



ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT AND AN EMPRICAL STUDY

Murat BAY¹, Selahattin AKPINAR²

Öz

Örgütsel değişim ihtiyacını doğuran nedenler farklı olmakla birlikte örgüt içi ve çevresel faktörler bu konuda etkili olmaktadır. İşletme çevreye uyum sağlayan açık sistemlerdir. Dolayısıyla çevredeki her türlü değişimi algılayabilecek mekanizmalar ve çalışanların olması gereklidir. Fikirler yenilikleri anlama ve değişim açısından önemli olmakla birlikte uygulama olmadan değişimi sağlamaksızdır. Uygulama İstanbul ilinde imalat sanayinde çoğunluğu yönetici kademesinde olan 106 kişiye yüz yüze olarak yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları arasında, performans kültürü, iletişim, yönetim kalitesi, Uyum ve motivasyonun yaratıcılık üzerinde etkisi ($p < 0,000$) anlamlıdır. Yaratıcılık üzerinde yönetim kalitesinin ($p < 0,000$)/korelasyon($r=0,929$) etkisi görülmektedir. İletişim üzerinde yönetim kalitesi ($p < 0,000$)/korelasyon($r=0,940$) ve performans kültürü ($p < 0,004$)/korelasyon($r=0,873$) anlamlı etkisi görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Stratejik Değişim, Rekabet

Abstract

Causes that give rise to the need for organizational change is different. At the same time intra-organizational factors and environmental factors are effective in this regard. Businesses are adapting to the open systems environment. Therefore all kind of surrounding mechanisms to detect changes and workers are required. While it is important to understand in terms of ideas, innovation and change is impossible to achieve without application changes together. Applications in the manufacturing industry in the province of Istanbul were made to 106 people with the majority of executive positions as face to face. The results of the study, performance culture, communication, quality of management, integration and impact on motivation, creativity ($p < 0,000$) is significant. Quality of management on Creativity ($p < 0,000$) / correlation ($r=0,929$) the effect is seen. Quality of management ($p < 0,000$) / correlation ($r=0,940$) and performance culture on communication ($p < 0,004$) / correlation ($r=0,873$) the effect is seen.

Keywords: Organizational Change, Strategic Change, Competitiveness

¹ Yrd. Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İşletme Bölümü, muratbay2@gmail.com

² Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, sakpinar@kmu.edu.tr

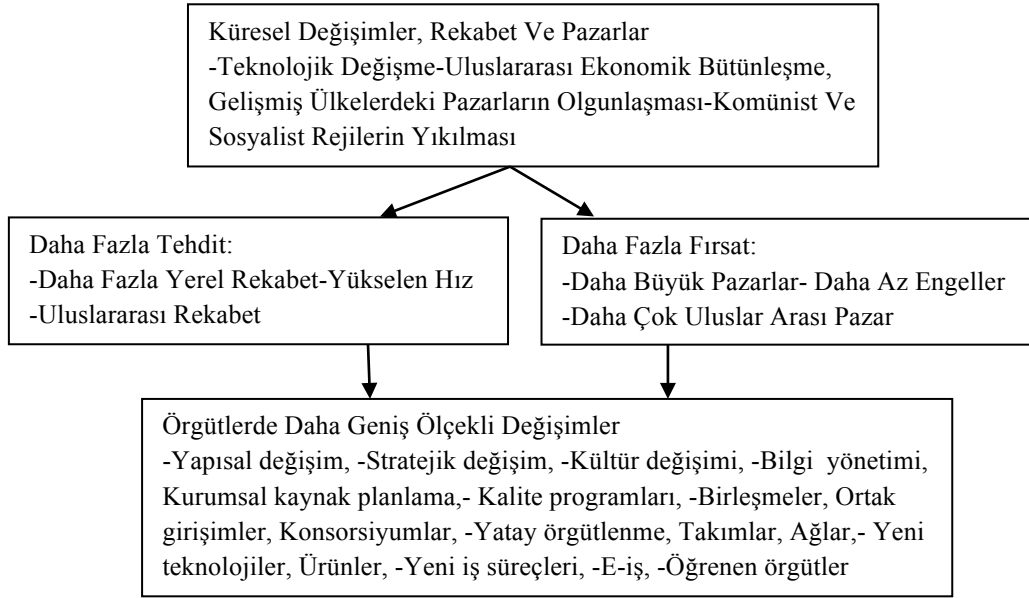
1.GİRİŞ

Değişimin ilk önce farklı yolları arama ve çalışma davranışlarını değiştirme ile başladığı söylenebilir. Ancak farklı değişim tiplerini ve bunların yeniliklerle olan ilişkisine baktığımızda stratejik bir durum niteliği göstermektedir.

Örgütlerin kendilerini çevreleyen değişime uyum gösterebilmek için hızla koşmaları gerekmektedir. Büyük örgütler, küçük ve esnek örgütler gibi davranmanın yollarını bulmalıdır. İmalat firmaları yeni ve esnek üretim teknolojisine, hizmet firmaları ise yeni bilgi teknolojilerine erişme ihtiyacı içindedir. Bugünün örgütleri, sadece gelişmek için değil, aynı zamanda artan sert rekabet ve yıkıcı değişimler dünyasında hayatta kalabilmek için yeniliğe açık olmalıdır (Daft, 2015:370-405). Sürekli iyileştirme ve geliştirme müşteri ihtiyaçlarını ve bunlardaki değişimleri devamlı incelemeyi bunları hem işletmede çalışanlarla ve hem de tedarikçilerle paylaşmayı zorunlu kılar. Böylece sürekli iyileştirme dinamik olarak hiç bitmeksizin devam eder. Bu niteliği ile ani ve birdenbire yapılan büyük bir yenilik çabasından farklıdır. Uzun bir zaman süresi içinden sürekli yapılan bu iyileştirme çabalarına Japonlarca Kaizen felsefesi adı verilmektedir (Eren, 2009:114-115).

Örgütsel değişim çevredeki değişimler ve örgüt içindeki güçlerden etkilenecek bunlara karşı bir plan olarak geliştirilmiştir. Literatürde örgütsel değişim içerik, tip, yapı ve süreç gibi özelliklere sahiptir. Örgütsel değişim ilk olarak kapsam araştırması, bağlamsal ilişki araştırması, süreç araştırması ve kriter araştırması olarak ayrılmaktadır. Yapı ve süreçleri birleştiren araştırmacılar vardır. Bu görüşe savunanlar örgütsel değişimde yapı ve sürecin birbirini tamamlayan unsurlar olduğunu ileri sürmektedir. (Alas,2009:1-40).

Şekil 1. Büyük Örgütsel Değişim İhtiyacını Doğuran Nedenler



(Daft, 2015:371).

Yukarıda Şekil 1. örgütleri değişime zorlayan nedenler küresel değişimlerin sebep olduğu daha fazla tehdit ve daha fazla fırsat ile birlikte örgütlere yansımalarını göstermektedir.

Yöneticiler uygulamada iki türlü zorlukla karşı karşıya kalmaktadırlar; örgütsel etkinliğe odaklanmak ve rekabet stratejilerini değiştirmektir. Yöneticiler yalın yapıları kısa zamanda desteklemek yerine firma kaynaklarını inşa edecek yenilikleri uyarlayabilecek örgütsel yetenekler, beceriler ve özel değerleri yaratmalıdırlar. Yöneticilerin başarılı olabilmesi için açık planlar yapmalıdırlar ve bu planlar çalışanların her türlü sorusuna cevap verebilmelidir. Başarılı bir değişimin olduğunu söyleyebilmek için çalışanların kalite konusuna dikkatlerini vermeleri sağlanmalıdır. Yenilikçi düşünce ile süreçleri değerlendirmeleri, kalite ve yönetim yeteneklerini uygulanan değişimlerle geliştirmelidirler (Alas,2009:79-188). Bugünün örgütleri işleri ile bağlantılı olarak artan bir şekilde çevresel ve sosyal baskılara cevap vermek zorunda kalmaktadırlar (Contrafatto ve Burns, 2013:349-365). Başarılı program değişimlerinde geri besleme yapmak gerekli bir fonksiyondur. Başarılı örgütsel değişimler de olağan değişimleri yönetmek için CEO ve CIO lar önemi bir etkiye sahiptir. Bilgi teknolojileri sayesinde olağan değişimleri feedback yaparak daha başarılı bir hale getirilmiştir (Chen vd.,2013:971-974).

2. STRATEJİK DEĞİŞİM TÜRLERİ

Yöneticiler, stratejik üstünlüğü başarmak amacıyla örgüt içinde dört tür değişim üzerine odaklanırlar. Bu dört tür değişim: teknoloji değişimleri, ürün ve hizmet değişimleri, strateji ve yapı değişimleri, kültür değişimleridir. **Teknoloji değişimleri**, örgüte ayırt edici yetkinlik sağlayan, bilgi ve yetenek tabanını da içeren üretim süreçlerindeki değişimlerdir. **Ürün ve hizmet değişimleri**, örgütün ürün ya da hizmet çıktılarıyla ilgilidir. **Stratejik ve yapı değişimleri**, bir örgütteki yönetim alanı ile ilgilidir. Yönetim alanı, örgütün yönetim ve denetimini kapsar. Bu değişimler, örgütün yapısında, stratejik yönetiminde, politikalarında, ödül sistemlerinde, çalışan ilişkilerinde, koordinasyon araçlarında, yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinde ve muhasebe ve bütçeleme sistemlerindeki değişimleri içerir. **Kültür değişimleri**, çalışanların değerlerinde, tutumlarında, beklentilerinde, inançlarında, kabiliyet ve davranışlarındaki değişimleri ifade eder (Daft, 2015:371-373).

3. BAŞARILI DEĞİŞİMİN UNSURLARI

Büyük şirketlerin son odaklandığı konu sürdürülebilirlik alanında sosyal ve çevresel negatif etkilere cevap vermek olmuştur. Yine de şirketler kaynaklara, teknolojiye, pazarlama yeteneklerine, küresel erişime ve bazen de sürdürülebilir kurumlara aynı zamanda müşterinin davranışını etkileyebilecek tutarlı ilkelere sahiptir (Lozano vd,2015:205-215).

Her organizasyon dış çevrenin taleplerine karşı farkında olmalıdır ve örgütsel değişimlerini bu dış çevreye göre uyarlamalıdır. Bununla birlikte her örgütün değişim çabalarının başarılı olduğundan bahsedemeyiz (Pritchett, 1997:10-400). Pek çok değişken sonuçları etkilemektedir kapsam değişimi, süreç değişimi gibi örgüt ve insan kapsamında ele alınabilir (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007; Galpin 1996: 761-773). Bunun sebeplerinden çok sayıda değişkenin Çalışanların desteği olmadan değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir ve uygulamaya koymadan değişimin olduğundan bahsedemeyiz (Mangundjaya vd., 2015:472-477). Örgütsel değişim birleşme yada şirket satın almalarında yaşanan bir durumdur ve çalışanlar değişime elverişli değildirler. Eğitimciler iletişim ve eğitim programları ile birlikte çeşitli değişim yönetimi pratiklerini uygulamaya koyarlar (Chung vd., 2014:78-86). Örgütsel değişim kapasitesini ölçmek günümüzde stratejik bir zorunluluktur. Örgütün değişim kapasitesi ile

çevresel performans ve firma performansı ile örgütün değişim kapasitesi arasında doğrusal bir ilişki olduğu bazı çalışmalarda mevcuttur (Heckmann vd,2016:777-784).

Değişimin türü ya da kapsamı ne olursa olsun, yeniliğin genellikle art arda gerçekleşen olaylardan oluşan, tanımlanabilir basamakları vardır. Bazen bu basamaklar birbirleriyle çakışabilir. Yenilikle ilgili araştırma literatüründe, örgütsel değişim yeni bir düşüncenin ya da davranışın örgüt tarafından benimsenmesi olarak kabul edilmektedir. Değişimi yönetmek amacıyla yenilik ve değişim terimleri birbiri yerine kullanılabilir. Yenilikler, tipik olarak örgüt içerisine bir adımlar yada unsurlar dizisiyle yerleştirilir. İlk olarak örgüt üyeleri olası bir yeniliğin farkına varırlar, onun uygunluğunu hesaplarlar ve sonra değerlendirip, fikri seçebilir. Değişimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yöneticiler, her bir unsurun örgüt içinde gerçekleştiğinden emin olmalıdır. Bu unsurlar: yeni fikirler olmaksızın hiçbir şirket rekabetçi kalmaz. Algılanan ihtiyaçları karşılayacak ya da fırsatları yakalayacak orijinal fikirler üretmek aynı zamanda *yaratıcılıktır*. Örgüt içinde ifa edilen performansla arzu edilen performans arasında bir farklılık görürlerse bir *ihtiyaç* hasıl olmuş demektir. Kilit yöneticiler ve çalışanlar değişimi destekleme konusunda *uzlaş ve benimseme* içinde olmalıdırlar. Örgüt üyelerinin yeni bir fikri, tekniği yada davranışı fiilen kullanmasıyla *uygulamaya* dönüşür. Yeni bir fikri yaratmak ve uygulamak için *zaman ve kaynak* gerektirir. Yeniliklerin çoğu sıradan bütçe tahsisinin ötesine geçip, özel finansman gerektirmektedir (Daft, 2015:373-375).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerin çevreye uyum sağlama çabası örgütsel değişim yönetimi çalışmalarını ön plana çıkarmıştır. Bu çalışmanın amaçları içerisinde, örgütsel değişim yönetimi konusundaki bakış açıları, değişim için sebepleri ortaya koymak, çalışanların toplamının örgütsel değişime inanması gerektiği gerçeğinden hareketle çalışanların değişime bakış açılarını değerlendirmek, değişim ile ilgili metodolojiyi ve örgütsel değişim yönetimini gerçekleştirmek bir süreç ortaya koyabilmektir. Örgütsel değişim yönetimi; yönetim kalitesi, iletişim, yaratıcılık, motivasyon, uyum ve performans kültürü olmak üzere altı boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar üzerinden örgütsel değişim yönetimi kavramını değerlendirme yapmak amaçlar arasında yer almaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Uygulama İstanbul ilinde imalat sanayinde faaliyette bulunan işletmelere yapılmıştır. Uygulamada (Keçecioglu, 2001:213-217), (Çalışkan, 2007: 274-280) geliştirdiği örgütsel değişim yönetimi ölçeklerinden faydalanılmıştır. Örneklem çoğunluğu yönetici kademesinde olan 106 kişidir ve yüz yüze görüşerek anket yöntemi uygulanmıştır. Anket uygulaması yapabilmek için bizzat işletmelerden randevu alınmıştır ve bu randevularda işletmeler ziyaret edilerek anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Hangi işletmelere anket yapılacağı daha önceden tespit edilmiş ve ana kütleyi temsil edebilecek işletmeler seçilmiştir. Veriler SPSS 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketin güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach Alpha değeri: ,982 dir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Aşağıda tablo 1’de araştırmada veri toplamak için uygulanan çalışmanın demografik değişkenleri gösterilmiştir. Araştırmada yer alan katılımcıların 75’i erkektir. Yaş olarak 31-45 aralığı e yüksek frekansa sahiptir. çalışma süresi olarak 1-5 yıl çalışanlar 49 kişiyle en fazla frekansa sahiptir. Araştırmada en fazla öne çıkan 10 genel müdür, 13 müdür ve 30 idari personel katılmıştır. Eğitim durumu olarak 42 lisans mezunu bulunmaktadır. Katılımcılar arasında en fazla muhasebe-finance bölümü 20 kişi, satış ve pazarlama bölümü 17 kişi bulunmaktadır. Çalışan sayısı 251+ olan işletmelerde çalışan 48 kişi çalışmaya katılmıştır.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

	frekans		frekans
Cinsiyetiniz		Eğitim durumunuz	
Kadın	31	İlköğretim	6
Erkek	75	Lise	32
Yaşınız		Önlisans	21
18-30	41	Lisans	42
31-45	53	Lisansüstü	5
46-60	10	İşletmedeki bölümünüz	
61+	2	Lojistik-ulaştırma	2
İşletmede çalışma süreniz		Satış pazarlama	17
1-5	49	Satınalma-tedarik	5
6-10	33	Muhasebe-finance	20
11-15	16	Laboratuvar	6
16+	8	İnsan kaynakları	4
İşletmedeki pozisyonunuz		Teknik hizmetler	15
Genel müdür	10	Ambalajlama-paketleme	3
Müdür	13	Bilgi-işlem	3
Şef	9	Ar-Ge	5
İdari personel	30	diğer	26
Mühendis	13	İşletmenizdeki çalışan sayısı	
Tekniker	12	1-10	10
Ustabaşı	14	11-50	31
diğer	5	51-250	17
Bu pozisyonda çalışma süreniz		251+	48
1-5	62		
6-10	28		
11-15	9		
16+	7		

Normal dağılım analizi “one sample kolmogrov smirnov test” ile yapıldığında bütün soruların dağılımının normal olduğu (Asymp.sig. (2-tailed)=,000) anlaşılmaktadır. Dolayısıyla anketin analizi yapılırken parametrik testler (t, z, ki-kare, korelasyon, regresyon, anova gibi) uygulanabilmektedir. Tablo 1’de demografik değişkenler verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Değişim Yönetimi Alt Boyutları Ve İstatistikleri

Faktör	Alt boyut isimleri	Soru numaraları	En düşük	En yüksek	Ortalama	S.D.
1	Yönetim kalitesi	1,3,6,7,13,19,23,24,26,33,34,39,41,46,47,48,49,50,56,57	30	100	73,02	15,761
2	İletişim	2,4,5,1,15,20,21,38,54,55	15	50	35,02	9,030
3	Yaratıcılık	11,14,16,17,22,27,28,40,53,58	15	50	36,72	7,873
4	Motivasyon	18,25,31,42,44,45,52	9	35	24,57	6,394
5	Uyum	29,30,43	4	15	11,05	2,220
6	Performans kültürü	9,36,37	4	15	10,83	2,813

Yukarıda tablo 2'ye bakıldığında örgütsel değişim yönetimi alt boyutları arasında yönetim kalitesi boyutu ortalama 80 olması gerekirken (73,02) ortalamaya sahiptir. İletişim boyutu 40 iyi kabul edildiğinde 35,02 ortalamaya sahiptir, yaratıcılık boyutu 40 iyi kabul edildiğinde 36,72 ortalamaya sahiptir, motivasyon boyutu 28 iyi kabul edildiğinde 24,57 ortalamaya sahiptir, uyum boyutu 12 iyi kabul edildiğinde 11,05 ortalamaya sahiptir ve performans kültürü 12 iyi kabul edildiğinde 10,83 ortalamaya sahiptir. Dolayısıyla bir ağ analizi yapıldığında tüm boyutların ağ analizi içerisinde beklenenin altında kaldığı görülmektedir. İşletmelerin örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için sahip oldukları bir alt yapısının bekleneni karşılamadığı görülmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Değişim Yönetimi Ölçeği Alt Boyutlarının Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Testleri;

Demografik özellikler	Alt boyutlar	Test istatistiği (p)
Eğitim durumu	İletişim	,032
	Performans kültürü	,015
İşletmede görev aldığınız bölüm	Yaratıcılık	,012
İşletmedeki pozisyonunuz	Yaratıcılık	,044
	Motivasyon	,029
	Performans kültürü	,026

Cinsiyet için t testi yapılmıştır. Diğer demografik değişkenler için anova testi yapılmıştır. Eğitim durumu ile iletişim arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır; bu fark lise ve lisansüstü arasında (,04) bulunmuştur. Eğitim durumu ve Performans kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır; bu fark lise ve lisansüstü arasında (,025) bulunmuştur. İşletmede görev aldığınız bölüm ile yaratıcılık arasında anlamlı bir fark (,012) bulunmuştur. Bu fark Dunnet C testinde ortalamalar esas alındığında Ar-ge, bilgi işlem bölümlerinden kaynaklanmaktadır.

İşletmedeki pozisyonunuz ile yaratıcılık arasında anlamlı bir fark (,044) bulunmuştur. İşletmedeki pozisyonunuz ile motivasyon arasında anlamlı bir farkı (,029) bulunmuştur. İşletmedeki pozisyonunuz ile performans kültürü arasında anlamlı bir fark (,026) bulunmuştur. Bu farklılıklar idari personel ve diğerleri arasında görülmektedir.

Tablo 4. Çoklu Regresyon Sonuçlarına Göre;

Model (Anova)	Mean square	F	sig
Uyum, motivasyon, yaratıcılık, iletişim, Yönetim kalitesi/ performans kültürü	132,461	78,548	,000
Motivasyon, yaratıcılık, iletişim, yönetim kalitesi/uyum	53,982	21,789	,000
Performans kültürü, yaratıcılık, iletişim, Yönetim kalitesi/ motivasyon	918,793	149,983	,000
Performans kültürü, iletişim, yönetim kalitesi Uyum, motivasyon/yaratıcılık	1141,859	142,773	,000
Performans kültürü, yönetim kalitesi, uyum, Motivasyon, yaratıcılık/iletişim	1544,678	183,944	,000
Performans kültürü, uyum, motivasyon, Yaratıcılık, iletişim/yönetim kalitesi	4851,208	265,256	,000

Uyum, motivasyon, yaratıcılık, iletişim, Yönetim kalitesinin *performans kültürü* üzerinde, Motivasyon, yaratıcılık, iletişim, yönetim kalitesinin *uyum* üzerinde, Performans kültürü, yaratıcılık, iletişim, Yönetim kalitesinin *motivasyon* üzerinde, Performans kültürü, iletişim, yönetim kalitesi, Uyum, motivasyonun *yaratıcılık* üzerinde, Performans kültürü, yönetim kalitesi, uyum, Motivasyon, yaratıcılığın *iletişim* üzerinde, Performans kültürü, uyum, motivasyon, Yaratıcılık, iletişimin *yönetim kalitesi* üzerinde etkisi (,000) anlamlıdır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testinin sonuçlarına göre; performans kültürü üzerinde iletişim (,004) etkisi anlamlı görünmektedir. Performans kültürü- iletişim arasındaki korelasyon *zero-order:* (,873) iken diğer değişkenler kontrol edildiğinde *partial:* (,282)'e düşmektedir. Performans kültürü üzerinde motivasyon (,008) etkisi anlamlı görünmektedir. Performans kültürü-motivasyon arasındaki korelasyon *zero-order:* (,857) iken diğer değişkenler kontrol edildiğinde *partial:* (,263)'e düşmektedir.

Tablo 5. Regresyon Katsayılarının Anlamlılığına İlişkin T Testi

Model (Anova)	Bağımsız Değişkenler	T	Sig	Korelasyon
Performans kültürü	İletişim	2,938	,004	,873 ,282
	Motivasyon	2,726	,008	,857 ,263
Motivasyon	Yönetim kalitesi	3,516	,001	,912 ,330
	Performans kültürü	2,752	,007	,857 ,264
Yaratıcılık	Yönetim kalitesi	4,629	,000	,929 ,420
İletişim	Yönetim kalitesi	5,413	,000	,940 ,476
	Performans kültürü	2,938	,004	,873 ,282
Yönetim kalitesi	İletişim	5,413	,000	,940 ,476
	Yaratıcılık	4,629	,000	,929 ,420
	Motivasyon	3,356	,001	,912 ,318

Motivasyon üzerinde yönetim kalitesi (,001)/ korelasyon(,912) ve performans kültürü (,007)/ korelasyon(,857) anlamlı etkisi görülmektedir. Yaratıcılık üzerinde yönetim kalitesi (,000)/korelasyon(,929) anlamlı etkisi görülmektedir. İletişim üzerinde yönetim kalitesi (,000)/korelasyon(,940) ve performans kültürü (,004)/korelasyon(,873) anlamlı etkisi görülmektedir. Yönetim kalitesi üzerinde iletişim(,000)/korelasyon(,940) ve yaratıcılık(,000)/korelasyon(,929) ve motivasyon(,001)/korelasyon(,912) anlamlı etkisi görülmektedir.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşme sonucu piyasalardaki rekabetin artması neticesinde çevresel faktörler önemini artırmıştır. İşletme açısından çevresel değişimlere ayak uydurmak stratejik (fırsat ve tehdit) olarak kaçınılmaz olmaktadır. İşletme kendi iç çevresel koşullarını yakın çevre ve uzak çevre koşullarına göre yeniden düşünmek ve değiştirmesi gerekmektedir. Yeni fikirler önemli olduğu kadar uygulamaya geçemediği takdirde örgütsel değişimden söz edemeyiz. Bu çalışma işletmelerin değişim yönetimi gerçekleştirebilmek için hangi kritik faktörlere önem vermeleri gerektiğini göstermektedir. Aynı zamanda değişim yönetimi potansiyelini ölçmektedir.

Ayşe Esen'in (2012) yılında yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında dönüştürücü liderlik ile örgütsel değişim arasında bir ilişki bulunmuştur. Bizim çalışmamızda ise benzer şekilde işletmedeki pozisyonunuz ile yaratıcılık arasında anlamlı bir fark (,044) bulunmuştur. İşletmedeki pozisyonunuz ile motivasyon arasında anlamlı bir farkı (,029) bulunmuştur. İşletmedeki pozisyonunuz ile performans kültürü arasında anlamlı bir fark (,026) bulunmuştur.

Gülşah Arat'ın (2013) yılında yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasına göre; örgütsel değişim boyutları ile iç girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgütsel değişimin belirleyicisi olan takım ile iç girişimciliğin belirleyicileri olan yeni girişim, yenilenme yönelimi, özerklik, rekabetçi girişkenlik, proaktif davranış, yenilik ve risk alma arasında pozitif yönde korelasyonlar bulunmuştur. Bizim çalışmamızda ise örgütsel değişimin bir alt unsuru olan yaratıcılık faktörü değerlendirildiğinde iç girişimciliği de destek olacak benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Eğitim durumu ile iletişim arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır; bu fark lise ve lisansüstü arasında (,04) bulunmuştur. Eğitim durumu gerek hizmet içi eğitimler gerekse de işletmeye personel alırken yetenek, yetkinlik durumuna bakılması münasebetiyle insan kaynaklarına iş düşmektedir. Eğitim durumu ve Performans kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır; bu fark lise ve lisansüstü arasında (,025) bulunmuştur. Performans kültürü, yönetici ve işgörenler arasında işbirliğine önem verilmesi, kurumsal değerlere tüm personelin sahip çıkması, yüksek bir örgütsel performans kültürü ve kaliteyi artıran çalışma değerleri vardır. İlişkisel boyutta ele alındığında yaratıcılık üzerinde yönetim kalitesi (,000)/korelasyon(,929) anlamlı etkisi görülmektedir. İşletmede görev aldığınız bölüm ile yaratıcılık arasında anlamlı bir fark (,012) bulunmuştur. Bu fark Ar-ge, bilgi işlem bölümlerinin diğerlerinden farklı bir anlayış ile çalışmasından kaynaklanmaktadır. İş süreçlerinin sürekli sorgulanması, karar verme sürecinde uzmanlığa bağlı olarak işi bizzat yapanın görüşlerine başvurulması, değişim yönetimi uygulamalarında dirençle karşı karşıya kalınmaması yaratıcılık boyutunu vurgulamaktadır. Anlaşıyor ki bölümler arasında bile değişim yönetimini algılama farklılıkları olabileceğini göstermektedir.

8. ÖNERİLER

Yapılan bu çalışma neticesinde işletmelerin çevreyi analiz etme konusunda ve çevreye uyum kabiliyetini ölçmeye çalıştığımız örgütsel değişim yönetimi kavramı içerisinde ele alınmıştır. Örgütsel değişim yönetimi içerisinde yer alan uyum, motivasyon, yaratıcılık, iletişim, yönetim kalitesi, performans kültürü boyutlarının çalışmaya katılan işletmelerde arzu edilen şekilde karşılanamadığı ortaya çıkmıştır.

Çalışma imalat sanayinde örgütsel değişim konusundaki bir eksikliği göstermesi açısından önemlidir. Dolayısıyla ağırlıklı olarak KOBİ'lerin oluşturduğu bu sektörde örgütsel değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan alt boyutlarda bir ilerlemeye ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu konuda danışmanlık hizmeti gerek üniversitelerden gerekse danışmanlık kurumlarından alınması gerekmektedir. Aynı şekilde insan kaynakları yönetimi çalışmalarına ağırlık verilmesi ve profesyonel bir yönetim tarzının işletmelerde uygulamaya konulması gerekmektedir. Modern örgüt yapıları kurulması ve yönetim bilişim sistemlerinin kullanılması verimlilik ve etkinliği sağlama açısından gerekmektedir. Liderlik tarzının gözden geçirilmesi ve çalışanların değişime destek olunması sağlanmalıdır. Aksi takdirde değişim yeteneğini kaybetmiş işletmelerin rekabet ve yenilik konusunda beklentileri karşılayamadığı bilinmektedir.

9. KAYNAKÇA

- Alas, Ruth (2009), *Implementation of Changes in Chinese Organizations*, Woodhead Publishing Limited, ISBN: 978-1-84334-352-3, 1-188.
- Arat, Gülşah (2013), *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Contrafatto, Massimo- Burns, John (2013), "Social and Environmental Accounting, Organisational Change and Management Accounting: A Processual View", *Management Accounting Research*. 24, 349–365.
- Chen, Jing Elaine- Ouyang, Tao Hua- Pan, Shan L (2013), "The Role Of Feedback In Changing Organizational Routine: A Case Study Of Haier, China", *International Journal of Information Management* 33, 971–974.
- Chung, Goo Hyeok- Du, Jing- Choi, Jin Nam (2014), "How Do Employees Adapt To Organizational Change Driven By Cross-Border M&As? A Case In China", *Journal of World Business* 49,78–86.
- Çalışkan, Abdullah (2007), *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Türk Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, 274-280, Isparta.
- Daft, Richard L. (2015), *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, Onuncu Basımdan Çeviri, Çev: Ömür N. Timurcanday Özmen, Nobel yayınevi, 371-405.
- Eren, Erol (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, 114-15.
- Esen, Ayşe (2012), *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Heckmann, Nadine- Steger, Thomas- Dowling, Michael (2016), "Organizational Capacity For Change, Change Experience and Change Project Performance", *Journal of Business Research*. 69, 777–784.
- Keçecioglu, Tamer (2001), *Bir Değişimin Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak*, Alfa Yayınları, No: 916, İstanbul, 213-217.
- Lozano, Rodrigo- Ceulemans, Kim- Seatter, Carol Scarff (2015), "Teaching Organisational Change Management For Sustainability: Designing and Delivering A Course At The University Of

Leeds To Better Prepare Future Sustainability Change Agents”, *Journal of Cleaner Production* 106, 205-215.

Mangundjaya, Wustari- Utoya, Dharmayati- Wulandari, Permata (2015), “The Role Of Leadership and Employee’s Condition On Reaction To Organizational Change”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 ,471 – 478.

Pritchett, Price- Robinson, Donald- Clarkson, Russel (1997), *After The Merger: The Authoritative Guide For Integration Success*, Revised Edition. New York, USA: McGraw-Hill.

Walker, Jack- Armenakis, Achilles- Bernerth, Jeremy (2007), “Factors Influencing Organizational Change Efforts: An Integrative Investigation Of Change Content, Context, Process, And Individual Differences.” *Journal of Organizational Change*.20(6), 761-773.