

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GENEL İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DENİZLİ TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan:
Gülhan ÇAĞDAŞ**

**Danışman:
Yard.Doç.Dr.Ayşe İRMİŞ**

Denizli, 2005

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı'nda Jürimiz Tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Başkanı

Jüri-Danışman

Yard. Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri

Doç. Dr. Muhammet KÖSECİK

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
.../.../..... Tarih ve .../.../..... sayılı kararı onaylanmıştır.

Prof. Dr. N. Kadri Ekinci

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın amacını sürekli değişen çevre koşulları karşısında işletmelerin, değişime uyum sağlayıp sağlayamadıkları ve değişim karşısındaki tutumlarını inceleme ve bu doğrultuda, Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri üzerinde uygulamalı bir araştırma yapmak oluşturmaktadır.

Tez genel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde teori kısmı, ikinci bölümde ise uygulama kısmı yer almaktadır. İlk bölüm dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda; örgütsel değişimin tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi, türleri ve değişime neden olan içsel ve dışsal faktörler teorik olarak incelenmiştir. İkinci kısımda, örgütsel değişim yönetmeleri başlığı altında geleneksel ve planlı değişim yöntemleri açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel değişimi gerçekleştirmek için kullanılacak, toplam kalite yönetimi, örgüt geliştirme öğrenen örgütler ve değişim mühendisliği teknikleri ele alınmıştır. Dördüncü kısımda ise değişim ajanı ve değişime karşı direnç ele alınarak, değişim ajanının örgüt içinden veya dışından seçilmesi ve bu yöntemlerin üstünlük ve zayıflıkları açıklanmıştır. Dördüncü kısımda ayrıca, değişime direncin bireysel ve organizasyonel nedenleri açıklanmış, değişimin benimsenmesinde tepe yönetimin, liderin ve vizyonun önemi anlatılmış, son olarak da değişime direnmeyi azaltmak için kullanılacak yöntemlere yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise, birinci bölümdeki teorik çerçeve dikkate alınarak Denizli tekstil sektöründe yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde, yapılan anket sonuçları SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Son olarak yapılan anket ve mülakatlardan elde edilen sonuçlarının, varsayımları ne kadar doğruladığı test edilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda, Denizli tekstil işletmelerinde değişimin daha çok mamul model, türlerinde yada kullanılan teknolojiye gerçekleştirildiği, yönetsel bazda değişimlerin yapılmadığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada, örgütlerin başarılı bir değişim programını gerçekleştirebilmeleri için bir takım öneriler getirilmiştir.

ANAHTAR KELİMELELER, Örgütsel değişim, Değişim Yönetimi

ABSTRACT

The aim of this work consist of the managements against the continuously unstable environment situations if they can harmonize the change or not and analysis for their attitudes against the change and through this direction, to make an applicational research for textile operations that are in activity in Denizli.

The thesis basically consists of two parts. In the first part theoretical section, in the second part application section take place. Four sections take place in the first part. In the first section, organizational change definition, relation with similar concepts, kind and causes of change of the management internal and external facts are examined theoretically. In the second section, under as a topic of organizational change technique traditional and planned change techniques are explained. Then total quality management, organization development, learning organizations and re-engineering techniques are taken on. In the fourth section of the thesis, change agent and taken on resistance subjects against the cahange, it's explained that selecting the change agent from interior and exterior of the organization and these techniques advantages and disadvantages are announced. Also in the fourth section, the individual and organizational reasons for resistance to change are explained, the importance of the head administration, the leader and vision to adopt the change are assessed. The last in this section, the usable techniques to decrease fort the change resistance are taken on.

In the second part, the research in textile sector in Denizli according to the theoretical frame in the first part. In this part, questionare results that were carried out are evaluated by using SPSS package program. Finally, the findings of the questionnaire and interview are assessed to find out than hypotheses are justified for how justified hypothesises.

As the result of this work, in Denizli textile companies the change is materialized in more product model and kinds or in usable Technologies, the change isn't existed in administrative and organizational base is determined.

KEY WORDS; Organizational change, Change management

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. Örgütsel Değişim Olgusu Ve Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler	4
1.1.1. Örgütsel değişimin tanımı	4
1.1.2. Örgütsel değişimin benzer kavramlarla ilişkisi.....	6
1.1.3. Değişimin çeşitleri.....	7
1.1.4. Örgütsel değişime neden olan faktörler.....	9
1.1.4.1. Dışsal faktörler	10
1.1.4.1.1. Doğal çevre faktörleri	10
1.1.4.1.2. Toplumsal faktörler.....	11
1.1.4.1.3. Ekonomik faktörler	12
1.1.4.1.4. Hukuki ve politik faktörler	13
1.1.4.1.5.1. Teknolojik faktörler.....	14
1.1.4.2. İçsel faktörler.....	16
1.1.4.2.1. Büyüme.....	17
1.1.4.2.2. Şirket birleşmeleri.....	17
1.1.4.2.3. Tepe yönetimin etkisi.....	18
1.1.4.2.4. İşgücünün değişime etkisi.....	18
1.1.4.3. Küreselleşme ve örgütsel değişim.....	19
1.2. Örgütsel Değişim Yöntemleri	22
1.2.1. Geleneksel değişim	23
1.2.2. Planlı değişim	24
1.3. Örgütsel Değişimi Gerçekleştirmede Kullanılan Teknikler	29
1.3.1. Toplam kalite yönetimi	29
1.3.1.1. Müşteri odaklılık.....	31
1.3.1.2. Sürekli gelişme.....	31
1.3.1.3. Tam katılım.....	32
1.3.1.4. Organizasyon kültürü.....	32
1.3.1.5. Önce insan anlayışı.....	33
1.3.1.6. Liderlik.....	33
1.3.2. Örgüt geliştirme.....	34
1.3.4. Öğrenen örgütler.....	41
1.3.5. Değişim mühendisliği.....	48
1.4. Değişim Ajanı Ve Değişime Karşı Direnç	52
1.4.1. Değişim ajanı.....	52
1.4.1.1. Değişim ajanının örgüt içinden seçilmesi.....	54
1.4.1.2. Değişim ajanının örgüt dışından seçilmesi.....	55

1.4.1.3.Örgüt içinden veya örgüt dışından seçilen danışmanların üstünlük ve zayıflıkları	55
1.4.2.Değişime karşı direnç.....	57
1.4.2.1. Değişime direnmenin bireysel nedenleri	59
1.4.2.1.1.Aalışkanlıklar.....	59
1.4.2.1.2.Güvende olma isteği.....	59
1.4.2.1.3.Ekonomik nedenler.....	60
1.4.2.1.4.Bilinmeyenden korkma.....	61
1.4.2.1.5.Seçici dikkat ve hatırdada tutma	61
1.4.2.1.6. Değişim ajanlarının tutumu.....	61
1.4.2.1.7. Sosyal nedenler	62
1.4.2.2. Değişime direnmenin örgütsel nedenleri.....	62
1.4.2.2.1. Örgüt yapısı.....	62
1.4.2.2.2. Örgüt kültürü.....	64
1.4.2.2.3. Kaynak dağılımı ve sabit yatırımlar.....	67
1.4.2.3.Değişimin benimsenmesinde tepe yönetimin ve liderin rolü	67
1.4.2.4. Değişimin benimsenmesinde değişim vizyonunun önemi....	71
1.4.2.5.Örgütsel değişime direnci azaltmak için kullanılabilir yöntemler.....	73
1.4.2.5.1. Katılım.....	73
1.4.2.5.2. İletişim ve eğitim.....	73
1.4.2.5.3. Pazarlık ve ikna.....	73
1.4.2.5.4. Baskı ve zorlama.....	75
1.4.2.5.5. Manipülasyon- kooptasyon.....	75

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZLİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAMASI

2.1.Araştırmanın Amacı	76
2.2.Araştırmanın Varsayımları.....	77
2.3.Araştırmanın Yöntemi.....	78
2.4.Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi.....	80
2.4.1.Yönetici anketinin değerlendirilmesi.....	80
2.4.1.1.Yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular....	82
2.4.1.2.Örgütsel değişimi gerektiren nedenlere ilişkin bulgular.....	82
2.4.1.3.Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesine ilişkin bulgular.....	82
2.4.1.4.Yöneticilerin değişim karşısında vaziyet alışlarına ilişkin bulgular.....	85
2.4.1.5.Değişim vizyonuna ilişkin bulgular	86
2.4.1.6.Yöneticilerin değişim karşı oluşabilecek dirence bakış açlarına ilişkin bulgular.....	88
2.4.2. İşgören anketinin değerlendirilmesi	91
2.4.2.1.İşgörenlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular ...	91
2.4.2.2.İşgörenlerin değişim uygulamalarına katılımlarına ilişkin bulgular	91

2.4.2.3. İşgörenlerin değişim uygulamalarına ilişkin düşünceleri ile ilgili bulgular	95
2.4.2.4. İşgörenler açısından değişime karşı oluşabilecek direnmeye ilişkin bulgular	96
2.4.3. Yönetici ve işgören anketlerinden elde edilen bulguların karşılaştırılması	98
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	101
KAYNAKÇA	109
EK1. YÖNETİCİ ANKETİ FORMU	115
EK2. İŞGÖREN ANKETİ FORMU	122
EK3. ANKET SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULARA AİT TABLOLAR	126
ÖZGEÇMİŞ	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa no
Şekil 1: Kolb ve Frohman'ın Yedi Aşamalı Değişim Modeli	28
Şekil 2: Örgüt geliştirme yönetim modeli	38
Şekil 3: Öğrenen Örgüt Ağı	44

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA NO
Tablo1:Yönetici Ve Lider Arasındaki Farklar	71
Tablo2:Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri	126
Tablo3:Yöneticiler Açısından Son Beş Yılda Yaşanan Değişim	127
Tablo4:İşletmeyi Örgütsel Değişime Zorlayan Etmenlerin Değişim Üzerindeki Etkisi.....	128
Tablo5: İşletmede Son 5 Yıl İçinde Gerçekleşen Değişim	129
Tablo6: Örgütsel Değişim İle İlgili Karar Alınmasında Etkili Personel	129
Tablo7: Örgütsel Değişim Sürecinde Danışmanlık Hizmeti Alınması	130
Tablo8:Dışardan alınan Danışmanlık Hizmetlerinin Değişimin Başarılmasındaki Rolü	130
Tablo9:Örgütsel Değişimi Gerçekleştirmede İşletme İçinden Kullanılan Danışmanlarda Aranılan Özellikler	130
Tablo10:İşletmede Kullanılan Değişim Teknikleri	131
Tablo11:Yöneticilerin Değişim Karşısında Vaziyet Alışları	132
Tablo12:Değişim Vizyonunun Bildirimi	133
Tablo13:Değişim Vizyonunda Dikkat Edilen Hususlar	133
Tablo14:Vizyon Bildiriminde Kullanılan Araçlar	133
Tablo15:Vizyon Bildirimi Yapılmamasının Nedenleri	134
Tablo 16:Değişime Karşı Direnç Oluşma Durumu	134
Tablo17:Değişime Karşı Oluşan Direncin Nedenleri	135
Tablo18:Değişime karşı ortaya çıkan tepkinin türü	135
Tablo19:Değişime tepkinin kaynaklandığı kişiler	136
Tablo20:Değişime Direnmenin Üstesinden Gelmek İçin Kullanılan Yöntemler.....	136
Tablo21:Direnci Önlemek İçin Planlanan Faaliyetler	136
Tablo22:Değişimin Etkilerinin Tespiti İçin Yürütülen Faaliyetler	137
Tablo23:Değişim Sonrası Fark Edilen Bilgi ve Beceri Eksikliğinin Giderilmesi İçin Yürütülen Faaliyetler	137

Tablo24:Yöneticilere Göre Değişim Süreci Sonunda Belirlenen Hedeflere Ulaşma Durumu.....	137
Tablo25:İşgörenlerin sosyo-demografik özellikleri.....	138
Tablo26:İşgörenler Açısından Çalıştıkları İşletmede Değişimin Gerçekleşmesi	138
Tablo27:İşgörenlerin Değişim Uygulamalarına Katılımları	139
Tablo28:İşgörenler Açısından Değişime Karar Verme Durumu	140
Tablo29:Değişim Uygulamasına İlişkin İşgörenlerin Görüşleri	140
Tablo30:İşgörenlere Göre Değişimde Kullanılan Teknikler	140
Tablo31:İşgörenlere Göre Değişime Direncin Kaynakları	141
Tablo32:İşgörenler Açısından Değişime Direnmenin Nedenleri	141
Tablo33:İşgörenler Açısından Değişime Direnmenin Ortaya Çıkış Türleri.....	141
Tablo34:İşgörenler Açısından Değişime Direnmeye Karşı Uygulanan Yöntemler	142
Tablo35:İşgörenler Açısından Değişim Süreci Sonunda Belirlenen Hedeflere Ulaşma Durumu	142
Tablo36:Değişim Süreci Sonucunda Belirlenen Hedeflere Ulaşma Düzeyi İle Değişim Süreci Öncesinde Vizyon Bildirimi Yapılması Arasındaki İlişki.....	143
Tablo37:Yöneticilerin İşletme İçindeki Ünvanları İle Değişime Karşı Direnci Önlemek İçin Değişim Sonrası Koşullar Hakkında Bilgilendirme Yapılması Yönteminin Karşılaştırılması.....	143
Tablo38:Yöneticilerin Unvanı Ve Direnci Önlemek İçin Değişim Amacın İşgörenlerce Anlaşılması Sağlanması Yönteminin Karşılaştırılması..	144
Tablo39:Değişim Kararlarına Katılıma İlişkin Bulgular (İşgören yönetici karşılaştırması)	145
Tablo40:İşletmede Uygulanan Değişim Teknikleri (İşgören-Yönetici Karşılaştırması).....	146
Tablo41:İşletmede Yapılan Değişikliklere Karşı Direncin Kaynaklandığı Kişiler (Yönetici-İşgören Karşılaştırması)	147

Tablo42:Değişime Karşı Direnme Türleri (Yönetici - İşgören Karşılaştırması).....	147
Tablo43:Dirence Karşı Kullanılan Yöntemler (Yönetici-İşgören Karşılaştırması).....	148
Tablo44:Değişim Süreci Sonucunda Belirlenen Hedeflere Ulaşma Düzeyi (Yönetici-İşgören Karşılaştırması)	148

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşturulmasında ve sonlandırılmasında büyük katkıları olan, bilgi ve deneyimleriyle çalışma süresince beni aydınlatan değerli danışman hocam Yard.Doç.Dr. Ayşe İRMİŞ'e,

Araştırma bulgularının elde edilmesi sırasında yardımcı olan tüm işletmelerin yöneticileri ve çalışanlarına,

Çalışmaya uygun istatistik yöntemlerinin seçilmesinde ve yapılmasında büyük emekleri bulunan Arş.Gör. S.Serap Ceylan'a, içten teşekkür ederim.

GİRİŞ

Dünya var olduğu günden bu yana sürekli ve hızlı bir değişim içindedir. Dünya üzerinde var olan her varlık da varlığını devam ettirebilmek için bu değişim sürecine ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Değişim bir bakıma doğanın uyulması gereken kurallarından biri haline gelmiştir. Toplumlar tarih boyunca sürekli bir değişim ve gelişim içinde varlıklarını devam ettirseler de, değişim hiçbir zaman günümüzdeki kadar, hızlı, şiddetli ve yoğun olmamıştır.

Özellikle sanayi devriminden sonra küreselleşmenin de etkisiyle değişim, her alanda hız kazanmıştır. Küreselleşmenin ulusal sınırları ortadan kaldırması, ekonomik, teknolojik, sosyolojik ve kültürel alanlarda şimdiye kadar görülmemiş hızlı bir değişimi de beraberinde getirerek toplumların yapısında da önemli değişimler gerçekleştirmiştir. İçinde yaşadıkları toplumun birer parçası olan örgütler de, küreselleşmenin hız kazandırdığı bu sürekli ve ani değişime maruz kalmakta ve kendilerini yeni koşullara adapte ederek varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri, örgütsel anlamda değişerek değişime ayak uydurabilmelerine bağlı hale gelmiştir.

Değişimle birlikte ortaya çıkan küresel pazarlar, küresel rekabet anlayışları örgütleri yapılarında, yönetim tarzlarında, pazarlarında ve benzeri birçok alanda bir takım iyileştirmelere, geliştirmelere veya radikal değişikliklere gitmeye zorunlu kılmıştır. Yönetim anlayışlarında köklü değişiklikler yapılarak, örgütsel değişim konusunda ciddi çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Artık günümüzde, örgütler gelecekte de varlıklarını devam ettirebilmek için, değişim sinyallerini önceden öngörebilmeli, değişimi tehdit olmaktan çıkarıp fırsat haline dönüştürme yeteneğine kavuşabilmelidirler. Bu bağlamda örgütler için değişimi takip etmek değil değişimi yönlendirebilmek, değişime müdahale edebilmek, fırsatları doğru değerlendirebilmek ve hatta tehditleri fırsatlara çevirerek rakiplerine üstünlük kurabilmek önemli olmaktadır. Örgütler, değişimden kaçmak veya değişimi reddetmek yerine onu fırsata dönüştürebilmeli, değişimi yönetebilmelidirler.

Örgütsel değişim sürecinde, örgütlerin değişimi yönetebilmek için kendilerine yardımcı olabilecek değişim tekniklerine, yöntemlerine, stratejilere, paylaşılan ve etkin bir vizyona, etkin bir lidere, gerekli teknik bilgilere, nitelikli yönetici ve çalışanlara sahip olması beklenir. Çünkü örgütsel değişim bazen sadece bir bölümdeki ufak çaplı bir değişimi ifade ederken bazen de değişim mühendisliğinde olduğu gibi, büyük çaplı kökten bir değişimi gerektirebilir. Yapılacak değişimin mevcut şartlar içerisinde ve gelecekte örgütün varlığını devam ettirmesine imkan vermesi değişimin bütün fonksiyon, yapı, teknik, yöntem, strateji, vizyon, yönetici, lider ve çalışanlarca desteklenmesiyle mümkün olacaktır. Aksi takdirde değişim gerçek anlam ve amacına ulaşamayarak kısa vadeli olacak ve işletmeyi geleceğe taşıyamayacaktır.

Örgütlerin sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayıp onu yönetebilmesi, örgütlerin yaşamları boyunca sürekli olarak karşılına çıkacak ve birlikte yaşamak durumunda kalacakları bir olgudur. Günümüz şartlarında değişim, işletmelerin dış ve iş çevre koşullarında sürekli yaşanırken, özellikle küresel üretim ve pazarlama sistemi içerisinde kalan işletmelerin her bir çevre şartlarındaki değişime kendilerini adapte edecekleri ve hatta mevcut değişimleri kendilerinin yönetebileceği örgütsel değişimleri gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır. Çünkü küresel sistem içerisindeki alt sistemlerin her birinde meydana gelen değişim diğer alt sistemleri de kendiliğinden ve bazen de hiç beklenmedik yönlerde harekete ve değişime geçirebilir. Bu nedenle örgütsel değişim özellikle küresel üretim ve pazarlama sistemi içerisindeki örgütlerde çok daha önemli kabul edilmektedir. Büyük çoğunluğu yurt dışına fason üretim yapan Denizli tekstil işletmeleri, küresel üretim sisteminin bir parçası olarak dünya üzerinde meydana gelen tüm değişimlerden etkilenmektedirler. Bu işletmeler, gelişmiş ülke işletmeleri için üretim yaptıklarından, kullandıkları teknolojileri, üretim ve yönetim tekniklerini de üretim yaptıkları firmaların ihtiyaç ve isteklerine göre sürekli olarak değiştirmektedirler. Özellikle, Uzakdoğu ülkelerinin pazara daha düşük maliyetli ürünler sunması ile pazar paylarını kaybetme tehlikesiyle kalan bu işletmeler, rekabet üstünlüğünü sağlamak ve farklılaşmak için tüm iş yapma usul ve yöntemlerinde ve hatta üretim konularında ve pazar alanlarında değişimlere gitmek durumunda kalabilirler. Ancak, işletmelerde yaşanan değişimler, işletme sahipleri,

yöneticileri ve işçilerine kadar tüm işletme paydaşlarında işi, statüyü ve işletmeyi kaybetmeye yönelik korkular yaratarak direnç oluşmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla örgütler açısından değişimin yönetilmesi kadar, değişim karşısında oluşacak dirençlerin yönetilmeside önemli olmaktadır. Bu bağlamda, çalışmamızın amacını Denizli sektöründe faaliyet gösteren firmaları değişime iten içsel ve dışsal faktörlerin neler olduğu, hangi ölçüde değişime zorladıkları ve Denizli tekstil işletmelerinin değişimi yönetebilmek ve değişime karşı oluşabilecek direnci önlemek için hangi teknikleri kullandıkları ve ne derece başarılı olduklarının araştırılması oluşturmaktadır.

Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama isimli çalışmamız genel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, sadece teorik bir çalışma söz konusudur. İkinci bölümde ise Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil firmaları üzerinde ampirik bir çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, genel olarak örgütsel değişimi zorunlu kılan etmenler, örgütsel değişim yöntemleri teknikleri, değişimi yönlendirecek danışmanlar ve değişime karşı direnç konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise araştırmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Bu bölümde Denizli tekstil işletmelerinde örgütsel değişim üzerine yaptığımız çalışmanın amacı, varsayımları, anket çalışmasıyla elde edilen bulguların değerlendirilmesi bulunmaktadır.

Araştırmada anket ve birebir görüşme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Anket hem yönetici hem de işgörenlere uygulanmıştır. Anketlerin bir kısmı elden dağıtılmış bir kısmı da önceden randevu alınarak birebir görüşme yolu ile yapılmıştır. Yönetici ve işgörenlere farklı iki anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmaları ile elde edilen sonuçlar SPSS paket programı kullanılarak bilgisayarda değerlendirilmiştir. Yönetici ve işgörenlerin verdikleri cevaplar yüzde ve Ki-kare yöntemleri kullanılarak değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca yönetici ve işgören anketlerindeki aynı sorularda karşılaştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlarla, araştırmanın başında yapmış olduğumuz varsayımların doğrulukları test edilmiş ve öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

İçinde bulunduğumuz sürekli ve yoğun değişim ortamında örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla değişimi yönetmek ve yönlendirmek durumundadır. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde örgütsel değişim ve örgütsel değişimin gerçekleştirilmesine ilişkin teorik bilgiler ele alınacaktır.

1.1. Örgütsel Değişim Olgusu Ve Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler

1.1.1. Örgütsel değişimin tanımı

Evren, bir bütün olarak, sürekli bir oluş ve değişim içersindedir. Heraklatis (M.Ö. 540–480) bu savı ilk kez ‘Tabiata Dair’ adlı eserinde dile getirerek hiç bir nesnenin aynı kalmadığını, sürekli bir değişim içinde olduğunu ve farklı biçimlere dönüştüğünü belirtmiştir. Bu dönüşümü ‘Her şey akar. Aynı ırmağa iki kez giremezsin, çünkü her girişinde üzerinden başka sular geçer’ (Çelebioğlu, 1990 : 4) sözünü dile getiren Heraklatis, her geçen günün bir öncekinden farklı olduğunu ifade ederek, sürekli değişen bir ortamda yaşadığımızı vurgular (Bayrak, 1992 : 3–4).

Değişim evrensel bir olaydır ve hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Çağımızın da en belirgin özelliği sürekli ve hızlı bir değişim içinde olmasıdır. Tarih boyunca toplumlar; teknolojik, sosyal ve kültürel birçok değişime sahne olmuşsa da hiç bir dönemde çağımızdaki kadar hızlı bir değişim yaşanmamıştır (Onal, 1979 : 4).

Değişimi genel anlamda, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirme olarak tanımlayabiliriz (Koçel, 1998 : 477). Değişim çoğunlukla değişmezlik yada süreklilik teriminin karşıtı olarak, belirsizlik, karmaşıklık uyumsuzluk ve tahmin edilemezlik özelliklerini çağırıştırır. Yani değişim bir nesne yada durumun zaman içinde aynı kalmama özelliği olarak belirtilir (Özkara, 1999 : 4).

Değişim; ‘mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir’ (Kozak ve Güçlü, 2003 : 1). Başka bir tanıma göre ise değişim; ‘Bir şeyi başka bir şeyin yerine koyma, bir şeyden başka bir şey için vazgeçme, aynı tür içinde başka bir yeni şeyi, başka bir şey yada şeyler için yerine koyma yada alma, yenilik getirmedir’ (Peker, 1995 : 1).

Kısaca özetleyecek olursak değişim; hiçbir istikamet söz konusu olmadan bir sistemin başlangıçtaki şeklinden farklı başka bir şekle ve daha sonra yine başka bir şekle dönüşerek, sürekli olarak şekil değiştirmesidir. Değişim zaman içinde eski durum ve yapıyı aynı bırakmayan bir özelliktir (Yeniçeri, 2002 : 7).

Örgütsel düzeyde değişim ise, örgütü oluşturan çeşitli unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen planlı yada plansız her türlü değişimi ifade eder (Dinçer ve Fidan, 1996 : 416-417). Değişimi meydana getirmek, örgütü mevcut bir durumdan istenen bir duruma doğru değiştirmektir. Buna bağlı olarak örgütsel değişmeyi bir geçiş süreci olarak da düşünebiliriz (Hackman v.d., 1993: 554).

Başka bir tanıma göre ise örgütsel değişim; örgütlerin alt sistem ve ögelerinde, bunların örgüt içindeki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki ilişkide meydana gelebilecek her türlü değişim olarak tanımlanır. Kısaca örgütsel değişim örgütün bütününe değişmesidir (Bayrak, 1992 : 4).

Hayatın kaçınılmaz bir gerçeği olarak kabul edilen değişim hazırlıklı olunmadığı takdirde ciddi sorunlar yaratabilmektedir. Bu tip sorunlar genellikle sürece uyum sağlayamayan örgütler için geçerlidir. Erken uyarı sistemleri geliştirerek değişimi önceden algılayabilen ve yöneten örgütler hayatta kalıp rakiplerine üstünlük sağlayabilirken, değişimi yok sayan ve ondan kaçınan örgütler yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır. Dolayısıyla, günümüzde yaşanan sürekli değişimlere uygun olarak, örgütlerinde değişmeleri gerekmektedir. Özellikle

değişen çevre faktörleriyle birlikte, örgütsel değişimde zorunlu hale gelmektedir. Değişime ayak uydurmak isteyen yöneticiler, şirketlerini yeniden yaratmalı, bunu başarmak için de işletme organizasyonu ve yönetimi hakkındaki eski düşüncelerinden arınmalıdırlar (Hammer ve Champy, 1994 : 222).

1.1.2. Örgütsel değişimin benzer kavramlarla ilişkisi

Örgütsel değişim oldukça geniş kapsamlıdır ve yenilik yapma, örgüt geliştirme, iyileşme ve büyüme gibi kavramlarla da yakından ilgilidir.

Yenilik yapma, o ana kadar yapılanlardan tamamen farklı ve yepyeni şeylerin yapılmasıdır. Yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir. Değişim ise, bir şeyin o zamana kadar yapıldığından farklı olarak yapılmasıdır. Dolayısıyla her yenilik değişim olarak nitelendirilebilirken, her değişim bir yenilik olmayabilmektedir.

Örgüt geliştirme, örgütün değişimden beklenen sonuca uygun bir cevap vermesidir. Örgütün inanç ve değerler yapısını değiştirerek yeni teknolojilere, değişimin hızına daha iyi uymak için oluşturulan eğitimsel bir süreçtir (Bumin, 1979 : 19–20). Yani örgüt geliştirme faaliyeti, örgütsel değişim sonucunda meydana gelecektir.

Benzer şekilde, büyüme de örgütün nitelik ve nicelikçe artma göstermesidir (Başaran, 1982 : 172). Dolayısıyla, büyüme de bir çeşit değişimdir. Ancak, değişim kadar geniş kapsamlı değildir.

İyileşme ise, bozulan, kötüleşen, sağlıksızlaşan, bir durumu düzeltmek iyileştirmek sağlamlaştırmak sürecidir. İyileşme süreci çoğunlukla eski durumuna gelmeyi ifade eder (Başaran, 1982 : 172). Hâlbuki, değişimin gerçekleştirilmesi için mevcut durumun bozulmasına gerek yoktur ve hatta değişim eski durumdan daha farklı bir duruma gelmeyi ifade eder.

Kısaca değişim kavramı yenilik yapma, gelişme, büyüme, iyileşme gibi kavramlarla ilişkili de olsa bunları da içeren çok daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgütsel değişim, değişen iç ve dış çevre koşullarına cevap verebilmek, örgüt

etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, çalışanların ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek amacı ile örgütün tümünde ya da alt sistemleri üzerinde sistemin tüm dinamiklerinin ve etkileşimlerinin dikkate alınarak değişiklikler yapılmasıdır (Hazır, 2003 : 67). Özetle, örgütsel değişim örgüt içindeki tüm sistemlerde ve bunlar arasında meydana gelebilecek her türlü değişmeyi kapsar.

1.1.3. Değişimin çeşitleri

Örgütsel değişimi evrimsel, stratejik ve dönüştürücü değişim olarak ayırabiliriz.

Evrimsel değişim; küçük gelişmelerin yaşanması gibi kendiliğinden ve yavaş olarak gerçekleşir. Stratejik değişim; örgütün yeniden yapılandırılması şeklindeki büyük çapta bir değişimdir. Dönüştürücü değişim ise; örgütü bulunduğu durumdan oldukça farklı bir duruma getirmektir. Geleceğe yönelik, bilinmeyen yepyeni bir duruma yöneliktir (Nelson ve Quick, 1994 : 554-555).

Başka bir sınıflandırmaya göre ise örgütsel değişim aşağıdaki gibidir (Koçel, 1999 : 512);

- Planlı-plansız değişim
- Makro-mikro değişim
- Ani değişim-zamana yayılmış değişim
- Proaktif-reaktif değişim
- Aktif-pasif değişim

Planlı değişim; bir bireyin, grubun, örgütün yada daha geniş bir toplumsal düzenin, geçerli durumu doğrudan etkilemek ve başka bir biçime dönüştürmek için gösterdiği planlı yada amaçlı bir çabadır (Ülgen, 1997 : 167). Plansız değişim, örgütün beklemediği ve önceden göremediği değişimlere uyum sağlayamama durumunda, ortaya çıkan kriz ortamlarında, mevcut bilgi, yöntem ve deneyimlerin dışına çıkma zorunluluğu şeklinde ortaya çıkar (Dinçer, 1992 : 311). Planlı değişim,

bir değişim ajanının yardımıyla gerçekleştirilir ve bilinçli bir değişim programıdır. Plansız değişim ise kendiliğinden oluşur, yönetilemez ve programlanamaz (Schermerhorn vd., 1997 : 401-402).

Makro değişim örgütün tamamının değişime uğramasıdır. Örgüt geliştirme olarak da ifade edilen makro değişimle, birçok teknik ve stratejinin örgüt performansının artırılması için kullanılmasını gerektirir. Mikro değişim ise daha çok örgütün herhangi bir kademesindeki ya da departmanındaki değişimi içerir ve daha dar kapsamlı bir değişimdir (Koçel, 1999 : 512).

Ani değişimde, kısa süre içinde köklü değişimler yapılırken, zamana yayılmış değişimde; adım adım amaca ulaşmaya çalışılır ve daha uzun bir zaman alır (Koçel, 1999 : 512).

Bir değişimin proaktif olması, önceden tahmin edilen çevre şartlarına göre değişime önceden hazırlıklı olunmasını ifade eder. Reaktif değişim ise fiilen karşılaşılan şartlara göre değişimin yapılmasıdır (Koçel, 1999 : 512).

Aktif değişim örgütün yenilikler yaparak dış çevreyi etkilemesi ve değiştirmesidir. Pasif değişimde ise, örgütün dış çevrede meydana gelen değişimlere uyması söz konusudur (Koçel, 1999 : 512). Aktif değişimde örgüt çoğu zaman dış çevrede değişim meydana getirecek kadar güçlü bir etken olurken, pasif değişimde daha çok diğer örgütlerin ve çevre faktörlerinin oluşturduğu değişime kendini uydurmaya çalışan edilgen bir konumdadır.

Örgütsel değişim olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu değişim, örgütün gelişmesine yada ilke yöntem ve süreçlerde daha etkin bir işleyişin sağlanmasına yönelik bir değişimi ifade eder. Olumsuz değişim ise daha çok değişimin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkar ve örgüt etkinliğinin azalması yada örgütün dağılmasına yönelik bir değişimi anlatır (Sağlam, 1979 : 61).

Değişimin gerçekleşeceği kaçınılmaz bir gerçek olduğuna göre, beklemek yerine değişimi planlamak ve yönetmek, örgütün sürekliliği açısından büyük önem teşkil eder. Planlı değişim, plansız değişime oranla daha kolay gerçekleşecektir.

1.1.4. Örgütsel değişime neden olan faktörler

İşletmeler genellikle pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartlarında yaşanan değişmeler nedeni ile mevcut kaynaklarla ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaz hale gelmelerinden dolayı değişim ihtiyacı hissederler (Kozak ve Güçlü, 2003 : 1).

Örgütlerde değişim ihtiyacı doğuran nedenler oldukça farklıdır. Bu nedenler geçici ve değişimi zorlayıcı nitelikte olabilirler. Örgüte yeni üyeler alınması, üretimde meydana gelen mevsimlik dalgalanmalar geçici nedenlere örnek verilebilir. Yeni bir pazarlama stratejisinin saptanması, diğer örgütlerle birleşme, faaliyet alanının değiştirilmesi, büyük bir teknolojik yenilik gibi nedenler de zorunlu değişimi gerektirir (Onal, 2000 : 132).

Örgütleri değişime zorlayabilecek nedenleri kısaca şöyle sıralayabiliriz (Morgan, 1987 : 141);

- 1.Yetersiz faaliyetler
- 2.Dengesiz büyüme
- 3.Eskime ve kullanılmaz hale gelme
- 4.Esnek olmama
- 5.Belirsiz ve çatışan amaçlar
- 6.Tempo yetersizliği
- 7.Yenilik yapma kapasitesinin olmaması

Değişimin esas noktası değişimin gerekliliğinin anlaşılabilmesidir. Öncelikle değişim hissedilebilmeli sonra da durum analizi yapılarak değişim kararı verilmelidir. Değişimin yönetilmesi konusunda yönetici örgüt içi ve örgüt dışı değişkenleri ve dinamikleri göz önüne almalıdır (Şimşek, 1999 : 315).

Örgütlerin çevrelerinde yaşanan hızlı değişim ortamına ayak uydurmaları ve gerekli değişim hızını yakalamaları varlıklarını sürdürmeleri açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerin değişime ayak uydurmaları aynı zamanda iç yapılarına da etki edecek ve değişimi hem gerektirecek hem de destekleyecek sonuçlara yol açacaktır. Örgütler belirtilen bu nedenlerle birlikte değişime uğramakta ve değişim sonucunda da örgüt yapısında önemli değişimler olmaktadır. Örgütler değişimle birlikte daha esnek, daha küçük yapılanmalara, yeni pazar arayışlarına ve daha kaliteli üretime yönelmektedir (Semerciöz vd., 2002 : 2). Bu çerçevede örgütlerde değişimi ve sürekli değişim yönetimini zorunlu kılacak nedenleri dışsal nedenler, içsel nedenler ve küreselleşme olarak ele alabiliriz.

1.1.4.1. Dışsal faktörler

Örgütler dış çevreden girdi alarak bunları çıktıya dönüştüren ve çevreye sunan açık sistemlerdir ve dolayısıyla çevrelerinden gelen her türlü etkiye de açıktırlar (Bradley, 1993 : 4).

Değişime neden olan dışsal faktörler hem genel çevreden hem de görev çevrelerinden kaynaklanabilirler. Dışsal faktörler olarak sayabileceğimiz; siyasal-hukuki faktörler, ekonomik faktörler teknolojik faktörler, kültürel-toplumsal faktörler örgütsel değişimi görev çevresindeki güçlere nazaran daha dolaylı etkilese de oldukça önemlidir (Bovee v.d., 1993 : 339).

Örgütsel değişmeye neden olabilecek, örgütün dış çevresinden kaynaklanan faktörleri şöyle sıralayabiliriz.

1.1.4.1.1. Doğal çevre faktörleri

Doğal çevre faktörleri ile ifade edilmek istenen işletmenin faaliyet gösterdiği yerdeki coğrafi durum, iklim şartları, su, hava ve toprak yapısı gibi faktörlerin durumudur.

Doğal çevre faktörleri; özellikle tarım işletmelerini etkilemekte, tarımsal üretimin kalitesi iklim koşulları, su ve toprak yapısına bağlı olarak değişmektedir.

Doğal kaynaklara yeterli oranda ulaşım bu işletmeler üzerinde direkt olarak etkili olmaktadır. Tarımsal işletmeleri doğrudan etkileyen doğal çevre etmenleri, kentleşme ve köyden kente göç gibi nedenlerle de personel yapısında değişime neden olarak dolaylı yoldan etkilemektedir (Çelebioğlu, 1990 : 75-76). Ayrıca, tarımdan hammadde alarak üretim yapan gıda, dokuma sanayi gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmeler de doğal çevre koşullarında meydana gelen değişimlerden etkilenmekte ve değişim ihtiyacı hissetmektedirler. Doğada meydana gelen deprem, sel ...vb. faktörler yerleşim alanlarının yapısını etkileyerek örgütleri değişime itmektirler.

Turizm işletmeleri de doğal çevreden etkilenen işletmelerdendir. İklim şartlarına bağlı olarak mevsimsel özelliklere göre faaliyet göstermekte iş hacimlerinin azaldığı dönemlerde başka iş alanlarında faaliyet göstermektedirler (Çelebioğlu, 1990 : 76).

1.1.4.1.2. Toplumsal faktörler

Toplum; en genelde yaşanan ilişkiler bütünüdür. Toplumsal yapı ise bu yaşanan ilişkiler bütünüdür. Yani toplumsal yapı bir sistem özelliği içinde çeşitli öğelerden meydana gelen düzenlenmiş insan ilişkileri olarak tanımlanabilir. Toplumsal yapıyı meydana getiren öğelerin birinde meydana gelen değişim diğer öğeleri ve toplumu da etkilemektedir. Dolayısıyla, toplumsal değişim genellikle coğrafi, teknolojik ve kültürel çevrede ve nüfus özelliklerinde meydana gelen değişimlerin ortaya çıkardığı, toplumdaki bireyler arası, gruplar arası, toplum ve doğa arasındaki değişimleri ifade eder (Kocacık, 2003 : 130-132).

Doğada meydana gelen deprem, su baskını, iklim değişimi vb. faktörler, teknolojinin ilerlemesi ile ortaya çıkan uzmanlaşma, kentleşme, tabakalaşma ve kültür değişimlerinin yaşanması, iç ve dış göçler, hızlı nüfus artışı gibi nedenler toplumsal değişimi meydana getirirler.

Toplumsal değişim; toplumsal yapıyı meydana getiren, sosyal ilişkilerin dokusunda, sosyal kurumlarda ve bireylerin tutum ve tavırlarında meydana gelen değişimdir. Toplumsal yapı ile siyasal yapı arasında karşılıklı ve yoğun bir etkileşim

olduğu düşünülecek olursa; toplumsal değişme kavramının siyasi, sosyal, kültürel alanları da kapsadığı görülecektir (Yeniçeri, 2002 : 29). Toplumsal değişim, genellikle kültür öğelerinin değişmesi sonucu ortaya çıkar. Özellikle, hızlı nüfus artışı ve köyden kente göç ile artan kent nüfusu beşeri ve toplumsal sorunları beraberinde getirmiş ve işgücünün yapısını değiştirmiştir. Hızlı kentleşme ile nüfusun eğitim durumu yükselmiş işgücünün yaş ortalaması düşmüştür. Bu değişim ile birlikte işletme yönetimi daha uzmanlaşmış, genç işgücü ile karşılaşmıştır. Aynı zamanda, kültürel, sosyal ve toplumsal bağlamda yaşanan değişimler sonucu, işletmelerin rakiplerine, devlete, çalışanlarına, müşterilerine karşı da sorumlulukları artmakta ve farklılaşan sorumluluklar örgütsel değişime neden olmaktadır (Ülgen, 1997 : 170).

1.1.4.1.3. Ekonomik faktörler

Ekonomik çevre koşullarında ki değişim örgütsel değişimi en çok gerektiren olgulardan biridir. Özellikle, ekonomideki rekabet koşullarında, üretilen mal ve hizmete yönelik arz ve talepte, ekonominin seyrinde, uluslar arası ilişkilerde meydana gelen değişimler örgütleri de değişime iterler. Bir toplumdaki örgütler toplumun ekonomik sistemine göre örgütlenirler. Kapitalist bir toplumda örgütler; serbest teşebbüs, verimlilik ve ussallık öğelerine sahipken, sosyalist ekonominin egemen olduğu yapıdaki örgütler; otoriter ve merkezci nitelikteki yapıya sahip olacaklardır. Karma ekonominin hakim olduğu bir toplumda faaliyet gösteren örgütler ise kamu ve özel sektör felsefesini uzlaştıran bir yapıya sahip olacaklardır (Çelebioğlu, 1990 : 77-78).

Ekonomilerin içinde bulunduğu konjonktürel dönemler de işletmelerin değişimine neden olur. Kriz döneminde; ekonomik faaliyetler durma noktasındadır, işsizlik artmıştır ve işletme atıl kapasite ile çalışmaktadır. Krizden çıkışın belirtilerinin görüldüğü dönem canlanma dönemidir. Üretim ve gelir artmaya, işsizlik azalmaya başlar. Refah döneminde ise; ekonomik faaliyetler, üretim ve gelirler en üst seviyeye çıkar işsizlik ortadan kalkar. Ancak, gerileme dönemi; ekonomik faaliyetlerin ve gelirlerin azalmaya başladığı, işsizliğin ise artma eğiliminde olduğu dönemdir (Ülgen ve Mirze, 2004 : 85).

Örgütler geleceği tahmin etme yolu ile, ekonomide meydana gelebilecek bu konjonktürel dalgalanmalara karşı önlem alarak, bu değişimlerin beraberinde getireceği sorunları en aza indirgeyebilecek ve kendilerine yeni fırsatlar yaratabilecek değişimleri planlı bir şekilde gerçekleştirmelidirler.

Ayrıca, örgütlerde değişim için önemli bir güç oluşturan piyasa unsurları da işletme yönetiminin göz ardı etmemesi gereken önemli ekonomik koşullardandır. Özellikle rakip işletmeler, onların pazar payı, müşterilerin zevk ve tercihlerinde meydana gelen değişimler örgütlerde değişimi mecburi kılar. Örneğin, azalan bir pazar payı, örgütte bir takım aksamalar olduğuna ve önlem alınması gerektiğine dikkat çeker (Neale ve Northcraft, 1990 : 720).

Yaşanan rekabete göre değişimi gerçekleştirebilen işletmeler gelecekte başarılı olacaklardır. Hızla değişen ekonomik koşullara uyum sağlayabilmek için örgütlerin radikal değişim koşullarına bile uyum sağlayabilecek esneklikte ve duyarlılıkta işgücüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu işletmelerin, yeni ürünlerini hızlı bir şekilde geliştirmeleri ve aynı hızla pazara ulaştırmaları onların değişimi yönetmedeki avantajları olacaktır (Bennet, 1994 : 298).

1.1.4.1.4. Hukuki ve politik faktörler

Politik çevre; işletmenin faaliyet gösterdiği ülkede merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortamdır. Yasal çevre ise politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şeklidir (Ülgen, ve Mirze, 2004 : 82-83).

Bir ülkedeki mevcut kurallar ve uygulamalar işletmelerin faaliyetleri üzerinde yönlendirici etkiye sahiptirler. Örneğin, ülkedeki kalkınma öncelikli yörelerde uygulanan özendirici politikalar, destekleme alımları, yatırım indirimi, vergi oranları gibi faktörler işletmelerin yatırım kararları üzerinde etkilidirler. Mevcut yasa ve uygulamalarda yapılan değişikliklerle hukuksal çevrede meydana gelen değişim örgütler üzerinde zorlayıcı ve yönlendirici etkiler yapar. Örgütler yasa ve tüzüklerle

düzenlenmiş iş hayatına hem uyarak hem de bunları değiştirmeye çalışarak meydana gelen değişimden etkilenirler (Çelebioğlu, 1990 : 80).

1.1.4.1.5. Teknolojik faktörler

Teknoloji, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve süreçlere bilginin uygulanması (Tekin vd., 2000 : 2) ve doğal çevrenin şekillendirilmesidir. Teknolojide meydana gelen her değişim, kişinin çevresine, kendisine, topluma ve örgüte yansiyacaktır. Bir şeyler oluşturma yada şekillendirme anlamını taşıyan teknoloji, insan istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve endüstriyel, ticari amaçları gerçekleştirmek için kullanılan araştırma, materyal gereçler ve bilgi uygulamalarını da kapsamaktadır (Kıngır, 2002 : 164).

Teknoloji, bir taraftan araç ve makineleri içeren diğer taraftan üretim teknik ve yöntemlerini içeren melez bir kavramdır. Teknolojik yenilik, bir grubun yada organizasyonun yeni kaynakların tahsisi için yeni bir başlangıç noktasındaki çabaları ve etkinliklerinden kaynaklanır. Örgütler de teknolojik yenilik süreci iki yolla gerçekleşir, bazı firmalar var olan süreçlerle karşılaştırılırken, bazıları da eski süreçlerde daha farklı yollarla yenilik hareketlerini meydana getirir (Harrisson ve Legendre, 2003 : 320).

Teknolojideki değişimlerle birlikte örgütler kendi kendine yeterli olma sürecini hızlandırmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki değişimle birlikte bilgi, ülkeler arasında, örgütler arasında ve örgüt içinde daha çabuk yaygınlaşmakta ve gelişmektedir. Böylelikle çalışanların sorunlarına daha çabuk ulaşılmakta, müşterilerin değişen ihtiyaç ve isteklerine daha çabuk cevap verilebilmekte rakip firmaların hareketleri ve rekabet daha kolay izlenebilmektedir. Kısaca teknolojik değişimlerin örgüt üzerinde meydana getirdiği gelişmeler tahmin edilemeyecek boyutlara ulaşmaktadır. Gelişmiş ülkelerde üretimde robot kullanma, jeolojik keşiflerde bilgisayar teknolojilerinden yararlanma gibi teknolojik gelişmenin nimetlerinden azami ölçüde yararlanılmaktadır. Teknolojinin değişim hızı arttıkça örgütlerin de buna uyum sağlama oranı artmakta ve örgütsel değişim hızı artmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996 : 260).

Teknolojik değişim sonucu; iş gücü ve idaresinde nitelik değişimleri, iş sırasında öğrenme ve araştırma sonucu mevcut yöntemlerde gelişmeler ve yeni üretim yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmelerin ekonomik ve sosyal sonuçları olarak, ikame oranları değişim göstermekte, üretkenlikte artışı olmakta ve teknolojinin ömrü kısaltılmakta, yeni teknolojiler hızla kullanıma girmektedir. Tüm bu değişimlerle birlikte çevrenin dinamik hale gelmesi, örgütleri karmaşık bir yapıya doğru çekmekte ve işletmeler de değişime ayak uydurabilmek için ar-ge faaliyetleri ile teknolojik transferlere ağırlık vermektedirler (Kıngır, 2002 : 166).

Teknolojideki değişimin başka bir etkisi de işgörenler üzerinde görülmektedir. Yeni teknolojilerin iş yaşamlarına girmesiyle çalışanlar daha az fiziksel çaba sarf ediyor gibi görünseler de iş yoğunlukları gerçekte artmaktadır. Teknolojinin gelişimiyle birlikte, birçok örgütte verimsiz çalışma zamanları da değerlendirilebilmekte ve bu da gerçekte işgücünün yükünü arttırmaktadır (Harrison ve Legendre, 2003 : 319). Teknolojik değişimlere paralel olarak kapasite ve yetenekleri hızla artan bilgi teknolojileri örgüt içinde her alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bu değişim önce insan gücünün yerine bilgisayar destekli makinelerin kullanılmasıyla işsizlik yaratma şeklinde kendini göstermiş ve zaman içinde bu işlerin kapsamını ve gereksinim duyulan işgücünün niteliğini etkilemiştir (Bensghir, 1996 : 238). İnternetin de toplum hayatına girmesiyle birlikte, alışverişten, bankacılık işlemlerine kadar işletme içindeki tüm rutin işlemler artık İnternet üzerinden yapılmaya başlanmış ve önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlanarak, bu işler için harcanan zaman stratejik işlemler için kullanılmaya başlanmıştır.

Teknolojik gelişmenin etkisiyle üretim sürecinin örgütlenmesi ve yürütülmesinde köklü değişimler gözlenmektedir. Örneğin İnternet ortamında zaman ve mekan sınırlaması olmadan ortak üretim ve ürün geliştirme işlemleri yapılabilmektedir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, yeni ve ileri teknolojinin günlük hayatta kullanılmaya başlanması hem iş hem de günlük yaşamlarımıza yeni bir teknoloji kültürünün hakim olmasına yol açmıştır (Tekin vd., 2000 : 10-11).

Açıktır ki; dünyamızda bugüne kadar yaşanan teknolojik değişmeler ve uzun dönemli ekonomik büyümenin ana unsurlarından birini teşkil eden, teknolojik değişimler; yüksek oranda belirsizlik düzeyi ile şekillenmiştir. Örgütlerin teknolojik koşullarda meydana gelen değişimlere kendilerini uyarlamaları ise ancak çevresel belirsizliğin anlaşılabilmesi ile mümkün olabilmektedir. (Rossenberg, 1996 : 90).

Sürekli gelişen teknolojik faktörlerin de etkisiyle işletmeler, verimliliklerini arttıracakları yeni üretim şekil ve yöntemleri uygulamaktadır. Uygulamaya konulan yada konulacak olan her yeni yöntem de işletmeyi yeni bir değişim döngüsünün içersine çekmektedir. Özellikle bilişim ve telekomünikasyonda meydana gelen gelişmeler beraberinde küresel üretim ve pazarlamayı da getirmekte, üretim ve pazarlama anlayışının değişmesiyle de örgütler değişim zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Sürekli olarak artan bir şekilde küreselleşen üretim, özellikle gelişmekte olan ülkelerin örgütlerini daha yoğun bir dış rekabete itmektedir. Dış ticarete firmanın rekabet gücünü devam ettirebilmesi ve arttırabilmesi büyük ölçüde teknolojiyi yenileyebilme becerisine bağlıdır. Firmalar uluslar arası rekabette üstünlük sağlayabilmek için, sürekli gelişen ve değişen teknolojik faktörlere uyum sağlamak durumundadır (Çoban, 2001 : 28-29).

Teknolojide meydana gelen bu hızlı değişim sonucu, işletmeler de değişime zorlanmakta ve sürekli yeni teknolojiler üretmeye ve kullanmaya itilmektedir.

1.1.4.2. İçsel faktörler

Örgütleri değişime zorlayan içsel nedenler; işletmelerin iç bünyelerinde meydana gelen durum ve olaylarla ilgilidir. Örgüt içindeki çatışmalar, çalışanların motivasyon düzeyi, eğitim durumlarında meydana gelen yükselmeler, yaratıcılığın artması sonucu oluşan yeni fikirler, ürünler ve teknolojiler örgütleri değişime zorlayan içsel nedenlerdir (Koçel, 1999 : 515).

Örgütsel değişime neden olan içsel etmenleri, şirketin büyümesi, şirket birleşmeleri, tepe yönetimin isteği, çalışanların etkisi olarak sınıflandırabiliriz.

1.1.4.2.1. Büyüme

Büyüme; organizmaların doğduktan sonraki gelişme evresidir. Her canlı, doğar, büyür olgunlaşır, yaşlanır ve ölür. Örgütler de kurulurlar, büyürler, gelişirler ve çevre gereksinimlerine cevap vermedikleri, uyum sağlayamadıkları zaman yok olurlar (Özkara, 1999 : 139-140).

Büyüme; işletmede nicel ve nitel gelişimi ifade eder. Nicel büyüme ve gelişme, işletmenin, satışlarında, ürün çeşitliliğinde, kaynak ve varlık yapısında sayısal artışı ifade eder. Nitelik olarak büyüme ise işletme unsurlarının kalitesinin yükselmesini ifade eden işletme içinde fark edilebilen ama sayısal olarak ölçülemeyen bir kavramdır.

Örgütler; sektörlerindeki durumlarını geliştirebilmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacıyla, mevcut yetenek ve imkanları doğrultusunda, sektör içi ve dışı alanlarda büyüme arzusundadırlar. İşletmenin ürün , pazar, üretim ve operasyon gibi faaliyetlerindeki büyüme, zaten kendi başına bir değişim olduğu gibi aynı zamanda, örgütlerin içsel değişimine de neden olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004 : 200-201).

Büyüme ile birlikte, organizasyon yapısında, işgörenin yetki ve sorumluluklarında, işin yapılış usullerinde, örgütün mevcut iletişim kanallarında meydana gelen yeni yapılandırmalar örgütsel değişimi beraberinde getirmektedir. Benzer şekilde örgütler, belli bir büyüklüğe kadar varolan işgören ve yöntemlerle işlerini yürütebilmekte iken, belli bir sınır aşıldıktan sonra köklü bir örgütsel değişim gereği duymaktadırlar (Ülgen, 1997 : 29).

1.1.4.2.2. Şirket birleşmeleri

Modern iş yaşamının dinamik ortamı; hızla değişen çevresel unsurlar, gelişen pazarlar, işletmeler arası birleşme ve satın alma sayısını arttırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004 : 316). Şirketlerin birleşmesi, tepe yönetiminin, personelin, işgörme usullerinin değişimini de beraberinde getirerek örgütsel değişim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Birleşmenin satın alma yolu ile yapılması halinde; örgütsel değişimin gerekliliği daha da artmaktadır. Satın alınan işletmenin, örgüte bir şube biçiminde bağlanarak yönetim organlarını koruması düşünülebilir. Ancak, bu yöntem beraberinde personelin de yenilenmesini gerektirdiği için, ana firma ile birleşme daha ekonomik olmaktadır. Bu durumda satın alınan ve alan işletmenin birleşmesi yeni bir organizasyonu gerektireceğinden örgütsel değişim kaçınılmaz olmaktadır (Ülgen, 1997 : 174-175). Yönetim tarzının, örgüt kültür ve değerlerinin, temel işletmecilik kavramlarının algılanışı ile ilgili farklılıkların beraberinde getirdiği sorunlar şirket birleşmelerinde dikkat edilmesi gereken unsurlardır (Koçel, 1999 : 329-330). Çünkü şirket birleşmeleri ile sadece örgüt yapısında bir değişim yaşanmaz, bu değişimin ortaya koyacağı tüm örgüt kültürü faktörlerinde ve örgüt yapılarında, değişim kaçınılmaz olur.

1.1.4.2.3. Tepe yönetiminin etkisi

Tepe yönetiminin örgütsel değişime etkisi, iki biçimde gerçekleşmektedir. Birincisi; yöneticilerin işlerinden çeşitli nedenlerle ayrılarak yerlerine yeni yönetici gelmesi ile oluşmaktadır. Eğer yeni yönetim, örgütü mevcut durumdan daha iyiye götürecek değişiklikleri başlatma ve yönetme yeteneğine sahip değilse, örgütsel işleyiş kesintiye uğrayacaktır. Geleneksel yönetim anlayışına sahip bir yöneticinin değişmesi ise, örgütün amaçlarını, yapısını, teknolojiyi, süreçleri, değerleri ve işgörenlerin rollerini de beraberinde değiştirecektir. İkinci durumda ise; öğrenme ve bilişimin desteğiyle, yöneticilerin bakış açıları ve yaklaşımlarının değişmesi söz konusudur. Gereksinim duyulan alanlarda örgütsel değişimin başlatılması ve yürütülmesi yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirir (Özkara, 1999 : 42-43).

1.1.4.2.4. İşgücünün değişime etkisi

Günümüzün iş yapısı geçmişe oranla daha farklı özelliklere sahiptirler. Dolayısıyla yeni işgücünün beklenti ve talepleri de farklıdır. Bu beklenti ve talepler örgütlerde değişim yönünde önemli bir itici güç oluşturmaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 1999 : 259).

1970'lerdeki petrol krizi sonucunda ortaya çıkan işsizlik ile teknolojide meydana gelen gelişmeler ihtiyaç duyulan işgücünün yapısını değiştirmiş, niteliksiz işgücüne duyulan ihtiyaç artmıştır. Dolayısıyla istihdam alanında eğitim önemli bir yer tutmaya başlamıştır (Tuncay, 1999 : 68). Eğitim düzeyinin yükselmesi ise, işgörenlerin istek ve arzularını değiştirmiştir. Çalışanların rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı, yüksek ücret, iyi insan ilişkilerinin yanısıra; tanınma, takdir edilme, örnek olabilme, sorumluluk alma niteliklerini geliştirmeye uygun bir ortam içinde çalışmak istemeleri ve bunu güçlü bir biçimde ifade etmeleri örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır (Özkara, 1999 : 51).

1.1.4.3. Küreselleşme ve örgütsel değişim

Değişimi gerekli kılan bir diğer faktör ise, günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle artan rekabet koşullarıdır. Küreselleşme kavramı; özelleşme, uluslar arası taşıma ve ulaşım imkânlarının artışı, sınırsız iletişim ve haberleşme, ekonomik anlamda serbestiler, güçlü bölgesel kutuplaşmalar gibi çeşitli oluşumların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Hazır, 2003 : 68). Küreselleşme; basit olarak ülkeleri ayıran ekonomik sınırların kalkmasıyla dünyanın tek pazara dönüşme süreci olarak tanımlanır. Küreselleşme ile birlikte, ulusal ekonomiler artan ölçüde birbirine bağımlı hale gelmekte, sermaye hareketleri ve teknoloji de ulus aşırı bir özellik kazanmaktadır. Böylelikle; değişik ülkelerdeki birey ve çıkar grupları sıkı çıkar bağlarıyla birbirlerine bağlanmaktadır (Özkara, 1999 : 29-31).

Küreselleşme olgusu hemen hemen tüm örgütleri etkisi altına almıştır. Modern iletişim teknikleri sayesinde örgütler, değişik ülkelerde farklı örgütlenme ve kontrol yöntemleriyle iş yapabilmektedir. Dolayısıyla küresel örgütler, doğrudan müşterileri, tedarikçileri ve dünya genelindeki ortakları ile bağlantı kurabilmektedirler (Bradley, 1993 : 3).

Günümüz dünyasında, bilgisayar teknolojileri, üretim teknikleri sürekli yenilenmekte ve işletmeler yoğun bir rekabet ortamına girmektedirler. Ülkeler arası ticaret, iş hacmi ve işgücü transferi artmış, dev şirketler ulusal sınırları aşip birbirleriyle birleşmeye, dünyanın bir köşesindeki kriz diğer köşesini sarmaya

başlamıştır. Böylece dünyamız, dev bir pazara dönüşerek hemen her alanda küreselleşme sürecine girmiştir (Tuncay, 1999: 67). Özellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren varlığını iyice hissettirmeye başlayan küreselleşme, insanların, grupların, örgütlerin toplumların doğasında var olan rekabeti iyice arttırmıştır. Böylece, toplumların sosyo-ekonomik ve siyasi düzenlerinin içe dönük bir yapıda kalması imkansız hale gelmiştir (Eroğlu, 1998 : 9).

Ulusal ekonomilerin dışa açılması, büyük şirketlerin uluslar arası yapılara yönelmesi, ulaşım ve iletişim de meydana gelen teknolojik devrimler, elektronik bankacılık... v.b. nedenlerle küreselleşme hız kazanmıştır.

Küreselleşmenin sonucu olarak, ulusal sınırlar ortadan kalkmış, ulusal ekonomiler giderek birbirine daha bağımlı hale gelmeye başlamıştır. Uluslar arası bir boyut kazanan işletmeler de; bu global dünyadaki ekonomik, toplumsal, politik, kültürel vb. değişimlerin etkisi altında kalmıştır (Özkara, 1999 : 29-31). Hangi büyüklükte olursa olsun tüm örgütler; bu son derece hızla gelişen ve değişen dünyada küresel ekonominin koşulları ile rekabet etmek ve ona dahil olmak durumundadırlar (Özkalp ve Kırel, 1996 : 448).

Küreselleşme ile birlikte teknolojiye meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçiş sürecinde yaşanan gelişmeleri kısaca şöyle özetleyebiliriz (Tekin vd., 2000 : 78-79);

- Mamul üretiminden hizmet üretimine doğru bir değişim,
- Profesyonel, teknik, eğitim ve sağlık gibi hizmet sektörlerinde hızlı bir artış,
- İş nitelikleri ve karakteristiklerinde değişim,
- İşgücü içinde bilgi çalışanları(zihinsel emek) oranının artması
- İleri teknolojilere doğru bir değişim,

- Yeni bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve bilgisayarların gelişmesi ile uzak noktalarda koordinasyon amacıyla iletişimin ileri ölçülerde kullanılması.

Geçiş sürecinde yaşanan tüm bu değişimler sonucu olarak da işletmeler sürekli bir değişim döngüsü içerisine girmişlerdir.

Küreselleşme ile birlikte değişen ekonomik faaliyetler sonucu yeni fırsatlar ve yeni riskler ortaya çıkmaktadır. Be yeni ortamda da neyin nasıl değiştiğini anlamak başarının temel şartı olmaktadır. Küreselleşme, uluslararası firmaların ve doğrudan yabancı yatırımların sayısını ve önemini arttırmıştır. Bu şirketler, esas kuruluş yerlerindeki ülkenin çıkarlarından çok dünya genelinde yayılmış oldukları ülkelerde uluslar arası faaliyetlerinden kar elde etmeye yönelmişlerdir. Bunun içinde dünya pazarlarında rekabete girerek farklı yerlerde yatırımlar yapmışlardır (Eren, 2000 : 262-263).

Küreselleşme sonucu ekonomik sınırların ortadan kalkması, gelişmiş sanayi ülkelerinin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmasına ve sermayenin bu ülkelere doğru kaymasına neden olmuştur. Gelişmiş ülkelerde bulunan sermaye ve teknoloji, gelişmekte olan ülkelerde bulunan emek ve kaynak bu sayede bir araya gelmiştir. Böylelikle küreselleşme, geri kalmış ülkelerin kullanamadığı kaynakları, bu kaynakları kullanma sermayesi, bilgisi ve teknolojisine sahip ülkelerin kullanmasına imkan sağlamıştır (Barutçu, 2000 : 26). Küreselleşmenin sağladığı bu bilgi ve teknoloji akışı ile de örgütler kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek suretiyle değişimi yaşamışlardır. Ayrıca, ulusal pazarlarda rekabet eden örgütler küreselleşme sonucunda uluslararası arenada faaliyet gösteren örgütlerle de rekabet etme durumunda kalarak kendilerini geliştirme çabası içine girmişlerdir. Kısaca belirtmek gerekirse, küreselleşen dünyada; ekonomik, politik teknolojik açılımlar yepyeni rekabet koşullarını da beraberinde getirmiştir. Küreselleşmenin sonuçları olan; politik birleşme ve bütünleşmeler, ekonomik birlikteliklerin oluşması, kolaylıkla elde edilebilen teknolojik bilgiler; küresel alanda aktör sayısını da hızla arttırmıştır. Tüm bu sistemlerle birlikte müşteriler de küreselleşmiş, ortak değerler belirlenmiş bunun sonucu olarak da, küresel yönetimler geçerli hale gelmiştir.

Küreselleşme sonucunda örgütler yeni rekabet koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla performanslarını geliştirmek durumunda kalmışlar ve mevcut yapılarından sıyrılarak yeni bir yapıya doğru yönelmişlerdir. Bu işletmeler maliyetlerini düşürmek ve verimliliklerini artırmak amacıyla bazı işleri outsearching uygulamasıyla diğer işletmelere vermiş ve kendi çekirdek işlerine odaklanmışlardır. Ürünün ortaya çıkma sürecinde bazı işlerin diğer firmalar tarafından sağlanması şebeke yapıları ortaya çıkaran bir faktör olmuştur. Rekabetçi iş çevresinde ortaya çıkan bu organizasyon tipleri açık sistemler olarak faaliyetlerini sürdürmekte ve organizasyonun çevresiyle olan ilişkileri önem kazanmaktadır (Semerciöz ve Kurt, 2002 : 1). Şebeke örgütler bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan örgüt modelidir. Aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük yoktur (Eren, 1993 : 215-222). Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Şebeke örgütün diğer bir özelliği de daha önceki örgüt yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Şebeke yapıda firma ana fonksiyonlarının çoğunu farklı taşeron firmalara vermiştir ve bunların faaliyetlerini merkezde koordine etmesidir. Bu tip bir örgüt, ana merkez ve ana merkezin etrafında bulunan ve uzmanlardan oluşan bir şebeke ile çevrelenmiştir.

1.2. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmakla kalmayıp, onları önceden kestirmek ve yönetmenin yollarını aramak ve bulmak zorundadırlar. Değişimi süreklilik ve kaynak açısından ele alabiliriz. Süreklilik açısından, değişim önceden tahmini mümkün olmayan yada değişim gerçekleşikten sonra farkına varılabilen bir süreçtir. Kaynak bakımından ise; değişimin yöneticiler tarafından bilinçli olarak başlatılması ve veya yönetilmesi veya sosyo ekonomik güçler

tarafından oluşturulmasıdır. Değişim süreklilik ve kaynak özellikleri birlikte dikkate alınarak başarılı bir biçimde yönetilebilir (Yeniçeri, 2002 : 162-163).

Bir çok örgüt hayat eğrilerinin belli dönemlerinde değişimle ve uygulanmasındaki zorluklarla karşı karşıya kalırlar. Tüm dikkat ve kaynaklarını değişime yönlendirmelerine rağmen büyük bir kısmı başarısız olmaktadır (Beske ve Stallings, 1998 : 9). Ekonomistlerin yaptıkları araştırmalara göre %80'e yakın değişim projesi başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu başarısızlığın nedenleri araştırıldığında ise karşımıza iki sorun çıkmaktadır (Chu, 2003 : 506);

Birinci neden, değişim sonucunda meydana gelecek performans artışından çok değişimin kendisine odaklanması ve bilgi işlem süreçlerinin diğer süreçlerle birleştirilmemesidir.

İkinci neden ise; değişimi gerçekleştirecek olan insan kaynaklarının yeterince önemsenmemesi ve göz ardı edilmesidir.

Değişimin yönetilebilmesi her şeyden önce bir süreç faaliyetidir. Sürekli olarak yeni bilgilerin elde edilmesi ve benimsenmesi yolunda dinamik bir denge içinde olmayı gerektirir. Sahip olunan bilginin geçerliliği sürekli eskimekte olduğundan, öğrenmek ve bir üst bilgi seviyesine gelmek değişimi yönetmede temel ilke olarak karşımıza çıkmaktadır (Acuner, 2000 : 9).

Örgütlerde değişimi gerçekleştirmek için kullanılacak yöntemler şunlardır;

1.2.1. Geleneksel değişim

Bilimin gücü ön planda tutularak, bilimsel yollarla değişimin kendiliğinden gerçekleşeceğini varsayan bir değişim yöntemidir. Geleneksel değişimi savunanlara göre, yönetimin güçlü kurumlarla desteklenmesi, bilimsel ilkelerin yaygın hale getirilmesi, bilimsel danışma politikasının geçerli kılınması değişimi gerçekleştirecektir. Değişimde bilimin rolü göz ardı edilmezken bilimin değişimi kendiliğinden gerçekleştireceği şeklindeki varsayım kabul görmemektedir (Yeniçeri, 2002: 200).

1.2.2. Planlı değişim

Örgütün içindeki ve dışındaki güçler örgütü değişime zorlayabilir. Örgüt değişime karşı tepkide bulunmakla kalmayıp onu kabul etmeye de yönelebilir. Bunun da planlı bir biçimde yapılabilmesi için değişim stratejilerine gerek vardır. Yani değişimin planlı bir şekilde yürütülmesi gerekir (Özkalp ve Kırel, 1996 : 273).

Planlı değişimde, değişim aktiviteleri maksatlı ve uyum sağlama amaçlıdır (Robbins, 2001 : 542). Planlı örgütsel değişmeler örgütün bir durumdan başka bir duruma geçmesi için sistematik bir takım süreçleri gerektirir (Özkalp ve Kırel, 1996 : 273). Planlı değişim sürecinde öncelikle değişimin gereği ve hedefleri belirlenmeli daha sonra yöneticiler tarafından uygulamaya konulmalıdır. Bunu gerçekleştirirken de değişimin boyutlarını göz önüne almak yararlı olacaktır.

Değişimin mantıksal, psikolojik ve sosyolojik olarak üç boyutu bulunmaktadır. Yöneticiler bu boyutlarla ilgili olarak çalışanlarla ilişki kurmalıdırlar. Mantıksal boyut; ekonominin ve bilimin teknik kanıtlarına dayanır ki; bu kanıtlar işgörenlere açıklanarak değişimin ekonomik ve teknik nedenleri açıklanmalıdır. Psikolojik boyut; değişimin o andaki insan duyguları açısından mantıklı olması ile ilgilidir. Sosyolojik boyut da; değişimin sosyal açıdan mantıklı olması anlamına gelir. İşgörenlerin değişimi kabullenmesi için üç boyut da etkili bir biçimde ele alınarak, değişim grubun değerleriyle uyumlu mudur? Takım çalışmasını korumakta mıdır? vb. sorulara cevap aranmalıdır (Bovee vd., 1998 : 342).

Planlı değişimin amacı iki kategoride ele alınabilir. Birincisi; örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere adapte olabilmesi için geliştirilmesi ile, ikincisi de çalışanların davranışlarının değiştirilmesi ile ilgilidir. Örgütler de canlı birer organizma olduğuna göre; çevrelerinde meydana gelecek değişikliklere cevap vereceklerdir. Rakiplerin yeni bir ürün geliştirmesi, önemli arz kaynaklarının iş çevresi dışına çıkması veya benzer değişimlerin meydana gelmesi örgütlerde yeni duruma adaptasyon ihtiyacı duyurur. Yeniliğin teşviki için çalışanlara yetki verilerek, iş takımlarını örnek planlı değişim aktivitelerine yöneltilerek, çevrede meydana gelen değişime cevap verilmesi sağlanabilir (Robbins, 2001 : 542).

Kurt Lewin, örgüt üyelerinin değişikliklere kısa bir süre için uyma daha sonra yine bildik eski yöntemleri uygulama eğiliminde olduklarını gözlemlemiştir. Lewin, değişimin kısa ömürlü olmaması için bu eğilimi yok etmek üzere, örgütü arzulanan gelecekteki performansa doğru hareket ettirecek sabit değişimlerin yürütülmesine yönelik olarak üç aşamalı bir süreç önermiştir. Lewin planlı değişimin amacını sadece değişik bir düzeye ulaşmak değil, ulaşılan yeni düzeyin de sabitleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Bahsedilen bu üç aşama; şimdiki düzeyi çözmek, yeni düzeye hareket etmek ve grup hayatını yeni düzeyde dondurmaktır (Bovee vd., 1998 : 342).

Çözülme; bu aşama örgüt üyelerinin gelmekte olan değişim beklentisi ile davranışlarını değerlerini ve niteliklerini çözer. Davranış kalıbını çözenin amacı, birey ve grubu değişime teşvik ederek değişim için hazırlamaktır. Bu aşamada bireye etki eden güçler düzenlenerek birey değişim ihtiyacını duyar. Varolan düzeyin çözülebilmesi için, kişilerin ve grupların içinde buldukları sorunları anlamaları ve böylece değişim ihtiyacını hissetmeleri ile gerçekleşir. Çözülme aşamasında; statükoyu etkileyen, destekleyen güçlerin azaltılması için çalışmalar yapılır (Nelson ve Quick, 1994 : 561). Çözülme aşamasında birey, eski iş alışkanlıkları, töre, adet ve geleneklerinden koparılarak yeni seçenekleri benimsemeye hazırlanır.

Ancak, çözülme aşaması kolay gerçekleşmeyen bir aşamadır. Çünkü yöneticilerle birlikte, çalışanlarda statükonun değişmesine karşıdır. Örgüt kültürü adeta onları programlamış durumdadır ve bu nedenle değişmenin gerçekleşmesi için artan baskı yerine değişime karşı direncin miktar ve derecesi azaltılabilir (Balcı, 2000 : 55).

Çözme aşamasında şu yöntemlerin uygulanması yararlı olmaktadır (Yeniçeri, 2002 : 200),

a. Birey alışageldiği günlük işlerinden, dayanaklarından ve sosyal ilişkilerinden uzaklaştırılır.

b. Mevcut durumun devamlılığını sağlayan tüm sosyal destekler zayıflatılarak yok edilir.

c. Değiştirilmek istenen kişiye eski durumun önemsiz ve değersiz olduğu hatırlatılarak kötülenir.

d. Değişim isteğine karşı ödüllendirme ve değişime direnmeye karşı cezalandırma uygulanarak bireyin yeni seçenekleri benimsemesi için zorlama yapılmış olur.

Hareket ettirme; bu aşamada yeni davranışları, değerleri ve tavırları geliştirmek amacıyla (Nelson ve Quick, 1994 : 561) genel olarak veriler toplanarak analiz edilir ve böylece sorunlar gözle görülür hale getirilir. Bu süreçte genellikle benzeme ve benimseme mekanizmaları kullanılarak yeni duruma geçiş sağlanır. benzeme için; çevreden seçilmiş modellere bireyin benzemesi sağlanır. Benimsemede ise; bireyin kendisinden beklenen yeni davranışları gösterebileceği bir göreve getirilmesi gerekir (Yeniçeri, 2002 : 201-202).

Planlı değişim sürecinin son aşaması olan yeniden dondurmada amaç, yeni davranışların, değerlerin ve tavırların kuvvetlendirilip yerleşik hal almasıyla, örgütün ulaştığı düzeyi korumasını sağlamak ve geriye dönüşü engellemektir. Değişimde bu süreç olmadığı zaman, eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlanır ve yeni öğrenilenler unutulur (Nelson ve Quick, 1994 : 561).

Lewin'in üç aşamalı değişme süreci önce Lippitt, Watson ve Westley tarafından geliştirilmiş, sonra Kolb ve Frohman tarafından yedi aşamalı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu süreç şu aşamalardan oluşur (Şimşek, 1999 : 315).

1.Ön çalışma

2.Giriş

3.Teşhis

4.Planlama

5.Harekete geçme

6.Dengeleme ve değerlendirme

7.Bitirme

Modelin temel iki ilkesi vardır. Birincisi; enformasyon, müşteri ve değişme ajanı tarafından serbestçe ve açıkça paylaşılmalıdır. İkincisi; enformasyon, ancak doğrudan eyleme dönüştürüldüğü takdirde yardımcı olabilir ve model yedi aşamalı dinamik bir süreç oluşturur (Cummings ve Worley, 1998 : 54-55).

Önçalışma (Keşfetme); Bu aşamada değişme ajanı ve değişme ajanının müşterisi olan sistem birlikte çalışır. Müşteri sisteme yardım için değişim ajanı tarafından araştırma yapılır. Değişimin derecesi ve uygun giriş noktaları belirlenir.

Giriş; Karşılıklı kontrat ve beklentilerin görüşülmesi aşamasıdır. Giriş noktasının belirlenmesinden sonra kontratın kuralları, eklentiler ve değişim çabasının içeriği geliştirilir. Yardımcı ilişkiler kurularak hangi yöntemlerin hangi aşamada nasıl kullanılacağı belirlenir.

Teşhis-Tanı; Bu aşamada spesifik gelişme amaçları belirlenir. Dört faktörü içerir.

- Müşteri sistemin problemi fark etmesi
- Müşteri sistemin amaçları
- Müşteri sistemin olanakları
- Değişim ajanının zamanı, bilgi ve olanakları

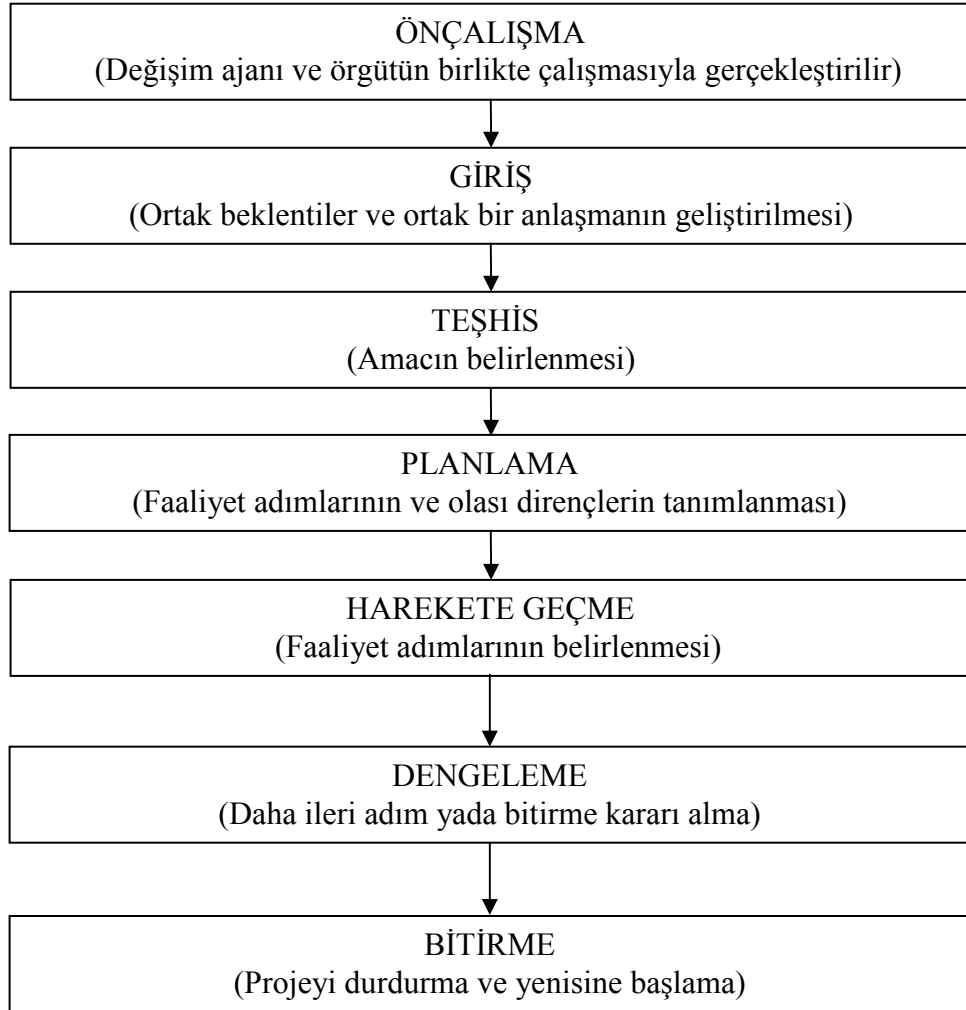
Planlama; Eylem amaçlarının tanınması ve olası dirençlerin değerlendirilmesi aşamasıdır. Teşhis aşamasında toplanan bilgiler incelenerek değişim olasılıkları incelenir ve değişim amacının yerleşmesi sağlanır.

Harekete geçme; Eylem aşamalarının uygulanması aşamasıdır. Bu aşamadaki başarısızlıklar genelde yanlış teşhislerden kaynaklanır. Önemli olan nokta sistemdeki eylemlerin alt sistemlerden giderek tüm sisteme yayılmasını sağlamaktır.

Dengeleme; Değişim başarısının değerlendirilmesi ve daha ileri eylem yada sonuçlandırma ihtyacının ortaya konma aşamasıdır.

Bitirme; Sistemi terk etme ya da bir projeyi durdurma ve bir başkasını başlatma aşamasıdır. Ya ilişkilerin kendiliğinden bitmesine yardım edilir ya da değişim ajanları keşif aşamasına geri dönüş yaparak olası başka değişim çabalarını araştırır.

Kolb ve Frohmanın yedi aşamalı değişim süreci aşağıdaki şekilde gösterilebilir;



Şekil 1: Kolb ve Frohman'ın Yedi Aşamalı Değişim Modeli
(Cummings ve Vorley, 1998 : 54)

1.3. Örgütsel Değişimi Gerçekleştirmede Kullanılan Teknikler

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek için kullanılan teknikler, toplam kalite yönetimi, örgüt geliştirme, öğrenen örgütler ve değişim mühendisliğidir.

1.3.1. Toplam kalite yönetimi

Kalite kavramı kullanılma amacına göre farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bunun esas nedeni; kavramın birden fazla boyutta ele alınabilmesidir. Örneğin, günlük yaşamda kalite deyiş, az rastlanılan marka, üstün özellikli ya da pahalı olan şeyleri düşünülür ve algılanır. W.E. Deming kaliteyi; Müşterinin ödemeyi kabul edebileceği bir fiyatla memnuniyet verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için, müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir özellikler haline sokulması olarak tanımlar (Düren, 2000 : 17). Deming'e göre kalite; değişkenliğin azalmasıdır ve hataların sıfırlanmasıyla sağlanır. Crosby ise kaliteyi; spesifikasyonlara uygunluk olarak tanımlayarak, kalite hatasız üretimdir görüşünü savunur (George ve Weimerskich, 1996 : 6).

1994 tarihli ISO 8402'de ise Toplam Kalite Yönetimi şu şekilde tanımlanmaktadır, "Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yaklaşımdır" (Özevren, 2000 : 6).

Toplam kalite yönetiminin tanımı üzerinde farklılıklar olsa da uzlaşma sağlanmış genel özellikleri şöyle sıralanabilir (Dew, 1994 : 35).

- TKY müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya dayanır
- TKY bir örgütün uzun vadeli faaliyetlerini gerektirir.
- TKY'nde grup çalışması (kalite çemberleri)vardır.
- TKY'nin odak noktası insandır ve kaliteye dayalı kültür üretme amacındadır

- Müşteri beklentilerini tatmin etmek için sürekli gelişmeyi ilke edinir ve bunu da müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak gerçekleştirir.

- TKY bir yönetim hamlesidir

Deming; hatalı üretimin önüne geçebilmek için süreçlerin denetlenmesini önermiştir. Kalitenin bitmiş ürünlerin muayenesini yaparak değil, kaliteli ürünler üretecek sistemleri kurarak, hizmet ve süreçlerin sürekli iyileştirmeye çalışılması ile sağlanabileceğini ifade etmiştir. Kalitenin yönetilmesi için 14 ilke ileri sürerek bunların uygulanması gerekliliğini anlatmıştır. Bu on dört ilke şöyledir (Daft, 1997 : 632);

1.Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.

2.Çalışanların işleriyle övünmelerini ve özdeşleşmelerini önleyecek engeller ortadan kaldırılmalıdır.

3.İş başında eğitim verilmeli eğitim kurumsallaştırılmalıdır.

4.Liderlik öğretilmeli dikkat sadece sayılara değil kaliteye de kaydırılmalıdır.

5.İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemelidir.

6.Departmanlar ve gruplar arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır.

7.İşyerinde korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.

8.Herkesin kendisini geliştirmesi teşvik edilmelidir.

9.Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.

10. Sayısal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.

11. Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek bir ortam yaratmalıdır.

12. Bu anlayış en üst kademedeki çalışandan en alt kademedeki çalışanlara kadar herkes tarafından benimsenmelidir.

13. Kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalıdır.

14. Yönetim tüm bu değişiklikleri yapabilecek önlemleri almalıdır.

Özetle, toplam kalite yönetimi; sürekli gelişmeyi öngörerek örgütsel değişimi gerçekleştirmektedir.

TKY'nin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

1.3.1.1. Müşteri odaklılık

Toplam Kalite Yönetiminin temelinde; müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, en hızlı bir şekilde, kaliteli ve ucuz olarak, sürekli karşılanması vardır. 1960'lı, hatta 1970'li yılların başında üreticiler açısından bakıldığında, ne üretirlerse üretsinler alıcı buluyordu. Bu sebeple de üreticiler en kolay kar elde edecekleri şekilde üretimlerini planlıyorlardı. Kalite için zaman ayırmak ve yatırım yapmak, yeni masrafta bulunmak gibi bir anlayışı üreticiler lüks gibi değerlendiriyorlardı.

Bugün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar (Çetin, 2002 : 3).

1.3.1.2. Sürekli gelişme

Sürekli gelişme TKY'nin itici gücü, motorudur. Toplam kaliteye geçiş, kararlı ve sürekli gelişme ile olur. Bunu organizasyonun bütün birimlerinin kabul etmesi gerekmektedir. Çünkü sürekli gelişme,

- Kalite geliştirmeleri için mutlaka gereklidir.
- Sorunlarla birlikte yaşama alışkanlığına karşı çıkar.
- En büyük kronik sorunu hedefler.

- Projeler oluşturarak sorunları programlı olarak ele alır.
- Ani ve büyük değişikliği önler
- Mükemmel bir kar merkezi olabilir (Özkan, 1998 : 65).

Sürekli gelişme; planlama, uygulama, değerlendirme ve düzeltici eylemlerde bulunma şeklinde işlemektedir. Bu işleyişi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Deming Japonlara aktarmıştır ve sürekli değişme yada özgün adı ile kaizen Japonya'da öylesine yerleşmiştir ki, her faaliyet için kaizen grupları kurulmuştur. (Şimşek, 1999 : 376).

1.3.1.3. Tam katılım

Tam katılım için; sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. TKY'nde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım sadece kalitede sürekli gelişim için değil motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Çalışanların yönetim faaliyetleri de dahil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımının sağlanması onların inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını ortaya koymak ve geliştirmek açısından oldukça önemlidir (Öztürk, 1999 : 63-64).

Toplam kalite yönetiminde tam katılımın hedefi, üstün düşünüp, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef kuruluş içindeki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir (Tekin, 1999 : 161)

1.3.1.4. Organizasyon kültürü

Firmalar gelenekleriyle, politikalarıyla, oluşturdukları kurallarla kendi organizasyon kültürlerini oluştururlar. Rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen firmalar herkesin işini ilk seferde doğru yapması gibi TKY prensiplerine ayak uydurmak, gerekiyorsa örgüt kültürünü değiştirmek zorundadır (Özkan, 1997 : 71).

1.3.1.5. Önce İnsan Anlayışı

Şirketle ilgisi olan herkes (tüketiciler, çalışanlar ve aileleri, hissedarlar ve ortak dağıtım sistemindeki çalışanlar), kendilerini rahat hissedebilmeli ve şirketten memnun olabilmeli, yeteneklerini kullanabilmeli ve gücünü anlayabilmelidir.

Çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının yerine getirerek firma ile bütünleşmesini sağlamak, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve katılımcı bir ortam sağlayarak işleriyle birlikte kendilerini de geliştirmelerine fırsat vermek, TKY'nin insana yönelik yönetim anlayışının ifadesi olmaktadır (Tekin, 1999 : 161)

1.3.1.6. Liderlik

Toplam kalite yönetiminin örgüt kültürü haline gelmesinde ve uygulanmasında sürekli iyileşmeye ve gelişmeye yönelik değişim anlayışı liderlik olgusunu ön plana çıkarmış ve önemini arttırmıştır (İrmiş ve Bayrak, 1999 : 217). TKY'nin başarıya ulaşması, otorite ve politik güce sahip üst yönetimin desteğinin yanı sıra, kültürel değişimi, önceden edinilen varsayımlara meydan okunmasını ve 'biz bu işi hep böyle yapa geldik!' yaklaşımının terk edilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, başta yöneticiler olmak üzere bütün işgörenlerin, geçerliliğini yitirmiş eski davranışları ve bunların altında yatan varsayımları unutarak, günün koşullarına uygun yenilerini edinmeleri, TKY'nin uygulanması yönünde önemli bir başlangıç oluşturacaktır. Liderler, bu konuda ilk adımı atma ve işletmedeki diğerlerine örnek olma sorumluluğunu taşımaktadırlar (Aydemir, 2000 : 5).

Toplam Kalite Yönetiminde liderlik fonksiyonları altı başlık altında toplanabilir (İrmiş ve Bayrak, 1999 : 218);

- a. İç Müşteriye Yönelik Olma
- b. Çalışanların Tam Katılımını Sağlamak İçin Mevcut Potansiyellerini Ortaya Çıkarma
- c. Dış Müşteriye Yönelik Olma

d. Vizyon geliştirmek

e. Karşılıklı Etkileşimci Bir Örgütü Koordine Etmek

g. Öğrenen Örgüt Yaratma

Değişimi yönetmek; yapıda teknolojiye sosyal ilişkiler ve yapıda meydana gelen değişiklikleri belirleyip örgütü bu değişikliklere uyum sağlayacak biçimde yönlendirmek demek olduğuna göre; değişimi yönetmek bir anlamda da örgütü geçerli, uygun ve güncel bir toplam kalite anlayışına ulaştırmak demektir. Örgütsel değişim özellikle işgörenlerin motivasyonunu arttırmak amacıyla yapıyorsa TKY böyle bir amaca olumlu katkılar sağlayacaktır. TKY, müşteriyi örgütsel faaliyetin merkezine getirerek çalışanların tutum ve davranışlarında değişimi gerektirdiğinden bir çeşit değişimi yönetme tekniğidir (Yeniçeri, 2002 : 241-242) .

1.3.2. Örgüt geliştirme

Örgütler, etkin bir biçimde yaşamlarını devam ettirebilmek için, çevrelerinde ve kendi bünyelerinde meydana gelen değişimleri sürekli izlemek ve meydana gelebilecek yeni durumlar için kendilerini hazırlamak zorundadırlar. Bu nedenle değişime uyum sağlamak için örgütlerin gelişmesi zorunluluktur.

Örgütler; insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirleri ve işleri ile olan ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşimdir. Yapı ve süreçler görevlerin yerine getirilebilmesi için çalışanların teknolojik süreçlere tabi tutulmasını ve kendilerini gerçekleştirebilmelerini sağlayacak teknolojik süreçlerin kullanılmasını içerir. Örgüt geliştirme çalışanlarda bilgi, beceri vb. kavramların, teknolojiye basitlik, karmaşıklık gibi özelliklerin, yapı ve süreçlerde de ilişki ve rollerin değişmesini sağlayan veya kolaylaştıran bir yöntem olarak gösterilebilir. Örgütsel gelişme çalışanların, teknolojinin, yapı ve süreçlerin bir bütün olarak değişimini içerir (Balcı, 2000 : 1).

Örgüt geliştirme, değişime uygun bir yanıt vermedir. Yani, örgütlerin inanç, davranış ve değer yapılarını değiştirmek yoluyla yeni teknolojilere, pazarlara,

mücadelelere ve değişimin kendi hızına daha iyi uymak için oluşturulan eğitimsel bir stratejidir (Bumin, 1990 : 19-20).

Başka bir tanıma göre ise; örgüt geliştirme; planlı, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla davranış biçimlerinin bilgilerinden yararlanarak, danışmanlar yardımı ile örgüt sürecinde meydana getirilen değişikliklerdir (Şimşek vd., 1998 : 232).

Örgüt geliştirme örgütün tamamının etkinlik, verimlilik ve örgüt üyelerinin mutluluklarının artırılması için girişilen çabaların tamamını içine alır. Değişiklikler, davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir uzman yardımı ile, örgüt üyelerinin kültür değerlerini ve algılama biçimlerini, örgütün yapısını, üretim teknolojilerini, örgüt içi ve örgütler arası ilişkileri ve süreçleri etkileyecek biçimde gerçekleştirilirler. Böylelikle, değişim ajanının da yardımı ile örgüt içinde hem çalışanların, hem de yöneticilerin inanç, değer ve tutumlarında değişiklikler meydana getirilir (Eren, 1993 : 380).

Örgüt geliştirme; planlı değişimin insani ve demokratik yönüne aracılık eden, çalışanların esenliğini içeren bir kavramdır. İnsan ve örgüt gelişimini, işbirliğini ve araştırmacı takım ruhunu kapsar. Değişim ajanları örgütsel değişime direktif etseler de, güç, yetki, kontrol, çatışma ve zorlama gibi kavramlar en düşük seviyelerde tutulur. Örgüt geliştirme çabalarının altında yatan değerleri şöyle sıralayabiliriz;

1. İnsana Saygı: Bireylerin sorumlulukları dikkatli bir şekilde algılanarak, onlara ağırbaşlı ve saygılı olarak davranılmalıdır.

2. Açıklık ve Destek: Etkili ve verimli çalışan örgütler dürüst, işbirlikçi, açık ve destekleyici bir iklim içindedirler.

3. Eşitlik: Etkin örgütler, eşitlikçi bir kontrol, hiyerarşi, otorite sistemi kullanırlar.

4. Yüzleştirme: Problemleri paspas altına atmak yerine, onlarla yüzleşilmelidir.

5. Katılım: Değişime etki eden bireyler, değişimle ilgili kararlarda yetki sahibi olmalı ve kararların yürütülmesine komite halinde çalışmalıdırlar (Robbins, 2001 : 540).

Örgüt geliştirme; örgüt etkinliğini ve başarısını, çevresinde ve süreçlerinde meydana gelen değişime uyum sağlayabilme, içsel ilişkileri geliştirme, problem çözme yeteneklerini geliştirme amaçlı bir davranış bilimleri uygulamasıdır. Örgüt yaşamında genellikle üç tip problemde örgüt geliştirme tekniği etkili olabilir.

1. Birleşmeler; finansal sonuçların çoğunun neden olduğu hayal kırıklığı, yöneticilerin karar vermedeki başarısızlığından, idare tarzından, farklı kültürlerden ve örgütlerin aynı yapıda olmamasından kaynaklanır. Yönetici; teknoloji, üretim, pazarlama ve kontrol sistemlerinin potansiyel sinerjilerine konsantre olabilir, ancak firmalar farklı boyutlardaki değer, inanç ve tutumlara sahiptir. Bu farklılıklar çalışanlar arasında stres ve endişe yaratır. Ve bu nedenle oluşacak olumsuz düşünceler firmanın gelecekteki performansını negatif yönde etkiler. Örgüt geliştirme uzmanları kültürel farklılıkları birleşmeler sırasında işlemde geçirerek, firmaları bütünleştirmelidirler.

2. Örgütsel küçülme/yeniden canlandırma; örgütler küçülme veya canlanma yolunda, çeşitli problemlerle karşılaşır. Düşük seviyede güven, yenilik yapma eksikliği, yüksek kadro değişimi, yüksek düzeyde çatışma ve stres bunların bazılarıdır. Bu dönem karşıt davranışlardan kaçınmayı, stresle mücadele etmeyi, açık iletişim sistemleri kurmayı, yaratıcı yenilikleri geliştirmeyi beraberinde getirir. Örgüt geliştirme teknikleri, artan yükümlülükler, çatışma yönetimi ve etkin iletişim ile kültürel yeniden yapılanmaya büyük ölçüde katkı sağlar.

3. Çatışma Yönetimi; Çatışma, sağlıklı bir örgütte herhangi bir zaman veya yerde ortaya çıkabilir. Örneğin, yeni bir yazılım paketinin tanıtımı için, güçlü ve istekli bireylerden kurulmuş bir üretim takımı, bir bilgisayar firması için oluşturulur. Ancak çalışanlar projenin hedefe ulaşacağından emin olmadıkları için çok az bir ilerleme gösterdiler. Başka bir şirkette, satış elemanları müşterilere siparişlerin teslim tarihi hakkında söz verirler ve pazarlama danışmanlarıyla birbirlerine ters düşerler.

Başka bir örgütte iki yönetici birbirinden ölesiye nefret eder ve birbirlerinin aleyhinde kulis yaparlar ve her iki departmanın çalışanlarının başarısını engellerler. Örgüt geliştirme bu tip çatışmaları çözmek için çaba harcar (Daft, 1997 : 12-14).

Örgüt geliştirmenin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

1. Örgüt geliştirme, planlı ve devamlı bir süreçtir. Bu süreç dinamik hareketli ve değişen bir olgudur.
2. Örgüt geliştirme, planlı bir değişimi başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.
3. Örgüt geliştirme, örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir.
4. Örgüt geliştirme, örgüt iklimi, güç alanı, güven açıklık ve işbirliği gibi değerler dizisi üzerine kurulmuştur.
5. Örgüt geliştirme, uzun dönemli ve örgüt başarısını artırma amaçlıdır.
6. Örgüt geliştirme, davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanından yararlanır.
7. Örgüt geliştirme, örgütü bir bütün olarak ele alır.
8. Örgüt geliştirme, duyarlılık eğitimi, süreç danışmanlığı, amaçlara göre yönetim gibi teknikleri kullanır (Şimşek vd., 1998 : 232-234).

Örgütsel problemlerin doğuş nedenlerine göre örgüt geliştirme programlarının kişilere, gruplara ve örgüte yönelik amaçları farklılık gösterir. Başarılı bir örgüt geliştirmenin tüm bunları kapsayan genel amaçlarını kısaca aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Balcı, 2000 : 14-15);

1. Örgüt üyeleri arasındaki güven ve destek düzeyini arttırmak.
2. Örgüt içindeki problemleri halı altına süpürmek yerine onlarla grup içinde ve gruplar arasında yüzleşme olayını arttırmak.

3. Göreve dayalı yetkinin, bilgi ve beceriye dayalı uzmanlık yetkisi ile artırılmasını sağlamak.

4. Örgüt içinde kişisel istek ve doyum düzeyini arttırmak.

5. Problemlere işbirliği yolu ile artan sayıda sinerjik ve yaratıcı çözümler bulmak.

6. Planlama ve uygulamada bireylere ve gruplara düşen sorumluluğu arttırmak.

8.İletişimin açıklığını, yatay, dikey ve çapraz olarak arttırmak.

Örgüt geliştirme modelini birbirini mantıksal bir sıra ile izleyen sekiz adımda gösterebiliriz (Bumin, 1990 : 31-35);



Şekil 2: Örgüt geliştirme yönetim modeli (Bumin, 1990 : 31)

1. Değişimi gerektiren güçler: Örgütü değişime iten güçler iç veya dış çevreden kaynaklanabilir. Bu aşamada yönetim kararlarına ihtiyaç duyulmazken, örgüt bilgi sisteminden gelen bilgiler önem kazanır. İç ve dış güçler etkilerini finansal tablolarda, kalite denetim verilerinde ve maliyet bilgilerinde göstererek değişim gerekliliği ile ilgili bir takım ipuçları vermeye başlarlar. Değişimin gerekliliği hissedilerek, sorunun gerçek niteliği tespit edilmelidir.

2. Değişim ihtiyacının duyulması: bu aşamada yönetici eylem kararı verir eğer yöneticiye göre değişimi gerektiren güçler önemli ise üçüncü aşamaya geçilir.

3. Sorunun teşhisi: Sorunun belirtileri analiz edilerek, gerçek sorun bulunur ve uygun teşhis konulur. Konulan bu teşhiste, değişime rehberlik yapmak ve değişimin sonuçlarını değerlendirebilmek için, değişim için gerekli amaçlar belirlenmelidir. Amaçlar finans ve üretim verileri kullanılarak veya anket metotlarıyla belirlenebilir.

4. Seçenekli yöntem ve stratejilerin belirlenmesi: Model, uygulanacak yöntem ve strateji arasındaki farkı belirlemektedir. Örneğin örgütsel iklimin ortak stratejiye imkân verdiği örgütlerde, işgörenler değişim ihtiyacının duyulması ile yöneticiye yardımcı olurlar. Ancak örgütsel iklim işgören katılımına fırsat vermeyecek yapıda ise yönetim kendi başına sorunları tanımlamalı ve uygun bir yöntem seçmelidir.

5. Sınırlayıcı koşulların belirlenmesi: Örgüt iklimin elemanları olan liderlik stili, örgüt ve grup normları, örgüt geliştirme programının oluşturduğu davranışsal değişimi desteklemiyor ise laboratuvar eğitimi ya da katımlı yönetim başarılı olamaz.

6. Yöntem ve Strateji Seçimi: Sorunun çözümlenmesi, seçeneklerin belirlenmesi ve sınırlamaların açıklığa kavuşturulması yöntem ve strateji seçimine yardımcı olur. Yönetici kendi tarz ve stiline dayalı bir seçim yapar.

7. Yönetimin Uygulanması: Yönetim uygun zamanda, uygun alanlarda duruma uygun uygulamalar yapmalıdır.

8. Yönetimin Değerlemesi: Örgüt geliştirme sürecinde son adım değerlendirme yöntemidir. Sonuçlar hem örgüt geliştirme programının uygulandığı hem de uygulanmadığı örgütlerde işlevsel biçimde tanımlanarak, ölçümler her iki örgütte de program başı ve sonunda yapılmalıdır. Değerleme; yöneticinin kaynakları ne derece verimli kullandığının saptanması ve geribildirim sağlanması amacı ile yapılır. Uygulama aşamasında yapılan geribildirimler düzeltmelere olanak sağlar.

Başlıca örgüt geliştirme tekniklerini şöyle sıralayabiliriz;

a. Yapıyı Değiştirmek; Örgüt yapısını veya dizaynını değiştirmek için bir çok yol vardır. Örneğin; iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletmesi gibi kavramları

içeren teknikler kişisel işleri hedef alır. Veya; çalışanların gruplarını hedef alan özerk ekip çalışmaları, yapısal değişimi etkileyen örgütsel işlemleri içeren; süreç işlemlerinin yeniden tasarlanması bunlardan bazılarıdır. Aslında basit yapısal değişiklikler derin imaları içerir. Örneğin yapılar bilgiye ve diğer kaynaklara ulaşmada, tecrübe ve kariyer olanaklarının üzerinde önemli etkilere sahiptirler. Ayrıca yapı; hangi departmanın gelişme içinde, hangisinin gerileme içinde olduğunu ve örgüt geleceği için yönetimdeki ve önceliklerindeki değişimi içeren bir kavramdır (Buchanan ve Huczynski, 1997 : 498-499).

b. Süreç Danışmanlığı; Örgüt geliştirme danışmanları, yöneticilere örgüt içindeki insan süreçlerini anlamasında ve yönetmelerinde yardımcı olurlar. Yöneticiler, kültürel değerlerin, liderliğin, iletişimin, grup içi dayanışmanın şartlarını düşünmeyi öğrenir (Daft, 1997 : 403). Süreç danışmanı, dış kaynaklı bir danışmanın, bireylerin kendi içlerindeki örgütsel problemleri anlayabilmelerine ve uygun problem çözümlerini bulmalarına yardım etmesidir (Buchanan ve Huczynski, 1997 : 499).

c. Tarama Geribeslemesi; örgüt çalışanları tarafından çalışanların anlayışları arasındaki çelişkileri teşhis etmek için ve farklılıkları çözmek için geri beslemenin kurulması yaklaşımıdır (Robbins, 2001 : 554).

d. Takım Kurma; Takım çalışması veya grup çalışması örgütün temel faaliyetlerindedir. Takımların yada grupların performansı örgütsel etkinliğin merkezidir. Takım kurma; çalışanlara kendi takım rollerini açıkça anlamalarına, karşılıklı etkileşim ve işbirliğini geliştirmelerine yardımcı olan bir örgüt geliştirme aracıdır (Buchanan ve Huczynski, 1997 : 499).

e. Duyarlılık Eğitimi; Duyarlılık eğitimi benlik, etkileşim ve örgütsel anlayışı geliştiren güçlü deneyimsel bir öğrenme aracıdır. Duyarlılık eğitiminde başarılmak istenen altı tane amaç vardır (Balci, 2000 : 72-73);

1. Bireyin kendi davranışlarının ve başkaları üzerindeki etkisinin farkına vararak içgörü ve anlayış geliştirebilmesi

2. Başkalarının davranışları ile ilgili duyarlılık ve anlayış geliştirebilmesi,

3. Grupsal ve gruplar arası süreçlerin farkına varmak ve anlamak
4. Kişiler ve gruplar arasında tanılayıcı becerilerin geliştirilmesi
5. Öğrenmenin eyleme dönüşmesi için yeteneğinin artırılması
6. Bireyde, kişiler arası davranışının analizini yapabilme yeteneğinin geliştirilmesi.

1.3.3. Öğrenen örgütler

Öğrenme; insan davranışlarının oluşumunda veya değişiminde önemli bir yer tutan, bireyin yaptığı tüm davranışlar ve bu davranışların anlaşılmasında anahtar kavram olan bir olgudur (Dinçer, 1994 : 45).

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında örgüt içinde tek kişinin düşünmesi ve diğerlerinin onu izlemesi yeterli değildir. Örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gereklidir. Yani yönetici emirlerinin tüm çalışanlarca izlenmesi yerine, tüm kademelerde düşünme ve uygulama imkânı sağlanmalıdır. Böylelikle çalışanlar, öğrenme yükümlülüğü altına girecekler ve kapasitelerini nasıl geliştirip değerlendireceklerini keşfedeceklerdir. Öğrenen örgütlerin temeli ve öğrenen örgütü yaratacak olanlar örgütün çalışanlarıdır (Bozkurt, 2003 : 43). Öğrenen örgütler, insanların sürekli olarak yetenek ve becerilerini geliştirdiği, gerçekten arzulanan sonuçların yaratıldığı, yeni bilginin sürekli olarak bölümler arasında yayıldığı, ortak amaçların serbest olduğu, insanların birlikte öğrenmeyi öğrendikleri örgütlerdir (Smith, 2001 : 3). Öğrenen örgütler de; tüm çalışanlar örgüt problemlerini tespit ederek ve çözerek örgüt yeteneklerinin artmasını ve gelişmesini sağlarlar (Daft, 1997: 382). Öğrenen örgütler zamanında bilgiyi elde eden, onunla bağlantı kuran, performansı iyileştiren bir süreçtir. Öğrenen örgütlerde örgüt üyelerinin gelişimi sürekli teşvik edilir ve desteklenir. Öğrenme işletme kapasitesinin artırılmasında bir yatırım aracıdır. Bu nedenle öğrenen örgütler; öğrenmeye ve gelişmeye imkan sağlayan organizasyonlar olarak belirtilir. Örgütsel öğrenme ile

işletmeler kendi sorunlarını çözme, yaratıcılıklarını artırma ve geleceklerini belirleme olanağı sağlarlar.

Öğrenen örgütler değişime uyum sağlamak ve sürekli değişime adapte olabilmek için kapasitelerinin sürekli olarak geliştiren örgütlerdir. Örgütler, bireyler vasıtası ile öğrenen örgüt olurlar. Tüm örgütler öğrenirler ve bu onların varlıklarını sürdürebilmeleri için bir gerekliliktir (Robbins, 2001 : 18).

Bir yaklaşıma göre örgütlerin öğrenen organizasyon durumuna gelmesi gelişmenin sonucudur ve son evreyi ifade etmektedir. Bu gelişim ise şu şekilde meydana gelmektedir; başlangıçta organizasyonun çevresi ve personeli ile olan ilişki tarzı ‘rasyonellik’ ve ‘en iyi’ özelliklerini taşıyan ‘bilen organizasyon’ şeklindedir. Yani işlerin uzmanlaşmaya imkan verecek şekilde parçalanması, işin ön planda olarak çalışanların insan olarak ikinci planda kalması, zaman ve hareket sınırlandırmaları ön plandadır. Bilen organizasyonlar ancak pazarın değişmediği ve statik kaldığı sürece başarı elde edebilirler. Yani öğrenmeye gereksinim duymadıkları sürece başarılıdırlar. Bilen organizasyon tipini, en iyi açısından bakmayan, zaman ve mekana göre değişik iyilerin olabileceğini belirten, çalışanların sadece üretimin parçası olarak görülmediği, insan olarak ön plana çıktığı ‘anlayan organizasyon’ tipi izlemiştir. Anlayan organizasyonlarda sıkı kontrol ve kurallar yerini örgüt kültürüne bırakmıştır. Değişim yalnızca yönetim içinde söz konusu olduğundan, öğrenmeyi kısmen engelleyici bir işlevi vardır. Daha sonraki aşama ise ‘düşünen organizasyon’dur. Düşünen organizasyon tipinde; örgütteki aksamalarda örgüt, bunu çözecek ve bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemler almaktadır. Bunun için de gerekli sistem ve modeller geliştirmektedir. Ancak çabuk çözümler üzerinde durularak temeldeki nedenlere inilmemektedir. İş sorunlarının çözümünde tepkici programları ele alan bu yaklaşım yönetimin bakış açısını daraltarak öğrenmeyi engellemektedir. Ve son olarak da öğrenen organizasyon aşaması ortaya çıkmıştır. Öğrenen organizasyon öğrenmeyi teşvik eden, personel gelişimini ön planda tutan, açık haberleşme ve yapıcı diyalog modelini benimseyen bir organizasyon tipidir. Gerçekte öğrenen ve bunu kararlarında kullanan kişi personel olduğuna göre ve örgütünde personelinden bağımsız öğrenme imkanı olmadığına

göre çalışanların sistematik ve sürekli olarak kendini geliştirmesi öğrenen örgütlerin esasını oluşturmaktadır (Özkalp vd., 1998 : 19-21).

Öğrenen örgüt olabilmek için dört basamak söz konusudur; birinci aşamada bilgi, işlem aşamaları ve yöntemler öğrenilir. İkinci aşamada, kazanılan yeni iş yeteneklerini diğer durumlara da transfer edebilme becerisi kazanılır. Üçüncü aşamada; yeni durumlara veya değişime adapte olabilme yeteneği elde edilir. Dördüncü aşamada ise öğrenme öğrenilir. Bu aşama daha çok yenilik ve yaratıcılık ile ilgilidir. Geleceği yeniden dizayn etme yerine sadece uyarılma yapılır (Farago ve Skyrme, 1995 : 3).

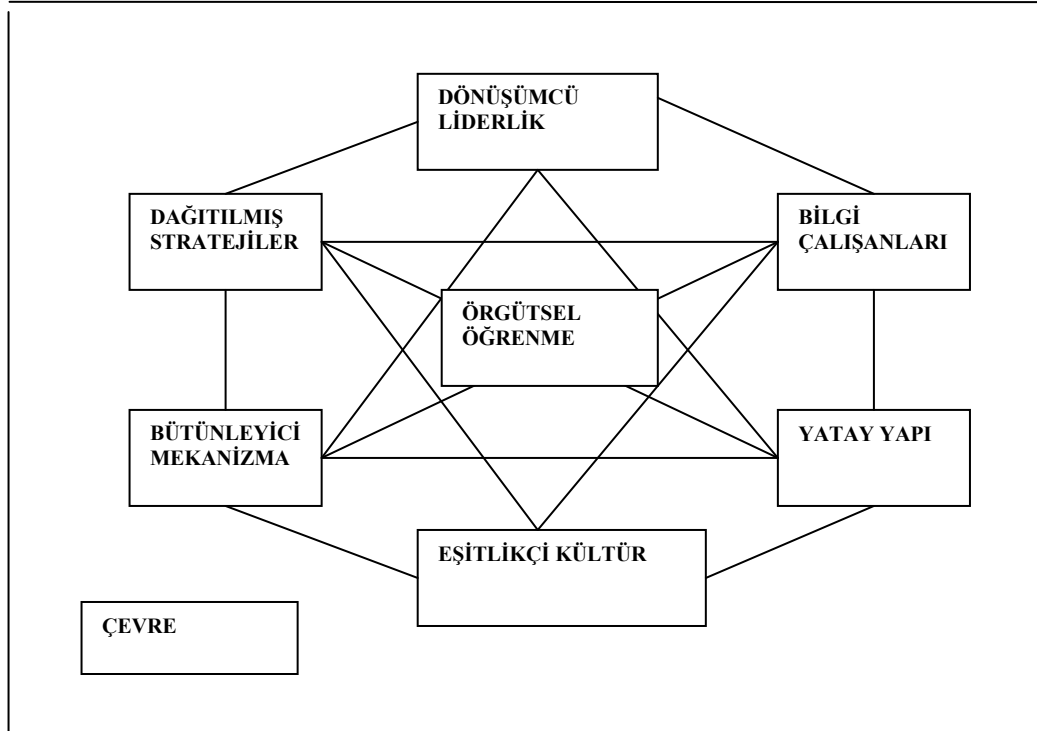
Öğrenen organizasyonun değişime karşı yaklaşımı diğerlerinden farklıdır. Diğer aşamalardaki örgütler, mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurken öğrenen organizasyonlar kendilerini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi değerlerinin ve yapısının bir parçası olarak görürler. Değişim öğrenmeye yol açar. Öğrenen örgütler her değişimin sonuçlarını inceleyerek deneyimlerinin artmasını sağlarlar. Ve öğrenmeye teşvik ederler (Özgener, 2000 : 44-45).

Öğrenen örgütlerin beş temel özelliği vardır (Robbins, 2001 : 559-560);

- a. Herkes tarafından benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyona sahiptirler
- b. İnsanlar, problem çözerken veya işlerini yaparken kullandıkları eski yollarını, metotlarını, düşüncelerini kenara bırakırlar.
- c. Üyeler örgütün tüm süreçlerini, aktivitelerini, fonksiyonlarını, ve birbirleri ile olan etkileşimlerini sistemin diğer bir parçası olan çevreyle etkileşimde bulunarak düşünürler.
- d. İnsanlar birbirleriyle sürekli eleştiri ve ceza korkusu olmadan, açık iletişim kurarlar. Örgütteki paylaşılmış vizyonu başarmak için ekip halinde çalışma ve öğrenme teşvik edilir.

e. Çalışanların kişisel görme ufuklarına sürekli olarak açıklık kazandırılarak dikkatlerinin engeller üzerinde yoğunlaşması sağlanır. Böylece üyelerin yetkinlik ve kapasiteleri örgütün yetkinliğini ve kapasitesinin artırır.

Örgütlerin dönüşümsel tabiatında bileşenlerin ve bağlantıların her ikisine de odaklanmış örgütsel tasarım vardır. Bu bileşenler; liderliği, kültürü, stratejileri, sistemleri, yapıyı ve bilgi çalışanlarını içerir. Daft'a göre; öğrenen örgütlerde bunlar birlikte işleyerek birbirlerini etkileyen ve dolayısıyla örgütsel değişime etki eden örgütsel ağlardır (James, 2003 : 47).



Şekil 3: Öğrenen Örgüt Ağı (James, 2003 : 47)

1. Dönüşümcü Liderlik; öğrenen örgüt liderliğinde bilgi çalışanlarından kıdemli yöneticilere kadar bir çok aşama bulunabilir. Liderlikte odak nokta öğrenme, öğretme ve örgütü dönüştürmektir. Örgütlerde ve değişimin etkilerinde liderliğin bu odak noktaları, işlemlerden ve görevlerden daha verimlidir. Takım çalışmasını teşvik etmek, kişisel ustalığı sağlamak, sistem düşüncesini geliştirmek, ödüllendirme sistemi kurmak ve güçlü vizyonlardan yararlanmak öğrenen örgütlerin meydana gelmesini sağlar.

Liderler, örgütün çevresinde hareket eden bilginin ötesinde açık ve zorlayıcı bir vizyon yaratırlar. Liderler değişimi etkilerler. Şirketin iş yaptığı yöntemlerde ve endüstrisinde meydana gelen değişimlerdeki devrimci amaçlarından vizyonlarını üretirler.

2. Eşitlikçi Kültür: Sürekli gelişim ve düzeylerde uyumu kolaylaştırması nedeniyle öğrenen örgütler eşitlikçi kültürü yaratmalarıyla karakterize edilebilirler. Güçlü bir eşitlikçi kültüre sahip olan örgütler normların, sembollerin ve inançların yaratılmasında öğrenen örgüte cesaret verir. Güçlü bir eşitlikçi kültür yaratmanın anahtar yolu ödüllendirme ve takdir etmedir.

3. Dağıtılmış Stratejiler; öğrenen örgütlerde stratejiler örgütün her yerinde ortaya çıkabilirler. Stratejilerin formülasyonu uzun ve yürütülmesi sadece üst düzey yöneticinin sorumluluğunda değildir. Sorumluluk alt ve orta düzey yöneticilere de verilmiştir. Öğrenen örgütlerde; stratejiler sadece üst, orta ve alt düzey yöneticilerden de gelmeyebilir. Ayrıca bilgi çalışanları veya takım çalışanları da strateji geliştirilebilir. Strateji yapımında, bilgi çalışanlarına yetki verilerek eğitime tabi tutulabilirler.

4. Bütünleyici Mekanizma; bütünleyici mekanizma örgütü yatay ve dikey olarak bağlar. Bu mekanizma iş üniteleri boyunca bilgi paylaşımındaki ve öğrenmedeki öncelikleri, iletişim süreçlerini ve politikalarını yansıtır. Öğrenen örgütlerde, orta düzey yöneticiler; içsel kıyaslamayı, en iyi özdeşleştirmeyi ve teknoloji transferini içeren yatay bütünleşmeye odaklanırlar. Amaç örgüt kaynakları ve kapasitesini birbirine bağlamak ve kaldıraç gücü sağlamaktır. Bu nedenle bu örgütler, daha açık ve yatay akışlı iletişimlerden yararlanmaya meyillidir.

5. Yatay Yapı; Öğrenen örgütler, gevşek bir biçimde bölümlere ayrılmış federasyon yapısına meyillidirler. Örgütler mekaniksel bir sistem yada ağ gibi bir konfigürasyonla birlikte çalışırlar. Öğrenen örgütlerde, iş üniteleri veya örgüt işlevleri boyunca bilgi kaynaşmasını arttırabilmek için komut birliği veya dikey zincir sık sık ihlal edilir.

6. Bilgi Çalışanları; Öğrenen örgütlerde çalışanlar bilgi çalışanları konumuna gelmek zorundadırlar. Herkes işinin esaslarından ve diğer örgütlere yayılmasından sorumludur. Bilgi çalışanları, örgütlerin yeteneklerinin ve geliştirmekte olan yeni yeteneklerinin örgütsel değerlerle birlikte sürekli olarak güncellenmesini sağlarlar. Örgütteki adaptasyonun sürekliliğine, bölümler arası bilgi transferi yolu ile genişlemeye yardımcı olurlar.

Öğrenen örgütlerin bu altı özelliği, tasarlamının başlıca unsurlarıdır. Bu tasarım; inançların, değerlerin ve davranışların çatısını oluşturur (James, 2003 : 47-51).

Kısaca özetleyecek olursak öğrenen örgütler aşağıdaki özellikleri taşır;

- Öğrenme, işgörenlerin yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. İşe fazladan eklenen bir şey olarak değil işin bir parçası olarak görülür.

- Öğrenme süreç şeklinde işleyen bir olaydır. Anlık değildir.

- İşbirliği ön planda ve tüm ilişkilerin temelindedir.

- Bireylerde meydana gelen değişimler, örgütü de etkilemekte ve dönüştürmektedir.

- Öğrenen örgütlerin yapısında yaratıcılık vardır.

- Öğrenen örgütün bir parçası olmak her zaman için zevkli ve keyif vericidir.

Öğrenen örgütlerin oluşturulabilmesi için öncelikle örgütte öğrenmeye engel olan faktörlerin tespit edilerek ortadan kaldırılması gerekmektedir. Senge'ye göre örgütlerde öğrenmeye engel olabilecek durumlar şunlardır;

1. İşgörenin sadece kendi işine karşı sorumluluk duyması ve ortaya çıkan olumsuz durumdan rahatsız olmaması

2. Ortaya çıkan problemlerin hep dışardan kaynaklandığını düşünme ve kendi eylemlerinin uzantısı olan başka eylemleri görememeleri

3. Sorunu tek başına çözmeye kalkışarak karara başkalarını katmama
4. Ortaya çıkan olaylara takılıp kalarak onların merkezine inme ve böylelikle uzun dönemli değişimleri göze almaktan kaçınma
5. Örgütte yaşanan başarısızlık durumlarında hayatta kalmaya yönelik tedbirlere olumsuz olarak adapte olma ve sabırsız davranma.
6. Problemlerin çözümünde tamamen tecrübeye inanma ve ilerisini görmediğimiz problemlerde çözümün hazır olmasının mümkün olmaması
7. Üst düzey yöneticilerin kritik kararları alıp yenilikleri uygulayabileceklerine inanma

Örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştıran unsurlar ise;

1. Çevrenin izlenmesi ve anlaşılması
2. Geri beslemeler ile tespit edilen aksaklıkların ve boşlukların telafi edilmesi
3. Öğrenmeyi destekleyen değerlendirme sistemlerinin kullanılması ve geliştirilmesi
4. Deneyime dayalı fikirlerden yararlanma
5. Açıklık politikası uygulayarak çalışanların ilgilerinin örgüte kaydırılması
6. Örgütün tüm seviyelerinde ömür boyu eğitim politikasının uygulanması
7. Çok yönlü liderlik
8. Tüm örgüt değişenleriyle ilgili olarak sistem anlayışının benimsenmesi v.b. (Bozkurt, 2003 : 51-52).

1.3.4. Değişim mühendisliği

Değişim mühendisliği, iş hayatının gerçek problemleri ile uğraşan kişiler tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. 1993 yılında Micheal Hammer ve James Champy'nin yayınladıkları "Re-engineering the Cooperation" adlı kitabın yayınlanması ile birlikte değişim mühendisliği kavramı insan kaynakları literatüründe yer almaya başlamıştır (Koçel, 1999 : 311). Değişim mühendisliği, değişimin planlanması ve kontrolü ile ilgili olan yeni bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin ortaya konması kastedilmektedir (Morris ve Brandon, 1993 : 10).

'Her şeye yeniden başlamak' anlamında olan değişim mühendisliği kavramı değişimi öngörmek ve onu yönetmek amacıyla ortaya atılmıştır. Bir çok farklı tanımları yapılmış olan değişim mühendisliğinin başlıca bazı tanımlarını şöyle sıralayabiliriz;

Değişim mühendisliği; 'maliyet, kalite, hizmet ve yenilik yapma gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacı ile örgütün mevcut yapısı ve kullanılan süreçlerin terk edilerek mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabasıdır' (Marangoz, 1999 : 73).

Değişim Mühendisliği; işletmenin ürettiği malın güvenilirlik ve saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü değişimler sağlayabilmek amacıyla, örgütün tüm süreçlerinin ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır (Yeniçeri, 2002 : 223).

Başka bir tanıma göre ise; 'performansta çarpıcı değişimler yapmak amacı ile iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması' değişim mühendisliği olarak belirtilir (Hammer ve Stanton, 1995 : 3).

Değişim mühendisliği tanımlarında, temel, sert, yeniden yapılanma, sürekli değişim, süreç ve çarpıcı gibi kelimelerin bol kullanılması değişim mühendisliğinin anlaşılmasında problem yaratmaktadır (Naylor, 1999 : 474). Bu tanımlarda ortak olan bu sözcükleri şöyle açıklayabiliriz;

1. Çarpıcı geliştirme; değişim mühendisliği performansta büyük bir atılım gerçekleştirmek ve büyük çıkışları yakalamak amacındadır. İşlerin küçük miktarlarda iyi hale getirilmesi yeterli değildir.

2. Radikal; değişim mühendisliği varolan süreçleri bir kenara bırakarak topyekün her şeyin yeniden başlaması demektir.

3. Süreç, Müşteri için değer yaratan birbiri ile ilişkili işler grubudur. Değişim mühendisinde amaç öncelikle süreçlerin ele alınarak aksaklıkların giderilmesidir.

4. Yeniden Tasarım; kurum başarısının başlangıç noktası iyi tasarlanmış süreçlerdir (Marangoz, 1999 : 73).

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere değişim mühendisliği uygulamalarında esas olan örgüt yapılarından ziyade, mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılması gerekliliğidir (Şimşek, 1999 : 381). Değişim mühendisliği uygulamalarında örgütsel geleneklerin, alışkanlıkların ve statükoculuğun örgüt üretimi, yönetimi veya karar alma mekanizmaları üzerindeki baskı reddedilir. Ana amaç, müşteri memnuniyetidir ve müşteriyi memnun edecek değerlerin yaratılması için odaklanılır. Müşteriye daha iyi hizmet sunulması için, işletmenin tüm fonksiyonları ve bu fonksiyonların çevresindeki tüm eylem ve süreçler ilgili personelle analiz edilerek etkin ve verimli olmayan müşteri açısından da hiçbir katma değeri olmayan süreçler elimine edilir. Böylece hem bilgi akış süreci hem de yetki ve karar mekanizması ile örgüt yapısının değişimi gerçekleştirilir (Yeniçeri, 2002 : 226).

Değişim mühendisliği çalışmaları şu aşamalardan oluşmaktadır;

1. Mevcut süreçlerin ve bunlar içindeki işlerin dökümünün yapılması
2. Her iş ve sürecin tek tek ele alınarak, bunların işletmenin değer yaratma fonksiyonuna ne derece ve nasıl katkıda bulunduğu belirlenmesi
3. Katkısı düşük veya hiç olmayan süreçler veya işler elimine edilmesi

4. Diğer işlerin ve süreçlerin müşteri isteklerine en çabuk cevap verebilecek şekilde yeniden düzenlenmesi ve gerektiği takdirde birleştirilmesi.

Bazı araştırmacılar tarafından yeni bir paradigma olarak ifade edilen değişim mühendisliğinin aslında kendisi bizzat paradigma değildir. Ancak, değişim mühendisliği uygulaması için ne olursa olsun her şeyi yeniden sorgulamayı gerektiren yeni bir paradigma gereklidir. Yani değişim mühendisliğinin başarıya ulaşması için, işletme ile ilgili temel varsayımlar yeniden gözden geçirilmeli ve incelenmelidir (Morris ve Brandon, 1993 : 61) .

Değişim Mühendisliği çalışmalarının başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir;

Değişik nitelikteki işler tek bir iş grubu altında toplanabilir; Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde montaj hattı kaldırılarak birbirinden ayrı birden fazla iş birleştirilerek tek iş haline getirilebilir.

İşi yapan kişiler aynı zamanda karar alabilirler; Değişim mühendisliğinin uygulandığı örgütlerde çalışanlara birbirini takip eden birden fazla iş yaptırılarak süreçler yatay birleşmenin yanında dikey olarak da birleştirilir.

İşleri yapılma sürecinde zorlanmadan çok doğal iş akışı izler; çizgiselliğin meydana getirdiği yapay iş sıralaması yerine, işler tabi akışında gerçekleştirilir.

Süreçlerin işlerin niteliğine göre değişen, farklı yapılma metotları olabilir; Geleneksel tek boyutlu süreçler genellikle karmaşık olup tüm girdiler benzer kalıplarda şekillendirilmekte ve tek tip, sabit çıktılar üretilmektedir. Değişim mühendisliğinde ise standartlaşmaya son verilmiştir.

Yapılan işin bir üst kademe tarafından kontrolü en aza indirgenmelidir; Değişim mühendisliğinde kontrol ancak ekonomik olarak mantıklı olduğu ölçüde kullanılır. Maliyetin çarpıcı şekilde azalması ve kontrolün ortaya çıkardığı yüklerin ortadan kaldırılması suistimallerdeki muhtemel artışı telafi etmektedir.

Melez ve merkezkaç örgüt yapısı egemen olmalıdır; süreçlerine değişim mühendisliği uygulaması yapan şirketler aynı süreçte merkezden ve merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarını tamamen birleştirebilirler.

Değişim Mühendisliği uygulamalarında başarısızlık nedenlerini kısaca şöyle sıralayabiliriz (Morris ve Brandon, 1993 : 63-64);

1. Değişim Mühendisliğinin faaliyet inceleme çabası olarak algılanması
2. Tek seferde mükemmel bir faaliyet yaratma çabası
3. Kapsamın çok dar tanımlanması
4. Süreçler yerine tüm örgütün yeniden tasarlanmaya çalışılması
5. Değişimin yayılcı etkisinin anlaşılması
6. Kültüre yeterince dikkat edilmemesi
7. Teknolojik yetersizliklerden kaynaklanan sorunlar
8. Gerekli kaynakların bulunamaması
9. Alternatif çözüm modellerindeki eksiklik
10. Doğru bilgiye ulaşamamak

Değişim mühendisliğini, esasta her şeyi yeniden var eden mutlak bir başarıyı öneren bir teknik olarak görmemek gerekmektedir. Artık fonksiyonel olmayan gelenekler, değişmesi zorunlu olan süreçler ve yıkılması gerekli yapılar nedeniyle örgüt etkinliğini veya verimliliğini yitirmişse yada yitirmekle yüz yüze kalmış ise değişim mühendisliği mantığı ile hareket edilmelidir. Geçici uygulamalardansa radikal bir çözüm olan değişim mühendisliğinin uygulanması daha akıllıca bir davranış olarak benimsenmektedir. "Reformist önlemlerle sağlanacak kısmi iyileştirmeler yerine ihtilal niteliğindeki kökten iyileştirmeleri daha olumlu sonuçlar verebilir"(Yeniçeri, 2002 : 228-229).

1.4. Değişim Ajanı Ve Değişime Karşı Direnç

1.4.1. Değişim ajanı

Örgüt içinde değişim projesini gerçekleştirecek olan uzman yada uzman grubuna değişim ajanı denilmektedir. Seçilecek olan değişim ajanı, istenilen başarıyı gösterebilecek yetenek, kabiliyet ve bilgi düzeyinde olmalıdır (Cross v.d., 1994 : 18).

Değişim ajanı, örgütle ilgili sistematik teşhislerde bulunarak iş ile ilgili sorunları ortaya çıkarır. Anket, toplantı veya kişisel görüşme yolu ile veri toplayarak analiz eder. Yaptığı analizler örgüt problemlerinin kapsamını ve niteliğini tespit ederek yöneticilere problemlerin varlığı ve çözümü konusunda yardımcı olurlar. Ancak bunu yapabilmeleri için değişim ajanlarının örgüt yönetici ve çalışanlarıyla etkili bir iletişim kurması gerekir (Daft, 1997 : 328).

Değişim ajanının örgütsel değişimde iki önemli rolü vardır; Birincisi; örgütün kendisini teşhis etmesine yardımcı olmak, ikincisi ise planlı değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan öğrenme süreç ve tekniklerinde ilgili personele yardımcı olmaktır. Örgütsel değişim ajanı, değişimi gerçekleştirmez veya problemler için çözümler sunmaz. Sadece teşhiste bulup ilgili verileri toplayarak örgüt yönetimine yardımcı olur. Örgütün şimdi bulunduğu ve gelecekte ulaşmak istediği yer, amaçlara ulaşmayı engelleyen olumsuzluklar, olumsuzlukların giderilmesi için yapılacak şeyler, örgütün sahip olduğu güçler ve bu güçlerin etkili kullanımı için yapılması gerekenlerle ilgili bilgiler toplayarak değişimin gerçekleşmesine katkıda bulunur (Berdnar ve White, 1997: 513-514).

Micheal Beer'a göre değişim ajanının gücü kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü üst düzey yönetimden olmayan bir değişim ajanının değişimi yönlendirmesinde tepe yönetimini desteği de yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, değişim ajanının örgütsel değişim uygulaması için sahip olduğu güç kaynaklarını şu şekilde sıralayabiliriz (Cross v.d., 1994 : 18-19);

1. Örgütsel değişim sürecinde uyguladığı uzmanlık,

2. Daha önce değişim uygulaması yaptığı örgütlerde elde ettiği tecrübeler sonucu kendine duyulan güven,

3. Davranış ve konuşmalarıyla diğer örgüt üyelerine benzetilmesi sonucu kazandığı saygı ve statü,

4. Örgütsel değişimi tarafsız ve bilinçli bir şekilde uygulaması sonucu kendisine karşı duyulan güven

Örgütsel değişim ajanında temel olarak aranan özellik güç olmakla birlikte, değişim ajanlarında bulunması gereken genel nitelikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Ülgen, 1997 : 183);

1. Üstün bir çözümleme yeteneğine sahip olmalıdır,

2. Örgütsel sorunları hızla kavrayabilmeli, kişisel davranışlar hakkında yeterli bilgi ve önseziye sahip olmalıdır.

3. İşletme teknolojisi, iş ilişkileri, davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır.

4. Kuvvetli bir hafızaya sahip olarak görüşmelerde az not tutmalı, görüşülen kişiyi olumsuz yönde etkilememelidir.

5. İşletme içindeki karşıt gruplar arasında bağımsız davranarak, bu grupların sorun ve amaçlarını anlamlıdır.

6. Personel ile arasındaki mesafeyi saygıyı azaltmayacak şekilde ayarlamalı ve kendisine rahatça açılmaları için dostça ve anlaşılır biçimde davranmalıdır.

7. Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir.

8. Hızlı çalışmalı fakat acelesi var izlenimini vermemelidir.

Tüm bu niteliklerin tek bir kişide bulunması çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bu niteliklerden en çoğunu kendi bünyesinde taşıyan

değişim uzmanına örgütsel değişim çalışması yaptırılması mümkündür. Değişim ajanı örgüt personeli ile arasında yakınlaşma kurarak, çalışmasını sürdürdüğü miktarda değişimin gerçekleşmesini sağlar.

Değişim ajanının zorlayıcı bir gücü olmadığı gibi, ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi, geleneksel gücüde yoktur. İşletmede yasal olarak çalışan kişiler değildir. Ancak, konusunu çok iyi bilmesinden kaynaklanan bir uzmanlık gücü vardır. Değişim görevlisinin esas gücü, görünüşte başvuru veya özdeşleştirme gücünden yada batı sisteminin değer yargılarından kaynaklanan bir güçtür. Bu kapsamda değişim ajanı ya doğrudan veya dolaylı şekilde yada, yönergesel veya yönergesel olmayan şekilde işe karışabilir.

Doğrudan doğruya ve ya dolaylı biçimde işe karışma yetkisi olan ajan, görev, yapı ve iletişim düzeyinde işe karışabilir. Değişim ajanı bu modelde, amaçlara, üyelerin statüsüne, yaptırımlara, iş yöntemlerine ilişkin öneriler sunarak grup düzeyinde rehberlik eder.

Yönergesel veya yönergesel olmayan işe karışma biçiminde, değişim ajanı grup üstünde baskı kurar (yönergesel işe karışma) veya baskı kurmaktan kaçınır (yönergesiz işe karışma). Baskı kurmaktan kaçınarak, grup içi iletişimi kolaylaştırma, heyecan yaratma, müttefikler arama yoluna gider veya başka bir çıkar yol olmaması varsayımında ise baskı uygular (Çelebioğlu, 1990 : 127-128). Değişim ajanı örgütün tüm elemanları arasındaki iletişimci durumundadır. Sadece yapılan değişikliklerin farkında olunmasını değil, değişimle birlikte gelen yeni görevlerinde çalışanlarca kabul edilmesi sağlar (Jaffe ve Scott, 1999 : 12-13).

Örgütsel değişim çalışması, örgüt içinden veya dışından bir uzman tarafından yürütülebilir.

1.4.1.1. Değişim ajanının örgüt içinden seçilmesi

Hızla değişen çevre koşullarına uyum için belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerde değişim ile ilgili bir birimin kurulmuş olması muhtemeldir. Bu işletmelerde değişimin sorumluluğu bir veya birkaç uzmandan oluşmuş bir gruba

verilmiştir. Ancak bu grubu oluşturan uzmanların örgütsel yapıyı ve eylemlerini çok iyi bilmeleri ayrıca yetenek ve tecrübelerinin birbirlerini tamamlaması gerekmektedir.

İşletmelerin çoğunda da, örgütsel değişim uygulamasını üstlenebilecek belirli bir bölüm bulunmamaktadır. Bu durumda, değişim uygulaması görevi en yakın ilgili bölüme verilebilir.

1.4.1.2. Değişim ajanının örgüt dışından seçilmesi

Örgütsel değişim çalışmasını yürütecek olan danışman veya danışman grubu, işletmede örgütsel değişim işlevini yüklenen bölüme olduğu kadar görevli üst düzey yöneticisine veya kurula da yardımcı olacaktır. Dışarıdan gelen danışmanın, örgüt içindeki görevliye nazaran daha geniş bilgi ve tecrübesi vardır. Radikal kararların dışarıdan gelen uzman tarafından alınması daha etkili olacaktır (Ülgen, 1997 : 184-185).

1.4.1.3. İşletme içinden ya da işletme dışından seçilen değişim ajanlarının üstünlük ve zayıflıkları

Örgütsel değişim uygulamalarında, görevlendirilecek olan danışmanın örgüt içinden veya dışından olmasının bir takım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajları şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Dışarıdan gelen uzmanın gerekli bilgileri edinmesi, incelemesi ve problemleri saptaması belli bir süreyi almaktadır. Bu sebeple, işletme dışından gelenler belli bir süreyi örgütü tanımak ve örgütteki birimlerle irtibat kurmak için geçirecektir.

2. İşletme personeli dıştan gelen uzmana, işletme içi olaylara tarafsız bakması nedeniyle daha açık ve gerçekçi davranacaktır.

3. İşletme içi uzmanlar ne kadar objektif olmaya çalışsalar da örgütün bir parçası olduklarından tarafsız olmaları pek muhtemel görünmemektedir. Ancak

işletme dışı uzman örgüt içi ilişkilerden etkilenmeyeceğinden dolayı gerekli önerileri yaparken hiçbir çekince de bulunmazlar.

4. Örgüt dışı uzmanların yaptıkları eleştiriler, ve değişiklikleri kabul ettirme yetenekleri işletme içi uzmanlara nazaran daha fazladır.

5. Örgütsel değişim çabalarının sık sık yapılmamasından dolayı her işletme değişimle ilgili bir organı bünyesinden bulundurmaz ve gerekli olduğu takdirde çağırır. İşletme dışından bir uzmanın çağırılması, işletme içinde bir bölüm bulundurmaktan, uzun dönemde daha ekonomiktir.

6. Tek bir danışman gruba oranla daha başarılıdır. Grup çalışması bireysel yetersizlikleri gizleyecektir. Grup, tek kişiye göre zaman açısından daha etkili olacak ancak kazanılan zaman koordinasyon çalışması sırasında kaybedilecektir. Grup içindeki personelin yanlışlıklarını düzeltmek de daha zor olacak ve uzun zaman alacaktır. Grup çağırmanın maliyeti tek kişiye göre daha fazla olacaktır.

Değişim ajanının işletme içinden veya dışından seçilmesinin avantaj ve dezavantajları göz önüne alınarak, avantajlarından ortak bir şekilde yararlanmanın yolları araştırılmalıdır. Yaralanılacak en iyi çözüm, işletme içi ve dışı uzmanların bir araya getirilerek grup çalışmasının yapılmasıdır. Bu grup çalışmasında sorumluluk yine işletme dışı ajanlarda olmaktadır. İşletme içi uzmanların bilgilerinden yararlanarak işletmenin anlaşılması sağlanır. Böylece birlikte çalışma yapan personeline bilgi ve tecrübe artacak, örgüt içinde yetişmiş ajanlar bulunacaktır (Ülgen, 1997 : 185-186).

Değişim danışmanlığı; firmanın üyesi olsun yada olmasın, profesyonel bir yardım edicidir. Örgütün özellikle üzerinde durması gereken konu, değişim ajanının yapacağı iş ve maliyetinin ne olduğudur. Değişim ajanını seçmek için şu yollar kullanılabilir;

• Örgüt, değişim ajanı ile ilişki kurmadan önce projenin niteliği ve kapsamı hakkında karar verir.

- Projenin özellikleri ile ajanın özellik ve tecrübeleri karşılaştırılır.
- Her ajan ile, ön mülakat yapılarak, proje ve ajanın yaklaşımları değerlendirilir.
- Değişim ajanının referansları değerlendirilir.
- Değişim ajanının önerileri, sorunu anlaması, yaklaşımı, maliyetler ve ajanın tecrübeleri ve becerileri gözden geçirilir (Bumin vd., 2003 : 29).

1.4.2. Değişime karşı direnç

Örgüt değişime karar verdiğinde mutlak başarılı olması her zaman için muhtemel değildir. Amerikan Yönetim Derneği'nin 1993'te 259 üst yönetici ile yaptığı çalışmalarda, değişimi yönetmede çoğunun başarısız olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel değişimin başarılı olamamasının en büyük nedenlerini; değişime karşı tam odaklanmamak, resmi olmayan değişim programları ve değişimde uzman yardımı alınmaması olarak ifade edilmektedir. (Jaffe ve Scott, 1999 : 195).

Değişimin etkili bir şekilde yönetilebilmesi, değişimde sık sık karşılaşılan direncin anlaşılabilmesini gerektirir. Direnç, esasen kişisel bir konu olmasına karşın, gruplar, örgütler ve tüm toplum tarafından da gösterilmektedir. (Naylor, 1999 : 459). Değişime karşı direnç sıkça tartışılan konuların başında gelmekle birlikte, değişime karşı, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan engellemeler olduğu üzerinde birleşilmektedir. Değişime karşı direnç evrensel bir olaydır. Örgütler de değişime karşı direnç odaklıdır ve bunun sonucu olarak da, statükocu, göreceli olarak statik ve örgütsel alt sisteme yönelik değişim ve yenileşmeyle karşı karşıya kalırlar (Tabancalı, 2003 : 331).

İnsanoğlu, her zaman için yeniliklere karşı tedirginlik ve korku ile yaklaşmaktadır. Örgüt üyeleri içindeki bu korku veya tedirginlik, değişimin doğru anlatılması ve anlaşılması ile giderilebilecektir. Örgüt üyeleri başlangıçta, değişime karşı içinde buldukları mevcut durumu korumaya çalışacaklardır. Örgüt üyelerinin kafalarındaki değişimle ilgili belirsizlikler, mümkün olduğu oranda azaltılmaya

çalışılmalı ve asla yöneticiler; örgüt içinde oluşacak dirençlere karşı kayıtsız kalmamalıdır. Oluşan dirençlere karşı büyümeden önlemler alınmalıdır (Karaer, 1990 : 139). İnsanları yada organizasyonları alışkanlıklarından vazgeçirmek kolay olmadığı için değişime ayak uydurmak ve değişimin gereklerinin yerine getirebilmek sancılı bir süreçtir. Değişim sonucunda mutlaka hiyerarşideki konumlar, sorumluluklar, profesyonel beklentiler değişecektir. Bu nedenle değişime karşı direnç kaçınılmazdır. Ancak mevcut dirençlerin doğru yönetilmesiyle örgütler için, bilinmeyene tepkilerin giderilerek, meydana gelen değişimleri fırsat haline dönüştürmek zorunludur (Yamak, 1998 : 12-13).

Örgütlerde değişime karşı direniş genellikle iki şekilde meydana gelmektedir: Birincisi; örgüt üyelerinin, değişim sürecini derinlemesine inceledikten sonra gösterdikleri davranışları kapsar. Örgüt yöneticileri başlangıçta araştırma yapılarak başlatılan bu direnişe karşı önlem almak durumundadır. Çünkü; bu tip direnişe katılım sayısı oldukça fazladır. Yöneticiler değişimi gerçekleştirecek personele, sürekli bilgiler vererek tereddütlerini gidermeli ve sürekli geri besleme yapmalıdırlar. Zira çalışanların kendi arasında yayacağı yanlış bilgilerle değişime direnmeleri işletmenin sürekliliği için tehlike arz edecektir. İkinci tür direniş ise; şahsi menfaatleri korumaya yönelik olarak ortaya çıkar. Değişim sonucu kendi rol, statü ve yetkilerinde değişiklikler olacak çalışanlar, örgüt içinde aynı kuşku duyan diğer çalışanlarla birleşerek değişikliklere karşı direniş gösterirler. Bu tür direniş şeklinde sadece alt düzey çalışanlar değil, yönetici grupları da etkindir. Yetki ve sorumluluklarında meydana gelecek değişimlere karşı yöneticiler de tepki gösterirler. Ancak onların tepkilerinin, alt düzey çalışanların tepkilerinden farkı; değişim sürecini daha iyi bilmeleridir (Clarke, 1996 : 8-10). Değişim karşısında genellikle, yöneticiler mevcut statülerini korumak, alt düzey çalışanlar da işlerini kaybetme ya da daha fazla sorumluluk alma endişesi ile direnç gösterirler (Aksu, 2000 : 38).

Örgütlerde meydana gelecek direniş, hafif, açık ve çevreye zarar verecek nitelikte veya şiddetli şekillerde ortaya çıkabilir. Hafif şiddetli direnişte; yöneticilerin ilk etapta alacağı önlemler direnişi giderecektir. Açık ve çevreye zarar verecek şiddette ortaya çıkan direnme türünde ise; ağır bir direnme söz konusudur ve

dışarıdan destek alınması yoluna gidilmelidir. Şiddetli direnmede ise; direnişin kısa sürede fark edilmesi zordur ve direnç uzun zamanda yavaş olarak ilerler. Bu sebeple, işgörenlerle etkili bir iletişim kurma yoluna gidilmelidir (Melendall, 1994 : 88-92).

Değişime karşı direnmenin nedenlerini; bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olarak iki boyutta ele alabiliriz (Tabanlı, 2003 : 331)

1.4.2.1. Değişime direnmenin bireysel nedenleri

Değişimden etkilenecek olan bireylerin, değişime karşı direnmeleri her değişim girişiminde göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur. Değişmeye karşı direnmenin bireysel kaynaklarını; alışkanlıklar, güvenlik, ekonomik faktörler, bilinmeyenden korkma, ilgili olmama, danışmanların tavrı ve sosyal nedenler (Yeniçeri, 2002 : 116-122) olarak sıralayabiliriz

1.4.2.1.1. Alışkanlıklar

Bireyler genellikle yaptıkları işi aynı biçimde yapmayı arzularlar. Bireyin her zaman aynı biçimde yaptığı işin, yapılış sürecinin veya tekniklerinin bir anda değiştirilmesi bir takım uyum problemlerini de beraberinde getirir. Birey işi eskisine oranla daha kolay şekilde yapamıyorsa ya da değişimden daha önce haberdar edilmemiş ise meydana gelen değişime karşı direnç gösterir (Yeniçeri, 2002: 118). Alışılmış işlerin yapılması kişilere rahat ve güvenlik duygusu verirken, bu alışkanlıklarda değişim önerilmesi alışkanlık sahiplerince dirençle karşılanır (Güney, 183 : 2001) Bireyin yerleşik davranışları birey için doyum kaynağı olsa da, değişim sonunda elde edeceği faydalar anlatılır ve birey ikna edilebilir ise, birey yerleşik davranışlarını değiştirecektir (Tabanlı, 2003 : 332).

1.4.2.1.2. Güvende olma isteği

Bireyin güvenlik ihtiyacını meydana gelecek olan değişim tehdit ediyor ise birey değişime karşı direnç gösterecektir. Özellikle yüksek güvenlik ihtiyacı içinde olan kişiler, rahat ve güvenli işyerini birçok şeye tercih ederler. Değişim de bu güvenli ve rahat ortamı tehdit ediyorsa birey tepki gösterecektir. (Özkalp ve,Kırel,

1996 : 268-269). İşte gelecekte de istihdam edilmeme (işten çıkarılma) yada bulunduğu konum ve sorumluluklardan bilmediği başka konum ve sorumluluğa geçme endişesi çalışanların ve yöneticilerin güvenlik duygularını zedeleyeceği için değişime karşı direnç gösterilecektir. Ayrıca uzman olduğu bir işte çalışmanın verdiği güven duygusu, uzman olunmayan başka bir alana geçilmesi nedeniyle kaybedileceğinden kişi değişime karşı direnç gösterebilecektir.

1.4.2.1.3. Ekonomik nedenler

Değişime direnmenin ekonomik nedenlerinden biri de ekonomik faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bireyler, uzun vadede daha geniş iş fırsatları yaratacağını bilseler de, hâlihazırdaki işlerini kaybetme korkusu ile değişime karşı çıkarlar. Ekonomik faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan direnme, işçilerin işsiz kalma yada kazanılmış bir takım haklarını kaybetme yada sahip oldukları statünün tehlikeye düşmesi korkusundan doğabilir (Kıngır, 2002 : 169). Teknolojik işsizliğin ortaya çıkması çağımızda çalışanların korktuğu olayların başında gelmektedir. Teknolojinin ilerlemesi ve yeni teknolojilerin sanayide uygulamaya konması ile bazı işçiler işlerini kaybedecekleri korkusuna kapılırlar. Ayrıca teknolojik yenilikler daha az çalışmayı beraberinde getireceğinden, ücret seviyesinin düşmesi düşüncesi de çalışanları değişime karşı dirence itmektir. Bu nedenlerle işletme, meydana getirilecek değişimlerin, ekonomik dengeleri bozacağına dair bir kanı oluşturmaktan sakınmalıdır (Kaynak, 1995 : 203).

Bir değişim süreci iş görenin yararlarını, ekonomik güvencesini ne oranda tehlikeye sokuyor ise o oranda direnmeyle karşılaşılır. Ayrıca ekonomik menfaatleri zarar gören yada çıkarları yok edilenlerin sayısı, gücü ile değişime direnme oranı da aynı doğrultudadır (Yeniçeri, 2002 : 116-117).

Ayrıca örgüt, maliyetlerin getireceği sıkıntı nedeniyle bir bütün olarak yeni pazarlara açılma, yeni üretim yöntemleri kullanma ve yeni mamul tasarımı yapma konularında meydana gelebilecek değişimlere karşı da tepki gösterecektir. meydana gelecek değişimlere karşı çıkacaktır.

1.4.2.1.4. Bilinmeyenden korkma

Değişiklikler belirsizliklerin yerine geçerler ve bilinmeyen bir durumu belirterek risk içerirler. Bu risk bilinenin yerini, bilinmeyen ve belirsizliğin alması ve sonucunun ne olacağını tahmin edilememesidir. Bu nedenle çalışanlar değişime karşı negatif bir durum içersine girerler. Örneğin, istatistiksel çalışmaları içeren yeni bir sistemin çalışanın önüne konması ve çalışanın bu konu ile ilgili yeterli bilgisinin olmaması, onu yeni duruma karşı şüpheli hale getirecek ve bu yeni durumu kabullenmeyerek direnç gösterecektir (Robbins, 2001 : 546). Bilinmezlik işgörenleri, yeni sistemden korkmaya ve bu nedenle değişime karşı direnç göstermeye itecektir. Bireyler genellikle bilinmeyenden dolayı ortaya çıkan belirsizliğe karşı tepkili yaklaşırlar (Schermerhorn v.d., 1997: 275). İşgörenler için, bulunulan durumun koşulları tüm olumsuzluk ve eksikliklerine rağmen yeni ve bilinmeyen durumdan daha iyidir.

1.4.2.1.5. Seçici dikkat ve hatırd tutma

Bireyler kendi dünyalarını kendi anlayışları ve ilgileri doğrultusunda şekillendirirler. Kendi sezgi ve ilgilerine karşı oluşturdukları dünyada değişime karşı direnirler. Bireyler seçici dikkatlerini kullanarak kendi dünyalarına ters gelen bilgileri reddederler veya sadece duymak istediklerini duyup, görmek istediklerini görürler. Böylece de; değişen şeylerin farkına varmayarak eski davranışlarını sürdürürler (Robbins, 2001 : 546).

1.4.2.1.6. Değişim ajanlarının tutumu

Değişim ile görevli teknik uzmanların tutumları da değişime karşı direnci oluşturabilir. Danışmanların, işgörenlerle konuşurken, işgörenler için hiçbir anlama ifade etmeyen teknik sözcükler yada kuramlar kullanmaları, fikirlerini almamaları, emir vermeleri, değişimin teknik yönünü dikkate alarak psikolojik yönünü ihmal etmeleri işgörenler arasında değişime karşı direncin artmasına neden olur. Genellikle yol açtıkları sosyal sorunların farkına varmayan ve direnişin cahil veya inatçı

insanlardan kaynaklanmalarını düşünen danışmanlar direnişe önemli ölçüde katkı yaparlar (Yeniçeri, 2002 : 122).

Bu nedenlerden dolayı, danışmanlar insan psikolojisi ile ilgili konulara ve yöntemlere hakim olmak durumundadır. Üst yönetimde danışmanların işgörenler tarafından benimsenmesi ve anlaşılmasında kilit rol oynayacaktır.

1.4.2.1.7. Sosyal nedenler

Değişim sadece çalışanları değil, aynı zamanda çalışanların meydana getirdiği grupları da etkiler. Bu nedenle çalışanlar, içinde buldukları grubun varlığının yok olmasından korkarak değişime karşı çıkarlar. Değişim özellikle gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder. Çalışanın eski iş grubundan ayrılması hatta eski iş arkadaşlarının bazılarının haksızlıklara uğramaları veya işten atılmaları grup havasını bozacağından değişimlere karşı tepkiler kaçınılmaz olur. Ayrıca, değişimin amaçları ile grubun amaçları uyuşmadığı zaman çatışma ortaya çıkabilir. Grup üyeleri bu çatışmadan kaçınmak için değişime karşı direnişe geçerler (Özkan, 2004 : 12).

Ayrıca işgörenler değişikliklerin sadece işletme yararına olacağını da düşünerek karşı çıkabilirler. İzlenen kötü insan kaynakları politikaları nedeniyle, örgütte meydana gelen değişikliklerin kendi çıkarlarını da olumlu etkileyeceğini genellikle düşünmezler.

1.4.2.2. Değişime direnmenin örgütsel nedenleri

Değişime direnmenin örgütsel nedenlerini; örgüt yapısı, örgüt kültürü, sınırlı kaynaklar ve sabit yatırımlar olarak sıralayabiliriz.

1.4.2.2.1. Örgüt yapısı

İşlerin birbirleriyle, çalışanların işleriyle ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin bütünü işletme yapısı olarak tanımlanabilir. Örgütlerde; binalar, makineler, kuruluş yeri, bölgesel konum gibi fiziki unsurlar ve bunlar arasındaki

ilişkilerin oluşturduğu yapı örgütün fiziki yapısı olarak ifade edilirken, çalışanlar, mevkiler, bölümler gibi sosyal elemanların ve bunlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı ise örgütün sosyal yapısı olarak adlandırılmaktadır. Örgütün fiziki yapısında, işletmenin bulunduğu yer, sabit varlıkların verimli üretime yönelik fiziki yerleşimi, işletmenin dekorasyonu, mobilya yapısı, tanıtım ve imaja yönelik yerleşim planı göz önünde bulundurulmaktadır. Sosyal yapısında ise; işletme ölçeği, işbölümü ve uzmanlaşma, bölümlere ayırma, emir-komuta ve kurmay ilişkilerin yapısı, kontrol alanı, merkezileşme ve biçimselleşme derecesi gibi faktörler göz önünde bulundurulur (Ülgen v.d., 2004 : 343-344).

Örgüt yapısı, görev ve mevkilerin birbiriyle ilişkilerini gösteren organizasyon şeması olarak da bilinir. Örgüt yapısı şema olarak, kimin kime bağlı olduğunu, kimin kime emir vereceğini ve işlerin yürütülmesi veya sonuçları hakkında kimden rapor alınacağını v.b. biçimsel ilişkileri gösterir. Bunların dışında şemada görünmeyen; görev yetki ve sorumlulukların dağıtımını da örgüt yapısının içerdiği önemli konulardandır. Ayrıca örgüt yapısı, çalışma gruplarını, biçimsel olmayan ilişkileri, gruplaşmaları, gönüllü komiteleri, örgüt dışı ilişkileri de içerir (Eren, 2000 : 353-355).

Örgüt yapıları kullanılan teknolojilerden, çevresel etmenlerden, uygulanan stratejilerden, faaliyetler ve bölümler arasındaki bağımlılık derecelerinden etkilenerek değişmektedirler (Ülgen v.d., 2004 : 344-345). Değişikliklerin sonucu olarak, bazı süreçler ortadan kalkmakta ya da önemlerini büyük ölçüde kaybetmektedirler. Bu durum örgüt içinde eski ilişkileri değiştirerek yeni ilişkiler meydana getirmektedir. Statülerini, mevkilerini veya diğer yetkilerini kaybeden bireyler de doğal olarak değişime karşı olumsuz tepkiler vermektedirler (Eren, 176 : 1993).

Örgüt yapısı hiyerarşik bir yetki anlayışı ile yapılandırılmış ise, personel işi hakkında olumlu bir sonuç almak için özel iletişim kanallarına yönelir. Hiyerarşik kademelerin çokluğu, bilgi akışını bozarak, yanlış bilgi akışını beraberinde getirir. Bu tür örgüt yapısı kurum iklimini de olumsuz etkileyerek personelin yeni durumlardan çekinmesine veya uzak durmasına neden olur (Tabancalı, 2003 : 334).

Değişime karşı oluşan direnç sadece örgütün alt kademelerinden kaynaklanmaz. Bireyler örgüt içinde yükseldikçe, kaybedecekleri şeyler daha çok artar. Mevcut yapı içindeki yatırımları arttıkça, değişimden sonra oluşacak yeni düzende eskisiyle eş bir konum bulamama riskleri de artar. Bu nedenle en üst düzeyden gelen bir baskı olmadıkça orta düzeydeki yönetim de değişime direnç gösteren bireyler arasında olacaktır (Hammer ve Staton, 1995 : 25).

1.4.2.2.2. Örgüt kültürü

Kültür, insanların doğumlarından ölümlerine kadar öğrendikleri, kaynağı insan ve toplum olan, toplum içinde ortaklaşa paylaşılan her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durumu, görüşü ve zihniyeti kapsayan davranış kalıpları veya alışkanlıklardır. Kültür nesilden nesile aktarılan, toplumdaki ferde kazandırılan, maddi veya manevi unsurların şekillendirdiği yaşama biçimidir (Eroğlu, 2000 : 104-105). Kültür bireyi diğer insan gruplarından ayırt eder. Bu ifade örgütlerden ülkelere, mesleklerden nesillere kadar her grup için geçerlidir. Bu bağlamda örgüt kültürünü; örgüt içinde geliştirilmiş ve çalışanlar tarafından benimsenmiş, çalışanlara davranışlarında rehberlik eden paylaşılmış değerler, inançlar ve olaylar olarak tanımlayabiliriz (Chu, 2003: 506).

Başka bir tanıma göre ise örgüt kültürü; içsel bütünleşme ve dışsal problemlerin çözümü sırasında grup tarafından öğrenilen, keşfedilen ve işlevselliği nedeni ile geliştirilerek örgütün tüm üyelerine öğretilmek istenen, değerlerin, duyguların, algılamaların, ilişkilerin ve düşüncelerin tümüdür (Shein, 1997 : 3-5). Örgüt kültürü; işletmenin çalışma biçiminden, ücret ve maaş yönetimi biçimine, çalışanlarına karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içerir. Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan örgüt kültürü; örgütün çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve örgüt üyelerinin tamamı tarafından paylaşılan değerlerin bütünüdür (Şimşek vd.,1998 : 27-29).

İnsan kaynakları yönetimiyle, örgüt kültürü birbirinden bağımsız olarak düşünülemez. Ferris ve arkadaşları, insan kaynaklarını, işgören tutum ve davranışlarının bir ifadesi olarak örgüt kültürü içersine yerleştirmişlerdir. Örgüt

kültürü, işletmeler için, kıymetli bir kaynak olarak insan kaynakları ve firma başarısı bağlantısının kurulmasında, çok önemli bir role sahiptir. Güçlü bir iklim (örgüt kültürü), kendilerinden beklenen ve ödüllendirilen davranışlarıyla ilgili ortak bir fikrin paylaşılmasını sağlar. Böylece daha yüksek bir örgütsel etkinlik sağlanır (Ngo ve Lau,2004 : 7).

Shein'e göre her örgüt, örgüt kültürünü belirleyen ve birbirini etkileyen üç oluşuma sahiptir; bunlardan birincisi; büro düzeni, haberleşme biçimleri gibi; kurumda gözle görülebilir davranış biçimleri, kurallar veya uygulamalardır. İkincisi ise; kalite dayanışma, ekip ruhu gibi kurumun yaşaması gereken ideali yansıtan kavramlardır. Üçüncü olarak, kurumda mevcut olan, ancak çoğunluk tarafından bilinçli olarak fark edilemeyen inanışlar yer alır. Üstlenilen değerlerde, değişimin açıkça belirtilmesi yanında, temel varsayımlarda da, değişime uyumun ve yeniliklerin desteklenmesi örgütün daha emin olarak değişime yönelmesini ve daha az dirençle karşılaşmasını sağlar (Hazır, 2003 : 71-72)

Örgütler içinde buldukları çevrenin kültür değerlerinden etkilenirler. Bu yönüyle örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürü olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, örgüt kültürü çevresinden etkilendiği gibi çevresini de etkileyen bir konumdadır.

İnsan gücündeki değişimler, örgüt içindeki bireylerin farklılaşan talepleri, küreselleşme ve teknolojik değişim örgüt kültürüne devingenlik kazandıran etmenlerdir. Örgütlerde kültürel değişim, dışsal uyum problemleriyle karşılaşılması, varolan kültürün örgüte içsel bağlılığı sağlayamaması, örgüt hedeflerini destekleyememesi, örgüt üyeleri için itici bir güç olmaktan uzaklaşması sonucu ortaya çıkar (Eren, 1998 : 87). Kısaca belirtmek gerekirse örgütün doğuşu ile şekillenmeye başlayan ve zamanla yerleşen örgüt kültürü; gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalırsa, değiştirilmelidir.

Örgütlerde kültürel değişim gerçekleştirilirken, izlenecek temel strateji şöyle şekillenebilir;

1. Öncelikle; beklenen tutum ve davranışların, oluşumunu sağlayacak, yeni kültürel değerler belirlenerek, mevcut değerlerle karşılaştırılması ve aralarındaki farkların ortaya konulması,

2. Ortaya çıkan farklılıkları giderecek, yeni vizyonu destekleyecek, yeni liderlerin, hikayelerin, ödüllerin ve değerlendirme süreçlerinin yapılandırılması,

3. Tüm bunlar yapılırken; eğitim olanakları, iletişim ağlarının etkin kullanımı, katılımcı yönetim anlayışı desteklenerek değişime karşı oluşan direncin azaltılarak yeni durumun kabul görmesi sağlanmalıdır (Bedestenci v.d., 2004 : 69-73).

Kültürel değişim, hızla gerçekleştirilebilecek bir olay değildir. Öncelikle işe değişime açık olmak, rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri saptayarak başlamak gerekir. Örgüt kültürü, örgüt içinde genellikle yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirilmesi oldukça zordur. Bu nedenle de değişim süreci dirençle karşılaşacaktır. Liderlerin değişimi gerçekleştirirken, yerleşmiş olan kültürü dikkate alarak sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir (Marangoz, 1999 : 75).

Örgüt kültüründe değişime gitmek, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için bir zorunluluk olarak ortaya çıkar. Bu durumda örgütün bütününe yaşama biçimi değişmek durumunda kalır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturarak örgüt içinde kontrol mekanizması ve dayanışmayı artırıcı bir unsur olarak görülür. Tüm bu özellikleri dolayısıyla örgüt kültürünün değişimi pek de kolay değildir (Hatch, 1997 : 350-351). Bu nedenden dolayı da, değişime karşı direnç oluşturabilecek nedenlerden biri olarak kabul edilir.

Örgüt kültürünün niteliği değişime karşı duran ya da değişimi destekleyen bir yapıda olabilir. Örneğin, örgüt kültürü, değişim ile ilgili olarak çalışanları yenilikleri bulma ve uygulama konusunda teşvik edici olabilir. Bu kültüre sahip işletmeler, değişim amaçlarının gerçekleştirilmek için, çevre koşullarını aktif olarak izleyerek, değişime daha çok adapte olurlar ve rekabetçi yönlerini geliştirirler. Yada değişime karşı isteksiz yapıda kültüre sahip olan örgütler tüm değişiklikleri reddederek, değişime karşı direnirler (Chu, 2003 : 506).

1.4.2.2.3. Kaynak dağılımı ve sabit yatırımlar

Değişim, örgüt içindeki kaynakların kontrolü ve dağıtımını gerçekleştiren kişiler için bir tehdit unsuru olarak görülür. Kaynaklardan en büyük payı alan gruplar da, kaynaklarının kesilmesi korkusu ile değişime tepki göstereceklerdir (Robbins, 2001 : 548).

Kaynakların sınırlı oluşu, örgütlerin ulaşmak istedikleri hedeflerden uzaklaşmasına neden olurlar. Örgütlerin kendilerine kazanç sağlayan sabit yatırımlarından (arazi, arsa, bina... vb) dolayı değişimleri çok kolay değildir. Büyük iş merkezlerinin zaman içinde yıpranmasına rağmen, değiştirilmesinin getireceği maliyetler nedeniyle, değiştirilememeleri buna örnek olarak verilebilir (Tabancalı, 2003 : 335).

1.4.2.3. Değişimin benimsenmesinde tepe yönetimin ve liderin rolü

Etkin bir değişim yönetimi, tepe yönetimin tam anlamıyla desteği ve liderin değişim sürecinde bizzat yer alması ile mümkün olmaktadır.

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli olarak değişimi öngörmek ve onu yönetmek durumundadır. Örgüt içinde bunu gerçekleştirme sorumluluğu da üst yöneticilerdedir. Değişim isteği genellikle tepe yönetimden kaynaklandığı için, değişimin planlanması, vizyonun oluşturulması ve değişime karşı ortaya çıkabilecek dirençlerin de giderilmesi tepe yönetimin işi olacaktır (Kaynak, 1995: 207). Tepe yönetiminin işgörenlerle arasında ne kadar yakın bir ilişki varsa, işgörenlerin değişim sürecine uyum sağlaması da o derece kolay olacaktır. Yönetim desteği alan işgörenlerin artan sorunlara karşı kendilerini güvende hissetmeleri, başarı oranlarını önemli ölçüde arttıracaktır (Kingir, 2002 : 171-172). Değişimin örgütün en üst düzey yöneticileri tarafından yönetilmesi şarttır. Çünkü ön cephe elemanları tüm süreçleri kendi uzmanlık alanları dışında, başından sonuna kadar görebilecek yeteneğe sahip değildirler (Hammer ve Stanton, 1995 : 24)

Örgütün tepe yöneticileri, kısa zamanda, yaptıkları yatırımdan fayda sağlamak amacı ile, değişimin örgüt genelinde gerçekleştireceği olumlu etkilerini görmek isterler. Bu nedenle değişim sürecini hızlandırmaya yönelebilirler. Ancak böyle bir davranış genellikle örgüt içinde değişime karşı direncin artmasına neden olacaktır. Değişime karşı oluşabilecek direncin göz ardı edilmeden, değişimin örgüt personeline tanıtımının yapılması, hazırlık sürecinin tamamlanmasının beklenilmesi tepe yönetimin dikkat etmesi gereken hususların başında gelmektedir. Ayrıca tepe yönetim öncelikle kendisi değişime inanmalı daha sonra, işgörenleri değişime inandıracak ve direnmelerini engelleyecek orta düzey yöneticileri bilgilendirmeli ve yetiştirmelidir (Clarke, 1996 : 55).

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen yöneticiler aşağıdaki unsurlara dikkat etmelidirler (Ackerman, 1994 : 26);

1. Örgüt içerisindeki iletişim kanalları kontrol edilerek, iletişim sağlanmalı
2. Tüm örgütü kapsayan ve uygulanabilir bir plan yapılmalı
3. Plan hazırlanırken ortaya çıkabilecek direnişlere yer verilerek önleyici bir yaklaşım sağlanmalı
4. Değişim örgüt geneline yayılarak tüm personelin katılımı sağlanmalı
5. Değişim için planlanan zaman etkin ve verimli kullanılmalı ve planın aksatılması önlenmeli
6. Yöneticiler kararlarını örgüt içinden gelen doğru bilgileri değerlendirerek almalı
7. Mevcut kaynaklar rasyonel bir şekilde kullanılarak, maksimum fayda sağlanmaya çalışılmalı

Değişim uygulamalarında, çalışanların benimseyeceği ve kendilerine örnek alacağı bir lidere de ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütteki değişim liderinin niteliği, değişimin başarısının en önemli belirleyicisidir. Güçlü liderlere sahip şirketler

değişimde tüm parçaların uygulamaya sokulmasını sağlayacak her şeyi yaparak başarıya ulaşacaklardır (Hammer ve Stanton, 1995 : 25).

Değişim lideri, liderlik özelliklerinin yanında, insani değerlere ve yaratıcılığa önem ve değer veren, gelenekçi değil yenilikçi olan, vizyon sahibi, değişimi çalışanlara rağmen değil, çalışanlarla birlikte başlatan ve ona yön veren, yeni değişim süreçlerine örgütü hazırlayan, değişimin konusunu ve yönünü belirleyen kişidir. Değişim sabit dengeleri bozması nedeniyle, dirençle karşılaşma olasılığı yüksek olan zor bir eylemdir. Örgüt yapısının ve örgüt içi dengelerin iyi bilinmesini gerektirir. Bu nedenle değişim lideri, hem değişimin teknik yönü ile hem de sosyal yönü ile uğraşmak zorundadır. Değişim çabalarını başlatacak ve yönetecek kişi değişim lideridir. Değişim çalışmaları sırasında sergilenebilecek dört çeşit liderlik tarzı vardır. Birinci tip liderlik tarzında, işbirlikçi yaklaşım izlenir. İşgörenler örgütün geleceğine ilişkin önemli kararlara ve değişimin gerçekleşmesine önemli katkılarda bulunur. İkinci tarz liderlik tipinde, danışmalı yaklaşım izlenerek, lider işgörelere değişim ile ilgili konularda danışır. Üçüncü tip ise, yönlendirici liderlik tarzıdır. Lider bu tarzda, örgüt geleceğine ilişkin kararların alınması ve değişim konusunda yönetsel otoritesini kullanır. Dördüncü tip olan zorlayıcı liderlik tarzında ise örgüt içi gruplara değişim için zorlama yapılır. Lider duruma göre bu liderlik tarzlarından birini kullanacaktır (Arıkan, 1994 : 142-143).

Örgütlerin şiddetli rekabet ortamında ayakta kalmaları liderin değişimin varlığına inanarak çalışanları değişime karşı teşvik edebilmesi ile mümkündür. Değişim; yaratıcılık, etkili bir vizyon ve bu vizyona göre belirlenmiş örgüt plan ve stratejileri ile yönetilebilir. Bu bağlamda değişim lideri, vizyonunu belirlerken iyi bir ekip kurarak, örgüt amaçlarını çalışanlar ile birlikte oluşturmalı ve vizyonun tanımlanmasını herkes tarafından anlaşılır şekilde yaparak her düzeydeki personele etkin bir şekilde aktarabilmelidir (İrmiş ve Bayrak, 1999 : 220).

Değişimin yönünü göstermek veya yönetmek zor bir iştir. İnsanların olaylara bakış açıları farklıdır. Kargaşayı azaltmak ve olayları algılamadaki farklılıkları giderebilmek zor ve zahmetli bir süreçtir. Değişim lideri karmaşayı azaltıp, etkinliği

arttırırken ve olaylara bakış açıları arasındaki uyumu sağlarken, şu öğeleri kullanabilir; ilişkiler, kültür, yapı, risk, bilgi unsuru (Jaffe ve Scott, 1999 : 198-199).

Liderin örgüt içindeki değişiklikleri gerçekleştirme için yapması gerekenleri kısaca aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Nalbant, 1997 : 3);

1. Lider yapılacak değişikliği gerçekleştirebilmek için, öncelikle yapılacak değişikliğin yararlı olup olmadığını analiz etmeli ve bu değişimleri habersiz yapmak yerine, yavaş yavaş, alıştırarak uygulamaya geçirmelidir.

2. Değişiklikler sonucunda meydana gelecek olumlu sonuçları belirleyerek, üyelerin ve örgütün amaçlarına ne derecede katkıda bulunacağını belirlemeli ve bunları örgüt üyeleri ile paylaşmalıdır.

3. Değişikliklerin, örgüt yapısında ve kişilerin sosyal ilişkilerinde meydana getireceği etkileri önceden hesaplayarak, sosyal ilişki ve sistemlere zarar getirmeyecek şekilde değişiklikleri gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

4. Değişiklikleri gerçekleştirdikten sonra, ortaya çıkabilecek direnişler için önceden önlem alarak büyümelerini engellemelidir.

İyi bir değişim liderinde bulunması gereken özellikler ise şöyle sıralanabilir; (Arıkan, 1994 : 146-147);

1. Değişim lideri her şeyden önce insan unsuruna önem vermeli, insan onurunu kırmamaya özen göstermelidir.

2. Ekip çalışmasını desteklemelidir.

3. Örgütsel ve kişisel amaçlar arasında koordinasyon kurarak işgörenin kendi amacına ulaşmaya çalışması ile örgütün amacını da gerçekleştirmesi sağlanmalıdır.

4. Örgüt içinde saygı, sevgi ve güven ortamı yaratmalıdır.

5. Eyleme dönük olmalıdır.

6. Astları desteklemeli, istek ve ihtiyaçlara duyarlı olmalıdır.
7. Güvenilir, yaratıcı, ikna etme, objektif olma özelliklerine sahip olmalıdır.
8. İletişime önem vermelidir.

Değişim liderinin en önemli özelliği, değişim ajanı olarak huzurlu ve güvenli bir ortam yaratmaktır. Değişimi yönlendiren kişinin güvenilir olmaması değişim çabalarını olumsuz yönde etkileyen bir faktördür. Lider değişim sürecinde katalizör görevi üstlenmektedir. Değişim liderini, yöneticiden ayıran özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

Tablo 1: Yönetici ve lider arasındaki farklar (Düren, 2000 : 239).

YÖNETİCİLİK (İşlerin doğru yapılması)	LİDERLİK (Doğru işlerin yapılması)
<ul style="list-style-type: none"> • Sevk ve idare • Mevcudun korunması • Sistem/yapı • Kısa vade • Nasıl? • İtaat • Kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Yenileştirme • Geliştirme • İnsanlar/güven • Uzun vade • Ne? Neden? • Girişim • Güç

1.4.2.4. Değişimin benimsenmesinde değişim vizyonunun önemi

Değişim süreci sonucunda ulaşılmak hedefleri belirtmek için yaratılacak vizyon, değişimin çalışanlar, paydaşlar, müşteriler ve ilgili herkese benimsetilmesinde stratejik öneme sahiptir. Günümüzde yaşanan hızlı değişim ortamında, stratejik yön ve esin kaynağı olan, geleceği şekillendirme yetenek ve becerisine sahip, başarıya duygusu aşıl原因, değişime destek olan ve rekabet avantajı sağlayan vizyona sahip işletmeler için değişime ayak uydurabilmek ve onu yakından izlemek daha etkin bir süreçtir.

Vizyonun varlığı, çalışanlara ilham vererek onları güdüler. Karşılaşılan problemlerin çözümünde yardımcı olur. Vizyon örgütlerin odaklandıkları hedefleri ve idealizmi resmeder. Gelecek ise, inandırıcı ve çekici bir vizyona yüklenmiş olan idealizm ve iyimserlikle yönetilir. Bu bağlamda vizyon, çevresel koşullarda oluşan değişime ayak uydurabilme için ihtiyaç duyulan bir rehberdir. Örgütleri değişime zorlayan koşullar ya birtakım çevresel zorlamaların ya da yaratıcı öngörüye ilişkin bir takım etmenlerin sonucu olarak ortaya çıkarlar. Yaratıcı öngörü sonucunda ortaya çıkan değişimlerin çıkış noktasını (ilham kaynağını) örgütün vizyonu ve bu vizyonu benimsemiş çalışanlar oluşturur (Hazır, 2003 : 77-80). Özellikle değişim amaçlarının belirlenmesinde ve değişim stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, işgörenlerin örgüt vizyonunun oluşturulmasına katılımı oldukça önemlidir (Ingelgord ve Norrgren, 2001 : 93). Çevresel değişimlerin zorlaması sonucu ortaya çıkan değişimler ise, vizyon eksikliği ya da vizyonun benimsenmemiş olmasından kaynaklanır. Benimsenmiş ve etkili bir vizyona sahip işletmelerde değişim geleceği öngörebilme sonucu ortaya çıkarken, vizyonun benimsenmediği örgütlerde karşılaşılan değişimler zorunluluk şeklinde ortaya çıkmaktadır. Zorlama sonucu ortaya çıkan değişimlerde eğer örgütün bir vizyonu yoksa önce vizyon yaratma çalışmalarına gidilecektir. Önceden belirlenmiş bir vizyon varsa eksiklikler tespit edilerek, vizyonun tekrar ele alınması, tekrar oluşturulması ve paylaşımına açılması gerekecektir. Vizyonun tetiklediği değişimlerde ise, vizyon sayesinde değişim ortamının belirsizliği azalacak ancak yine de vizyonun çekim ve rehberlik gücünü attırarak ilave girişimlere ihtiyaç duyulacaktır. Çünkü vizyon, uzaktaki geleceği resmeder ve değişimin sıkıntılı doğası içinde gelecekteki bu resmin yakınlaştırılması, bu uzak resme bakılarak yakın geleceğin de resminin yapılmasını sağlar. Böylece değişim vizyonu, değişim sonrası durum ve değişimle ilgili amaçlar, hedefler, ana vizyondaki kavramlardan yola çıkılarak bugünkü veriler ışığında, fırsatlar tehditler, üstünlükler ve zayıflıklar kıyaslamalarıyla oluşturulabilecektir (Hazır, 2003 : 77-80).

Yaşanan değişimin amacı ne olursa olsun, değişim dönemleri zor ve karmaşık dönemlerdir. Bu karmaşa ve belirsizlik içinde, çalışanlara ve örgüte yön gösteren yaratıcılıklarını arttıran ve gerekli adımların atılmasını sağlayan ve kolaylaştıran esas unsur etkili bir değişim vizyonudur (Hazır, 2003 : 77-80).

Değişim sürecinde önemli olan karmaşık amaçlar sistemi yerine örgütün tüm çalışanları tarafından benimsenen, paylaşılan ortak ve onları değişime zorlayacak bir vizyonun yaratılmasıdır. Örgütün geleceğe yönelik bir vizyon oluşturarak, gelecekte de var olabilmek için değişimin zorunlu ve sürekli bir süreç olduğunu benimsemesi gereklidir (Harper, 1998 : 25).

1.4.2.5. Örgütsel değişime direnci azaltmak için kullanılabilecek yöntemler

Örgütsel değişimi gerçekleştirme çalışmalarına başlamadan önce, oluşabilecek dirençlere karşı önceden önlem almak, direncin getireceği olumsuzlukları minimuma indirecektir. Öncelikle, alınabilecek önlemler planlanmalı, daha sonra; uygulama aşamasına geçilmelidir. Değişime oluşabilecek dirence karşı alınabilecek yöntemler şunlardır (Moorhead ve Eriffin, 1992 : 670);

1.4.2.5.1. Katılım

Çalışanlar değişime katılmaya teşvik edildikleri zaman sorumluluk hissi duyarlar ve değişime sahip çıkarlar. Çalışanlar arasında değişime katılımın çağlanması değişim için destek kazanmanın en etkili yollarındandır (Arıkan, 1994 : 143).

Değişime karşı direnç, katılımın yoğunluğu ile ters orantılıdır. Özellikle değişim planlaması aşamasında, değişimden etkilenecek olan örgüt üyelerinin katılımının sağlanması direnci önemli ölçüde azaltacaktır.

1.4.2.5.2. İletişim ve eğitim

Değişim sonucunda oluşacak yeni vizyonlardaki, stratejilerdeki, süreçlerdeki ve tüm hiyerarşik düzeylerdeki açık ve etkili iletişim değişimin yönetilmesini kolaylaştıracak ve ortaya çıkan dirençleri büyük oranda azaltacaktır. Etkin ve açık iletişim, örgütte yeni ve farklı yolların kullanılması için, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir (Yazıcı, 2001 : 540). Değişime karşı gösterilen direnci yönetmede kullanılan en yaygın yollardan birisi de bireylerin değişiklikler konusunda önceden eğitilmeleridir.

Direnç yetersiz veya yanlış bilgi ve analizlere dayanıyor ise, eğitim ve haberleşme yöntemleri uygulanabilir. Özellikle değişimin uygulanması için değişime direnenlerin katkısı gerekiyorsa bu yöntem, direnç gösterenler üzerinde etkili olabilecektir (Nalbant, 1997: 74). Yeni teknik bilgiler gerektiren veya kişilerin yeni düşüncelere yabancı olduğu değişim sürecinde de eğitim oldukça önemlidir (Daft, 1997 : 374).

Değişim sürecinde herhangi bir duyuru yapıldıktan sonra bunun hemen anlaşılacağını ve kabullenileceğini beklemek yanlış bir davranıştır. Değişim sürecinde iletişim araçları ve olanakları değiştirilmeli, iletişim düzeyleri artırılmalıdır. Aynı mesajın sık tekrarlanması çalışanların mesaja daha fazla inanmalarını ve anlamalarını sağlayacaktır. Böylece, değişim sürecinde alt üst ilişkileri gelişecek, yanlış anlaşılmalardan azalacak ve önyargılar ortadan kalkacaktır (Gadd, 1995 : 38). İletişim süresince, vizyon sahip, yetenekli konuşmacılardan yararlanılmalı, olumlu iyimser ve değişimle ilgili düzeyli, direkt ve pürüzsüz iletişim kurabilen liderler seçilmelidir (Schwarz, 1994 : 3).

İletişim sürecinde, değiştiren, düşüncelerini değişime uğrayanla, değişime uğrayanda kaygılarını değiştiren ile paylaşırsa, karşılıklı oluşacak bu bilgilendirme yöntemiyle, karşıtlıklar ortadan kaldırılabilir (Yeniçeri, 2002: 126). Ancak, iletişim ve eğitim yönteminin kullanılması, değişime karşı direnç ortaya çıkmadan önce tercih edilmelidir (Başaran, 1982: 198).

1.4.2.5.3. Pazarlık ve ikna

Örgütsel değişim sürecinde, verilen kararların uygulanmasında belirli kişi veya grupların uygulamaya karşı çıkması doğaldır. Ancak ortaya çıkan bu dirence karşı önlem alınmazsa, arkadan gelecek dirençler değişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebeple direnç gösteren grup ve kişilerle görüşme yapıp, pazarlık yöntemiyle ortaya çıkan dirençler yok edilebilir (Moorhead, 1992 : 670). Değişimden etkilenecek olan kişilerle değişim amacı, kapsamı, metodu ve süresi üzerinde pazarlık yapılmasını içeren bu yöntemle, üzerinde anlaşılacak konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır (Koçel, 1999 : 524).

1.4.2.5.4. Baskı ve zorlama

Değişime karşı direncin, tehdit ve zorlama yolu ile önlenmesi yöntemidir. Yöneticiler ortaya çıkan direnişe kısa zamanda müdahale etmek zorunda ise, kendi yetkilerini kullanarak direnen personele değişiklikleri zorla kabul ettirirler.

Bu yöntem direnci gidermek için başka çare kalmadığı zamanlarda kullanılma yoluna gidilmelidir. Çünkü bu yöntem çalışanların yönetime karşı kışkırtılmasına da neden olabilir. Ayrıca baskı ve zorlama yolu ile değişime direncin giderilmesi uzun vadede başka sorunlara da yol açabilmektedir (Koçel, 1999 : 524).

1.4.2.5.5. Manipülasyon ve koaptasyon

Manipülasyon herhangi bir olayın, değiştirilerek kişilere takdim edilmesidir. Yani olayın olduğundan farklı gösterilerek, kişilerin farklı algılamasını ifade eder. Bu başlangıçta değişime karşı direnci azaltsa da, kişinin manipüle edildiğini anlaması ile daha büyük sorunlara yol açacaktır.

Koaptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları, o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Böylece kişi olayın içine çekilerek, sadece eleştiren kişi olarak kalması engellenir ve sorunun üzerinde düşünüp çözüm arayan bir rol alması sağlanır (Koçel, 1999 : 524).

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZLİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAMASI

Çalışmanın buraya kadar çizilen teorik çerçevesinden sonra, bu bölümde teorik çerçeveye dayanarak denizli ilinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bunu gerçekleştirirken de değişime etki eden iç ve dış etmenleri sürekli takip ederek, onlarda meydana gelebilecek değişimleri önceden öngörmeli ve çalışmada daha önce bahsedilen yöntemleri kullanarak değişimi yönetmeleri beklenir. Bu sebeple işletmeler örgütün bütününde ve iç unsurlarında bir takım değişimlere giderler. Ancak değişim bir tehdit olarak algılanabilir ve değişime karşı direnç gösterilebilir. Örgütlerde değişim uygulamalarının dirençle karşılaşmaması için değişimden etkilenecek kişilere değişimin gerekliliği anlatılmalı ve çalışanların, yapılacak değişiklikleri benimsenmeleri sağlanmalıdır.

Bu bağlamda, çalışmamızın amacını, Denizli ili'nde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde örgütsel değişimin gerçekleşip gerçekleşmediği ve eğer gerçekleşiyorsa bu değişimin nasıl gerçekleştirildiğini tespit etmek oluşturmaktadır. Araştırmada Denizli ilindeki tekstil işletmelerinin seçiliş nedenlerini; Denizli'de tekstil işletmelerinin yaygın olması ve tekstil alanında, dünya pazarında Çin'in de etkisiyle rekabetin hızlanması sonucu işletmelerin sürekli değişimle karşı karşıya kalması olarak belirtilebilir. Bu ana amaç çerçevesinde alt amaçlar şunlardır;

1.Örgütlerde değişimi gerekli kılan örgüt içi ve dışı etmenlerin neler olduğu ve örgütleri hangi açılardan etkilediğini tespit etmek,

2.Örgütsel değişimlerle ilgili kararların hangi kademelerde alındığını, üst ve orta düzey yöneticilerin değişime bakış açılarının nasıl olduğunu belirlemek,

3.Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi için kullanılan tekniklerin neler olduğunu ortaya koymak,

4.Değişime karşı ortaya çıkan dirençler ve bu dirençlerin kaynaklarının neler olduğunu tespit etmek,

5. Değişikliklere karşı ortaya çıkan dirençlerin giderilmesi için hangi yöntemler kullanıldığını araştırmak,

6.Örgütlerin uyguladıkları değişim programlarında belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini belirlemek

2.2. Araştırmanın Varsayımları

Denizli Tekstil işletmelerinde örgütsel değişim uygulamaları ile ilgili yaptığımız bu çalışmanın varsayımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1. Araştırma yapılan işletmelerde, üretim yöntemleri pazar alanları, yönetim stilleri bağlamında geniş çaplı değişimler gerçekleşmemekte, yapılan değişimler daha çok, makede, mamul modelinde ve türünde olmaktadır.

2. Araştırma yapılan işletmelerde, yaşanan örgütsel değişimin en önemli nedenleri ekonomik ve teknolojik koşullarda meydana gelen hızlı değişimdir.

3. Örgütsel değişim kararları daha çok örgütün tepe yönetimi tarafından alınıp uygulamaya konan kararlardır.

4. Değişim uygulaması sonucu ortaya çıkacak yeni görev ve sorumluluklar başarısız olma korkusu nedeniyle değişime direnç oluşturur.

5. Değişim uygulamasının başarılı olabilmesi için etkili bir vizyona ve bu vizyona göre belirlenmiş değişim plan ve programlarına ihtiyaç vardır.

6. İşletme dışından kullanılan değişim ajanları uzmanlıkları nedeniyle değişim faaliyetlerini kolaylaştırıcı rol oynarlar

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Denizli ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırma yapılırken araştırma kapsamına giren 120 işletmeye 120 yönetici ve 200 işgören anketi dağıtılmış olup bunlardan 102 adet yönetici ve 123 adet işgören anketi geriye dönmüştür.

Ankette genelde beşli likert tipi sorular yer almakla birlikte ikili derecelemelerin olduğu sorularda bulunmaktadır. Bir tutum ölçeği olarak kabul edilen likert tipi sorularla olumludan olumsuzza göre yapılan derecelemede ankete katılanların belirtilen görüş hakkındaki düşünceleri tespit edilebilir. Örneğin;

Değişim gelişmeye ve ilerlemeye sebep olabilecek bir fırsattır görüşüne katılımınız;

- (5) Tamamen Katılıyorum (4) Kısmen Katılıyorum (3) Kararsızım
(2) Kısmen Katılmıyorum (1) Tamamen Katılmıyorum

Anketi cevaplandıran kişiden yukarıda belirtilen şıklardan kendisine en uygun olanı işaretlemesi istenir.

Araştırmada yazılı anket ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Anket formlarının bir kısmı firmalara elden dağıtılarak daha sonra toplanmış, bir kısmı ise daha önceden randevu alınarak birebir görüşme ile yapılmıştır. Birebir yapılan görüşmelerde yöneticilerin değişime bakış açıları ile ilgili mülakatlarda yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu, yöneticiler ve işgörenler için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Her iki anket formunun da ilk bölümleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Yönetici anketi toplam 26 sorudan ve 6 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İkinci

bölümde ise, yöneticilerin örgütsel değişimi gerektiren nedenlerle ilgili görüşlerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölüm ise, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesine ilişkin sorular yer almaktadır. Yönetici anketinin, dördüncü bölümünde yöneticilerin değişim karşısındaki vaziyet alışlarına ilişkin görüşler verilerek ne ölçüde katıldıklarının belirtilmesi istenmiştir. Beşinci bölüm; değişim vizyonu ile ilgili soruları içermektedir. Yönetici anketinin son bölümünde ise değişime dirençle ilgili sorulara yer verilmiştir. İşgören anketi ise; 14 soru ve dört bölümden oluşmakta olup ilk bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde işgörenlerin değişim kararlarına katılımlarının ve değişime bakış açılarının belirlenmeye çalışıldığı sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise; değişim uygulamalarına ilişkin sorular vardır. İşgören anketinin son bölümünde, değişime dirence ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde, yüzde oranları ve iki sorunun birbiriyle ilişkilendirilme durumlarında Ki-kare testi kullanılmıştır. Ki-kare testinde elde edilen sonuç 0.05'e gelen değerden küçük ise fark anlamlı kabul edilmiş ve büyük ise anlamsız kabul edilerek çalışma kapsamına alınmamıştır.

Araştırmada kullanılan beşli likert tipi anket sorularının güvenilirliğine cronbach alpfa testi ile bakılmıştır. Yönetici anketinin işletmeyi değişime zorlayan etmenlerin değişim üzerine etkisi ölçen anket kısmının cronbach alpfa değeri 0.84, örgütsel değişimi gerçekleştirmede işletme içinden kullanılan danışmanlarda aranan özellikleri ölçen anket sorularının cronbach alpha değeri 0.87, örgütsel değişim ile ilgili karar alınmasında etkili olan personeli belirlemeye yönelik anket sorularının cronbach alpha değeri 0.83, yöneticilerin değişim karşısında vaziyet alışlarına yönelik kısmi ölçen anket sorularının cronbach alpha değeri 0.90, değişime karşı oluşabilecek değişimin nedenlerini ölçen anket sorularının cronbach alpha değeri 0.91, değişim vizyonu belirlenirken dikkat edilen hususları ölçen anket sorularının cronbach alpha değeri 0.78, vizyon bildirim yapılamamsının nedenlerine yönelik anket sorularının cronbach alpha değeri 0.83'tür. Buna göre anket soruları güveniliridir. İşgören anketinin işgörenlerin değişim uygulamalarına katılımlarını ölçen anket sorularının ise cronbach alpha değeri 0.82 olup, güvenilir çıkmıştır.

2.4. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

2.4.1. Yönetici anketinin değerlendirilmesi

2.4.1.1. Yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Anketin bu bölümünde yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin olarak yaşları, öğrenim durumları, çalışma süreleri ve işletme içindeki unvanlarına ilişkin sorular yer almaktadır.

Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %40.2 si 25-35 yaş arasında, %30.4 ü 35-44 yaş arasında,%16.7si 45-54 yaş arasında ve %12.7 si 55 yaş üzerindedir. Buna göre denizli tekstil sektöründeki yöneticilerin çoğunluğunun genç ve orta yaşlı olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, %13.8 i ilköğretim, %16.6'sı lise ve dengi okul, %24.5'i ön lisans ve %45.1'i lisans ve lisans üstü eğitim programlarından mezundur. Bu sonuca göre Denizli tekstil sektöründe yönetici konumunda istihdam edilen kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olmasına dikkat edildiği söylenilebilir.

Çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda ise, 3 yıldan az süredir çalışan yöneticiler %17.6, 3-5 yıl arası çalışan yöneticiler %25.5, 6-8 yıl arası çalışan yöneticiler %22.5, 8 yıldan daha fazladır aynı işletmede çalışan yöneticiler ise % 34.4 oranlarındadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %20.6sı işletme sahibi, %15.7si işletme müdürü, %50.0'ı bölüm yöneticisi ve %13.7'si bölüm yöneticisi yardımcısıdır (Tablo 2).

2.4.1.2. Örgütsel değişimi gerektiren nedenlere ilişkin bulgular

Bu bölümde Denizli tekstil işletmelerinde değişimi gerektiren nedenlerle ilişkili sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki ilk soru olan son beş yıl içinde işletmenizde herhangi bir değişim gerçekleştirildi mi, sorusuna verilen cevaplara göre; Denizli tekstil sektöründeki firmaların %6'sında işletme tamamen değişmiş, %56'sında

büyük bir değişim yaşanmış, %27.9'unda büyük bir değişim yaşanmamış, %7 sinde ise hiç bir değişim yaşanmamıştır. Kararsızların oranı ise %4.9 dur. Bu sonuçlara göre denizli tekstil sektöründeki firmaların %62'sinde son beş yıl içinde herhangi bir değişim yaşandığı düşünölmektedir (Tablo 3).

Bu bölümün ikinci sorusunda işletmeleri değişime zorlayan etmenler ve bu etmenlerin değişime hangi oranda zorladığı belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 4'e göre, Denizli tekstil işletmelerinde değişimi gerektiren işletme dışı koşulların başında ekonomik ve teknolojik faktörler gelmektedir. Bu faktörleri sırasıyla yönetsel ve örgütsel faktörler, hukuki çevre koşulları, toplumsal çevre koşulları ve doğal çevre koşulları izlemektedir. Toplumsal faktörlerin ve hukuki etmenlerin bu işletmeleri değişime daha az zorlamasının nedeni onların, ihracata yönelik çalışmaları sebebiyle, kendi toplularındaki değişimlerden ve o topluma ait hukuki etmenlerden ziyade, küresel pazara yönelik faktörlerden daha çok etkilenmeleridir. Denizli tekstil işletmelerini değişime en çok zorlayan nedenler olarak ekonomik ve teknolojik faktörlerin ortaya konması araştırmamızın, ikinci varsayımını desteklemektedir.

Küreselleşme ile ilgili değişime zorlama derecelendirilmesine bakıldığında ise, tehditlerin fırsatlara oranla işletmeleri değişime daha çok zorladığı görölmektedir. Buda Denizli tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin stratejilerini daha çok tehditleri göz önüne alarak belirlediklerini göstermektedir. Küreselleşmenin getirdiğı tehditler doğrultusunda daha çok değişime yönelinmektedir. Böyle bir durumda işletmeler, fırsatları değerlendirmeye yönelik yaratıcı değişimlerden ziyade tehditler karşısında savunmaya yönelik değişimler yaşama durumunda kalabilirler. Yapılan mülakatlarda da, Denizli'deki tekstil işletmelerinin özellikle Çin'in pazara girmesinin tehdit olarak algıladığı ve bu nedenle değişime yöneldikleri tespit edilmiştir.

İşletme içi koşullarda ise değişime en fazla zorlayan etmen %67.7'lik katılım oranıyla işletmenin büyümesi olarak belirtilmiştir. Değişime zorlayan diğer işletme içi koşullar ise sırasıyla, rakiplerle yapılan benchmarking çalışmaları (%40.2), üst yöneticilerin değişmesi (%34.7), işletmenin satış ve karlılık düzeyinde azalma (26.4), sektörde bulunan diğer işletmelerde yapılan değişim faaliyetlerinin olumlu sonuç göstermesi (%26.0), ve başka işletmelerle birleşme (%9.0) takip etmektedir.

Rakiplerle yapılan benchmarking çalışmalarının sektörde bulunan diğer işletmelerde gerçekleştirilen örgütsel değişim programlarının olumlu sonuç vermesinin işletmeleri değişime çok fazla oranda zorlamadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre belirtebiliriz ki; bu işletmeler ya kendilerini rakiplerinden çok daha üstün görmekte ya da sektörde oluşan değişimlerin kendilerini tehdit ettiğini algılayamamaktadırlar.

İşletmelerin satış ve karlılık düzeyindeki azalmanın değişime zorlamamasının oranı da düşüktür. İşletmenin asıl amacı kar elde etmek olduğuna göre satışların ve karlılığın azalmasının işletmeleri değişime zorlamamasının nedeni, bu işletmelerin bu durum karşısında satışları ve karları azalsa bile değişim yapmadan kendi varlıklarını sürdürebileceklerini zannetmeleridir.

İşletme içi koşullarda değişime en az zorlayan etmen başka işletmelerle birleşmenin olmamasıdır. Bu da gösteriyor ki Denizli tekstil sektöründeki işletmeler daha çok aile şirketleri olmaları dolayısıyla başka işletmelerle yeni ortaklıklara ve yatırımlara girmemektedirler.

2.4.1.3. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesine ilişkin bulgular

Anketin bu bölümünün ilk sorusu, işletmelerde son beş yıl içinde gerçekleşen değişimin türünü belirlemeye yöneliktir. Buna göre, son beş yıl içinde Denizli tekstil sektöründe yaşanan değişimler %77.5 oran ile en çok yeni makinelerin alınması ile gerçekleştirilmiştir. İkinci olarak; %74.5 oranında mamul modellerinde değişim yapılarak örgütsel değişim gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin, % 64.7'sinde yeni pazarlara girilmiş,%60.8'inde yeni üretim yöntemleri, %56.9'unda yeni yönetim teknikleri kullanılmaya başlanmış ve %56.9'unda yeni pazarlama stratejileri gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yeni yönetim teknikleri ve üretim yöntemleri kullanılması konusunda mamul modelleri ve yeni makine alınması hususuna oranla daha az değişim yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Yeni makineler alınarak yada mamul modellerinde değişime gidilerek farklılık yaratılmaya çalışılmaktadır. Ancak yeni üretim, yönetim ve pazarlama stratejileri kullanılarak hem ürün hem de yönetim bazında daha köklü değişikliklerin

yapılması daha etkili ve kalıcı olacaktır (Tablo 5). Ayrıca bu sonuçlara göre araştırmanın birinci varsayımı da doğrulanmaktadır. Denizli tekstil işletmelerinde yaşanan değişim daha çok kullanılan teknoloji ile mamul model ve türlerinde meydana gelmekte, üretim yöntemleri, yönetim teknikleri, Pazar alanları ve pazarlama stratejileri bakımından geniş çaplı değişimler gerçekleşmemektedir.

Bu bölümde ikinci olarak, değişim kararlarında etkili olan personelin ve değişim kararlarına etki düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır. Buna göre, Tablo 6'da örgütsel değişim ile ilgili kararlarda kararın alınmasına etki eden personel ve etki derecesi görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlara göre değişime en çok yönetim kurulu, genel müdür ve genel müdür yardımcıları karar vermektedirler. Örgütsel değişimin, işletmenin stratejik bir kararı olması dolayısıyla tepe yönetim tarafından karar alınması doğaldır. Bu sonuçlar, araştırmamızın üçüncü varsayımı ile de örtüşür niteliktedir. Buna göre, örgütsel değişim kararları daha çok tepe yönetimi tarafından alınan ve uygulamaya konan kararlardır.

Bu bölümün üçüncü sorusunu değişim sürecinde dışarıdan değişim danışmanlarının kullanılıp kullanılmadığı oluşturmaktadır. Denizli tekstil sektöründe örgütsel değişim sürecinde gerekli olan danışmanlık hizmetleri genellikle işletme içi birimler tarafından üstlenilmiştir. Daha çok işletme içinden danışmanlar kullanılmaktadır. Ancak bu işletmelerde özellikle istihdam edilmiş bir danışman bulunmamakta, bu görevi daha çok yöneticinin kendisi üstlenmektedir. Dışardan danışmanlık hizmeti alınmamasının nedeni, dışardan danışmanlık hizmetini verecek kişilere yeterince güvenilmemesi olarak düşünülebilir. Araştırma sonuçlarında dikkat çeken bir diğer unsur da, üniversitelerden görevlendirilmiş danışmanlardan yararlanılmamasıdır (Tablo 7). Bununla beraber, dışarıdan alınan danışmanlık hizmetlerinin %74.4 ü değişimin başarılmasına yardımcı olurken, %25.6 sının olumlu bir katkıları olmamıştır (Tablo 8). Bu sonuç, araştırmamızın altıncı varsayımını doğrulamaktadır. Buna göre, işletme dışından kullanılan değişim danışmanları uzmanlıkları sayesinde değişim uygulamalarını kolaylaştırıcı rol oynamaktadır.

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesine ilişkin bölümün, beşinci sorusunda örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi için işletme içinden kullanılan danışmada veya kurulan değişim ekibinde önemli kabul edilen hususların saptanması amaçlanmıştır. Buna göre, Örgütsel değişimi gerçekleştirmede işletme içinden danışman olarak görevlendirilen kişi ya da ekipte en çok aranan özellik bilgi ve uzmanlıktır. Liderlik özellikleri ikinci sırada aranan özellik iken çalışanlar gözündeki intiba üçüncü sırada gelmektedir. Hiyerarşi içinde üst düzeyde yer almak ise aranan özelliklerin en sonuncusudur (Tablo 9).

Anketin diğer bir sorusu ise, Denizli Tekstil Sektöründe uygulanan değişim tekniklerinin neler olduğunu belirlemeye yöneliktir. Tablo 10'a göre Denizli tekstil işletmelerinde, örgütsel değişimi gerçekleştirmek için kullanılan tekniklerin en başında %69.6 oranla toplam kalite yönetimi gelmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilere göre; kullanılan değişim teknikleri sırasıyla; %65.7 oranında takım oluşturma, %59.4 oranında iş zenginleştirme, %57.8 oranında teknoloji transferi, %49 oranında iş genişletme, %46.5 oranında duyarlılık eğitimi, %43.6 oranında tutum araştırması ve geri besleme ve %14.7 oranında değişim mühendisliği uygulamalarıdır. Toplam kalite yönetimi özünde hem üretim hem de yönetim tekniklerini kapsamaktadır. Ancak tablo 5'e dikkat edilirse yeni üretim yöntemlerinin ve yeni yönetim tekniklerinin uygulanması daha düşük orandadır. Bu noktada Denizli tekstil işletmelerinde toplam kalite yönetimi felsefesinin özünün tam olarak kavranmadığını, sadece isimsel olarak toplam kalite yönetimi uygulamasının yapıldığı söylenebilir. Benzer durumun diğer değişim teknikleri içinde geçerli olduğu söylenebilir. Yapılan mülakat sonuçlarına göre de, Denizli tekstil işletmelerinin değişimi gerçekleştirmek için kullanılan değişim tekniklerini sadece isimsel olarak benimsedikleri özünü kavrayamadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca tablo 5'e göre yeni makine alımlarının yapılmasının oranı daha yüksekken tablo 10'da teknoloji transferi yapılmasına ilişkin oran daha düşüktür. Denizli tekstil işletmelerinde bu iki soruya verilen cevap oranları arasındaki fark tezatlık oluşturmaktadır.

2.4.1.4. Yöneticilerin değişim karşısında vaziyet alışlarına ilişkin bulgular

Denizli tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların yöneticileri üzerinde yapılan anketin bu bölümünde yöneticilerin değişim karşısında vaziyet alışlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde yöneticilerin belirtilen ifadelere tamamen katılıyorum, kısmen katılıyorum, kararsızım, kısmen katılmıyorum ve hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Bu bölümün ilk görüşünü değişim ilerlemeye ve gelişmeye sebep olabilecek bir fırsattır görüşü oluşturmaktadır. Buna göre, yöneticilerin çoğunluğu değişimi ilerlemeye ve gelişmeye sebep olabilecek bir durum olarak görmektedirler. Bu görüşe katılmayanların oranı sadece %4 iken kararsızların oranı %6 dır.

İşletme içerisinde işgörenlere karşı demokratik ve kararlara katılımcı bir tutum izlenir görüşüne; yöneticilerin %66.7 si katılırken, 18.6'sı katılmamakta ve %14.7 oranında da kararsızlar bulunmaktadır. Tablo 11'e göre alınan kararlarda yöneticilerin çoğunluğu, çalışanlarında katılımını sağlamakta, onlara karşı demokratik davranmaktadır

Astların uzmanlıklarıyla ilgili alanlarda değişim kararlarına katılımları direnmeyi azaltır ve yaratıcılıklarını geliştirir görüşüne araştırmaya katılan yöneticilerin, %70.6 sı olumlu görüş bildirirken, %18.6'sı olumsuz görüş bildirmiş, %15.6 oranında da kararsız görüş belirtilmiştir. Buna göre, yöneticilerin çoğunluğu değişime direnmenin azaltılması için kararlara katılım yönteminin kullanılması konusunda olumlu düşünceye sahiptirler.

Çalışanların değişim kararlarına katılımları değişim uygulamasının başarısına ve örgütsel verimliliğin artırılmasında etkili olur görüşüne ise, %79.4 oranında olumlu, % 10.6 oranında olumsuz, %9.8 oranında kararsız görüş bildirilmiştir. Ancak Tablo 6 göz önünde bulundurulursa, değişim kararlarının alınmasında değişimden etkilenecek personelin katılımının daha düşük oranda olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre diyebiliriz ki; Denizli tekstil sektöründe istihdam edilen yöneticiler, değişim kararlarına personelinde katılması gerektiğini düşünce olarak kabul ediyor

gibi görünseler de, uygulamada personelin kararlara katılım oranı çok daha düşük seviyededir.

Yapılan değişimler çalışanlara daha önceden bildirilmelidir görüşüne katılan yöneticilerin oranı %68.6 iken, bu görüşe katılmayan yöneticilerin oranı 19.6'dır. Kararsızların oranı ise %11.8'dir. Tablo 11'e göre yöneticiler değişim ile ilgili konularda çalışanlarla iletişim kurulmasını benimsemektedirler.

Yöneticiler personelleriyle güç ve yetki üstünlüğü yansıtmadan bir arada çalışabilmelidir görüşüne, %70.6 oranında olumlu, % 17.6sına olumsuz, %10.8 ine kararsız görüş bildirilmiştir.

Değişim sinyalleri önceden fark edilerek değişen çevre koşullarına uyum sağlanmalıdır görüşüne ise %78,4 oranında olumlu, %10,8 oranında olumsuz, %10,7 oranında da kararsız görüş bildirilmiştir.

2.4.1.5. Değişim vizyonuna ilişkin bulgular

Yönetici anketinin bu bölümünde, işletmelerin değişim uygulamasına başlamadan önce vizyon bildirimini yapıp yapmadıklarına yaptılarsa vizyon belirlenirken dikkat edilen hususlara ve çalışanlara hangi bildirim yollarını kullanarak bildirim yaptıklarına, vizyon bildirimini yapılmamış ise nedenlerini saptamaya yönelik sorular bulunmaktadır.

Bu bölümün ilk sorusu işletmelerde değişim uygulamasına başlamadan önce vizyon bildirimini yapıp yapılmadığına ilişkindir. Anket sonuçlarına göre, Denizli tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sadece %37.3 ü değişim uygulamasına başlamadan önce vizyon bildirimini gerçekleştirmişken, %62.7 si böyle bir bildirim yapmamıştır (Tablo 12).

İşletmenizde değişim uygulamasına başlamadan önce vizyon bildirim gerçekleştirildiyse vizyonun hangi özelliklerde olmasına dikkat edildi sorusuna, yöneticilerin verilen maddelere tamamen dikkat edildi, çoğunlukla dikkat edildi, fikrim yok, çoğunlukla dikkat edilmedi ve hiç dikkat edilmedi şeklinde cevap

vermeleri istenmiştir. Buna göre; Değişim vizyonu belirlenirken dikkat edilen özelliklerin başında kolay anlaşılabilir olması ve değişimin amacını net bir şekilde açıklaması gelmektedir. En az dikkat edilen unsur ise mümkün olduğunca çok bireyin katılımıyla oluşturması olmuştur (Tablo 13).

Değişim vizyonunun işgörenlere bildirilmesinde hangi yöntemler kullanıldığına ilişkin soruda, yöneticiler, vizyon bildirim yapıırken en fazla kullanılan aracın %76.3 oranı ile grup halinde yapılan toplantılar olduğunu bunu sırasıyla; %68.4 kullanılma oranı ile işletme içinde yer alan iletişim panoları, %52.6 kullanılma oranıyla grup temsilcileriyle yapılan toplantılar, % 50.0 kullanılma oranıyla, birebir görüşmeler, %36.8 kullanılma oranıyla formel olmayan iletişim kanalları, %5.3 kullanılma oranıyla broşürlerin izlediğini belirtmişlerdir (Tablo 14).

Vizyon bildirim yapılmayan işletmelerde ise, vizyon bildirim yapılamamasının nedeni olarak %51.1 oranında değişimin gerçekleşmesi ile görevli kişilerin haberdar olması ve bunun yeterli bulunması gösterilmiştir. Vizyonla bildirilen hedeflere ulaşamama durumunda gelecek eleştirileri engellemek amacıyla vizyon bildirim yapılmayan işletmelerin oranı %19.3, vizyonun olmaması nedeniyle vizyon bildirim yapılmaması oranı %15.4 ve vizyon bildirim yapılmasının gereksiz olması düşüncesi ile vizyon bildirim yapılmayan işletmelerin oranı %10.4'tür.

Bu sonuçlarla birlikte değişim uygulamasına başlamadan önce vizyon bildirim yapıldığı işletmelerde değişim süreci sonucunda belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi daha yüksektir. Araştırma sonuçlarına göre, Denizli tekstil sektöründe yaşanan değişim süreci sonucunda belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi ile, değişim süreci öncesinde vizyon bildirim yapılması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (Tablo 36). Buna göre vizyon bildirim yapılan işletmelerde belirlenen hedeflere daha çok ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırmamızın, beşinci varsayımını destekler niteliktedir. Buna göre; değişim uygulamasının başarılı olabilmesi için etkili bir vizyona ve bu vizyona göre belirlenmiş değişim plan ve programlarına ihtiyaç vardır

2.4.1.6. Yöneticilerin değişime karşı oluşacak dirence bakış açılarına ilişkin bulgular

Anketin bu bölümünde, yöneticilerin değişime karşı oluşacak dirence bakış açıları ve dirence karşı kullanılan yöntemleri belirlemeye ilişkin sorular bulunmaktadır.

Buna göre, bölümün ilk sorusu olan işletmenizde değişime karşı direnç oluşuyor mu sorusuna yöneticilerin, %2.9'u her zaman, %14.7'si sık sık, %43.1'i bazen, %27.5'i nadiren, %11.8'i hiçbir zaman cevabını vermişlerdir (Tablo 16).

Değişime karşı oluşan direncin nedenlerine ilişkin soruya ise, yöneticilerin %68.1 oranında psikolojik faktörlerden, %60.8 oranında sosyal faktörlerden, %54.5 oranında ekonomik faktörlerden, %43.1 oranında teknik nedenlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Tablo 17).

Denizli tekstil sektöründe çalışan yöneticilere göre değişime karşı direnç, en fazla %42.2 oranıyla fireli ve defolu ürünlerin çoğalması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu direnç türünü sırasıyla, %36.3 lük oranla işi yavaşlatma, 21.6 oranıyla daha çok viziteye çıkma, %18.8 oranıyla bilerek hata yapma, %10.8 oranıyla işe devamsızlık ve %5.9 oranıyla üretim araçlarını kasten bozmak takip etmiştir. Ayrıca bu soruya 11 yönetici de motivasyon eksikliği olarak yanıt vermiştir (Tablo 18).

Denizli tekstil sektöründe yaptığımız araştırmada yöneticilere göre değişime en fazla direnen çalışanlar %48.0 ile vasıflı elemanlardır. %34.3 oranla alt kademe yöneticileri, %32.4 oranla orta düzey yöneticiler değişime tepki gösteren çalışanlar iken, vasıfsız elemanlar %29.4 ve işletme sahipleri %24.5 ile değişime daha az direnç göstermektedirler (Tablo 19).

Yapılan araştırma sonuçlarında yöneticilere göre; Denizli tekstil sektöründe değişime direnmeyi önlemek için %78.2 oranında personeli ikna etme, %74.5 oranında iletişim ve eğitim, %67.4 oranında kararlara katılım, %42.2 oranında personelle anlaşma yoluna gitme ve %29.7 oranında personele karşı açık ve kararlı baskı uygulama yöntemleri kullanılmaktadır (Tablo 20).

Denizli tekstil işletmelerinde direnci önlemek için planlanan faaliyetlerden değişim sonrası koşullar hakkında herkesin bilgi sahibi olması araştırmaya katılan işletmelerin %58'inde, değişim amacının tüm işgörenlerce anlaşılması %57 sinde yapılmıştır. %35 lik bir bölümünde ise direnci önlemek için herhangi bir çalışma içine girilmemiştir. Ancak Tablo 20'ye göre iletişim ve eğitim yöntemi araştırmaya katılan firmaların %76 sında gerçekleştirilmektedir. Tablo 21'de ise değişim sonrası koşullar hakkında herkesin bilgi sahibi olmasının sağlandığı işletmeler %58 ve değişim amacının tüm işgörenlerce sağlanmasının uygulandığı işletmeler %57 ve oranlarındadır. Bu sonuçlara göre diyebiliriz ki, yapılacak değişimlerle ilgili haberleşme ve eğitim yöntemlerinin Denizli tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, yapıldığı düşünülmekte ancak uygulamada gerçekleşmesi daha düşük oranlarda olmaktadır (Tablo 21). Zaten, değişime direnmeyi önlemek için iletişim ve eğitim çalışmalarının gerçekleştirilme (%74.5) ve kararlara katılma (%67.4) oranlarının personeli ikna etmeye çalışmaya çok yakın çıkması da, göstermektedir ki; bu metotların kullanılma nedeni aslında çalışanları ikna etmektir.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre değişimin etkilerinin tespiti için yürütülen faaliyetlerin başında %71.9 oranında bölüm yöneticilerinden bilgi alınması gelmektedir. Yürütülen diğer faaliyetler en çok kullanılma sırasına göre, %69.6 oranı ile toplantılar yapılması, %50.0 oranı ile informel iletişim kanallarının kullanılması, %29.0 oranı ile performans değerlendirme sonuçlarının incelenmesidir. % 15.9 luk bir kısımda ise böyle bir faaliyet gerçekleştirilmemektedir (Tablo 22).

Değişim süreci sonrasında fark edilen bilgi ve beceri eksikliklerinin giderilmesi için, %57.6 oranında kurum içinden uzman kişilerin eğitim vermesi sağlanmakta, %41.6 sında şirket içinde dışardan uzman kişilerin eğitim vermesi gerçekleştirilmekte, %38.6 oranında işgörenlerin kurum dışı eğitim programlarına katılımı gerçekleştirilmektedir. Değişim sonucunda yöneticilerin % 34.7 sine göre ise firmalarında herhangi bir bilgi ve beceri eksikliğine rastlanmamaktadır (Tablo 23).

Açıktır ki; işletmeler gerek değişim kararlarını verip değişimi gerçekleştirirken, gerekse değişim sonucunda fark edilen bilgi ve beceri eksikliklerini giderirken işletme dışı değişim danışmanlarına çok itibar etmemektedir (Tablo 24, tablo 23). Bu

durum ya işletme dışındaki uzman kişi ve kurumların ücretlerinin yüksek olmasından yada bu kurumlara yeterince güvenilmemesinden kaynaklanmaktadır.

Değişim sonrası hedeflere araştırmaya katılan yöneticilere göre, %4.9 oranında tamamen ulaşılmış, %59.8 inde çoğunlukla ulaşılmış, %21.6 sına ne ulaşılmış ne ulaşılmamış, %10.8 ine göre çoğunlukla ulaşılmamış, %2.9 una göre hiç ulaşılmamıştır (Tablo 24). Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerin, %64.7sinde değişim uygulaması başarılı olurken % 35.3'ünde değişim uygulamaları sonucunda başarıya ulaşamamıştır.

Ayrıca yönetici anketlerine uygulanan ki-kare testlerinden aşağıdaki sonuçlar da ortaya çıkmıştır.

Tablo 37'e göre yöneticilerin unvanları ile değişime direnci önlemek amacıyla değişim sonrası koşullar hakkında bilgilendirilme yapılması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0.013$, $p<0.05$). Buna göre, değişime direnci önlemek amacıyla değişim sonrası koşullar hakkında bilgilendirme yapıldığı en çok bölüm yöneticileri tarafından belirtilmiştir.

Ayrıca, Tablo 38'e göre yöneticilerin unvanları ve değişime direnci önlemek amacıyla amacın tüm çalışanlarca anlaşılmasının sağlanması yönteminin kullanılması arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0.041$, $p<0.05$). Buna göre değişime direnci önlemek amacıyla amacın tüm çalışanlarca anlaşılmasının sağlandığı en çok bölüm yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Bu bağlamda, tablo 37 ve tablo 38 birbirini destekler niteliktedir.

Yukarıda belirtilen iki bulguya göre, değişime direnci önlemek amacıyla değişim sonrası koşullar hakkında bilgilendirme yapılması ve değişim amacının tüm çalışanlarca anlaşılmasının sağlanması en çok bölüm yöneticileri tarafından yapılmıştır.

2.4.2. İşgören anketinin değerlendirilmesi

2.4.2.1. İşgörenlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Anketin bu bölümünde işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin olarak yaşları, öğrenim durumları, çalışma süreleri ve işletme içindeki unvanlarına ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %29.3'ünü 3 yıldan daha az süredir aynı işyerinde çalışanlar, %21.1'ini 3-5 yıl arası, %29.3'ünü 6-9 yıl arası, %14.6'sını sekizden daha fazla yıldır aynı işyerinde çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin, %45.5'i lise ve dengi okul, %29.3 ü ilköğretim %25.2'sini ise önlisans ve lisans programlarından mezun çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %35.0 'i 3 yıldan daha az, 29.3'ü 6-8 yıl arası, %21.1 i 3-5 yıl arası, %14.6 sı 8 yıldan daha fazla süredir aynı işyerinde çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılan işgörenlerin, %34.1 ini çalıştıkları işletmede doğrudan üretimde çalışmayıp, işletmenin diğer hizmetlerinde çalışan personel, %33.3'ünü usta statüsündeki işgörenler, %32.5'ini yarı vasıflı elaman statüsündeki çalışanlar oluşturmaktadır (Tablo 25).

2.4.2.2. İşgörenlerin değişim uygulamalarına katılımlarına ilişkin bulgular

İşgörenler için hazırlanan anketin bu bölümünde, işgörenlerin değişim uygulamalarına katılımın sağlanıp sağlanmadığı, işgörenlerin değişim hakkında ne düşündüklerine ilişkin tavırlarını ölçmeye yönelik sorular ve görüşlere yer verilmiştir.

Bölümün ilk sorusunda işgörelere işletmelerinde şu ana kadar yaşanan herhangi bir değişime tanık olup olmadıkları sorulmuştur. Buna göre; çalışmaya katılan işgörenlerin %74'lük bölümünün çalıştığı işletmelerde herhangi bir değişim

gerçekleştirdiğini, %26'sı ise herhangi bir değişim gerçekleştirilmediğini belirtmişlerdir.

Bu bölümde ayrıca, araştırmaya katılan işgörenlere değişim uygulamalarına katılımlarıyla ilişkin 16 adet görüş verilerek, 5 tamamen katılıyorum, 4 kısmen katılıyorum, 3 fikrim yok, 2 kısmen katılmıyorum, 1 tamamen katılmıyorum ölçeğini kullanarak görüşlere ne ölçüde katıldıklarının işaretlemeleri istenmiştir.

Yöneticileriniz “bunu söylediğim gibi yapmanı istiyorum”dan çok “hadi bunu birlikte çözelim” sözünü kullananlar görüşüne araştırmaya katılan işgörenlerin, %57.3 ü olumlu, %30.0 ‘u olumsuz görüş bildirirken %7.3’ü kararsız olduğunu belirtmiştir.

İşgörenlerin %87.8'i değişimi ilerlemeye ve gelişmeye sebep olabilecek bir fırsat olarak görmekte iken %5.7 lik kısmı değişime bu açıdan bakmamaktadırlar. % 6.5'lik bölüm ise bu görüş hakkında kararsızdır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin, %48.8'lik bölümü değişimi uygulayacak ve değişimden etkilenecek personelin değişim yapılacak konuda görüşlerinin alındığını ifade ederken %35'lik kısmı ise böyle bir faaliyetin yapıldığını, belirtmektedir. %13.6 oranında ise kararsız işgören bulunmaktadır.

Örgüt içinde değişim ile ilgili faaliyetlere katılım sağlanır ve yöneticilerim sürekli benimle işbirliği içinde bulunur görüşüne işgörenlerin %62.9 u olumlu görüş bildirmişlerdir. Ancak tablo 5'te ise yöneticilere göre işgörenlerin değişim kararlarına katılımları daha düşük orandadır. Bu açıdan bakacak olursak işgörenler değişim kararlarına daha çok katıldıklarını düşünseler de aslında düşündükleri oranda katılımları sağlanmamaktadır.

Tablo 27'ye göre, işgörenler değişim sonrası koşullar hakkında, %47.8 oranında bilgilendirilmektedir. %36.4 oranında işgören, değişim sonrası koşullar hakkında bilgilendirilmediklerini düşünmektedirler. %15.4 lük kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, değişim sonrası koşullara uyum sağlayıp sağlamadığını yöneticilerim tarafından araştırılır görüşüne olumlu görüş bildirenler %43.9 oranında iken olumsuz görüşlerin oranı %34.1'dir. Kararsızların oranı ise %22dir.

İşletmede yöneticilerimiz işgörenlere karşı demokratik davranırlar ve kararlara katılmayı teşvik eden bir tutum izlerler görüşüne işgörenlerin%50.4'ü katılırken, %32.5 i katılmamaktadır. Kararsızların oranı ise %17.1'dir.

Değişim amacı ile ilgili vizyon belirlenirken bizimde görüşlerimiz alınır görüşüne katılan işgörenler, %50.4 iken, katılmayanların oranı %38.2'dir. Kararsızların oranı ise %11.4 tür. Ancak yönetici anketinde vizyon belirlenirken mümkün olduğunca çok bireyin katılımı ile gerçekleştirilmesine dikkat edilme oranı yöneticiler tarafında %79 olarak ifade edilmiştir (Tablo 13). Buna göre aslında, yöneticiler vizyonu belirlerken çalışanların görüşlerine dikkat etmemekte sadece öyle olduğunu yansıtmaktadırlar.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %23.6 sı değişimden ben ve benim statümdeki çalışanlar zarar görür düşüncesine katılmaktadır. %56.1 i ise değişimden zarar göreceklarını düşünmemektedir. % 2.3 lük oranda çalışan ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir. Çalışanların çoğunluğu örgüt içinde yaşanacak değişimden olumsuz yönde etkileneceklerini düşünmemektedirler. Ancak, değişimden etkileneceklerini düşünen çalışanların oranı da az değildir.

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin %29.3'ü işletmelerinde yapılacak olan değişim uygulamalarının tepkiyle karşılaşacağını düşünmekte, %50.4 lük oran ise değişim karşısında herhangi bir tepki ile karşılaşılmayacağını düşünmektedir. Yapılan değişikliklerin tepkiyle karşılanıp karşılanmayacağı hakkında kararsız olanlar ise %20.3 oranındadır.

Bu işletmede yapılan değişimler hep sonuçsuz kalır görüşüne sadece %14.6 oranında işgören katılmakta iken, katılmayanların oranı %64.3 tür. Kararsızların oranı

se %21.1 dir. İşgörenler işletmelerinde yapılacak değişimin sonuçsuz kalacağını düşünmemektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin %34.1 'i değişime tepkinin nedeni olarak karar aşamasına işgörenlerin katılmaması ve bu nedenle değişimi benimsememeleri olarak düşünmekte, %45.5 i ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 27'ye göre yöneticilerimizin tutumu yaratıcılığımızı geliştirir görüşüne katılanların oranı %55.3 tür. %28.2 si bu görüşe katılmazken kararsızların oranı ise % 16.3 tür.

Araştırmaya katılan işgörenler, uygulanacak değişikliklerle ilgili bizimle iletişim kurulmaktadır görüşüne %34.5 oranında olumlu, %36.5 oranında ise olumsuz görüş bildirmiştir. %16.3 oranındaki işgören ise bu görüş hakkında kararsızdır. Yönetici anketinin 23. sorusuna yöneticilerin verdikleri cevaba göre ise, işgörenlerle iletişim kurulma oranı çok daha fazladır (Tablo 20). Bu sonuçlara göre diyebiliriz ki, yöneticiler yapılacak değişimlerde işgörenlerle iletişim kurduklarını düşünmekte ama bu kurulan iletişim işgörenler tarafından algılanmamaktadır. Mesaj alıcı tarafından algılanılmadığına göre de iletişim kurulamamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin %66.6 sı değişimi gerçekleştirmek için işletme çalışanları arasından oluşturulacak ekibin daha başarılı olacağı düşünürken, %38.2 oranında işgören ise değişimi gerçekleştirmek için işletme dışından getirilen uzman kişilerin daha başarılı olacağını düşünmektedirler. Yönetici anketi bulgularında tablo 7'ye göre ise uygulamada dışarıdan kullanılan danışmanların oranı %42.9 iken, işletme içinden oluşturulan ekibin oranı %57.1 dir. Hem yönetici hem de işgörenler dışarıdan sağlanan danışmanlık hizmetlerine güvenmemektedir. Ancak Tablo 8'e göre, dışarıdan profesyonel anlamda danışmanlık hizmeti alan şirketlerin, %74.4'ü değişim hedeflerinin gerçekleştirilmesinde başarılı olduklarını düşünmektedirler.

2.4.2.3. İşgörenlerin değişim uygulamalarına ilişkin düşünceleri ile ilgili bulgular

İşgören anketinin bu bölümünde işgörenlerin işletmelerinde gerçekleştirilen değişim uygulamalarına ilişkin olarak değişime kimlerin karar verdiği, değişim uygulamalarının nasıl yapılması gerektiği ve kullanılan değişim teknikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

İşgörelere yöneltilen işletmenizde değişim uygulamalarına kimler karar vermektedir sorusuna, %92.7 oranında tepe yönetiminin, %51.2 oranında orta düzey yöneticilerin, % 27.6 oranında dışardan uzman kişilerin, %19.5'inde alt düzey yöneticilerin, %18.7'sinde değişimden etkilenen her düzeydeki çalışanların etkili olduğu cevabı verilmiştir. Tablo 28'e göre değişim kararlarının büyük çoğunluğu üst düzey yöneticiler tarafından alınmaktadır. Değişim kararları stratejik yönetim kararları olup üst tepe yönetimi tarafından alınması doğaldır.

Denizli tekstil sektöründe yapılan araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin %84.6 sı, değişim programlarının işgörenleri ikna ederek yavaş yavaş uygulanması gerektiğini, böylece değişime direnmenin ortadan kalkacağını ve değişim programının başarılı olacağını düşünmektedir. % 15.4 oranında işgören ise değişim kararı alındıktan hemen sonra uygulamaya geçilmesini işgörenlerin daha sonra bilgilendirilmesini böylece zaman kaybetmeden değişim programının uygulamaya konulmuş olacağını düşünmektedir. Tablo 29'a göre işgörenler değişim kararlarına katılımları sağlandığı takdirde, değişime direnmenin azalacağını ve daha başarılı değişim programları yönetileceğini belirtmektedirler.

Denizli tekstil sektöründe yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, işgörenler en fazla kullanılan değişim tekniği olarak %78.9 oranı ile toplam kalite yönetimini belirtmişlerdir. Ancak yapılan mülakatlara göre, toplam kalite yönetiminin özünün kavranmadığı daha çok isimsel olarak kullanıldığı belirlenmiştir. İşgörelere göre, toplam kalite yönetimini kullanılma oranına göre takip eden diğer değişim teknikleri ise sırasıyla, %70.7 oranı ile iş genişletme, %68.3 oranı ile iş zenginleştirme, %67.5 oranı ile teknoloji transferi %62.6 oranında kullanılma ile öğrenen örgütler, % 56.9

kullanılma oranı ile takım oluşturma, %46.3 oranı ile duyarlılık eğitimi % 37.4 oranı ile tutum araştırması ve geri besleme, %26.8 oranı ile değişim mühendisliği uygulamaları takip etmektedir (Tablo 30).

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenler açısından değişime direncin kaynaklandığı kişilerin başında %38.2 oranı ile vasıfsız elemanlar gelmektedir. Vasıflı elamanlar %34.7 lik oranla değişime ikinci olarak en çok direnen çalışanlar olmaktadır.%26.0 oranındaki işgörene göre ise direnç işletme sahiplerinden kaynaklanmaktadır. İşgörenler açısından üst kademe ve alt kademe yöneticilerin değişime direnme oranlar %21.1 lik oranla değişime en az direnen kişiler olarak belirtilmiştir (Tablo 31).

Tablo 32 deki bulgulara göre, değişime direnmenin nedenlerinin başında %63.9 katılım oranı ile psikolojik faktörler gelmektedir. Sosyal nedenler %60.9'luk oranla ikinci sırada değişime direnme nedeni olarak gösterilmektedir. Teknik nedenlerden kaynaklanan direnme %58.5 oranındadır. %56.9 oranında da ekonomik nedenlerden dolayı direnç oluşmaktadır. Bu sonuçlar, araştırmamızın dördüncü varsayımı destekler niteliktedir. Değişime karşı oluşacak direnç daha çok başarısız olma korkusu gibi psikolojik nedenlerden kaynaklanmaktadır.

2.4.2.4. İşgörenler açısından değişime karşı oluşacak direnmeye ilişkin bulgular

İşgören anketinin bu bölümünde, işgörenlerin değişime karşı dirence bakış açılarını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Bu bölümün ilk sorusu işgörenlerin değişime direncin kimden kaynaklandığını düşündüklerini belirlemektir. Tablo 31'e göre, işgörenler açısından değişime direncin kaynaklandığı kişilerin başında %38.2 oranı ile vasıfsız elemanlar gelmektedir. Vasıflı elamanlar %34.7 lik oranla değişime ikinci olarak en çok direnen çalışanlar olmaktadır.%26.0 oranındaki işgörene göre ise direnç işletme sahiplerinden kaynaklanmaktadır. İşgörenler açısından üst kademe ve alt kademe yöneticilerin

değişime direnme oranlar %21.1 lik oranla değişime en az direnen kişiler olarak belirtilmiştir.

İşgörenlere göre, değişime direnmenin nedenlerinin başında %63.9 katılım oranı ile psikolojik faktörler gelmektedir. Sosyal nedenler %60.9'luk oranla ikinci sırada değişime direnme nedeni olarak gösterilmektedir. Teknik nedenlerden kaynaklanan direnme %58.5 oranındadır. %56.9 oranında da ekonomik nedenlerden dolayı direnç oluşmaktadır (Tablo 32).

İşgörenler açısından işletmede meydana gelen değişikliklere karşı direnme şekilleri şöyle gerçekleşmektedir; işi yavaşlatma şeklinde ortaya çıkan değişime direnme şekli %35.0 oranında, daha çok viziteye çıkma şeklinde oluşan direncin oluşma oranı %26.3, fireli ve defolu ürünlerin artışı olarak ortaya çıkan direnç türü %26 oranında, işe devamsızlıkların artması şeklinde ortaya çıkan direnme türü %15.4 oranında, bilerek hata yapma şeklinde ortaya çıkan direnme türü %8.9 oranında, Üretim araçlarını kasten bozma şeklinde ortaya çıkan direnme türü ise %6.5 oranında gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Denizli tekstil sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına değişime karşı direnme en çok işi yavaşlatma şeklinde ortaya çıkarken en az üretim araçlarını kasten bozmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tablo 33).

Tablo 34'deki bulgulara göre, işgörenlerin değişime direnmeye karşı olarak kullanıldığını düşündükleri yöntemler kullanılma oranına göre sırasıyla; %56.9 oranında personeli ikna etme, %56.1 oranında iletişim ve eğitim, %49.6 oranında kararlara katılım, %46.3 oranında personelle anlaşma yoluna gitme, %31.7 oranında personele karşı açık ve kararlı baskı yapma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre, işgörenler açısından değişime direnmeye karşı kullanılan yöntemlerin başında personeli ikna etme ve iletişim ve eğitim gelirken, en az kullanılan yöntem personele karşı açık ve kararlı baskı yapma yöntemidir.

İşgören anketinde son olarak değişim süreci sonucunda belirlenen hedeflere ulaşma düzeyleri sorulmuştur. Buna göre, işgörenler değişim sonucunda belirlenen hedeflere %6.5 oranında tamamen, %55.3 oranında çoğunlukla ulaştıklarını

düşünmektedirler. Bulguların % 25.2 'sinde belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi ne ulaşıldı ne ulaşılmadı şeklinde ifade edilirken,%9.8'inde çoğunlukla, %3.3'ünde hiç ulaşamadığı belirtilmiştir. Tablo 26'ya göre işgörenlerin %74'ü, işletmelerinde herhangi bir değişim gerçekleştiğini belirtirken, değişim sonucunda belirlenen hedeflere ulaşma oranı %61.8'dir.

2.4.3. Yönetici ve işgören anketlerinden elde edilen bulguların karşılaştırılması

Yönetici ve işgörenler için hazırlanan anket sorularından, iki tarafın da düşüncelerini belirlemek amacıyla aynı hazırlanmış sorulardan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Değişim ilerlemeye ve gelişmeye sebep olabilecek bir fırsattır görüşüne, yöneticilerin ve işgörenlerin katılım oranları yakın düzeylerde ve çoğunlukla katılmaktadırlar (Tablo 39). Bu açıdan Denizli Tekstil sektöründe çalışan yönetici ve işgörenlerin çoğunluğunun değişime açık olduklarını, değişimi ilerleme ve gelişme açısından bir fırsat olarak nitelendirebildiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 39'daki ikinci görüş olan, işletme içinde işgörelere karşı demokratik ve kararlara katılmayı teşvik eden bir tutum izlenir görüşüne, yöneticiler % 66.7 oranında katıldıklarını belirtirken, çalışanlar bu görüşe, %50.4 oranında katılmaktadırlar. Bu sonuca göre yöneticilerin işgörelere katılımını sağladıklarını sandıklarını yada işletmenin iyi gösterilmesi için bu şekilde görüş belirttiklerini ifade edebiliriz. İşgörelere değişim uygulamalarına katılımı yöneticilerin ifade ettiğinden daha az oranda gerçekleşmektedir.

Tablo 40'ta Denizli tekstil sektöründe, örgütsel değişimi gerçekleştirilmek için kullanılan yöntemlere yönetici ve çalışanların verdikleri cevaplar karşılaştırma yapma amacı ile birlikte verilmiştir. Buna göre, toplam kalite uygulaması çalışanlara göre %78.9 oranında uygulandığı belirtilirken, yöneticiler açısından %69.6 oranında uygulandığı belirtilmiştir. Aradaki %9.3 oranındaki fark toplam kalite yönetimi felsefesinin özünün anlaşılması ve sadece kalite terimini içerdiği için uygulanmış

gibi anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Konu ile ilgili yapılan mülakatlarda, toplam kalite yönetiminin sadece kaliteli mal üretme anlamında algılandığı özünün tüm personelce kavranamadığı belirlenmiştir.

Teknoloji transferi işgörelere göre daha çok yapılmışken yöneticiler açısından daha az gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre değişim mühendisliği uygulamaları işgörelere göre daha çok oranda uygulanırken yöneticilere göre daha az oranda uygulanmıştır. Buda işgörelerin işletmede mevcut süreçlerdeki düzeltmeleri top yekün değişme olarak algıladıklarından kaynaklanmaktadır.

Araştırmalardan elde edilen bulgulara göre yönetici ve işgörelere, işletme sahiplerinden yakın oranlarda direnç kaynaklandığını düşünmektedirler. Yöneticiler üst kademe ve alt kademe yöneticiler ile vasıflı elamanlardan daha yüksek oranda direnç kaynaklandığını belirtirken işgörelere göre vasıfsız elemanlardan daha yüksek oranda direnç kaynaklanmaktadır (Tablo 41).

Tablo 42’de değişime direnmenin ortaya çıkış şekilleri yöneticiler ve işgörelere açısından ele alınmıştır. Buna göre, değişime direnmenin işi yavaşlatma, şeklinde olduğunu yönetici ve işgörelere hemen hemen aynı oranda düşünmektedirler. Devamsızlıkların arttığını yöneticiler daha az düşünürken, işgörelere göre bu şekilde ortaya çıkan direnme türü daha çok olmaktadır. Değişim karşısında bilerek hata yapmanın ortaya çıkış oranı yöneticilere göre daha çok iken işgörelere bilerek hata yaptıklarına daha az katılmaktadırlar. Üretim araçlarının kasten bozulduğunu düşünen yönetici ve işgörelere oranları hemen hemen aynıdır. Yöneticilere göre viziteye çıkma şeklinde değişime direnç oluşması daha az iken işgörelere bu şekilde değişime daha çok direndiklerini belirtmişlerdir. Değişime direnme türlerinden fireli ve defolu ürünlerde artışın olduğu yöneticiler tarafından daha çok düşünülürken, işgörelere fireli ve defolu ürünlerde artış olmadığını belirtmektedirler. Bu bağlamda denilebilir ki; yöneticiler ve işgörelere değişime dirençle ilgili gözlemleri birbirinden farklı olmaktadır.

Tablo 43'deki bulgulara göre; yöneticiler haberleşme ve eğitimi, %74.5 oranında uyguladıklarını belirtmişler ancak çalışanların %56.1'i değişimle ilgili haberleşme ve eğitim uygulandığını belirtmiştir. Yöneticilerin daha çok iletişim ve eğitim uygulaması yaptıklarını düşünmelerine karşın uygulamada gerçekleşen iletişim ve eğitim daha düşük orandadır.

Katılım sağlama yönteminin dirence karşı kullanılmasında, yöneticiler daha yüksek oranda katılım sağladıklarını belirtirken çalışanların değişim uygulamalarına ilişkin kararlara katılımı daha düşük oranda gerçekleştirmektedir.

Tabloya göre yöneticiler açısından personeli ikna etme yönteminin kullanılma oranı %78.2 iken, çalışanlar açısından %56.9 dur. Buda aslında işgörenlerin ikna olmadığını yöneticilerin ikna olduklarını sandıklarını göstermektedir.

Personele karşı açık ve kararlı baskı uygulama ve anlaşma ve uyuşma yöntemlerinin kullanılma durumunda ise işgören ve yöneticilerin cevapları arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

Tablo 44'e göre, yönetici ve çalışanlar hemen hemen aynı oranlarda değişim sonucundaki hedeflere ulaşıldığını düşünmektedirler. Buna göre hem yöneticilerin hemde çalışanların çoğunluğu, değişim sonucunda belirlenen hedeflere ulaştıklarını belirtmektedirler.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Değişim ve değişime uyum sağlayabilme günümüzde toplumların karşı karşıya kaldıkları sorunların başında gelmektedir. Değişim evrensel bir olaydır ve maddi ve maddi olmayan her şey, değişim kapsamı içindedir. Nesnelere, olaylar, düşünceler ve bunlarla ilişkili tüm sistemler değişim olgusuyla karşı karşıyadırlar.

Dünya üzerinde yaşanan hızlı küreselleşme beraberinde yoğun bir değişim sürecini getirmektedir. Bu yoğun ve hızlı değişim sürecinden en fazla etkilenen şüphesiz örgütlerdir. Örgütlerin bu hızlı ve yoğun küreselleşme sürecinde, rekabet üstünlüğü kurabilmeleri ve sürekliliklerini sağlamaları, ancak değişimi kavrayabilmeleri ve değişimi önceden öngörerek yönetebilmeleri ile mümkün olmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte modern iletişim tekniklerinin gelişmesi, bilginin herkes tarafından erişilebilir ve kullanılabilir hale gelmesine yol açmıştır. Gelişen iletişim teknolojisi, eş zamanlı olarak bilginin tüm örgütte paylaşılmasına olanak vermekte, ayrıca küresel örgütlerin doğrudan müşteri, tedarikçi ve dünya genelindeki tüm ortaklarıyla anında bağlantı kurabilmesini sağlamaktadır. Söz konusu gelişmeler tüm sektörlerde değişime neden olmakta, örgütlerin strateji ve yapıları üzerinde değişimler gerçekleşmektedir.

Örgütler, içinde buldukları toplumun birer parçasıdır ve çevreleriyle sürekli ilişki ve etkileşim içindedirler. Topluma, yararlı hizmet ve ürün sunan işletmeler bunu gerçekleştirirken tüm bireylere ait olan kaynakları kullanırlar ve toplumun refah düzeyini arttıran, ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri üreterek yine toplumun beğenisine sunarlar. Toplumların zamanla ihtiyaçları ve beğenileri değiştikçe, örgütlerinde sundukları ürün ve hizmetlerde değişimler yapması gerekmektedir. Toplumun hukuki, sosyal, doğal, ekonomik kültürel ve teknolojik koşulları değiştikçe örgütlerin de bu değişime ayak uydurabilmesi ile örgütler gelişme ve değişme gücüne sahip olmaktadır.

Modern iletişim, küreselleşme, bilgi toplumları, bilgi çağı, yeni yönetim teknikleri, yeni rekabet anlayışları, hızlı teknolojik değişimler sürekli ve hızlı bir şekilde ortaya çıkmakta, birbirlerini etkileyerek ve birbirlerinden etkilenecek örgütleri etkisi altına almakta onları değişime zorlamaktadırlar. Bu değişimler yeni anlayış ve gelişmeleri beraberinde getirerek örgütleri hızlı bir değişim süreci içine almaktadırlar.

Örgütler karşı karşıya kaldıkları bu hızlı ve yoğun değişim karşısında, değişimi tesadüflere bırakmadan, beklenmedik olaylardan en az derece etkilenecek, kendilerini değişime hazırlamak ve başarıyı sürekli kılmak ve çevrelerinde yaşanan değişimi yönlendirebilmek durumunda kalmışlardır. Bunu gerçekleştirirken de etkin bir değişim yönetimi politikasına ihtiyaç duymaktadırlar.

Kötü yönetilen bir değişimin sonucu muhtemelen hayal kırıklığı olacak örgütün yaşamına mal olabilecektir. Örgütsel değişim yönetimi, örgüt içinde bir takım düzeltmeler yapılması veya tüm süreç ve iş görme usullerinin kökten değiştirilip yeniden yapılandırılabilmesi ile gerçekleştirilecektir. Bu sebeple, örgütsel değişim uygulamalarında öncelikle, değişime ihtiyaç duyulan alanların ve değişimin amacının belirlenmesi gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise amaca ve ihtiyaca uygun değişim tekniklerinin kullanılması gerekliliğidir. Değişim rastgeliliğe bırakılmamalı, yönlendirilmeli, planlanmalı, denetlenmelidir. Örgütsel değişim kararları işletmenin stratejik kararları olduğu için özellikle yöneticiler tarafından ortaya konulmalıdır. Örgütsel değişimin yönetimiyle ilgili kararlar yöneticinin bizzat kendisi tarafından verileceği için, öncelikle yöneticilerin değişimin gerekliliğini anlamaları ve değişimi benimsemeleri sağlanmalıdır.

Örgütlerde yaşanan değişim uygulamaları çalışanların da desteğinin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Değişimi uygulayacak kişiler işletmenin çalışanları olduğuna göre değişim uygulamalarına katılımları gerekmektedir. Ancak çalışanların değişim dönemlerinde güven ve cesaret duygusuna gereksinim duymaları muhtemeldir. Bu duyguyu aşılacak olan kişi de değişimin lideridir. Bilinçli bir değişim faaliyetinin çalışanlara önderlik edecek güçlü bir değişim liderine ihtiyacı vardır. Değişim lideri örgüt çalışanlarını değişime için yönlendirerek, meydana gelecek değişimin

yararlarını ve çalışanlar üzerinde yapacağı olumlu katkıyı çalışanlara benimsetmelidir.

Bir örgütte değişim kararı verildikten sonra uygulama aşamasına geçilir. Örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için kullanılabilecek tekniklerin başında, toplam kalite yönetimi, örgüt geliştirme, değişim mühendisliği ve öğrenen örgütler gelmektedir.

Toplam kalite yönetimi, değişim teknikleri içinde en popüler olanıdır. İşletmenin üretilen mal ve hizmetlerini, süreçlerini tüm çalışanlarını sürekli iyileştirerek, tüm çalışanların katılımının sağlandığı, müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadede başarıyı amaçlar. Toplam kalite yönetiminin özünde; örgütün tüm çalışanlarına ve toplumun tüm üyelerine yarar sağlamak vardır.

Değişim mühendisliği uygulaması, günümüzün ağır rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri için, işletme içindeki tüm iş yapma süreç ve usullerinin kökten değiştirilerek yeniden yapılandırılmasını ifade eder. İşletme içinde radikal ve büyük değişimler yapılmasını içerir.

Örgüt geliştirme tekniği ile değişimin gerçekleştirilmesinde, işletmelerin değişime uyum sağlamak için gösterdikleri çabaların olumlu sonuçları kastedilmektedir. Örgüt geliştirmede söz konusu olan değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, örgütlerin davranış ve değer yapılarının bir eğitim stratejisi ile değiştirmeleridir.

Öğrenen örgüt tekniğinde ise, sürekli olarak yeni bilgilerin ortaya çıkarılmasını, elde edilmesini, çalışanların sürekli olarak bilgi ve becerilerini geliştirilerek değişimin gerçekleştirilmesi ifade edilmektedir.

Değişim sürecinin uygulama aşamasında veya daha sonrasında bir takım sorunlar yaşanması muhtemeldir. Bu sorunların en önemlisi değişime karşı oluşacak dirençtir. Bu bağlamda değişimden en çok etkilenecek olan çalışanlar olduğuna göre değişim aşamasında onların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının değişime direnmesinin nedenlerini bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olarak iki

gruba toplamak mümkündür. Bireysel nedenlerden kaynaklanan direncin nedenleri, alışkanlıklar, güvende olma isteği, ekonomik faktörler, bilinmeyenden korkma, seçici dikkat ve hatırd tutma, danışmanların tavrı ve sosyal nedenlerdir. Organizasyonel kökenli nedenler ise, örgüt yapısı, örgüt kültürü, kaynak dağılımı ve sabit yatırımlar olarak belirtilebilir. Değişime karşı direnme üzerinde dikkatli bir şekilde durulması ve iyi yönetilmesi gereklidir. Değişime direnmenin iyi yönetilmediği durumlarda, örgütsel değişim sürecinin başarısı olumsuz yönde etkilenecek, gerçekleştirilmek istenen değişim programı başarısız olacaktır.

Yöneticilerin örgütsel değişime direnci önleyebilmek için kullanabilecekleri yöntemlerden bazıları iletişim ve eğitim, katılım sağlama, pazarlık ve ikna, baskı ve zorlama, manipülasyon ve koaptasyon olarak sıralanabilir.

Değişim yeni durumları beraberinde getirmekte ve bu yeni durumlara uyum süreci çoğunlukla sancılı bir şekilde gerçekleşmektedir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında bu süreci fırsat haline dönüştürebilmeleri ve değişime uyum sağlayabilmeleri günümüz işletmelerinin karşı karşıya olduğu sorunların başında gelmektedir. Bu teorik açıklamalardan sonra, Denizli tekstil sektöründe gerçekleştirilen değişimleri ve başarılı durumlarını araştırmaya çalıştığımız uygulama kısmında elde ettiğimiz sonuçlar ve araştırmamızın amaçlarını şu şekilde açıklayabiliriz;

Araştırmamızın ilk amacı Denizli tekstil işletmelerini değişime en çok zorlayan faktörlerin neler olduğunu ortaya koyabilmektir. Bu bağlamda işletmeleri değişime en çok zorlayan etmenlerin teknolojik ve ekonomik koşullarda meydana gelen hızlı değişimler olduğu anlaşılmıştır. Bu örgütlerdeki değişimin gerçek anlamda bir bütün olarak yönetim ve üretim bağlamındaki değişim olarak değil daha çok teknolojik bağlamdaki makine değiştirme boyutuyla kaldığı görülmektedir. Bu sonuç aynı zamanda ikinci varsayımımızın da doğru olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın diğer bir amacı ise, örgütsel değişimle ilgili kararların daha çok hangi kademelerde alındığını ortaya koyabilmektir. Bu amaç doğrultusunda ankette hangi kademelerin daha çok değişime karar verdiğine yöneticilerin cevaplarının

büyük çoğunluğu tepe yöneticilerin örgütsel değişime daha çok karar verdiklerini ortaya koymaktadır. Çalışanların cevapları da yine örgütsel değişim ile ilgili kararların tepe yönetimi tarafından alındığını ortaya koyar niteliktedir. Bu açıdan örgütlerin tepe yöneticileri değişim kararlarının alınmasında ve uygulanmasında etkili kişilerdir. Bu sonuç üçüncü varsayımımızın doğruluğunu da destekler niteliktedir.

Örgütlerde değişimin gerçekleştirilebilmesi için hangi tekniklerin kullanıldığının ortaya konulması ise araştırmanın başka bir amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma sonuçlarına göre Denizli tekstil işletmelerinde değişimin gerçekleştirilmesi için en çok kullanılan değişim tekniği toplam kalite yönetimidir. Ancak yapılan mülakatlarda, toplam kalite yönetiminin aslında özünün kavranarak uygulanmaya çalışılmadığı sadece isimsel olarak benimsendiği belirlenmiştir.

Örgütlerde yapılan herhangi bir değişime karşı direnmenin oluşup oluşmadığı oluşuyorsa direnmenin nedenlerinin neler olduğu çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda ankette yer alan değişime karşı direnme ortaya çıkıyor mu sorusuna yöneticilerin %2,9'u her zaman, %14,7'si sık sık, %43,1'i bazen, %27,5'i nadiren, %11,8'i hiçbir zaman olarak yanıt vermişlerdir. Ayrıca hem yöneticilere hem de işgörenlere göre değişime direncin nedeni daha çok psikolojik faktörlerdir. Direncin kaynağının daha çok psikolojik nedenler olması beşinci varsayımı doğrulamaktadır.

Çalışmanın diğer bir amacını, değişime direnmeye karşı kullanılan tekniklerin neler olduğu oluşturmaktadır. Yöneticilere göre en çok kullanılan yöntem %78,2 oranıyla personeli ikna etme yöntemidir. İşgörenlere göre ise, değişime direnci önlemek için en çok kullanılan yöntem, %56.9 oranında personeli ikna etme yöntemidir. Her iki tarafta ikna metodunun en çok kullanıldığını belirtse de, işgörenler yöneticilere oranla daha düşük oranda ikna olduklarını belirtmektedir.

Araştırmanın son amacını ise, gerçekleştirilen değişim programları sonucunda, önceden belirlenen hedeflere ne açıdan ulaşıldığının tesbiti oluşturmaktadır. Bu amaç çerçevesinde hem yöneticilere hemde işgörenlere, değişim programları sonucunda

belirlenen hedeflere ulaşma düzeyleri sorulmuştur. Yöneticiler, değişim sonrası hedeflere ulaşma düzeylerine, %4.9 oranında tamamen ulaşıldı, %59.8 oranında çoğunlukla ulaşıldı, %21.6 oranında ne ulaşıldı ne ulaşılmadı, %10.8 oranında çoğunlukla ulaşılmadı, %2.9 oranında hiç ulaşılmadı cevabını vermişlerdir. İşgörenler ise aynı soruya, %6.5 oranında tamamen ulaşıldı, %55.3 oranında çoğunlukla ulaşıldı, %25.2 oranında ne ulaşıldı ne ulaşılmadı, %9.8 oranında çoğunlukla ulaşıldı, %3.3 oranında hiç ulaşılamadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre uygulamaya katılan işletmelerin çoğunluğunda değişim süreci sonunda belirlenen hedeflere ulaşıldığının düşünüldüğünü belirtebiliriz.

Yapılan çalışma neticesinde işletmelerin değişimi yönetmelerine ilişkin şu önerilerde bulunabiliriz;

Öncelikle belirtmeliyiz ki; değişimi gerçekleştirecek olanlar işletmenin çalışanları olduğuna göre, değişimin benimsenerek uygulanması için çalışanların kısmen de olsa değişim kararlarına katılımları sağlanmalıdır. Alınmış olan değişim kararlarında kendilerinin de etkilerinin olduğunu bilmek çalışanları değişim sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılabilmesi için motive edecektir. Böylece değişime karşı direnme de azalacaktır.

Değişim uygulanmasına başlamadan önce, değişim sonucunda ulaşılmak istenen hedefler belirlenmeli ve tüm işgörenlerce benimsenmesi sağlanarak uygulanacak değişim için olumlu bir ortam yaratılmalıdır. Değişime olumlu bakışın olduğu, değişim sonucunda ulaşılmak istenen hedeflerin belirginleştirildiği örgütler hem değişimin üstesinden kolaylıkla gelebilecek hem de değişimi örgütün bir parçası haline getirerek değişime yatkın ve onu yönetebilen örgütler haline geleceklerdir.

Sürekli yaşanan değişim karşısında örgütlerin ayakta kalabilmek için sadece değişime ayak uydurabilmek değil değişimi yönetebilmek ve yönlendirebilmek rakiplere, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek açısından önemlidir. Bu bağlamda işletmeler yeni değişimler ortaya çıkartabilmek için AR-GE faaliyetlerine önem vermelidirler. Yapılan ar-ge faaliyetleriyle, ve değişim yönetimiyle örgütlerde farklı konularda üretim yapmaya yönelik çalışmalar ve değişimler yapılmalıdır. En azından

tekstil sektöründe, giyim eşyası v.b. ürünler gibi katma değeri yüksek olan ürünler üretilmesine daha çok ağırlık verilerek değişim gerçekleştirilmelidir.

Değişim sonucunda oluşan yeni durumlarla birlikte, yeni durumlar hakkında bilgi ve adaptasyon eksiklikleri de ortaya çıkmaktadır. Yeni durumla ilgili bilginin yokluğu, yeni duruma adaptasyonun zorluğu değişime karşı direnci de beraberinde getirmektedir. Bu eksikliklerin giderilebilmesi ancak çalışanlarla iletişim kurulmasına ve onlara yeni durum hakkında eğitim verilmesine bağlıdır. Bu bağlamda diyebiliriz ki; değişim sonucunda oluşacak yeni durumla ilgili çalışanlar sürekli eğitime tutulmalı ve sürekli bilgilendirilmelidir. Özellikle, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine, bizzat işgörenlerin katılımı sağlanarak üretim, ürün ve hatta teknoloji bağlamındaki değişikliklerin işgörenlerin katılımıyla yapılması sağlanmalıdır. Değişimle ilgili bilinmeyen bir nokta bırakmayacak bu eğitim ve iletişim süreci sonunda, çalışanlar üzerinde değişime karşı güven oluşturularak, alınan kararlar daha etkili biçimde uygulanabilecek bu da örgüt verimliliği ve etkinliği üzerinde olumlu sonuçlar yaratacaktır.

Örgütsel değişim konusunda, işletme dışından uzman bir değişim danışmanına başvurmak yararlı olacaktır. Bu kişilerin ya da kurumların uzmanlıkları sayesinde değişim sürecinin zor ve karmaşık yapısı daha kolay çözümlenecektir. Ayrıca değişim konusunda üniversitelerle de işbirliği içine girmek, yönetim alanında ortaya çıkan son gelişmelerden haberdar olunmasını sağlayacak ve işletme yöneticilerinin daha etkin yönetim tarzları benimsemelerini sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Ackerman, L. (1994). Dont Fight Change, Guide It Instead, *Office Administration*, Vol:45, p.15-28.
- Acuner, T. (2000). Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, s. 8-15.
- Aksu, A.A. (2000). ‘Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar’, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, CİLT:15, Sayı:2, s.35-45.
- Arıkan, S. (1994). Değişim Önderliği, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları,1994/2 Sayısı, s.140-149.
- Balcı A. (2000). *Örgütsel Gelişme: Kavram ve Uygulama*, Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Başaran İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bayrak C. (1992). *Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:547.
- Bedestenci Ç. vd, (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bennet R. (1994). *Management*, London: The M&E Handbook Series.
- Bensghir T.K. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Ankara: TODAİE Yayınları, No:27.
- Beske S., Stallings K. (1998). Leading Strategic Change:Tools and Technique Workshop, *Human Resource Plannig*, V:21.
- Bovee C.L. vd, (1993). *Management*, USA: Mc Grow Hill.
- Bozkurt A. (2003). *Öğrenen Örgütler*, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bradley S. (1993). *Globazition, Technology and Competition*, Boston: Harward Business Scholl Pres.

- Buchanan D., Huczynski A. (1997). *Organizational Behavior and Introductory Text*, London: Prentice Hall International 4K.
- Bumin B. vd, (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bumin B.(1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Chu, K. F.(2003) An Organizational Culture and the Empowerment for Change in SMEs in the Hong Kong Manufacturing Industry, *Journal of Materials Processing Technology*, p.505-517
- Clarke L. (1996). *The Essence Of Change*, Prentice Hall Company.
- Cross K. F. vd, (1994). *Corporate Renaissance*, Blackwell: The Art of Engineers.
- Cummings T., Worley C. (1998). *Organization Development and Change*, St. Paul: West Publishing Company.
- Çelebioğlu F.(1990). *Örgütsel Değişim*, İstanbul: İ.İ.E.Y. No:131.
- Çetin, K.(2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156.
- Çoban, O. (2001). Teknolojik Gelişme ve Rekabet Gücü, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, s.28-40.
- Daft R. (1997). *Management*, New York: The Dryden Pres.
- Dew J. R. (1994). *Seven Steps to Strategic Quality Planning Quality Digest*, The Dryden Pres.
- Dinçer Ö., Fidan Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları .
- Dinçer Ö.(1994). *Örgüt Geliştirme Teori ve Uygulama Teknikleri*, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer Ö. (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Düren Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Eren E.(2000), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eroğlu F. (2000). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Eroğlu F.(1998). *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Ankara: Berikan Yayınları.
- Farago, J., Skyrme D.J. (1995,October)The Learning Organization, *Information Resources Management*, s.1-10.
- Gadd, K. (1995). Reengineering a Total Quality Organization, *Business Process Reengineering and Management*,V:5.
- Gary J. (1993). *Organizational Behavior*, Foreman and Company, USA.
- George S., Weimerskirch A. (1996). *Total Quality Management Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, New York, John Willey & Sons Inc.
- Güney S.(2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hackman H., Lawler P. (1993). *Behavior in Organizations*, USA, Liverpool: Liverpool Company.
- Hammer M., Stanton S.A. (1995). *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Çeviren:Sinem Gül, İstanbul: Cam Ofset.
- Hammer M., Champy J. (1994) *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim için Bir Manifesto*, Çeviren Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Harper S.C. (1998). Leading Organizational in the 21 st Century'' *Industrial Management*, Vol:40, Issue:3, p.24-32.
- Harrisson D., Legendre C. (2003). Technological İnnovations, Organizational Change and Workplace Accident Prevention, *Safety Science* V:41, p.315-325.
- Hatch M.J. (1997). *Organizational Theory Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, New York: Oxford Universty Pres
- Hazır K. (2003). Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi, *Bilim Dergisi*, 2003-I sayısı, s.67-75.
- Ingelgard A., Norrgren F. (2001, February). Effects of Change Strategy and Top-Management Involvement on quality of Working Life and Economic Results, *International Journal of Industrial Economics*, Volume:27, Issue:2, p.93-105.
- İrmiş A., Bayrak S. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Lider, *Denizli'de Sanayileşme ve Kentleşme Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Denizli: TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayın No:230, Denizli.

- Jaffe D.T. ve Scott C.D. (1999). *A Guide For Putting Your Strategy In To Action Getting Your Organization To Change*, Lanham: National Book, Network In.
- James R.C.,(2003). 'Designing Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, Vol.32, No.1, p.43-55.
- Karaer, T. (1990, Nisan). 'Örgütlerde Değişime Karşı Direnç, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, s.135-150.
- Kaynak T. (1995). *Örgütsel Davranış*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Kıngır S. (2002). İşletmelerde Teknolojik Yeniliklere Karşı Direnme Sorunu ve Alınabilecek Önlemler, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:2002-2, Sayı:5, s.160-175.
- Kocacık F. (2003). *Toplumbilim Ders Notları*, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.
- Koçel T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Kozak M., Güçlü H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal bir İnceleme, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5,Sayı 1, s.1-10.
- Marangoz M. (1999). Değişim Mühendisliği(Re-Engineering) ve İşletme Kültürü, *Mercek Dergisi*, Şahinkaya Matbaacılık, Yıl:4 Sayı:15 Özel Sayı, s. 72-75.
- Melendall M. (1993). *Organizational Development Revised*, London, Mc Grow Hill Company.
- Moorhead E., Eriffin R. (1992).*Organizational Behavior*, Houston Mifflin Company.
- Morgan J. (1982). *Managing Change*, London, Mc Grow Hill, Inc.
- Morris D.,Brondon J. (1993). *Re-engineering Your Business*, London, Mc Grow Hill Inc.
- Nalbant, Z. (1997). Örgütsel Değişmeyi Yönetmede Önderin Rolü, Kayseri, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:12, s.91-98.
- Naylor J. (1999). *Management*, London, Financial Times.
- Neale M., Northcraft G. (1990). *Organizational Behavior*, New York: The Dryden Press

- Nelson D., Quick C.J. (1994). *Organizational Behavior*, Foundations, Realities and Challens, USA, West Publishing Company
- Ngo H.Y., Lau C.M. (2004, September). The HR System, Organizational Culture and Product İnnovation, *International Business Review*, s.7-15.
- Onal G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Onal G. (1979). İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı, Bursa, *Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, No:33.
- Özevren M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Ankara, Alfa Yayınları.
- Özgener Ş. (2000/2). Öğrenen Organizasyon Anlayışı, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s.42-54.
- Özkalp E., Kirel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, *İş-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.
- Özkan Y. (1998). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Yönetim ve Organizasyon, Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi.
- Özkara B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon: Ofset Matbaacılık.
- Öztürk, N. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon Eğitim Ve Katılımın Önemi, *Verimlilik Dergisi*, s.62-70.
- Peker Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları No:258, Takay Matbaacılık.
- Robbins P.S. (2001). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey: Upper Saddle River.
- Rossenber N. (1996, June). Uncertainty and Technological Change, *Technology and Growth*, p.88-96.
- Sağlam M. (1979). *Örgütsel Değişme*, Ankara: TODİE Yayınları.
- Schein E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Schwardz A. E. (1994, July). Eight Gurdelines Managing for Managing Change, *Supervisory Management*, Vol.A:39, Num:7, p.1-11.
- Semerciöz F. vd, (2002, Ocak) Değişim ve Yeni Yönetim Uygulamaları, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17 Cilt:5, Yıl:8, s.20-25.
- Semerciöz F., Kurt M. (2002). Şebeke Organizasyonlar ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama: Hayat Hastaneler Grubu, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*.
- Shermerhorn J. vd, (1997). *Organizational Behavior*, USA: John Willey&Sons.
- Smith M. K. (2001). *The Learning Organization*, The Encyclopedia of İnformal Education,.
- Şimşek Ş. vd, (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tabancalı E.(2003). *Örgütsel Değişme, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tekin M. vd, (2000). *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Konya: Damla Ofset.
- Tekin M. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya: Kuzucular Ofset.
- Tosun K. (1987) *İşletme Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Tuncay A.C. (1999, Temmuz). Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri, *Mercek Dergisi*, Yıl.4, Sayı:15, s. 68-70.
- Ülgen H., Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ülgen H. (1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:241.
- White D., Bednar D. (1997). *Organizational Behavior, Understanding and Managing People*, A Division of Simon and Schuster Inc.
- Yamak Ö.(1998). *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul: Panel Matbaa.

Yazıcı, H.J.(2001). The Role Of Communication in Organizational Change: An Empirical Investigation', *Information Management*, Vol:39, p. 540-555

Yeniçeri Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

EK 1: YÖNETİCİ ANKETİ FORMU

Sayın Yönetici;

Bu anket çalışması, Pamukkale Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Yüksek Lisans programında hazırlanan ‘**Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**’ adlı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Çağımızın en önemli olgularından biri olan değişimin örgütler üzerindeki etkilerini ve örgütlerin değişime verdikleri tepkilerini incelemek amacıyla hazırladığımız bu çalışmada, örgütsel değişimden kastımız; işletme içindeki işlerin yapılış ve oluş tarzından farklı olarak yapılması için gerçekleştirilen tüm faaliyetler sonucunda örgütün belli bir seviyeden başka bir seviyeye gelmesidir.

Ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevapların tam ve eksiksiz olması çalışma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Yoğun iş temponuza rağmen anket formumuzu yanıtlamayı kabul ederek, araştırmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Gülhan

ÇAĞDAŞ

A.Sosyo-Demografik Özelliklerle İlgili Sorular

1. Aşağıdaki yaş gruplarından kendi durumunuza uyanı işaretleyiniz

(1) 25'ten az (2) 25-34 (3) 35-44 (4) 45-54 (5) 55 ve üstü

2. Eğitim durumunuz

(1) İlkokul (2) Ortaokul (3) lise ve dengi meslek okulları
(4) Yüksekokul (5) Fakülte(lisans) (5) lisans üstü (6) diğer.....

3. Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

(1) 3 yıldan az (2)3-5 (3) 6-8 (4)8 den fazla

4. İşletme içindeki unvanınız

(1) İşletme sahibi
(2) İşletme Müdürü
(3) Bölüm Yöneticisi (Üretim, Pazarlama, İnsan Kaynakları, Muhasebe, Finansman müdürü) (4) Bölüm Yöneticisi Yardımcısı

B.Örgütsel değişimi gerektiren nedenlerle ilgili sorular

5. İşletmenizde son 5 yıldır herhangi bir değişim gerçekleştirildi mi?

- (1) İşletme tamamen değişti
 (2) İşletmede büyük ölçüde bir değişim yaşandı
 (3) Kararsızım
 (4) İşletmede büyük bir değişim yaşanmadı
 (5) İşletmede hiçbir değişim yaşanmadı

6. Aşağıda belirtilen koşulların işletmenizi ne oranda değişime zorladığını aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz. (5=Tamamen değiştirdi, 4=Çok değiştirdi, 3= Ne değiştirdi ne değiştirmede, 2=Çok değiştirmede, 1=Hiç değiştirmede)

I. İşletme Dışı Koşullar	5	4	3	2	1
6a. Doğal çevre koşulları (Toprak yapısı, hava, su, iklim..vb)					
6b. Toplumsal çevre koşulları (iç göç, eğitim seviyesinin ve genç nüfus oranının artması... v.b)					
6c. Hukuki Çevre koşulları (Yasa ve Kanunlardaki Değişimler ... v.b.)					
6d. Teknolojik çevre Koşulları (Yeni ürün, hizmet ve teknolojik değişimler...v.b.)					
6e. Ekonomik çevre koşulları (Enflasyon, devalüasyon, ekonomik krizler vb)					
6f. Yönetimsel ve örgütsel faktörler (Yeni yönetim yaklaşımları ile örgütlerin yeniden yapılandırılması hususundaki modern yönetim ve organizasyon teknikleri ile işgücü motivasyonunun yükseltilmesi çabaları v.b.)					
II. Küreselleşme					
6h. Küreselleşmenin getirdiği fırsatlar					
6i. Küreselleşmenin getirdiği tehditler					
III. İşletme içi Koşullar					
6j. İşletmenin büyümesi, iş hacminin artması					
6k. Başka işletmelerle birleşme, yeni ortaklıklar kurulması					
6l. Üst yöneticilerin değişmesi					
6m. Rakiplerle yapılan benchmarking (rakiplerle kendi işletmemizi karşılaştırma)					
6n. İşletmenin satış ve karlılık düzeyinde azalma					
6o. Sektörde bulunan diğer şirketlerdeki örgütsel değişim uygulamalarının olumlu sonuç verdiğinin gözlenmesi					
6p. Diğer (Lütfen belirtiniz):.....					

D.Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesine ilişkin sorular

7. Son beş yıl içinde örgütünüzde nasıl bir değişim gerçekleştirilmiştir.

	Evet	Hayır
7a. Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlandı		
7b. Yeni üretim yöntemleri kullanılmaya başlandı		
7c. Yeni pazarlama stratejileri geliştirildi		
7d. Yeni pazarlara açıldı		
7e. Yeni makineler alındı		
7f. Mamul modellerinde değişime gidildi		
7g. Diğer		

8. Örgütünüzde örgütsel değişim ile ilgili kararlar alınırken aşağıdaki kademeler **değişim kararına ne kadar etkili olmaktadır?**

(5=Kararın tamamına etkili, 4= Kararın çoğunluğuna etkili, 3= Orta düzeyde etkili, 2= Kararın büyük bir kısmında etkisiz (çok az etkili), 1= Hiçbir etkisi yok)

	5	4	3	2	1
8a. Yönetim kurulu					
8b. Genel müdür ve genel müdür yardımcıları					
8c. Bölüm Müdürleri					
8d. Değiştirilecek işi yapanlar					
8e. Diğer.....					

9. İşletmenizde örgütsel değişim sürecinde dışarıdan danışman(lar) kullanıyor musunuz?

1) Evet, bu konuda **danışmanlık şirketlerinden** yararlanılıyor

2) Evet, **üniversitelerden (görevlendirilmiş öğretim elemanlarından)** danışmanlık konusunda yararlanılıyor

3) Hayır, hiçbir şekilde dışarıdan danışman kullanılmıyor, bu konuda **işletmede görevli** bir veya birkaç **danışman** var (Lütfen, **10. soruya** geçiniz)

4) Hayır, hiçbir şekilde dışarıdan danışman kullanılmıyor, bu konuda **işletmede danışmanlık** yapmak üzere görevli **ekip** (veya birimler) var. (Lütfen, **10. soruya** geçiniz)

10. Dışarıdan danışmanlar kullanıldıysa sizce aşağıdakilerden hangisi gerçekleşmiştir? (Bu soruyu cevaplandırdıktan sonra, lütfen, **11. soruya** geçiniz)

1) Sistemin işleyişine ve kurum kültürüne yabancı oldukları için olumlu bir katkıları **olmadı**

2) Uzman kişiler olarak değişimin başarılmasına yardımcı **oldular**

11. Değişimi gerçekleştirmek için işletme içinden danışman kullanıyorsanız yada bu konuda bir ekip oluşturuyorsanız **bu kişilerde önemli kabul edilen** hususlar nelerdir?

(5=Tamamen önemli, 4=Kısmen önemli, 3=Kararsızım, 2=Kısmen önemsiz,1=Tamamen önemsiz)

	5	4	3	2	1
11a. Bilgi ve uzmanlık					
11b. İşletmedeki diğer çalışanların gözündeki intibaları					
11c. Değişimin benimsenmesini sağlayacak liderlik özelliklerinin olması					
11d. İşletmede var olan hiyerarşi içinde üst düzeyde yer almak					
11e. Ekip çalışmasına yatkınlık					
11f. Diğer.....					

12. İşletmenizde şu ana kadar uyguladığınız değişim teknikleri nelerdir?

(1= Evet Uygulandı, 2= Hayır Uygulanmadı)

	1	2
12a. Toplam kalite yönetimi		
12b. Teknoloji transferi		
12c. Değişim mühendisliği(mevcut yapıda düzeltmeler yapmak yerine örgütün tüm iş yapma süreç ve usullerinin kökten değiştirilerek yeniden yapılandırılması)		
12d. Öğrenen örgütler(İşletmedeki sürekli yaşanan olaylardan ve çevresel değişimlerden sonuçlar çıkartılarak örgüt içindeki her düzeydeki çalışanlarca öğrenmeye önem verilmesi)		
12e. Duyarlılık eğitimi(İşletme içinde her düzeydeki çalışanların meslektaşlarıyla örgüt içinde belirli bir hiyerarşi olmaksızın karşılıklı etkileşimi)		
12f. Takım oluşturma		
12g. İş genişletme(Yapılan işlerde işlem sayısının artması)		
12h. İş zenginleştirme(Yapılmakta olan görevde yetki sorumluluğunun artması)		
12i. Tutum araştırması ve geri besleme(İşletme ile ilgili hususlarda her düzeydeki çalışanların genel kanaat ve görüşlerinin araştırılarak elde edilen bulguların bütün çalışanlarca birlikte değerlendirilmesi)		

E.Yöneticilerin değişim karşısında vaziyet alışları ile ilgili sorular

13. Tabloda ifade edilen görüşlere ne ölçüde katıldığınızı aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz:

Buna göre; (5=Tamamen katılıyorum,4=Kısmen katılıyorum,3=Kararsızım, 2=Kısmen Katılmıyorum 1=Tamamen katılmıyorum)

Katılma derecesi	5	4	3	2	1
13a. Değişim gelişmeye ve ilerlemeye sebep olabilecek bir fırsattır					
13b. İşletme içerisinde işgörenlere karşı demokratik ve kararlara katılmaya yönelik bir tutum izlenir					
13c. Aştların en azından kendi uzmanlıklarıyla ilgili alanlarda değişim kararlarına katılmaları hem direnmeyi azaltır hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur					
13d. Çalışanların değişim ile ilgili kararlara katılması, değişim uygulamalarının başarılı olmasında ve örgütsel verimliliğin artırılmasında önemli rol oynar.					
13e. İşletme içinde yapılacak değişimler, çalışanlara daha önceden bildirilmelidir					
13f. Yöneticiler personelleriyle kendi güç ve yetki üstünlüklerini yansıtmadan bir arada çalışabilmelidir					
13g. İşletmenin içinden ve dışından gelen değişim sinyalleri önceden fark edilerek işletmenin sürekli değişen çevre koşullarına uyumu sağlanmaktadır					

F.Değişim Vizyonu ile ilgili sorular

14. İşletmenizde değişim uygulamasına başlamadan önce vizyon bildirimini gerçekleştirildi mi?

1)Evet

2)Hayır (17.Soruya geçiniz)

15. İşletmenizde değişim uygulamasına başlamadan önce vizyon bildirimini gerçekleştirildiyse vizyonun hangi özelliklerde olmasına dikkat edildi?

(5= Tamamen dikkat edildi, 4= Çoğunlukla dikkat edildi, 3= Fikrim yok, 2= Çoğunlukla dikkat edilmedi, 1= Hiç dikkat edilmedi)

	5	4	3	2	1
16a.Kolay anlaşılabilir olmasına					
16b.Değişimin amacını net bir şekilde açıklayıcı olmasına					
16c.Mümkün olduğunca çok bireyin katılımıyla oluşturulmasına					
16d.Diğer.....					

16. Değişim vizyonunun işgörenlere bildirilmesinde hangi araçlar kullanıldı?

	Evet	Hayır
17a. Broşürler		
17b. Birebir görüşmeler		
17c. İşletme içinde yer alan iletişim panoları		
17d. Gruplar halinde yapılan bilgilendirme toplantıları		
17e. Grup temsilcileriyle yapılan toplantılar		
17f. Formel olmayan iletişim kanalları		
17e. Diğer.....		

17. Vizyon bildirimini gerçekleştirilmemesinin nedenlerini belirtiniz? **(Bu soruyu 15. soruya Hayır cevabını verenler cevaplandıracaktır. 15. soruya Evet cevabını verenler bu soruyu atlayarak 19. Sorudan devam edebilirler)**

(5=Tamamen katılıyorum, 4=Kısmen katılıyorum, 3=fikrim yok, 2=Kısmen katılmıyorum, 1=Hiç katılmıyorum)

	5	4	3	2	1
17a.Vizyon bildiriminin gereksiz olması,					
17b.Bir vizyonun olmaması					
17c.Vizyonla belirginleştirilen hedeflere ulaşılamaması durumunda gelebilecek eleştirileri engellemek					
17d.Değişimin gerçekleştirilmesi ile görevli kişiler değişim vizyonundan haberdardı ve bu yeterli görüldü					
17e.Diğer.....					

G.Yöneticilerin değişime karşı oluşacak dirence bakış açıları ile ilgili sorular

18. İşletmenizde değişikliklere karşı direnç oluşuyor mu?

1)Her zaman 2)Sık sık 3)Bazen 4)Nadiren 5)Hiçbir Zaman

19. İşletmenizde değişime karşı oluşabilecek dirençlerin nedenleri hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz. (5=Tamamen katılıyorum,4=Kısmen katılıyorum, 3=fikrim yok,

2=Kısmen katılmıyorum,1=Tamamen katılmıyorum)

	5	4	3	2	1
19a.İşini kaybedeceği, ücretlerde azalma yaşanacağı korkusu gibi ekonomik nedenler.					
19b.İş yapma alışkanlıkları, güvende olma isteği gibi insanın doğasından kaynaklanan psikolojik nedenler.					
19c.Statüsünde ve sosyal ilişkilerinde değişiklik olacağı korkusu gibi nedenlerden kaynaklanan sosyal nedenler					
19d.Değişimle ilgili yeterli bilgiye sahip olmama, uzmanlaştığı konudan uzaklaşma korkusu gibi teknik nedenler					
19e.Diğer.....					

20. İşletmenizde değişikliklere karşı tepkiler hangi şekillerde ortaya çıkmaktadırlar?

	Evet	Hayır
20a.İşi yavaşlatma		
20b. İşe devamsızlık		
20c. Daha çok viziteye çıkma		
20d. Bilerek hata yapma		
20e. Firelerin ve defolu ürünlerin çoğalması		
20f. Üretim araçlarını kasten bozmak		
20g.Diğer(Belirtiniz).....		

21. İşletmenizde değişikliklere karşı ortaya çıkan tepki kimlerden kaynaklanmaktadır?

	Evet	Hayır
21a. İşletme sahipleri		
21b. Üst kademe yöneticileri		
21c. Alt kademe yöneticileri		
21d. Vasıflı elemanlar		
21e. Vasıfsız elemanlar		
21f. Diğer		

22. İşletmenizde değişime direnmenin üstesinden gelebilmek için aşağıdaki yöntemlerden hangileri kullanılır?

	Evet	Hayır
22a. Değişimle ilgili kararlara katılım		
22b. İletişim ve eğitim		
22c. Personeli ikna etme		
22d. Personele karşı açık ve kararlı baskı uygulama		
22e. Personelle anlaşma yoluna gitme		

23. Değişim faaliyetleri planlanırken, değişime karşı oluşabilecek direnci önlemek için aşağıdaki faaliyetlerden hangileri planlandı.

	Evet	Hayır
23a. Değişim amacının tüm iş görenlerce anlaşılması sağlandı		
23b. Değişim sonrası oluşacak koşullar hakkında herkesin bilgi sahibi olması sağlandı		
23c. Olasılıktan ibaret olan direnç olgusuna dair herhangi bir çalışma içine girilmedi		
23d. Diğer.....		

24. İşletmenizde değişimin iş görenler üzerindeki etkilerini tespit etmek için yürütülen faaliyetler nelerdir?

	Evet	Hayır
24a. Performans değerlendirme sonuçları incelenir.		
24b. İş görenlerin bağlı buldukları yöneticilerden bilgi alınır.		
24c. İnförmel iletişim kanalları aracılığıyla elde edilen bilgilerden yararlanır.		
24d. Belli aralıklarla toplantılar yapılır.		
24e. Böyle bir faaliyet gerçekleştirilmez.		
24f. Diğer.....		

EK 2: İŞGÖREN ANKETİ FORMU

Sayın İş Gören;

Bu anket çalışması, Pamukkale Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Yüksek Lisans programında hazırlanan '**Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**' adlı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Çağımızın en önemli olgularından biri olan değişimin örgütler üzerindeki etkilerini ve örgütlerin değişime verdikleri tepkilerini incelemek amacıyla hazırladığımız bu çalışmada, örgütsel değişimden kastımız; işletme içindeki işlerin yapılış ve oluş tarzından farklı olarak yapılması için gerçekleştirilen tüm faaliyetler sonucunda örgütün belli bir seviyeden başka bir seviyeye gelmesidir.

Ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevapların tam ve eksiksiz olması çalışma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Yoğun iş temponuza rağmen anket formumuzu yanıtlamayı kabul ederek, araştırmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Gülhan ÇAĞDAŞ

A.Sosyo-Demografik Faktörlerle İlgili Sorular

1. Aşağıdaki yaş gruplarından kendi durumunuza uyanı işaretleyiniz

a)25 ten az b)25-34 c)35-44 d)45-54 e)55 ve üstü

2. Eğitim durumunuz

1)ilkokul 2)ortaokul 3)lise ve dengi meslek okulları 4)ön lisans-
lisans

5)lisans üstü 6)diğer

3. Kaç yıldır işletmede çalışıyorsunuz

1) 3 yıldan az 2) 3-5 yıl 3)6-9 yıl 4)9 yıldan fazla

4. İşletme içindeki unvanınız

1) usta (üretim hattında çalışan vasıflı eleman)

2) yarı vasıflı eleman (üretim hattında çalışan diğer personel)

3)Doğrudan üretimde çalışmayıp işletmenin diğer hizmetlerinde bulunan personel (muhasabe,finansman,pazarlama vb.)

B.İşgörenlerin Değişim Uygulamalarına Katılımlarına ilişkin Sorular

5. İşletmenizde şu ana kadar herhangi bir değişim gerçekleştirildi mi?

- a) Evet gerçekleştirildi
b) Hayır gerçekleştirilmedi

6. Aşağıdaki (2. sayfada bulunan) tabloda ifade edilen görüşlere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz
(Buna göre;5=Tamamen katılıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum, 3= Fikrim Yok, 2= Kısmen Katılmıyorum, 1=Tamamen Katılmıyorum)

Katılma Derecesi	5	4	3	2	1
6a.Yöneticileriniz ‘bunu söylediğim gibi yapmanı istiyorum’ dan çok ‘hadi bunu birlikte çözelim’ sözünü kullanırlar					
6b.Değişimi gelişmeye ve ilerlemeye sebep olabilecek bir fırsat olarak görürüm					
6c.Örgütünüzde değişimi uygulayacak ve değişimden etkilenecek personelin değişim yapılacak konu ile ilgili görüşleri alınır.					
6d.Örgüt içinde değişim ile ilgili faaliyetlere katılmam sağlanır ve yöneticilerim benimle sürekli bilgi alışverişinde bulunur.					
6e.Değişim sonrası oluşacak koşullara karşı önceden bilgilendirilirim					
6f.Değişim sonrası oluşan koşullara karşı uyum sağlama konusunda sorun yaşayıp yaşamadığım yöneticilerim tarafından araştırılır					
6g.İşletmede yöneticilerimiz işgörenlere karşı demokratik davranırlar ve kararlara katılmayı teşvik eden bir tutum izlerler					
6i.Değişimin amacı ile ilgili vizyon belirlenirken yöneticilerimiz bizim de fikirlerimizi alırlar.					
6j.Bu örgütte bir şeyler değişirse bundan ben ve benim statümdekiler zarar görürler.					
6k.Bu örgütte yapılan bir değişiklik tepki ile karşılanır.					
6l.Bu işletmede yapılan değişimler hep sonuçsuz kalır.					
6m.İşletmemizde bazı değişim faaliyetlerine tepki gösterilmesinin nedeni karar aşamasına işgörenlerin katılmaması ve bu nedenle değişimi benimsememeleridir.					
6n.Yöneticilerimizin tutumları yaratıcılığımızı geliştirmektedir.					
6o.Uygulanacak olan değişikliklerde bizimle iletişim kurulmaktadır.					
6p. İşletmenin içerisinde değişimi gerçekleştirmek için işletme çalışanları arasından oluşturulan ekip, değişimin gerçekleştirilmesinde daha başarılı olacaktır.					
6r. İşletmede değişimi gerçekleştirmek için dışarıdan getirilen uzman kişiler işletmedeki değişimi gerçekleştirmede daha başarılıdırlar.					

C. Değişim uygulamalarına ilişkin sorular

7. İşletmenizde yapılacak olan değişimlere kimler karar vermektedir.

	Evet	Hayır
7a. Tepe Yönetimi		
7b.Orta düzey Yöneticiler		
7c.Alt düzey yöneticiler		
7d.Değişimden etkilenen her düzeydeki çalışanlar		
7e.Dışarıdan bir uzman yada danışman		
7f.Diğer (Lütfen belirtiniz):.....		

8. Değişim programının uygulanmasına ilişkin olarak sizce aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- 1)Değişim işgörenleri ikna ederek yavaş yavaş uygulamalıdır. Böylece değişime direnme ortadan kalkacak ve değişim programı başarılı olacaktır.
- 2)Değişim kararı alındıktan sonra hemen uygulamaya geçilmelidir. İşgörenler daha sonra bilgilendirilmelidir. Böylece zaman kaybetmeden değişim programı uygulamaya konmuş olacaktır.

9. İşletmenizde şu ana kadar uygulandığına tanık olduğunuz değişim teknikleri nelerdir?

	Evet	Hayır
9a.Toplam kalite yönetimi		
9b.Teknoloji transferi		
9c.Değişim mühendisliği(mevcut yapıda düzeltmeler yapmak yerine örgütün tüm iş yapma süreç ve usullerinin kökten değiştirilerek yeniden yapılandırılması)		
9d.Öğrenen örgütler (İşletmedeki sürekli yaşanan olaylardan ve çevresel değişimlerden sonuçlar çıkartılarak örgüt içindeki her düzeydeki çalışanlarca öğrenmeye önem verilmesi)		
9e.Duyarlılık eğitimi (İşletme içinde her düzeydeki çalışanların meslektaşlarıyla örgüt içinde belirli bir hiyerarşi olmaksızın karşılıklı etkileşimi)		
9f.Takım oluşturma		
9g.İş genişletme (Yapılan işlerde işlem sayısının artması)		
9h.İş zenginleştirme (Yapılmakta olan görevde yetki ve sorumluluğunun artması)		
9i.Tutum araştırması ve geri besleme (İşletme ile ilgili hususlarda her düzeydeki çalışanların genel kanaat ve görüşlerinin araştırılarak elde edilen bulguların bütün çalışanlarca birlikte değerlendirilmesi)		

EK 3: ANKET SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULARA AİT TABLOLAR

Tablo 2. Yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri

S= 102

ÖZELLİK	SAYI	YÜZDE
YAŞ GRUPLARI		
25-34 yaş	41	40.2
35-44 yaş	31	30.4
45-54 yaş	17	16.7
55 ve üstü	13	12.7
EGİTİM DURUMU		
İlköğretim	14	13.8
Lise ve dengi meslek okulları	17	16.6
Önlisans	25	24.5
Lisans-lisans üstü	46	45.1
İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
3 yıldan az	18	17.6
3-5 yıl	26	25.5
6-8 yıl	23	22.5
8'den fazla	35	34.4
İŞLETME İÇİNDEKİ ÜNVANI		
İşletme sahibi	21	20.6
İşletme müdürü	16	15.7
Bölüm yöneticisi	51	50.0
Bölüm yöneticisi yardımcısı	14	13.7

Tablo 3: İşletmede yaşanan değişim

DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞMESİ	Sayı	Yüzde
İşletme tamamen değişti	6	5.9
İşletmede büyük bir değişim yaşandı	56	54.9
Kararsızım	5	4.9
İşletmede büyük bir değişim yaşanmadı	28	27.9
İşletmede hiçbir değişim yaşanmadı	7	6.9
	102	100

Tablo 4: İşletmeyi Örgütsel Değişime Zorlayan Etmenlerin Değişim Üzerindeki Etkisi

S=102

ETMENLER	DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETMENLERİ PUANLAMARI									
	1		2		3		4		5	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
İŞLETME DIŞI KOŞULLAR										
Doğal Çevre koşulları	56	54.9	22	21.9	10	9.8	6	5.9	8	7.8
Toplumsal çevre koşulları	30	29.4	28	27.5	18	17.6	21	20.6	5	4.9
Hukuki çevre koşulları	24	23.5	24	23.5	26	25.5	19	18.6	9	8.8
Teknolojik çevre koşulları	6	5.9	6	5.9	15	14.7	40	39.2	35	34.3
Ekonomik faktörler	3	3.0	6	6.1	10	10.1	40	40.4	43	43.4
Yönetmel ve örgütsel faktörler	18	17.8	12	11.9	23	22.8	37	36.6	12	11.8
KÜRESELLEŞME										
Küreselleşmenin getirdiği fırsatlar	11	10.9	12	11.9	25	24.8	27	26.7	27	26.7
Küreselleşmenin getirdiği tehditler	11	10.8	7	6.9	21	20.6	30	29.4	33	32.4
İŞLETME İÇİ KOŞULLAR										
İşletmenin büyümesi	10	9.8	10	9.8	13	12.7	38	37.3	31	30.4
Başka işletmelerle birleşme	71	71.0	11	11.0	11	11.0	2	2.0	7	7.0
Üst yöneticilerin değişmesi	33	33.7	13	13.3	22	22.5	27	27.6	7	7.1
Rakiplerle yapılan benchmarking	20	19.6	25	24.5	16	15.7	30	29.4	11	10.8
İşletmenin satış ve karlılık düzeyinde azalma	34	33.3	17	16.7	24	23.5	23	22.5	4	3.9
Sektörde bulunan diğer işletmelerin değişim uygulamalarının başarısı	28	28.0	17	17.0	31	31.0	19	19.0	7	7.0

* 5= Tamamen değiştirdi, 4= çok değiştirdi, 3= ne değiştirdi ne değiştirmede, 2= çok değiştirmede, 1= hiç değiştirmede.

Tablo 5: İşletmede Son 5 Yıl İçinde Gerçekleşen Değişim

DEĞİŞİM ÖZELLİKLERİ	EVET		HAYIR		TOPLAM	
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Yeni yönetim tekniklerinin uygulanması	58	56.9	44	43.1	102	100
Yeni üretim yöntemlerinin kullanılması	62	60.8	40	39.2	102	100
Yeni pazarlama stratejilerinin gerçekleştirilmesi	58	56.9	44	43.1	102	100
Yeni pazarlara girilmesi	66	64.7	36	35.3	102	100
Yeni makinelerin alınması	79	77.5	33	22.5	102	100
Mamul modellerinde değişime gidilmesi	76	74.5	26	25.5	102	100

Tablo 6: Örgütsel Değişim İle İlgili Karar Alınmasında Etkili Personel

S= 102

PERSONEL	DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DERECELENDİRİLMESİ									
	1		2		3		4		5	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Yönetim Kurulu	4	4	8	7.9	10	9.9	20	19.8	60	59.4
Genel müdür ve genel müdür yardımcıları	3	2.9	2	2	15	14.7	38	37.3	44	43.1
Bölüm Müdürleri	12	11.8	12	11.8	30	29.4	38	37.3	10	9.8
Değiştirilecek işi yapanlar	24	23.5	30	29.4	29	28.4	16	15.7	3	3.0

Tablo 7: Örgütsel Değişim Sürecinde Danışmanlık Hizmeti Alınması

DANIŞMANLIK HİZMETLERİ	SAYI	YÜZDE
Danışmanlık şirketleri	37	37.8
Üniversite öğretim elemanları	5	5.1
İşletme içinde görevli danışmanlar	36	36.7
İşletme içinde görevli danışmanlık ekibi	20	20.4
TOPLAM	102	100

Tablo 8. Dışardan alınan Danışmanlık Hizmetlerinin Değişimin Başarılmasındaki Rolü

Alınan danışmanlık Hizmetlerinin Katkısı	SAYI	YÜZDE
Sistemin işleyişine ve kurum kültürüne yabancı oldukları için olumlu bir katkıları olmadı	26	25.6
Uzman kişiler olarak değişimin başarılmasına yardımcı oldular	76	74.4
TOPLAM		100

Tablo 9: Örgütsel Değişimi Gerçekleştirmede İşletme İçinden Kullanılan Danışmanlarda Aranılan Özellikler

ÖZELLİK	ÖZELLİĞİN DERECELENDİRLİMESİ									
	1		2		3		4		5	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Bilgi ve uzmanlık	4	5.5	0	0	2	2.7	7	9.6	60	82.2
Çalışanlar gözündeki intiba	12	16.7	3	4.2	9	11.1	16	22.2	33	45.8
Liderlik özellikleri	9	12.3	1	1.4	5	6.8	15	20.5	43	58.9
Hiyerarşide yer almak	12	16.7	6	8.3	13	16.7	19	26.1	23	31.9
Ekip çalışmasına yatkınlık	11	15.1	3	4.1	4	5.5	18	24.7	37	50.7

Tablo 10: İşletmede Kullanılan Değişim Teknikleri

DEĞİŞİM TEKNİKLERİ	KULLANILMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Toplam Kalite Yönetimi	71	69.6	31	30.4	102	100
Teknoloji Transferi	59	57.8	43	42.2	102	100
Değişim Mühendisliği	15	14.7	87	85.3	102	100
Öğrenen Örgütler	53	52	49	48.0	102	100
Duyarlılık Eğitimi	47	46.5	55	53.5	102	100
Takım oluşturma	65	65.7	37	34.3	102	100
İş Genişletme	50	49	52	51.0	102	100
İş Zenginleştirme	60	59.4	42	40.6	102	100
Tutum Araştırması ve Geri Besleme	44	43.6	58	55.4	102	100

Tablo 11 :Yöneticilerin Değişim Karşısında Vaziyet Alışları

BAKIŞ AÇILARI	DEĞİŞİME BAKIŞ AÇILARININ DERECELENDİRİLMESİ									
	1		2		3		4		5	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Değişim İlerlemeye Ve Gelişmeye Sebep Olabilecek Bir Fırsattır	2	20	2	2.0	6	5.9	26	25.5	66	64.7
İşletme İçersinde İşgörenlere Karşı Demokratik Ve Kararlara Katılımcı Bir Tutum İzlenir	6	5.9	13	12.7	15	14.7	38	37.3	30	29.4
Astların uzmanlıklarıyla ilgili alanlarda değişim kararlarına katılmaları direnmeyi azaltır ve yaratıcılıklarını geliştirir	4	3.9	10	9.8	16	15.6	25	24.5	47	46.1
Çalışanların değ.kar.katılımı değ.uygulamasının başarına ve örg.verimliliğin arttırılmasında etkili olur	3	2.9	8	7.8	10	9.8	25	24.5	56	54.9
Yapılan değişimler çalışanlara daha önceden bildirilmelidir	3	2.9	17	16.7	12	11.8	23	22.5	47	46.1
Yöneticiler personelleriyle güç ve yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışabilmelidir	10	9.8	9	8.8	11	10.8	28	27.5	44	43.1
Değişim sinyalleri fark edilerek değişen çevre koşullarıma uyum sağlanmalıdır	3	2.9	8	7.8	11	10.7	21	20.6	59	57.8

Tablo12: Değişim Vizyonunun Bildirimi

VİZYON BİLDİRİMİ	BİLDİRİM YAPILMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Değişim uygulamasına başlamadan önce vizyon bildirimi gerçekleşti mi?	38	37.3	64	62.7	102	100

Tablo 13 :Değişim Vizyonu Belirlenirken Dikkat Edilen Hususlar

VİZYON ÖZELLİKLERİ	VİZYON ÖZELLİKLERİNE DİKKAT EDİLMESİNİN DERECELENDİRİLMESİ									
	1		2		3		4		5	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Kolay anlaşılabilir olması	0	0	2	5.3	3	7.9	11	28.9	22	57.9
Değişimin amacını net bir şekilde açıklayıcı olması	0	0	2	5.3	3	7.9	11	28.9	22	57.9
Mümkün olduğunca çok bireyin katılmasına	3	7.9	3	7.9	2	5.9	15	39.5	15	39.5

Tablo14: Vizyon Bildiriminde Kullanılan Araçlar

ARAÇLAR	KULLANILMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Broşürler	2	5.3	36	9.7	38	100
Birebir görüşmeler	19	50.0	19	50.0	38	100
İşletme içinde yer alan iletişim panoları	26	68.4	12	31.6	38	100
Gruplar halinde yapılan bilgilendirme toplantıları	29	76.3	9	23.7	38	100
Grup temsilcileriyle yapılan toplantılar	20	52.6	18	47.4	38	100
Formel olmayan iletişim kanalları	14	36.8	24	63.2	38	100

Tablo15: Vizyon Bildirimi Yapılmamasının Nedenleri

NEDEN	NEDENİN DERECELNEDİRMESİ									
	1		2		3		4		5	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Vizyon bildiriminin gereksiz olması	42	64.6	2	3.1	14	21.5	2	3.1	5	7.7
Bir vizyonun olmaması	39	60.0	5	7.7	11	16.9	4	6.2	6	9.2
Vizyonla bildirilen hedeflere ulaşamam durumunda gelecek eleştirileri önlemek	26	40.6	5	7.8	20	31.3	6	9.4	7	10.9
Değişimin gerçekleşmesi ile görevli kişiler haberdardı ve bu yeterli bulundu	13	20.3	4	6.3	14	21.9	18	28.1	15	23.4

Tablo 16 :Değişime karşı direnç oluşma durumu

OLUŞMA DURUMU	SAYI	%
Her zaman	3	2.9
Sık sık	15	14.7
Bazen	44	43.1
Nadiren	28	27.5
Hiçbir zaman	12	11.8

Tablo17: Değişime Karşı Oluşan Direncin Nedenleri

NEDEN	NEDENİN DERECELENDİRLİMESİ										TOPLAM	
	5		4		3		2		1			
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Ekonomik faktörler	24	23.5	7	6.0	16	15.7	27	26.5	28	27.5	102	100
Psikolojik faktörler	12	11.9	6	5.9	15	14.4	35	34.5	34	33.6	102	100
Sosyal faktörler	18	17.8	7	6.9	15	14.7	33	32.4	29	28.4	102	100
Teknik nedenler	13	12.7	5	4.9	14		30	13.7	40	29.4	102	100

Tablo 18: Değişime karşı ortaya çıkan tepkinin türü

TEPKİ TÜRÜ	ORTAYA ÇIKMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
İşi yavaşlatma	37	36.3	65	63.7	102	100
İşe devamsızlık	11	10.8	91	89.2	102	100
Daha çok viziteye çıkma	22	21.6	80	78.4	102	100
Bilerek hata yapma	19	18.8	83	81.2	102	100
Firelerin ve defolu ürünlerin çoğalması	43	42.2	59	57.8	102	100
Üretim araçlarını kasten bozmak	8	5.9	96	94.1	102	100
Diğer(motivasyon eksikliği)	11					

Tablo 19: Değişime tepkinin kaynaklandığı kişiler

TEPKİNİN KAYNAĞI	KAYNAKLANMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
İşletme sahipleri	25	24.5	77	75.5	102	100
Üst kademe yöneticileri	33	32.4	69	67.6	102	100
Alt kademe yöneticileri	35	34.3	67	65.5	102	100
Vasıflı elemanlar	49	48.0	53	52.0	102	100
Vasıfsız elemanlar	30	29.4	72	70.6	102	100

Tablo 20: Değişime Direnmenin Üstesinden Gelmek İçin Kullanılan Yöntemler

YÖNTEM	KULANILMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Kararlara katılım	68	67.3	34	32.7	102	100
İletişim ve Eğitim	76	74.5	26	25.5	102	100
Personeli ikna etme	79	78.2	23	21.8	102	100
Personele karşı açık ve kararlı baskı uygulama	30	29.7	72	70.3	102	100
Personelle anlaşma yoluna gitme	43	42.2	59	57.8	102	100

Tablo 21: Direnci Önlemek İçin Planlanan Faaliyetler

FAALİYET TÜRÜ	PLANLANMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Değişim amacının tüm çalışanlarca anlaşılması sağlandı	57	57	43	43	100	100
Değişim sonrası oluşacak durum hakkında herkesin bilgi sahibi olması sağlandı	58	58	42	42	100	100
Herhangi bir çalışma yapılmadı	35	35	65	65	100	100

Tablo 22: Değişimin Etkilerinin Tespiti İçin Yürütülen Faaliyetler

FAALİYET TÜRÜ	KULLANILMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Performans değerlendirme sonuçları incelenir	50	49.0	52	51.0	102	100
Yöneticilerden bilgi alınır	73	71.6	29	28.4	102	100
İnformel iletişim kanalları kullanılır	51	50.0	51	5.0	102	100
Toplantılar yapılır	71	69.6	31	30.4	102	100
Herhangi bir faaliyet gerçekleşmez	16	15.9	86	84.1	102	100

Tablo 23: Değişim Sonrası Fark Edilen Bilgi Ve Beceri Eksikliğinin Giderilmesi İçin Yürütülen Faaliyetler

FAALİYET TÜRÜ	KULLANILMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Herhangi bir eksikliğe rastlanmaz	35	34.7	66	65.3	102	100
Şirket içinde, dışardan uzman kişiler eğitim verir	42	41.6	60	58.4	102	100
İşgörenler kurum dışında eğitim seminerlerine katılır	40	38.6	62	61.4	102	100
Kurum içinden uzman kişiler eğitim verir	59	57.4	43	42.6	102	100

Tablo 24: Değişim Süreci Sonunda Belirlenen Hedeflere Ulaşma Durumu

ULAŞMA DURUMU	SAYI	%
Tamamen ulaşıldı	5	4.9
Çoğunlukla ulaşıldı	61	59.8
Ne ulaşıldı ne ulaşılmadı	22	21.6
Çoğunlukla ulaşılmadı	11	10.8
Hiç ulaşılmadı	3	2.9

Tablo25:İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri

S:123

ÖZELLİK	SAYI	YÜZDE
YAŞ GRUPLARI		
25'ten az	36	29.3
25-34 yaş	61	49.6
35-44 yaş	24	19.5
45-54 yaş	2	1.6
EGİTİM DURUMU		
İlköğretim	36	29.3
Lise ve dengi meslek okulları	56	45.5
Önlisans-lisans	31	25.2
İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
3 yıldan az	43	35.0
3-5 yıl	26	21.1
6-8 yıl	36	29.3
8'den fazla	18	14.6
İŞLETME İÇİNDEKİ ÜNVANI		
Usta	41	33.3
Yarı vasıflı eleman	40	32.5
Doğrudan üretimde çalışmayıp işletmenin diğer hizmetlerinde çalışan personel	42	34.1

Tablo 26: İşgörenler Açısından Çalıştıkları İşletmede Değişimin Gerçekleşmesi

	GERÇEKLEŞME DURUMU				TOPLAM	
	Evet		Hayır			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
İşletmenizde şu ana kadar herhangi bir değişim gerçekleştirildi mi?	91	74.0	32	26.0	123	100

Tablo 27 :İşgörenlerin Değişim Uygulamalarına Katılımları

KATILIM	DEĞİŞİME KATILIM PUANI DERECELENDİRMESİ									
	1		2		3		4		5	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Yöneticilerimiz 'bunu yapmanı istiyorum'dan çok 'hadi birlikte çözelim' derler	26	21.1	22	17.9	9	7.3	39	31.7	27	22.0
Değişim ilerlemeye ve gelişmeye sebep olabilecek bir fırsattır	4	3.3	3	2.4	8	6.5	34	27.6	74	60.2
Değişimi uygulayacak ve etkilenecek personelin değişim yapılacak konuyla ilgili görüşleri alınır	21	17.1	22	17.9	20	16.3	27	22.0	33	26.8
Değişim faaliyetlerine katılımım sağlanır ve sürekli bilgi alışverişinde bulunulur	23	18.7	18	14.6	17	13.6	43	35.0	22	17.9
Değişim sonrası koşullara karşı önceden bilgilendirilirim	26	21.1	19	15.4	19	15.4	30	24.4	29	23.4
Değişim sonrası koşullara uyum sağlayıp sağlamadığım yöneticilerim tarafından araştırılır	27	22.0	15	12.1	27	22.0	29	23.6	25	20.3
Yön.demokratik ve kararlara katılmaya teşvik edici bir tutum izlerler	18	14.6	22	17.9	21	17.1	31	25.2	31	25.2
Değişim amacı ile ilgili vizyonda bizimde görüşlerimiz alınır	31	25.2	16	13.0	14	11.4	34	27.6	28	22.8
Değişimden ben ve aynı statüdekiler zarar görür	50	40.7	19	15.4	25	20.3	16	13.0	13	10.6
Değişimler tepkiyle karşılanır	37	30.1	25	20.3	25	20.3	23	18.7	13	10.6
Değişime tepkinin nedeni karar aşamasına işg.katılmaması ve değ. benimsememeleri	51	41.5	28	22.8	26	21.1	8	6.5	10	8.1
Yön. tutumları yaratıcılığımızı geliştirir	31	25.2	25	20.3	25	20.3	26	21.1	16	13.0
Değişimlerle ilgili bizimle iletişim kurulur	22	17.6	13	10.6	20	16.3	39	31.7	29	23.6
İşlt için değ. için oluşturulan ekip değ. gerçekleşmesinde başarılı olacaktır	26	21.1	19	15.4	22	17.9	32	26.0	24	19.5
İşltye dışarıdan getirilen değ. danışmanı daha başarılı olacaktır	11	8.9	8	6.5	22	17.9	41	33.3	41	33.3
	29	23.6	22	17.9	25	20.3	29	23.6	18	14.6

Tablo28: İşgörenler Açısından Değişime Karar Verme Durumu

DEĞİŞİM KARARINI VEREN PERSONEL	KARAR VERME DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Tepe Yönetimi	114	92.7	9	7.3	123	100
Orta Düzey Yöneticiler	63	51.2	60	48.8	123	100
Alt düzey yöneticiler	24	19.5	99	80.5	123	100
Değişimden etkilenen her düzeydeki çalışan	23	18.7	100	81.3	123	100
Dışardan bir uzman yada danışman	34	27.6	89	72.4	123	100

Tablo 29: Değişim uygulamasına ilişkin işgörenlerin görüşleri

GÖRÜŞ	SAYI	YÜZDE
Değişim işgörenleri ikna ederek yavaş yavaş uygulanmalıdır	104	84.6
Değişim kararı alındıktan sonra hemen uygulanmaya geçilmelidir	19	15.4

Tablo 30: İşgörelere Göre Değişimde Kullanılan Teknikler

DEĞİŞİM TEKNİKLERİ	KULLANILMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Toplam Kalite Yönetimi	97	78.9	26	21.1	123	100
Teknoloji Transferi	83	67.5	40	32.5	123	100
Değişim Mühendisliği	33	26.8	90	73.2	123	100
Öğrenen Örgütler	77	62.6	46	37.4	123	100
Duyarlılık Eğitimi	57	46.3	66	53.7	123	100
Takım oluşturma	70	56.9	53	43.1	123	100
İş Genişletme	87	70.7	36	29.3	123	100
İş Zenginleştirme	84	68.3	39	21.7	123	100
Tutum Araştırması ve Geri Besleme	46	37.4	77	62.6	123	100

Tablo31: İşgörenlere Göre Değişime Direncin Kaynakları

DİRENÇ KAYNAKLARI	KAYNAKLANMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
İşletme Sahibi	32	26.0	91	73.2	123	100
Üst kademe yöneticileri	26	21.1	96	78.9	123	100
Alt kademe yöneticileri	26	21.1	97	78.9	123	100
Vasıflı elemanlar	55	34.7	68	55.3	123	100
Vasıfsız elemanlar	47	38.2	76	61.8	123	100

Tablo32: İşgörenler Açısından Değişime Direnmenin Nedenleri

TEPKİ NEDENİ	KATILMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Ekonomik Nedenler	70	56.9	53	43.1	123	100
Psikolojik Nedenler	78	63.9	45	36.6	123	100
Sosyal Nedenler	74	60.9	49	39.8	123	100
Teknik Nedenler	72	58.5	51	41.5	123	100

Tablo 33: İşgörenler açısından değişime direnmenin ortaya çıkış türleri

TEPKİ TÜRÜ	ORTAYA ÇIKMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
İşi yavaşlatma	43	35.0	80	65.0	123	100
İşe devamsızlık	19	15.4	104	84.6	123	100
Daha çok viziteye çıkma	20	26.3	103	83.7	123	100
Bilerek hata yapma	11	8.9	112	91.1	123	100
Firelerin ve defolu ürünlerin çoğalması	32	26.0	91	74.0	123	100
Üretim araçlarını kasten bozmak	8	6.5	115	93.5	123	100

Tablo34: İşgörenler Açısından Değişime Direnmeye Karşı Uygulanan Yöntemler

YÖNTEM	KULANILMA DURUMU				TOPLAM	
	EVET		HAYIR			
	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Kararlara katılım	61	49.6	62	50.4	123	100
İletişim ve Eğitim	69	56.1	43	43.9	123	100
Personeli ikna etme	70	56.9	47	43.1	123	100
Personele karşı açık ve kararlı baskı uygulama	39	31.7	73	68.3	123	100
Personelle anlaşma yoluna gitme	57	46.3	66	53.7	123	100

Tablo35: İşgörenler Açısından Değişim Süreci Sonunda Belirlenen Hedeflere Ulaşma Durumu

ULAŞMA DURUMU	SAYI	%
Tamamen ulaşıldı	8	6.5
Çoğunlukla ulaşıldı	68	55.3
Ne ulaşıldı ne ulaşılmadı	31	25.2
Çoğunlukla ulaşılmadı	12	9.8
Hiç ulaşılmadı	4	3.3

Tablo 36: Değişim Süreci Sonucunda Belirlenen Hedefler Ulaşma Düzeyi İle Değişim Süreci Öncesinde Vizyon Bildirimi Yapılması Arasındaki İlişki

Planlanan hedeflere ulaşma durumu	Vizyon bildirimini yapılma durumu				X2 P
	Yapıldı		Yapılmadı		
	S	%	S	%	
Tamamen ulaşıldı	2	5.4	3	4.6	10.350 0.035
Çoğunlukla ulaşıldı	29	78.4	32	49.2	
Fikrim yok	5	13.5	17	26.2	
Çoğunlukla ulaşılmadı	1	2.7	10	15.4	
Hiç ulaşılmadı	-	-	3	4.6	

Tablo 37: Yöneticilerin İşletme İçindeki Ünvanları İle Değişime Karşı Direnci Önlemek İçin Değişim Sonrası Koşullar Hakkında Bilgilendirme Yapılması Yönteminin Karşılaştırılması

UNVAN	Tutumun bilgilendirme yapılması durumu				X 2 P
	EVET		HAYIR		
	S	%	S	%	
İşletme sahibi	10	0.17	11	0.25	10,846 0.013
İşletme müdürü	6	0.10	10	0.23	
Bölüm yöneticisi	37	0.64	14	0.32	
Bölüm yöneticisi	5	0.09	9	0.20	
yardımcısı					

Tablo 38: Yöneticilerin Unvanı Ve Direnci Önlemek İçin Değişim Amacın İşgörenlerce Anlaşılması Sağlanması Yönteminin Karşılaştırılması

UNVAN	Tutumun derecelendirmesi				X 2 P
	EVET		HAYIR		
	S	%	S	%	
İşletme sahibi	8	0.14	13	0.29	8,257 0.041
İşletme müdürü	6	0.11	10	0.22	
Bölüm yöneticisi	35	0.61	16	0.36	
Bölüm yöneticisi yardımcısı	8	0.14	6	0.13	

Tablo 39: Değişim Kararlarına Katılıma İlişkin Bulgular (İşgören-yönetici karşılaştırması)

Değişim kararlarına katılım	Yön. Çal.												
		Tamamen katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Fikrim yok		Kısmen katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Değişim ilerlemeye ve gelişmeye sebep olabilecek bir fırsattır	Y	2	2.0	2	2.0	6	5.9	26	25.5	66	64.7	102	100
	Ç	4	3.3	3	2.4	8	6.5	34	27.6	74	60.2	123	100
İşletme içerisinde işgörenlere karşı demokratik ve kararlara katılmaya yönelik bir tutum izlenir.	Y	6	5.9	13	12.7	15	14.7	38	37.3	30	29.4	102	100
	Ç	18	14.6	22	17.9	21	17.1	31	25.2	31	25.2	123	100

Tablo 40: İşletmede Uygulanan Değişim Teknikleri

Tekniğin Kullanılma Durumu		Evet		Hayır		Toplam	
		S	%	S	%	S	%
Toplam kalite	Y	71	69.6	31	30.4	102	100
Yönetimi	Ç	97	78.9	26	21.1	123	100
Teknoloji transferi	Y	59	57.8	43	42.2	102	100
	Ç	83	67.5	40	32.5	123	100
Değişim mühendisliği	Y	15	14.7	87	85.3	102	100
	Ç	33	26.8	90	73.2	123	100
Öğrenen örgütler	Y	53	52.0	49	48.0	102	100
	Ç	77	62.6	46	37.4	123	100
Duyarlılık eğitimi	Y	47	46.5	55	53.5	102	100
	Ç	57	46.3	66	53.7	123	100
Takım oluşturma	Y	65	65.7	37	34.3	102	100
	Ç	70	56.9	53	43.1	123	100
İş genişletme	Y	50	49.0	52	51.0	102	100
	Ç	87	70.7	36	29.3	123	100
İş zenginleştirme	Y	60	59.4	42	40.6	102	100
	Ç	84	68.3	39	21.7	123	100
Tutum araştırması	Y	44	43.6	58	55.4	102	100
Ve geri besleme	Ç	46	37.4	77	62.6	123	100

Tablo 41 : İşletmede Yapılan Değişikliklere Karşı Direncin Kaynaklandığı Kişiler(İşgören Yönetici Karşılaştırması)

	Yön. Çal.	DİRENMENİN ORTAYA ÇIKMA DURUMU					
		Evet		Hayır		Toplam	
		S	%	S	%	S	%
İşletme sahibi	Y	25	24.5	77	75.5	102	100
	Ç	32	26.0	91	73.2	123	100
Üst kademe yöneticileri	Y	33	32.4	69	67.6	102	100
	Ç	26	21.1	96	78.9	123	100
Alt kademe yöneticileri	Y	35	34.3	67	65.5	102	100
	Ç	26	21.1	97	78.9	123	100
Vasıflı elemanlar	Y	49	48.0	53	52.0	102	100
	Ç	55	37.4	68	55.3	123	100
Vasıfsız elemanlar	Y	30	29.4	72	70.6	102	100
	Ç	47	38.2	76	61.8	123	100

Tablo 42: Değişime Karşı Direnme Türleri(İşgören Ve Yönetici Karşılaştırması)

	Yön. Çal.	DİRENMENİN ORTAYA ÇIKMA DURUMU					
		Evet		Hayır		Toplam	
		S	%	S	%	S	%
İşi yavaşlatma	Y	37	36.3	65	63.7	102	100
	Ç	43	35.0	80	65.0	123	100
Devamsızlıkların artması	Y	11	10.8	91	89.2	102	100
	Ç	19	15.4	104	84.6	123	100
Bilerek hata yapma	Y	19	18.8	83	81.2	102	100
	Ç	11	8.9	112	91.1	123	100
Üretim araçlarını kasten Bozmak	Y	8	5.9	96	94.1	102	100
	Ç	8	6.5	115	93.5	123	100
Viziteye çıkmaların Çoğalması	Y	22	21.6	80	78.4	102	100
	Ç	20	26.3	103	83.7	123	100
Fireli ve defolu ürünlerde Artış	Y	43	42.2	59	57.8	102	100
	Ç	32	26.0	91	74.0	123	100

Tablo 43: Dirence Karşı Kullanılan Yöntemler (Yönetici ve İşgören Karşılaştırması)

	Yön. Çal.	KULLANILMA DURUMU					
		Evet		Hayır		Toplam	
		S	%	S	%	S	%
Haberleşme ve eğitim	Y	76	74.5	34	25.5	102	100
	Ç	69	56.1	43	43.9	123	100
Katılım sağlama	Y	68	67.3	34	32.7	102	100
	Ç	61	49.6	62	50.4	123	100
Personeli ikna etme	Y	79	78.2	23	21.8	102	100
	Ç	70	56.9	47	43.1	123	100
Açık ve kararlı baskı	Y	30	29.7	72	70.3	102	100
	Ç	39	31.7	73	68.3	123	100
Anlaşma ve uyuşma	Y	43	42.2	59	57.8	102	100
	Ç	57	46.3	66	53.7	123	100

Tablo 44: Değişim Süreci Sonucunda Belirlenen Hedeflere Ulaşma Düzeyi (Yönetici ve İşgören Karşılaştırması)

		S	%
Değişim süreci sonunda belirlenen hedeflere tamamen ulaşıldı	Y	5	4.9
	Ç	8	6.5
Değişim süreci sonucunda belirlenen hedeflere çoğunlukla ulaşıldı	Y	61	59.8
	Ç	68	55.3
Değişim süreci sonucunda belirlenen hedeflere ne ulaşıldı ne de ulaşılmadı	Y	22	21.6
	Ç	31	25.2
Değişim süreci sonucunda belirlenen hedeflere çoğunlukla ulaşılmadı	Y	11	10.8
	Ç	12	9.8
Değişim süreci sonucunda belirlenen hedeflere hiç ulaşılmadı	Y	3	2.9
	Ç	4	3.3

ÖZGEÇMİŞ

Gülhan Çağdaş, 1980 yılında Denizlinin Çameli ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Denizli’de, Lise eğitimini Afyon’da tamamladıktan sonra 2002 yılında Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümünden mezun oldu. 2004 yılında Serbest Muhasebecilik ve Mali Müşavirlik stajına başlamış olup halen stajı devam etmektedir.