlgili sonuç dökümü şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	40	100
Hayır	0	0
Toplam	40	100

Ankete katılanların %100'ü de örgütsel değişim sonucu ekonomik güdünün artırıldığı görüşünde birleşmişlerdir.

Kırkbeşinci sorumuz da ise, "Örgütsel değişimin oluşmasına aşağıdaki dış ve iç güçlerden hangisi veya hangileri neden olmuştur?" ifadesi yer almıştır. İlgili sonuç dökümü şöyledir:

Dış Güçler

Değişkenler	Yoğunluk	%
Teknoloji	20	50
Değerler	3	7
Ekonomik, yasal, sosyal baskılar	14	36
Çevre Olanakları	3	7
Toplam	40	100

İç Güçler

Değişkenler	Yoğunluk	%
Örgütsel Gerilim	0	0
Amaç ve Hedefler	31	78
Örgütsel Etkinlik	9	22
Toplam	40	100

Ankete katılanların %50'si örgütsel değişimin oluşmasında dış güçlerden teknolojinin, %36'sı ekonomik, yasal, sosyal baskıların, %7'si çevre olanakları ve değerlerin neden olduğunu; %78'i iç güçlerden amaç ve hedeflerin, %22'si de örgütsel etkinliğin neden olduğunu belirtmişlerdir..

Kırkaltıncı soru da ise, "Örgütte yaptığınız işle ilgili yeterli yetki ve sorumluluğunuz var mı? Yoksa taşımış olduğunuz yetki ve sorumluluklar sınırlı mı?" ifadesine karşılık sonuçlar şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Yetki ve sorumluluğum var	7	17
Yetki ve sorumluluğum sınırlı	33	83
Toplam	40	100

Ankete katılanların %83'ü yetki ve sorumluluklarının sınırlı olduğunu, %17'si de yetki ve sorumluluğunun olduğu görüşünde bulunmuşlardır.

Sonraki sorumuz da ise, "Eğer cevabınız "b" ise işle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun sınırlı olması işte sağladığınız doyumu olumsuz yönde etkiliyor mu? konusu yer almıştır. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	18	55
Hayır	15	45
Toplam	33	100

Ankete katılanların %55'i yetki ve sorumluluklarının sınırlı olmasının işte sağladıkları doyumu olumsuz yönde etkilemediğini, %18'i de olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Kırksekizinci soru da ise, "Şu anda yapmış olduğunuz iş sizce performansınızın altında mı yoksa üstünde mi?" konusu yer almıştır. İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Altında	28	70
Üstünde	12	30
Toplam	40	100

Ankete katılanların %70'i şu anda yaptıkları işin performanslarının altında olduğunu, %30'u ise üstünde olduğu ifadesinde bulunmuşlardır.

Kırkdokuzuncu sorumuz da ise, "Şu andaki işinizin sizi tatmin etmedeki etkinliği ne düzeydedir?" ifadesi yer almıştır.

Değişkenler	Yoğunluk	%
Yetersiz	23	57
Yeterli	17	43
Toplam	40	100

Ankete katılanların %57'si işim beni tatmin etmede yetersiz kalmaktadır görüşünde iken, %43'ü de yeterli görüşünde bulunmuşlardır.

Son sorumuzda ise, "Cevabınız a ise, işinizin sizi iş doyumuna ulaşmanızı sağlaması için ne tip özelliklere sahip olması gerekir?" konusu yer almıştır. İlgili sonuç dökümü şöyledir:

Değişkenler	Yoğunluk	%
Yetki ve sorumluluk	12	52
Fazla performans	0	0
Yüksek ücret	5	22
Yükselme imkanı	6	26
Toplam	23	100

Ankete katılanların %52'si işim daha yetki ve sorumluluk taşıyan bir iş olmalı, %26'sı yükselme imkanımın olabileceği nitelikte bir iş olmalı görüşünde iken, %22'si ise daha yüksek ücret alabileceğim bir iş olmalı görüşünü ifade etmişlerdir.

4.ANKET SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İşletmede örgütsel ve teknolojik değişimin uygulanması ile ilgili sonuçların tesbiti 1-16. sorular arasında ölçülmeye çalışılmıştır.

Ankete katılanların ortalama olarak %85-90'ı örgütsel ve teknolojik değişim ile; planlama ve muhasebenin daha etkin , daha rahat ve daha kolay hale geldiğini, üretimde artış ve etkinliğin sağlandığını, zamandan önemli bir tasarruf sağlandığını, üretim yöntemlerinin değiştiğini, bürolarda verim artışı olduğunu, işgörenin işlerinin daha kolay ve rahat hale geldiğini ve işgörenin yeniliklere, değişime açık olduğu ölçülmüştür.

Bu sonuçlar ise, değişimin işgörenleri güdülediği daha etkin ve verimli çalışmayı sağladığı ve işgörenin yeniliklere karşı da güdülendiğini göstermektedir.

Örgütün yeni teknolojiyi, yeni araç, gereç ve makinelerle donatılmış olması ile işgörenin iş görme arzusu, şevki arttırılacak, hata yapma riski ve korkusu da giderilecektir. Böylece örgütteki değişim ile işgörenlerin yetenekleri ortaya çıkarak işe ve örgüte güdülenmeleri sağlanmış olur.

Değişim karşısında tepkileri minimuma indirmek için yapılan çalışmalar 17-22.sorular arasında ölçülmeye çalışılmıştır.

Ankete katılanların ortalama olarak %90'ı yeni teknolojiyi kullanacak işgörenin daha önceden bu konuda yeterince eğitilmesi gerektiğini, yenilikler kullanılmadan önce tepe yöneticileri tarafından bekleyişler ve sistemin yeteneklerinin belirlenmesi gerektiğini, yeni teknolojilerin getirilmeden önce karar alıcı pozisyonduklarının, kullanıcı bölüm yöneticilerine danışarak onların görüşlerini almalarını, değişikliklerin işgören ve işgören politikaları üzerindeki etkilerinin açıkça anlatılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlar ise işgörenin değişim karşısında tepkilerini minimuma indirilebileceğini göstermektedir. Çünkü işgörenlerin gerek mesleksel, gerek genel konularda eğitim gereksinmelerinin giderilmesi, değişim ile ilgili onların görüşlerinin alınması, işgören için birer güdüleyici faktör olduğundan anket sonuçları işgörenlerin güdülendiğini göstermektedir.

Diğer taraftan 23 ve sonraki sorular da ise, işgörenlerin iş yaşantılarında değişmesi gerektiğine inandıkları konuların yanı sıra onları doyuma ulaştıran faktörleri tesbit etmeye yöneliktir.

Ankete katılan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu, yöneticileriyle işle ilgili veya kendileriyle ilgili konuları serbestçe konuşabildiklerini, iş yerinde terfi olanakları

doğduğu zaman yetenekli ve çalışkan kişilerin tercih edildiğini, yöneticilerin işin önemli olduğunu hissettirecek bir şekilde davrandığını, yönetim ve yöneticilerin işgörenlerin görüş ve düşüncelerini almak için yeterli çabayı gösterdiğini, bağlı oldukları yöneticinin astlarını adil bir şekilde değerlendirdiğini, işletmede çalışanların yaptıkları işin ağırlık ve sorumluluğu ile orantılı ücret aldıklarını, herşeyden önemlisi yaptıkları işi sevdiklerini, tekrar işe girmek söz konusu olsa yine Kümaş'ı tercih edeceklerini, işgörenlerin yeniliğe ve iş ile ilgili daha iyi yolları geliştirmeye teşvik edildiklerini, çalıştıkları departmanda iş bölümü ve iş dağılımının iyi olduğunu, örgütlerde değişimin yapılmasının gerekliliğine inandıklarını, özelleştirme sonucunda işgüvenliği ve çalışma koşullarını iyileştirmede önlemlerin alındığını, işgörenlerin yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olmak istediklerini, yaptıkları işin performanslarının altında olduğunu, yaptıkları işin kendilerini tatmin edebilmesi için yetki ve sorumluluk taşıyan bir iş olması gerektiğini, daha fazla performans isteyen ve yükselme imkanları olan bir işe sahip olmak istediklerini ifade etmişlerdir^(*).

Bu sonuçlar ise, işgörenlerin işlerine ve işletmeye bağlı olduklarını, işlerini sevdiklerini fakat daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olmak istediklerini, işlerinde yükselmeyi arzu ettiklerini göstermektedir. Çünkü herşeyden önce insan biyolojik bir organizma olduğuna göre, yaşamı bazı gereksinmelerinin karşılanmasına bağlıdır. İnsanın çalışması, bir ücret karşılığı bir emek ve düşüncesini satması, bireysel gereksinmelerini karşılamak istemesinden ya da diğer bir ifadeyle iş tatmini elde etmesindedir.

(*) A.B.D.'de Clifford E.Jurgensen tarafından Minneapolis-Minnesola'da, Minnesola Gas Company isimli işletmede 1945'de-1975 yılına dek uzanan bir araştırmada 57 000 çalışana işlerinden neler beledikleri sorulmuş ve 10 değişken tanımlanmıştır. 30 yıllık çalışmaların sonunda erkeklerin; 1.Güvenlik, 2.Yükselme, 3.İşin cinsi, 4.işletme, 5.Ücret, 6.Çalışma arkadaşları, 7.ilk yakın üst, 8.Yan ödemeler, 9.Çalışma saatleri, 10.Çalışma koşulları olurken; kadınlarda, 1.işin cinsi, 2.işletme, 3.Güvenlik, 4.Çalışma arkadaşları, 5.Yükselme, 6.İlk yakın üst, 7.Ücret, 8.Çalışma koşulları, 9.Çalışma saatleri, 10.Yan ödemeler olmuştur.Bkz.Bülent HİMMETOĞLU, Personel Yönetimi (Temel İlkeler ve İşlevler), Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını (Teksir), İzmir, 1979, s.82.

Bu durumda bir işletmenin işgörenlerine gereksinimini karşılaması için üstün çıkarlar tanınması, yeni gelişmelere teşvik etmesi, onların verimli çalışmalarını, güdülenmelerini sağlamak istemesindedir. İnsanın değişim ortamında verimli çalıştırılması, güdülenmesi bu yönden ele alınırsa, sadece maddi faktörlerle teşvikin söz konusu olamayacağını göstermektedir.

Anket sorularına verilen cevaplarda bazı çelişkili sonuçların ortaya çıktığı tesbit edilmiştir. Şöyleki; kırksekizinci soruya verilen cevapların %70'i yapmış oldukları işin, performanslarının altında olduğunu ve bunu da kırkdokuzuncu soruya verilen cevapların %57'si işgörenlerin yaptıkları işin kendilerini tatmin etmediğini belirterek, doğrulamışlardır. Fakat, son sorudaki "İşinizin iş doyumuna ulaşmanızı sağlaması için ne tip özellikleri sahip olması gerekir?" konusu ile ilgili işgörenlerin %52'si yetki ve sorumluluk, %26'sı yükselme imkanı, %22'si de yüksek ücret istediklerini belirtmelerine rağmen, fazla performans isteyen işi ise, hiç kimse kabul etmemiştir. Bu sonuçlar ise bir çelişki yaratmaktadır.

Bu durumda yönetim değişimin niteliği, nedenleri, zamanlaması ve işgörenler üzerindeki meydana gelebilecek sonuçlara ilişkin bilgileri daha önceden açık bir biçimde anlatmalıdır. Çünkü bu çelişkiler bize değişim karşısında işgörenlerin yetki ve sorumluluk olarak kendilerini değişim olayında meydana gelebilecek olumsuz sonuçlardan koruyacağını düşünmüş olabilirler. Çünkü sürekli gelişen ve değişen dünyada insanlar çok fazla yeniliklerle karşılaşmaktadırlar. Oluşan yeni değişimlerle birey bilgi sahibi değilse bir belirsizlik yaşayacaktır. Bu belirsizliği azaltmak için ise, işgören işi ile ilgili kararlara katılabilme ve bu kararları uygulama imkanı sağlayacak yetik ve sorumluluk isteyecektir.

Bu bağlamda yönetim, işgörenlerde güven duygusu yaratarak, değişimin etkilerine karşı bilgileri önceden açık bir biçimde anlatmalıdır. Ayrıca yetki ve sorumluluk ile ilgili gerekli düzenlemeler yaparak, işgörenin iş doyumunun sağlanmasına ilişkin çalışmalar yapmalı, böylece iş doyumunu artırarak işgörenin değişim durumunda işine güdülenmesi üzerine olumlu etkiler yaratmış olur.





**SONUÇ VE
GENEL DEĞERLENDİRME**

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Örgütler günümüzde gerek kendi içlerinde, gerek çevrelerinde bir "değişme" savaşı içine girmişlerdir. İçinde buldukları toplumsal çevrenin ürünü olan örgütler, çevrelerinde yer alan hızlı ve devamlı hareketlilik, değişim olayını örgütlerin de kaçınılmaz bir sorunu haline getirmiştir.

Birer açık sistem olarak örgütler, sürekliliklerini sağlamak için değişikliklere uymak zorundadırlar. Kendilerini çevrenin belirsizliğine karşı sürekli tampon olarak kullanamazlar. Örgütler, değişim için yapılan iç ve dış taleplere cevap vermek zorundadırlar. Örgütlerin; teknoloji, ürün, yapı, yönetim ve insan unsurlarında çeşitli iç ve dış gereksinimler sonucunda meydana gelen değişimler, örgütlerin statik varlıklar olmadıklarının göstergesidir.

Çağımızda örgütlerin değişme karşısında esneklik gösterip, göstermemelerinde rol oynayan etkenlerin başında, içinde buldukları toplumun özellikleri gelmektedir. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek, gelişebilmek ve diğer örgütlerle rekabet yeteneklerini arttırabilmek için, çevrelerindeki değişiklikleri yakından izlemek ve kendi bünyelerinde de gerekli değişiklikleri zamanında gerçekleştirmek zorundadırlar. Ayrıca örgütlerin çevrelerindeki değişiklikleri izlemeleri ve kendilerini bu değişikliklere uyum sağlamaları, yüksek bir verimlilik ve etkenlik için yeterli değildir. Onların bundan başka, yenilikçi olmaları, çevreleri için bir değişim kaynağı haline gelmeleri, getirdikleri yenilik ve değişiklikleri çevrelerine benimsetmeleri, diğer bir ifadeyle, çevrelerine hakim olmaları geniş ölçüde başarılarına temel oluşturacaktır.

Sanayileşmenin bir yansıması olarak modern ve ileri teknolojilerin artması ile dünya hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Bu süreç içerisinde, örgütün genel çevresi içindeki teknolojik alanda önemli değişiklikler meydana gelmiştir.

Gelişen teknolojinin paralelinde, beşeri bilimlerdeki gelişmelerinde Yönetim Kuramının klasik ilkelerini ve giderek temel yapısını sürekli bir değişime götürdüğü ve yönetim bilimine dinamik bir karakter getirdiği kaçınılmaz bir gerçek niteliğini almıştır.

Örgütler çevrelerindeki geniş sosyo-kültürel çevrenin teknolojik gelişmişlik düzeyiyle, yani genel çevrenin içindeki teknolojik koşullarla karşılıklı etkileşim içinde bulunan kendi görev çevreleri içinde faaliyet gösterirler. Diğer bir ifadeyle, örgütler; kendilerini çevreleyen görev çevresinin ve onun da bir üst sistemini oluşturan genel çevre içindeki teknolojik koşulların birer alt sistemidirler. Bu kapsam içinde, genel çevrenin bir unsuru olarak teknolojik şartlar, örgütün içinde bulunduğu geniş toplumsal çevrenin teknolojik açıda gelişmişlik düzeyine karşılık gelir.

Genel çevrenin bir bileşeni olarak, toplumsal gelişme düzeyini belirlemesiyle ortaya çıkan teknolojik çevrenin önemi, örgütler içinde geçerlidir. Örgütler, kendi içlerinde birbirinden bağımsız olmayan unsurları içeren ve sistem sınırları boyunca birbirleriyle karşılıklı etkileşimde bulunan görev çevrelerinin ve genel çevrelerinin alt sistemidirler. Sosyo-kültürel çevrenin bilimsel ve teknolojik gelişme düzeyini belirleyen teknolojik şartlar, genel çevrenin temel dokusunu belirleyen diğer koşullarla birlikte tüm örgütleri çevreleyen ve yaşamları ile gelişmelerini sürdürebilmelerini sağlayan genel çerçeveyi oluştururlar. Bu çerçeve içinde varlıklarını sürdüren örgütler üzerinde, genel çevredeki tüm koşullarla birlikte teknolojik koşullarında önemli etkileri vardır. Örgütlerin, herşeyden önce genel çevrenin belirlediği koşullarla uyumlu biçimde faaliyet göstermeleri gerekir.

Örgüt çevre etkileşimi, örgütsel değişimi zorunlu hale getirir. Örgütün herhangi bir parçasında meydana gelen değişim tümü örgütü etkileyebilir. Sözgelimi, teknolojik bir değişim, örgüt açısından sadece teknik bir sorun olarak değil aynı zamanda beşeri bir sorun olarak da ele alınmalıdır. Çünkü herşeyden önce yeni teknolojiyi kullanacak kişi yine insandır. Bu nedenle işgöreni de bu yeniliğe ve değişime uyum sağlaması, verimli olması için önceden hazırlık yapılması gerekir. Böylece işgöreninde değişime tepkisi önlenmiş hatta işine de güdülenmesi sağlanmış olur.

"Değişme" kavramı, özü bakımından her zaman tepkiye neden olabilecek bir nitelik taşımaktadır. Değişikliğe karşı direnme insanın doğal bir zayıflığı ise de, ileri toplumlarda eğitim ve kültür düzeyinin gelişmiş bulunması, söz konusu zayıflığın üstesinden gelinmesini kolaylaştırmaktadır. Eğitim gerek örgüt içinde, gerek örgüt dışında bireylerin değişmeye uyarlanmalarında en önemli araç olmaktadır. Dışarıdan örgüte iyi eğitim görmüş kimselerin alınması, içeride işgörenlerin başta hizmet içi eğitim olmak üzere, çeşitli şekillerde eğitimden geçirilmesi, kurumda yapılacak değişikliklere bireylerin hızla uyum sağlamalarına neden olmaktadır.

Örgütlerde, amaçların gerçekleştirilmesi için işgörenlerin güdülenmesi, isteklendirilmesi aynı zamanda bunda başarılı olunması, amaçlara daha fazla ulaşma anlamına gelecektir ki, bu da örgütsel değişimin kendisidir. İşgörenlerin güdülenerek etkin ve verimli çalıştırılması örgütsel değişmeye neden olacaktır.

Örgütlerde işgörenlerin işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, işgörenleri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma ortamı sağlamaktır. Böylece yönetici işgöreni güdülerken onların verimli ve örgütsel değişime katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını yaratmış olacaktır.

Büyük bir hızla değişen, gelişen ve globalleşme yönünde ilerleyen günümüz örgütleri, yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin, bu rekabet ortamı içerisinde arzuladıkları performansa ulaşabilmeleri, rekabet güçlerini arttırabilmeleri ve işgörenlerin güdülenmeleri değişimlere uyum sağlamalarına bağlıdır.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKAT, İlter -BUDAK, Gönül-BUDAK, Gülay., İşletme Yönetimi, Beta Basım ve Yayımlar A.Ş., No:496, İstanbul 1994.
- AKAT, İlter., İşletme Yönetimi, Üçel Yayımcılık-Dağıtımcılık, İzmir 1984.
- AKDEMİR, Ali Etkili ve Verimli İş gördürme Aracı Olarak Katımlı Yönetimi Uygulama Teknikleri, Anadolu Ün., Kütahya İ.İ.B.F.Yay.No:9, Kütahya 1992.
- AKDEMİR, Ali, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Ün.Yay.No:555.Eskişehir 1992.
- ALDEMİR, Ceyhan., Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım, Bilgehan Basımevi, Bornova,İzmir 1985.
- ALDEMİR, Ceyhan., Örgüt Kuramı, Ege Üne., İ.T.B.Fakültesi, izmir 1977.
- ALDEMİR, Ceyhan., Örgütler ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985.
- ALPUGAN, Oktay-DEMİR, Hulusi-OKTAY, Mete-ÜNER, Nurel., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi,4.Baskı, Beta Basım Yayımlar A.Ş.,No:538,İstanbul 1995.
- ARIKAN, Türkan., Reorganizasyon,İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi,Cilt II, No:2, İstanbul, Kasım 1972.
- AŞIKOĞLU, Meral., Güdüleme Teorileri ve Verimlilik İlişkisi, Anadolu Ün., Kütahya İ.İ.B.F.Yıllığı, Eskişehir 1991.
- AŞKUN, İnal Cem., Organizasyon Seçme Yazılar, Eskişehir Ticari ve İlimler Akademisi,Eskişehir 1976.
- AŞKUN, İnal Cem., Organizasyon Teorileri, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi yayını, No:95, Ankara 1972.
- AŞKUN, İnal Cem., Personel Yönetimi Ders Notları, Eskişehir İ.T.İ.A. Eskişehir 1974-1975..
- AYDIN, Vahdet., İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Ankara 1969.
- AYKAÇ, Burhan.,"Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", TODAE Dergisi, C.24.S.2,Haziran 1991.

- BARANSEL, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, No:101, İstanbul 1979.
- BARUTÇUGIL, İsmet S., Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Bursa 1981.
- BAŞARIN, İbrahim Ethem., Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara 1989.
- BİRDAL, İlker-AYDEMİR, Nilgün., Yönetim Teorileri, İstanbul 1992.
- BİRDAL, İlker., İşletme Ekonomisi, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1986.
- BOLTZ, C.L., Teknoloji ve İktisadi Gelişme, (Çev.:T.Dereli), Yalkın Ofset Matbaası, İstanbul 1970.
- BOONE, Louse E.-KURTZ, Davit L., Management, Newyork 1992.
- CAN, Halil., Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık No:20, Ankara 1992.
- CAN, Halil., Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara 1991.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat., Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İst.Ün. Yay.,No:3308.İstanbul 1982.
- Certo, Samuel C.,Principles of Modern Management-Functions and Systems, Wm.C.Brown Company Publishers, Dubuque, Iowa, 1983.
- DAVIS, Keith., (Çev.:Kemal Tosun ve arkadaşları), İşletmede İnsan Davranışı, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:136, İstanbul 1982.
- DEMİRBİLEK, Tunç., "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi", MPM Verimlilik Dergisi, S.2,1993.
- DİCLE, Ülkü -DİCLE, Atilla., Örgütsel Değişim, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, C.2,S.3, Ankara 1973.
- DİNÇER, Ömer., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.Baskı, İstanbul 1992.
- DOĞAN, Muammer., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstiklal Matbaası, İzmir 1982.
- ERDOĞAN, İlhan., İşletmelerde Davranış, İ.Ü.İ.F.Yay.No.139, İstanbul 1983.
- EREN, Erol., İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul 1979.
- EREN, Erol., İşletme ve Yönetim Sistemleri, Sakarya 1981.

- EREN, Erol., İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, I.U.I.F.Yayınları, No.183, İstanbul 1987.
- EREN, Erol., "Teknoloji ve Yenilik Kavramları", Sanayide İlişkiler Aylık Fikir Dergisi, Mayıs 1984.
- EREN, Erol., Yönetim Psikolojisi, 3.Baskı, İstanbul 1989.
- EREN, Erol., Yönetim ve Organizasyon, I.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:401, İstanbul 1993.
- EREN,Erol., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Fakültesi Yayını,No:236, İstanbul 1991.
- FİDAN, Yahya., "Hizmet işletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, S.4, 1995, s.60
- GAZİOĞLU, Erdoğan., "insan Kaynağının Yönetiminde Çağdaş Yönetim Kültürünün Önemi", 1nci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu Sistem Yönetimi Bilimleri Bölümü Sistem Mühendisliği Programı, Bildiriler II, Ankara 12-13 Ekim 1995.
- GEYLAN, Ramazan., Personel Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1995.
- GIBSON L., James, M.Ivancevich, John and H. Donnely, James, Jr., Organizations-Behavior, Structure, Processes, 6th ed., Business Publications, Inc., 1988, s.690.
- HATİPOĞLU, Zeyyat., İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı, Temel Araştırma A.Ş.Yayınları Yayın No:9, Met/Er Matbaası, İstanbul 1986.
- HODGETTS, Richard M.,Management-Theory, Process and Practice, 5th ed., Harcourt Brace Javanovich, Inc., Orlando, Florida, 1990.
- ÜLGEN, Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İst.Ün.Yay.,No:241.İstanbul 1990, s.167.
- HIZIR, Nusret., "Kültürlü İnsan ya da Total İnsan", Köken, Cilt,1. Sayı.1, 1974.
- HICKS, Herbert G., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 1.Cilt,3.Baskı,(Çev.:Tekok,B.Aytek,B.Bumin),A.İ.T.İ.Akademisi İşletme Yönetim Kürsüsü, Ankara 1977, s.110.

- HICKS, Herbert G.,GULLETT, C.Ray.,Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev.:Besim Baykal),İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enst.Yay.No:1,İstanbul 1981.
- IŞIL, Bedri, Reorganizasyon ve Modern Sevk ve İdare, Ayyıldız Matbaası, Yenişehir-Ankara 1965.
- KALKANDELEN, A.Hayrettin., İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon, TODAİE, Ankara 1976.
- KARAER, Tacettin., "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", MPM, Verimlilik Dergisi, 1990/4.
- KAYNAK, Tuğray., Organizasyonel Davranış, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1990.
- KAZAN, Haydar., İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri, Organizasyon Dergisi, Y.1,S.2.
- KELLEY, J.R.-Dun J.D.E.Stephens, Management Essentials, Mc Graw Hill Book Company, New York 1973.
- KOÇEL, Tamer., İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yay.Dağ.A.Ş., 5.Baskı, İstanbul 1995.
- KOÇEL, Tamer., İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, No:132, İstanbul 1982.
- KÖKTÜRK, Mehtap.,İşletme Yönetimine Girişte Birkaç Kavram, Hans H.Hinterhuber, Stratejik İşletme Yönetimi, (Çev:Lale Uraz), Erler Matbaası, İstanbul 1984.
- KONGAR, Emre., Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği, II.baskı Bilgi Yayınevi, Ankara 1979.
- LIPPITT, Gordon., Organization Renewal Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1969.
- MESTHENE, Emmanuel G., Technological Change, Harward University Press, Cambridge, Massachusetts, 1970.
- MOORE, Wilbert E., Social Change, Prentice-Hall Inc.,Englewood Cliffs, N.J., 1963.

- OLUÇ, Mehmet., İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C.1,3.Baskı,İstanbul Üniv.,Yay.No:2430, İstanbul 1978.
- OLUÇ, Mehmet., İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Sermet Matbaası, İstanbul 1963.
- ONAL, Güngör., İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Akademi Kitabevi Yay., No:4, Bursa 1983.
- OTTEKİN, Vahdi., "Türkiye'de Verimlilik Akımı ve Karşılaşılan Sorunlar", MPM Yayınları, Kalkınma Stratejisi ve Verimlilik Sempozyumu, Ankara 1975.
- ÖZALP, İnan., İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, Adana İ.T.İ.A. Yayını, Adana 1975,
- ÖZALP, İnan., İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, Bayteş Yayıncılık A.Ş. Eskişehir
- ÖZALP, İnan.,İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Bayteş A.Ş.Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKALP, Enver ve SABUNCUOĞLU, Zeyyat., Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniv., Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:40, Eskişehir 1992.
- ÖZKALP, Enver., Organizasyonlardaki Teknolojik Değişmeler ve İnsan Davranışı Üzerindeki Etkileri, Eskişehir İTİA dergisi, Cilt.18,S.2 Haziran 1982.
- ÖZKALP, Enver., Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, E.İ.T.İ.A. Yayını, N.249/169,İ.T.İ.A.Basımevi, Eskişehir 1980.
- ÖZKALP, Enver., Sosyolojiye Giriş. Eskişehir 1992.
- ÖZTABAĞ, Lütfi., Psikolojide İlk Adım, Remzi Kitabevi, İstanbul 1970.
- SABUNCOĞLU, Zeyyat-TÜZ,Melek., Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa 1995.
- SAĞLAM, Mehmet., Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını,No:185, Ankara 1979.
- ŞAHİN, Mehmet., Üretim Yönetimi, Eskişehir 1995.
- SAN, Çoşkun., Max Weber'de Hukukun ve Meşru Otoritenin Sosyolojik Analizi, Ankara Üniv.,İTİA Yayını, No:47,Ankara 1971.
- SCHEİN, Edgar H., örgütsel Psikoloji, (Çev.:Aylin Sağtür, Şan Öz-Alp), Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını No:147, Eskişehir.

- ŞİMŞEK, Şefik., Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, A.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:71, Erzurum 1978.
- SOYSAL, Muhan., Türkiye'de İşletmecilik Eğitiminin Durumu, ODTÜ, İİBF, İşletmecilik Eğitimi Semineri, Ankara 25 Haziran 1970.
- TİFTİK, Yalçın., Yönetim ve Reorganizasyon, Kazancı Hukuk Yayınları, No:43, İstanbul 1985.
- TIKICI, Mehmet-DENİZ, Mehmet., Örgütsel Davranış, Özmert Ofset, Malatya 1993.
- TOFLER, Alvin, Şok, (Çev.:S.Sargut), Altın kitaplar yayınları, 3.baskı, İstanbul 1981.
- TOKAT, Bülent, Yönetimde İşbirliği İlkesinin Türk Kooperatif Düzenindeki Sorunları ve Bir Model Denemesi, Anadolu Ün., İ.İ.B.F.Yayınları No:27, Eskişehir 1985.
- TOSUN, Kemal., İşletme Yönetimi, İst.Ün.Yay.,I.Cilt,4.Baskı,İstanbul 1987.
- TOSUN, Kemal., İşletme Yönetimi, İstanbul 1971.
- TOSUN, Kemal., İşletmelerde Büyüklük ve Büyüme Sorunları, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi Cilt 9, Sayı 1, İstanbul 1980.
- TOSUN, Kemal., Yönetim ve Organizasyon İlkeleri (Ders Notları), 1984.
- TOSUN, Mustafa., Örgütsel Etklilik, TODAİE yayını, no:196, Ankara 1981.
- TÜMER, Melih., Yönetim ve Yönetici, İstanbul 1975.
- TURAN, Güngör., "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi", 1 nci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu Sistem Yönetimi Bilimleri Bölümü Sistem Mühendisliği Programı, Bildiriler II, Ankara 12-13 Ekim 1995.
- ÜLGEN, Hayri., "Örgütsel Değişim", Organizasyon;Yıl:2, Sayı:5, s.23-46.
- UYARGIL, Cavide., Yönetici ve Örgütsel Değişim, Etkin Yönetici Kişi ve Organizasyonları Yönetme Semineri, TÜSSİDE, 12-14 Ekim 1988.
- VACINO, Thomas- RABIN, Jack., Örgüt Geliştirme, (Çev.:T.Karaer ve Ş.Özdeniz), Verimlilik Dergisi MPM Yayını, C.20,S.3, Ankara 1991.
- YOZGAT, Osman., İşletme Yönetimi, II.Baskı,İstanbul İTİA Nihad Sayar yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, No:507, İstanbul 1978.

EK-1
ANKET FORMU

A-İşletmedeki örgütsel ve teknolojik değişim ile;	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılıyorum
1. Yeni teknolojiler Planlamayı daha etkin hale getirmiştir.	()	()	()
2. Muhasebe daha rahat ve kolay hale gelmiştir.	()	()	()
3. Personelin davranışları değişmiştir.	()	()	()
4. Üretimde artış ve etkinlik sağlanmıştır.	()	()	()
5. İşlerin karışmasına ve yavaşlamasına neden olmuştur.	()	()	()
6. Personelden tasarruf sağlanmıştır.	()	()	()
7. Zamandan önemli bir tasarruf sağlanmıştır.	()	()	()
8. Karar verme yöntemlerini geliştirmiştir.	()	()	()
9. Üretim yöntemlerini geliştirmiştir.	()	()	()
10. Yöneticilerin davranışlarını değiştirmiştir.	()	()	()
11. Yöneticilerin karar almalarını kolaylaştırmıştır.	()	()	()
12. Bürolarda verim artışı olmuştur.	()	()	()
13. Personelin işleri daha kolay ve basit hale gelmiştir.	()	()	()
14. Yapılan işin süresini azaltmış ve işyerinde etkinliği sağlamıştır.	()	()	()
15. Personel yeniliklerden çekinmiş ve kullanmamayı tercih etmiştir.	()	()	()
16. Personel yeni teknikleri kullanırken adeta bir denetleme aracı olarak eski sistemi de korumuşlardır.	()	()	()
B-Değişim karşısında tepkileri minimuma indirmek için;			
17. Yeni teknolojiyi kullanacak personel önceden bu konuda yeterince eğitilmelidir.	()	()	()

- 18.Yenilikler kullanılmadan önce tepe yöneticiler tarafından bekleyişler ve sistemin yetenekleri belirlenmelidir. () () ()
- 19.Yeni teknolojiler getirilmeden önce karar alıcı pozisyondakiler, kullanıcı bölüm yöneticilerine danışarak onların görüşlerini almalıdır. () () ()
- 20.Yeni teknolojiler getirilmeden önce kullanıcı bölüm yöneticilerinin onayları alınmalıdır. () () ()
- 21.Bu değişikliklerin personel ve personel politikaları üzerindeki etkileri açıkça anlatılmalıdır. () () ()
- 22.Bazı bölümlerdeki işçileri çıkarmak daha kolay olduğu için eğitilmiş personel almak amacıyla bir kısmının işten çıkarılmasında bir sakınca olmadığını düşünmek daha uygundur. () () ()

C-İş yaşantınızda değişmesi gerektiğine inandığınız konuların yanısıra, sizleri mutlu eden (doyuma ulaştıran) faktörlerin belirlenmesine ilişkin;

- | | Her zaman | Bazen | Hiç Değil |
|---|-----------|-------|-----------|
| 23.Yöneticinize gidip sizinle veya işinizle ilgili konuları serbestçe konuşabiliyor musunuz? | () | () | () |
| 24.Yöneticiniz bazı memurlara karşı daha iltimaslı davranıyor mu? | () | () | () |
| 25.İş yerinizde terfi olanakları doğduğu zaman yetenekli ve çalışkan kimseler tercih ediliyor mu? | () | () | () |
| 26.Yöneticiniz size yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek biçimde davranıyor mu? | () | () | () |
| 27.Yönetim ve yöneticiler çalışanlara görüş ve düşüncelerini almak için yeterli çabayı gösteriyor mu? | () | () | () |
| 28.Bağlı olduğum yönetici, astlarını adil bir şekilde değerlendiriyor. | () | () | () |
| 29.İşletmede çalışanlar yaptıkları işin ağırlık ve sorumluluğu ile orantılı ücret alıyorlar. | () | () | () |

30.İşletmede benimle eşit eğitim ve beceri seviyesindeki kişiler benimle benzer ünvanlarda görev yapmaktadır. () () ()

31.Yaptığım işi seviyorum. () () ()

32.Eğer işe tekrar girmek söz konusu olsaydı ben yine bu işletmeyi tercih ederdim. () () ()

33.İşletmede çalışanlar iş yaparken yenilikçi ve daha iyi yolları geliştirmeye teşvik ediliyorlar. () () ()

34.Yaptığınız işlerin takdiri konusunda yöneticinizin tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? İyi Orta Zayıf () () ()

35.Çalıştığınız departmanda iş bölümü iş dağılımı iyi midir? () () ()

36.İş ortamında fiziksel koşulları nasıl değerlendiriyorsunuz.(Aydınlatılması, havalandırma, ısıtma) () () ()

37.Personel işe gidiş geliş servisleri () () ()

38.İşletmenin iş güvencesi sizin açınızdan nasıldır? () () ()

39.Örgütlerde değişimin yapılmasının gerekliliğine inanıyor mu sunuz?

a)Evet b)Hayır

40.Değişim en çok hangi alanda olmalıdır?

a)Teknoloji b)Yönetim c)İnsan kaynakları d)Her alanda

e)Yoğunluklu teknoloji ve insan kaynakları alanlarında

41.KÜMAŞ'ın özelleştirilmesinde örgütsel değişim adına ne beklenmektedir?

a)Verimlilik b)Büyüme c)Kaliteli üretim d)Yüksek ücret ödeme

e)Katılımcılık f)Etkililik g)Verimlilik ve büyüme h)Hepsi

42.Özelleştirmenin yarattığı genel değişimler nelerdir?

a)Yapısal değişim

b)Personel ve ücrete ilişkin değişim

c)Teknolojik değişim

d)Verimlilik artışı

e)Şu anda bilinmiyor

43.Özelleştirme sonucunda işgüvenliği ve çalışma koşullarını iyileştirmede önlemler alınmakta mıdır?

a)Alınmaktadır

b)Alınmamaktadır

44. Örgütsel değişim sonucu işgörenlerde ekonomik güdü artırılmış mıdır?

- a)Evet b)Hayır

45. Örgütsel değişimin oluşmasına aşağıdaki dış ve iç güçlerden hangisi veya hangileri neden olmuştur?

- Dış Güçler; a)Teknoloji b)Değerler
c)Ekonomik, yasal, sosyal baskılar d)Çevre olanakları

- İç Güçler; a)Örgütsel gerilim b)Amaç ve hedefler c)Örgütsel etkinlik

46. Örgütte yaptığınız işle ilgili yeterli yetki ve sorumluluğunuz var mı? Yoksa taşımış olduğunuz yetki ve sorumluluklar sınırlı mı?

- a)Yeterli yetki ve sorumluluğum var
b)Yetki ve sorumluluğum sınırlı

47. Eğer cevabınız "b" ise işle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun sınırlı olması işte sağladığınız doyumunu olumsuz yönde etkiliyor mu?

- a)Evet b)Hayır

48. Şu anda yapmış olduğunuz iş sizce performansınızın altında mı yoksa üstünde mi?

- a)Altında b)Üstünde

49. Şu andaki işinizin sizi tatmin etmedeki etkinliği ne düzeydedir?

- a)İşim beni tatmin etmede yetersiz kalmaktadır
b)Yaptığım iş beni yeterli düzeyde tatmin etmektedir

50. Cevabınız "a" ise, işinizin sizi iş doyumuna ulaşmanızı sağlaması için ne tip özelliklere sahip olması gerekir?

- a)İşim daha yetki ve sorumluluk taşıyan bir iş olmalı
b)Daha fazla performans isteyen bir iş olmalı
c)Daha yüksek ücret alabileceğim bir iş olmalı
d)Yükselme imkanımın olabileceği nitelikte bir iş olmalı

KÜMAŞ ÖRGÜT ŞEMASI

