

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA
TEMEL BAŞARI FAKTÖRÜ OLARAK YENİDEN YAPILANMA
ve SERTRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE
YAPILAN ARAŞTIRMA**

DİLEK SERT YAŞAR

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2003

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA TEMEL BAŞARI FAKTÖRÜ OLARAK YENİDEN YAPILANMA ve SERTRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA

Dilek SERT YAŞAR

İşletme Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2003

Danışman: Prof.Dr. İnan ÖZALP

Dünya toplumsal, siyasal, ekonomik yönlerden hızına yetişilemeyen bir değişim süreci içindedir. Bu değişimin içerisinde rekabetin sınırları da ortadan kalkmıştır. Örgütler dinamik yapıları nedeniyle artan rekabet ortamında çevrelerinde yaşanan değişimlere uymak zorundadırlar. Çünkü örgütler ancak değişebildikleri sürece sürekliliklerini sağlayabilirler. Örgütsel değişim sonucunda işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için değişimin planlı olması gerekmektedir. Böyle bir değişim ise ancak yeniden yapılanma ile sağlanabilir. Yeniden yapılanma, işletmelerin yapılarını ve iş süreçlerini değişen çevre şartları doğrultusunda yeniden tasarlayarak örgütsel değişimi gerçekleştirir.

ABSTRACT

REENGINEERING AS THE MAIN ACHIEVMENT FACTOR FOR PROVIDING ORGANIZATIONAL CHANGE AND AT SERTRANS INTERNATINAL TRANSPORT COMPANY RESEARCH

Dilek SERT YAŞAR

Business Administration Department

Anadolu University, Institute os Social Sciences, Febuary 2003

The world has been in an unattainable social, political and economical change process. In this change, economical competition's barders has disappeared too. The organizations have to adapt themselves to the on going changes araround them by means of their dynamic structersin this permanantly increasing competitional situations. Because, as long as the organizations get changed they can live on. In order to reach their targets at the end of organizational change, it should be a well planned and structural change. This kind of change, should be succeeded by means of reengineering. Reengeenering executes the organizational change by redesigningthe structures of companies and their work processes according to the changing environmental conditions.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Dilek SERT YAŞAR'ın “**Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Temel Başarı Faktörü Olarak Yeniden Yapılanma ve Sertrans Uluslararası Taşımacılık İşletmesinde Yapılan Araştırma**” başlıklı tezi **27 Mart 2003** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.İnan ÖZALP

Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Doç.Dr.Leman BİLGİN

**Prof.
A
Sosyal Bilimler**

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1. DEĞİŞİM	2
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	3
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ BENZER KAVRAMLAR	4
3.1. Örgütsel Gelişme	4
3.2. Örgütsel Yenileme	4
3.3. Örgütsel Büyüme	5
4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMACI	5
5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ	6
6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ETKİ EDEN ÇEVRE FAKTÖRLERİ	6
6.1. Dış Çevre Koşullarındaki Değişim	7
6.1.1. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim	7
6.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim	7
6.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim	8

6.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim	9
6.2. İç Çevre Koşullarındaki Değişim	10
6.2.1. Amaçlar ve Hedeflerdeki Değişim	10
6.2.2. Yapısal Değişim	10
6.2.3. Yönetimsel Değişim	11
6.2.4. Büyümeden ve Küçülmeden Kaynaklanan Değişim	11
7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ	12
7.1. Geleneksel Değişim Yöntemi	12
7.2. Planlı (Modern) Değişim Yöntemi	13
7.2.1. Lewin'in Değişim Modeli	13
7.2.2. Eylem Araştırması	16
7.2.3. Genişletilmiş Süreç Modeli	17
7.2.4. Duyarlılık Eğitimi	19
7.2.5. Terapi Yöntemi	19
8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENME, NEDENLERİ ve ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ	20
8.1. Direnme Kavramı	20
8.2. Değişime Direnmenin Nedenleri	21
8.2.1. Ekonomik Nedenler	21
8.2.2. Psikolojik Nedenler	22
8.2.3. Sosyal Nedenler	23
8.3. Değişime Direnişi Çözümleme Yöntemleri	25
8.3.1. İhtiyaçların Saptanması	25
8.3.2. Önceden Bilgilendirmek	25
8.3.3. Eğitim ve Haberleşme	26
8.3.4. Katılım	26
8.3.5. Destek ve Anlayış Gösterme	27
8.3.6. Pazarlık ve Anlaşma	28
8.3.7. Baskı ve Zorlama	28

İKİNCİ BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA

1. YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI	29
1.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı	29
1.2. Yeniden Yapılanmanın Amaçları	31
1.2.1. Verimliliği Arttırmak	31
1.2.2. Hissedarların Menfaatlerini Arttırmak	31
1.2.3. Önemli Sonuçlar Elde Etmek	32
1.2.4. Fonksiyonları Sadeleştirmek	32
1.2.5. Gereksiz İşleri ve Aşamaları Eleme	32
2. YENİDEN YAPILANMA ve SÜREÇ KAVRAMI	33
3. İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA İHTİYACI	36
4. İŞLETMEYİ YENİDEN YAPILANMAYA ZORLAYAN FAKTÖRLER .	37
4.1. Dış Çevre Faktörleri	38
4.2.1. Politik Faktörler	38
4.2.2. Ekonomik Faktörler	38
4.2.3. Teknolojik Faktörleri	39
4.2. İşletmenin İç Çevre Faktörleri	39
4.2.1. İnsan Faktörü	39
4.2.2. Büyüme Olgusu	40
5. YENİDEN YAPILANMAYA İHTİYAÇ DUYAN İŞLETMELERİN İNCELENMESİ	40
6. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ	41
6.1. Ön İncelemelerin Yapılması ve Problemlerin Ortaya Konması	42
6.2. Tepkilerin Belirlenmesi ve Tepkileri Önleyici Ön Çalışmaların Yapılması	43
6.2.1. Eğitim ve Haberleşme	43
6.2.2. Çalışanların Yapılacak Değişikliğe Katılımının Sağlanması	44
6.2.3. Daha Önceden Yapılmış Başarılı Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Örnek Olarak Gösterilmesi	44
6.3. Yeniden Yapılanma Konusunda Kararın Verilmesi	44

6.4. Yeniden Yapılanmayı Yürütecek Kişilerin Belirlenmesi	45
6.5. Mevcut Durumun İncelenmesi	46
6.6. Uygulamaya Konulması ve Denetlenmesi	47
7. YENİDEN YAPILANMANIN SONUÇLARI	47
7.1. Yeniden Yapılanma Sonucunda Oluşan Değişimler	47
7.2. Yeniden Yapılanmada Karşılaşılan Sorunlar	48
8. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARI KOŞULLARI	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA TEMEL BAŞARI FAKTÖRÜ OLARAK YENİDEN YAPILANMA

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE YENİDEN YAPILANMA YOLUNA GİDİLMESİ ...	51
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA YENİDEN YAPILANMANIN ÖNEMİ	52
3. İŞLETMELERİ YENİDEN YAPILANMA ile ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ZORLAYAN FAKTÖRLER	53
3.1. Global Düzeyde İşletmeyi Etkileyen Faktörler	53
3.2. İşletme Dışı Çevre Faktörlerinin Etkisiyle Oluşan Örgütsel Değişim İçin Yeniden Yapılanma Gereklidir	55
3.2.1. Sosyal Faktörlerin Etkisiyle Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanma Gereklidir	56
3.2.2. Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanma Gereklidir	57
3.2.3. Teknolojik Değişimi İşletmeye Uyumlaştırmak İçin Yeniden Yapılanma Gereklidir	60
3.2.3.1. Bilgi Teknolojilerini Yerleştirmek ve İşletmede Kullanılabilirliği İçin Yeniden Yapılanma Gereklidir	61

3.3. Örgütsel Değişimde Yeniden Yapılanma Gerektiren	
İşletme İçi Çevre Faktörleri	65
3.3.1. Örgütsel Değişimde Yeniden Yapılanmayı Gerekli Kılan	
Bir Faktör Olarak İnsan Unsuru	65
3.3.2. Örgütsel Değişimde Yeniden Yapılanmayı Gerekli Kılan	
Bir Faktör Olarak Amaçlar ve Hedeflerdeki Değişim	67
3.3.3. Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmayı	
Gerekli Kılan Bir Faktör Olarak Büyüme	67
4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA YENİDEN	
YAPILANMAYI ENGELLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ	70
4.1. Örgütsel Değişimde Kısa Sürede Sonuca Ulaşma İsteği	
Yeniden Yapılanmayı Engeller	70
4.2. İşletmenin Klasik Yönetim Anlayışı ile Yönetilmesi Örgütsel Değişimin	
Sağlanmasında Yeniden Yapılanmayı Engeller	71
4.3. İşletme İçindeki Çıkar Gruplarının Direnmesi Örgütsel Değişimin	
Sağlanmasında Yeniden Yapılanmayı Engeller	71
4.4. Liderlik ve Ekip Çalışmasında Bilgi ve Beceri Eksikliği Örgütsel	
Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmayı Engeller	72
5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA YENİDEN YAPILANMANIN	
BAŞARI KOŞULLARI	72
5.1. Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmanın Başarılı	
Olabilmesi İçin Örgütsel İletişimde Yenilik ve Yaratıcılık Gerekli'dir.....	73
5.2. Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmanın Başarısı	
İçin Sürekli Eğitim Programları Hazırlanmalıdır.....	75
5.3. Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmanın Başarısı	
İçin Öneri-Ödül Sistemleri Kurulmalıdır.....	76

IV.BÖLÜM

SERTRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA TEMEL FAKTÖR OLARAK YENİDEN YAPILANMA UYGULAMASI ile İLGİLİ ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	78
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	78
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	78
4. ŞİRKET TARİHÇESİ	79
5. ŞİRKET PROFİLİ	79
5.1. Şirket Hedefleri	80
5.2. Şirket Misyon ve Vizyonu	80
6. ORGANİZASYON ŞEMASI	81
7. HİZMETLER	81
7.1. Karayolu Taşımacılığı	82
7.2. Denizyolu Taşımacılığı	82
7.3. Havayolu Taşımacılığı	82
7.4. Lojistik	83
7.5. Özel Hizmetler	83
8. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ	84
9. SERTRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ	85
9.1. Ön İncelemelerin Yapılması	85
9.2. Eğitim ve Haberleşme ile Tepkilerin Önlenmesi	85
9.3. Yeniden Yapılanma Konusunda Kararın Verilmesi	86
9.4. Yeniden Yapılanmayı Yürütecek Kişilerin Belirlenmesi	86
9.5. Mevcut Durumun İncelenmesi	86
9.6. Uygulamaya Konulması	87
10. SERTRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER	87
10.1. Teknolojik Değişim	87

10.2. Amaç ve Hedeflerdeki Değişim	88
10.3. Büyümeden Kaynaklanan Değişim	88
10.4. Yapısal Değişim	89
11. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	90
12. YORUM ve ÖNERİLER	91
SONUÇ	94
KAYNAKÇA	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci	15
ŞEKİL 2. Genişletilmiş Süreç Modeli	18
ŞEKİL 3. Organizasyon Şeması	81

GİRİŞ

Çağımız bir değişim çağı olarak değerlendirilmektedir. Bunun da sebebi bilgi ve teknolojinin geçmiş zamanlara göre çok hızlı bir ilerleme sağlamasıdır. Bilgi ve teknolojinin sürekli bir gelişim göstermesi toplumsal hayatı da etkilemiştir. Bireyler ve bireylerin oluşturduğu sosyal çevre halen devam eden bu değişimlere uyum sağlamak zorunda kalmışlardır.

İşletmeler de tıpkı canlı varlıklar gibi içinde bulunduğu ortamın şartlarına uymak zorundadır. Bu örgütün yaşaması için en önemli etkendir. İşletme rakipleri ile rekabet edebildiği ölçüde ayakta kalır. İşletme çevresindeki değişimleri kendi yapısına da uyguladığı sürece rekabet edebilir.

İşletmelerde değişim uygulamaları bir anda olamaz. Değişimin işleme amaçlarına uygun bir biçimde işletmeye uygulanması için planlı olması gerekir. Yeniden yapılanma çalışmaları bu aşamada örgütsel değişime destek olur. Değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak için işletme organizasyonlarında yapılması gereken yeniden yapılanma çalışmalarının en büyük amacı işletmenin hem ekonomik değerleri hem de çalışanlar açısından verimliliğin artmasını sağlayarak işletmeyi en uygun organizasyon yapısına yeniden kavuşturmadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1. DEĞİŞİM

Değişim mevcut koşullarda oluşacak değişikliği ifade etmektedir. Değişim içinde yaşanan dönem ve koşullarda önüne geçilemeyen bir nitelik kazanmıştır. Özellikle son yıllarda dünyada her an yaşanan değişimlerin hızı oldukça artmıştır. Teknolojik, toplumsal, ekonomik ve siyasal alanlarda ortaya çıkan değişimler birbirlerini izlemekte ve bütün kurumlar üzerinde etkili olmaktadır.

Değişim en basit tanımıyla, bir şeyi farklı kılmak şeklinde ifade edilebilir¹. Değişim planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt), bir süreç veya bir ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir².

Bir durumdan başka bir duruma geçmek fiziksel bir biçimde olabileceği gibi, gözlenmesi güç bir biçimde de, duygusal farklılaşma gibi olabilir.

Değişim kavramı bir nesne ya da durumun aslından uzaklaşarak bozulması olarak olumsuz anlamda kullanılabileceği gibi, bir durumdan diğerine geçme, gelişme, büyüme, kalkınma gibi olumsuz olan bir durumdan daha iyi olan bir duruma geçmeyi ifade ederek olumlu anlamda da kullanılabilir.

Değişim bir varlığın dışındaki koşulların zorlamasıyla ya da varlığın içsel isteklerinin, dürtülerinin bir sonucu olarak da gerçekleşebilir. Hangi biçimde olursa

¹ "Robbins Stephen, Organizational Behaviour (USA:1989, s.527" Semra Arıkan, "Değişim Önderliği," Verimlilik Dergisi, Cilt no:23, Sayı no:2 (1994), s.140.
² "William G.Scott, Organizational Theory:A Behavioral Analysis For Management (Homewood, Illionis: R.Irwin, 1967, s.377" Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişim (Ankara: TODAİ Yayınları, 1979), s.9.

olsun değişim belirsizliği beraberinde getirir.Çünkü alışılmış durum, ortam ya da davranışların sağladığı rahatlık kaybedilir. Yeni ve farklı olan her zaman tedirgin edicidir. Değişimin boyutları da genişledikçe, belirsizlik etkisi yüksek olmaktadır.³

Günümüzde değişimin kapsamı ve ölçüsü genişlemekle kalmamış, hızı da değişmiştir. Değişimin hızı öylesine artmıştır ki, zaman kavramını etkilemiş, günlük yaşam temposunu değiştirmiş, insanların çevrelerini algılayışlarını farklılaştırmıştır. Değişimin hızı, yeni ve bildik durumlar arasındaki dengeyi kökten değiştirmektedir. Değişimin hızı bir yandan arta akıma ayak uydurma zorunluluğunu getirirken, öte yandan daha çok durumla karşılaşma olasılığını ortaya koymaktadır.

2. ÖRGÜTSEL DEğİŞİM

Dünya toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel ve teknolojik bir değişme, yenilenme süreci içinde bulunmaktadır. İşletmeler bu köklü yenilik ve değişim koşulları altında görev yapan ekonomik birimlerdir. Birçok işletmenin toplumsal ve kültürel değişime uyum sağlama yetenekleri, teknik değişime uyum yeteneklerinin gerisinde kalmıştır. Birçok işletmenin tepe yöneticisi örgütlerindeki tüm çalışan ve görevlilerin davranış ve iş görme yöntemlerine köklü bir değişim getirme çabasındadırlar.

Örgütlerin yaşamı açısından büyük önem taşıyan örgütsel değişim konusu, son yıllarda oldukça üzerinde durulmuş ve pek çok açıdan incelenmiş bir konudur. Ancak yine de örgütsel değişimin ne olduğu konusunda açık ve yerleşmiş bir tanım bulunmamaktadır. Davranış bilimcilerinden işletme uzmanlarına kadar bu konu ile uzaktan ya da yakından ilgili olan yazarlar kendilerine göre bir tanım geliştirep kullanmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da örgütsel değişim birkaç amaca hizmet eden bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki

³ Belkis Özkara, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim (Afyon: Kocatepe Üniversitesi, 1999), s.6.

etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanabilir⁴. Örgütsel değişim, örgütlerin alt sistemleri arasındaki ilişkiler ağında planlı veya plansız meydana gelebilecek örgüte olumlu veya olumsuz etki edebilecek bütün değişiklikleri ifade eder.

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ile İLGİLİ BENZER KAVRAMLAR

Örgütsel değişim konusunun kapsamını anlayabilmek için bu konu ile ilgisi olan kavramlara açıklık getirmekte yarar vardır. Bu amaçla örgütsel değişimle zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılan kavramlar tanımlanarak kısaca açıklanacaktır.

3.1. Örgütsel Gelişme

Örgütsel gelişme, hem insan ve örgütlere özgün bakışı olan bir yaklaşım, hem de örgütlerin başarısını artırmak amacını taşıyan kapsayıcı bir değişim sürecidir⁵. Örgüt geliştirme, örgüt üst yönetimince yönlendirilen örgüt süreçlerine planlı müdahaleler yoluyla örgütsel etkinlik ve sağlığı artırmak için örgütün bütününe yönelik yapılan planlı çabalardır. Başka bir deyişle, örgütsel gelişme organizasyonun mekanik bir yapı olmaktan çıkarılarak organik bir yapı olarak algılanmasına çalışma ve bu organik yapı içinde bulunan, onun amaçlarına hizmet eden ve çeşitli fonksiyonları başaran beşeri unsurlarla ilgili süreçleri iyileştirme veya güçlendirmedir⁶.

3.2. Örgütsel Yenileme

Örgütlerin yaşayabilir hale gelip kalmasını, yeni koşullara uyum göstermesini, sorunlarını çözmesini, deneyimlerden bir şeyler öğrenmesini, daha büyük bir örgütsel olgunluğa erişmesini mümkün kılmak için gereksinme duyulan değişimleri başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir. Yenilikte meydana gelen değişim orijinaldir, yani o güne kadar hiç bu nitelikte bir değişim olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin

⁴ Sağlam, a.g.e., s.61.

⁵ Thomas Vacino ve Jack Rabin "Örgüt Geliştirme," Çeviren: Tacettin Karaer ve Şükrü Özen. *Verimlilik Dergisi*, Cilt no: 12, Sayı no: 3, (1991), s.63.

⁶ Erol Eren, *Değişim Yönetimi* (İstanbul: MESS Eğitim Kitapları Dizisi-9, 1985), s.132.

amaçlarını daha etkili ve daha ekonomik bir biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir⁷.

3.3.Örgütsel Büyüme

İşletme veya kuruluşların tıpkı diğer canlı varlıklar gibi küçük bir birim olarak doğduklarını zamanla faaliyet ve fonksiyonlarında artışlar olduğunu, büyüyüp geliştiklerini; bunun da süreçlerde, işgören sayı ve kalitesinde, araç ve gereçlerde değişimlere yol açtığını belirten bir kavramdır.

İşletme için büyüme kaçınılmaz bir faaliyettir. Yerinde sayan bir işletmenin statik durumu bir işletme için olumsuz sonuçlar meydana getirir. Ancak işletmeler dinamizm içinde oldukları sürece ve büyüme yolunda aşama kaydettikçe başarı çizgisine erişebilirler.⁸

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMACI

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır. Örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin; yönetim giderlerini azaltmak, yetki devrini sağlamak, sorumlulukları belirtmek ve artırmak, daha iyi koordinasyon olanakları sağlamak, hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan bir kaçıdır. Amaçlar işletmenin uzun dönem plan ve programlarına yöneliktir.⁹

Örgütlerde değişimin bir amacı da örgütlerde yenilik sağlamaktır. Gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerin her geçen gün büyümesi, yapılarının karmaşık bir hal alması nedeniyle değişim sorunu günümüzde daha fazla önem kazanmıştır. Sürekli

⁷ Erol Eren, *İşletmelerde Yenilik Politikası* (İstanbul: İÜİF Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayını, 1982), s.17.

⁸ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon-II* (İskişehir: Birlik Ofset, 2000), s.295.

⁹ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması* (İstanbul: İÜİF Yayını, 1993), s.177.

yenilenen teknoloji karşısında işletmeler bu yenilikleri ve gelişmeleri takip etme durumundadırlar. Böylece örgütler değişen teknolojileri sağlayarak, bu yeni teknolojileri kullanarak işletme içinde yeniliği ve değişimi sağlamış olacaklardır.

Bireylerin örgütsel değişimden beklemedikleri, örgütlerin amaçlarından farklı olabilir. Bireyler örgüt tarafından değer verilen biri olmak isterler. Örgütteki değerlerinin kendi anladıkları şekliyle örgüt tarafından doğrulanmasını beklerler. Bireyler kendilerini de geliştirme çabasındadırlar. Örgütsel değişim bu isteklere de cevap vermelidir.

5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ

Değişim günlük yaşantımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Toplum ve toplumsal kurumlar içinde değişim kaçınılmaz bir zorunluluktur., onlar da devamlı bir değişim süreci içindedirler. Örgütler de bir toplumsal kurum olduğuna göre değişim örgütler de sürekli değişim içindedirler. Çünkü örgütler ancak değişebildikleri ve kendilerini çevre değişikliklerine uydurabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabileceklerdir.

Haberleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, uluslararası rekabet, teknolojiye hızlı ilerleme, insani değerler gibi konuların gündemimize yerleşmesi ile işletmelerin bu değişim ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır.

6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ETKİ EDEN ÇEVRE FAKTÖRLERİ

İşletmeler durağan değil, dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle çevrelerinde olan gelişmeler işletmeleri yakından ilgilendirir. Hatta bazen baskı yaparak işletmede değişimi zorlayıcı güç olabilirler. Örgütsel değişime etki eden çevre faktörlerini dış çevre koşullarındaki değişim ve iç çevre koşullarındaki değişim olmak üzere iki bölümde incelenmektedir.

6.1. Dış Çevre Koşullarındaki Değişim

Bir örgüt hiçbir zaman statik kalmaz, sürekli olarak değişir ve gelişir. İşletme büyüdükçe ve çalışma koşulları değiştikçe, örgütsel yapısı belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereklerine uygun duruma getirilmelidir. Evrim ve değişimin sonucu geçerli koşullara uyabilecek en uygun yapı kurulmalıdır. İşletmelerin canlılıklarını sürdürebilmeleri, diğer bir deyişle, yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri, ancak içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik, tüzel ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Bu nedenle birer teknik, ekonomik, toplumsal, tüzel ilişkiler sistemi olarak görülen işletmenin çevresine bağlı olmadan düşünülmesi olanaksızdır. Örgüt iç ve dış çevrenin etkisi altında bulunduğundan, bunlardaki değişimin işletmenin örgütsel yapısını etkileyeceği bir gerçektir.

6.1.1. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim

Toprak, su, hava ve iklim değişmelerini ve topraktan sağlanan hammadde ya da tarımsal hammadde kullanımını kapsamaktadır. Özellikle hızlı nüfus artışı, doğanın bilinçsizce tahrip edilmesi ve hatta kirletilip yok edilmesi işletmeleri etkilemekte, doğal kaynaklardaki yetersizlikler, arıtma tesislerinin artırılmasına, yapay kaynakların aranması ve keşfedilmesine yönelmektedir. İşletme doğal çevrenin dengesini korumak ve ondan daha iyi yararlanmak için çeşitli değişim projelerini başlatmalıdır.¹⁰

6.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim

Nüfus miktarı, nüfus artış oranı, şehirleşme eğilimleri, okuma-yazma oranı, üniversite ve yüksek okul sayıları ve bu okullardan mezun olanların sayısı, nüfus piramidinin yapısı vb. hususlar toplumsal çevre koşullarını oluşturmaktadır. Bu durum, müşterilerin ihtiyaç ve alışkanlıkları, zevkleri üzerinde etkiler yaparken, öte yandan da çalışanların kültürel düzeyleri, eğitim yapıları, ihtiyaç ve güdüleri, kişisel tatmin, özerklik duygu ve değerlerini etkilemektedir. Toplumsal çevre koşulları müşteri ve

¹⁰ Eren, a.g.e., s.133.

işgörenlerin dışında işletme sahipleri, işletmeye mal satanlar, rakip firmalar ve işletmenin kurulduğu yerin çevre halkı, sosyal kuruluş ve derneklerin davranışlarını da etkiler. ¹¹ Kısaca; toplumsal değişim veya toplumsal koşullardaki değişim, nüfus ilişkilerine dayalıdır ve uygarlık veya kültür öğeleri de nüfus ilişkileri ile birlikte kurumsal veya örgütsel değişimi gerekli kılarlar¹².

6.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

Örgütün faaliyetini sürdürdüğü bölge ve ülkenin genel ekonomik durumu ekonomik çevre koşullarını ifade eder. Bu koşullar, ülkenin ekonomi politikaları, enflasyon, faiz oranları, işsizlik, halkın satın alma gücü gibi etmenlerdir. Bu nedenle işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik koşullarından ayrı olarak düşünülemez. Ekonomik koşullarda ve işletmenin içinde bulunduğu piyasa koşullarında ortaya çıkan durumlar yöneticilerin karar ve davranışlarında çok önemli değişikliklerin ortaya çıkmasına yol açar.

Toplum ekonomik yönden kapitalist veya kitle üretimi dönemini sürdürüyorsa, işletmelerdeki değişim , bu dönemle bağdaşır biçimde daha çok özgür girişim, karlılık, üretkenlik ve ussallık öğelerinin egemen olduğu işletme türlerine doğru olacaktır. Aksine sosyalist bir ekonomik sistem egemense, bu takdirde buyurucu ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişimi, otoriter ve merkezci niteliklerde bir yapıya sahip işletme örgütüne doğru bir yönelme ve bir değişim söz konusu olacaktır.¹³

6.1.4. Hukuksal Çevre Koşullarındaki Değişim

Toplum ve ekonominin düzenini sağlayan kurallardan oluşan hukuksal çevre, bu kurallar, başka bir deyişle, anayasa, yasa, yönerge ve tüzükler değiştikçe bir değişim içine girer. İşletmeler bu yasalar ve tüzüklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma

¹¹ Eren, a.g.e., s.134.

¹² Fuat Çelebioğlu, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim* (İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 1990), s.77.

¹³ Çelebioğlu, a.g.e. , s.77.

yönünde değişmelere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de bir değişim kendini gösterir ve ekonomik veya toplumsal değişim, hukuksal değişimle bir bakıma yasallaştırılmış olur.¹⁴

Hukuksal çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkiler. İşletmeler toplumun düzenini sağlayan anayasa, yasa ve yönetmeliklere uymak zorundadır.

6.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Teknolojik değişiklik bütün yönleriyle olmasa bile , örgütsel değişimi gerçekleştirmede en önemli etkidir. Daha çok makinalaşma ve elektronik bilgi işleme aygıtlarının iş hayatına girişi ile bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır.

Teknolojinin önemi insanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak açışındandır. Müşterilerin istediği teknoloji kadar rakiplerin kullandığı teknoloji de işletmenin dikkatle izlemesi gereken bir konudur. Teknoloji o kadar hızlı gelişmektedir ki yeni mal ve hizmetler pazar kapmak için temel faktör olmaktadır.¹⁵

Teknik gelişmeler, buluşlar ve keşifler, üretim miktarı, kalitesi, maliyeti, verimliliği ve fiyatları üzerinde etkilere yol açmıştır. Bilgisayarların üretimde otomasyonu artırması, planlama ve karar verme üzerinde de çok önemli etkiler yapmıştır. Otomasyon klasik üretim sistem ve organizasyonu alt üst etmiş, işsizliğin artmasına ve istenen işgücü kalitesinin değişmesine neden olmuştur.

¹⁴ Aynı, s.80.

¹⁵ İnan Özalp, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açışından İncelenmesi," *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt no: 5, Sayı no: 1, (1987), s.18.

6.2. İç Çevre Koşullarındaki Değişim

İşletmelerdeki örgütsel değişimin tek nedeni doğal, ekonomik, hukuki, toplumsal ve teknolojik çevre koşullarından biri ya da hepsi olamaz. İşletmeler dış çevreleriyle bağlantılı olduğu kadar iç çevrelerini de gözlemek durumundadırlar. İşletmeler bu dış çevre koşulları dışında işletme içi nedenlerle de örgütsel değişime karar verirler.

6.2.1. Amaçlar ve Hedeflerdeki Değişim

Örgütsel amaçlar örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki gereksinimlerine, diğer yandan da, üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların gereksinimlerine dayalı olduklarından dinamik bir niteliğe sahiptir. Yani iç ve dış çevredeki istek, gereksinim ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlar da değişebilir ve yeniden tanımlanabilir.

6.2.2. Yapısal Değişim

Örgütün yapısal değişimi amaçları başarmak için yapılan işleri, işler arasındaki ilişkileri, işleri yapacak kişilerde aranacak özellikleri, pozisyonları ve pozisyonların yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemek ya da tümüyle değiştirmektir¹⁶.

Örgütler yeni kuruldukları dönemlerde genellikle basit ve esnek bir yapıya sahiptirler. Ancak, büyüme ve gelişme döneminde yapı giderek daha karmaşık bir hal alır. Bu dönemlerde işlerin ve çalışanların sayısının artması, iş yapma yöntemlerinin çeşitlenmesi bir çok içsel sorunu ortaya çıkarır. Bu örgüt içi koşulların yarattığı sorunlar yapısal değişim gereksinmesi yaratır.

¹⁶ Özkara, a.g.e., s.72

6.2.3. Yönetmel Değişim

Tepe yöneticilerin değişmesi örgütsel değişim nedenlerinden en önemlisi olarak görülmektedir. Yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkiler, bir öncekine oranla örgütsel değişimi gerektirecek kadar farklı olabilir ¹⁷. Tepe yönetiminde genel değişiklikler yönetim felsefesi, biçimi, organizasyon ve denetim anlayışını değiştirmektedir.

6.2.4. Büyümeden veya Küçülmeden Kaynaklanan Değişim

İşletme dış çevredeki değişimleri de dikkate alarak stratejilerini belirlemek zorundadır. İşletmeyi büyümeye veya küçülmeye iç ve dış koşullar zorlar. Yöneticiler işletmelerin iktisadi, hukuki, sosyal değişimlere uyum sağlamaları için uğraşırlar. İşletmeler statik değil, dinamik bir yapıya sahip oldukları için büyümeye zorlanır. İşletme organizasyonlarında değişime gitmek büyüme veya küçülme için önemli bir adımdır. İşletmeler büyüme sürecine girince ve karmaşık bir yapıya dönüştükçe işletmenin teknik ve sosyal yapısında değişme gerekli olacaktır. İşletmelerin küçülme sürecinde ise özellikle yönetmel uygulamalarda daha basit bir işleyiş olacaktır.

İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengelerin bozulması olağandır. Bu arada karar vermede, görev ve sorumlulukların dağılımında değişmeler ortaya çıkabilir. İşletmeler belirli bir büyüklüğe kadar, mevcut işgörenler ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise köklü bir örgütsel değişim gereği duymaktadırlar.

İşletmelerin bazı sebeplerden dolayı küçülme kararı almaları sonucunda da belirli bölümlerin kapatılması, üretimin azalması gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla çalışanların işyerlerinin değiştirilmesi ya da çalışan sayısının azaltılması gündeme gelecektir. İşletmeler küçülme kararı aldıklarında tıpkı büyümeleri gibi örgütsel değişim gereği duymaktadırlar.

¹⁷ Ülgen, a.g.e., s.178

7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Örgütsel değişim, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir unsurudur. Örgütsel değişim örgütlerin verimliliği, etkinliği, dolayısıyla yaşaması, büyümesi için zorunlu ve kaçınılmazdır. Bu nedenle örgütlerde değişimin durdurulmasından söz edilemez. Fakat değişimin örgütü amacına ulaştırabilmesi için çeşitli yöntemlerle örgütsel değişim süreci tamamlanmalıdır.

7.1. Geleneksel Değişim Yöntemi

Geleneksel görüş; örgütü ilgilendiren bütün bilgilerin üst yönetici tarafından ilk önce alınıp, değerlendirilip sonra yine üst yönetici tarafından astlara iletilmesi gerektiğini savunur. Yönetici dışında yaşanan değişimler ile işletmeyi dengede tutma görevini tek başına yürütür. Değişim için plan yapma ve karar alma yöneticinin görevleri arasındadır. Değişim kararı alındıktan sonra da astlara bu kararlara uyulması için komutlar verir.

Bilimin gücünü ön düzeyde tutan bu değişim yönetimi, genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir¹⁸.

Bilimin ve kuramın uygulamada oynadığı rol büyüktür. Kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yayımı ve kullanımı gerçekleşmezse, o bilgilerin geçerliliği dahi tehlikeye gireceğine göre, bunların uygulama alanında sınanması zorunludur. Bilgilerin değerlendirmeye tutulması ve bunların bir değişimi hazırlayacağı doğal bir sonuçtur. Bununla birlikte, bilgilerin kendiliğinden böyle bir değişimi kısa dönemde sağlayacağını beklemek ise gerçekçi bir tutum olmayacaktır. Böylelikle de bilimin gücüne öncelik tanıyan, onun kendiliğinden değişimi sağlayacağı varsayımına

¹⁸ "Vahdet Aydın, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler (Ankara: Sevinç Matbaası, 1969, s.136"
Çelebioğlu, a.g.e., s.105.

yer veren geleneksel yönetim yerini işe karışmacı yönü ağır olan planlı değişim yöntemine bırakmaktadır.¹⁹

7.2. Planlı (Modern) Değişim Yönetimi

İşletmenin dış çevresi örgütü değişime zorlayabilir. Bunun sonucu olarak da örgüt değişime sadece bir tepkide bulunmakla kalmaz onu kabul etmeye yönelir. Bunun da planlı bir şekilde yapılması için belirli bir stratejiye gereksinim vardır. Diğer bir deyimle değişimin belirli bir biçimde yönetilmesi gerekir. Planlı örgütsel değişimler örgütün varolan durumunu doğrudan etkileyip başka bir şekle dönüştürmek için gösterdikleri planlı ve amaçlı çabalarıdır.

7.2.1. Lewin'in Değişim Modeli

Kurt Lewin'in değişim süreci başarılı bir değişimin üç aşamadan geçerek örgüt içinde oluştuğunu belirtir. Bunlar; çözülme, değişme ve donma süreçleridir.

Çözülme sürecinde çalışanlar değişme ihtiyacının farkına varırlar. Çalışanların içinde buldukları durumdan tatmin olmaları değişme üzerinde etkili değildir. Çözülme sürecinde en önemli faktör çalışanlara değişmenin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, önemini benimsetmek ve işlerinin bu değişmeden ne şekilde etkileneceğini anlatmaktır. Değişmeden en çok etkilenecek olanların değişme ihtiyacının farkına varmaları sağlanmalıdır. İçinde bulunan çalışma şartlarından en çok rahatsız olanlar ise değişme doğrultusunda güdülenmiş olurlar.²⁰

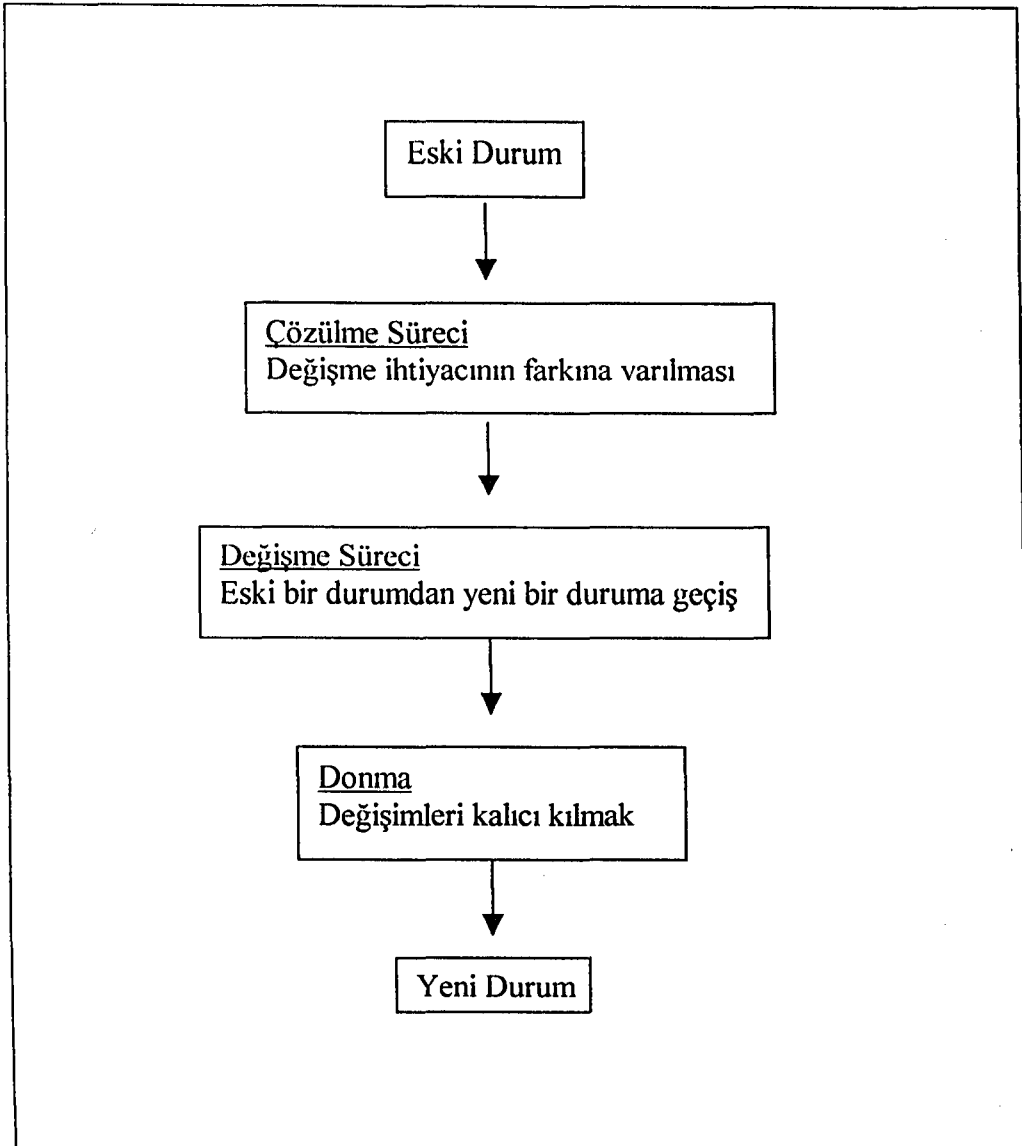
İkinci aşama olan değişme aşamasında eski durumdan yeni bir duruma geçilir. Değişme örgütte üretim için bilgisayarların kullanılması, örgütün yönetim sisteminde farklı metotlar denemesi, yeni bir performans değerlendirme sistemi olabilir. Diğer bir deyişle mevcut sistemde farklılık yaratacak her şey değişmedir.

¹⁹ Çelebioğlu, a.g.c., s.105-106.

²⁰ "Kurt Lewin, Field Theory in Social Science (New York: Harper and Row, 1951" Enver Özkalp, Çiğdem Kırıl, Örgütsel Davranış, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Etam Yayınları, 1996), s.422.

Üçüncü aşama olan donma süreci ise yeni davranışları devamlı kılmak ve daha ileri bir değişmeye direnç göstermek demektir. Donma değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü bu süreç olmadığı zaman eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarılarak kullanılmaya başlanır ve yeni öğretilenler unutulur. Bu nedenle yeni öğretilenlerin devamlı kullanımını sağlamak için donma sürecine ihtiyaç vardır.²¹

²¹ Özkalp, a.g.e. s.423.



Şekil 1. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci

Enver Özkalp, Çiğdem Kırcal, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Etam Yayınları, 1996)

7.2.2. Eylem Araştırması

Planlı örgütsel değişimde esas amaç, örgütlerde bireylerin ve grupların yetenek ve davranışlarını değiştirmek ve geliştirmektir. Esas olarak Kurt Lewin tarafından geliştirilen eylem araştırması, bazen planlı örgütsel değişimin sağlanmasında başarıyla kullanılacak bir araç, bazen de örgütsel değişimin en belli başlı yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özünü toplumsal sistemlerin, dışarıdan bir değişim uzmanı yardımı ile bilimsel verilerin ışığında, kendi sorunlarını yine kendilerinin keşfetmeleri, analize tabi tutmaları ve çözümlenmeleri oluşturur. Sorunlar ve çözüm yolları bu yöntemde sistemin kendisi tarafından saptandığı için, yapılan değişiklikler kendisi tarafından benimsenmekte ve başarı şansı oldukça yüksektir. Uygulama alanında da eylem araştırmasının örgütlerde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmekte başarı ile kullanabilecek bir yöntem olduğu görülmüştür.²²

Eylem araştırmasının örgüte iki önemli yararı vardır. Birincisi soruna odaklanır. Değişme ajanı en yansız bir biçimde sorunlara bakarak, bu sorunları çözmek için ne yapılması gerektiğine karar verir. Yani ne tür sorunlar ne tür değişimleri gerektirmektedir? Bunu ortaya koyar. Diğer gelişme çabaları ise çözüm odaklıdır. Yani en iyi çözümü bulmaya ve bunu örgüte uyumunu saptamaya çalışır. Değişme ajanı burada bazı çözüm önerilerinde bulunur. Ayrıca bu uygulamalardaki sorunları çözmeye çalışır. Halbuki eylem araştırması önce sorunu tespit eder ve doğrudan bu sorunlara yönelik çözümleri katılımcı olarak saptar. Eylem araştırmasının ikinci bir faydası ise çalışanların katılımıyla gerçekleştiği için değişime olan direnç çok azdır. Çünkü grup ve bireyler kararın her aşamasında hemen hemen yer alırlar. Bu nedenle de kendilerini değişimden sorumlu olarak görürler. Hatta değişme için baskı da oluşturabilirler.²³

²² Tokat, a.g.e., s.112.

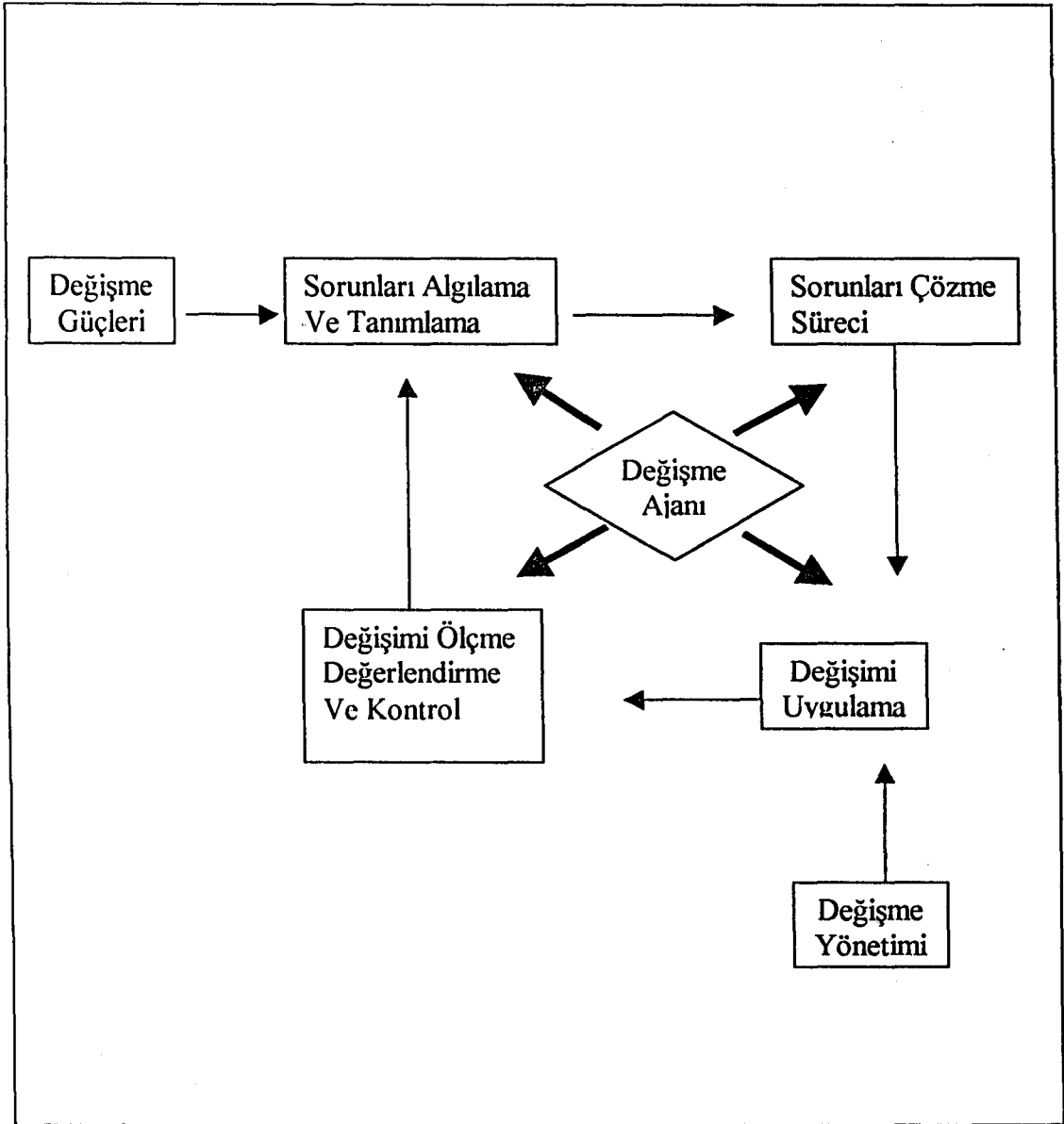
²³ "Stephen P. Robins, Organizational Behavior (New York: Prentice Hall, 1991, s.649" (Özkalp, a.g.e., s.429.)

7.2.3. Genişletilmiş Süreç Modeli

Bu yaklaşımda üst yönetim dış ve iç çevrenin baskıları ile değişme ihtiyacını algılar. Bu durum örgütün çeşitli bölümlerinde ele alınır ve tartışılır. Burada üst yönetim örgütsel değişme ile nelerin kazanılacağını değerlendirir, değişmenin amaçlarını tanımlar ve değişme ile farklılaşacak olan işlemleri belirler.

Değişmeye geçilmeden önce örgüt, değişme sürecinde kendisine yardımcı olacak bir değişme ajanı seçer. Bu kişi veya bir kurum olabilir. Değişme ajanı değişme çalışmalarından sorumlu bir kişidir. Kendisi örgütün değişme ihtiyacını mevcut planları, yapılacak değişimleri üst yönetime bildirerek, yönetime bu konuda yardımcı olur. Eğer değişme ajanı örgütün içinden biriye örgütü, insanları, yapılan işleri, örgütün politikasını bildiği için sistemi anlamada, verileri değerlendirmede daha yardımcı olabilir. Ancak bir sakıncası sisteme yakın olduğu için objektif olarak değerlendirme yapamayabilir. Buna karşın değişme ajanı eğer dışarıdan biri olursa , taraflarca daha çok kabul görüp benimsenebilir. Çünkü tarafsız bir kimliği vardır. Değişme ajanının değişme süreçlerine katılımı arttığı ölçüde bu kişi örgütün bir tamamlayıcısı veya parçası haline gelir. Değişme sürecinin çeşitli aşamalarında değişme ajanı yeni fikirler ve yaklaşımlarla örgüt üyelerinin eski sorunları yeni bir bakış açısıyla görmelerini sağlar.²⁴

²⁴ Özkalp,a.g.c., s. 426.



Şekil 2. Genişletilmiş Süreç Modeli

Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Etam Yayınları, 1996)

7.2.4. Duyarluluk Eğitimi

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde çok kullanılan yöntemlerden biri de duyarlılık eğitimidir. Duyarluluk eğitimi; eğitim laboratuvarlarında bireylerin kendileri tarafından geliştirilen toplumsal kuvvetlerin etkisinde, kendileri, başkaları ve aralarındaki ilişkiler sistemi hakkında ki bilgilerini artıracak, tutum ve davranışlarını geniş ölçüde etkileyecek ve değiştirecek bir eğitim sistemidir.²⁵

Duyarluluk eğitimi insanların duyu ve tutumlarını analiz ederek, bireylerarası ilişkileri geliştirmeye çalışan bir eğitim tekniğidir. Bu eğitim öncelikle insanların kendi tutum ve davranışlarını fark etmelerini sağlar. Bu davranışları hem üstleri, hem de çalışma arkadaşları ile uyumlu bir şekilde çalışma ortamı yaratacak biçimde nasıl kullanacağı konusunda yardımcı olur. Böylelikle grup içinde kişinin iletişimini güçlendirir ve etkili bir birey olmasında yardımcı olur.

7.2.5. Terapi Yöntemi

Örgütsel değişimin sağlanmasında sık sık yararlanılan bir yöntemdir. Terapi, bir kişinin veya grubun işyerinden alınarak bir terapist tarafından etkilenmeye ve değiştirilmeye çalışılmasıdır. Kişiler davranışlarını yaratan toplumsal çevresinden uzak bir yerde daha kolaylıkla etkilenebilir ve örgüte döndüğünde iş çevresini etkileyebilecek kadar tutum ve davranışlarını değiştirebilir.

Terapi yöntemiyle örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde iki aşamalı bir değişim süreci söz konusu olmaktadır. İlk aşamada değiştirilmesi istenilen örgüt üyesine yeni düşünce ve görüşler kazandırılmaya, içinde yaşadığı çevrenin tehdit edici niteliklerinin ve güvensizlik kaynaklarının azaltılmasına ve çevresi ile daha etkin ilişkiler kurabilme yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılır. İkinci aşamada ise tutum ve davranışları değiştirilen üyenin örgütteki rolünün ve diğer örgüt üyeleri ile olan ilişkilerinin yeniden şekillendirilmesi söz konusudur.²⁶

²⁵ Tokat, a.g.e., s.112.

²⁶ Ülkü Dicle, Atilla Dicle, "Örgütsel Değişim", Verimlilik (1973), cilt: 2, Sayı:3, s.677.

8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENME, NEDENLERİ VE ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ

Örgütler insanlar, teknoloji ve insanların birbirlerine ve işlerine olan ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bütündür. Örgütün her hangi bir alanında meydana gelen değişimin örgütün bütünü az veya çok etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle örgütlerde meydana gelen değişimin olumlu ya da olumsuz bir çok tutum ve davranışı ortaya çıkarması beklenmelidir.

8.1. Direnme Kavramı

Direnç , bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranışın göstergesi; kısaca değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir. Değişime karşı direnç çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur; ortaya çıkmasına ve sürekli olmasına çok sayıda etken yol açmaktadır. Direnç; birey, grup ve örgüt düzeyinde ortaya çıkar. Örgütte her hangi bir değişiklik yapmayı amaçlayan kimsenin değişime direncin üç ayrı düzeyde de ortaya çıkmasına yol açan nedenleri anlayıp çözümlenmeye çalışması zorunludur.²⁷

Örgütte oluşturulan değişim her çalışanı değişik biçimde etkiler. Değişime karşı çalışan tepkisini örgütte oluşan değişimin büyüklüğü, türü ve çalışanın değişime bakış açısı etkiler. Çalışan değişimle karşılaştığında, eğer değişimin büyüklüğü, türü elverişli ise çalışanın hoşgörü gücü yeterli ise değişim çalışan tarafından olumlu karşılanmaktadır. Eğer değişim çok büyük ve etkileyici türde ise, çalışanın hoş görü gücü yeterli, değilse çalışanın değişmeye tepkisi iki şekilde görülmektedir. Çalışan değişimle karşılaşınca ya zorlanmaktadır ya da direnmektedir.

İnsanlar değişime direnme eğiliminde olmakla beraber, bu eğilimleri yeni tecrübeye olan istekleri ve değişimle gelecek ödüllere ilişkin arzularıyla dengelenir. Tüm değişimler dirençle karşılanmaz. Bazıları çalışanlar tarafından istenir. Bazı değişimler öylesine rutin ve önemsizdir ki, direnişte hissedilmeyecek kadar az olur.

²⁷ Tacettin Karaer, "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç," *Verimlilik Dergisi*, Cilt no: 19, Sayı no: 4 (1990), s.140.

Yani yönetimin değişimi yönetmesine bağlı olarak ya direniş en aza inecek ya da davranışsal bir sorun haline dönüşebilecektir.

Değişme kavramı özü bakımından her zaman tepkiyi doğurabilecek bir nitelik taşımaktadır. Değişme insanları ilgilendirdiği için durum çok daha ciddi bir özellik gösterir. Çünkü insanın doğasında olan karmaşıklık değişim durumunda da yaşanır. Böyle karmaşık bir ortamın çeşitli sorunlarının çözüme kavuşturulması, asıl eyleme geçmeden önce bazı hazırlık çalışmalarının yapılmasını ve çok geniş bakış açısıyla hazırlanmış bir planının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

8.2. Değişime Direnmenin Nedenleri

Her türlü örgütsel değişimin sonunda örgütün yarar, çıkar, otorite ve statü ilişkileri yeniden düzenlenir. Eski düzenden yararlananlar değişimin meydana getirdiği yeni düzene düşmanca bir tavır içine girebilirler.

8.2.1. Ekonomik Nedenler

Çalışan değişim sonucu işini ve kazancını kaybedecek, aldığı ücret, prim ve ikramiyelerde azalma söz konusu olacaksa değişime tepki gösterir. Özellikle teknolojinin gelişmesi ortaya çıkan teknolojik işsizlik sorunu günümüzde en çok korku yaratan nedenlerin başında gelmektedir. Çünkü çalışanlar teknolojik gelişmelerin işyerlerinde uygulamaya konulmasıyla insan gücüne gereksinim kalmayacağını ve dolayısıyla işlerini kaybedeceklerini düşünerek korkuya kapılırlar. Bu nedenle teknolojik değişikliklerin getireceği yeniliklerin uygulanmasına karşı çıkarlar.

Modern ekonomilerde bir başka ekonomik nedenin kaynağı da, yeniliklerin ve değişimin sonuçta daha az çalışmayı gerektireceğinden ücretlerin genel seviyesinin düşmesine neden olacaktır²⁸.

²⁸ Tuğray Kaynak, "İşletmelerde Değişiklik Uygulamaları" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, (Nisan-1997), s.155.

Çalışanlar geçmişten edindikleri bilgilerle, değişim üretimi arttırmak için gerçekleştirildiği, fakat çalışanlara daha çok iş yükü bindirerek ücretlerinde bir gerilemeye neden olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle yönetim değişiklik uygulamalarını gerçekleştirirken çalışanlarda ekonomik dengelerin bozulabileceği yönünde bir uyarı uyandırmaktan kaçınılmalıdır. Eğer uygulamada ekonomik dengeler gerçekten zedelenenirse, bu tür bir durumu önleme çareleri de değişiklik uygulamaları ile düşünülmelidir.

8.2.2. Psikolojik Nedenler

Çalışanlar işletme içerisinde mevcut statülerinin sarsılacağını hissettiklerinde değişime direnç gösterirler. Değişiklik örgütün biçimsel yapısı üzerinde bir takım yenilikler meydana getirir. Değişiklik nedeniyle bazı bölümler ortadan kalkabilir veya önemlerini kaybedebilirler. Bu değişiklik örgütte yeni ilişkilerin yaşanmasına neden olur. Gücünü, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak değişikliklere karşı koyarlar.

Örgütler büyüdükçe, temel öğelerinden biri olan bireye yabancılaşmakta, ondan uzaklaşmaktadır. Az sayıda kişinin çalıştığı küçük bir işletmede her bireyin belirli bir görevi vardır ve bu görev işletmenin küçük yapısı içinde önemli bir yere sahiptir. Oysa işletme büyüdükçe bu büyüyen yapı içerisinde bireyin yaptığı işler hacim yönünden küçülmektedir. Bu işi yerine getiren bireyin işletme içinde sahip olduğu yer yeni statüde eski önemini yitirmektedir.²⁹

Değişiklik yeni bazı kavram ve metotlar gerektireceğine göre, çalışanların bunları da öğrenmek için ek çabalar göstermeleri gerekecektir. İnsanlar belirli süre içinde öğrenip alıştıkları iş tekniği değişince, yeni tekniği öğrenmek için belirli bir çaba gerekeceğinden ve bu da onların yaşantılarını ve düzenlerini güçleştireceğinden bu teknikleri istemezler. Çalışanlar genellikle bilinçli bir dikkat istemeyen, düzenli bir

²⁹ "Barlas Tolun, Toplum Bilimlerine Giriş, (Ankara: Kalite Matbaası 1975, s.365" Melek Vergilicel Tüz, "Organizasyonlarda Değişim, Değişime Tepki ve Tepkilerin Önlenmesi", *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1-2, (Mart-Kasım, 1993), s.137.

çalışmayı isterler. Özellikle de bu iş düzenini içselleştirdikleri zaman herhangi bir çaba göstermeksizin, koşullanmış bir biçimde işlerini yaparlar. Bu düzen değiştiği zaman alışkanlıkları değişeceğinden bu yeni düzene uyum sağlamak yeniden bir öğrenme ve alışmayı gerektireceğinden değişme çalışanlarca doğal olarak tepki ile karşılanır. Çalışanlar ise bu tür yeni yük getirecek çalışmalardan pek hoşlanmazlar. Bu nedenden dolayı da çalışanlar işletme içindeki değişimlere karşı çıkarlar.

Dirençler konusunda diğer bir faktör de çalışanların bilinmedikleri, daha önce deneyim kazanmadıkları şeylere olan doğal korku ve endişeleridir. Yenilikler her zaman çalışanlara garip ve kendilerini tehdit eden bir olgu olarak görülmüşlerdir. Çalışanlar yenilikler konusunda belirli bir fikre sahip olmadıkları için, mevcut olan durumda meydana getirilen bir değişiklikten bile korku ve endişe duyabilirler. Hatta, çalışanların yükseltilmesi bile onlarda bazı korku ve endişeler yaratabilir.

Değişime tepki verilmesinde değişim elemanına olan güven derecesi de önemlidir. Yanlış kişilerle başlatılan değişimin, fazla tepki görme ve başarısız olma olasılığı yüksektir.

İlgili olmama da psikolojik direnme nedenlerin birisidir. İlgilenmeme insanların algısal kısıtlığı, dikkatte kayma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle bireyin değişen bir kuralın farkına varmaması nedeniyle eski davranışlarını sürdürmesidir. İnsanlar genelde kendi bakış açılarını, fikirlerini destekleyen konulara dikkat ederler. İnsanların duymak istedikleri şeyi duymaları bu konuya güzel bir örnek teşkil eder. Bu nedenle de değişimlere direnç gösterir veya değişimin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürürler. Hatta kendi yarattıkları dünyaya ters gelen bilgiye önem vermezler.³⁰

8.2.3. Sosyal Nedenler

İçinde çalıştıkları işletme ortamında kendi sosyal dengelerini kurmuş olan çalışanlar bu durumlarının bozulmasından korkarak genellikle tutucu bir yaşam görüşüne sahip olurlar. Bu nedenden dolayı çalışanlar kendilerine yabancı başka sosyal

³⁰ Özkalp, a.g.e. , s.414.

koşulların oluşturacağı yeni ortamlara uyum sağlamakta güçlük çekerler. Bunun sonucu olarak da bu tür sosyal içerikli değişikliklere karşı çıkarlar.

İşletme içinde yapılan değişikliklerin çalışanlar tarafından organizasyon içindeki sosyal ilişkileri değiştireceği yönünde algılanmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların iş çevrelerinde kurmuş oldukları informel ilişkilerin değişikliğe uğraması, tepkiye yol açmaktadır. Bu tür ilişkilerin kurulması uzun sürede gerçekleştiğinden, bireyler iş arkadaşlarından ve çalıştıkları iş grubundan pek kolay kopmaz istemezler. Zorunlu olarak ayrılınca da tepki gösterirler.

Çalışanlar genellikle, işletme içinde yaşama geçirilmeye çalışılan bir değişikliğin hazırlık aşamasında bu değişikliğin gerçekleştirilmesi için fiilen çalışmak istemezler. Bunun nedeni, değişikliğin getireceği olumsuz sonuçların ortaya çıkmasında rol oynamış olmak gibi bir duruma düşüleceğinden duyulan kaygıdır.

Çalışanlara genellikle işletmede yapılan değişikliğin sadece işletmenin kazanç ve çıkarını sağlamak için yapıldığını düşünürler. Aslında değişiklikler bazen çalışanların kazanç ve çıkarlarını korumak için de yapılır. Fakat çalışanlar bunun tersi yönünde düşündükleri için değişime direnirler.

Çalışanlar arası sosyal ilişkilerdeki alışkanlıklar, gelenek ve görenekler çalışanların işlerinde mutluluk duymalarını sağlar. Çalışanlar, uygulanmak istenen değişikliği, güvenlik sistemleri için bir tehdit olarak kabul ederler, bu değişikliğin, informel çalışma standartlarını bozacağını düşünürler. Bu onlarda işyerlerindeki mevkilerini etkileyebileceği gibi ayrıca alışagelmış oldukları düzeni de değiştirebileceği kanısını uyandırabilir. Onlara göre, değişiklik, kendilerine zorla kabul ettirilmek istenen, yeni bir sosyal çevre kurma, yeni standartlara uyma, yeni işyeri ve çevresi demek olmaktadır.³¹

³¹ Kaynak, a.g.e.,s.157.

8.3. Değişime Direnişi Çözümleme Yöntemleri

Değişikliklerin çoğunu yönetim kademeleri getirdiği için yapılan değişikliklere örgüt üyelerinin yeterli ve etkin bir şekilde uymalarını sağlamak da önce yönetimin görevi olması gerekir. İşletmelerde değişiklik uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.

8.3.1. İhtiyaçların Saptanması

Değişikliğe gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığının öncelikle saptanması gerekir. Eğer verimlilik değişiklik uygulaması sonucu gerçekten olumlu bir etkileniş gösterecekse, o zaman gereklilik hali kesin olarak ortaya çıkacaktır.

Daha sonra değişikliğin yapılması sırasında ihtiyaç duyulabilecek araç, gereç, uzman eleman gibi faktörlerin sağlanması önem kazanacaktır. Bu aşamada unutulmaması gereken, söz konusu faktörlerin seçimindeki isabet derecesinin uygulamadaki başarıyı doğrudan etkileyebileceği olgusudur. O halde ihtiyaçların saptanması evresi değişiklik uygulaması için temel teşkil edecek bir nitelik gösterecektir. Bir ihtiyacın gerçek anlamda kendini gösterip göstermediği gene en doğru şekilde değişiklik uygulamasına konu olacak personele de danışılarak saptanmalıdır.³²

8.3.2. Önceden Bilgilendirmek

Çalıştığı ortam bireyin kişisel yaşamının bir parçasıdır. Birey yaşamında kurduğu dengenin kendisi için bir güvence oluşturduğu inancındadır. Bu nedenle tepeden inme karar ve isteklere tepki göstereceği açıktır. Değişim uygulamalarının başında konuyla doğrudan ya da dolaylı ilişkisi bulunabilecek çalışanlara yapılmak istenen değişikliği önceden haber vermek büyük yarar sağlar. Böylece çalışan daha sonra karşılaşabileceği değişimler konusunda bilgi sahibi olmuştur. Değişim uygulamasına girildiğinde ise birden değil yavaş yavaş ilerleme sağlanmalıdır. Çalışan,

³² Kaynak, a.g.e., s. 158.

eski ekonomik, psikolojik ve sosyal dengesini yavaş yavaş terkederken, kendisi için kaybettiği güvencesini tekrar bulabileceği yeni bir denge halinin doğmakta olduğunu hissederse, direnç kendiliğinden giderilir.

8.3.3. Eğitim ve Haberleşme

Eğer direnç çalışanların yeterli bilgiye ve haberleşmeye sahip olmamalarından kaynaklanıyorsa iyi bir eğitim programı ile direnç azaltılabilir. Böylece çalışanlar değişimin mantığını anlayarak, direncin anlamsız olduğunu görebilirler. Bu olay karşılıklı tartışma, raporlar, çeşitli memorandumlar ve grupların sunuşları ile yapılabilir.

Haberleşme bilinmeyenleri ortadan kaldırarak, bilinmeyene olan korkuların yok olmasını sağlar. Ayrıca haberleşmenin artırılması sonucu, ilişkiler gelişip tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından, yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kaldırılacaktır.

Haberleşme her örgütsel süreç için geçerli bir öneme sahiptir. Bir değişiklik uygulama sürecinde de haberleşmenin önemi yadsınamaz. Uygulamanın her aşamasında yeterli ve geçerli bilginin zamanında iletilmesi ve yönetici-kurmay uzman- çalışan arasında kurulu iletişimin eylemsel işlerlik kazanması bilgi, düşünce, anlayış ve görüş akışının düzenli bir biçimde geliştirilip gerçekleştirilmesine bağlıdır. Uygulama sonuçlarının ve bunların yorumların bir geri besleme süreciyle ve yeni ek bilgilerle bütünleştirilerek yeniden devreye sokulması sonuçsal başarının gerçekleşmesi açısından büyük gereklilik gösterir.³³

8.3.4. Katılım

Çalışanların kendi katıldıkları değişim kararlarına direnmeleri daha zordur. Böyle bir strateji özellikle değişimin uygulanmasında büyük bir katılımı gerektirdiği durumlarda daha da uygundur³⁴. Değişiklikten etkilenen çalışanların değişikliğin

³³ Kaynak, a.g.e., s.161.

³⁴ Özkalp, a.g.e., s. 419.

geliştirilmesine, yaratılmasına ya da uygulama aşamasına bizzat katılarak bu konuda söz sahibi olmasına çalıştırılmalıdır. Çalışanın katkısının olması değişikliği benimseme ve başarıya ulaştırmada ona gayret verecektir. Böylece çalışan kendisinin işletme için gereğine inanacak, yeni usulleri de başarıyla yürütebilecek veya ona kolayca uyum sağlayabilecek özellik ve niteliklere sahip olduğuna inanacaktır.

Uygulamada çalışanların değişikliğe katılmaları iki tür gösterir.³⁵

İlki pasif katılmadır. Burada çalışan birey yapılacak değişikliğe sadece uyacağını bildirir. Olumlu ya da olumsuz bir görüş belirtmez. İçten içe, değişikliğin onun için bir şey fark ettirmeyeceğini düşünür. Ya da durumunun daha iyiye gidebileceği konusunda ümidi vardır, fakat emin değildir, bekleyip görmeyi yeğler. Tepkisini sonra gösterecektir.

İkinci katılma türü ise, aktif niteliktedir. Bu durumda birey değişikliğin kendisine yarar sağlayacağı konusunda kesin yargıya sahiptir. Bu noktaya ya kendi varmıştır, ya da çok olumlu motive edilerek getirilmiştir. Değişiklik uygulamasına kendisi katıldığı gibi, başkalarının da katılması için çaba harcar. Eylemli bir destek gösterir.

8.3.5. Destek ve Anlayış Gösterme

Değişiklik uygulamalarına gösterilen tepkinin nedeni kişilerin yönetime karşı duyduğu güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklardan endişe ve korku olabilir. Bu süreçte kişilerin yeni durumlarına uyumlarını kolaylaştırmak için, yönetim tarafından destekleyici faaliyetlere yönelinabilir. Uyum sorunları olan çalışanlara moral izinleri vermek veya kişilere yeni beceriler kazandırmak gibi çeşitli destekleme faaliyetleri uygulanabilir.³⁶

Yönetim kademesi direnişi çalışanın kendisini güvende hissettiği ortamı kaybetme korkusundan doğan bir tepki olarak değerlendirmeleri sonucunda yöneticiler

³⁵ Kaynak, a.g.e., s. 160.

³⁶ Tüz, a.g.e., s. 140.

ister istemez değişikliğe direniş gösterenlere karşı anlayışlı davranmak zorunda kalacaklardır. Bu andan sonra direnenlerin değişiklik kararına uymaları için sabırlı bir ikna dönemi başlar. Yeterli olgunluk düzeyine ulaşmış ve yönetim felsefesini iyi bilen yöneticiler, direnenlere gösterilecek anlayış derecesinin sınırlarını ve hoşgörü oranlarını durum ve ortamı dikkate alarak kendileri saptamak zorundadırlar.

8.3.6. Pazarlık ve Anlaşma

Bu yöntemde tepki gösteren kişilere pazarlık sistemiyle çeşitli ödüller verilebilir. Özellikle tepki gösterecek tarafın güçlü olduğu ve yeni uygulamada kaybetme ihtimalinin bulunduğu durumlarda uygulanır. Örnek olarak; disiplin cezası uygulamalarında yapılan bir değişikliğin daha kolay kabul edilmesini sağlamak için sendikaya belirli bir ücret artışı teklif edilebilir.³⁷

8.3.7. Baskı ve Zorlama

Yöneticiler bütün tekniklerin cevap vermediği veya uygun olmadığı durumlarda son çare olarak zorlama veya doğrudan tehdit etme yolunu kullanırlar. Yani yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişikliklerin kabul edilmesini zorlayabilirler. Özellikle değişikliğin acilen uygulanması gereken durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Burada yöneticiler ücretleri azaltma, işten çıkarma gibi tehditlerle bu yöntemi kullanabilirler. Bu teknik direnci azaltmada çabuk bir yol olmakla birlikte, çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek uzun dönemde tersine bir takım etkiler yaratabilir. Bu nedenle kullanılması hiç istenmeyen veya en son başvurulması gereken bir stratejidir.

³⁷ Tüz, a.g.e., s.140.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA

1. YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI

Yeniden yapılanma iş dünyasının son yıllarda çok konuştuğu ve çok tartıştığı bir konudur. İşlemelerin rekabet ortamında başarılı olmak için yaptığı çabalar eskiye oranla çok farklılaşmıştır. Müşteriyi memnun edebilme yarışında en iyi, en kaliteli ve en ucuz ürün ya da hizmeti sunan galip gelmiştir. Bu başarıyı da uzun dönem korumak ve sürekliliğini sağlamak için yeniden yapılanma ihtiyacının bazı durumlarda kaçınılmaz olduğu görülmüştür.

Yeniden yapılanma kavramı başlığı altında yeniden yapılanmanın tanımı, amaçları, süreç kavramı ile olan ilişkisi ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı

Literatürde yeniden yapılanmanın çok çeşitli tanımlarına rastlanır. Bu tanımların çeşitliliği farklı bakış açılarını yansıtmalarına rağmen, genelde birbirine benzer ifadeler taşımaktadırlar. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Yeniden yapılanma zamandan, maliyetlerden ve servisten kazanmak amacıyla süreçlerin radikal bir şekilde tekrardan tasarlanması olarak tanımlanır.³⁸

³⁸ Tuğrul Daim, "Reengineering-I" CAD, (Mart 1995), s. 30.

Yeniden yapılanma; işletme içi ve işletme dışı faktörler karşısında yetersiz kalan organizasyon yapısının yeniden düzenlenerek en etkili hale getirilmesi yönünde işletme amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmalar bütünüdür.³⁹

Hammer ve Champy ise yeniden yapılanmayı şöyle tanımlıyorlar: “Yeniden yapılanma; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.” Bu tanımda adı geçen dört anahtar kelimenin önemini vurgulamak gerekir. “Temel“ ilk anahtar sözcüktür. Yeniden yapılanmada yöneticiler ‘yaptığımız işleri niçin ve neden bu biçimde yapıyoruz?’ sorusunu sormak durumundadırlar. Bu temel soruları sormak işlerin yürümesi işle ilgili kuralların sorgulanmasına ve yeniden gözden geçirilmesine yol açıyor. Çoğunlukla da bu kuralların çağ dışı, hatalı ve uygunsuz oldukları görülüyor. İkinci anahtar sözcük “radikaldir”. Yeniden yapılanmada radikal yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını aramak anlamına gelir. Üçüncü anahtar sözcük “çarpıcı”dır. Yeniden yapılanma ancak büyük bir patlamaya ihtiyaç duyulduğunda uygulanmalıdır. Çarpıcı geliştirme eskiyi çöpe atıp yerine yenisini getirmedi. “Süreç” son anahtar sözcüktür. Pek çok yönetici süreçler üzerinde değil insanlar, görevler, yapılar ve işler üzerinde dururlar. İş süreci bir veya bir kaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerdir. Bu nedenle yeniden yapılanmanın tanımının en önemli sözcüğü süreç diyebiliriz.

Bütün bu tanımlardan hareketle yeniden yapılanmaya ilişkin yeni bir tanım yapılmak istendiğinde; yeniden yapılanma hızla değişen ve artan rekabet ortamında işletmelerin yepyeni bir bakış açısıyla iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasıdır.

³⁹ İnan Özalp, “Reorganizasyonun İşletmenin Devamını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları”, *HBF Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1-2, (1992), s.132

1.2. Yeniden Yapılanmanın Amaçları

Değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak için işletme organizasyonlarında yapılması gereken yeniden yapılanma çalışmalarının en büyük amacı işletmenin hem ekonomik değerleri hem de çalışanlar açısından verimliliğin artmasını sağlayarak işletmeyi en uygun organizasyon yapısına yeniden kavuşturmadır.

Yeniden yapılanmanın amaçlarını beş alt başlık altında toplayabiliriz:

1.2.1. Verimliliği Artırmak

Yeniden yapılanma doğal bir hız ve doğal bir düzen içinde meydana gelir. Bu doğal akışta yenilikçi ve sorunsuz süreçler yaratarak verimliliği artırmanın yollarını arar. Klasik yönetim anlayışı olan dikey organizasyon yapısının yerini, temel süreçler etrafında organize olmuş, yetkilendirilmiş ve müşteriye daha yakın bir yaklaşım almaktadır. Böyle bir yaklaşımın oluşması da beraberinde verimliliği getirecektir.

1.2.2. Hissedarların Menfaatlerini Artırmak

Yeniden yapılanma işleri farklı bir şekilde yaparak hissedarlara katkıyı artırmaya çalışmaktadır. Ürün tasarımı, üretim ve müşteri hizmetleri gibi alanlarda yenilikler yaparak başarı elde edilmektedir. Yeniden yapılanma aşağıda belirtilen özel alanlarda hissedarlar için özel yararlar üretmektedir;

İşletmenin takdir edilmesi, ürün, hizmetler ve müşteriler konusunda çalışanların ilgisinin artması,

İşletme içi işbirliği, haberleşme, ekip çalışması ve ihtiyaçların anlaşılması konusunda ilerleme sağlanması,

Organizasyonun yönü, pazardaki rolü, rakipleri ve kimliği konularında çalışanların bilgisinin artması,

Süreçler ve sorumluluklarla, çalışanların beceri ve yetkileri arasında uyumun artması,

Yapılan işin değeri, yapılan katkı ve pazarla daha yakından bağlantılı kişisel grup ve performans ölçütlerinin belirlenmesi,

Yeniden yapılanmaya katılan çalışanlar, yeniden yapılanmanın faydalarının farkına varmakta ve organizasyonun daha uzun vadeli büyüme ve rekabet avantajı elde etmesine yardım eden sahiplenme duygusu ile faaliyetlerini yeniden düzenlemektedir.

1.2.3. Önemli Sonuçlar Elde Etmek

Yeniden yapılanma ortalama %50 başarı hedeflemektedir. Elde edilen sonuçlar bu düzeye ulaşmamış ise ulaşılan başarı etkileyici olsa bile, bu çaba yeniden yapılanma uygulaması olarak kabul edilmemektedir

1.2.4. Fonksiyonları Sadeleştirmek

Yeniden yapılanma yalın, daha düz ve daha hızlı bir organizasyon yaratmanın yollarını aramaktadır. Çünkü yenilikleri, pazar ihtiyaçlarını, teknolojik gelişmeleri, müşteri eğilimlerini ve rakiplerin girişimlerini hızlı bir şekilde anlayıp kavrama yeteneği, yeniden yapılanmış bir organizasyonun en önemli özelliğidir.

1.2.5. Gereksiz İşleri ve Aşamaları Elemek

Yeniden yapılanma, organizasyonun hiyerarşi ve faaliyetlerini değer, amaç ve hoşnutluğa göre analiz etmekte ve yapıcı bir şekilde değişim önermektedir. Rekabete çok az katkı sağlayan ya da hissedarlara çok az bir katma değer sunan örgütsel düzeyler ve faaliyetler ya yeniden yapılandırılmakta ya da terk edilmektedir.

2. YENİDEN YAPILANMA VE SÜREÇ KAVRAMI

İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Her sürecin bir zaman ve mekan boyutu vardır. Bu nedenle süreçlerin bir başlangıcı , bir sonu, açıkça tanımlanmış girdi ve çıktıları ve bir eylem yapıları bulunur. Süreçler bu özelliklerinden dolayı süreç kavramı yeniden yapılanma için çok önemlidir. Hatta süreçler ve özellikleri tanımlanmadan yeniden yapılanma faaliyetlerine başlanması pek mümkün değildir.

Yeniden yapılanmada amaç organizasyon içindeki tüm süreçlerin değiştirilmesi değildir. Amaç, organizasyondaki süreçlerin verimliliği artırıcı yönde yeniden tasarlanmasıdır. Süreçlerin organizasyona artı değer katacak biçimde yeniden tasarlanması, bu süreçleri destekleyen sistemlerin ve politikaların da yeniden yapılanmasını beraberinde getirir.

Yeniden yapılanmanın başarılı olmasını sağlamak için organizasyon için en önemli süreçleri tespit etmek ve bu süreçlerin yeniden yapılanmasıyla işe başlamak gerekmektedir. Bu nedenle yapılacak ilk işlerden birisi organizasyonda yer alan her sürecin tanımlanması ve kaynaklarının belirlenmesidir.

Yeniden yapılanma faaliyetlerinde süreçler dikkate alınarak radikal değişimler gerçekleştirmek mümkündür. Yeniden yapılanmanın uygulandığı iş süreçlerinde görülen ortak özelliklerden bazıları kısaca şöyledir: ⁴⁰

- **Pek çok iş, bir tek iş halinde birleştirilir.**

Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerin en temel ortak özelliği, montaj hattının kaldırılmış olmasıdır. Yani, eskiden birbirinden apayrı olan iş ve görevler

⁴⁰ Michael Hammer ve James Champy, *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*. Çeviren: Sincem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları , 1994.) s.46.

birleştirilerek tek bir iş haline getirilmiştir. Ya da uzmanlık gerektiren pek çok iş tek bir pozisyonda toplanmıştır. Birleştirilmiş süreçler, süreç yönetimiyle ilgili genel giderlerin de azalmasını sağlamaktadır. İşletme denetim yerine, yetkileri artırılmış elemanları çevrim süresinin ve giderlerin azaltılıp kusursuz bir ürün ya da hizmet yaratılması için yeni ve yaratıcı yöntemler bulmayı teşvik eder. Birleştirilmiş süreçlerin bir diğer yararı da kontrolün geliştirilmesidir. Bu süreçlerde daha az kişi yer aldığından, elemanlara sorumluluk verilmesi ve performanslarının izlenmesi kolaylaşır.

- **Kararları elemanlar verir.**

Yeniden yapılanmayı uygulanan işletmeler çalışanlarına çok ve birbirini takip eden işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra, dikey olarak da birleştirmektedirler. Dikey birleştirme çalışanların yanıt almak için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine artık kendi kararlarını kendilerinin vermesi anlamına gelir. Karar aşamasının gerçek işten ayrılması yerine, karar verme o işin bir parçası olur. İş hem yatay hem de dikey olarak birleştirilmesinin yararları gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin artırılmasıdır.

- **Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir.**

Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçler düz çizgi sıralamasının sultasından kurtulurlar. Çizgiselliğin yarattığı yapay iş sıralaması yerine işler doğal akışında gerçekleştirilir. Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralandırılır. Çizgisellikten arındırılma süreçleri iki şekilde hızlandırır. Öncelikle, pek çok işin aynı anda yapılması sağlanır. İkinci olarak bir sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zamanın azaltılması, ilk çalışmayı geçersiz kılacak ya da sonraki çalışmayla uyumsuz hale düşürecek büyük değişikliklerin etkisini azaltır. Böylece organizasyonlar bir diğer gecikme kaynağı olan işin yeniden yapılanması sorunuyla daha az karşılaşır.

- **Süreçlerin pek çok versiyonu vardır.**

Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerin dördüncü ortak özelliği standartlaşmanın sonu olarak tanımlanabilir. Geleneksel süreçler kitle pazarı için kitle ürünleri üretmek üzere tasarlanmışlardır. Tüm girdiler benzer kalıplar içinde şekillendirilir ve şirketler tek tip çıktılar üretirler. Fakat günümüz ortamının taleplerine yanıt verebilmek için aynı sürecin pek çok versiyonuna ihtiyaç vardır. Çok versiyonlu bir süreç geleneksel tek boyutlu süreçlere göre daha basit ve kolaydır.

- **İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir.**

Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerin beşinci ortak özelliği, işin organizasyon sınırlarının ötesine geçirilmesidir. Geleneksel organizasyonda iş uzmanlar etrafında organize edilir. Bu tür süreçler pahalı olur, çünkü sürece pek çok bölümün katılması gerekir. Yeniden yapılanmanın uygulanmasından sonra süreçler ile organizasyonlar arasındaki bağlantı eskisinden çok farklı olabilir. Tüm sürecin performansının artırılması amacıyla iş, organizasyon sınırlarının ötesine aktarılır. Organizasyonlara yapılan işlerin büyük bir kısmı, birbirinden bağımsız organizasyon birimlerinin gerçekleştirdiği, birbirleriyle bağlantılı iş parçalarının birleştirilmesini kapsamaktadır. İş organizasyon sınırlarının ötesine geçirecek planlamak, bu birleştirme gereksinimini ortadan kaldırır.

- **Kontrol ve denetimler azaltılır.**

Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerde en aza indirgenen,değer yaratmayan süreçlerden birisi, denetim ve kontroldür. Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımlarıyla doludur. Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerde ise işin yapıldığı anda kontrol edilmesindense, umumi veya geciktirilmiş kontroller yeğlenir. Bu kontrol sistemleri bütünü incelediği için az sayıda ve ufak çapta suistimale açıktır.

- **Merkeziyetçi işlemler yaygınlaşıyor.**

Süreçlerine yeniden yapılanmayı uygulayan işletmeler aynı süreçte merkeziyetçilik ile merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarını birleştirebiliyorlar. Merkezleşmemiş bir yapı her birimin en iyi bildiği hizmet ya da ürün üzerinde yoğunlaşmasını sağlar ve gerçek anlamıyla girişimci özerkliğini teşvik eder. Aynı zamanda da kaos getirir. Merkezileşmiş bir yapıda ise bağımsız hareket etme özgürlüğüne sahip olan birimler, merkezi bir kontrol noktasının bürokratik müdahaleleri olmadan kendi faaliyetlerini düzenleyebilirler.

Yeniden yapılanmanın uygulandığı tüm süreçlerde bu belirtilene özelliklerin hepsinin birden bulunması gerekmez. Gerçekte yeni bir yapılanma yaratmak için anlayış, yaratıcılık ve yargı gücü gerekmektedir. Bu faktörler yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçleri destekleyen görev ve organizasyonların tasarlanması için de gereklidir.

3. İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA İHTİYACI

İşletmeler statik değil, dinamik bir yapıya sahip olmaları nedeniyle sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmalıdır. Son yıllarda pazarlar, müşteriler, müşterilerin tercihleri ve dolayısıyla rekabet koşulları önemli ölçüde değişmiştir. Bu gelişmeler işletmelerin yapılarında yeni koşullara ayak uydurmak ve yaşamda kalabilmek için kendilerini baştan sona yenileme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle; işletmeler rekabet güçlerini arttırarak devamlılıklarını sağlayabilmek, daha fazla kar elde edebilmek, değişen dünya ve pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyarlar.

Son yıllardaki bu kadar çok yeniden yapılanmanın bir nedeni, daha önce yapılmış aşırı işletme çeşitlendirilmesidir. 1960'lı yıllarda başlayan ve 1980'li yılların başına kadar devam eden işletme çeşitlendirme hareketi sırasında bir çok işletme aşırı çeşitlenmiştir. Örgütün kapsamının genişlemesi sonucunda oluşmuş bürokratik, etkin

olmama durumu, çeşitlendirmenin oluşturabileceği ek değerden ağır bastığı için işletme performansları düşüştür. İşletme performansının düşmesi sonucu, işletme çeşitlendirmesi uygulayanların hisse senedi fiyatları düşmüş ve bu işletmeler kendilerini saldırgan ele geçirme tekliflerine karşı savunmasız bulmuşlardır.⁴¹

Şu anda var olan yeniden yapılandırma trendinin ikinci nedeni çeşitlendirilmiş bir çok işletmenin 1980'lerde ana faaliyet alanlarının yeni rekabet yüzünden saldırı ile karşı karşıya olduklarını görmeleridir. Bu gelişmelere yanıt olarak işletmeler, yeniden yapılanma ve elden çıkarma yoluyla faaliyetlerinin kapsamını daraltmışlardır.⁴²

4. İŞLETMEYİ YENİDEN YAPILANMAYA ZORLAYAN FAKTÖRLER

1990'lı yıllar, işletme yönetimi ve organizasyon alanında , öncelikle stratejik düzeyde, daha sonra da operasyonel ve organizasyonel yapılanma düzeylerinde hızla yaygınlaşan bir değişimin yaşandığı yıllardır. Bu dönemin hakim çevresel değişimleri olarak ortaya çıkan globalleşme, küreselleşme, yönetimde mükemmellik, insan hakları ve demokratikleşme, bilgi çağı ve bilgiye dayalı organizasyon, uluslararası rekabet, sistemlerarası yaklaşma, telekomünikasyon, yalın yönetim ve organizasyon, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim ve eklenebilecek çok sayıdaki benzer nitelikteki yeni kavram ve gelişmeler organizasyonların yapısı ve işleyişleri üzerindeki köklü değişimlerin özellikleri arasındadır.⁴³

İşletmeyi zorlayıcı bu şartlar, işletmenin rekabet ortamında güç kaybetmesine neden olmaktadır. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için şimdiye dek bilinen organizasyon teorilerinin dışında, kendilerini baştan sona yenileyebilecekleri farklı yaklaşımlar arayışı içine girmektedirler.

⁴¹ Bülent Tokat-Hakan Kara. "Yeniden Yapılanma Stratejileri" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:3 (Kasım 1999) s.242.

⁴² Aynı, s.242

⁴³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998) s.269.

Yeniden yapılanma bir değişimi gerektiriyorsa, değişimi gerçekleştirmeye kararlı bir yönetici yeniden yapılanmayı zorlayan etmenleri iyi bilmesi gerekir. Bu etmenler üç ana başlık altında incelenebilir:

4.1. Dış Çevre Faktörleri

İşletmelerin yeniden yapılanmaya ihtiyaç duymasını sağlayan dış çevre faktörlerini politik, teknolojik ve ekonomik faktörler alt başlıkları altında açıklayabiliriz.

4.1.1. Politik Faktörler

Politik değişmeler işletmelerin dış çevresinde oluşan değişimlerden biridir. Hükümetin aldığı kararların, uyguladığı plan ve programların değişikliğe uğraması işletmelerin politikalarında da değişimi zorunlu kılar. Politik değişmeler işletmeleri zorladığı zaman da yeniden yapılanma alışmasına gidilir.

4.1.2. Ekonomik Faktörler

Ekonomik çevre koşullarındaki değişim işletme organizasyonlarını yeniden yapılanmaya zorlayan bir elverişli duruma gelirken, bazıları da yetersiz kalabilmektedir. Yapılacak iyi bir araştırma ile ekonomik faktörlerin son durumları ortaya konulabilirse yeniden yapılanma çalışmaları sağlam temellere oturtulmuş olur. Böylece işletme yeni ekonomik koşullara göre organize edilip işletilebilir.⁴⁴

⁴⁴ İnan Özalp, "Reorganizasyonun İşletmenin Devamını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması" Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı 1-2 (1992), Sayfa:134

4.1.3. Teknolojik Faktörler

Teknolojinin günümüzde çok hızlı bir şekilde gelişmesi işletmeleri etkileyen dış çevre koşullarından birisidir. Teknolojide yaşanan bu hızlı değişimlere zamanında ve gereği gibi uyum sağlamak ve organizasyon yapısını buna en sağlıklı biçimde uyarlayabilecek esnekliğe getirmek önemli bir gereksinim olmuştur.⁴⁵ Özellikle günümüzde bilgiye ulaşmanın kolaylaşması işletmelerdeki yönetim anlayışında yeniden yapılanma ihtiyacını yaratır.

4.2. İşletmenin İç Çevre Faktörleri

İşletmeleri yeniden yapılanma faaliyetine iten iç çevre faktörleri de dış faktörler gibi çeşitlidir. İç çevre faktörlerini genellikle insan unsuru oluşturur.

4.2.1. İnsan Faktörü

Bir işletmenin mal ve hizmet üretebilmesi için sermayedar, yönetici ve çalışan olarak insana ihtiyacı vardır. Aynı biçimde insanlar da yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmaya yani işletmeye gereksinim duyarlar. İki biçimde de etki ve tepki vardır; işletme insanın yaşam biçimini, kültürünü, psikolojisini etkiler, insan da işletmenin üretim biçimi, yönetim anlayışı ve kültürünü etkiler.

Sermayedarlar işletmenin ortakları olduğu için işletmenin üretim biçimi, kapasitesi, yönetim yapısı gibi kararların alınmasında söz sahibidirler. Bu nedenle işletmeye uygulanacak yeniden yapılanma çalışmaları için sermayedarın fikirbirliğine varmaları gerekir.

İşletmelerde çeşitli yönetici tipleri vardır. Bunlardan bir uçta patron yönetici, diğer uçta profesyonel yönetici bulunur. Patron yöneticinin kendi amaçları doğrudan

⁴⁵ Oya Aytemiz Scymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,2000), s.19.

işletme amaçları olmaktadır, fakat profesyonel yönetici kendi amaçlarından çok işletme amaçlarını düşünmek zorunda ve amaçları belirlerken sermayedarlara danışmak ve sonrasında da hesap vermek zorundadırlar. Dolayısıyla yöneticilerin yönetim felsefelerinden kaynaklanan farklılıklar onların yönetim biçimlerine yansır. Bunun sonucu olarak da işletmede yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkabilir. Profesyonel yönetici bu ihtiyacı ortaya çıkarsa bile yeniden yapılanma uygulamaları için sermayedarların ortak kararını ve onayını almak zorundadır.

İşletmede mal ve hizmet üretilirken çalışanlar yetenek ve uzmanlıklarını kullanarak işletmeye artı değer sağlarlar. Fakat gerek işletmenin yönetim anlayışından, gerekse işin yapılış biçiminden kaynaklanan nedenlerle çalışan devir hızı, devamsızlık oranı ve iş kazalarında artış görülür. Motivasyonları düşen çalışanların performanslarında da bir düşüş gözlemlenir ve mal ve hizmet üretiminde hatalar artar. Bu olumsuz göstergelerin varlığı da işletmede yeniden yapılanma ihtiyacını doğurur.

4.2.2. Büyüme Olgusu

Büyüme işletmeler için kaçınılmaz bir durumdur. İşletmelerin sürekli büyümeleri işletmelerin teknolojilerinde atılım yapmalarını gerektirdiği gibi, yönetimlerinde de değişikliğe gitmelerine neden olur. Çünkü büyüme sonucunda işletme fonksiyonları arasında denge bozulmakta ve işletme eskisi gibi işlerliğine devam edememektedir. Büyüme sonucunda özellikle denetim alanında, yetki devrinde ve yönetim biçiminde yeniden yapılanma ihtiyacı doğar⁴⁶.

5. YENİDEN YAPILANMAYA İHTİYAÇ DUYAN İŞLETMELERİN İNCELENMESİ

Yeniden yapılanma çalışmalarına başlamak için mutlaka sorunun ya da sorunların ortaya çıkması gerekmez. Bazen işletmelerde sorun olmadığı dönemlerde de

⁴⁶ Özalp, 1992, a.g.e., s.137.

yeniden yapılanma kararı alınabilir. Bu nedenle yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyan üç tür işletmeden söz edebiliriz.

Birincisi; çok fazla soruna sahip olan işletmelerdir. Rekabet ettiği işletmelerle kıyaslandığında; ürün kalitesi düşükse, giderleri fazlaysa, yönetiminde boşluklar varsa bu işletme yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyuyor demektir. İşletmenin öncelikle ayakta kalması için yeniden yapılanma çalışmalarına bir an önce başlaması gerekmektedir.

İkinci tür işletme; hiç bir sorunu olmayan ama ileride sorunlarla karşılaşabileceğini düşünen işletmelerdir. Bu tür işletmelerin yöneticileri ileriye gören, vizyon sahibi yöneticilerdir. Rakipleri, ürünleri, müşteri talepleri ve gelişen teknolojiyi göz önünde bulundurarak ileride sorunlara sahip olabileceklerini düşünürler. Bu nedenle ileride fırtınalı dönemler yaşamaktansa bu günden yeniden yapılanma çalışmalarına başlamayı uygun bulurlar.

Üçüncü tip işletme, ikinci tür işletme gibi hiç bir sorunu olmayan işletmelerdir. Bu işletmelerin diğerlerinden farkı ileride de sorun yaşamayacakları bir yapıya sahip olmalarıdır. Rakiplerine karşı daha da üstün olmak için yeniden yapılanma çalışmalarına başlarlar. En iyi teknolojiyi kullanmalarına, en üst düzeyde üretim yapmalarına ve en iyi yönetim anlayışına sahip olmalarına rağmen bu başarılarla yetinmeyip daha iyisini yaratabilmek için yeniden yapılanmaya karar verirler.

6. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ

İşletmelerin amaçları yaşamlarını sürdürmek, mal veya hizmet üreterek pazarda yer edinmek, kar elde etmek, büyümek ve gelişmektir. Bu amaçlarına ulaşabilmek için de verimli bir biçimde çalışmak zorundadırlar. İşletmenin verimli çalışmasını işletmenin sahip olduğu teknoloji, insan kaynağı ve yönetim anlayışı etkiler. Günümüz şartlarında rekabet edebilmek için de bu unsurları rekabet ortamına uygun duruma getirmek gerekir. Dolayısıyla işletmeler dinamik olmak zorundadırlar, bu dinamizmi yeniden

yapılanma ile yakabilirler. Yeniden yapılanma çalışmalarında başarılı olabilmek için de yeniden yapılanma sürecinin aşamalarının takip edilmesi gerekir.

Yeniden yapılanma sürecini genel olarak yedi aşamada toplamak mümkündür. Ancak bazı işletmelerde daha az aşama ile yeniden yapılanmaya gidilebilmektedir. İlk üç aşama işletmenin yeniden yapılanmaya gidip gitmeme kararının verilmesinde etkili olurken, son dört aşama uygulama kararı verilmesi halinde, işletmede yürütülecek yeniden yapılanma çalışmasının kapsamını belirlemektedir.⁴⁷

6.1. Ön İncelemelerin Yapılması ve Problemlerin Ortaya Konması

İşletmenin çevresindeki toplumsal, teknolojik, ekonomik, psikolojik gibi koşullar sürekli değişir. Çevredeki her değişme ise işletmeyi bir biçimde etkiler. İşletmenin çevresine uyum sağlayabilmesi, bu değişimleri günü gününe izlemesi ve bu değişimlere göre iç düzenlemelerde bulunmaları gerekir. Ancak; çevredeki değişimler çok karmaşık olduğu için işletmelerin günlük yaşamlarında gerektiği gibi algılanamaz. İşletmede işler kendi halinde devam ederken, iç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle yapısal sorunlar ile karşılaşılır.

İşletmenin yapısında meydana gelebilecek bu eksiklik ve aksaklıklar, yeniden yapılanma ile giderilebilir. Fakat işletmede yeniden yapılanma kararı gerek işletmeye yükleyeceği maliyet, gerekse işletmede çalışan personel üzerinde yaratacağı psikolojik etkiler açısından verilmesi güç bir karardır. Bu yüzden işletmede problem doğuran nedenler incelenip bir ön çalışma yapılmalı ve problemin önemine göre yeniden yapılanma yapılıp yapılmaması konusunda genel bir prensip kararı verilmelidir.⁴⁸

⁴⁷ Özalp, 1992, a.g.c., s.141.

⁴⁸ Aynı, s.142.

6.2. Tepkilerin Belirlenmesi ve Tepkileri Önleyici Ön Çalışmaların Yapılması

İşletme çalışanlarının yapılacak değişikliğe bakış açıları ve tutumları yapılacak yeniden yapılanma çalışmalarının başarısını etkiler. Bu nedenle, yeniden yapılanma çalışmalarına çalışanların destek vermesi durumunda, tepkiler en az düzeyde kalacaktır.

İşletmelerde yeniden yapılanma çalışmalarının başlangıç aşamasında işletme çalışanları bu çalışmaların amacını ve kapsamını tam olarak bilmeyebilirler. Bunun sonucunda da her çalışan kendi bakış açısıyla yeniden yapılanma çalışmaları ile ilgili yorum yapacaktır. Özellikle bu yorumlar sonucunda kendi iş güvenceleri ile ilgili kaygı yaşamaya başladıklarında yeniden yapılanma çalışmalarına karşı olumsuz tutum sergileyeceklerdir.

İşletmede yeniden yapılanma çalışması yapılması halinde ortaya çıkabilecek tepkilerin en aza indirilmesi için, yeniden yapılanma çalışmasına başlamadan önce alınması gereken tedbirlerden bazıları şunlardır:⁴⁹

6.2.1. Eğitim ve Haberleşme

Yeniden yapılanma çalışmalarının amacı ve kapsamı ve sonucunda ortaya çıkacak değişikliklerin neler olduğu konularında işletme çalışanlarının bilgilendirilmeleri gerekir. Bunun içinde çeşitli eğitim etkinlikleri düzenlenerek çalışanlara yeniden yapılanma çalışmaları anlatılmalı, ikna yoluyla çalışanların üzerindeki korkular giderilmelidir. Yeniden yapılanma çalışmalarının işletme çalışanına kabul ettirilip, tepkilerin en az seviyede kalması bu çalışmaların başarılı olması için çok önemlidir.

⁴⁹ Aynı, s.143.

6.2.2. Çalışanların Yapılacak Değişikliğe Katılımının Sağlanması

Yeniden yapılanma çalışmalarına katılım yöntemi kullanılarak tepkiler azaltılabilir. Bu yöntemle hem çalışanlar bilgilendirilir, hem de çalışanların yapılacak değişikliklerle ilgili fikirleri alınarak doğabilecek tepkiler önlenir.

6.2.3. Daha Önceden Yapılmış Başarılı Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Örnek Olarak Gösterilmesi

Benzer bir işletmede daha önce benzer alanlarda yapılmış yeniden yapılanma çalışmalarının olumlu sonuçları ve bu sonuçların gerek işletme, gerekse çalışanlar açısından çok faydalı olduğu örnek olarak yöneticilere gösterilir. Böylece yöneticilerin yeniden yapılanma çalışmalarına yönelik düşündükleri olumsuz tepkiler olumluya çevrilir ve onlardan gelebilecek tepkiler önlenmiş olur.

6.3. Yeniden Yapılanma Konusunda Kararın Verilmesi

İşletmede yeniden yapılanmaya karşı oluşacak tepkilere karşı önlem alındıktan sonra işletmede yeniden yapılanmaya gidilip gidilmemesi konusunda bir karara varılır.

Yeniden yapılanmaya geçiş kararının alınması üst yönetim kademelerindeki yöneticiler tarafından olur. Öncelikle yeniden yapılanmanın kapsamı ve organizasyon üzerinde yaratacağı etki çok büyük olduğundan, böylesine bir değişime ancak üst yönetim cesaret edebilir. İkinci olarak, yeniden yapılanma işletme kültüründe büyük bir değişimi kapsar ve bilindiği gibi kültürel değişimin sorumluluğu da üst yönetime aittir. Son olarak yeniden yapılanma, güçlü, tam yetkili ve tartışmasız bir liderliği gerektirir ve bu da ancak üst yönetimde mevcuttur.⁵⁰

⁵⁰ Seymen, a.g.e. , s. 88.

6.4. Yeniden Yapılanmayı Yürütecek Kişilerin Belirlenmesi

İşletmede yeniden yapılanma kararı alındıktan sonra bu çalışmaların kimler tarafından yürütüleceği belirlenir. Çünkü yeniden yapılanmayı işletmeler değil insanlar uygular. İşletmelerin yeniden yapılanmayı uygulayacak doğru kişileri seçme ve onları organize etmeleri çalışmanın başarısını etkileyecektir.

Yeniden yapılanma uzmanlarının çalışmalarının denetlenmesi , yorumlanması ve uygulamada nasıl sonuç vereceğinin kestirilmesi gerekir. Bu kişiye örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticiler farklı ya da yanlış bilgiler aktarabilir. Ayrıca işletmenin üst yönetimi projenin asıl sahibidir. Yarar ya da sakıncalarını onlar görecektir. Bundan başka, çalışmalarda bilimsel yönetim prensiplerine ters düşmediği sürece, üst yöneticilerin görüşlerin organizasyon yapısına aksettirilmemelidir. Yoksa uygulamada sürtüşmeler çıkabilir. Ayrıca üst yönetim seviyesinde ne gibi yenilikler ve değişiklikler doğuracağı kendilerine aktarılmalıdır. Sayılan bu nedenlerden dolayı yeniden yapılanma çalışmasına başlanılan işletmelerde bir komite kurulmalıdır.⁵¹

Yeniden yapılanma komitesi; yönetim kurulu üyelerinden biri, genel müdür veya koordinatör ile faaliyetleri yürüten kişi ve varsa yardımcısından meydana gelirse yararlı olur. Yeniden yapılanma komitesinin esas görevi yapılacak faaliyetlerin kararlaştırılması, programlanması, yürütülmesi ve tamamlanması olarak tanımlanabilir. Komite bu görevini yeniden yapılanma uzmanı aracılığı ile yerine getirir. Uzmanın çalışmalarını denetler, görüş belirtir. İşletmenin yönetim kurulu, yeniden yapılanma komitesi yoluyla gelişmeler hakkında bilgi sahibi olur. Kendi düşünce ve görüşlerini komiteye iletir. Böylece yeniden yapılanma çalışmasının uygulanabilme şansı artar.⁵²

⁵¹ Türengül, a.g.e., s.261.

⁵² Ayn, s.262.

6.5. Mevcut Durumun İncelenmesi

İşletmede yeniden yapılanma çalışmasını yürütecek olan kişiler belirlendikten sonra işletmenin mevcut durumu incelenir. Mevcut durum incelenirken ilk önce işletmenin üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan iç ve dış çevre faktörleri incelenir.

Daha sonra işletmenin organizasyon yapısının biçimlendirilmesini etkileyen temel faktörlerden biri olan işletmenin amaç ve politikalarının tespitine geçilir. İşletmenin yönetim kurulu ya da genel müdürü ile görüşülüp işletmenin genel amaçları hakkında bilgi alınır. Bunun yanı sıra orta kademe yöneticiler ile görüşülerek bölüm amaçları hakkında bilgi alınır. Amaçlar işletmedeki temel fonksiyonların, iş bölümünün ve organizasyon yapısının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi için gereklidir. Politikalar ise belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenecek yolu belirleyen bir kılavuz niteliğindedir. Bu nedenle amaç ve politikaların ne olduğu bilinmeden, hedefe götürecek en uygun organizasyon yapısı belirlenemeyeceği gibi mevcut organizasyon yapısı hakkında da gerekli değerlendirmeler yapılamaz.⁵³

Yeniden yapılanma uzmanları tarafından işletmenin amaç ve politikaları ortaya konulduktan sonra , işletmenin mevcut biçimsel yapısının incelenmesine geçilir. Bunun için ilk önce organizasyon şeması, varsa organizasyon el kitabı ve bunun yanında çeşitli yönetmelikler, ana sözleşmeler, yıllık çalışma raporları vs. yazılı belgeler incelenir. Daha sonra biçimsel organizasyon yapısında yer alan bireylerin, görev, yetki ve sorumlulukları, bunlar arasındaki ilişkiler tespit edilir. Yapılacak bu çalışmalardan sonra işletmede çalışanların yaptıkları işler, iş akışı, yönetim bilgi sistemi ve belgeler, planların ve bütçelerin nasıl hazırlandığı , denetim ve başarı değerlendirme gibi konularda bilgi alınarak işletmenin mevcut yapısı ortaya konmaya çalışılır.⁵⁴

⁵³ Özalp,1992, a.g.e., s.146.

⁵⁴ Aynı, s.147.

6.6. Uygulamaya Konulması ve Denetlenmesi

Yeniden yapılanma sürecinin hazırlık aşamaları tamamlandıktan sonra uygulama aşamasına gelir. Bunun için bir tarih belirlenir ve işletme çalışanlarına bu tarihin bilgisi verilir. Her çalışan tek tek yapacakları işlemlerle ilgi yönergeler dağıtır.

İyi bir yeniden yapılanma projesinin birden bire yürürlüğe konulması oldukça zordur. Bu nedenle hazırlanan proje, belirli bir program içinde kısım kısım uygulamaya konur. Bu durumda bir taraftan çalışanların değişikliklere uyumları sağlanır, diğer taraftan da yetiştirme, yer değiştirme, emekliye ayırma ya da yeni personel alma gibi sorunların çözümü için zaman kazanılmış olur.⁵⁵

İşletmede yeniden yapılanma çalışmasının uygulamaya geçilmesiyle yeniden yapılanma uzmanlarının ve komitenin görevi bitmez. Yeni sistem kurulduktan sonra ortaya konulan kesin ilkelerin işletmede bütünüyle uygulanmasını sağlamak gerekir. Bu nedenle uzmanlar ve komite görevlerine bir süre daha devam ederek uygulamanın denetimini yapacaklardır.

7. YENİDEN YAPILANMANIN SONUÇLARI

İşletmelerde yeniden yapılanma çalışmaları tamamlandığında işletmede somut değişimler oluşur. Gerçekleştirilen değişimler işletme yöneticilerinin yeniden yapılanma süreci öncesi tasarladıkları biçimde olabileceği gibi süreç içerisinde yapılan hatalardan dolayı başarısız sonuçlar da doğabilir.

7.1. Yeniden Yapılanma Sonucunda Oluşan Değişimler

Bir sürece yeniden yapılanma uygulandığında işler dar ve görev odaklı olmaktan çıkıp çok boyutlu hale gelir. Bir zamanlar kendilerine verilen talimatları

⁵⁵ Şahin, a.g.e., s. 43.

yerine getirmekle yetinen insanlar artık kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başlarlar.

Bir işletmede yeniden yapılanma çalışmaları tamamlandığında özellikle yönetsel anlamda değişimler görülür. Organizasyon yapıları değişir. Yöneticiler amir yerine antrenör olarak çalışmaya başlarlar. Üst düzey yöneticiler ise lider konumundadırlar. Bunun getirdiği değişimler ise çalışanlarda gözlenir. Çalışanlar artık kontrol edildiklerini hissetmedikleri için işlerinde daha yetkili olurlar. Performans ve ücret kriterleri yapılan işin sonucuna doğru bir değişim gösterir. İşe hazırlama yetiştirme şeklinde değil, planlanmış eğitim programları ile yapılır.

7.2. Yeniden Yapılanmada Karşılaşılan Sorunlar

Yeniden yapılanma çalışmaları her zaman başarılı olarak sonuçlanmamaktadır. Bunun nedenlerinin en önemlisi teknik değil insani sorundur. Yani yeniden yapılanma çalışmalarında işletme çalışanları tarafından yapılan dirençle karşılaşmaktadır.

Yeniden yapılanma çalışmalarının iki konuda risk taşıdığı söylenebilir. Birincisi fonksiyonel risk olarak adlandırılabilen olan yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlanan prosedür, yetersiz bilgi akış sistemi ve teknolojisi kullanma gibi konuları içerir. İkincisi politik risk olarak adlandırılan , üst kademenin yetersiz desteği, işletme içinde değişme gösterilen direnç, baştaki arzu ve hırsların zamanla kaybolması gibi konuları içermektedir. Çoğunlukla bu risk grubu çalışmaları ve sonuçlarını daha fazla etkilemektedir. Öte yandan fonksiyonel riskin yüksek olması politik risk derecesini de yükseltmektedir.⁵⁶

⁵⁶ Melek Vergiliel Tüz, "Yeniden Yapılanma", *Uludağ Üniversitesi Öneri Dergisi* cilt:4, sayı:16, (Haziran 2001), s.110.

Bu iki risk grubunun dışında yeniden yapılanmada başarısızlık yaratan nedenler şunlardır:

- Yeniden yapılanma sonucunda oluşacak kültürel ve davranışsal beklentiler konusunda iletişim kurulmamış olması,
- Yeni oluşan takımlardaki liderlerin, çalışanların karşılaştıkları sorunları çözmede yeterli beceriye sahip olmamaları,
- Çalışanların eski sistemden yeniden düzenleme sonucunda oluşan sisteme geçiş dönemindeki bilgi, yetenek ve beceri farklılıklarını giderecek planlı bilgilendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olmayışı veya yetersiz oluşu.

8. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARI KOŞULLARI

Yeniden yapılanma hızlı, kolay ve problemsiz çözüm önermemektedir. Tam tersine bu süreç zorlu ve ağır bir yük getirmektedir. Bu çerçevede şirketleri yönetenlerin ve personelin, çalışma tarzlarının yanı sıra düşünme tarzlarını da değiştirmeleri gerekir. Şirketlerin eski uygulamalarını yenileriyle değiştirmeleri beklenmektedir. Bu değişimde başarılı olmak için bir dizi faktörün gözden uzak tutulmaması gerekir. Bu faktörler aşağıdaki başlıklarda toplanabilir:

- Saldırgan bir yeniden yapılanma performans hedefi belirlenmelidir. Bu performans hedefi tüm işletmeyi kapsamalıdır.
- Genel Müdür zamanının yüzde 20-50'sini projeye ayırarak, projenin liderliğini yapmalıdır. Genel müdürün ayıracağı zaman projenin başlangıç aşamasında yüzde 20 olabilirken, uygulama aşamasında bu zaman yüzde 50'e kadar çıkmalıdır.
- Müşterilerin ihtiyaçları, ekonomik ve pazar payları yönünden kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmelidir: Müşterilerle görüşmeler ve ziyaretler gerçekleştirilmeli, rakiplerle kıyaslamalar yapılmalı, diğer endüstrilerdeki en iyi uygulamalar analiz edilmeli ve işletmenin etkin bir planlama ve yönetim modellemesi ortaya konulmalıdır.

- Üst düzey bir yönetici uygulamadan sorumlu olmalıdır. Bu yönetici projenin uygulama aşaması boyunca zamanının büyük bölümünü projeye ayırmalıdır.
- Yeniden yapılanma çalışmasından etkilenecek kişilerle önceden iletişim kurularak bu çalışmaya hazırlanmalı ve katılımları sağlanmalıdır.
- Yeni tasarımın etraflı bir pilot uygulaması yapılmalıdır. Pilot çalışma uygulama aşamasına olduğu kadar yeni tasarıma toplam etkisini de test etmelidir. Aynı zamanda tüm organizasyonda uygulama için motivasyon oluşturmalıdır.⁵⁷

⁵⁷ Tüz, a.g.c., s.110.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA TEMEL BAŞARI FAKTÖRÜ OLARAK YENİDEN YAPILANMA

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE YENİDEN YAPILANMA YOLUNA GİDİLMESİ

İçinde yaşadığımız dünya sürekli olarak bir değişim ve gelişim içindedir. Her alanda ortaya çıkan bu değişiklikler büyük topluluklardan bireylere kadar tüm yaşayanları etkilemektedir. Örgütlerde sosyal çevre içinde yaşayan varlıklar olmaları nedeniyle bu değişim süreci dışında kalmaz. Örgütler de tıpkı diğer canlı varlıklar gibi ayakta kalıp yaşamlarını sürdürebilmek için çevresinde ve kendisinde yaşanan değişimleri görmezlikten gelemez.

Örgütsel değişim dünyadaki gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreçtir. Örgütün tüm unsurları ve alt sistemleri arasındaki ilişkiler, örgütle çevresi arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkabilecek her türlü değişimi örgütsel değişim olarak düşünebiliriz.

Yeniden yapılanma, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları,

tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarımlarıdır.⁵⁸

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA YENİDEN YAPILANMANIN ÖNEMİ

Örgütsel değişimin yöneticiler tarafından gerçekleştirilmek istenmesindeki en önemli neden örgütün varlığını sürdürebilmesidir. Diğer nedenler örgütün gelişmesi, büyümesi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi olarak sıralanabilir. Özellikle son yıllarda sınır tanımayan rekabet örgütlerin ürün ya da hizmetlerindeki kaliteyi müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak değiştirmeleri ve bu yönde örgütsel değişimi yakalamaları zorunlu duruma gelmiştir.

Dünyada yaşanan bu değişikliklere bağlı olarak, işletme organizasyonlarında da önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Yaşanan bu değişimler karşısında işletme organizasyonları bir uyum sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bütün bunları doğal bir sonucu olarak işletmelerde köklü bir yeniden yapılanma ihtiyacı doğmaktadır. Buna göre; yeniden yapılanma, işletmenin değişimler karşısında ortaya çıkan sorunlarını çözmeye yarayan yollardan biridir.⁵⁹

Örgütler açısından çok önemli olan örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmanın önemi çok büyüktür. Yeniden yapılanma çalışmaları hızla değişen çevre koşulları ve rekabet ortamına örgütün uyum sağlamasına yardımcı olur.

Günümüzün hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilecek bir değişimin gerçekleştirilmesinde en önemli unsur, işletmenin bulunduğu yer ile bulunması gereken yerin çok iyi belirlenip işletmeye özgü organizasyon yöntemlerinin geliştirilmesidir.⁶⁰ Bu da ancak örgütsel değişimin yeniden yapılanma ile sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

⁵⁸ Scymen, a.g.e., s. 5.

⁵⁹ Özalp, 1992, a.g.e., s.131.

⁶⁰ Tokat, a.g.e., s.238.

Hızla değişen ve rekabetin doruk noktasına ulaştığı dünya pazarlarında, yönetim yapısı giderek karmaşıklaşmakta ve büyük işletmeler hızlı hareket edememenin ve değişime uyum sağlayamamanın sorunlarını yaşamaktadırlar⁶¹. Uygulanmakta olan işletme stratejilerinin yetersiz olması işletmelerin örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmesini engellemektedir. İşletmelerin örgütsel değişimi gerçekleştirebilmeleri için yeniden yapılanma gereklidir.

3.İŞLETMELERİ YENİDEN YAPILANMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ZORLAYAN FAKTÖRLER

İşletmeleri yeniden yapılanma ile örgütsel değişime zorlayan faktörleri işletme dışı çevre faktörleri ve işletme içi çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında açıklayabiliriz. İşletme dışı çevre faktörleri dolaylı olarak, işletme içi çevre faktörleri ise doğrudan işletmeleri etkileyen faktörlerdir.

Değişimin kaynağı ister dış çevre faktörleri, isterse iç çevre faktörleri olsun, bunların örgütle bütünleşmesinde, örgütün yeni çevreye hazırlanmasında ve uyumunda yapılması gereken stratejik adım örgütsel değişimin öncesinde yeniden yapılanmanın olması gerektiğidir.

3.1. Örgütsel Değişimi Sağlamak İçin İşletme Yeniden Yapılanmalıdır

Dünya düzeyinde meydana gelen bazı sosyo-ekonomik gelişmeler işletmeleri doğrudan veya dolaylı şekilde etkilemektedir. Zaman içerisinde örgütsel yapı ve işleyişi de değişime uğratan bu gelişmeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Ekonomik ilişkilerin giderek yalnızca ülkeler arasında değil, birbirleriyle ticaret yapan bloklar arasında da gelişme eğiliminde olduğu görülmektedir. Her iki durumda birbirlerinden kültürel açıdan ayırt edilebilecek farklı toplumların sıkı

⁶¹ Aynı, s.239.

ekonomik ilişkiler kurması anlamına gelmektedir. Uluslararası ekonomik bütünleşme hareketlerinin böylece hız kazanması, iş dünyasını ve bu dünyayı oluşturan işletmeleri, çok daha geniş perspektifli, hızlı değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek esneklikte dinamik yapılanmalara itmektedir.⁶² İşletmelerin globalleşmesi örgütsel değişimin global standartlarda sağlanması ile olur. Bu değişim ise ancak işletmenin yapısının yeniden yapılanması ile mümkündür.

- 1990'lı yıllar, gelişmiş batı ülkelerini de etkisi altına alan ciddi boyutlarda ekonomik durgunluğun yaşandığı yıllar olmuştur. Çok sayıda büyük ve köklü işletmelerin yaşam mücadelesi vermesi ve bazılarının batması, yeni arayışları hızlandıran önemli bir etken olmuştur.⁶³ Global düzeyde yaşanan ekonomik paylaşımlar işletmeleri olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Bu etkilerin olumsuz yönlerini en aza indirmek global ekonomik şartlara uyum ile olabilir. İşletmeler yeniden yapılanarak örgütsel değişimi sağlayıp bu uyumu sağlayabilirler.

- Bilgi teknolojisinde meydana gelen hızlı ve büyük değişimlerin de işletmeleri yeni örgütsel yapılanmalara itmektedir. Günümüzde rekabet gücünü ellerinde tutan işletmeler doğru ve gereken bilgiye daha hızlı ulaşan ve bu bilgiyi etkin biçimde kullanan işletmelerdir. Bu nedenle işletmeler bilgi teknolojisindeki tüm yenilik ve gelişmeleri global düzeyde izlemek ve kullanmak için yapılarında yeniden yapılanmaya giderek örgütsel değişimi sağlamak zorundadırlar.

- Demokratikleşme ve insan hakları kavramlarının da toplumlarda giderek önemi artmaktadır. Bağımsızlık mücadelesi veren toplumların desteklenmesi, devletlerin vatandaşlarına insan onuruna uygun bir yaşam sağlaması konusunun artık uluslararası bir sorun niteliği kazanması ve dünya barışının tüm insanlar açısından anlam ve öneminin artması insana bakışı değiştirmiştir. Söz konusu gelişmeler işletmeleri de en önemli kaynaklarını oluşturan işgücü yani insan unsurunun yaşam kalitesini artırmak, işlerinden ve iş yerlerinden duydukları tatmini en üst düzeye

⁶² Peter F. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim : 1990'lar ve Sonrası*, (Üçüncü basım, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları), s.17.

⁶³ Metin Göker, *2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma*, (İstanbul: Tügiad Yayını, 1996), s.18.

çıkarmak konularında yoğunlaşmaya itmektedir. Bu nedenle yeni yaklaşım demokratikleşme ve insan hakları konularındaki artan duyarlılığın sonuçları olan çağdaş yönetim yaklaşımlarından biridir. ⁶⁴ İşletmeler insan hakları ve demokratikleşme açısından globalleşmeyi sağlamak için örgütsel değişimde yeniden yapılanma üzerinde durmaları gereklidir.

- Çağımızda bireylerde dahil olmak üzere mevcut tüm sosyal ünitelerin , içinde yaşanan doğal ve sosyal çevrenin korunması konusunda sorumluluk taşıdıkları kabul edilmekte ve bu yönde giderek artan bilinçlendirme çalışmaları sürdürülmektedir. Bu yöndeki gelişim elbette ki işletmeleri etkilemektedir. Bugün bir işletmenin yalnızca kar elde etme güden ticari bir varlık olarak algılanması veya işbirliği içinde bulunduğu birimler açısından salt maddi çıkarlar sağlayan bir birim olarak görülmesi, artık terk edilmiş bir görüştür. Günümüzde çağdaş işletmecilik anlayışı , bu amacın yanı sıra, işletmelerin sadece sosyal bir varlık olduğunu , gerek içinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi, gerek çevrenin ve doğal kaynakların korunması ve ülkenin ve bölgenin sosyo-ekonomik düzeyinin yükseltilmesi anlayışlarına sahiptir. Çağdaş işletmecilik anlayışını yakalamak için örgütsel değişimin sağlamlasında yeniden yapılanmanın önemi bir kez daha karşımıza çıkar.

3.2. İşletme Dışı Çevre Faktörlerinin Etkisiyle Oluşan Örgütsel Değişim İçin Yeniden Yapılanma Gereklidir

İşletme dışı çevre faktörlerini işletmenin ve yönetimin istemleri dışında gelişen işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü bölge, ülke, hatta daha da geniş düşünürsek dünyada yaşanan değişimler olarak değerlendirebiliriz. Bu faktörlerin etkisiyle örgütler bir değişim süreci içine girerler. Örgütsel değişimin işletme dışı çevre faktörlerinin etkisiyle oluşması için işletmede yeniden yapılanma gereklidir.

Özellikle 1990'lı yıllarla birlikte pazarlar, müşteriler, müşteri tercihleri, rekabet şartları, bilinen organizasyon teorilerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Yeni şartlara

⁶⁴ Seymen, a.g.e., s.17.

ayak uydurabilmek, hayatta kalabilmek ve bunun yanında rekabet gücü elde edebilmek için işletmelerin kendilerini baştan sona yenileme gereksinimleri ortaya çıkmıştır.⁶⁵

3.2.1. Sosyal faktörlerin etkisiyle örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanma gereklidir

Sosyal faktörler toplumdaki siyasi, kültürel ve sosyal alanları kapsar. Toplumsal yapıyı meydana getiren bireylerin tutum ve davranışlarında oluşan farklılıklar sosyal ilişkilere yansır ve sosyal yapının etkilenmesine neden olur.

Toplumun yapısını sosyal kurumların tayin ettiği sosyal ilişkiler meydana getirir. Bir bakıma sosyal değişme bu ilişkilerin değişmesidir. Bir başka ifade ile sosyal değişme bu ilişkileri belirleyen kurumların değişmesidir. Ailenin örgütlenişini, hayat kazanma yollarını, dini davranışlardaki insanlar tarafından benimsenen değerlerdeki ve kullanılan teknolojideki değişmeler sosyal değişme olarak ifade edilir.⁶⁶

Sosyal çevre koşulları müşteri ve işgörenlerin dışında işletme sahipleri, işletmeye mal satanlar, rakip firmalar ve işletmenin kurulduğu yerin çevre halkı, sosyal kuruluş ve derneklerin davranışlarını da etkiler. İşletmeler sosyal çevre koşullarında yaşanan değişimlere uyum sağlamak için yeniden yapılanmak zorundadır.

Ülkelerin nüfusu sosyal yapı içinde değişmektedir. Bazı ülkelerde genç nüfus artarken, bazılarında ise yaşlı nüfusun toplam nüfusa oranı artış göstermektedir. Son yıllarda mesleki ve yüksek öğrenim yapanların artması sosyal yapıyı değiştirmiştir. Daha eğitilmiş işgücü işletmelerden emeklerinin karşılığı olan paranın yanında iş tatmini, motivasyon, kariyer gibi isteklere de sahiptir. Günümüzde kadınlarında hem eğitim, hem de çalışan oranının yükselmesi toplumdaki aile yapısını da etkilemiştir. Dolayısı ile sosyal yapıyı değiştirmiştir. Nüfusun genç ya da yaşlı olması, eğitim düzeyi gibi özellikler müşteri taleplerine yansiyacak ve işletmeleri bu doğrultuda bir değişime

⁶⁵ Scymen, a.g.e. , s. 19.

⁶⁶ "Emre Kongar, Toplumsal Değişme Kavramları ve Türkiye Gerçeği (Ankara: Bilgi Yayını, 1979, s.57"
Özcan Yeniçeri, Örgütsel Değişmenin Yönetimi (Ankara: Nobel Yayın, 2002), s.29.

sürükleyecektir. Müşterilerin taleplerini karşılayabilecek değişimleri gerçekleştirmek için yeniden yapılanma gereklidir. İkinci olarak da işletme çalışanlarının yaş ortalaması ve eğitimleri işin yapılış biçimini etkileyecektir. İşletmeler sosyal çevreden bu yönde de etkilenerek örgütsel değişimi sağlamak için yeniden yapılanmalıdırlar.

Değişen sosyal yapı sonucunda işletmenin rekabet şartlarında değişikliklerin olması kaçınılmazdır. İşletmenin verimlilik ve kârlılık durumunu sürdürebilmesi için örgütün iç yapısında yeniden yapılanma ile örgütsel değişim sağlanmalıdır.

Günümüzün müşterisi sosyal alanda yaşanan gelişmeler sonucunda bilinçli bir tüketici olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Müşteriler ihtiyaç duydukları mal ve hizmeti satın alırken öncelikle kalitesine önem vermekte daha sonra bu mal ve hizmeti maliyet yönünde değerlendirip talep etmektedirler. Rekabet edebilmek için işletmeler, müşteri taleplerine daha çabuk cevap vermelidirler, çünkü talepler süreç içinde hızla değişmektedir. Değişen müşteri ihtiyaçları işletmeleri örgütsel değişime zorlarlar, bu değişimin gerçekleşmesinde ise işletmenin yapısında, sisteminde yeniden yapılanma olması gerekmektedir.

3.2.2. Ekonomik faktörlerin etkisiyle örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanma gereklidir

Günümüzün en önemli sorunlarından biri olan ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişim, örgütleri çok etkileyen faktörlerden biridir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri bölgenin ya da ülkenin ekonomik koşullarından doğrudan etkilenirler. Ülkenin refah düzeyinin yüksek olması tüketicilerin taleplerinin artmasına neden olur, bu da ardından mal ve hizmet üretimini artırarak işletmeleri etkiler. Ülkenin büyüme hızı işletmelerin büyümelerini sağladığı gibi, ekonomik dalgalanmalar işletmeleri olası bir krize karşı küçülmeye yönlendirir.

Doğal kaynaklar, faiz oranları, kâr oranları, ücret düzeyleri, rekabet ilişkileri, satışlar gibi öğelerin hepsi ekonomik koşullar olarak düşünülebilir. Ekonomik ortamda

işletmeler açısından bu öğelerin biri ya da bir kaç değişmiş olabilir. Bu değişim olumlu yönde olabildiği gibi olumsuz yönde de olabilir. İşletmede uzman kişiler tarafından yapılacak iyi bir araştırma ile ekonomik öğelerin son durumları değerlendirilir ve işletmede bu araştırma sonucuna göre örgütsel değişime gidilmesi için yeniden yapılanma çalışmaları başlatılması gerekmektedir.

Toplum , ekonomik yönden kapitalist ya da kitle üretimi dönemini sürdürüyorsa, işletmelerdeki değişim, bu dönemle bağdaşır biçimde daha çok özgür girişim, kârlılık, üretkenlik ve ussallık öğelerinin egemen olduğu işletme türlerine doğru olacaktır. Eğer, sosyalist bir ekonomik sistem egemense, bu takdirde buyurucu ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı kamu girişimi, otoriter ve merkezci niteliklerde bir yapıya sahip işletme örgütüne doğru bir yönelme ve bir değişim söz konusu olacaktır.⁶⁷ Bu değişim ancak yeniden yapılanma ile mümkündür.

Liberal ya da kapitalist bir ekonomide, işletme yöneticisinin rolü oldukça fazladır. Üretim, pazarlama ve finansmana ilişkin tüm kararlar kendi girişkenliklerine bırakılmıştır. Müşteri ve tüketiciler tamamen serbest olup istedikleri malı istedikleri yerden satın alabilirler. Rekabet büyük önem taşıdığından pazarın iyi tanınması ve gelişmelerin yakından izlenmesi, rakiplerin davranışlarının önceden düşünülmesi, dolayısıyla ekonomik çevreye ilişkin geniş bilgiye sahip olunması gerekir. Liberal ekonomide işletmelerdeki değişim, kısa ve uzun dönemde plan, program ve stratejilerin belirlenmesi ve yürütülmesinde çalışan, üretimde verimlilik ve rasyonelliği artıran, işletmenin ticari alanda parlamasında işbirliği yapan organların çoğalması ve çeşitlenmesi yönündedir. Merkezci ya da toplumcu bir ekonomik sistemin egemen olduğu ekonomilerde ise, merkezci plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu kuruluşunda bu değişim baskıcı ve merkezci niteliklerde bir örgütsel yapıya yönelik olacaktır.⁶⁸ Ülkenin ekonomik yapısının değişmesi örgütsel yapının değişmesini zorlar, bu yöndeki bir örgütsel değişimin sağlanması için yeniden yapılanma gereklidir.

İşletmelerin ülke sınırları dışına çıkarak dış rekabete açılmaları farklı yasal, sosyo-kültürel ve ekonomik ortamlara uyum ile ilgili kararların alınmasını zorunlu kılar.

⁶⁷ Çelebioğlu, a.g.e., s.77.

⁶⁸ Ülgen, a.g.e., s.171.

İşletmelerin ülke dışına taşmaları bir yandan teknolojik gelişmeleri ve gelişmeleri beraberinde getirirken diğer taraftan da organizasyon yapılarının büyüme ve gelişmesine, yetki dağılımlarının değişmesine yol açar. İşletmeler büyüyüp bir ülkenin sınırlarını aştığı andan itibaren, farklı kültürlerle ve toplumlara uyum sorunu ortaya çıkmakta ve bu amaçla örgütsel yapı çokuluslu işletmeciliğin gereklerine uygun olarak planlanarak örgütsel değişimin sağlanması yeniden yapılanma ile gerçekleşir.

Ekonomik ilişkilerin giderek yalnızca ülkeler arasında değil, birbirleriyle ticaret yapan bloklar arasında da gelişme eğiliminde olduğu görülmektedir. Her iki durumda birbirlerinden kültürel açıdan ayırt edilebilecek farklı toplumların sıkı ekonomik ilişkiler kurması anlamına gelmektedir. Uluslararası ekonomik bütünleşme hareketlerinin böylece hız kazanması, iş dünyasını ve bu dünyayı oluşturan işletmeleri, çok daha geniş perspektifli, hızlı değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek esneklikte dinamik yapılanmalara itmektedir.⁶⁹

Savaşlar, terör, yanlış politikalar gibi nedenlerle yaşanan ekonomik krizler işletmeleri hemen etkiler. Hatta ekonomik kriz sinyalleri bile işletmeyi bu konu ile ilgili önlem almaya iter. Günümüzde işletmeler sadece faaliyette buldukları ülkede yaşanan krizlerden değil, dünyanın başka bir yerinde yaşanan ekonomik krizden etkilenmektedir. Bu küreselleşmenin yarattığı bir etkidir. Özellikle 1990'lı yıllar, dünyayı etkisi altına alan ciddi boyutlarda ekonomik durgunluğun yaşandığı yıllar olmuştur. Çok işletmenin bu yıllarda zor dönemler geçirmesi yeni arayışları hızlandıran önemli bir etken olmuştur. Ekonomik krizlerden etkilenen işletmelerin bu krizleri aşabilmelerinde yapısal değişimlere gitmeleri önemlidir, bu yöndeki örgütsel değişim için yeniden yapılanma gereklidir.

Özetle; dünyada yaşanan savaşlar, doğal afetler ya da yanlış politikalar nedeniyle yaşanan ekonomik krizler hem global, hem de bölgesel olarak düşünüldüğünde işletmeleri etkiler. İşletmenin içinde bulunduğu çevredeki ekonomik değişiklikler işletmeleri hızlı değişimlere kolay uyum sağlayabilecek esneklikte, dinamik yapılanmalara itmektedir. Bu da işletmenin örgütsel yapı ve işleyiş açısından

⁶⁹Drucker, a.g.e., s.17.

yeniden yapılanarak ekonomik değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olur. Yani ekonomik faktörlerim etkisiyle örgütsel değişimin sağlanması yeniden yapılanma gereklidir.

3.2.3. Teknolojik değişimi işletmeye uyumlaştırmak için yeniden yapılanma gereklidir

Teknoloji yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması sonucu oluşur ve amacı insan ihtiyaçlarının daha kolay yoldan elde edilmesini sağlamaktır. Teknolojinin yayılması da yeni düşüncelerin ve değişimlerin gerçekleşmesine neden olur. Teknolojik değişimin sağlanması için de yeniden yapılanma gereklidir.

Sürekli devam eden teknolojik değişim çağında başarılı olmak isteyen işletmeler, teknolojiden yararlanmayı en önemli işleri olarak görmelidirler. Yeni teknolojinin potansiyellerini en iyi görüp gerçekleştiren işletmeler rakiplerine karşı sürekli ve daha çok avantajlı olacaklardır.

Yeni bilimler daha çok verimlilik ve daha çok kar amacıyla teknolojiyi sınır ve ölçü tanımaz biçimde büyütürken, başta insan olmak üzere büyük küçük bütün işletmeleri kendi gelişme hızlarına uymaya zorlamaktadır. İşletmeler ve insanlar varlıklarını korumak için çalınca bir yarışa sürüklenmektedirler. Yani teknoloji özellikle işletmelerde her şeyi etkilemektedir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakları sahip olması gereken nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin duyması, üretim miktarı ve kalitesi, kişisel olarak ve grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri gibi unsurlar kullanılan teknolojiden etkilenir.⁷⁰

İşletmeler bir teknolojiyi bugün görüp ertesi gün uygulamaya başlayamazlar. Teknolojinin incelenmesi, öneminin anlaşılması, potansiyel uygulama alanlarının saptanması, bu kullanımların işletme içinde kabul ettirilmesi ve kullanım şeklinin belirlenmesi için zamana ihtiyaç vardır. Aksini düşündüğümüzde teknolojide yaşanan

⁷⁰ Yeniçeri, a.g.e., s.36.

hızlı değişimlere işletmenin zamanında uyum göstermesi de kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle işletmelerde araştırma ve geliştirme çalışmalarının önemi büyüktür. İşletmeler açısından teknolojiyi satın alıp üretimi bu teknoloji yardımı ile yapmak yeterli olmamaktadır. Gelişen teknolojinin, modern makine ve teçhizatın, modern yönetim tekniklerinin yönetime uygulanması, ya da uygulanmak istemesidir. Bu gelişmeler sonucu olarak, kullanılmakta olan yöntemler, örgüt yapısı hatta çalışanlar koşullara uyma olanağını kaybedebilir. Gelişen teknoloji işletmenin yapısında yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarır. Teknolojik yönden yaşanan örgütteki değişim başarılı olması yeniden yapılanma ile mümkündür.

3.2.3.1. Bilgi teknolojilerini yerleştirmek ve işletmede kullanılabilirliği için yeniden yapılanma gereklidir

Bilginin en önemli üretim faktörlerinden biri haline geldiği günümüzde; işletmeler bilgiyi yöneterek, bu kaynaktan en etkin şekilde yararlanmak için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. İletişim olanaklarının artması, işletmeleri kendi faaliyet alanları ile ilgili bilgi bombardımanına tutmaktadır. İşletmeler bu bilgi akışı yoğunluğunda, kendileri için gerekli olmayan bilgilerle de karşı karşıya kalmaktadırlar. İşte bu noktada; işletmeye doğru, ilgili, güncel bilgi akışını zamanında sağlayacak bilgi teknolojileri ve yönetim bilgi sistemlerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Özellikle yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi ve işletmelerin bu değişime uyum sağlayabilmeleri işletme yönetim sistemini yeniden yapılanmaya zorlar. Bugün artık bilgi ekonomide en temel kaynak olarak yerini almıştır. İşgücü, sermaye ve hammadde gibi üretim faktörleri bilgi sağlandığı sürece kolayca elde edilebilir. Eski sistemlerde bilgi bir tek yerde bulunurken, şimdi ortak veritabanları ile bilgi aynı anda gerektiği kadar çok yerde bulunabilmektedir.

Bilgi teknolojileri örgüt yapılarında ve yönetim süreçlerinde örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmayı gereklidir:

- **Bilgi teknolojileri ile örgüt yapılarında örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanma gereklidir.**

Bilgi teknolojileri örgüt yapılarında kontrol, denetim alanı ve bölümlerin yapısında değişikliğe neden olur. Bu değişimin sağlanması için de örgüt yapılarında yeniden yapılanmaya gidilmesi gerekir.

Bilgi teknolojileri ile kontrol karar verme yetkisinin olduğu merkezde toplanmaktadır. Bilgisayar sistemleri ile bilgilerin işlenmesi ve yönetilmesi örgütün karar ve kontrol alanlarını birleştirir. Sonuçta da bu alanlarla ilgili yetkileri üst yönetimde toplanmasına neden olur. Bilgi teknolojileri ve yönetim destek sistemleri örgütlerde daha önce insan tarafından yapılan kontrol işlerini üstlenir. Böylelikle hata yapma olasılığı azaldığı gibi, çalışanlar daha yakından denetlenebilir.

Bilgi teknolojilerinin örgütlere girmesiyle örgüt yapısıyla ilgili meydana gelen başka bir değişim de denetim alanında olmaktadır. Denetim alanı bir yöneticiye ya da bir üste rapor veren ast sayısıdır. Bilgi teknolojilerinin ilk etkisi operasyonel düzeyde çalışan personel sayısında yarattığı düşmedir. Dolayısı ile personel sayısında yarattığı düşüşe paralel olarak denetim alanı da daralır. Denetim alanında azalmanın diğer bir nedeni de bilgisayarlaşma ile doğan kontrolün merkezileşmesidir. Bilgi teknolojileri örgütlerde bilginin merkezileşmesine neden olarak kısa dönemde örgütün operasyonel düzeyinde; uzun dönemde de örgütün yönetsel düzeyinde denetim alanında azalışa neden olmaktadır.⁷¹ Bilgi teknolojileri ile denetim alanlarının değişmesi için örgüt yapısının yeniden yapılanması gerekmektedir.

Bilgi teknolojilerinin örgütsel yapılarında getirdikleri diğer bir değişim ise bölüm yapısıdır. Eskiden bilgi işleme faaliyetleri ayrı ayrı yapılırdı. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve işletmelerde özellikle bilgisayarın kullanılmaya başlanması ile bilgi işleme faaliyetlerinin tek bir merkezde yürütülmeye başlanmıştır. Böylece bilgi işlem merkezi ya da benzer isimler altında yeni bir bölüm yaratılmıştır.

⁷¹ Türksel Kaya Bensghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim** (Ankara:TODAI Yayınları, No:274, 1996), s.249.

Böylelikle bilginin işlenmesi tek bir bölümün sorumluluğuna verilmiştir. Diğer bölümlerde çalışanların bu görevlerinin iptal olması nedeniyle o bölümler küçülmeye başlamış ve diğer bölümlerle birleşmeler olmuştur. Yani bilgi teknolojileri örgütün yeni bölümlerinin kurulmasına ve örgütün bölümlerinin birleşmesine neden olarak örgüt yapılarını doğrudan etkilemektedir. Bu değişimin sağlanması için de yeniden yapılanma gereklidir.

Bilgi teknolojilerini kullanmaya başlayan işletmeler bilgi işleme yöntemlerini tamamen yeni teknolojinin gerektirdiği şekilde değiştirirler. Böyle bir örgütsel değişimin yaşanabilmesi için de işletmeler örgüt yapılarında yeniden yapılanmaya gidilmesi gerekir. Bilgi teknolojilerinin etkisiyle örgüt yapılarında yeniden yapılanmanın başarılı bir biçimde tamamlanması sonucunda örgütsel değişim gerçekleşmiş olur.

- **Bilgi teknolojileri ile yönetim süreçlerinde örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanma gereklidir.**

Yönetim süreçleri; örgütün yapısını harekete geçiren, işleyiş biçimini belirleyen, yönelten ve etkileyen karar alma ve iletişim gibi işlevleri içerir.⁷² Bilgi teknolojileri ile örgütte bir değişim gerçekleşir. Bunun sağlanabilmesi için de yönetim süreçlerinin yeniden yapılanması gerekir.

Yöneticilerin yerine getirmekle yükümlü olduğu en önemli yönetsel işlevlerden olan karar alma, olası alternatifler arasından seçim yapmaktır. Bilgi teknolojileri karar alma işlevini bir bütün olarak ; daraltarak, genişleterek ya da diğer sistemlere bağlayarak ve bu işlevi oluşturan alt unsurlarına yönelik olarak da; karar almada yapılması gereken araştırmaların hızını artırmak, seçim işini programlara bırakmak ve değerlendirmede kullanılan teknikleri değiştirmek suretiyle etkilemektedir.⁷³

⁷² Benschir , a.g.c., s.251.

⁷³ "Thomas L. Whisler, The Impact of Computers on Organizations (New York: Praeger Publisher, 1970, s.104" Benschir, a.g.c., s. 250.

Bilgisayarların işletmelerde etkin olarak kullanılması ile birlikte karar alma sürecinde yaşanan en önemli değişim karar organlarının merkezileşmesidir. Bilgi teknolojileri örgütleri yeniden yapılanma sonucunda örgütsel değişime itmeden önce işletmelerde ayrı ayrı karar merkezleri vardı. Bunun nedeni ise; her yöneticinin karar için gerekli bilgilere sahip olamaması ve bu bilgilere ulaşmada ve değerlendirmede sınırlılıkların olmasıydı. Bilgisayarlar işlev olarak çok fazla sayıda bilgileri toplama ve saklama kapasitesine sahiptiler. Bu özelliklerinden dolayı karar için gerekli bilgilere zamanında ve doğru olarak erişme olanağı sağlayarak kararların tek bir merkezden alınması için gerekli ortamı sağlamaktadır.

Bilgi teknolojilerinden özellikle bilgisayarların yaygın kullanılması ile birlikte özellikle stratejik düzeyde karar alma işlevi giderek üst kademelere doğru kaymaktadır. Alt kademelerde çalışanların sorumlulukları bilgiyi toplama ve işleme ile sınırlandırılır. Bu değişim bilgi teknolojilerinin zorlamasıyla yönetim süreçlerinden karar almanın merkezileşmesinin bir sonucudur. Bu da yönetim süreçlerinin yeniden yapılanması ile gerçekleşir.

Bilgi teknolojilerinin etkisi ile karar alma işlevinde değişim yaratılması için yönetim süreçlerinin yeniden yapılanması gereklidir. Bu değişim ile karar alma sayısında artış, planlama döneminde kısalma, kullanılan bilginin ve yönetsel işlerin niteliğinde değişim olur.

Bilgi teknolojilerinin etkisiyle yaratılan diğer bir değişim de iletişim sürecinde yaşanır. Bu değişim için de yönetim süreçlerinde yeniden yapılanma gereklidir. Eskiden çalışanların işi yaptıkları zamanda birbirleriyle kurdukları iletişim zamanı, özellikle bilgisayarların kullanılması ile azalmıştır. Bilgi teknolojileri hem iletişim zamanını değiştirmiş, hem de örgütsel iletişim içindeki gruplararası ve bireylerarası iletişimin yapısını da değiştirmiştir. Bilgi teknolojilerinin yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri, elektronik mesaj sistemleri ile kullanılması sonucu örgütsel iletişimde yeni bir dönem başlamıştır. Bilgi teknolojilerinin zorlaması ile geleneksel iletişim yapısı

yeniden yapılandırılarak, teknolojiye uygun yeni iletişim yöntemleri geliştirilerek örgütsel değişim sağlanmalıdır.

3.3. Örgütsel Değişimde Yeniden Yapılanma Gerektiren İşletme İçi Faktörler

İşletmeleri örgütsel değişime zorlayan ve bunun için yeniden yapılanmaya gerek duyan işletme içi çevre faktörleri incelendiğinde genellikle insan unsuruyla karşılaşılır.

3.3.1. Örgütsel değişimde yeniden yapılanmayı gerekli kılan bir faktör olarak insan unsuru

İşletmede görev alan yöneticilerin ve diğer çalışanların davranış ve değerlerindeki değişimler örgütün diğer unsurlarını da etkiler. Bu değişimlere uyum sağlamak için de yeniden yapılanma gerekir.

Günümüzün toplumsal yapısında yeni bilgi ve değerlerin ortaya çıkması veya eski bilgi ve değer yargılarının biçim değiştirmesi kişilerin tutumlarında değişikliğe yol açmaktadır. Toplumda yer alan bireylerin tutumlarında meydana gelen değişimler işletme organizasyonlarında görevli personelin de tutumlarında değişimlerine yol açmış ve iş yerinden beklentilerini değiştirmiştir. Bunun doğal sonucu olarak işletme organizasyonlarında çalışan personelin tatmin edilmesinde maddi öğelerin yanında maddi olmayan öğeler de önem kazanmıştır. Örneğin; personelin çalıştığı işletmeye güven duyması, işletmede personele ilerleme fırsatı yaratılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi faktörler personelin maddi olmayan beklentilerinden bazılarıdır.⁷⁴

İşletmenin çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda, çalışanlar işletmeye karşı olumsuz tutumlar içerisine girebilecek ve bu

⁷⁴ “ İlhan Erdoğan, İş Hayatının Yeni Değer Yargıları Oluşturması ve Tutumların Yeniden Şekillenmesi (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:2,1974, s.340” Özalp,a.g.e.,(1992), s.140.

durum çalışanların başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanların motivasyonlarına bağlı olarak performanslarının düşük olması üretim ve hizmetin kalitesini doğrudan etkileyen bir faktördür. İşletme yönetim sisteminin bu durumu değiştirmeye yönelik bir yapıda olamaması sorunların daha da büyümesine neden olacaktır. İşgücü devir hızı, işe devamsızlık oranı ve iş kazaları artacak, hata oranı yükselecektir.

Bunun yanı sıra işletmede etkin bir personel değerlendirme sisteminin olmaması, uygun nitelikte ve nicelikte personelin bulunmaması bölümler arası çatışmalar ve kişilik çatışmalarının ortaya çıkması işletmenin başarısı üzerinde olumsuz birer etki yaratmaktadır.⁷⁵

İşletmede çalışanların dışında sermayedar ve yöneticiler de örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmaya neden olan unsurlardır. Sermayedarlar işletmenin sahibi oldukları için işletmenin yeniden yapılanarak örgütsel değişime gidilmesi sermayedarların ortak karar vermeleri ile mümkün olabilir.

Yöneticiler örgütlerin krize düşmelerinin en önemli sebeplerinden biridir. Dar görüşlü, sabit fikirli, statükocu yöneticilerin yönetimdeki örgütlerin krize düşmeleri her an söz konusu olabilir. Kendini, işi ve işçileri gelişen ve değişen dış çevreye uyması için sürekli geliştirme ihtiyacı duymayan yöneticiler krizin başlıca sebebi olabilirler. Özellikle üst yöneticilerin kabiliyetsiz ve yetersiz olmaları örgütü krize sokan en önemli sebeplerin başında gelir.⁷⁶ Bu yöneticiler, karar alırken sonuçlarını tahmin edemezler, yeni sorunlara eski çözümler getirirler, çevrenin dinamikliği karşısında yavaş kalırlar.

Yöneticilerin kişilik özellikleri, bilgisi, olaylara bakış açısı, tutum ve davranışları o işletmenin yönetim biçimini etkiler. İşletmenin çevresinde değişimlere uyum sağlayabilmesi, büyük ölçüde yöneticinin bu değişiklikleri gözlemleyip, algılama ve kendi işletmesi ile uyumlu hale getirebilmesine bağlıdır. Değişiklikler yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin eskimesine neden olmaktadır. Dolayısıyla

⁷⁵ Özalp, a.g.e., s.141,1992.

⁷⁶ Yeniçeri, a.g.e.,s.142.

yöneticinin bilgi ve becerileri işini yapabilmesi için yetersiz kalmaktadır. Bu da tüm işletmeyi etkilemektedir. İşletme kendini geliştirip, yenilemeyen yöneticileri ya başka bir göreve kaydırarak, ya da görevden alarak yerine çağın gereklerine uyum sağlamış başka bir yönetici getirir. Yeni göreve başlayan yönetici de kendi kişilik özellikleri, tecrübe ve davranışlarıyla işletmede değişime neden olur.

İşletme devamlılığını sağlayıp, üretim ve hizmetinde rakipleriyle yarışmak istiyorsa örgütsel yapılanmasında radikal kararlar alıp örgütsel değişimin sağlanması için yeniden yapılanma gereklidir.

3.3.2. Örgütsel değişimde yeniden yapılanmayı gerekli kılan bir faktör olarak amaç ve hedeflerdeki değişim

İşletmelerin kurulma amaçları ve amaca ulaşabilmek için geliştirdikleri hedefleri vardır. Bu amaç ve hedefler örgütün bir sistem olarak kendi varlığını sürdürmesine destek olurlar. Diğer taraftan çalışanların ve işletme sahiplerinin beklentilerine cevap vermelidirler.

Örgütlerin amaç ve hedefleri dış ve iç çevreden gelen baskılar sonucu değişebilir. Örgütün varlığını koruması için çevresindeki değişikliklere uyumu şarttır. Çevrede yaşanan değişiklikler sonucu örgütün amaç ve hedeflerinin bu değişikliklere uyumlu hale getirilmesi gerekir. Amaç ve hedeflerin değişiminin sağlanması işletmenin pek çok alanında yeniden yapılanmaya gidilmesi ile mümkündür.

3.3.3. Örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmayı gerekli kılan bir faktör olarak büyüme

Büyüme işletmeler için kaçınılmaz bir durumdur. İşletmelerin sürekli büyümeleri işletmelerin teknolojilerinde atılım yapmalarını gerektirdiği gibi, yönetimlerinde de değişikliğe gitmelerine neden olur. Çünkü büyüme sonucunda

işletme fonksiyonları arasında denge bozulmakta ve işletme eskisi gibi işlerliğine devam edememektedir.⁷⁷ Büyüme sonucunda örgütsel değişim sağlanmasında özellikle denetim alanında, yetki devrinde ve yönetim biçiminde yeniden yapılanma gerekir:

- **Denetim alanının genişlemesinin yarattığı değişim için yeniden yapılanma gereklidir.**

Büyüyen işletmelerin organizasyon yapılarında ortaya çıkan değişme, yöneticilerin görev ve sorumluluklarında değişikliğe yol açabilmektedir. İşletmedeki büyüme faaliyeti yöneticilerin denetim alanını genişletmekte ve bunun sonucunda da yöneticilerin denetim alanı üzerindeki hakimiyetlerini azaltabilmektedir. Bunun dışında denetim alanının genişlemesi yöneticinin çalışma kapasitesini azaltabileceği gibi organizasyonda yalnız dikey değil aynı zamanda çapraz ilişkilerin de artmasına neden olabilmektedir. Denetim alanının genişlemesiyle ortaya çıkan bu sorunları gidermek için yöneticilerin denetim alanları üzerindeki hakimiyetlerinin artırılıp örgütsel değişimi sağlanması yeniden yapılanma ile mümkündür.

- **Yetki devrinin değişimi için yeniden yapıma gereklidir.**

İşletmedeki yöneticilerin büyüme sonucu yetki devrinde ortaya çıkan en önemli sorunu yöneticilerin psikolojisinden kaynaklanan sorundur. Bu sorun gerek üst yöneticilerin sahip oldukları gücü kaybetme korkusundan ve gerekse de işi hiç kimsenin kendisi kadar iyi yapamayacağı düşüncesiyle sahip oldukları yetkileri astlara devretmemesinden kaynaklanmaktadır. Büyüme ile birlikte işletmenin organizasyon yapısında hiyerarşi kademelerinde meydana gelen artış, astları birden fazla üste hesap verme sorunu ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu durum yetki devredilen astın verilen görevi tam anlamıyla yapmamasına neden olabilecektir. Aynı zamanda üst yöneticiler tarafından astlara devredilecek yetkinin çok kısa sürede ve geniş kapsamda devredilmesi, astların denetlenmesini zorlaştırabilmektedir. İşletmede büyüme sonucu

⁷⁷ Özalp, a.g.e., (1992), s.137.

yetki ve sorumluluklardaki değişikliklerin sağlanması için işletmenin yapısal olarak yeniden yapılanma gereklidir.

- **Yönetim biçiminin değişimini sağlamak için yeniden yapılanma gereklidir.**

İşletmeler büyümeye başladığında mevcut organizasyon yapılarında önemli değişiklikler olmakta, meydana gelen bu değişikliklerin etkisiyle işletmenin merkezi bir sistemle yönetilmesi olanaksız bir hale gelmektedir. Hiyerarşı kademelerinde meydana gelen artış işletmelerin haberleşme kanallarının uzamasına neden olabilir. İşletmelerde büyümeyle birlikte merkezi bir yapının devam etmesi halinde ortaya çıkabilecek sorunları önleyebilmek için yönetim biçiminde değişime gidilmesi zorunludur, bunun için de yönetim biçiminde yeniden yapılanma gereklidir.

Özetle; herhangi bir işletmede aşağıdaki sorunlardan bir veya birkaçının var olması koşulların değiştiğini gösterir ve dolayısıyla, örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir:

- Daha önceden belirlenen standartlar ile karşılaştırıldığında işletmede verimlilik ve kârlılığın düşük oluşu,
- İşletmenin iç ve dış koşullarındaki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalışı,
- Kararların verilmesinin uzun zaman alması, verilen kararlar ile bu kararların uygulaması arasındaki gecikmeler ve kararların yanlış uygulanması,
- Örgütün tüm kesimlerinde aynı politikaların uygulanamaması,
- Üst kademe yöneticilerinin görev ve yetkilerin açık olarak tanımlanamaması sonucu görev ve yetki çatışmasının yaşanması,
- Denetimin eski yöntemlerle yapılması,
- İşletmede genel bir huzursuzluğun var olması.

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA YENİDEN YAPILANMAYI ENGELLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

İşletmeler gerek iç çevre, gerekse dış çevre faktörlerinin etkisiyle çevrelerindeki değişime uyum sağlamak zorundadırlar. Bu uyumun zorunlu olmasının nedeni işletmelerin birinci amacı olan ayakta kalıp yaşamlarını sürdürebilmektir. Durum bu kadar ciddi olmasına rağmen bir çok işletmede örgütsel değişimin sağlanabilmesi için yeniden yapılanma gereklidir. Fakat yeniden yapılanma çalışmalarının başlamasını engelleyen çeşitli faktörler vardır.

4.1. Örgütsel Değişimde Kısa Sürede Sonuca Ulaşma İsteği Yeniden Yapılanmayı Engeller

Bazı işletme sahipleri ya da yöneticileri yaptıkları bütün çalışmaların sonuçlarının hemen alınmasını isterler. Pratikte belki bu istek bazı çalışmalarda gerçekleşebilir. Fakat örgütsel değişimin sağlanması için yeniden yapılanma gereklidir. Bu sürecin kararının verilip, planlanması ve uygulamaya konularak sonuçlarının alınması uzun bir süre ister.

Örgütsel değişimin işletmeye sonunda artı değer kazandırılması yeniden yapılanma ile mümkündür. Bu nedenle bu süreçte ekonomik giderlerin yaşanması çok doğaldır. Örneğin örgütsel değişimin sağlanabilmesi için teknik ekipmanların yetersiz olması durumunda işletmenin teknik açıdan yeniden yapılanmaya gitmesi gerekecektir. Ya da çalışanların bilgi ve beceri yönünden kapasiteleri örgütsel değişimi sağlayacak düzeyde değil ise çalışanların yeniden yapılandırılması çalışmalarına başlanacaktır. Kısa vadede işletmenin eğitim giderleri artış gösterecektir. Kısa sürede sonuçları görmek isteyen yöneticiler yeniden yapılanma giderlerini düşünerek örgütsel değişim çalışmalarına başlamak yerine eski sistemi devam ettirmeyi düşünebilirler.

4.2. İşletmenin Klasik Yönetim Anlayışı ile Yönetilmesi Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmayı Engeller

İşletmenin klasik yönetim anlayışı ile yönetilmesi kararların en yüksek mercide alınıp, diğer çalışanlara iletilmesi demektir. Yani çalışanların kararlara katılma hakkı olmadığı gibi, üst yönetim tarafından alınan kararları eleştirmeden uygulamaları gerekmektedir.

Üst yönetim kendi aralarında yaptıkları tartışmalar sonunda örgütsel değişimi sağlamak için yeniden yapılanmanın gerekli olduğuna karar verseler bile bu kararı diğer çalışanlara uymaları gereken kurallar biçiminde iletirler. Sonunda da başarılı bir örgütsel değişim gerçekleştireceklerini düşünürler. Bu örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmayı engelleyen faktörlerden biridir. Çünkü çalışanların fikirleri alınmadığı için bu sürece çalışanlar motive olamayacaklardır.

İş gören ekip içerisinde aynı hedefe kilitlenmiş çalışanların fazlalığı örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanma hareketi için önemli sayılabilecek başarı kriterlerinden biridir. Organizasyon içinde karar alma mekanizmasının üst yönetim yerine merkezde ve grubun tamamının katkılarıyla oluşturulması, sorumluluk, güç ve yetkilerin organizasyona bağlı birimler arasında paylaştırılabilmesi bu süreci başarıya götürebilecektir.⁷⁸

4.3. İşletme İçindeki Çıkar Gruplarının Direnmesi Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmayı Engeller

Her işletmede biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar vardır. Bu gruplarda grup içi iletişim olduğu gibi, gruplar arası iletişim de gerçekleşir. Grupların arasında çıkar grupları da mevcuttur. İşletme üst yönetim ve çalışanlarla birlikte örgütsel değişimi sağlamak için yeniden yapılanmanın gerekli olduğuna karar verebilir. Böyle bir ortamda bile çıkar grupları bu duruma direnebilirler. Çünkü onlar örgütsel değişimin

⁷⁸ Abdül Vardar, *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri* (İstanbul: Kariyer Yayıncılık Eğitim Hizmetleri, 2001), s.23.

sağlanmasında yeniden yapılanması sonucunda oluşacak yenilikler ile çıkarların uyuşmayacağını düşünürler. Değişime direnerek eski sistemin devam etmesini isterler. Hatta diğer grupları da değişime direnme konusunda etkilemek için çaba harcarlar. İşletme içindeki çıkar gruplarının direnmesi örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmayı engeller, ya da geciktirir.

4.4.Liderlik ve Ekip Çalışmasında Bilgi ve Beceri Eksikliği Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmayı Engeller

Örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmanın gerekli olduğuna karar vermiş işletmelerde yöneticilerin bazı yetki ve sorumlulukları vardır. Bu sürece liderlik eden yöneticilerin konu ile ilgili tam sorumluluk alamamaları, yetkilerinin neler olduğunun tam olarak belirlenmemesi gibi nedenler örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanma sürecinde en önemli engelleyici faktörlerden birisidir. Değişim sürecindeki liderlik ve yetki karmaşası genellikle aile işletmeleri ve kurumsallaşmasını tamamlayamamış diğer işletmelerde yaşanır.

Değişim sürecini tamamlayacak grubun ekip çalışmasından yoksunluğu ya da ekip halinde çalışma eğiliminde olmamaları değişim sürecini zora sokabilecek önemli engellerden biridir. Çünkü örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanma gereklidir ve bu süreç işletmelerin tamamını kapsayan bir değişim hareketidir.

5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA YENİDEN YAPILANMANIN BAŞARI KOŞULLARI

Son yıllardaki toplumsal, ekonomik, siyasal ve teknolojik alanlardaki hızlı gelişim ve değişimler; insan gereksinmelerini karşılamak için mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeleri büyük sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Özellikle teknolojik alanda çok kısa sürede meydana gelen değişimler işletmelerin sürekli olarak kendilerini yenileyerek geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. İletişim sistemlerinin

bilgi akışındaki sınırları ortadan kaldırarak , küreselleşme olgusunu gündeme getirmesi , işletmeleri ulusal ve uluslar arası alanda ağır rekabet koşulları ile yüz yüze bırakmıştır. Bu nedenle işletmeler ekonomik, toplumsal ve siyasal çevreyi, rakiplerini ve kendilerini değerlendirerek uzun dönemli amaçlarını belirlemek ve buna uygun politikalar ve stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

İşletmeler bu süreçte, çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayarak rekabet güçlerini artırmak için yeni yönetim tekniklerinden yararlanma yoluna gitmektedirler. Yani işletmeler çeşitli konularda stratejiler geliştirerek üretim faktörlerinden en etkin biçimde yararlanmayı hedeflemektedirler. İşletmelerin en önemli üretim faktörlerinden biri, insan kaynaklarıdır.

İşletmeler insan kaynaklarının etkin yönetimine ilişkin stratejiler geliştirmelidirler. Çünkü insan kaynaklarının organizasyonel hedefler doğrultusunda istekli olarak çalışmasını sağlayabilen işletmelerin başarı şansı artarak, rekabet gücü yükselecektir.⁷⁹

Bir işletmede örgütsel değişimi sağlamak için yeniden yapılanma gereklidir. Örgütsel değişim için yeniden yapılanan bir işletmede elde edilen değişim başarısı aynı zamanda işletmenin örgütsel değişimi çalışanları ile birlikte kabul edeceği anlamına gelmez. Değişikliklerin yeniden yapılanma ile olacağı çalışanlar tarafından kabul edilmediği sürece örgütsel değişim sağlanamaz. Bunun için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir.

5.1. Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmanın Başarılı Olabilmesi İçin Örgütsel İletişimde Yenilik ve Yaratıcılık Gereklidir

İşletmelerde hedeflere varılması için etkin bir iletişim sisteminin olması gerekir. İşletme yönetiminin başarılı olabilmesi işletme içi ve işletme dışı bilgi akışını hızlı ve doğru kanallarla sağlamasına bağlıdır. Bilgi yönetim için ne kadar önemliyse çalışanlar

⁷⁹ Dündar Göncü. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İÜ İşletme Fakültesi Yayın No:276 İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri , 1998), s.428.

açısından da önemlidir. Eksik ve yetersiz bilgi çalışanlarda strese neden olmakta, sonucunda da tatminsizlik ve motivasyon eksikliği doğmaktadır.

İşletmede örgütsel değişimin sağlanması için yeniden yapılanmanın gerekliliğinin çalışanlar tarafından benimsenmesi örgütsel iletişim önemlidir. Örgütsel iletişim ile çalışanların değişimler konusunda bilgilendirilmesi çeşitli araçlar ile yapılır.

İşletmelerde çalışanlar için işletme bültenleri, gazeteleri ve dergileri yayımlanmalıdır. Bu yayımların amacı; çalışanları işletme ile ilgili güncel gelişmelerden haberdar etmek, işletme hedefleri ve çalışmalarını hakkında bilgi vermek olmalıdır. İşletmede örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmanın gerekliliği bu yayımlarla basit bir dil kullanılarak işletme çalışanlarına duyurulmalıdır. Yazılı iletişim yöntemi ile çalışanlar konu ile ilgili doğrudan bilgilendirilmelidir.

Sözlü iletişimde yararlanılan en önemli araçlardan biri yüzyüze görüşmedir. Çalışanlara aktarılan bilginin nicelik ve niteliği fazladır. Görüşme süresinde anlaşılmayan konu sorularak yanıt alınabilmesi iletişimin etkililiğini artırmaktadır. Yönetici ya da uzman bir kişi ile örgütsel değişim için yeniden yapılanmanın gerekli olduğu çalışanlar ile birebir görüşüldüğünde çalışanların kabul etmeleri daha kolay olur. Çünkü konu ile ilgili anlayamadıkları noktalar uzman kişiler tarafından hemen cevaplandırılarak anlaşılır hale getirilir. Yüz yüze görüşme ile aynı zamanda çalışanların değişim için yeniden yapılanmanın gerekliliği ile ilgili düşünce ve görüşleri de öğrenilmiş olur.

Sözlü iletişimde kullanılan araçlardan bir diğeri de konferans ve seminerlerdir. İşletmede gerçekleştirilecek örgütsel değişimin sağlanmasının yeniden yapılanma ile mümkün olduğu işletme dışından gelen uzman kişiler ya da işletme bünyesinde gerekli niteliklere sahip yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek bu konferans ve seminerlerle toplu olarak çalışanlara aktarılmalıdır. Dışarıdan gelen uzmanlar o işletmede yaşanılacak değişimin benzerini yaşamış diğer işletmelerden örnekler vererek çalışanları bilgilendirmelidirler.

Kullanılan bu iletişim araçlarının dışında bilgi teknolojilerinden yararlanılarak işletme içinde farklı ve daha hızlı bir örgütsel iletişim sisteminin kurulması gereklidir. Örgütsel değişimde yeniden yapılanmanın başarısı ancak etkili,yeni ve yaratıcılığı olan iletişim sistemleri ile sağlanabilir. Günümüzde bilgisayarlar ve internet ağları ile elektronik haberleşmenin önemi büyüktür. Telefon ve faks ile iletişim yerini elektronik iletişime bırakmaktadır. Çünkü bilginin doğru, anlaşılır ve en hızlı biçimde çalışanlar, diğer işletmeler ve müşteriler arasında iletilmesi gereklidir.

5.2. Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmanın Başarısı için Sürekli Eğitim Programları Hazırlanmalıdır

Eğitim, kişilerin belirli bir amaca yönelik olarak bilgi ve beceri kazanmaları için yapılan örgütlü bir eylemdir. Eğitimin amacı , eğitim görenlerin davranışlarında değişiklik yaratabilmektedir.⁸⁰

Hizmet içi eğitim ise yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.⁸¹

Son yüzyılda dünyamız önceki yüzyıllara göre daha hızlı bir gelişim göstermekte ve buna bağlı olarak bilgiler süratle artmakta ve değişmektedir. İşletmelerde bundan payını almakta ve buradaki hızlı gelişmeler çalışanları daha yararlı ve güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir.

Eğitimler işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan sağlanabilir. İşletme içi eğitim işletmenin kendi personeli olan bir eğitim uzmanı eğitim programlarını işletmenin

⁸⁰ Rıdvan Karalar. *İşletme Temel Bilgiler ve İşlevler* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1998), s.384.

⁸¹ İlaydar Taymaz. *Hizmet İçi Eğitim*. (Ankara:Pegem yayın no:3, 1992), s.3.

bölüm yöneticilerinin yardımını da alarak hazırlar ve işletmenin iç alanında sunumu yapılır. Bu eğitimler genellikle iş geliştirmeye yönelik olarak düzenlenir. Personelin zayıf kaldığı alanları geliştirip iş verimini yükseltmeyi hedefler. İşletme dışı eğitimde ise ya danışmanlarla ya da eğitim firmalarıyla ortak çalışılır. İşletmeler artık her işi kendi bünyelerinde yapmak istememektedirler. Bu nedenle işin uzmanı olan bir danışmanla çalışırlar. Dışarıdan gelen danışman işletmeye hem daha objektif değerlendirebilir hem de tecrübelerini daha rahat aktarabilir. Danışman önce işletmeyi tanır ve eksik yönlerini tespit eder ve bu doğrultuda eğitim programları hazırlayarak çalışanları bilgilendirir. İşletme dışı eğitimlerde diğer bir seçenek eğitim firmalarıdır. Bu firmaların hazırladığı paket eğitim programları vardır. İşletme kendi içinde eğitim ihtiyaç analizi yaparak eğitim ihtiyacı olan personelini bu firmaların açtığı uygun programlara gönderir.

Hizmet içi eğitimlerin temel amacı üretim ve verimliliği yükseltmektir. Eğitimin diğer amaçları arasında kazalarının azalması, hata oranlarının düşürülmesi , çalışanların motive edilmesi, örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesini sayabiliriz.

Örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmanın başarı koşullarından birisi de eğitimlerin sürekliliğinin sağlanmasıdır. İşletme içinde çalışanlara yönelik düzenlenmiş eğitimlerle örgütsel değişim için yeniden yapılanmanın gerekliliği çalışanlara anlatılmalıdır. Böylelikle yeniliklere ve değişimlere çalışanların uyumu sağlanır. Örneğin; örgütsel değişim için yeniden yapılanmaya gidilerek sonucunda çalışanların iş yapma yöntemleri değişecekse, iş başında eğitim ile değişiklikler anlatılır.

5.3.Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Yeniden Yapılanmanın Başarısı İçin Öneri-Ödül Sistemleri Kurulmalıdır

Öneri-ödül sistemleri; çalışanların fikirlerinin bireysel ya da grup olarak toplanması, değerlendirilmesi ve uygulamaya konması sürecidir. Öneri-ödül

sistemlerinde iki tür amaç güdülmektedir. Bunlar; organizasyonların verimliliği ile çalışma yaşamının kalitesinin arttırılmasıdır.⁸²

Örgütsel değişim için yeniden yapılanmanın gerekliliğinin çalışanlara benimsetilmesi sırasında çalışanlar ve üst yönetim arasında öneri sistemi kurulmalıdır. Çalışanların örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmanın gerekliliği ile ilgili fikirlerinin alınması gerekmektedir. Bu fikirler bir öneri komitesi tarafından değerlendirilip olumlu ya da olumsuz olarak öneri sahibine bir cevap verilmelidir. Öneri sistemi ile çalışanlar örgütsel değişim için yeniden yapılanmanın gerekliliğine ikna olurlar ve değişimin başarılı olmasında katkıda bulunurlar.

Önerilerin kabul edilmesi durumunda çalışanları motive etmek için ödül sisteminin de geliştirilmesi gerekir. Ödül maddi değeri olabileceği gibi, çalışanları manevi olarak motive edebilecek bir ödül de olabilir.

⁸² Gönen, a.g.e., s.436.

IV.BÖLÜM

SERTRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SAĞLANMASINDA TEMEL FAKTÖR OLARAK YENİDEN YAPILANMA UYGULAMASI ile İLGİLİ ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı; örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmanın temel faktör olarak Sertrans Uluslararası Taşımacılık Limited Şirketi'nde uygulandığını belirlemektir.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma öncelikle tek bir işletmede yapılması nedeniyle sınırlanmıştır. İkinci olarak; araştırma yapılan işletmede tüm personel ile değil, sadece üst kademe yöneticilerle görüşülmesi araştırmayı sınırlamıştır. Bu nedenle araştırma bulguları bu sınırlılıklar içinde geçerli olacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada görüşme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Görüşme yüzyüze ve bireysel olarak yapılmıştır. Daha önceden görüşme amacı ile ilgili sorular hazırlanmış ve görüşme sırasında görüşülen kişiye bu sorular yöneltilmiştir. Veriler her görüşme sırasında özet notlar şeklinde yazılmış, görüşme sonrasında ayrıntılı dökümü yapılmıştır.

Araştırma sürecinde Sertrans üst kademe yöneticileri olan Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Genel Koordinatör, Kara İthalat Müdürü, Kara İhracat Müdürü, Deniz Kargo Müdürü, Hava Kargo Müdürü, Pazarlama Müdürü, Tesis Müdürü ve Mali İşler Müdürü ile görüşülerek bilgi toplanmıştır. Bu bilgiler araştırmanın doğrultusunda veri olarak derlenmiştir.

4.ŞİRKET TARİHÇESİ

Sertrans 1989 yılında Hakan Keleş tarafından, Türkiye'nin ithalat ve ihracatında Önemli bir yer alacağını düşündüğü Fransa, İspanya, Portekiz ve Yunanistan hatlarında karayolu nakliye hizmeti vermek için kurulmuştur. Şirket %100 Türk sermayeli olup, tamamen bağımsızdır.

Bugün Sertrans karayolu taşımacılığında güney Avrupa ülkelerine hizmet vermektedir. Hava ve deniz taşımacılığında ise, içinde bulunduğu network aracılığıyla, tüm Dünya'ya ve tüm Dünya'dan Türkiye'ye hizmet vermektedir.

İstanbul'da Genel Müdürlük ve Genel Antrepo ve İhracat Deposu, İzmir ve Ankara illerinde de bölge ofisleri bulunmaktadır. İspanya, Portekiz, Fransa, İtalya, Fas ve Yunanistan'da acentelikleri vardır.

5. ŞİRKET PROFİLİ

SERTRANS 1989 Yılından itibaren uluslararası ticaretin en önemli adımlarından biri olan ithalat ve ihracat taşımacılığında iş yapmaktadır. Uluslararası UTİKAT, UND, IATA, FIATA kuruluşlarına üye olan Sertrans, taşımacılık hizmetinin yanında İthalat - İhracat, Gümrükleme, Depolama ve Dahili Taşıma gibi hizmetleri de müşterilerine sunmaktadır.

1995 yılında hava kargo taşımacılığına NON-IATA olarak başlayan firma yükleme kapasitesinin yoğunluğundan dolayı 1998 yılında hava şirketleri tarafından

tespit edilen firma, IATA belgesini alarak uluslar arası hava kargo yüklemelerinde firma adını tescilleştirmiştir. Günümüzün en emniyetli taşıma sektörlerinden biri olan;hava kargo taşımacılığını en ekonomik ve en hızlı bir şekilde nakliyesini kendine amaç edinmiş olan Sertrans, güvenilir hava şirketleri ile uzman kadrosunu kombine edip hizmet vermektedir.

5.1. Şirket Hedefleri

Sektörün lider kuruluşlarından biri olma yolunda emin adımlarla ilerleyen Sertrans'ın önümüzdeki üç yıl için belirlediği hedefler şöyle özetlenebilir:

- Türkiye'deki dağıtım ve toplama operasyonunu güçlendirmek için kendi özmal depo ve filosunu geliştirmek.
- Hizmet alanına İngiltere ve İskandinav ülkelerini de katarak operasyon ağını genişletmek ve bu ülkelerle olan ticaretin gelişmesine katkıda bulunmak.
- Romanya, Macaristan ve Bulgaristan'da kendi ofis ve depolarını açmak.
- Amerika, Uzakdoğu ve Türkiye çemberindeki altyapı çalışmalarını hızlandırarak bu alanda lider kuruluşlar arasında yer almak.

5.2. Şirket Misyon ve Vizyonu

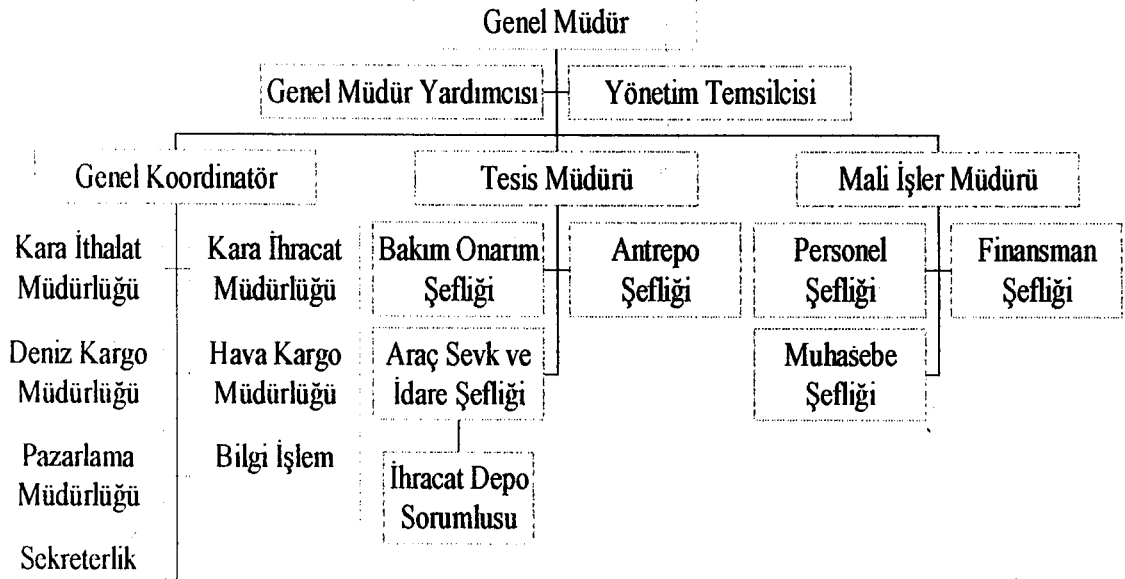
Kuruluşundan bu yana istikrarlı bir şekilde büyümeyi ve gelişmeyi hedefleyen Sertrans, uzman kadrosu, dev araç filosu, yüksek teknolojisi, doğaya ve ekolojik dengeye özen gösteren çalışma prensipleri ve ISO 9002 belgeli üstün hizmet standartıyla sektörün lider kuruluşlarından biri olmayı başarmıştır.

Teknolojinin önemine inanan Sertrans yaptığı yatırımlarla da lider konumunu pekiştirmektedir. Sertrans'ta verilen hizmetin kalitesi ve çeşitliliği en önemli odak noktasıdır. Bu yüzden 1992 yılından başlayarak oluşturduğu 65 araçtan oluşan özmal filosu ve dağıtım merkezleriyle hizmet kalitesini geliştirmeye devam etmektedir.

Bugün en eskisi 3-4 yaşını geçmeyen araçlarının tümü hassas yükleri taşımaya elverişlidir ve en yeni teknolojiyle donatılmıştır.

6. ORGANİZASYON ŞEMASI

Sertrans'ta çalışan personel sayısı 200 kişidir. Organizasyon şemasında bölüm bazında hazırlanmıştır.



Şekil 3 Sertrans Organizasyon Şeması

7. HİZMETLER

Sertrans karayolu, deniz yolu ve hava yolu ile taşımacılık hizmetinin yanında hava kargo ve lojistik alanlarında da müşterilerine hizmet vermektedir. Bu hizmetleri geliştirilen taşıma sistemleri ile en kaliteli biçimde yapmaktadır.

7.1. Karayolu Taşımacılığı

Sertrans'ın filosu 96-98 model Renault ve Mercedes tırlardan oluşmaktadır. Sertrans 120 araç kapasiteli filonun 65 tanesine sahiptir. Filonun tamamı Avrupa ülkelerine geçiş stnlğine sahip olan normlara uygundur. Tüm araçlarda bulunan Satallite Uydu Sistemi ile yoldaki yükler 24 saat İnternette sorgulanabilir, bulunduğu durum ve yer anında görülebilir. Sertrans On-Line ile İnternet üzerinden yeni siparişler verilebileceği gibi güncel fiyatlar da takip edilebilir.

7.2. Denizyolu Taşımacılığı

Uluslararası denizyolu taşımacılığında 1998 yılında lojistik alanında hizmet veren firma tüm dünya limanlarına world kargo alianace network ağı ile taşımacılıkta düzenli seferler vermektedir. Armatrler ile yapılan özel anlaşmalar sayesinde uygun fiyatlar ile ithalat ve ihracat yüklerini taşıma hizmeti vermektedir.

7.3. Havayolu Taşımacılığı

1995 yılından itibaren uluslararası ticaretin en önemli adımlarından olan ithalat ve ihracat hava kargo taşımacılığında hizmet vermektedir. Verilen hizmetin kalitesini sürekli kılmak ve kendini sürekli geliştirmek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda alınan ISO 9002 retim, tesis ve hizmette kalite güvence belgesi gereği 6 ayda bir tetkik edilmektedir.

1995 yılında hava kargo taşımacılığına NON-IATA olarak başlayan firmamız yükleme kapasitesinin yoğunluğundan dolayı 1998 yılında hava şirketleri tarafından tespit edilen firma, IATA belgesini alarak uluslararası hava kargo yüklemelerinde firma adını tescilleştirmiştir.

Amerika, Avrupa, Uzak Doğu, Orta Asya ve Afrika olmak üzere bir çok noktaya World Kargo Alliance networkunun Türkiye şubesi olan firma aktarmalı ya da doğrudan servis yapabilmektedir.

Hava kargo servis hizmetleri;

- Dünya genelinde yoğun acente ağıımız ile yurt içi ve dışı logistic hizmeti,
- Rezervasyon ve uçuş bilgisi ile malınız hakkında her an bilgi aktarımı,
- Hava limanından hava limanına servis hizmeti,
- Tonajlı mallarda çok özel fiyat indirimi,
- Kamyon + uçak hizmeti,
- Charter taşımacılığı,
- Sigortacılık hizmeti,
- İthalatta gelen mallar için antrepo hizmeti.

7.4. Lojistik

Etkin bir Tedarik Zinciri Sistemi kurmak, üretim kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanmak, verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak, planlı, hızlı ve esnek bir üretimi gerçekleştirmek lojistik'in başlıca amaçlarıdır. Bahsedilen varsayımları gerçekleştirmek için Kapasite Gereksinimleri Planlaması, İmalat Kaynakları Planlaması, Kurumsal Kaynak Planlaması, Dağıtım Gereksinimleri Planlaması ve Dağıtım Kaynakları Planlaması gibi sistemler mevcuttur. Sertrans'ta bu mevcut sistemler ışığında lojistik stok yönetimi ve üretimi, satın alma, satış-dağıtım, malzeme gereksinim planlama olmak üzere dört ana başlık altında incelenerek hizmet verilmektedir.

7.5. Özel Hizmetler

Modesystem: Türkiye'de ilk kez Sertrans'ın başlattığı askılı giysi taşımacılığı başta Fransa, İspanya, Portekiz, İtalya, Yunanistan ve Benelüks ülkeleri olmak üzere Tüm Avrupa'ya ihracat yapan tekstil sektörüne büyük kolaylıklar ve kazanç

sağlamaktadır. Modesystem'le İhracatta hazır hale getirilen her türlü tekstil ürünü, en temiz ve düzgün şekilde ütöleri dahi bozulmadan taşınabilmektedir. Son kalite kontroller, araca ürün yüklenmeden hemen önce Sertrans merkezde bulunan kalite kontrol odalarında yapılabilmektedir. Modesystem'de esas olan, ürünlerin taşınmaları sırasında yağmur, toz, kir, gibi çevre şartlarından etkilenmeden, sıkıştırılmadan, kırıştırılmadan varış yerlerine ulaştırılmalarıdır.

Euro Express: Sertrans Euro Express servisiyle, Fransa'dan İspanya'ya, Portekiz'den İtalya'ya, Yunanistan'dan Benelux ülkelerine, uçakla gönderi yerine hem garantili, hem de daha az maliyetle ürünler gideceği noktaya ulaştırılır. Böylece ürünlerin ulaştığı ülkede ekstra maliyetlerle karşılaşmadığı gibi, Sertrans güvencesiyle anlaşmalar gereği sadık kalınması gereken terminler de kolayca yerine getirilir.

Proje Trans: Proje Trans ; diğer yükler gibi normal araçlarla ve normal şartlar altında taşınamayan, nakliyenin gerçekleştirilebilmesi için özel araçlar ve özel izinler gerektiren yükler için Sertrans' ın sunduğu çok özel bir hizmettir. Ülkemiz için büyük önem taşıyan yurtdışı fuarlara katılan şirketlerin tüm fuar standları, panelleri ve ilgili malzemeleri Proje Trans servisi kapsamında Sertrans güvencesiyle gideceği ülkeye ulaştırılır. Fuar sonunda ürünler yine Sertrans güvencesiyle geri getirilir. Ayrıca baraj, köprü inşaatları gibi büyük yapılarda kullanılan çok ağır makinalar veya büyük trafo, kazan gibi malzemeler de Proje Trans'la sorunsuz ve güvenli bir şekilde taşınır.

8. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Sertrans bir çok ülkede uluslararası geçerliliği olan ISO 9000 Kalite Güvence Sistem standartlarının gereklerini yerine getiren ve bunu belgelendirmiş bir firmadır. Firma; merkezi İngiltere'de bulunan SGS Yarsley tarafından 13 EKİM 1999 tarihinde yapılan Belgelendirme Tetkiki neticesinde ISO 9002 Kalite Güvence Sistem Belgesini almıştır.

ISO 9000 Kalite güvence sistem belgesine sahip olan bir firmaya, belgelendirme standartları gereği her altı ayda bir takip tetkiki yapılmaktadır. Ayrıca her üç yılda bir

belge yenilenmesi amacıyla geniş kapsamlı belgelendirme tetkiki yapılmaktadır.

Sertrans, Uluslararası Kalite Standartlarının gereklerini yerine getirmekte ve müşteri odaklı yönetim anlayışıyla, müşterilerinin beklentilerini en üst düzeyde karşılamaya çalışmaktadır. ISO 9002 Kalite sertifikası firmanın Toplam Kalite Yönetimi konusundaki bir adımını teşkil etmektedir. Firma, dinamik olan sektör yapısının gereği olan hızlı değişimleri gerçekleştirmek amacıyla, kendini sürekli geliştirmek ve iyileştirme faaliyetlerini sürekli kılmayı hedeflemiştir.

9. SERTRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ

9.1. Ön İncelemelerin Yapılması

Sertrans'ın çevresindeki toplumsal, ekonomik, psikolojik gibi koşulların sürekli olarak değişmesi işletmeyi etkilemiştir. Özellikle rakip firmaların kendi içlerinde yarattıkları değişimler, Türkiye'nin genel ekonomik yapısındaki iniş ve çıkışlar, pazardaki rekabet koşullarının zorlaşması gibi nedenler Sertrans'ı etkileyen önemli nedenler olmuştur. Bu şartlar altında işlerin yürümesine rağmen sorunların giderek artması yöneticileri değişime uyumun farklı bir yöntemle olması gerektiği arayışına itmiştir. Araştırmalar sonunda yeniden yapılanma ile yaşanan eksiklik ve aksaklıkları giderebileceklerine düşünmüşler ve bu doğrultuda danışman desteği almaya karar vermişlerdir.

9.2. Eğitim ve Haberleşme ile Tepkilerin Önlenmesi

Sertrans'ta yeniden yapılanma çalışmasına çalışanların tepki yerine destek vermesi için eğitim ve haberleşme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma öncelikle yöneticilerle yapılan toplantılar ile yönetim personeline duyurulmuş ve fikirleri

alınmıştır. Çalışanlar ise eğitimler yolu ile yeniden yapılanma çalışması hakkında bilgilendirilmişlerdir. Yapılan toplantılar ve eğitimler bu konu ile uzman bir danışman ile birlikte düzenlenmiştir.

9.3. Yeniden Yapılanma Konusunda Kararın Verilmesi

Sertrans'ta ön çalışmalar yapıldıktan sonra üst yönetim tarafından yeniden yapılanmaya geçiş kararı alınmıştır. Süreçlerle yönetim ile Sertrans'ın yeni yönetim anlayışını ortaya koymuş ve çalışmalar bu doğrultuda başlatılmıştır.

9.4. Yeniden Yapılanmayı Yürütecek Kişilerin Belirlenmesi

Sertrans'ta yeniden yapılanma kararı alındıktan sonra yeniden yapılanma komitesi belirlenmiştir. Yeniden yapılanma çalışmasını dışarıdan bir danışman tarafından yürütülmesine, işletme içinde de Genel Koordinatör ve Eğitim Uzmanının takip etmesine karar verilmiştir.

9.5. Mevcut Durumun İncelenmesi

Çalışmanın başlangıcında danışman ile yöneticiler arasında problemler yaşanmıştır. Problemin kaynağı danışmanın yeniden yapılanma çalışmalarını daha önce üretim sektöründe yapması nedeni ile hizmet sektörüne uyum sorunu olduğu anlaşılmıştır. Yaşanan bu problemin ardından danışman komite üyeleri ile Sertrans'ın amaç ve hedefleri, organizasyon yapısında yer alan çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları, yapılan işler ve iş akışı ile ilgili bilgileri incelemiş ve bilgilenmiştir.

9.6.Uygulamaya Konulması

Sertrans'ta yeniden yapılanma sürecinin hazırlık aşamaları tamamlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilmiştir. Şu anda işletmenin tümünde yeniden yapılanma çalışmaları tamamlanmamıştır. Çalışmalar halen devam etmektedir.

10. SERTRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER

10.1. Teknolojik Değişim

İşletme müşteri taleplerinin sürekli değişmesi nedeniyle rekabet ortamının gittikçe zorlaşmasından dolayı sürekli bir değişim içindedir. Özellikle müşteri taleplerini zamanında karşılayabilmek için teknolojik ürünlere yatırım yapmaktadır. 1995 yılından itibaren bütün araçlara satallite sistemi kurulmuştur. Bu sistem ile hem işletme çalışanları, hem de müşteri anında bilgi alabilmektedir. Müşteri internet aracılığı ile bu sisteme girdiğinde malını dünyanın neresinde olursa olsun takip edebilmektedir. İşletme çalışanları da kendilerine ulaşan müşterilerine mallarının teslim zamanları hakkında en doğru bilgiyi en kısa sürede bu sistem sayesinde verebilmektedir.

İşletme diğer bir teknolojik değişimi bilgi sistemleri ile yaşamıştır. Bilgi sistemleri müşteri iletişimi ve mal takibi dışında da kullanılmaktadır. Eskiden telefon ve faks ile sağlanan iletişimin yerini bilgi teknolojilerinin işletmeye uyumlaştırılması ile bilgisayarlar almıştır. Sertrans'ın gerek Türkiye içinde, gerekse yurt dışındaki personel ve temsilcilerle kurulan iletişim genellikle e-mail yoluyla olmaktadır. Bu yöntemle zamandan tasarruf edildiği gibi, iletişimin yazılı yapılması yanlış anlamaları önleyerek, hataları en aza indirmiştir.

10.2. Amaç ve Hedeflerdeki Değişim

Sertrans'ta amaç ve hedeflerdeki değişim nedeniyle bölümlerin yeniden yapılanması sonucunda örgütsel değişim sağlanmıştır. Şirket kuruluş yıllarında yurt içi pazara önem verirken, daha sonra amaç ve hedeflerini yurt dışı pazar olarak değiştirmiştir. Bu doğrultuda pazarlama stratejileri değişmiştir. Bu değişimi sağlamak için özellikle pazarlama bölümü yeniden yapılandırılmıştır. Bölümde çalışan personel sayısı artırılmış ve yurt dışı pazarlama birimi olarak alt bölüm kurulmuştur. Bu birimde iki Fransız vatandaşı istihdam edilmektedir. Bu kişiler Fransa, İtalya ve İspanya'ya müşteri ziyaretleri yapmaktadırlar. Yurt dışı pazarlarda kültürel ve çevresel özellikleri daha iyi bildikleri için yabancı personel ile çalışmaktadırlar.

10.3. Büyümeden Kaynaklanan Değişim

Sertrans ilk kurulduğu dönemde 30 personel, 5 adet tır, Türkiye'de tek ofis, Fransa'da bir acente olarak çalışmalarına başlamıştır. Firma zamanla büyüyerek tır parkını artırmış, Türkiye'de 4 ayrı ofis kurmuş, 6 Avrupa ülkesinde acentelik açmıştır. firmanın istihdam ettiği personel sayısı bu gün 200 kişidir. Sertrans büyürken iş yükünün birimlere fazla gelmesi nedeniyle örgütsel değişim süreci içine girmiş ve yeni bölümler açmıştır.

Muhasebe Bölümü firma kuruluşunda tek birim olarak muhasebe ve para ile ilgili bütün işleri yaparken şu anda bu birim yeniden yapılanarak Mali İşler Müdürlüğü altında Muhasebe ve Finans birimleri olarak değişmiştir. Artık mali evraklar, vergiler ve faturalar ile muhasebe ilgilenmekte, para-banka işleri, şirket ödemeleri, tahsilatların yapılması ile de finansman birimi ilgilenmektedir.

10.4. Yapısal Değişim

Sertrans örgütsel değişimi sağlamak için yeniden yapılanma çalışmalarından biri de ISO 9002 belgesini alarak, iş yapış biçimini kalite güvence sisteminin gereklerine göre yapılandırıp değişimi sağlamasıdır. Kalite Güvencesi ile eski sistemde uyguladıkları hataların aranması yerine, bunların nedenleri üzerine gidilmesi ve hata kaynaklarının ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Kalite Güvence sistemini uygulamak işletmede kalitenin sürekliliğini sağlamış, böylelikle müşterilerinin güven duygusunu daha da artırarak ve daha iyi rekabet olanağı yakalamışlardır. Ayrıca etkin bir yönetim sistemiyle daha çağdaş bir çalışma ortamı sağlanmış, bu çalışanlarda yüksek motivasyonu ve yüksek verimi beraberinde getirmiştir.

ISO 9002 standartlarının yaptırımları işletmede önceden yapılan iş yapış yöntemlerini değiştirmiştir. Firmada önceden bireysel olarak yürütülen iş şimdi yerini ekip çalışmasına bırakmıştır. Her birim bir ekiptir ve ekipler birbirlerinin müşterisi konumundadırlar. İşletme içinde müşteriyi memnun etmek, dış müşteriyi memnun etmek kadar önemlidir. Performans değerlendirme bireylere değil ekiplere yapılmaktadır.

Sertrans'ta ISO 9002 belgesinin alınması ve süreç yönetimi çalışmalarının başlaması ile personelin geliştirilmesi politikası değişmiştir. Personel eğitimine önem vermeye başlanmıştır. Eğitim çalışmaları için bir eğitim uzmanı istihdam edilmektedir. Dışarıdan danışmanlık firmaları ile de bu konu ile ilgili destek alınmaktadır. Yapılacak eğitimler ile değişikliklerin ve sistemin bütün çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması, çalışanların kültür seviyesinin yükseltilmesi, yapılan işe uygun vasıfların, özelliklerin kişiye kazandırılması, verimliliğin artırılması amaçlanır. Alınması gerekli eğitimler bölüm müdürleri tarafından, kişilerden gelen taleplerden ya da yapılan araştırmalar sonucunda belirlenerek yıllık eğitim planı yapılıyor.

11. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Sertrans özellikle son yıllarda gerek iç çevrenin gerekse dış çevre koşullarının etkisiyle oluşan değişimlerden sürekli etkilenen bir işletmedir. Sertrans örgütsel değişimin sağlanması için yeniden yapılanmanın temel başarı faktörlerinden biri olduğunu kabul etmektedir. Bu doğrultuda iki yıl önce “süreç yönetimi” çalışmalarına başlamışlardır. Süreç yönetimi çalışmaları tamamlandığında örgütün yönetim biçiminin yeniden yapılanarak örgütsel değişimi daha başarılı gerçekleştireceklerini düşünmektedirler.

Sertrans yeniden yapılanma çalışmalarına başlamadan önce yeniden yapılanma sürecinin aşamalarını takip etmiştir. İlk aşamada işletmenin çevredeki değişimlerden nasıl etkilendiği incelendikten sonra yeniden yapılanma çalışmasının gerekliliğine üst yönetim inanmıştır. Çalışanların böyle bir çalışmaya olacak tepkilerini ölçmek için toplantı ve eğitimler düzenlenmiştir. Bu yöntemle çalışanların çoğunun destek vereceğini görmüşlerdir. Çalışanların konu ile bilgilendirilmesi aşamasından itibaren dışarıdan uzman bir danışman ile birlikte çalışmaya başlamışlardır. İşletme içinde Genel Koordinatör ve Eğitim Uzmanı yeniden yapılanma ile ilgili çalışmaları düzenleyecek, danışmana yol gösterecek ve danışmanı denetleyecektir. Bu aşamadan sonra “süreçlerle yönetim” çalışmasına başlanması için karar verilmiştir. Şu anda da bu çalışma devam etmektedir.

Sertrans'ta yeniden yapılanma çalışmaları başlamasıyla olduğu gibi öncesinde de bazı değişimler yaşanmıştır. Özellikle teknolojinin yapılan işlerde hızı ve kolaylığı getirmesi nedeniyle Sertrans kendi teknolojisini sürekli yenilemektedir. Bu değişim hem iç, hem de dış müşterileri arasındaki iletişimi daha da hızlandırmış ve hataları en aza indirmiştir.

Türkiye’de son yıllarda sıklıkla yaşanan ekonomik krizlerin yarattığı ekonomik çevredeki değişimlerden Sertrans'ta etkilenmiştir. Bu etkilenme sonucunda amaç ve hedeflerini değiştirip, iş yoğunluğunu yurt içi pazardan yurt dışı pazara kaydırmıştır.

Sertrans'ın ISO 9002 belgesini alarak kalite güvence sistemine geçmesi de işletme yaşanan önemli bir değişimdir. Bu çalışma sonucunda kaliteli hizmet işletmenin felsefesi haline gelmiştir.

Sertrans iç ve dış faktörlerin etkisiyle sürekli değişim içindedir. Özellikle içinde bulunduğumuz rekabet ortamında müşteri memnuniyetini en yüksek seviyede tutarak işletme çıkarlarını koruyabilmek nedeniyle işletme örgütsel değişimi sağlamak için yeniden yapılanma yöntemini seçmiştir. Sertrans yönetim anlayışını süreçlerle yönetim olarak değiştirmiş ve bu doğrultuda çalışmalara başlamıştır. Süreçlerle yönetim çalışması halen devam etmektedir. İşletme ekonomik nedenler, büyüme, amaç ve hedeflerinin değişmesi gibi nedenlerle değişim sürecine girmiştir. Bu faktörlerin etkisiyle bölümlerde, iş akışında ve teknoloji de değişiklikler yapılmıştır. Sonuç olarak işletmede örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanma yoluna gidilmiştir.

12. YORUM ve ÖNERİLER

Sertrans Uluslararası Taşımacılık Limited Şirketin'in üst kademe yöneticileri ile yaptığımız görüşmeler sonucunda firmanın özellikle son yıllarda sürekli bir örgütsel değişim süreci geçirdiğini ve bu değişimin günümüzde de devam ettiğini gözlemledik. Firma yetkilileri örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için yeniden yapılanma çalışmalarının gerekliliğine son dönemlerde anlamışlar ve çalışmalarını bu doğrultuda yönlendirmişler.

Dış çevre şartlarından etkisi ile örgütsel değişime gitmektedirler. Özellikle dünya ekonomisinin son yıllarda kriz rüzgârına kapılması ve rekabet şartlarının çok zorlaşması nedeniyle firma ayakta kalmak ve büyüebilmek için rakiplerinden daha üstün olmanın gerekliliğini anlamıştır. Öncelikle teknoloji geliştirerek, yeni bilgi teknolojisi ile müşterilerine daha hızlı ve daha iyi hizmet vermeyi başarmıştır. Şu anda da sürekli yenilenen teknolojiye uyum sağlayabilmek için teknolojik değişime her zaman açık olarak çalışmalarını sürdürmektedir. İşletmenin teknolojik anlamda yaptığı değişiklikleri başarılı değişimler olarak değerlendirebiliriz. Özellikle rakiplerinden önce

böyle bir değişimi işletmede yaşatmaları rakiplerinden bir adım önde gitmelerine neden olmuştur.

ISO 9002 Kalite Belgesi çalışmalarının başlaması ve belgenin alınması işletmenin yönetim anlayışında da değişimlerin yaşanıp yeniden yapılanması için önemli bir unsurdur. Çünkü kalite çalışmaları ile danışmanlık firmaları aracılığı ile dışarıdan uzman kişiler ile çalışmalar başlamıştır. Danışmanların yönlendirmeleri ile işletme sahipleri yönetim anlayışının da değişimlere uygun olarak değişmesi gerektiğini anlamışlardır. Danışmanlar yardımıyla işletme dışında olan yeniliklerden de haberdar olmaları işletmenin gelişimi açısından son derece önemlidir.

İşletmede yöneticilerden aldığımız bilgiler sonucunda yönetsel ve değişim anlamında atılacak her adım dışarıdan danışmanlar ile yapılmaktadır. Bu uygulama özellikle firma içinde çalışan kalite sorumlusu ve eğitim uzmanının yetkilerini sınırlamıştır. Eğitimler eğitim uzmanı tarafından değil, danışmanlar tarafından belirlenip uygulanmaktadır. Genellikle üst kademe çalışanlar için eğitimlerin hazırlanması, astlara verilen eğitimler sınırlı düzeyde tutulması eksik bir yöndür. Örgütsel değişimin yeniden yapılandırma ile başarılı olabilmesi için tüm personele yapılacak değişimler eğitimler ile anlatılması gerekmektedir. Bu nedenle eğitim uzmanının biraz daha aktif çalışmasına olanak verilmesi gerekmektedir.

Yaptığımız görüşmeler sonucunda ekip çalışmasında da tam olarak başarıya ulaşılmadığı sonucunu çıkardım. Ekipler kurulmuş fakat her hangi bir çalışma şimdiye kadar yapılmamış. Bu çalışmanın yarım kalmasının sebebi iş yoğunluğu olduğu kadar ekip çalışmasının nasıl yapılacağına üst yönetim tarafından tam olarak anlaşılması ve dolayısıyla çalışanlara anlatılamamasından kaynaklanmaktadır. Danışmanın bu eksikliği görüp, yönetimi ve personeli konu ile bilgilendirmesi gerekmektedir.

İşletmede diğer bir eksik konu örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmanın başarılı olabilmesi için gerekli olan ödül-öneri sisteminin kurulmamasıdır. Her çalışan öneride bulunabilir, fakat bu sistemli bir biçimde yapılmamaktadır. Yani önerinin kabul edilebilirliği sonucunda ödül sistemi geliştirilmemiştir. Bu yoksunluk

Çalışanları motive etmemekte ve dolayısıyla st yönetime gelen öneri hiç yok denecek kadar az olmaktadır. Yönetim danışmanın da desteğini alarak bu sistemi kurması , ödül-öneri sistemi kurulduktan sonra da çalışanları öneri sunmaya teşvik etmeleri gerekmektedir.

Örgütsel değişimde olumlu etkinlik artışlarını sağlamak isteyen işletmelerin yeniden yapılanma faaliyetlerini sistemli bir biçimde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yaptıkları çalışmada başarılı olabilmelerini yeniden yapılanmayı süreçlerinin aşamalarını takip ederek tamamlamaları kolaylaştıracaktır. Ancak bazı işletmeler daha az aşama ile yeniden yapılanmaya gidebilirler. Önemli olan örgütsel değişimi sağlamak için yeniden yapılanmaya gidilip gidilmemesi kararının verilmesi, uygulama kararının verilemesi halinde de işletmede yürütülecek yeniden yapılanma çalışmasının kapsamı belirlenirken sistemli bir süreç izlenmesidir. Ayrıca örgütsel değişimi sağlarken yeniden yapılanma çalışmalarında işletme çalışanların da istekli durumda olması çalışmanın başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Taner. "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt no:2, Sayı no:2, 2000.
- Arıkan, Semra. "Değişim Önderliği," **Verimlilik Dergisi**, Cilt No:23, Sayı No:2, 1994.
- Baykal, Gökçalp. "Reengineering Siemens Nixdorf", **CAD**, Nisan 1995.
- Bensghir, Türksel Kaya. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: TODAİ Yayınları, No:274, 1996.
- Çelebioğlu, Fuat. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Daim, Tuğrul. "Reengineering-I" **CAD**, Mart 1995.
- _____. "Reengineering-II", **CAD**, Nisan 1995.
- _____. "Reengineering-III", **CAD**, Mayıs 1995.
- Demirel, Gülşen. "Yeniden Doğuş", **Capital**, Sayı no: 5, 1994.
- Duck, Jack D. "Değişimi Yönetmek Bir Denge Sanatıdır", Çeviren: Nurcan Yazıcı, **TAP'nin Sesi**, Sayı: 39, Mayıs-Haziran, 19995.
- Demirbilek, Tunç. "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Cilt no: 1, 1992.

SONUÇ

Değişim günlük yaşantımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Toplum ve toplumsal kurumlar içinde değişim kaçınılmaz bir zorunluluktur., onlar da devamlı bir değişim süreci içindedirler. Örgütler de bir toplumsal kurum olduğuna göre değişim örgütler de sürekli değişim içindedirler. Çünkü örgütler ancak değişebildikleri ve kendilerini çevre değişikliklerine uydurabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabileceklerdir.

Her şeyin çok hızlı değişim yaşadığı günümüzde işletmeler de varlıklarını sürdürürebilmek için çevrelerinde olan değişimlere uyum göstermek zorundadırlar. Teknolojinin çok hızlı ilerlemesi, müşteri isteklerinin farklılaşması, toplumsal bakış açısının değişmesi gibi işletme içi ve işletme dışı çevre faktörleri işletmeleri örgütsel değişime zorlarlar.

Örgütsel değişimin işletme amaçlarına en uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi öncelikle değişimin planlı ve sistemli bir yöntemle uygulanması gerekir. Çevresinde yaşanan değişimlere uyum sorunu yaşayan işletmeler yeniden yapılanma ile bu sorunlarını çözümlerler.

Örgütsel değişimin yöneticiler tarafından gerçekleştirilmek istenmesindeki en önemli neden örgütün varlığını sürdürebilmesidir. Diğer nedenler örgütün gelişmesi, büyümesi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi olarak sıralanabilir. Özellikle son yıllarda sınır tanımayan rekabet örgütlerin ürün ya da hizmetlerindeki kaliteyi müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak değiştirmeleri ve bu yönde örgütsel değişimi yakalamaları zorunlu duruma gelmiştir. Müşteriyi memnun edebilme yarışında en iyi, en kaliteli ve en ucuz ürün ya da hizmeti sunan galip gelmektedir. Bu başarıyı da uzun dönem korumak ve sürekliliğini sağlamak için örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Örgütsel değişimin sağlanması için de yeniden yapılanmanın önemi büyüktür.

Örgütsel değişimin sağlanmasında başarı faktörlerinin en önemlisi yeniden yapılanmadır. İşletmeler gerek iç gerekse dış çevre faktörlerinin etkisiyle örgütsel değişimi sağlamak için yeniden yapılanmaya giderler. Değişimin kaynağı ister dış çevre faktörleri, isterse iç çevre faktörleri olsun, bunların örgütle bütünleşmesinde, örgütün yeni çevreye hazırlanmasında ve uyumunda yapılması gereken stratejik adım örgütsel değişimin öncesinde yeniden yapılanmanın olması gerektiğidir.

İşletme yöneticilerinin kısa sürede sonuca ulaşma isteği, grupların direnmesi, işletme yönetim anlayışının klasik biçimde olmasından dolayı ekip çalışmasının uygulanamaması gibi faktörler Örgütsel değişimde yeniden yapılanmayı engeller.

Örgütsel değişimin sağlanmasında başarılı olunması için örgütsel iletişimin yeni ve yaratıcı araçlarla sağlanması gereklidir. Özellikle bilgi teknolojilerinin hızla geliştiği günümüzde işletmenin bu olanaklardan faydalanmaması düşünülemez. İşletme içinde eğitim çalışmalarının sürekli olmasının da başarıya etkisi büyüktür. Ayrıca işletmede kurulan öneri-ödül sisteminin etkin bir biçimde işlemesi örgütsel değişimin sağlanmasında yeniden yapılanmayı başarılı yönde etkileyen faktörlerden biridir.

Çalışma konumuza yakın bir örnek olması nedeniyle araştırma yaptığımız Sertrans Uluslararası Taşımacılık Limited Şirketi'ne ilişkin bulgularımız aşağıdaki gibidir:

- İç ve dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir.
- İç ve dış müşterisini memnun edebilmek için değişime açıktır.
- Süreçlerle yönetim çalışmasına başlayarak yönetim anlayışında yeniden yapılanmaya gitmektedir.
- Yeniden yapılanma çalışmalarında yeniden yapılanma süreçlerini takip etmiştir.
- Ekonomik nedenler, büyüme, amaç ve hedeflerin değişmesi gibi nedenlerle değişim sürecine girmiştir.
- Özellikle teknolojik ve iş akışında değişiklikler yapılmıştır.

Dicle, Ülkü ve Atilla Dicle. "Örgütsel Değişim", **Verimlilik Dergisi** , Cilt No: 2, Sayı No:3, 1973.

Drucker, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim : 1990'lar ve Sonrası**, Üçüncü basım, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Eren, Eren. **Değişim Yönetimi**. İstanbul: MESS Eğitim Kitapları Dizisi-9, 1985.

_____. **İşletmelerde Yenilik Politikası**. İstanbul: İÜİF Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayını, 1982.

Göker, Metin. **2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma**. İstanbul: Tügiad Yayını, 1996.

Gönen, Dünder. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Dönence Basım, 1998.

Hammer, Michael ve James Champy. **Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, 1994.

Kabadayı, Reşide. "Teknolojik Değişim, İstihdam, Yeni İnsan Nitelikleri ve Eğitim", **Verimlilik Dergisi**, Cilt no: 4, 1992.

Karaer, Tacettin. "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", **Verimlilik Dergisi**, Cilt no: 19, Sayı no:4, 1990.

Karalar, Rıdvan. **İşletme Temel Bilgiler ve İşlevler**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1998.

Kaynak, Tuğray. "İşletmelerde Değişiklik Uygulamaları", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, Nisan-1997.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

Köse, Sevinç. “Değişim ve Yönetimi”, **Açıköğretim Dergisi**, Cilt no:2, Sayı no:2, Kış 1996.

Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon-II**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.

_____. “İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi,” **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt no: 5, Sayı no: 1, 1987.

_____. “Reorganizasyonun İşletmenin Devamını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları” , **İİBF Dergisi**, Cilt no:10, Sayı no:1-2, 1992.

_____. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Birlik Ofset, 1995.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Etam Yayınları, 1996.

Özkara, Belkıs. **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, 1999.

Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişim**. Ankara: TODAİ Yayınları, 1979.

Seymen, Oya Aytemiz. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.

Şahin, Mehmet. “Yönetimde Yeniden Düzenleme” **Eskişehir İTİA Dergisi** , Cilt no:18, Sayı no:1, 1982.

Taymaz, Haydar. **Hizmet İçi Eğitim**. Ankara: Pegem Yayın No:3, 1992.

Telimen, Osman. “İşletme Organizasyonlarında Yapılan Değişikliklerin Yönetimi”, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Sayı: 285, Kasım 1989.

Tokat, Bülent ve Hakan Kara. “Yeniden Yapılanma Stratejileri” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:3, Kasım 1999.

Türengül, Mustafa. “Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Bir Uygulama” **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt no: 13, Sayı no: 1-2, 1997.

Tüz, Melek Vergiliel. “Organizasyonlarda Değişim, Değişime Tepki ve Tepkilerin Önlenmesi”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1-2, Mart-Kasım, 1993.

_____. “Yeniden Yapılanma”, **Uludağ Üniversitesi Öneri Dergisi** Cilt no:4, Sayı no:16, Haziran 2001.

Ülgen,Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: İÜİF Yayını, 1993.

Vacino, Thomas ve Jack Rabin. “Örgüt Geliştirme,” Çeviren: Tacettin Karaer ve Şükrü Özen. **Verimlilik Dergisi**, Cilt no:12, Sayı no:3, 1991.

Vardar, Abdül. **Bireysel ve kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2001.

Yeniçeri, Özcan. **Örgütsel Değişimin Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın, 2002.