T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
2022-YL-191

İŞLETMELERDE STRATEJİK DEĞİŞİM YÖNETİMİ: KOBİLERDE BİR UYGULAMA

HAZIRLAYAN
Süleyman PAHSA

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

AYDIN-2022

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

……. Anabilim Dalı ……öğrencisi ……tarafından hazırlanan **……** başlıklı tez, …/…/2022 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	**Kurumu**	**İmzası**

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun …… tarih ……sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Savaş DUMAN
Enstitü Müdürü

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

…./…./2022

Süleyman PAHSA

ÖZET

İŞLETMELERDE STRATEJİK DEĞİŞİM YÖNETİMİ: KOBİLERDE BİR UYGULAMA

Süleyman PAHSA
Yüksek Lisans Tezi, Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ
2022, XV + 148 sayfa

Küreselleşen ve özelleşmekte olan dünya ekonomik düzeninde ülke ekonomileri açısından işletmelerin önemi oldukça büyüktür. İşletmelerin başlıca amaçları kâr elde etmektir; ancak sosyal ve ekonomik yönden ülke ekonomilerinin iyileştirilmesi için belirledikleri misyon ve vizyonları da bulunmaktadır. Günümüz aşırı rekabetçi iş koşullarında faaliyette olan işletmeler amaçlarına ulaşmaya çalışırken sayısız tehdit veya fırsatla yüz yüze gelmektedir. Bu durum işletmelerin sürdürülebilir bir yaşam elde edebilmek için yeni yönetim tarzlarına gereksinim duymasına neden olmuştur.

Dünyada ve ülkemizde faaliyette bulunan işletmelerin büyük bir kısmı KOBİ'lerden meydana gelmektedir. KOBİ'ler ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturmaktadır. Ülke ekonomileri açısından KOBİ'lerin değeri göz önüne alındığında, misyon ve vizyonları esas alınarak değerlendirildiğinde bu oluşumların durmaksızın yenilik faaliyetlerini sürdürmeleri, güncel durumlara olmaları, hizmet ve ürün üretiminde kalıcı olabilmek adına kalitelerini ve performanslarını sürekli artırmaları beklenmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler değişen şartlar ve artmakta olan rekabet koşullarında tanımladıkları hedeflere hızlı ve etkili bir şekilde varabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla yeni stratejiler yaratmaları gerekmektedir. Birçok işletme stratejik yönetimin değerini anlamış ve uygulamaya başlamışlardır. Stratejik yönetim, geleceğe yönelik bilinmeyen durumları yok ederek ve rekabet üstünlüğü getirerek KOBİ'lerin yaşamlarını başarılı kılma noktasında fayda sağlamaktadır.

Araştırmanın amacı; işletmelerde değişim yönetimine yönelik farkındalık yaratarak KOBİ'lerde stratejik yönetim modelinin uygulanma sürecine yer vermek, stratejik yönetim çalışmalarının önemine değinerek stratejik yönetim sürecinin oluşum aşamalarını açıklamak ve stratejik değişim sürecinin işletme performansına olan etkileri ile stratejik yönetim, araç, yöntem ve tekniklerin ne ölçüde kullanıldığını ortaya koymaktır.

Örneklem grubu olarak belirlenen KOBİ'lerde çalışan personel ile stratejik değişimin geldiği nokta ve ortaya çıkan sonuçların ortaya konulabilmesi amacı ile alan araştırmasında, nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği ve görüşme formu yaklaşımı kullanılmıştır. Betimsel Analiz Yöntemi ile elde edilen bulgular, değişim yönetiminin KOBİ'lerde tanındığını ve bilindiğini; fakat uygulama anlamında çeşitli aksaklıkların yaşandığını, firma sahiplerinin ve devletin ilgili kurumlarının bu konuda yöneticileri ve çalışanları stratejik değişim anlamında destekleyici unsurları daha çok harekete geçirmesi gerektiğini göstermektedir. Ulaşılan sonuçların literatür ile uyum gösterdiği, bazı sonuçların ise literatüre yeni kazandırılacak nitelikte olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, KOBİ, Stratejik Yönetim, Strateji.

ABSTRACT

MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGE IN BUSINESSES: AN APPLICATION IN SMEs

Süleyman PAHSA

Master Thesis, Department of Economics and Finance

Thesis Advisor: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2022, XV + 148 pages

Enterprises are extremely important in terms of national economies in the globalizing and privatizing world economic order. The main objective of the enterprises is to make a profit, but they also have missions and visions for improving the country's economy in terms of social and economic aspects. Businesses operating in today's highly competitive business environment face numerous threats and opportunities while trying to attain their purposes. This situation has necessitated the implementation of new management styles by businesses in order to achieve long-term viability.

The majority of businesses in the world and in our country are SMEs. SMEs are the country's economic backbone. When evaluating the value of SMEs in terms of national economies, it is expected that these formations will continue their innovation activities, keep up with current situations, and constantly increase their quality and performance in order to be permanent in service and product production. As a result, SMEs should develop new strategies in order to achieve their defined goals quickly and effectively, as well as to maintain their existence in changing and increasing competitive environments. Many businesses have recognized the importance of strategic management and have started to integrate it in their own management. Strategic management is beneficial in making the lives of SMEs successful by eliminating unknown situations for the future and bringing competitive advantage.

The purpose of this research is to include the strategic management model implementation process in SMEs by raising awareness about change management in businesses, to emphasize the importance of strategic management studies, to reveal how the strategic management process is formed, the effects of the strategic change process on business performance, and the extent to which strategic management tools, methods, and techniques are used.

The personnel working in the SMEs selected as the sample group were used in the field research to uncover the point of strategic change and the results that emerged during the in-depth interview technique and interview form approach, both of which are among the qualitative research methods. The results of the descriptive analysis method exemplify that although SMEs are aware of change management, there are multiple implementation issues. As a result, company owners and relevant state institutions should mobilize more supportive resources in order to implement strategic change for managers and employees. It could be said that the results are consistent with the literature, and some of them will bring something new to it.

Keywords: Change Management, SME, Strategic Management, Strategy.

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans Tezimin hazırlanması ve yazılması aşamasında, yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ hocama, destekleriyle yanımda bulunan değerli aileme ve Şeyma ATEŞ'e çok teşekkür ederim.

Süleyman PAHSA

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI iv
ÖZET v
ABSTRACT vii
ÖNSÖZ ix
ŞEKİLLER DİZİNİ xiii
TABLOLAR DİZİNİ xiv
KISALTMALAR DİZİNİ xv
GİRİŞ 1
1. BÖLÜM 3
1. İŞLETMELERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM SÜRECİ 3
1.1. Değişim Yönetiminin Kuramsal Çerçevesi 3
1.2. Değişim Yönetiminin Tanımı ve Önemi 3
1.3. Değişim Yönetiminin Amaçları Özellik ve İlkeleri 7
1.4. Değişim Yönetimiyle İlgili Yapılan Araştırmalar 13
1.5. Örgütsel Değişim Alanları 16
1.6. Değişim Yönetimi Modelleri 18
1.7. Değişim Yönetimi Süreçleri ve Stratejileri 21
1.8. Değişim Yönetiminin Uygulanması 25
1.9. Değişim Yönetiminin Önündeki Engeller ve Değişime Direnç 29
1.10. Değişim Yönetiminin Başarısının Ölçülmesi 33
2. BÖLÜM 37
2. STRATEJİK DEĞİŞİM SÜRECİ VE İŞLETME PERFORMASINA ETKİLERİ 37
2.1. Örgütsel Değişim Alanı Olarak Stratejik Değişim Kavramı 39
2.2. Stratejik Değişimin Amaçları 40

2.3. Stratejik Değişimi Gerektiren Nedenler 43
2.4. Stratejik Değişim Türleri 45
2.5. Stratejik Değişim Teorileri 46
2.6. Stratejik Değişim Modeli 54
2.7. Stratejik Değişimi Uygulamada Faydalanılan Araçlar 57
2.7.1. SWOT Analizi 57
2.7.2. Kotter 8 Adımlı Model 58
2.7.3. McKinsey'nin 7S Modeli 61
2.7.4. Değişim Vizyonu Yaratılması ve Paylaşılması 62
2.7.5. Stratejik Liderlik Davranışının Sergilenmesi 65
2.8. Stratejik Değişimin Başarısını Belirleyen Faktörler 66
2.9. Stratejik Değişimin İşletme Performansı Üzerine Etkileri 67
3. BÖLÜM 71
3. KOBİLERDE STRATEJİK DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN UYGULANMASI 71
3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı 72
3.2. KOBİ'lerin Özellikleri 75
3.3. KOBİ'lerin Önemi 79
3.4. KOBİ'lerin Stratejik Değişim Yönetimine İhtiyaç Duymalarının Nedenleri 82
3.5. KOBİ'lerin Stratejik Değişim Yönetiminin Uygulanması Süreci 85
3.5.1. Yapı ve Yetkilendirme 87
3.5.2. Misyon Belirleme ve İşletme Çalışanlarına Açıklama 88
3.5.3. Değişim İçin Gerekli Araç ve Tekniklerin Belirlenmesi 89
3.5.4. Değişim Sürecinin Kritik Noktalarının Belirlenmesi ve İzlenmesi 93
3.5.5. Değişim Sonucunda Elde Edilen Büyümenin Yönetimi 94
3.6. KOBİ'lerde Stratejik Değişim Yönetimi Uygulamalarını Etkileyen Faktörler 97
3.7. KOBİ'lerde Çalışanların Değişim Yönetimine Katılımını Sağlayan Stratejiler 98

3.8. Stratejik Değişim Yönetimi Sürecinin Uygulanmasının KOBİ'lerin Rekabet Üstünlüğüne Etkileri 101
4. BÖLÜM 105
4. AYDIN BÖLGESİNDE KOBİ'LERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 105
4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem 106
4.2. Araştırmada Kullanılan Soru Formlarının Hazırlanması 106
4.3. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği 106
4.4. Araştırma Verilerinin Toplanması 107
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi 108
5. BULGULAR VE YORUMLAR 109
5.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler 109
5.2. KOBİ'lerde Değişim Yönetimi Hakkında Analiz 110
5.3. Değişim Yöneticisinin Nitelik Analizi 111
5.4. Stratejik Değişim Yönetiminin Ana Hatları ve Süreç Analizi 112
5.5. Kurumlarda Stratejik Değişim Yönetimi Süreç Analizi 113
5.6. Stratejik Değişimin Satış, Pazarlama ve Üretime Bağlı Risklerin Analizi 114
5.7. Stratejik Değişimin Hizmet Alanında Yaşanan veya Olası Yaşanacak Sorunların Analizi 115
5.8. Stratejik Değişimin Kar, Satış ve Verimlilik Üzerine Analizi 116
5.9. Stratejik Değişime İlişkin Zorlukların Analizi 117
5.10. Stratejik Değişimin Başarısız Olma Nedenlerinin Analizi 118
5.11. KOBİ'lerde Stratejik Değişimin İyileştirilmesi İçin Neler Yapılabilir Analizi 119
6. TARTIŞMA VE SONUÇ 120
7. KAYNAKLAR 125
ÖZGEÇMİŞ 148

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Değişim Yönetiminde İzlenecek Aşamalar 9

Şekil 1.2. Örgütsel Değişim Yönetimi 12

Şekil 1.3. Değişim Süreci 22

Şekil 1.4. Değişim ve Değişime Direnme Modeli 30

Şekil 2.1. Rasyonel Teoriye göre Stratejik Değişim 48

Şekil 2.2. Öğrenme Teorisine göre Stratejik Değişim 49

Şekil 2.3.Bilişsel Kurama Göre Stratejik Değişim 51

Şekil 2.4. Birleştirilmiş Stratejik Değişim Modeli (ISC) 55

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Değişim yönetimi modelleri 19
Tablo 1.2. Bireylerin değişim karşısında tepkileri 32
Tablo 3.1. Avrupa Birliğinde KOBİ sınıflandırılması 74
Tablo 3.2. Türkiye'de KOBİ sınıflandırması 75
Tablo 3.3. Ülkelere göre KOBİ'lerin bazı göstergeleri 80
Tablo 3.4. Türkiye'de sektör ve çalışan sayılarına göre girişimlerin dağılımı 81
Tablo 3.5. KOBİ'ler için stratejik yöntem ve araçların özellikleri 93
Tablo 4.1. Görüşme formu 107
Tablo 5.1. Katılımcılara ait demografik bilgiler 109
Tablo 5.2. KOBİ'lerde stratejik değişim yönetimi hakkında analiz 110
Tablo 5.3. Stratejik değişim yöneticisinin nitelik analizi 111
Tablo 5.4. Stratejik değişim yönetiminin ana hatları ve süreç analizi 112
Tablo 5.5. Kurumlarda stratejik değişim yönetimi ve süreç analizi 113
Tablo 5.6. Stratejik değişimin satış, pazarlama ve üretime bağlı risklerin analizi 114
Tablo 5.7. Stratejik değişimin hizmet alanında yaşanan veya olası yaşanacak sorunların analizi 115
Tablo 5.8. Stratejik değişimin kar, satış ve verimlilik üzerine analizi 116
Tablo 5.9. Stratejik değişime ilişkin zorlukların analizi 117
Tablo 5.10. Stratejik değişimin başarısız olma nedenlerinin analizi 118
Tablo 5.11. KOBİ'lerde stratejik değişimin iyileştirilmesi için neler yapılabilir analizi 119

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ABİGEM : Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi

ISC : Birleştirilmiş Stratejik Değişim Modeli

KOBİ : Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler

SWOT : Güçlü, Zayıf, Fırsatlar, Tehditler

GİRİŞ

Çağımızda işletmelerin büyüklük ölçeği nasıl olursa olsun öncelikli amaçları hep aynıdır. Bu amaçlar arasında sürekliliğini sağlamak, kâr elde etmek ve topluma hizmet etmek yer almaktadır. Küreselleşme ülkeler arasındaki sınırları yok ederek dünyayı büyük bir pazara dönüştürmüştür. Sınır sorunu ortadan kalktıktan sonra işletmeler arasındaki rekabet gücü de artmaya başlamıştır. Geleneksel yönetimler ile başarının devam etmesi mümkün olmamıştır ve işletmeler belirsiz, karmaşık ve durmaksızın değişen koşullara adapte olamamış, çalışmaların sürdürülebilmesi oldukça güçleşmiştir.

Küreselleşme ile başlayan belirsizlik şartlarında KOBİ'lerin büyük çaplı işletmeler ile daha zor bir savaş verdiği bilinmektedir. KOBİ'ler ulusal ve uluslararası ekonomilerde içine girdikleri bu güç şartlarda nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda yeni bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak yeterli bilgiye ulaşım sağlanamamaktadır. Bunun için KOBİ'lerin önce varlıklarını ve ne yapmak istediklerini bilmeleri, amaç ve hedefleri doğrultusunda bir yol haritası izlemeleri gerekmektedir. Bunun yanında değişimin yaşanmaya devam ettiği çevrelerini de iyi değerlendirmelidirler. Bu yolla ilerleyecekleri istikamet doğrultusunda, nasıl harekete geçecekleri ve ne tür ve ölçüde stratejiler uygulayacaklarını doğru olarak belirleyeceklerdir.

KOBİ'ler kıt kaynaklar ile çalışmalarını devam ettirmektedirler ve hali hazırdaki problemleri çözebilmek, yeni pazarlar bulabilmek ve güçlü rekabet ortamlarında yaşamlarını devam ettirebilmek için yeni yönetim anlayışlarını uygulamaları gerekmektedir. Aksi takdirde ekonomi için büyük önem arz etmelerine rağmen küçük ve orta büyüklükte işletmelerin birçoğu yapıdan kaynaklanan sıkıntılar veya çevrenin neden olduğu etkiler sebebiyle güçlü rekabet ortamlarında varlıklarını devam ettiremeyip faaliyetlerini bırakmaya mecbur olmaktadır. Bu gibi olumsuzlukların yaşanmaması için KOBİ'lerin modern, canlı bir yönetim şekline ve kendi yapılarına yönelik yöntem, araç ve tekniklere yönelmeleri gerekmektedir.

İşletmeler varlıklarını sürdürülebilir kılmak için çevresel belirsizlikleri minimuma indirmeye veya yok etmeye, yenilenen çevre şartlarına adapte olmaya ve geleceğe dönük hedefleri amaçlayan bir yönetim modeline ihtiyaç duymaktadır. 1950'li yıllarda yaşantımıza girmiş olan ve birçok işletme tarafından başarı ile uygulanan stratejik yönetim bu noktada önem kazanmaktadır. İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmelerin

güçlü ve zayıf taraflarını çevrenin getirdiği fırsat ve tehditler yönünde denge kurmak, uygun stratejiler geliştirmek ve stratejik yönetim modelinin ana hatlarını oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim, işletmenin sahip olduğu olanak ve yetenekler göz önünde bulundurularak, değişmekte olan çevre şartlarına adapte olmak ve işletmedeki çeşitli süreçlerin incelenip değerlendirilerek ilerlemenin sağlandığı, işletmenin sürdürülebilir ve olumlu bir hedef belirlemesine fırsat sunan bir yönetim felsefesidir. İşletmeler stratejik yönetim felsefesini kendi süreçlerine uyumlu hâle getirmek için çabalamaktadırlar. Kimi zaman başarıyı yakalarken kimi zaman da başarısız olmaktadırlar. İşletmeler stratejik yönetim anlayışını hâkim kılmak isteseler de bazen uygulama aşamasında çeşitli sıkıntılar ile karşılaşmaktadırlar. Bu zaman zaman belirlenen plana tâbi olmamak şeklinde yansırken bazen de stratejik yönetim ile ilgili eksik bilgiden kaynaklanmaktadır.

Yapılan çalışmada KOBİ'ler için stratejik değişim yönetiminin önemi vurgulanarak, örneklem grubu olarak belirlenen KOBİ'lerde çalışan personel ile stratejik değişimin geldiği nokta ve ortaya çıkan sonuçların ortaya konulabilmesi amacı ile alan araştırmasında, nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği ve görüşme formu yaklaşımı kullanılmıştır. Betimsel Analiz Yöntemiyle elde edilen bulgular ile KOBİ'ler için stratejik değişim yönetiminin önemi vurgulanarak, KOBİ'lerde stratejik yönetimin uygulanma aşaması ve KOBİ'lerin başarılı olmasındaki etkinliğinin altı çizilmiştir.

Çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; değişim yönetimi kavramsal olarak incelenerek değişim yönetiminin önemi ve özelliklerine yer verilmiş, değişim yönetimi ile ilgili literatür araştırması yapılmış, değişim stratejileri, uygulanma süreci ve değişimin önündeki engeller belirtilmiş, değişim yönetiminin başarısının ölçülmesi hedeflenmiştir. İkinci bölümde; stratejik değişimin işletme performansına etkileri incelenmiş, stratejik değişim tanımlanarak stratejik değişim türleri ve modelleri açıklanmış, değişim yönetiminde kullanılan araç ve yöntemlere ağırlık verilerek işletme örnekleri ile açıklama yapılmaya odaklanılmıştır. Üçüncü bölümde ise; KOBİ ve stratejik yönetim açıklanarak stratejik değişime duyulan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların giderilmesinde kullanılan teknikler anlatılmıştır. Dördüncü bölümde; araştırmanın yöntemi, kapsamı ve verilerin analizi konuları işlenmiştir. Beşinci bölümde; araştırmanın bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Altıncı bölümde; tartışma ve sonuçlar kısmında çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Yedinci bölümde; kaynaklara yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

1. İŞLETMELERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM SÜRECİ

1.1. Değişim Yönetiminin Kuramsal Çerçevesi

Her şeyin hızla değişmekte olduğu günümüzde değişimi yönetmek vazgeçilmez bir gerçek haline gelmiştir. Medeniyetler evrimi içerisinde, insanlar öncelikle ilkel toplumu sonra tarım toplumu ve sanayi toplumu son olarak ise bilgi toplumu aşamalarını sırasıyla katederek, her sahada olduğu gibi yönetim alanında da değişimi ortaya çıkarmıştır (Baransel, 1993: 11).

Değişim, bir durumdan başka bir duruma geçmek için kullanılan genel bir terimdir. Bireylerin veya örgütlerin değişen koşul ve şartlara mevcut hedefleri doğrultusunda etkin ve hızlı bir şekilde uygulanmasını amaçlayan bir disiplindir. Günümüzde gelişmekte olan teknoloji, küreselleşme ile artan rekabet ortamı ve çevre koşullarında sürekli bir değişim yaratmaktadır. Bu değişimden canlı ve cansız tüm varlıklar istemli veya istemsiz olarak etkilenmektedir. Organizasyonların değişimi oluşturmak için gerçekleştirdikleri süreç değişim yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç içerisinde bulunan unsurlar değişim yönetiminin bir parçasıdır. Çevrede ortaya çıkan değişim işletmeleri birçok alanda değişime zorlamaktadır. Değişimin başarılı olarak yönetilebilmesi için dönüştürücü liderlere ihtiyaç vardır. Bu süreçte değişimin gerekliliğine inanarak değişimde ön yargı olmaması için örgütte liderlere önemli işler düşmektedir (Şenadım, 2019).

Çalışmanın ilk bölümünde; değişim yönetiminin tanımı ve özellikleri açıklanarak değişim yönetiminin kuramsal sınırları incelenmiş, değişim yönetimi modellerine yer verilerek literatür araştırması yapılmıştır. Değişim yönetimi stratejileri ve bunların uygulanması sürecinde yaşanan engeller açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2. Değişim Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Değişim kavramının günümüzde önemli bir yeri vardır (İleri ve Güven, 2014). Değişimin birden çok tanımı bulunmaktadır. Değişim, şimdiki durumun ve çevre şartlarının farklılaşması ile değişen ihtiyaçlarımıza göre bizi tekrar yapılandırarak ihtiyaçlarımızı karşılayacak düzeyde kişisel veya organizasyonel açıdan yeni fikirleri üretip bunları işleme sürecidir. Değişim başkalaşımdır (Kozak ve Güçlü, 2003).

Geçmişte uzun süre olan değişiklikler günümüzde kısa sürede gerçekleşmektedir. Oldukça hızlı olan değişimi takip etmek ve ayak uydurmak organizasyonlar için zordur. Değişim, bir şeyi olduğundan farklı bir seviyeye getirmek anlamını taşır (Özdaşlı, 2002: 13-15). Değişim, insanların veya nesnelerin konumlarını değiştiren bireysel bilgi ve becerileri gibi belirli unsurların şimdiki durumundan farklı bir boyuta getirerek her türlü değişimi ifade eder (Aldağ ve Stearns, 1987: 387).

Gerçekleşen değişim olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişim; ilke, yöntem ve süreçlerde gelişim gösterecek şekilde verimliliği arttırmayı ifade ederken, olumsuz değişim ise; değişimin kontrolden çıkmasından dolayı dağılma ve etkinliğini yitirmesine sebep olan değişimleri ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1988: 207).

Günümüzün popüler ifadelerinden biri olan yenidünya düzeni, ani değişimleri de beraberinde getirmiştir. Tanım olarak değişim somut bir kavram değildir. Soyut bir kavram olan değişim hazır olmayan beklenmedik durumlarda gelişen olayların gelişimi ile hızlı yol alınması gereken bir durum olduğunda somut bir kavrama dönüşmektedir. Yaşanan bu süreç sonrasında önceki halinin, niteliğinin ve mevcut yapısının aynı kalmadığı ve şimdiki zamana hizmet etmediği ifade edilmektedir (Yeniçeri, 2002).

Değişim yönetimi organizasyonlar ve çalışanların yaratıcılıklarını, piyasa liderliğini ve performans hedeflerini hızlı şekilde sağlama ve etkinliğini arttırmasına yönelik yeni bir disiplindir. Bu süreç uygulanan doğru strateji, uygulama modelleri ve süreçler ile örgütlerin yapıları, kültürü, yetkinliği ve personellerin geliştirilmesi hedeflenen değişime ulaşmayı ve sürekliliğini sağlamayı içermektedir (Worren vd.,1999 akt. Akgeyik, 2001: 105).

Değişim yönetimi; değişim sürecinde örgütün belirlenen hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapılan planlama, örgütleme, denetleme ve motivasyon şeklinde belirtilebilir. Değişim yönetiminde temel prensip örgütün sürekli olarak belirlenmiş hedefleri ve beklentileri gözden geçirip güncellemesidir. Organizasyonlar belirli süreçten sonra hedefleri ve beklentileri çerçevesinde sistem oluşturup bu sistemi geliştirir (Markle, 2000: 41).

Değişim yönetimi; değişimi yöneten insanlar ile yeni stratejileri ve uygulamaları beklenen kişiler arasındaki iletişimi; değişimin gerçekleşebileceği organizasyon bağlamını ve her türlü dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir. Değişim yönetimi; organizasyon yönetiminin, yapısının ve yeteneklerinin iç ve dış müşterilerin

değişen gereksinimleri doğrultusunda sürekli bir şekilde yenilenmesi sürecidir (Koçel, 2005: 118). Değişim yönetimi; organizasyon personeli ve kültürünün işletme stratejisi, iş yapıları ve sistemlerin bütünleşmesi ve uyum sağlama süreci olarak ifade edilmiştir.

Değişim yönetimini, *"hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için örgütün kendisini yenilemesi, değişim fırsatlarını irdeleyip, ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir. Bir başka deyişle değişim yönetimi; kurum kültürünün ve davranışların değişen dünya ile uyumlu hale gelmesini sağlama sanatıdır"* şeklinde tanımlamıştır (Tunçer, 2013: 380).

Değişim yönetimi; organizasyonel sorunları çözmek ve değişim sürecinden organizasyonel amaçlar ile hedefler çerçevesinde faydalanabilmek için yapılan planlamaları, organizasyon aşamalarını, motivasyonu ve denetim çalışmalarını ifade eder (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2007). Değişim yönetimi bilgi teknolojilerini de kapsamaktadır. Uygulamaya konulmuş teknolojik değişime planlı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Değerlendirmenin organizasyon çalışanına ve çevresine etkisinin değerlendirilmesi gerekir. Çalışanın teknolojinin yol açtığı değişimi benimseyip benimsemediği bu süreçte önem kazanacaktır (Goff, 2000: 54).

Süratle değişen dünyada günümüz iş dünyası hız, dengesizlik ve belirsizliklerle tanımlanan bir global düzensizlik içerisinde yoluna devam etmeye çalışan organizasyonlar ile doludur. Günümüze kadar süregelmiş olan düzenli ve devamlı gelişme ortamı, yerini tahmin edilemeyen krizlere, kalıcı olmayan eğilimlere ve belirsizliklerin olduğu bir döneme bırakmaktadır. Hızlı yaşanan değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlar ile geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırmaktadır. Eğilimler ve olaylar önceden tahmin edilebilirliği ortadan kaldırırken, kehanet yeteneği ile isabetliliği yok etmektedir. Özetle; nereye bakarsak bakalım, karmaşa ve yoğunluk ile değişkenlik ve hareketlilik görülmektedir. Hiçbir bilgi, düşünce ve ürün uzun süre aynı şekilde devam etmemektedir ve değişime ayak uydurmak zorundadır (Düren, 2002: 21).

Değişim olgusu engellenemez hatta durdurulamaz gerçekliği sayesinde her geçen gün organizasyonların kendi iç ve dış oluşumlarını sorgulamıştır. Değişim olgusu içerisinde seyirci olmak yerine oyuncu olarak varlıklarını sürdürebileceklerinin farkına varan organizasyonlar, değişmeyen tek şeyin varlıkları olduğu fikrinden esinlenmişlerdir. Bu süreçte organizasyonların değişime olan gerekliliğinden daha çok, organizasyonların değişim

hızına ayak uydurup uyduramadığı, değişimin sürekliliğinin nasıl uygulanabileceği ve organizasyonların kendilerini nasıl geliştirip öğrenen organizasyon yapısını alacağı tartışılmaktadır. Organizasyon yapısı içerisinde her iş, ilişki, iş yapma usulü, süreç ve prosedür devamlı olarak değişime uğramak zorundadır. Organizasyondaki kişiler sürekli değişim içerisinde varlığını sürdürmeye alışmak zorundadırlar (Uslu, 2006: 7).

Organizasyonlar açısından belirli girdi ile en çok çıktı elde etmek veya belirli çıktı ile en az girdi sağlanması açısından verimlilik önemlidir. Diğer bir ifade ile ele alacak olursak üretim için kullanılan üretim miktarının üretim etmenlerine oranı olarak söyleyebiliriz. İstenilen etkiyi sağlamak ve gerçekleşen etki arasındaki ilişkiyi hedefine ulaştırmak için etkililik de önemlidir. Kısaca; organizasyonların amaçlarına ulaşmak için kaynaklarını ve sinerjik gücünü değerlendirip, çevresel ilişkilerini göz önünde bulundurup, organizasyon yapısına bunlar doğrultusunda biçimlendirmesini ifade etmektedir. İşin veya hizmetin etkililik gerçekleştirme yöntemi sorgulanmaktadır (Aydoğan, 2010: 8-9).

Günümüzde en önemli sorunlardan birisi değişimin hızıdır. Çevre ve insan gibi faktörlerde meydana gelen değişmeler işletmeleri de etkilemektedir. Değişimin hızı, belirli zaman diliminde oluşan olayların sayısı olarak tanımlanabilirken, günümüzde değişimin oldukça yaygınlaştığı savunulmaktadır. Değişimi etkileyen en önemli itici gücün teknoloji olduğu söylenirken, teknolojiyi sadece fabrika veya makineleşme olarak algılamadan çok daha fazlası olan bir konudur (Oluç, 1963: 4). Değişim, teknoloji ile yakından ilişkilidir. Teknoloji, organizasyonları da etkilemektedir. Bu sebeple gelişen teknoloji bireyin işten aldığı doyumu ve sosyal ilişkilerini de etkilemektedir. Teknoloji, iş gurupları ve yapılarını etkileyip değiştirmektedir (Özkalp, 1980: 251).

Toplumsal çevre içerisinde oluşan organizasyonlar, çevrenin devamlı değişmesi sonucu kendilerini çevreden gelen gelişime adapte olmakta zorunlu hissederler. Organizasyonların toplumsal bir görev sağlamak için öncelikleri amaç elde etmektir. Bu nedenle; amaçlarını belirlerken çevrenin ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde tutmalı, gerektiğinde değişime uyum sağlayarak kendilerini yenilemeleri gerekmektedir (Sağlam, 2000: 6).

Hayatın içinde farkında olmadan birçoğumuz muazzam bir değişimin tam ortasında yaşamaktayız. Dünyada servet yaratma biçiminde yaşanan değişim ile üretim biçimlerinin de değişmesi her şeyi değiştirmektedir. Bu durum düşüncelerimizi, ilişkilerimizi, tüketim

alışkanlıklarımızı ve dolayısı ile toplumu değiştirmektedir. Değişimin harekete geçmesinde kişisel değişimin önemi büyüktür. Değişim kişide başlayan bir kavramdır. Kişi değişmedikçe hiçbir şey değişmez. Dünyaya bakış açısını değiştirmeden beyinsel, zihinsel ve ruhsal olarak kendini değiştirmeyen kişi kendini geliştiremez. Değişim arzusu kişinin içinden gelmektedir; çünkü bireysel değişim dış baskıyla ve zorlamayla gerçekleşmez. Bireysel değişim için iç motivasyon önemlidir.

1.3. Değişim Yönetiminin Amaçları Özellik ve İlkeleri

Organizasyonlar için değişimle amaçlanan en önemli hedef, çevre ile sağlanacak olan adaptasyonun sağlanması ve organizasyonun sürdürülebilirliğini mümkün kılmaktır. İşletmeler açısından organizasyonların çevreye olan uyumu hayati bir öneme sahiptir. Bu süreç sonunda amaçlanan; etkinliğin arttırılması, verimliliğin arttırılması, motivasyon ve tatmin düzeyinde artış sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Yenigürbüz, 2017).

Günümüz iş dünyası, global düzensizlik içerisinde belirsizlikler ile varlığını devam ettirmeye çalışan işletmeler ile doludur. Süregelen düzen ve sürekli olan gelişme ortamı yerini öngörülemeyen krizler, belirsizlikler ve çalkantılı dönemlere bırakmıştır. Hiçbir bilgi ve düşünce sabit kalmamakta, değişime uğramak zorunda kalmaktadır. Her yerde karmaşa ve yoğunlukla beraber değişkenlik ve hareketlilik görülmektedir. Günümüzde bir dönüşüm evresi içerisindeyiz ve bu evreden sonra yeni toplum düzeni ile yeni değerler karşımıza çıkmaktadır (İleri ve Güven, 2014).

Değişimin başarıya ulaşması için organizasyonlar öncelikle imkânlara ve şartlara göre hedeflerini belirlemelidir. Hedefsiz olan bir değişimin başarılı olabilmesi pek mümkün olmayacaktır. Örgütler amaçlarına göre genel ve özel olarak iki kategoride değerlendirilmektedirler. Genel hedefler; organizasyonların devamlılığını sağlayıp, organizasyonun iç ve dış çevre ile olan uyumunu örgütün büyümesini ve gelişmesini sağlayacak amaçlardır. Özel amaçlar ise; organizasyonların etkinliğinin, verimliliğinin ve motivasyonunun arttırılmasını sağlayıp iletişimi güçlendirmek, yönetimde demokratikleşmeyi sağlamaktır (Yeniçeri, 2002).

Yaşanan ekonomik krizler, hızla değişen teknoloji ve pazar koşulları, artan küresel rekabet ve bilgi ekonomisi işletmeleri zorlamaktadır. Yaşanan bu durum çalışma hayatında önemli değişiklikler yaratmıştır. İşgücünde yaşanan yapısal değişiklikler özellikle nitelikli işgücü oranının ciddi oranda artmasına yol açmış, işgücü piyasalarının bu gelişmeler

karşısında uyumluluğunu zorunlu kılmıştır. Sanayi toplumu ile standart istihdam hâkimiyeti yerini bilgi toplumu ile standart olmayan istihdama bırakmıştır. Yaşanan bu hızlı değişim sonucunda arz-talep dengesinde yaşanan değişmeler ve konjonktürel dalgalanmanın olağan olduğu ortamda organizasyonlar hızlı değişime uyum sağlamanın ve onu yönlendirmenin önemini fark etmişlerdir (Düzel, 2010: 7).

Günümüzde en çok bahsedilen olgulardan biri değişimdir. Bunda en büyük etki mevcut dünyanın son yüzyılda oldukça değişmiş olması ve yaşanan bu değişimin hızlı olmasındandır. Sanayi devriminden sonra teknolojik gelişmelerin izlenemez bir hız alması ile değişim hayatımızdan bir parça haline gelmiştir. Bu nedenle değişimin bireyler üzerindeki etkisini arttırmış ve değişim daha çok gözle görülür bir hâl almıştır (Elalmış, 2008: 4).

Amaç geleceği tahmin etmek değil geleceği oluşturmaktır. Değişime ayak uydurmak çok önemlidir ve bizleri bir adım öne geçiren bir gereklilik hâlini almıştır. Değişimin organizasyonları ve çalışan kişileri etkileyen başlıca özellikleri ise şunlardır; Organizasyon çalışanlarını devamlı olarak yeni iş yapma metotlarıyla değiştirmeye teşvik ederek çalışanlar ile organizasyonlar arasındaki bağı etkiler (Drucker, 1992: 97).

Değişim, örgütsel ve kişisel olarak gerçekleşebilmektedir ve bu iki seviyede farklı özellikler göstermektedir (Koçel, 2015: 784). Taşlıyan ve Karayılan (2013: 256) ise değişim seviyelerini kişiler, grup ve tüm sistem olmak üzere üç seviyede görüşlerin birleştiğini tabir etmektedirler. Bireysel olarak en net özellikler, bireylerin devamlı iş yaparken yeni tarz geliştirmeleri, mental olarak kendilerini devamlı çeşitli davranışlara alıştırmaları ve değişim önünde gösterdikleri direnç olarak sıralanabilmektedir (Koçel, 2015: 784). Organizasyonel açıdan ise organizasyonun mevcut hâlinin belirlenmesi ile başlayan organizasyonun "en iyi" olmasını sağlamak amacıyla gerekli stratejilerin yaratılması ve uygulanması değişimin organizasyonel özellikleridir (Güleş ve Burgess, 2000: 104-105).

Organizasyonel değişim süreci bir seferlik değildir. Değişimin sürati karşısında organizasyonların sabit olması mümkün değildir. Bu süreçte organizasyonların her seferinde başa dönerek kendilerini yenilemesi sağlanmaktadır. Organizasyonlar değişimi beş şekilde ele almaktadır (Kanji ve Asher, 1993:19; Erdoğan, 2002: 21; Özdemir, 2004: 219).

Kaynak: Erdoğan, 2002: 21.
Şekil 1.1. Değişim Yönetiminde İzlenecek Aşamalar

Değişim genel olarak kolay bir süreç değildir. Kişiler değişim aşamasında mevcut durumlarını devam ettirme çabası içerisindedirler. Değişim sürecinin başarısızlığa uğramasının en büyük etkeni alınan yanlış kararlardır. Organizasyonların, kişilere bakış açısını değiştirmesinde yeni değişim anlayışının büyük etkisi olmuştur (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 247-248). Organizasyonların gelecekteki başarıları için değişiklikler oldukça hayati bir öneme sahiptir. Değişim yönetimi kötü yönetilirse muhtemelen olumsuz sonuçlar yaratacaktır (Hussey, 1998: 12). Değişim yönetimi duyarlı dengeler üzerine inşa edilmiştir. Bunu sağlamak için değişimi yönlendiren kişiler; değişimin başarılı şekilde gerçekleşebilmesi için uygun koşulları yaratmalı ve yeni stratejileri uygulaması beklenen kişiler arasında iletişimi yönetmelidir (Duck, 1999: 62). Değişim yönetiminde izlenecek aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 247-248):

1. Değişimi zorunlu yapan etkenlerin ele alınması: Bu aşamada yapılacak olan organizasyonları değişime iten iç ve dış etkenlerin ele alınmasıdır. Organizasyonların değişime gerek duyup duymadığı belirlenmeli, değişimin kimler tarafından istendiği veya istenmediği belirlenmelidir.

2. Değişimin tanısının belirlenmesi: Bu aşamada organizasyonun çevresi ele alınarak doğru soruların sorulması, verilerin toplanması, bilgilerin değerlendirilmesi ve uygun

yöntemin belirlenmesi sağlanır. Değişimin uyumluluğunu belirlemek için ise organizasyonların gündelik problemleri, gözlemleri, organizasyonların farklı eğilimleri, araştırma ve inceleme raporlarından faydalanılır.

3. Değişim planı: Değişim programı belirlenip uygulanmadan önce değişim tanısı ortaya konulur. Değişim programı uygulama aşamasında, programa kimlerin dâhil olacağı, başlama ve bitiş tarihleri ile kaynakların belirlenmesi gibi konular ele alınır. Sonrasında ise değişimin kimin tarafından başlatılıp devam ettirileceği belirlenir.

4. Uygulama: Bu evrede, önceki aşamalarda planlanıp belirlenen stratejiler arasında en uygun olanı seçilir ve işleme alınır. Önceki aşamalar ele alındığında etkinlik sağlanmış ve başarılı olunmuşsa bu aşamanın olumlu olması için uygun şartlar sağlanmış demektir. İşleme koyma aşaması aceleye getirilmemeli, değişim başlatıp, değişim etkisi altında kalacak kişiler buna hazır olmalıdır.

5. Ölçümleme: Değişimin sürekliliği için değerlendirme önemlidir. Bu süreç sonunda uygulanan programın sonuçları ele alınarak değerlendirilir. Değerlendirme iki yolla sağlanır. İlki, değişimin bir devamlılık çerçevesinde ele alınmasıdır. İkincisi, değişimi yöneten ve sorumlu olan insanların belirli zamanlarda gerçekleştireceği değerlendirmelerdir.

Bir örgütte değişimin olabilmesi için örgüt içerisinde bulunan bireylerin yaratıcılığı önemlidir. Organizasyon içerisinde yaratıcılığın arttırılıp bunun korunması için yapılması gerekenler ise Özkalp ve Kırel (1996: 440) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Kişileri yaratıcılığa yönlendiren bir çalışma alanı sağlanmalıdır.
- Demokratik olmayan bir yöntem uygulanmamalıdır.
- Personellere uzmanlaşabileceği işler verilmelidir.
- Savunmanın olmadığı, net ve içten bir işleyiş alanı yaratılmalıdır.
- Personellerin sadece kriz hâli ve kısa süreli sorularla uğraştıran kişiler olmaktan uzaklaştıran bir alan oluşturulmalıdır.
- Örgüt içerisinde bulunan kişilerin yaratıcılıklarını ön plana çıkarmayı sağlamalıdır.
- Organizasyondaki yaratıcı davranışlar ödüllendirilmelidir.

- Değişimin uygulanması aşamasında uygun ortam sağlanıp çalışanların belirli düzeydeki hataları tolere edilmelidir.

- Organizasyondaki kişilerin hata yapmaktan kaçınmaması gerektiği öğretilmelidir.

- Bildirilen her yeni düşünce için iyimser yaklaşılmalıdır.

Değişim ile ilgili önemli bir diğer özellik ise değişimin kapsamıdır. Değişim, kapsam olarak sınıflandırıldığında bir kısım güçlü rakipler tarafından piyasaya sürülecek olan yeni ürünler sunması stratejik önem oluşturan esas değişim söz konusu iken, diğer yanda ise gündelik olayları değişim olarak göstermektedir. Böyle durumlarda yöneticiler değişimi gündelik olarak yönetmektedir. Bu açıklamalara ek olarak değişimi dört bölüm bir sınıflandırma ile belirtmek mümkündür (Güleş ve Burgess 2000, 102):

-Değişimin mevcut yapının devamı olacak şekilde olmaması,

-Organizasyon yapısının süreç ve yapısında değişiklik görülmeden büyümesi,

-Organizasyonun yeni yapıya ya da sürece yönelmesi,

-Organizasyonun köklü bir bünye veya sürece doğru dönüşmesi.

Değişim, organizasyon ile çalışan arasındaki ilişkileri etkiler. Bu ilişkilerin sosyal, psikolojik ve formal olarak üç yönlü olduğu belirtilmektedir. Formal seyir, organizasyon ile çalışan arasında yaptığı iş ile alâkalı olan ilişkidir. Örgütler, personellerine çeşitli şartlarda bildirilmiş iş ve hedefler tanımlarlar. Bu bağlam içerisinde çalışanlar en fazla şu soruları sorarlar:

Organizasyonun benden beklentileri neler, ne yapmam lazım?

Organizasyon işimi yaparken bana nasıl bir katkı sağlayacak?

Performans değerlemem nasıl ve ne zaman kim tarafından yapılacak ve geribildirim ne şekilde olacak?

Ödenecek olan ücretimin performans ile oranı ne olacak? (Özkalp ve Kıral, 1996: 440).

Psikolojik taraf ise daha çok bireyin organizasyon ile arasındaki bağı ve ilişkileri ifade ederken hissettikleridir. Bu anlamda ise şu sorular sorulur: Ne derece çalışmalıyım, neden? Harcayacağım çaba sonucu nasıl bir ödül alacağım? Bu ödüller gayret etmeye değer mi? Sosyal taraf ise organizasyonu bir bütün olarak ele alır ve organizasyon kültürü ile personelin bireysel kültürü ve değer normları arasındaki bağı anlatır. Mevcut çalışan şöyle sorular sorar;

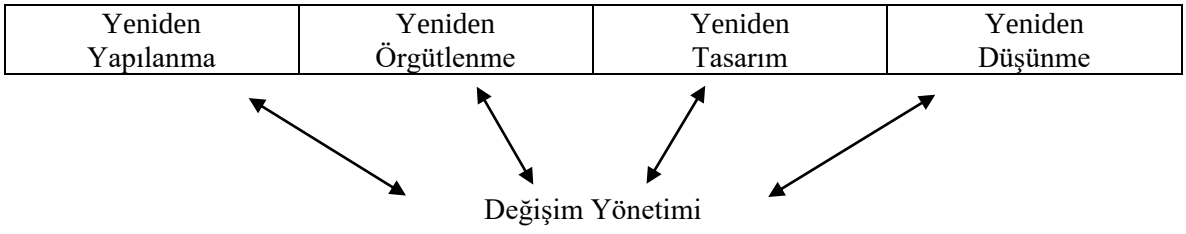
Organizasyon değerleri ve kişisel değerlerim uyuşuyor mudur, farklılıklar nedir, hangi yönden, neden?

Organizasyon içerisinde kim, nereye, ne kadar gidebilir ve bunları belirleyen unsurlar nelerdir?

Organizasyonun misyonu ve vizyonu ile kendi şahsi görüşlerimin arasında ahenk var mıdır?

Bu sorular ile belirtilmek istenen şudur; değişim, örgüt ile birey arasındaki ilişkileri üç farklı yönden ele alır. Değişimin başarıyı sağlayabilmesi için değişim olgusunu gerçekleştirecek bireylerin bunun gibi veya benzer soruları bilmesi ve bunlara uygun çözümler bulması ile mümkün olacaktır. Aksi hâlde değişime direnç gösterecektir (Sucu, 2003: 41-42).

Küreselleşmeyle beraber değişimi de ele almak gerekir. Küresel olarak değişimi dört kademede değerlendirebiliriz. İlk kademe; yeniden düşünme, değişim öneminin benimsenmesi ve yönetim felsefesini küresel olarak idrak etmeye yönelik aşamadır. İkinci kademe; yeniden tasarımla organizasyonların değişimleri için yeni yönetim felsefesi altında değişimin plan ve tasarım aşamasıdır. Üçüncü kademe; yeniden örgütleme, organizasyonun mevcut yapısı değiştirilerek yeniden düzenlenmesi ve yönetim ilkelerinin uygulanması aşamasıdır. Dördüncü kademe; yeniden yapılanma ile organizasyonların sistem ve süreçleri yeniden yapılandırılır (Aktan, 1999: 321).



Kaynak: Aktan, 1999: 32.
Şekil 1.2. Örgütsel Değişim Yönetimi

Organizasyonlarda önemli değişikliklerin uygulanabilmesi açısından aşağıdakilerin gerçekleşmesi gerekir (Moran ve Brightman, 2001):

a) İnsanlar organizasyonların pazardaki durumunu ve müşterisinin kim olduğunu bilmelidir. Vizyon oluşturularak, ortak bir amaç doğrultusunda net bir tanım yapılmalıdır.

b) Çalışan personellerin davranışları, iş yapış şekilleri ve yeni performans gereklilikleri beklenen ve istenilen şekilde açıkça değişiklikler belirtilmelidir. Örgütlerde çalışan bireylerin amacı, kimliği ve tecrübesi bu değişiklikler ile büyük çapta uyumlu olmalıdır.

c) Oluşan yeni durum kurallarının geliştirilmesi değişimin gerçekleşmesine bağlıdır. Yeni koşullar ile beklenilen davranışlar ve değerler net olarak tanımlanmalıdır. Bu koşullar çerçevesinde performans taleplerine göre roller ve sorumluluklar güncellenmeli, bireysel ve kurumsal gelişim ihtiyaçlarının karşılanması ve performans yönetim sisteminin güçlü olması gerekmektedir.

d) Örgütler; müşteri odaklı, uygun maliyetli, karar mekanizmalı, sürekli ve yararlı bilgiler sağlamalıdır.

e) İş süreçleri, özünde organizasyonel hedefler ile uyumlu ve sürekli iyileştirilmelidir.

f) Yöneticiler ve personeller gerekli becerilere sahip olmalıdırlar. Bunlar; liderlik, takım etkinliği, yaratıcılık, sürekli gelişim, problem çözme, müşteri hizmetleri gibi konulardır.

Örgütler, uzun vadede büyüme ve istikrar sağlayabilmek için herkesi sürekli değişime hazırlamak zorundadır. Değişim hedeflerinin ve hedef değişimlerinin ortaya çıkardığı tepkilere kişisel ve ortak başa çıkmayı destekleyen bir kültür benimsenmelidir. Her organizasyon başarısı altında yatan kritik faktör değişime en uygun süreç ve yöntemlerin kullanılması ile sağlanacaktır (Şenadım, 2019: 37).

1.4. Değişim Yönetimiyle İlgili Yapılan Araştırmalar

Araştırmaların tümü için teorik çerçeveler ya nicel ya nitel ya da karışık metotlarda olmak üzere büyük bir öneme sahiptir (Lederman ve Lederman, 2015). Makale ve çalışmaların geniş bir bölümü, değişim yönetiminin doğal yapısı ve başta gelen ilkeleri ile ilgili bir fikir oluşturmaktadır. Bunların içinde ileri gelenler arasında değişime karşı mukavemet, değişime hazırlık, liderlik etkinliği, çalışanların organizasyonel değişime mukavemet nedenleri, mukavemet olgusunu aşma yöntemleri bulunmaktadır.

Torbalı (2017), bir işletmede 120 beyaz yakalı personel ile anket çalışması yapılmıştır. *"İşletmelerde Yeniden Yapılandırma Süreci ve Çalışanlar Açısından Etkileri"* adlı çalışma ile yeniden yapılandırma sonrası personellerin tekrar yapılandırma sonuçlarını yapıcı buldukları, yeniden yapılandırma çalışmalarını destekledikleri, personelleri değişime dâhil ederek yeniden yapılandırmanın etkinliğinin sağlanması yanında, personellerin iş performansını ve motivasyonunu arttırabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tunçer (2013), *"Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme"* adlı çalışması ile tehdit ve baskının emirler vererek bu emirlerin uygulanması üzerine dayalı bir yöntem olduğunu, çabuk ve anında uygulama imkânı verdiği için avantajlı olduğunu; ancak personellerin bağlılığının düşük ve mukavemet derecesinin ise yüksek olduğunu belirtmiştir.

Örücü vd. (2011), KOBİ'lerin inovasyon stratejilerinden hangisini seçtiklerini ve inovasyon türlerinden hangisini uyguladıklarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma ayrıca KOBİ'lerin personel sayıları ve yasal yapılarındaki ayrımın inovasyon yapmaya ne derece etkisinin olduğunu ve Ar-Ge'ye ayırdıkları pay ile inovasyon stratejileri arasındaki bağı ele almıştır. Elde edilen sonuçlar, personel sayısı arttıkça işletmelerin inovasyon yapma başarısının arttığını, inovasyon yapmanın KOBİ'lerin yasal yapısına göre ayrım göstermediğini ve Ar-Ge'ye ayrılan payın inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde önemli rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Şahin vd. (2010), bilişim teknolojilerinin örgütlerde kullanımının, stratejilerin yenilikçi bir şekilde oluşturularak firma giderlerinin azaltılmasını sağlayabileceğini, bunun da bilişim teknolojileriyle beraber eğitimli ve deneyimli işgücünün etkin bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olabileceğini savunmaktadır. İnsan kaynaklarını ve kendi içyapılarını bilişim teknolojileri ile destekleyerek dönüştürebilen örgütler hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda etkin ve yenilikçi stratejiler geliştirebilecek, aynı zamanda maliyetlerini de düşürerek yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaktan, çabalamaktan ziyade değişime öncülük edebilecek rekabet ölçütleri ortaya koyabileceklerini ifade etmektedirler.

Akman vd. (2008), bir işletmenin strateji tercihleri ile şirket performansı arasındaki bağın öneminin ortaya koyulduğu çalışmada, teknoloji odaklı olmanın şirket performansını olumlu etkilediğinin, şirket performansını en çok etkileyen faktörün yenilikçi strateji olduğu, müşteri odaklılığın ise firma performansını etkileyen ikinci en önemli etken olduğu kanısına varılmıştır. Diğer yandan, teknoloji odaklılık, saldırgan strateji ve savunmacı strateji de şirket performansını olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği; fakat beklentilerinin tersine

rakip odaklılık ve toplam kalite yönetiminin şirket performansı üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bakırtaş ve Bakırtaş (2008), esas yetenek unsurlarının; rekabet avantajı, insan, organizasyonel öğrenme, strateji geliştirme, esneklik ve teknolojik yönetim olduğunu ve bu öğeler bağlamında ele alındığında, şirketlerin rekabette üstünlük elde etmesi ve bu üstünlüğün kalıcı olması için sahip oldukları bilgi, teknoloji ve becerileri doğrultusunda yaratabilecekleri temel yetenekleriyle mümkün olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Benzer bir şekilde Gümüş (2009), firmaların üretim öncesi, üretim ve üretim sonrasındaki iş süreçlerinde rakiplerine kıyasla üstünlük sağlayabilmeleri için lojistik yönetimine bütünleşik bir yönden bakmaları ve etkili bir lojistik yönetimini firma politikası olarak kabul etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Akdemir (2010); Alayoğlu (2010); Khatoon ve Farooq (2016); Koçyiğit (2018) gibi yazarlar da rekabet stratejisinin örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Holt vd. (2007), organizasyonların bireysel düzeyde değişime hazır olup olmadığını değerlendirmek için kullanılabilecek bir çalışmanın geliştirilmesi ve değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Kamu ve özel sektördeki 900'den fazla organizasyon ele alınmıştır. Çalışma, organizasyonların değişim için hazır olduklarını ve bir dizi önemli sonuç bulunduğunu ortaya çıkarmıştır: (a) firmalar sunulan değişimi uygulama becerisine sahiptir ve (b) teklif edilen değişiklik organizasyon için uygundur (c) liderler teklif edilen değişikliğe bağlıdır ve (d) sunulan değişiklik organizasyon üyeleri için faydalıdır. Bu çalışmanın çerçevesi, liderlerin değişimi daha etkili bir şekilde başlatmasına ve işleme koymasına yardımcı olabilecek kolaylaştırma stratejilerini sistematik olarak değerlendirmeyi göstermektedir.

Oreg (2006), organizasyonel değişime karşı bir mukavemet modeli önermekte ve bunu denemektedir. Birçok çalışmasının aksine, Oreg (2006), mukavemesi çok yönlü bir yapı olarak kavramsallaştırmaktadır. Oreg (2006), mukavemet parçaları ile personellerin bireysel özellikleri arasındaki ilişkileri, organizasyonel bağlamı ve işle ilgili bazı sonuçları ele almıştır. Çalışma hem kişiliğin hem de bağlamın, personellerin büyük ölçekli bir organizasyonel değişime karşı tutumlarını anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu tutumlar, personellerin iş tatminini, organizasyonel bağını ve organizasyondan ayrılma niyeti ile önemli miktarda ilişkili çıkmıştır.

Temtime ve Pansiri (2006), Botswana'daki 250 KOBİ ile anket çalışması yapılmış ve basit tanımlayıcı istatistikler kullanarak verileri analiz etmiştir. *"Perceived managerial problems in SMEs: evidence from Botswana. Development and Learning in Organizations"* adlı çalışması sonucunda, rekabet stratejisinin performansı etkileyen önemli bir etken olduğunu ifade etmişlerdir.

Raymond vd. (1998), 114 KOBİ üzerinde anket yoluyla *"The contribution of information technology to the performance of the SMEs: Alignment of critical dimensions"* adını verdiği çalışma sonucunda firmanın performans yapısı ve çevresi arasındaki uyum derecesine bağlı olduğu bir acil durum yaklaşımı önermiştir.

1.5. Örgütsel Değişim Alanları

Bir organizasyonun farklı sistem unsurları ve bunlar arasındaki bağdan ortaya çıkabilecek her türlü değişim organizasyonel değişim olarak adlandırılmaktadır. Farklı bir literatürde ise Daft organizasyonel değişimi, *"bir örgütün yeni bir düşünce veya davranışı seçmesi"* olarak belirtmektedir. Değişimin ortaya çıkması için organizasyonun mevcut durumundan istenilen duruma geçilmesidir. Organizasyonel değişim bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Leblebici, 2004:1). Organizasyonel değişimin tanımlaması nasıl olursa olsun değişimin çevre şartlarına yönelik yeni stratejiler belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesinden oluşmaktadır (Massie, 1983: 231).

Organizasyonların değişim hususunda ortaya koyulan fikirlerin birçoğu net olmayan bazı genellemelerin mevcut olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan bu sonuç; organizasyonun değişimin kapsamının belirlenmediği, anlaşılır olmadığı ve tam olarak netlik kazanmadığı bir evre olduğu şeklindedir. Bu fikrin meydana gelmesine sebep olan organizasyonel değişimle alakalı bazı özellikler şu şekildedir (Şimşek ve Akın, 2003: 238):

a) Örgütsel değişim konusunun insan olmasından dolayı karmaşık bir nitelik gösterir.

b) Organizasyonun içsel, dışsal bir takım güçlerin etkisi ile yaşadığı organizasyonel değişim; tek seferlik bir olay değil, aksine örgütün hayatı sürecinde devamlılık kazanan; fakat aynı standardı gösteremeyen bir hadisedir.

c) Organizasyonel değişim, esas olarak yöneticileri çelişkide bırakmaktadır. Bu durum mevcut ilişkilerin ahengini bozmadan değişimi sağlama imkânı olmayan yöneticileri çelişkili durumda bırakır.

Örgütlerde işletme içi ve dışı güçler olarak değişime zorlayan iki kümeye ayrılan güçler vardır. Son yıllarda özellikle iletişim, bilgi teknolojilerinde ortaya çıkan seri gelişmelerin yaşanması daha fazla hissedilmesine ve organizasyonları değişime iten güçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlarda gerçekleşen ekonomik, siyasal, sosyal ve teknoloji çevresinde meydana gelen değişmenin etkisi günümüzde bilgi teknolojileri ile daha çok hissedilir olmuş, bunun sonucunda işletmeler dış çevre koşullarında ortaya çıkan değişikliklere kendilerini uyum sağlama durumunda kalmıştır. Bu da organizasyonel değişimin gerçekleşmesini zorunlu kılmıştır. İşletmeleri değişime zorlayan gelişmeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Robbins, 1996: 717-718):

- Teknolojik değişimin hızlanması ile gözden düşme hızının artması.

- Rekabet ortamının artması ve değişmesi sonucu ortaya çıkan küresel ekonomi ile işletmelerin kendisini, endüstriyel rekabet ortamında üstünlüğü ele alan taraf olup kalite ve maliyet standartlarına ulaşmayı zorunlu hissetmesidir.

- Organizasyonların neredeyse tamamı kendisini çok kültürlü çevreye uyarlamak ister. İşgücü bünyesinde ortaya çıkan değişimler sonucunda farklı niteliklerde işgücünü organizasyon içerisine iterek istihdamını sağlamak için insan kaynakları uygulamalarını ve politikalarını değiştirmeleri.

- Müşteriler tarafından taleplerin farklılıklar göstererek artması sonucu alınan kötü hizmet ve kalitenin müşteriler tarafından kabul görmemeye başlaması.

- Gelişmiş ülkelerde toplumsal nüfus yapısının değişim göstererek, toplam nüfus içerisinde genç nüfus oranın azalması sonucu bu durum işletmeler üzerinde sürekli baskıya sebep olmaktadır.

Üstte bahsedilen kriterler sonucu ortaya çıkan değişim örnekleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hussey, 1998):

- Ortalama kalitede üretim, iş aşamalarında değişim mühendisliği uygulamaları ve devamlı gelişimin yapılma süreci yönteminin yeniden düşünmeye yönlendirmesini sağlayan yaklaşımların geliştirilmesi.

- Daralmaya gitme veya sade organizasyon yapısına kavuşma; bu iki anlam ile organizasyonların daralması ve hiyerarşik yapılarında kademelerin eksiltilerek düzleştirilmesi öngörülmektedir.

- Öncesinde şirketin kendi bünyesinden yapılan bazı faaliyetlerin, artık firma dışından sağlanan kaynak ile elde edilmesi ile oluşan artış.

- Ortaya konulan yeni ürünlerin ve etkinliklerinin gelişimini hızlandıran metotların geliştirilmesi ve kullanımında görülen yoğunluk.

- Firmaların birleşmesi veya hissedarlar konusunda daha yoğun girişimler göstermeleri.

1.6. Değişim Yönetimi Modelleri

Yeni bilgi ve değerleri ortaya çıkarabilmek için değişim yönetimi önemlidir. Bilginin aktarılması, elde edilmesi ve ortaya çıkarılması yetenekli olmayı gerektirmektedir. Değişim yönetimi içerisinde bulunacak kişilerin rollerini, değişkenleri ve kavramları belirlemek oldukça zordur. Çünkü değişim yönetimi farklı modeller, teknikler, kavramlar ve yöntemleri öğrenmeyi ve bunları uygulamaya koymak için teknik açıdan yeterliliği gerektirmektedir (Gökçe, 2005). Her organizasyonda değişim süreci farklılıklar gösterebilir. Bunlar; organizasyonun niteliği, iş kültür ve değerleri, işin niteliği, çalışanların tutum ve davranışları ile yöneticilerin liderlik tarzları olabilmektedir (Abdul vd., 2013).

Organizasyonların başarısı göz önüne alındığında, değişimin işleyişi ile alakalı sayısız teori ortaya çıkabilir. Bu teoriler farklı bakış açıları ile uygulama araçları getirirken, çoğunluğu ise aşağıdaki dört ana adım üzerinde bir sürece tabidir (Şenadım, 2019: 24):

1. Değişim ihtiyacının belirlenmesi,
2. İstenen son durumun belirlenmesi,
3. Gerekli değişiklikler yapılarak istenen konuma ulaşılması
4. Değişimin kalıcı olmasını sağlamak (Schell, 2019).

Tablo 1.1 Değişim Yönetimi Modelleri

Çalışma	Model	Değişim Türü	İçeriği	Çalışma	Model	Değişim Türü	İçeriği
Lewin (1951)	Üç Aşamalı Planlı Değişim Modeli	Planlı Değişim	1.Mevcut durumda tatminsizliğe bağlı değişim ihtiyacı Çözülmesi (unfreezing) 2.Gerekli kaynakları belirledikten sonra harekete geçme (move) 3.Yapılan değişimin kalıcı olması için yeniden dondurma (unfreezing)	Isabella (1990)	Değişimde Süreç Modeli	Yorumlayıcı Değişim	1.Beklenti: Bireyler dedikodu ve çerez bilgiyi gerçekliğe çevirdiği zaman oluşur. 2.Teyit: Geçmiş olaylar için geleneksel açıklamalar ve karşılaştırmaların olduğu referans çevresi oluşturulur. 3.Sonuç: İnsanlar olay öncesi ve sonrası durumları karşılaştırır ve sembolik bir anlam arar. 4.Son: Olayın sonuçları gözden geçirilir.
Lipitt, Watson ve Wesley (1958)	Beş Aşamalı Değişim Modeli	Planlı Değişim	1.Değişimin gereksinimlerini geliştirmek (çözülme), 2.Değişim ilişkilerinin oluşturulması, 3.Değişmeye yönelmek (hareket), 4.Değişimi genelleştirmek ve dengelemek (tekrar dondurma), 5.İlişkilerin sona erdirilmesi.	Judson (1991)	Beş Aşamalı Değişim Modeli	Planlı Değişim	1.Değişimi analiz etme ve planlama, 2.Değişimin iletilmesi, 3.Yeni Davranışların kabul görmesi, 4.Şimdiki durumdan istenen duruma geçiş, 5.Yeni durumun kabul görmesi ve kurumsallaştırılması.
Bartunek (1984)	Yorumsal Plan ve Örgütsel Yeniden Yapılanma Modeli	Planlı değişim, Yorumlayıcı Değişim	Yorumsal planların değişime uğradığı ve bu değişimlerin yeniden yapılanma ile ilişkilendirildiği durumları incelemektedir. Yorumsal planlardaki büyük değişimler diyalektik süreçler ile oluşmaktadır ve bu süreçte yeni ve eski anlayışlar kesişmekte ve sentez ortaya çıkmaktadır. Yorumsal planlardaki değişim ile yapıdaki değişimler karşılıklı ilişki içindedir. Bu ilişki doğrudan değildir ancak örgüt üyelerinin hareketleri ve değişime karşı verdikleri duygusal tepkiye göre aracılık etmektedir.	Kelly ve Amburgeey (1991)	Dinamik Stratejik Değişim Modeli	Dinamik Değişim, İkinci Derece Değişim	Beş önemli sonuç ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre örgütün büyüklüğü, yaşı, ürün-pazar stratejisindeki değişimler, örgütün önceki değişim deneyimlerinin etkileri incelenmiştir.
Bullock ve Batten (1985)	Dört Aşamalı Değişim Modeli	Planlı Değişim	Dört aşamadan oluşmaktadır: 1.Keşif 2.Planlama 3.Hareket 4.Bütünleşme	Kanter,Stein ve Jick (1992)	*"Büyük Üçlü"* Örgütsel Değişim Modeli	Makroevrimsel, Mikroevrimsel, Devrimsel Değişim	Üç tür hareket: Çevresel (makro-evrimsel), yaşam döngüsü mikro-evrimsel), politik (evrimsel). Üç tür değişim: Kimlik, koordinasyon ve kontroldeki değişim.
Meyer,Brooks ve Goes (1990	Aralıklı Değişime Örgütsel Tepki Modeli	Evrimsel Değişim, Kesikli Değişim	Endüstri ve örgütsel seviyede 1960-1980 arası rekabet baskıları sonucu ortaya çıkan değişimleri özetlemiştir. İç ve dış çevrede meydana gelen değişimlerin başarılı bir örgütsel adaptasyon için gerekli olduğunu ortaya koymuştur.	Burke ve Litwin (1992)	Örgütsel Performans ve Değişim Modeli	Dönüşümsel ve İşlemsel Değişim	Bireysel ve örgütsel performans üzerinde durmuştur. Başarılı değişim dönüşümsel ve işlemsel faktörlere bağlıdır. Dönüşümsel faktörler liderlik, kültür, misyon ve stratejidir. İşlemsel faktörler yönetim işlemleri, yapı, sistemler (prosedür ve politikalar), görev ihtiyaçları ve bireysel yetenek/becerilerdir.

Tablo 1.1. Değişim Yönetimi Modelleri (devamı)

Çalışma	Model	Değişim Türü	İçeriği	Çalışma	Model	Değişim Türü	İçeriği
Pettigrew ve Whipp (1993)	Stratejik Ve Operasyonel Değişim Yönetimi Modeli	Ani Değişim	Birbiriyle ilişkili beş faaliyetten oluşmaktadır: Çevresel değerlendirme, Değişime liderlik etme, Uygunluk, Stratejij ve operasyonel değişimi birleştirme İnsan kaynaklarını geliştirme. Bu faaliyetleri yaparak örgütler açık öğrenen sistemler haline gelerek belirsizliğin üstesinden gelebilir, çevreleri hakkında bilgi edinip, yorumlayabilmektedir.	Vollman (1996)	Dönüşümsel Zorunluluk Modeli	Dönüşümsel Değişim	Model 8x6 matrisinde oluşmaktadır. Satırdaki Değişkenler: Stratejik amaç, yetkinlikler, süreçler, kaynaklar, çıktılar stratejik tepkiler, sorunlar, öğrenme kapasitesi. Sütundaki Değişkenler: Kültür, Yapılanma, Koordinasyon, İnsanlar, Bilgi Ve Teknoloji.
Kotter (1995)	Sekiz Aşamalı Değişim Modeli	Ani Değişim	1.Aciliyet duygusu oluşturma. 2.Rehberlik koalisyonu oluşturma. 3.Vizyon ve strateji geliştirme. 4.Değişim vizyonunun çalışanlara iletilmesi. 5.Vizyon doğrultusunda hareket edebilmeleri için çalışanlara yetki verilmesi. 6.Kısa vadeli kazanımlar oluşturma. 7.Kazanımları pekiştirme ve daha fazla değişim üretme. 8.Yeni yaklaşımları sağlamlaştırma.	Carnall (2003)	Beş Aşamalı Değişim Modeli	Planlı Değişim	1.Değişimi inkar etme (denial), 2.Geçmiş davranış ve uygulamaları savunma (defence), 3.Eski davranışları terk etme (discarding), 4.Yeni iş yapma şekillendirme adaptasyon (adaptation), 5.Süreci iyileştirme (internalization),
Galpin (1996)	Değişim Yönetiminde Çark Modeli	Planlı Değişim	Değişim yönetiminde örgüt kültürünün önemini ortaya koymuştur. Çarka benzetmektedir ve çarkın içinde dokuz bölüm vardır: 1.Değişime ihtiyaç olduğunu belirtme, 2.Planlı değişim vizyonu oluşturma ve yayma, 3.Mevcut durumu teşhis ve analiz etme, 4.Önerileri belirleme, 5.Önerileri detaylandırma, 6.Önerilerin pilot testinin yapılması, 7.Önerileri açıklamaya hazırlama, 8.Önerileri açıklama, 9.Değişimi ölçme, eleme ve güçlendirme.	Harris ve Field (1999)	İkili Değişim Modeli	Planlı Değişim	İkinci model ise istenen değişimin benimsenmesi ve kurumsallaştırılmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Her iki modelin temeli değişim mesajının iletilmesidir.

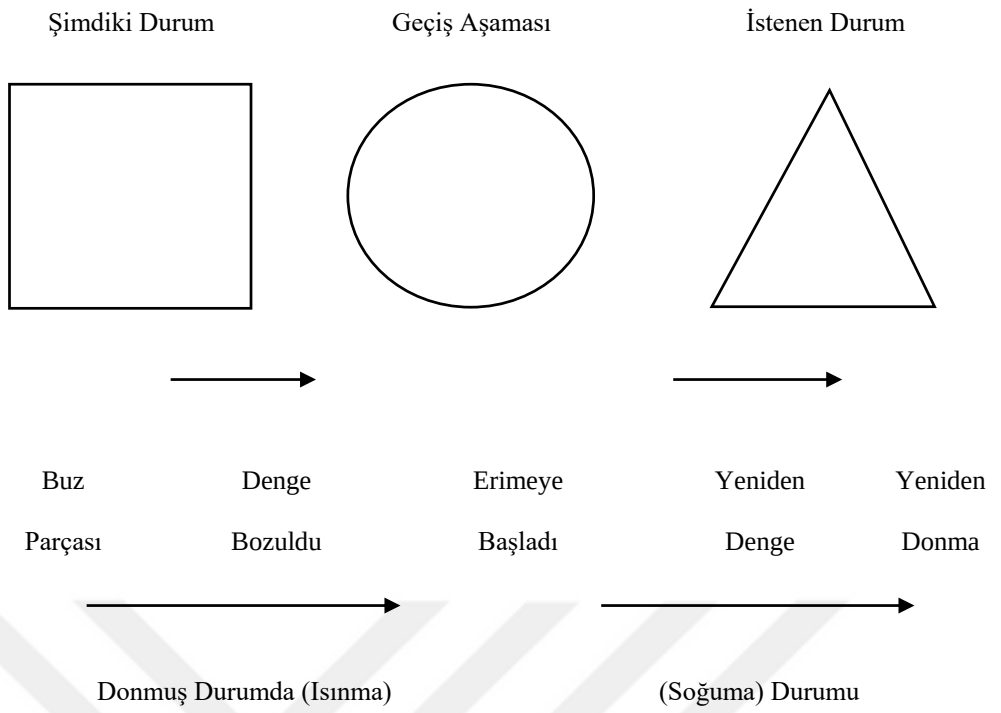
Kaynak: Lewin, 1951; Bartunek, 1984: 355-372; Armeneakis, Harris, Field, 1999; By, 2007; Carnall, 2003; Vollman 1996; Galpin,1996; By,2007: 3-11; Kotter,1995: 57-67, Akt. Sanrı, 2014.

1.7. Değişim Yönetimi Süreçleri ve Stratejileri

Kısa vadede rekabet edilebilirlik açısından ve uzun vadede varlığını sürdürmek için örgütlerin değişimi gerekmektedir. Değişimi gerçekleştirirken yönetim güçlüklerini de yanında getirmekte olup küresel pazarlar, mobil sermaye, ileri teknolojiler ve maliyetlerin devamlı artması işletmeler üzerinde esnekliğin de arttırılması için baskı yaratmaktadır (Lüscher ve Lewis, 2008). Bu sebeple değişimi yöneten uzmanlar örgütsel değişim için hazırlık yapmanın önemini belirmişler ve bunları gerçekleştirebilmek için farklı stratejiler tavsiye etmişlerdir (Weiner, 2009). Organizasyonlar, çevrelerinde yaşanan değişimlere devamlı olarak cevap verirler ve böylelikle dâhili planlı değişiklikler ile belirledikleri amaçlarına kısa sürede varabilirler ve büyük oranda kârlılığın yanında kalite ve rekabet gücü ile yeterlilik sağlarlar. Bununla birlikte, çoğu örgüt değişimi iyi yönetememekte veya belirlenen hedeflere ulaşamamaktadır (Berry, Gordon ve Hinings, 2003).

Değişimin bir vaka olarak değil de bir süreç olarak gerçekleştiği görülmektedir. Organizasyonel değişim, değişimin başlamasına dair herhangi bir duyuru, toplantı veya ani olarak ortaya çıkıp gerçekleşmemektedir. Örgüt içerisinde bulunan kişiler e-posta yolu ile veya katıldıkları eğitim programları ile bir anda değişim göstermez daha çok deneyimi ve eskiden yaptıklarından beklenen şekilde işin yapılması açısından değişim göstermektedirler (Giacquinta, 1973 akt. Mohamed, 2019: 31).

Örgütsel değişimi sağlama aşamasında stratejiler, amaçlar, görevler, kültür teknoloji ve insan gibi önemi büyük olan önemli mekanizmalara el atmaktadır ve değişimin bu mekanizmalara etkisi genellikle kaçınılmaz olmaktadır. Değişime müdahale edilmeden önce iyi bir sistem analizi ile örgütü değişime hazırlama sürecinin büyük önemi vardır. Lawrence ve Yarlett (1995) yaptıkları araştırmada bu konuya dikkat çekerek yöneticilerin organizasyonlarda başarılı değişim gerçekleştirebilmeleri için değişim konusunda dikkat edilmesi gereken üç ana konuyu ileri sürmüştür. Bunlardan ilki; sistemin iyi hazırlanması, ikincisi; hazırlanan yöntem üzerinde personelin hazırlanarak işin gerektirdiği nitelikleri sağlaması, üçüncüsü ise; personelin belirlenen amaç doğrultusunda motive edilmesidir.



Kaynak: Tokat, 1998: 107
Şekil 1.3. Değişim Süreci

Organizasyonlarda değişim yönetimini ilk olarak ele alan ve inceleyen araştırmacı Kurt Lewin olmuştur. Lewin, organizasyonların değişim aşamasını üç aşamada araştırmıştır. Değişim, örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya doğru yapılan planlar çerçevesinde ilerler ve planlı bir değişimde olması gereken aşamalar şunlardır (Yeşil, 2018: 315).

Çözme: Bu aşamada değiştirilmek istenen değişken ile alakalı olarak, değişime olan ihtiyaca ve değişimin mecburi olduğuna yetkililerin inandırılması gerekmektedir. Değişimle beraber varılacak noktanın mevcut konumdan çok daha iyi olacağını kanıtlayan çalışmalar yapılmalıdır. Çözülme aşamasında değişime karşı olan kişilerin bakış açısını değiştirmek için çalışılmaktadır (Tokat ve Kara, 1999: 237).

Değiştirme: Değiştirme aşamasında değişimin fiilen olmasıdır. Değişimi öne çıkaracak yönde çalışmalar yürütülmektedir. Bu sayede içinde bulunan durumdan başka bir duruma geçiş yapılmaktadır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür veya çalışanların davranışları kurumun değiştirme konuları içinde yer alabilmektedir (Özkara, 1999).

Yeniden dondurma: Değişimde zorunlu bir aşamadır. Bu aşamada değişim sonucunda varılan yeni durumu sürekli kılacak şekilde yeniden dondurma yapılmaktadır. Kurum veya kişi ortaya çıkan değişimi benimseyerek sisteme uyarlayarak ilke, kural ve politikaları özümsemektedir. Dolayısıyla değişim kalıcı bir hâle gelmektedir. Kurumun ilişkileri,

prosedürleri ve sistemleri yeni duruma göre şekil almaktadır. Yeni durum geçmişe dönmeyi engelleyerek kurumun temel konusu olmaktadır. Yeniden dondurma aşaması gerçekleşmezse önceden yürütülen çalışma yöntemleri yeniden ortaya çıkarak kullanılma riski taşımaktadır (Özkalp ve Kırel, 1990). Kurt Lewin'in üç aşamadan oluşan bu modeli daha sonra Kotter tarafından geliştirilmiştir (Higgs ve Rowland, 2005).

Değişimin uygulanması sürecinde başarıyı arttırmak için herkese verilen sorumluluğun net olarak kavranması, destek verilmesi ve sürecin kontrollü olarak doğru yapılması konusunda ısrar edilmesi, personel gelişiminin sağlanması, hizmet içi eğitimin verilerek öğretmenlere ödül verilmesi yer almaktadır (Hopkins, 1997: 4). Değişim evresinde bireyler hata yaptıkları zaman yargılanmamalı ve zararlı tavırlardan uzak durup onun yerine tamamlayıcı, yardımcı ve anlayışlı bir tavır gösterilmelidir. Yeni görevlerinde başarıya ulaşacaklarına inanmaları sağlanmalıdır. Çevre şartlarında ortaya çıkan değişikliklere adapte olabilmek, örgütlerin sürekliliği açısından ve gelecek sonuçların gerçekleşebilmesi için ilk koşuldur. Örgütler belli bir dengede olmak zorundadırlar. Çevresinde ortaya çıkan değişiklik organizasyonun ilk dengesini bozacak ve yeni bir denge kurmasını mecbur kılacaktır. Özetle; örgüt değişimini bulunduğu noktadan farklı bir noktaya geçiş olarak tanımlayabiliriz. Bu sebeple örgütsel değişim teması çevre şartlarına uygun yeni stratejiler belirlenip yürütülmesidir (Dinçer ve Fidan, 1996).

Aktan (2003)'a göre bir teknik olan stratejik yönetim, örgütlerin ileriye dönük hedeflerinin belirlenip bu hedeflere ulaşması için yapılacak olan iş ve işlemlerin tespitine imkân verir. Bu tanıma bağlı olarak misyon, vizyon, strateji ve aksiyon kavramları yer almaktadır. Umul (2018) çalışmasında, stratejik yönetim ve stratejik planlama sürecinde kapsamın artışına bağlı olarak kurumsallaşma düzeyinin de artmasından söz edilmektedir. Vizyon bir işletmenin gelecekteki bulunacağı yeri betimlerken, misyon ise bir işletmenin ortaya çıkış sebebini sorgulamaktadır. Misyon, işletmenin yaptığı işin tanımı ile işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özelliklerin toplamını ifade etmektedir.

Avcu (2016), işletme hedeflerinin belirlenmesinin, işletmenin büyüme stratejilerini oluştururken etkilediği belirtilmektedir. Belirlenen hedefler, belirlenen stratejiler çerçevesinde uygulanır. Stratejik yönetimin özellikleri arasında, verimliliğin ve kârlılığın arttırılması amacı vardır. Esas olarak en üst kademeyi ilgilendiren bir teknik olmasına rağmen ekip çalışmasına da önem verir. Stratejik yönetim, yönetim personelinin stratejik düşünmesini sağlar. Örgütler dış çevrelerini en iyi şekilde değerlendirmek zorundadırlar.

Yılmaz (2009)'a göre, örgütlerde stratejik yönetim değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır. Stratejik yönetim süreci personelde stratejik bilincin oluşması ile başlar. İşletme, yönetim sürecini yürütecek stratejist personelleri görevlendirir. Görevlendirilen personel ayrıntılı olarak dış çevre ile iç çevre analizi yapar. Muhtemel rakiplerden gelebilecek tehditleri, tedarikçilerin pazarlık gücünü, müşterilerin pazarlık gücü, rakipler arasında rekabetle kalan işletmeler, işletmelerin ürünlerine karşı alternatif ürünlerin oluşturduğu tehdit, bütün bu etkenlerin kendisini ne derece etkileyeceğini düşünüp karar ve davranışlarını doğru bir şekilde almak zorundadır. Bu analizler sonucunda stratejistler, işletmelerin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesini sağlar. Daha sonra bir diğer evre olan strateji oluşturulur. Oluşturulan strateji sonrasında kurumsal ve sektörel ile temel ve alt stratejilerin uygulama aşamasında hangi tekniklerden faydalanılacağı belirlenir. Belirlenen stratejiler arasından en iyilerini seçerek ayrıntılı planlar yapılarak uygulamaya konulur. İşletmelerin rekabet ortamında bu süreci hızlı bir şekilde ilerletip faaliyet alanlarında sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla en uygun stratejileri belirlemek zorundadır.

Dinçer (2013)'e göre, örgütler tüm alternatif stratejileri inceleyerek; faaliyet alanlarına ve yapısına en uygun olanı seçmek ve süreci belirlemek zorundadır:

1. Temel rekabet stratejileri: İşletmelerin uzun dönemde başarıyı yakalamasının temel sebepleri arasında rekabet üstünlüğü bulunmaktadır. Rekabet üstünlüğünü sağlamak için işletmeler fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilikte stratejiler geliştirmelidirler.

2. Büyüme ve gelişme stratejileri: İşletmelerin büyümeye odaklanarak faaliyetlerini bu doğrultuda ilerletme eğilimi mevcuttur. İşletmeler için en iyi koşul kâr elde ederek büyümeyi sağlamasıdır; ancak bu koşul her zaman mümkün olmamaktadır.

3. Dış büyüme stratejileri: İşletmelerin farklı işletmelerin kaynaklarından istifade ederek büyümesini ve farklı ülkelerdeki işletmeler ile ortaklıklar yaparak büyümesini ifade etmektedir.

4. Durgun büyüme ve durumunu koruma stratejileri: İşletmenin faaliyette olduğu alanda dengeli gelişimi sağlayıp riskli alanlardan uzak durması sürecini ifade etmektedir. Bu stratejilerde işletmeler ortak veya benzer amaçları takip etmekte, aynı veya benzer mal ve hizmet piyasaya sunmakta yavaş büyüme stratejisini uygulamaktadır.

5. Kendine gelme ve tasarruf stratejileri: Bu stratejinin hedefi aslında olumsuzluk yaratan dış etkileri ortadan kaldırarak faaliyet verimliliğini arttırmaya çalışma stratejisidir.

6. Yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri: Kâr elde edilemeyen yatırımların sonlandırılarak kayıpları önleme stratejisidir. Bu bir anlamda işletmelerin küçülmeye giderek pazara en uygun mal ve hizmet sunması üzerine yoğunlaşmasıdır. İşletmeler tasarruf stratejisini iyi yönetememiş, kaynaklar strateji için yetersiz, büyük oranda nakit ihtiyacı doğuyor ise bu strateji uygulamaya konulabilir.

Ülgen ve Mirze (2013)'ye göre, stratejik yönetim sürecinde alınan stratejik kararlar oldukça basit olursa bütün personeller stratejileri rahatlıkla kavrayabilir ve uygulayabilirler. İşletmeler, uygulanan stratejiler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda performansı sürekli izleyerek kontrol ederler. Stratejik yönetim işletmeler için nihai sonuç odaklıdır. Bu işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için rekabet üstünlüğünü elde etmesidir. O halde, firma hayatını devam ettirdiği sürece stratejik değerlemelerini ve denetimini sağlayacaktır. Hata oluşmuş ise onları düzelterek sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bazen durum sürekli böyle olmamakta, işletmeler rekabet üstünlüğünü sağlayamamakta ve uzun devrede varlığının devamını zorlanmakta olup sonunda faaliyet alanından çıkmaktadır. Bu durum arzu edilen bir sonuç olmamakla beraber amaçlanan stratejinin dışında gelişen bir sonuçtur.

Eren (2004)'e göre, işletmelerde strateji kavramı ihmal edilir ve uygulanmazsa aşağıdaki sorunlar ortaya çıkabilir:

a. Stratejinin olmadığı işletmelerde uzun dönemli süreçler yerine, yöneticilerin kişisel düşünce, tutku ve hırsları ön planda olabilir,

b. Fırsatları değerlendiremez, zamansız yapılan yatırım ve satış ile riske girer.

c. Yapısal değişikliklere adapte olamadıkları için kaynakların israfına sebep olurlar.

1.8. Değişim Yönetiminin Uygulanması

Organizasyonlarda değişim ihtiyacı; mevcut düzenin, iş zamanlamasının ve teknolojinin aktif kullanılmaması, çalışan bireylerin yetkinliklerinde ve organizasyon vizyonunun belirlenen hedeflere ulaşamamasından kaynaklanmaktadır. Değişim yönetimi bu ihtiyaçlara karşılık iş odaklı süreçleri içerisinde kapsayıcı şekilde planlar. Değişim yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek ve sürdürülür kılmak için yalnız değişim ihtiyacının sezilmesi ile değil bunu zamana yayarak bir evre olarak ele almalı ve uygulama aşamasında bu ölçütler her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Bu evrede önemli diğer faktör ise çalışanların değişime olan isteği ve üst yönetimin değişime desteğidir (Koç, 2014: 25).

Organizasyonun hedefine ulaşması için vizyon yaratılıp, personelin bu vizyon doğrultusunda ilerlemesi sağlanır. Vizyon, organizasyonun gelecekte olmak istediği yerin genel görünüşünü zihninde canlandırmasını sağlar. Uzun dönemli başarı için çalışanlar tarafından benimsenen kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi vizyona ulaşmak için önemli katkılar sağlar (Özmen, 1999: 13).

Değişim yönetiminde süreç yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya olmak üzere iki şekildedir. Organizasyon için stratejik ve geniş kapsamlı olan değişmeler, organizasyon içerisinde yukarıdan aşağıya gerçekleşmekte olup, aşağıdan yukarıya olan bu değişiklikte orta ve alt düzey yöneticilerinin değişime uzman olarak katkı sağlaması beklenir. Değişim performansını arttırmak için, yöneticilerin işlemsel ve teknolojik olarak kendilerini geliştirmesi bir zorunluluk hâlini almıştır. Değişimin güçlendirilmesi ve başarısı için personelin kendisini işe vermesi ile katılımı zorunludur (Altuğ, 1997: 126).

Değişim süreci etkinliği ele alındığında şu kriterler sıralanabilir (Astarlıoğlu, 1987: 69):

a) Organizasyon içerisinde farklı gruplar arasında ihtiyaçlar tatminini gidermek,

b) Rekabetçi güce ulaşmak,

c) Beklenen gelişmeyi hızlıca sağlamak,

d) Uzun dönemde de belirlenen hedefleri gerçekleştirme kabiliyeti,

e) Organizasyon içerisinde psikolojik ve örgütsel anlaşmazlığı giderme,

f) Organizasyon üyelerince benimsenen resmi kontrole ihtiyaç duyma durumu,

g) Belirsiz veya kullanışlı olmayan etkinliklerinin en az olması durumu,

h) İlerleyen zamanlarda değişimin özendirilmesi değişim sürecinin etkinliği olarak ifade edilir.

Larry E. Greiner'a göre ise organizasyonlarda değişim altı süreçten meydana gelir. Bunlar sırasıyla üst yönetimin baskılanması, üst yönetimin müdahale etmesi, problemli bölümlerin analizi, yeni çözümlerin bulunması, denetlenmesi olarak sıralayabiliriz. Detaylı bir şekilde ele alırsak:

Birinci aşama: Üst yönetim üzerinde oluşan baskılar içsel veya dışsal baskılara karşı gerekli reaksiyon gösterilmesi için uyarılır.

İkinci aşama: Üst yönetim tarafından algılanan uyarılar bazen uygun karşılığı alamaz. Uygun karşılığı alamayan uyarılar sorun olarak görülmektedir. Bu sorunu üst yönetimin tekrar değerlendirmesi ile problemin kaynağını tespit etmeye çalışır.

Üçüncü aşama: Bu aşamada ise yaşanan problem ile potansiyel problemler belirlenerek, bunlara karşı çözümlemeler ve astların bu problemi çözmek için üst yönetime desteğini sağlaması gerekmektedir. Bütün yönetim düzeyinin problemin çözümüne yönelik yöntem ve fikirleri alınır.

Dördüncü aşama: Bulunan sorunların çözümü için katılıma önem gösterilip grup olarak yeni çözümler yaratılmaya çalışılır. Sonuç olarak sorunun çözümünde alınan kararın niteliği artarken katılımın önemine vurgu yapılıp özendirilecektir.

Beşinci aşama: Sorunların giderilmesi için geliştirilen çözümler öncelikle küçük birimlerde uygulanıp daha sonra alınan sonuçların değerlendirilmesi sürecidir.

Altıncı aşama: Yapılan değerlendirmeler sonucunda olumlu sonuçlar desteklenip kabul edilir. Değişimin başarılı olduğu bu durumda küçük birimlere uygulanan çözümler organizasyon birimlerinin tamamında uygulanır. Desteklenen bu olumlu geri dönüş ile yeni uygulamalara yönlendirilir.

Değişim yönetiminde diğer önemli husus ise değişim taraflarının sergilediği davranışlardır. Değişimin önemini fark etmeyenler, fark etmesine rağmen kişisel çıkarları için karşı olanlar, değişime hazırlıklı olmadan uygulamaya çalışanlar, geleceğe yönelik planlamalar yapmak yerine mevcut konumunu değiştirmeyi tercih etmeyenler değişimi zorla ve merkezi yöntemler doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışanlar, değişim olgusunu kavrayıp gerçekleştirmeyenler değişim ele alınırken mutlaka fark edilmelidir. Değişim yönetimi organizasyon içerisinde şu süreçler doğrultusunda ilerlemektedir (Polat, 2003: 93):

1. Organizasyonlarda mevcut durumun analizi doğrultusunda değişim ihtiyacı hissetmesi ve gerekli olduğuna karar vermesinden sonra atacağı ilk adımdır.

2. Değişim kararı aldıktan sonra mevcut durumun detaylı olarak ele alınması gerekmektedir. Bu inceleme sonucunda; amaç ve politikalar ile formal ve informel ilişkileri, karar mekanizmaları girer.

3. Organizasyonun gelişimi, önceki deneyimleri ve buna bağlı sonuçlar ile sosyokültürel yapısı incelenir.

4. Yapılan analizler ile sorunlar belirlenir, öneriler getirilerek, direnci önlemek için stratejiler geliştirilir.

5. Organizasyonun değişim, hedef ve stratejisini hazırlarken, mevcut yapının eksiklikleri belirlenir. Organizasyonun kısa ve uzun dönem hedefleri belirlendikten sonra ideal yapı için gerekli stratejiler belirlenir ve eksikler tamamlanarak yeni gelişmeye zemin hazırlanır.

6. Değişim; organizasyonun daralması, yeniden yapılanması, kültürel değişim ve üretim kapasitesini artırma gibi farklı şekillerde olabilmektedir. Değişim planı hazırlanma evresinde, herkes tarafından anlaşılmaması sağlanıp, sorumluluklar verilerek iş öncelikleri saptanır, bütçe oluşturularak ekipler belirlenir, gerekli görülürse personel istihdamına gidilerek gerekli prosedürler belirlenir.

7. Yapısal düzen ile görev dağılımları yapılır.

8. Yönetsel olarak alınması gereken gerekli önlemler alınarak değişimin hızlandırılması işlemlerde hazırlık çalışması yapılarak belirlenir.

9. Değişimin başarısı uygulanmasına bağlıdır. Uzun dönemde evreler olarak gerçekleştirilen planlı bir değişimin uygulanmasında sorunları azaltıcı etkisi görülmektedir.

10. Yönetim yapısı ihtiyaçlar ve organizasyonun kültürüne paralel yapılan çalışmalar devrimsel veya evrimsel sonuçlar getirebilir.

11. İstikrar ortamında evrimsel değişim en iyi sonuç olarak görülürken, yapısal olarak mevcut faaliyetin üzerine yeni oluşum uygulanarak yapılır. Bunun sebebi öğrenme ve uyum yeteneğidir. Çalışanlar ve katılımcılar arasında sürekli bilgi akışı sağlanmaktadır bu yüzden güvenlidir.

12. Devrimsel değişim ise geçmiş faaliyetlerden sıyrılıp yeni faaliyetlerin belirlenmesi söz konusudur. Otoriter ve mekanik değişim olduğundan katılım desteklenmez ve çalışanların güvenini ve motivasyonunu negatif yönde etkiler.

13. Değişim planının pratik aşamasında, değişimin muvaffakiyete ulaşması uygulanış şekline bağlıdır.

14. Uzun dönemde kademeli olarak yürütülecek planlı bir değişimin uygulama sorunlarını giderici bir etkisi olacaktır.

15. Yönetim anlayışı, ihtiyaçlar ve organizasyon kültürüne benzer değişim çalışmaları devrimsel veya evrimsel olabilir.

16. Dengeli ortamlarda evrimsel değişim en iyi seçenektir, bu tür değişimde mevcut etkinliklerin üstüne yeni oluşum adapte edilir ve oluşturulur. Bunun kökünde öğrenme ve uyum yeteneği vardır. Evrimsel değişim katılımcıdır ve personeller devamlı bilgilendirildiğinden güvenlidir.

17. Devrimsel değişimde geçmiş etkinliklerin iptali ve yeni etkinliklerin dizayn edilmesi söz konusudur. Bu tür değişim otoriter ve mekanik zorlama ile gerçekleştiğinden, katılım destek görmediği için çalışanların güven ve motivasyonunu negatif etkiler. Değişim, organizasyonu komple etkiler. Önemli olan ise mevcut yapıyı terk edip yeni yapının tüm organizasyonca kabul görmesidir.

1.9. Değişim Yönetiminin Önündeki Engeller ve Değişime Direnç

Organizasyon içerisinde değişimi gerçekleştirme aşamasında değişime engel olma, şüphe, değişimi önleme, güvensizlik, gecikme gibi değişime direnç davranışları görülebilir (Yalçın, 2002:13-17). Değişime en büyük engellerden birisi olarak değişime direnç kabul edilir. Çalışanlar ve yöneticiler değişimi farklı perspektif ile bakmaktadırlar. İki grup vizyon ve liderlik aşamasında başarılı bir değişim yönetimi sağlandığını bilmekte; fakat az sayıda lider, kişilerin değişiminin gerçekleşmesi için değişime bağlanmasının yollarını bulmaktadır. Üst düzey yöneticiler değişimi kariyerlerini ilerletmesi açısından bir fırsat olarak görürler. Değişimi operasyonel stratejiyi belirleyerek işletmeyi güçlendirip, yeni profesyonel zorluklar ile riskleri üstlenirler. Diğer yandan ise çalışan kişiler ve orta düzey yöneticiler açısından değişim hoş karşılanan bir şey değildir (Drucker, 1999).

Değişime direnç göstermenin bazı sebepleri vardır. Başlıca olarak; psikolojik sebepler, rasyonel sebepler, ekonomik sebepler ve sosyolojik sebeplerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bunları sırasıyla şu şekilde açıklayabiliriz:

Rasyonel sebepler: Organizasyon üyelerinin değişime uyum sağlayabilmesi için belirli bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Değişim aşamasında kişilere uyum süresi tanınmalıdır. Değişim hemen başlatılırsa tepkiyle karşılanabilir. Organizasyonların değişime

teknik açıdan uygunluğu da önemlidir. Organizasyon açısından sürekli problem ortaya çıkaran konular olursa, değişim tepki ile karşılanabilir.

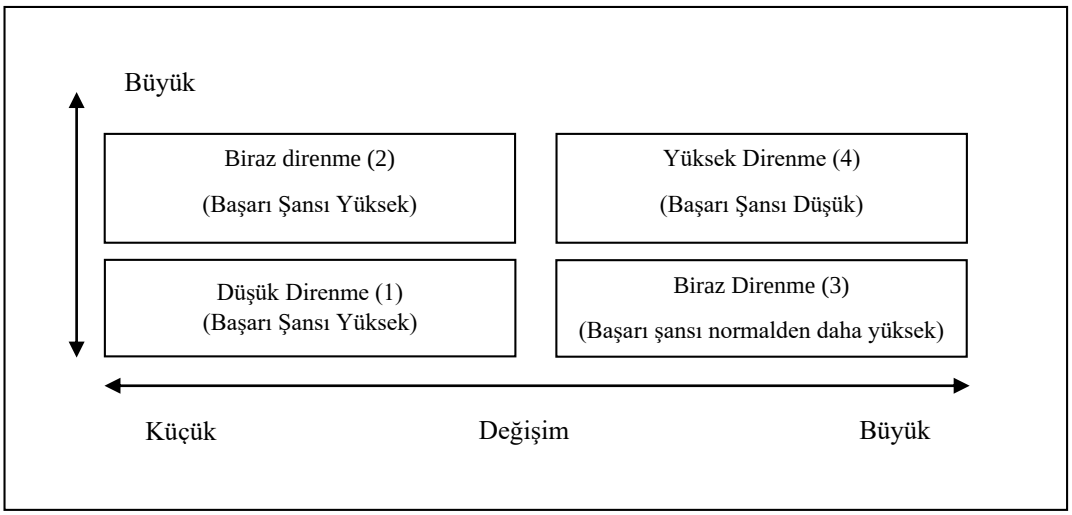
Psikolojik sebepler: Organizasyon içerisinde kişilerin yaptığı işlerde geriye doğru bir değişme ortaya çıkarsa, kişi değişime tepki gösterecektir. Organizasyon içerisinde değişiklik yapılan bölüm ile değişiklik yapılan yönetimin farklı departmanlar arasında olması durumunda, kişiler kendi bölümleri ile değişiklik yapılan yönetimin farklı bölümler olması durumunda, kişiler kendi bölümleri dışından gelen ve kendisine katkısının olmadığı yeni fikirlere direnç gösterir.

Ekonomik sebepler: Organizasyon içerisinde bulunan kişiler değişim sonrasında işlerini veya mevcut gelirlerini kaybetme korkuları ile değişime direnç gösterebilirler.

Sosyolojik sebepler: Değişime direnç göstermenin bir başka nedeni ise kişi veya grupların çıkar kaybı yaşama korkusudur. Bu kayıp prestiji veya statüsü gibi olabilir. Özellikle sendikalar bazen bu sebepten ötürü yönetimden gelen her öneriyi reddetmektedirler.

Uygulanan değişimden memnuniyetsiz kalma, liderlere güvenmeme, değişimin doğru olmadığı inancı, kişisel düşmanlıklar, güvensizlik, alışkanlıkları bilinmezlik korkusu gibi değişime direnç olabilecek birçok sebep bulunmaktadır (Yeniçeri, 2002). Değişime direniş sınırı olan bir kavram değildir. İşletmeden işletmeye, kişiden kişiye, gruptan gruba, sektöre ve ülkelere göre bile değişime direnç konusunda farklılıklar gösterilebilir.

Aşağıdaki grafikte değişimin derecesi ve organizasyon kültürü üzerindeki tesiri, dört sebeple açıklanmıştır (Harvey ve Brown, 1998).



Kaynak: Harvey ve Brown, 1998.
Şekil 1.4. Değişim ve Değişime Direnme Modeli

Önceki senelerde değişim yönetimi başlangıcı ve sonu belli program veya proje olarak değerlendirilirken, son yıllarda ise organizasyon yapılarında yaşanan değişim ile dinamik çevreye ayak uydurmaya çalışan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Değişim yönetimi zamanla çift yönlü bir şekilde hareket etmiştir. Çalışanların tamamını kapsayacak şekilde gerçekleştirilen bu süreç hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru hareket etmektedir (Pitt vd., 2001 akt. Şenadım, 2019: 23):

a- Küçük değişim, küçük etki: Değişimin başlangıcı küçük değişken kaynaklı ise organizasyon açısından tesir alanı darsa muvaffak bir değişim ve bir miktar direnme görülür.

b- Küçük değişim, büyük etki: Organizasyon kültürünün büyük oranda etkilendiği; fakat değişimin küçük olduğu zaman ise değişimin hızına ve tehdit düzeyine göre değişime direnmeler beklenmektedir.

c- Büyük değişim, küçük etki: Değişimin temel olduğu; fakat organizasyon kültürüne etkisinin küçük olduğu durumlarda ortaya çıkan direnmedir. Fakat iyi bir plan, yönetim ile gerçekleşebilecek direnç durumları ile mücadele edebilir.

d- Büyük değişim, büyük etki: Organizasyonlar içerisinde gerçekleşen değişimin büyük olması ve kültürünü büyük oranda etkilediği değişimlerdir. Bu durumda değişimin başarılı olma olasılığı düşüktür. Değişime büyük direnç gösterilmektedir ve değişime gidilmemesi en doğru karardır. Bu durumda değişim süresi planlanandan daha fazla sürebilir. Değişime gösterilen direncin de daha yüksek olacağı öngörülmektedir.

Değişim birçok sebepten dolayı organizasyonlardaki belirli kişiler tarafından istenmemektedir. Bireyler gerçekleşecek olan değişime gizlice veya açıkça engel olma gayretinde olabilmektedir. Bunun çeşitli sebepleri olmakla beraber ana sebebin kişilerin alışmış olmasından kaynaklanmaktadır. Kişiler bazen monotonluktan sıkılarak değişime özlem duyabilirken, zaman zaman ise mevcut durumunun korunmasını isteyebilir. Kişilerin değişime vereceği tepki esasen kendisi ile alakalıdır. Değişim yapılırken kapsamı, biçimi ve kimler üzerinde etkili olacağı, organizasyonlar içerisinde bulunan kişilerin değişime nasıl tepki vereceği belirlenmelidir (Batmas, 2020: 31). Yaşanan değişim sonrasında kişilerin tutumlarının ne yönde olacağı ve kişilerin tutumları sonucu değişime ne gibi tepki vereceği aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Tablo 1.2. Bireylerin Değişim Karşısında Tepkileri

Değişikliğe Karşı Genel Tutum	**Tutum Sonucunda Verilen Tepki**
Kabul	-Yardımlaşma isteğinde olma -Yardımcı olma -Yönetim baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
Kayıtsız Kalma	-Kayıtsız Kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca denileni yapma -Öğrenmeme
Pasif Direnç	-Mümkün mertebe yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma -Bozma
Aktif Direnç	-Sabotaj -İşi bırakma

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 217.

Değişim yönetimi konusunda yapılan araştırma sonuçlarında %70'ten fazla bir kısımda istenilen sonuçları alamadığı ve başarılı bir şekilde gerçekleşmediği ortaya çıkmıştır (Boonstra, 2004 akt. Koçel, 2015: 798).

Şimşek ve Çelik (2015), değişim yönetimi çalışmalarında başarıya ulaşılamama ve istenilen sonuçların alınamamasının nedeni, değişime karşı gösterilen direnç ve değişimin önündeki engeller olduğunu söylemiştir. Değişimin başarılı şekilde gerçekleşmemesinin birçok farklı sebebinin olabildiğini ve değişim sürecinde yaşanan sorunların teknik sorunlardan daha çok insan kaynaklı sorunlar olduğunu ifade etmiştir. Bu süreçte yaşanan sorunları ve başarılı olamamasının sebepleri şu şekilde belirtilmiştir:

✓ Yüksek direnç göstererek değişime karşı çıkılması,

✓ Süreç konusunda yaşanan davranış kararsızlığı,

✓ Yönetici ve işçilerin yeterli düzeyde değişime adapte olamaması,

✓ Değişim gerçekleştikten sonra organizasyonda oluşan vizyonun gerekliliği olarak kültürel ve davranışsal beklentiler aşamasında çalışanlar ile sağlıklı iletişimin kurulamaması ve çalışma ruhunun olumlu yönde gelişememesi,

✓ Mevcut süreçlerin tamamen farklılaştırılmasındansa süreçler üzerinde iyileştirme çalışmaları uygulanarak tekrar kullanılması,

✓ Değişim sürecinde görev alan kişilerin inanç ve değerlerine saygı duyulması,

✓ Kişilerin değişim öncesindeki durumları ile değişim sonrasında meydana gelen durumu arasında beceri, yetenek ve bilgi farklılıklarının ortadan kaldırma amaçlı uyum çalışmalarının düzenlenmesi veya hiç hazırlanmaması,

✓ Değişime yönelik yeterli ve gerekli olan kaynakların nakledilmemesi.

Koçel'e (2015: 798) göre değişimin güçlükleri şunlardır:

✓ Belirli bir değişim modelinin yokluğu,

✓ Değişim sağlayacak liderin olmaması,

✓ İnsan, iş, araç ve gereç niteliği,

✓ Vizyonsuzluk,

✓ Değişime karşı mukavemet gösterilmesi.

Değişimin başarılı bir süreç olarak ilerlemesi ve yönetilmesi için önceden hazırlık yaparak değişime direncin asgari düzeye indirilmesi gerekir. İhtiyaçlar tanımlanıp değişim planlandıktan sonra örgütsel bir çerçeve sağlanıp uygulamaya konulmalıdır (Schalk, 1998: 157).

Organizasyonun etkinliğinin yükseltilmesi için girişilen değişime, direnç için alınan önlemler başarılı yönetim açısından temel koşuldur. Değişim uygulamaya konulduktan sonra oluşan direnç değişimin başarısını engelleyecek olursa ya direnç komple ortadan kaldırılmalı ya da direnç mümkün olduğunda azaltılmaya çalışılmalıdır (Şimşek ve Akın, 2003, 302). Değişim yönetimi basite indirgenecek bir görev değildir. Değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi için değişime direnç gösteren kişilerin değişimi kabul etmelerini sağlamaya çalışıp ikna yollarının denenmesi gerekmektedir (Hitt vd. 2009, 26 akt. Tunçer, 2013: 382).

1.10. Değişim Yönetiminin Başarısının Ölçülmesi

Organizasyonların verimliliğini arttırıp, yaşamlarını devam ettirmesi ve büyümesi için değişim zorunludur ve kaçınılmazdır (Clement, 1994). Organizasyonun değişim sürecinin başarılı olabilmesi için bazı ön hazırlıklarını tamamlaması gerekmektedir (Hussey, 1998).

Değişimin başarılı olabilmesi öncelikli olarak değişimi gerçekleştirecek kişilerin, değişim ihtiyacına, değişimin getirisine inanmasına bağlıdır. İşletmeler yapısal olarak; ancak çalışan personeli değiştiğinde, değişime uğrayacaklardır. Bu ilişkinin diğer yönü ise işletmelerin değişime uğradıkça, insan kaynaklarının da değişimden etkileneceğidir (Gül, 1995: 10).

Değişimin organizasyonların yapısı üzerindeki etkisi önceden analiz edilmelidir. Sorunun doğru tespiti önceliklidir. Organizasyonda yapılacak olan değişim sürecinde yapıyı bir arada tutan ortak hedefler olmalıdır. Bu durumun gerçekleşebilmesi için vizyon belirlenerek tüm organizasyona yayılmalıdır. Böylelikle değişimin başarısı sağlanmış olur. Sorun tespiti yapıp vizyon ve liderin belirlenmesinden sonra nelerin değişeceği hakkında tahmin yürütülmelidir. Organizasyonda yapılacak değişimler üç biçimde olabilir. Bunlar; organizasyonun yapısı, insan kaynağı, organizasyon kültüründe meydana gelen değişimlerdir. Üç süreçte değişimin kendi arasındaki ilişkisi, ölçüsü ve derecesi ortaya konulmalıdır. Yapılacak olan değişime denk yönetim biçimi belirlenmelidir. Organizasyonların değişiminde en başarılı yöntem, personellerin kararlara katılımının sağlandığı yöntemdir (Tetik, 2008).

Değişimi yapacak lider belirlenirken, personellerin motivasyonunu arttıracak ve öncü özelliklerine sahip olacak şekilde belirlenmelidir. Yöneticiler ve amirler tarafından kullanılan liderlik yönetim şekillerinden çalışanlar önemli ölçüde etkilenmektedir. Dönüştürücü liderlik tarzında yenilik ve değişimin personel performansına etkisi olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda davranış ve performansın dönüştürücü liderlikten olumlu olarak etkilendiği saptanmıştır (Caillier, 2014).

Değişimi olumlu biçimde idare etmiş ve sonuçlandırmış organizasyonlarda gerçekleşen gözlemler şu şekildedir (Moran, 2001):

i. Değişim doğrusal değildir; genel olarak net olarak şekilde belirlenmiş bir başlangıcı veya sonu yoktur. Değişim, organizasyonlar tarafından gittikçe benimsenen, daha iddialı hedefler belirleyen ve daha yakın olan yaklaşımlardan oluşmaktadır. Değişim sürecine katılanlar genel olarak sürecin umutsuz bir süreç olarak ilerlediğini düşünmektedirler.

ii. Etkili değişim, birden çok iyileştirme çabasına karşı koyar. Kurumların gelişimi genel olarak şunları barındırır; müşteri odaklı olmak, iş süreçlerinde iyileştirmelerde bulunarak yönetilmesi ve çalışanların katılımını arttırmak. Bu tür iyileştirme ile elde edilen başarı, genel olarak diğer türlerin ihtiyacını tetiklemektedir.

iii. Değişim çift yönlü olarak, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya yapılabilir. Değişimde vizyonun kanallar aracılığı ile aktarılabilmesi ve yeni oluşum için yukarıdan aşağıya, katılımın arttırılması için ise aşağıdan yukarı doğru olmalıdır. Sonuç olarak değişim, organizasyonda bulunan herkesin ortak sorumluluğudur. Organizasyonun tamamı aynı ortak gayede değilse değişim başarıya ulaşamaz. Değişimin başarısı için tüm organizasyonun ortak hedeflere odaklanması gerekmektedir.

iv. Organizasyonel değişimin kişisel kısmı oldukça önemlidir. Kişilerin yeniden değerlendirmeler ile kendi değerleri ve inançlarını düzeltmeleri için örgütsel değişimin derinliği önemlidir. Örgütsel değişim ne kadar derin olursa fırsatlar oluşturmak da o kadar önemli olur. İnsanlar yaşanan değişim ile kişisel olarak bütünleşmedikleri sürece, bunu organizasyonlar olarak devam ettiremezler.

v. Başarılı ve sürdürülebilir bir değişimin anahtarı ölçümdür. Bir organizasyonun hedeflerinin ölçülebilir olması ve bireysel performansa bağlı kalınıp ilerleme sağlanırsa değişimin başarısı ve uzun ömürlü olması muhtemel olacaktır (Moran ve Avergun, 1997).

vi. Değişim uygulanırken değişimin yönetilmesi aşamasında farklı tanım ve yöntemler önerilmiştir; buna rağmen organizasyonların değişim girişimlerinde başarıya oranla, başarısızlık yüksek oranda görülmektedir. Literatür taramalarında örgütsel değişim adına birçok vakaya ulaşmak mümkündür. Bu çalışmalar değişim girişimlerinde başarı oranının yüzde otuzdan düşük olduğunu ve yeni makaleler bu oranın hala gelişim göstermediğine dikkat çekmektedir. Yapılan girişimlerin başarısız olma nedenini ele alan yazarlar başarısızlığı planlamanın zayıf kalması ve değişim için yapılan taahhüdün eksikliği olarak belirtmektedir. Başarısızlığın temel nedeni olarak organizasyon ile yaklaşım arasındaki değerlerin çatışması olarak görülmektedir (Al-Haddad ve Kotnour, 2015 akt. Şenadım, 2019).

Değişimi zorunlu olarak kabul etmek dışında yararlar getiren bir süreç olarak ele almak gerekir. Organizasyon açısından, değişim ile ortaya çıkan yararlı sonuçlar ise şunlardır (Erdoğan, 2002: 18; Özdemir, 2004: 237):

- ❖ Değişim, organizasyonu durağanlıktan çıkarıp heyecan katar.
- ❖ Örgüt çalışanlarının ilgi ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.
- ❖ Değişim, organizasyonlar için fırsatlar sunar.

❖ Personeller açısından geliştirici ve güdüleyicidir.

❖ Değişim ile oluşan yeni gruplar organizasyonlara dinamiklik kazandırır.

❖ Değişim personellerin iş tatminini yükseltir.

❖ Değişim, beraberinde rutinleşen uygulamaları gözden geçirmeye olanak verir.

❖ Değişim, güvenli ortam sağlar.

❖ Değişim, organizasyonların kültürel ve kişisel ayrılıkların olumsuz etkilerini azaltır.

2. BÖLÜM

2. STRATEJİK DEĞİŞİM SÜRECİ VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ

Organizasyonların hedeflerine ulaşmak için izledikleri en önemli politika biçimi olan strateji, organizasyonun bugünkü ve gelecekteki durumunu belirlemesine yardım etmektedir. Amaçlara göre stratejiler; çevrenin yarattığı fırsatlar, organizasyon kaynakları, üst yönetimin beklentileri ve değerleri topluma yönelik sözler etrafında belirlenmektedir (Learned ve Sproat, 1972: 103).

Organizasyonların genel anlamda izledikleri politikalara uygun olarak belirledikleri hedeflere ulaşmak için aldıkları önlemler ile her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilen strateji kavramının alanı, organizasyonların veya ülkelerin genel politikalarıyla beraber sosyal, ekonomik, psikolojik, ideolojik, yönetsel ve güvenlikle ilgili konuları da içine almaktadır (Çoban, 1997: 88-89). Stratejiye yönelik olarak organizasyonların uzun süreli amaçlarını belirlemek için iç ve dış çevrelerine ilişkin uygun kararlar alınması gerekmektedir. Belirsizlik ve risk ortamları bu kararların verilmesini zorlaştırmaktadır. Organizasyonlar belirli bir yol izleyerek değişken bir strateji ile direnç kazanmaya çalışmaktadırlar (Tural, 2000: 75).

Günümüzde rekabet ortamında avantajlı olabilmek için tek bir stratejiye bağlı kalmanın yeterli olamayacağı konusunda sürekli değişen bir görüş vardır. Organizasyonlar, stratejilerini ve stratejik yeterliliklerini değişime uğratarak çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır. Son araştırmalara göre geniş bir stratejik süreç ve stratejik yeterlilik belirleyen organizasyonların, tek bir stratejiye bağlı kalan ve yeterlilik alanı belirleyen organizasyonlara göre daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Stratejiyi geliştirmek ve dinamizm sağlayabilmek için strateji, organizasyon yapıları içerisinde bireysel sorumlulukların bir parçası olarak ele alınmalı ve merkeziyetçilikten arındırılmalıdır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995).

Stratejilerin özünde yaratıcılık, yenilik, fark yaratma ve artı değer katma vardır. Bu olgular ortaya çıkan düşüncelerin ürünüdür. Özgür düşünce sistemi olabildiğince çok fikir üretildiği durumlarda başarılı bir stratejiyi sağlayabilmektedir. Bunun sağlanması için ise demokratik katılımla beraber organizasyon çalışanlarının zekâsı büyük önem taşımaktadır.

Stratejiyi oluştururken stratejik düşünmeyi organizasyonların tamamına yaymak gerekmektedir. Geleceğe yönelik öngörüler için yoğun çaba harcamak gerekmektedir. İnsanların hayal gücünü kullanarak beyin fırtınası yapması ve fark yaratmak için istekli olması oldukça önemlidir. Klasik strateji oluşturulurken üreten, seçen ve uygulayan organizasyonlar tepe yönetimidir. Tepe yönetimi karar alırken fikir birliği içerisinde davranarak kimin ne yapacağı baştan belirlenerek gerçekleştirilen toplantı ile stratejiler oluşturulur. Bu tür uygulamalar ile yaratıcı stratejinin gelişmesi sınırlandırılmaktadır ve uygulama aşamasında ise motivasyon eksikliğine sebep olmaktadır. Bu nedenlerden ötürü yaratıcı strateji oluşturmak için uzmanlardan ve planlamacılardan yararlanmak bir gereksinim hâline gelmektedir (Baran, 2000: 20-23).

Stratejik yönetim, bir organizasyonun iç kaynakları ile çevresi arasında kuracağı bağdır. Organizasyonların başarısı için çevresel beklentileri karşılayan bir davranışa sahip olmaları oldukça önemlidir. Çevresel beklentilerin tanımlanması, bu beklentilere uygun eylemler planlanması ve bu beklentilere yönelik değişime uyum sağlamak açısından sistemli bir analiz gerekmektedir. Stratejik yönetimin en önemli unsurları arasında yer alan stratejik planlama, yapılacak olan analiz için olanak sağlamakta ve hızlı değişim sürecinde uygulanabilir bir yaklaşım olarak organizasyonların kullanımına sunulmaktadır (Demir, 2001:11). Stratejik planlamanın etkinliğinin sağlanabilmesi için, stratejik yönetim anlayışının stratejilerin uygulanması açısından önemi büyüktür. Stratejik planların teorik çerçeveden çıkıp pratiğe aktarılması ile uygulanmasının kolaylaştırıldığı süreç stratejik yönetim süreci olarak kabul edilmektedir (Sevinç, 2014: 239).

Organizasyonlar günümüz koşullarında rekabet ortamında başarılı olabilmek için uzman işgücüne sahip olmalı ve bu işgücünü organizasyon içerisinde tutabilmek için stratejiler geliştirmek zorundadır. Sürecin başarısı için doğru yöntemler ile yüksek potansiyele sahip, yaratıcı, yenilikçi ve katma değer yaratacak personellerin organizasyona kazandırılması için bu niteliklere sahip çalışanları seçmek ve doğru pozisyonlar içerisinde istihdam etmek stratejik değişim sürecinin başarısı için vazgeçilmez bir koşul olmaktadır (Atlı, 2013: 171).

Kurumların kendilerini geliştirmesi açısından süreklilik kazanmaları, insana ve çevreye verdikleri bir üretim anlayışı ile hizmet anlayışını kurumun tamamına uygulamaları ile ilişkilidir (Gerçik, 2012: 87). Değişim, organizasyonlar açısından sürekli kullanmaları gereken temel değerler ile ilgisi olmasa da stratejiler ile ilişkilidir. (Wright, 2002: 6).

Kurumların sürekliliği için faaliyetlerini kişilere göre değil kişilerden bağımsız olarak sahip olduğu yeteneklerin tümünü kapsayacak şekilde düzenlenmesi ile mümkündür. Organizasyonların başarısı kadrolarını yedekleyecek bir sistemle birlikte personel yetiştirmenin sürekliliğinin sağlandığı ve bu sistem içerisinde doğru kullanımı ile mümkündür.

Çalışmanın ikinci bölümünde; stratejik değişimin amaçları, türleri, teorileri ve modelleri açıklanmıştır. Stratejik değişimde kullanılan araçlar sırasıyla incelenmiştir (SWOT, Kotter 8 adımlı model, McKinsey'nin 7S Modeli) ve stratejik değişimin işletme performansına olan etkileri anlatılmıştır.

2.1. Örgütsel Değişim Alanı Olarak Stratejik Değişim Kavramı

Çoğunlukla askeri alanda kullanılan strateji kavramı 19. yüzyıldan itibaren iş dünyası tarafından kullanılmaya başlanmış ve bugün modern yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarından birisi olmuştur. Strateji, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonların bugünkü ve gelecekteki durumlarının tanımlanabilmesi için bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Organizasyonların mevcut kapasitelerini ve dış çevrelerinde yaşanan gelişmeleri analiz ederek geleceğe yönelik kararlar alması ve izleyecekleri yolların belirlenmesi açısından strateji oldukça önemlidir. Hızlı değişimin her alanda görüldüğü günümüzde organizasyonlar verimliliklerini arttırabilmek, örgütsel hedeflerine ulaşmak, beklenmedik gelişmelere karşı en az düzeyde etkilenmek, değişimi yönetebilmek, çevreye sağlayacağı uyum ve varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürebilmek için değişim sürecinde oluşan koşullara uygun yeni yönetim tekniklerini uygulamak durumundadır (Sevinç, 2014: 213).

Yılmaz (2016: 454)'e göre strateji, örgütün hali hazırda uyguladığı mevcut stratejiden, yeni bir stratejiye yönelme durumunda farklı unsurlar göz önünde bulundurulur. Stratejik değişimden örneğin, *"savunmada kalma pozisyonundan altın arayıcısı bir pozisyona doğru değişimin gerçekleştirilmesi olarak söz edilmektedir"*. Diğer yönden stratejik değişimin örgütün kendi çevresi ile uyumlu olması belirtilmektedir.

Akyüz (2006: 110)'e göre strateji, bir organizasyonun asıl olan amaç, politika ve faaliyetlerini mantık çerçevesi ile birleştirip organizasyonun tek bir çatı altında amaçlarına yönelik hareket etmesini sağlayan bir model veya plandır. Wright ve diğerleri (1992: 3) ise strateji kavramını, *"organizasyonun amaç ve hedefleri kapsamında, üst yönetimin tutarlı sonuçlara ulaşmak için yaptığı planlar"* olarak tarif etmektedirler.

Barutçugil (2004: 55)'e göre ise strateji; öncelikli olarak değişimi ve gelişmeyi amaç edinen, organizasyonun çevre ile olan uyumunun sürekliliğini sağlayan, beklenmedik değişikliklere karşı kontrol mekanizmasını uygulayan bir yönetim aracıdır. Strateji; analitik düşünme odaklı, amaçlar ve çevreyle ilişkili, uzun dönemli, organizasyonların finansal ve insan kaynaklarını uyum içerisinde yöneten ve uygulayan bir güçtür.

Organizasyonlar, geleceğe yön vermek için öncelikli olarak mevcut olan çevrelerini değerlendirebilmeli ve fırsatlardan yararlanmayı bilmelidir. Bu bağlamda, strateji bir amaç, hedef, sonuç değil sonuca uzanan yolda uzun dönemli bir plan ve yöntemler bütünüdür (Bingöl, 2014: 7; Çevik, 2010: 138). Kavram olarak strateji, organizasyonun mevcut kapasitesi, dış çevresiyle ilgili analiz ve öngörülerde bulunarak hedeflerinin ve önceliklerinin belirlenip, bunların başarılı olması için planlama yapılıp uygun yöntemler kullanılarak insan ve insan dışı tüm araçlardan faydalanma sürecidir (Nohutçu, 2007: 106).

Stratejiyi bazı yazarlar, organizasyonların birbirleriyle olan ilişkileri sonucunda performanslarını arttıracak faaliyetler serisi olarak betimlerken, bazıları organizasyonun vizyon, misyon hedefini başarmaya yönelik hazırlanan ve organizasyona rekabet avantajı oluşturan kapsamlı bir plan şeklinde değerlendirmektedir (Hill ve Jones, 2008: 3; Jauch ve Glueck, 2004: 13). Bu tanımlar altında strateji, vizyonunu gerçekleştirebilmek için organizasyonun varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi için sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde değerlendiren, geleceği öngören, fırsatları değerlendiren, uzun dönemli iyi yönetim anlayışı ile hareket eden, organizasyonların ana amaçlarını ve eylemlerini politikalarına göre çerçevelendiren, organizasyona dinamiklik veren ve gelişmenin sürekliliğini sağlayan etkin bir yönetim aracı olarak tarif edilmektedir (Güney, 2019: 6-7).

2.2. Stratejik Değişimin Amaçları

İşletmelerin mevcut durumunun daha iyi olması için stratejik değişimler gerçekleştirilmektedir. Stratejik değişimin amaçları genel ve özel olarak iki şekilde ele alınabilir. Stratejik değişimin amaçlarını inceleyecek olursak organizasyonun sürekliliğinin sağlanması başta gelmektedir. Organizasyonun büyümesi ve gelişmesi, iç ve dış çevre ile düzenli uyumu, personelin tutumunun değiştirilmesi ifade edilebilir (Aykaç, 1991: 118; Tokat, 1996: 24-28). Stratejik değişimin amaçlarını, organizasyonların etkinliğinin, verimliliğinin arttırılması ve diğer amaçlar bütünü olarak ifade edebiliriz.

Örgütsel Etkililiği Artırmak

Organizasyonların etkinliklerini arttırması stratejik değişimin en önemli amacıdır. Örgütsel etkililik, örgütün belli bir dönem sonunda ulaşabildiği amaçlarını ifade eder (Efil, 2002: 360; Prokopenko, 1995: 6). Etkililik, personel gayretinin çıktı ve nitelik için ortaya konan hedeflerin meydana gelme derecesidir (Prokopenko, 1995: 16).

Uzun seneler varlığını sürdürme çabası gösteren ve varlıklarını zorluklar ile devam ettirmeye çalışan organizasyonlar ile hızlı gelişim ve değişim temposu içerisinde bulunan organizasyonların arasındaki farklılıklar etkililik noktasındadır. Yoğun rekabet ortamında organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmek için en önemli kriter rekabet ortamındaki organizasyonlardan daha etkili olmalıdır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için değişme, gelişme ve değişimde öncü olmalı veya mevcut değişimin gerisinde kalmaması gerekmektedir. Bu sebeple organizasyonlar stratejik değişim evresine girerler (Yeniçeri, 2002: 160).

Kreitner ve Kinicki (1995) tarafından, bütün organizasyonların etkinliği değerlendirilirken önem gösterilmesi gereken bazı genel faktör öğeleri belirlenmiştir. Bu öğeler aşağıdaki gibi gösterilebilir (Karslı, 2004: 27):

Hedefe Ulaşılması: Burada organizasyonların gayesine ulaşması açısından kazanımı değerlendirilir.

Kaynak Yaratma: Organizasyonların meta üretim veya hizmet girdilerini arttırabilmesi önemlidir.

İç Süreç: Burada daha çok yapısal süreçlere olan ilgisi görülmektedir. Organizasyonlar için sağlıklı sistem kurularak devamlılığını sürdürmesi ön plandadır.

Stratejik Paydaşların Doyumu: Organizasyonların yürüttükleri faaliyetlere katılım sağlayan personellerin doyumunun sağlanması büyük önem arz etmektedir.

Organizasyonların etkinliklerini arttırmak için üst yönetim kadrolarını niteliklerinden dolayı kolayca tatmin olmayan, cesur, atılgan ve değişimi yönetebilecek personellerle doldurmak gerekmektedir. Bu yöneticiler, rol modelleri izlemek yerine faaliyet içerisinde bulundukları sektörler içerisinde lider olmayı tercih etmektedir. Bu sebeple, zamanında gerekli stratejik değişim ve yenilikleri gerçekleştirmektedirler (Yeniçeri, 2002: 160).

Verimliliği Artırmak

Verimlilik artışı stratejik değişim için önemlidir. Verimliliği tanımlayacak olursak, üretim ve hizmet sisteminde üretilen çıktı ile bu çıktıyı meydana getirmek için kullanılan girdi arasındaki etkileşimdir (Prokopenko, 1995: 3). Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında organizasyonların hayatını devam ettirebilmek için dikkat etmesi gereken yönetim ile ilgili olan verimlilik, ülkelerin kalkınmalarına destek olarak, ulusal refah düzeyi için önemli bir göstergedir ve organizasyonlar için kazançlı olmanın en önemli sebeplerinden biridir (Büyükkılıç, 2001: 16).

Organizasyonlarda görülen düşük verimliliğin görülme sebebi organizasyonların katı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu tür organizasyonlar değişimleri algılayamadıkları için işgücünün yeni kapasitesi ile teknolojik yenilikleri sezemezler. İyi bir yatay iletişim kanalından mahrum kalmaları yüzünden karar alma süreçleri verimsiz geçmektedir. Bunlar beraberinde yetki devrinin önünde engel oluştururken, bürokrasi açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Verimliliğin artırılması için esnek organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir (Prokopenko, 1995: 14).

Verimliliği yükseltmek için daha az girdi ile daha çok çıktı elde edilmelidir. Bunu sağlarken daha az işgücü, zaman, finansman ve kaynak kullanımı ile daha fazla miktar ve kalitede, daha hızlı ve ekonomik olmalıdır (Tüz, 2004: 26). Organizasyonların verimlilik artışı için farklı alanlar içerisinde değişim gerçekleştirilebilmektedir. Yüksek verimliliğin sağlanması için teknolojik yeniliğin önemi büyüktür. Ürün miktarında oluşacak artış, kalite artırımı, yeni pazarlama teknikleri, otomasyon ve bilgi teknolojisiyle yaratılmaktadır (Prokopenko, 1995: 14).

Verimlilik artışını sağlamak için diğer faaliyet dalı ise insan kaynaklarının daha iyi yönetilmesidir. İnsan kaynaklarından tam fayda sağlayabilmek için gerekli stratejilerin belirlenmesi esas olarak bu konu ile ilgilidir (Konrad ve Deckop, 2001: 270). İş koluna göre seçim, personelin motivasyonunun artırılması, gelişiminin sağlanması ve kontrolü gibi çeşitli uygulamalar ile personelin emek verimliliğinin artırılmasını sağlayacaktır (Hançer, 2004: 24-25).

Diğer Hedefler

Değişimin, mal ve hizmet üretiminde yenilikçi olmak, müşteri odaklı çalışmak, organizasyonel iş birliğinin artırılması, organizasyonun imajının yükseltilmesi diğer hedefler arasında yer almaktadır (Tekin vd., 2007: 44-45). Tahmin ve motivasyon düzeyinin artmasına katkı sağlamak, geleceğe yönelik planlamalar ile geleceğe hazır olmak, sorunlara çözüm getirmek, iletişim kanallarının geliştirilmesi, statüye dayalı yetkilendirme yerine bilgiye dayalı yetki sağlama, uyumun sağlanması gibi hedefleri de diğer hedefler içinde bulunmaktadır (Tüz, 2004: 27).

2.3. Stratejik Değişimi Gerektiren Nedenler

Stratejik değişimi etkileyen organizasyon durumları, yapısal özellikleri, performans değişiklikleri, kaynakları, işgücü yapısı, önceki stratejileri, üst yönetimin özellikleri arasında yer alır. Bu etkenler bazen stratejilerin uygulanması konusunda avantaj sağlarken bazen de engeller çıkarmaktadır (Tutumlu, 2002: 23).

1. Büyüklük

Organizasyonların değişimine sebep olan etkenlerden bir diğeri büyüklüğüdür. Organizasyonlar zaman içerisinde gelişerek belli bir sınıra ulaştıkları zaman eski şekilde yönetilmeleri zorlaşmaktadır. Yaşanan bu hızlı büyüme sonucu organizasyonların dengelerinde bozulmalara neden olmaktadır. Bunun sonucu değişim gerekli olmuştur. Ancak organizasyonların büyüklükleri, faaliyet süreleri ile stratejik değişim arasındaki ilişki ile ilgili farklı bulgulara rastlanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu bazı araştırmacılar tarafından büyüklük ile değişim arasında olumlu bir etki bulunurken, bazı çalışmalara göre tam tersi sonuçlar bulunmuştur. Organizasyon içerisinde bir değişim yaşanacaksa büyüklüğü ve kaynak yapısı arasında doğru orantı bulunmalıdır (Rajgopalan ve Spreıtzer, 1996).

2. Performans Değişiklikleri

İşletmelerin satış ve kâr oranlarında yaşanan düşüşler gerilemeyi işaret etmektedir. Böyle durumun yaşanması sonucu yönetim merkezileşirken, denetim artar ve genel bir verimlilik artırma ile maliyetleri düşürme programı uygulamaya konulur. Yapılan çalışmalarda farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda bazı çalışmalar kâr ve satış oranlarının gerileme üzerinde bir etkisinin bulunmadığını, bazıları ise gerçekleşen gerilemenin büyüklüğüne göre değişim büyüklüğünün de etkilendiğini ortaya koymuştur (Rajgopalan ve Spreıtzer, 1996).

Organizasyonların yaşadıkları kötü performans, sorun çözümüne yönelik yapılan çalışmaların hızlandırılmasına sebep olmaktadır. Hedeflenen performansa ulaşmak için başarısızlık ortamında değişim ve risk almada bir artışa neden olmaktadır. Performans düzeyinde yaşanan gelişmeler daha önce uygulanan yol ve stratejiye olan güveni artırmaktadır. Bu da yaşanan değişime gösterilen dirençlerin artmasına neden olmaktadır. Ancak yaşanan bu hâl çevresel değişimi de ihmal etmeye sebep olurken dışsal değişimleri zorlayarak gerilemeyi ortaya çıkaracaktır. Bu durumda stratejik değişime ihtiyaç artacaktır (Özkara, 1999).

3. Örgütsel Eksiklikler

İşletmelerin organizasyonel eksiklikleri arttığı zaman değişimin yaşanması zorunlu hâle gelmektedir. Bu eksiklikleri sayacak olursak; karar verme ve uygulamadaki sürecin ağır olması, merkezi yönetim anlayışı, yenilik, yaratıcılıktan mahrum olma, geçmiş dönemlerde uygulanan stratejiler olarak belirtilebilir. Bu kapsamda baktığımızda eski stratejilerin değişim ihtimalini ve yönünü etkilediğini görebiliriz. Eski stratejiler için büyük yatırımlar yapılması sonucu strateji uygulanmaya devam ederken daha az yenilikçi olan eski stratejiler ise daha yenilikçi olmuşlardır (Rajgopalan ve Spreıtzer, 1996 akt. Tutumlu, 2002: 24).

4. İşgücü Yapısı

Günümüz işgücü yapısının geçmiş elli yıl öncesine göre büyük değişim gösterdiği görülmektedir. Yaşanan değişim sonucu tarım toplumundan, endüstri toplumuna oradan da bilgi toplumuna yapılan geçişler emek yapısında farklılaştırmalara yol açmıştır. Farklı yaş aralıklarında iş ve kişilik konusunda farklı özelliklere sahiptirler. Bu farklılıkların arasında eğitim düzeyi de önemli bir etkiye sahiptir. Okullarda alınan eğitim, iş yükünün getirdiği beceriler açısından yetersiz olabilmektedir. Bu sebeple, personeller organizasyon tarafından yeniden eğitilmeli ve becerileri geliştirilmelidir (Özalp ve Kırel, 1998).

5.Üst Yönetim Özellikleri

Stratejik değişim, kaynakların belirlenip ve dağılması açısından üst yönetimin etkisinin ve sorumluluğunun bulunduğu bir alandır. Organizasyonların rekabet ortamında bulunduğu pazarda ya da ürün değişikliklerinde motive edici güç üst yönetimdir. Yöneticiler için yaş ve kıdem değişim olasılığını azaltan bir nedendir. Değişim olasılığını azaltan bir diğer kriter ise yöneticilerin yaş ve kıdemidir. Organizasyon içerisinde uzun süredir çalışıyor olma,

daha önceki stratejilerin de belirlenmesinde etkili olduğu için değişim önünde direnç oluşturmaktadır. Üst yönetimin yaş, kıdem ve cinsiyet gibi farklılıklar barındırması sonucu problemlere karşı daha gerçekçi çözümlemeler getirmekle beraber değişimin kapsamını da artırmaktadır (Özkara, 1999).

2.4. Stratejik Değişim Türleri

Organizasyonlar yönünden farklı isim ve çeşitlilik altında stratejiler görülebilmektedir. Bunların en fazla ele alınanları ise sözleşmeye dayanan düşünce tarzına yönelik, planlanmış, aşamalandırılmış, şemsiye, hür ve anlaşmalı stratejilerdir. Planlanmış strateji; gerekli önlemler alınarak iyi fikir yürütülmüş stratejiler, taahhüde dayanan strateji; liderin vizyon çerçevesinde olan, hızlı değişim gösteren veya bertaraf edebilen stratejiler, ideolojik strateji; ideolojiler çevresinde oluşan, değişim göstermesi zor olan stratejiler, şemsiye strateji; hedefleri lider tarafından belirlenen; fakat diğer üyelere bu doğrultuda ulaşabilme kararlarına yardımcı olan stratejiler, süreç stratejisi; liderler tarafından süreçlerin kontrol altında tutulması ile meydana gelen stratejiler, bağımsız strateji; organizasyonun farklı bölümlerinde çeşitli şekillerde yaratılan stratejiler, anlaşma stratejileri; personeller arasında tartışılıp, konuşularak karşılıklı alınan kararlar sonucu ortaya çıkan stratejileri ifade etmektedir (Natgün, 2000: 285-286).

Bunlara ek olarak yapısal ve üretim yönünden stratejiler; büyüme, daralma, denge ve karma stratejileri örnek gösterilmektedir. Organizasyonun sürekli genişlemesi hedefine ulaşmak için büyüme stratejisi belirlenirken, daralma gerileme stratejisiyle ise uzmanlaşma hedeflenmektedir. Denge stratejisi; çevreden kabul gören organizasyonun kendi açısından düşük riskler görüldüğü zaman uygulanmaktadır. Bu tür stratejiler belirlenirken organizasyonların etkinliklerinde ve amaçlarında kritik değişiklikler yapılmaz. Birden fazla stratejinin aynı anda uygulanması durumunda ise, karma stratejinin benimsendiği söylenebilir (Schermerhorn, 1989: 137-140).

Farklı stratejiler içerisinde önceden tecrübe edilmemiş ve uygulamaya konulmamış yeni fikirler barındıran *"yenilikçi stratejiler"*, organizasyonların konumlamalarını rakiplerine yönelik aldığı, uygulayacağı stratejilere yönelik aldığı konumlara göre tayin ettikleri *"rakiplere göre stratejiler"*, kısıtlı hedef kitlesi içinde varlığını sürdürmeyi düşünen *"odaklaşma stratejisi"* de bulunmaktadır. Her bir strateji şu şekilde gruplandırılmaktadır (Baran, 2000; Özdemir, 1999):

- Denge stratejileri; diğer adları ile ağır büyüme stratejisi, büyümeyi yavaşlatma stratejisi, kâr stratejisi, varlığını sürdürme stratejisi olarak adlandırılabilir. Yavaş büyüme stratejisi; önceki büyüme hızının enflasyona yönelik uyarlanarak sürdürülmesini öngörmektedir. Cüzi risk barındıran strateji ise organizasyon başarılı olduğunda ve organizasyonun başarısının süreceği tahmin edildiğinde işleme konulmaktadır. Kâr stratejisinin ana hedefi kârı ve nakit oranlarını kısa vadede çoğaltmaktır. Büyümenin yavaşlatılması stratejisi, büyüme odaklı stratejiden istikrarlı stratejiye geçiş stratejisidir. Büyümenin hızlı olduğu organizasyonların yeni boyutlarında dengeyi sağlamalarına yardım etmektedir. Varlığını devam ettirme stratejisi ise, çevre faktörlerinin organizasyonun büyüme stratejisini sürdürmesine katkı sağlayan özelliğini kaybetmesi ile ortaya çıkan stratejidir.

- Büyüme stratejileri; yalnız ürün ve hizmet satış payını yükselterek iç büyüme stratejisi ile ürün ve hizmet farklılaştırmasıyla iç büyüme stratejisi, iş birlikleri ve ortak girişimlerle dış büyüme stratejisi, dikey birleşme yolu ile büyüme stratejisi, satış stratejileri gibi çeşitli kümelere ayrılmaktadır. Daralma, gerileme stratejileri içerisine; organizasyonun çevresinde yaşanan duraklama ve gerileme dönemlerinde uygulanan, iç etkinliğini artırma, maliyetleri düşürme, gelir artırımı, aktiflerin kısılarak organizasyonun etkinliğini düzeltme amaçlı *"geri dönme stratejisi"* dir.

Çoğunlukla organizasyonun bir parçasının satışı ile ortaya çıkan *"küçülme stratejisi"*, organizasyon yöneticilerinin başarısızlığı ve organizasyon zor durumda olduğunda, organizasyonların ürün ve hizmetlerinin çoğunlukla tek bir müşteriye satıldığı şartlarda meydana gelen *"esir şirket stratejisi"*, işletme başarısız olduğunda bütün organizasyonun satılması ile sonuçlanan *'satış veya likidasyon stratejisi'* devreye girmektedir.

Organizasyon bünyesinde *"risk alma stratejisi"* de toplam stratejinin önemli bir parçasıdır. Ancak bu olgu organizasyonlar içerisinde başarısızlık korkusu ortaya çıkarabilmektedir. Organizasyon personelleri mesuliyet alarak yeni görüşler sunabilir ya da *"söylenildiği gibi yap"* davranışını benimseyebilirler. Risk alınabilmesi stratejinin kazanımı için önemli görülmektedir (Noy, 2001).

2.5. Stratejik Değişim Teorileri

Yönetim adına yapılan araştırmalar devamlı organizasyonların nasıl ve neden değişime uğradıklarını anlatmaya çalışmıştır. Değişim kuramları fen bilimlerinden biyolojik bilimler gibi alanlar içerisinden meydana gelen oluşumlara dayandırıldığı için birbirleri

arasında uygunluk sağlamayan ve organizasyonların kapsamlı olarak incelenmesinin önünde engel yaratan kuramlarda büyük çatışmalar ortaya çıkmıştır (Van De Van ve Poole, 1995: 510).

Stratejik değişim kaynağında gözlemlediği sorular ile kendine özgü metodolojiye dayanan iki düşünce ekolüne ayrılabilir. İlk olarak stratejik değişimin önkoşul ve sonuçlarına dayanan ekolünü söyleyebiliriz (Gibbs, 1993; Ginsberg ve Buchholtz, 1990; Oster, 1982). İkinci ise uzun seneler araştırmalar yapılarak kullanılan stratejik yönetim sürecinde yönetim kadrolarının görevlerine odaklanan süreç okuludur (Webb ve Dawson, 1991; Whipp, Rosenfeld ve Pettigrew, 1989).

Boeker (1997) ve Zajac ve Kraatz (1993)'de yaptıkları çalışma ile organizasyon büyüklüğünün stratejik değişimi gerçekleştirme açısından olasılığına katkıda bulunduğunu, Fombrun ve Ginsberg (1990) yaptıkları çalışma ile ufak organizasyonlara göre daha basit değişime uğradıklarını saptamışlardır. Bu sebeple organizasyonlar büyüdükçe eylemsizliklerinde artışların gerçekleşmesine neden olmuştur (Boeker, 1997: 165; Zajac ve Kraatz, 1993: 96; Fombrun ve Ginsberg, 1990: 305).

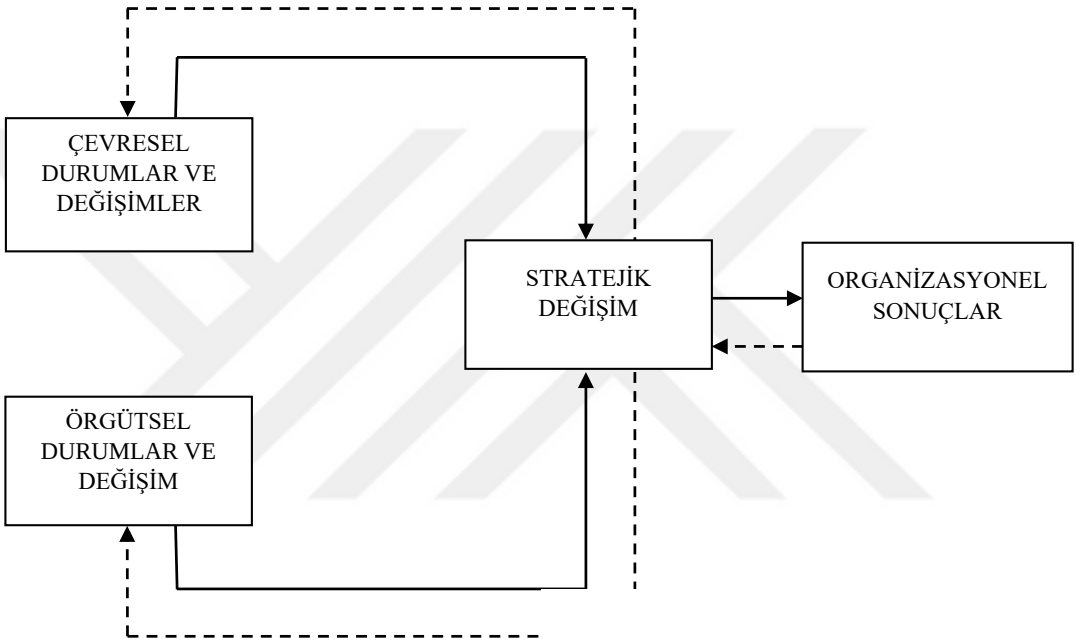
Görülen uyumsuzluktan dolayı kabul gören bir organizasyonel değişim kuramı yoktur (Sloan, 2009: 18). Birbirlerine ters olan bulgular ile elde edilen birikim araştırmacıların stratejik değişimi daha kısmi kavramasına sebep olmuştur. Bundan dolayı Rajagopalan ve Spreitzer gibi iki stratejik ekol yaklaşımlarını üç farklı kuram olan rasyonel, öğrenme ve bilişsel yaklaşımla oluşturmuştur (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996: 49). Rasyonel teori kapsam ekolüne dâhil olurken öğrenme ve bilişsel kuram ise süreç ekolüne odaklanmaktadır (Dinçer, 2013).

Stratejik Değişim ve Rasyonel Teori

Stratejik değişim rasyonel kurama göre, tanımlaması yapılmış bir sorunun en iyi sonuç için ardışık, planlı bir araştırma olarak tanımlanmaktadır (Mintberg, 1990: 176). Rasyonel kurama göre en iyi çare ise liderlerin ellerinde bulundurdukları kaynaklar ile mümkün oldukça çözüme ulaşmaya çalışmalıdır. Lider tüm organizasyon yapısını düşünür ve seçenekleri arasından en çok faydası olacak stratejiyi seçer. Belirlenen en uygun strateji sonrası en uygun eylem planına geçilir (Dinçer, 2013).

Yönetsel eylemlerin etkisinde olmayan çevresel durumlar stratejik değişimin kapsamını doğrudan etkiler. Aynı zamanda ataletle ilgisi olan organizasyonların etkenlerinin değişimine engel olan zayıflıklar ile esnekliğe katkı sağlayıp değişimi destekleyen güçlü taraflar olduğu varsayılır. Rasyonel teoriye göre stratejilerde değişikliğe gitmenin temel hedefi organizasyonun ekonomik başarısının gelişimine katkı sağlamaktır (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 51).

Şekil 2.1'de rasyonel teoriye göre stratejik değişim modeli gösterilmektedir.



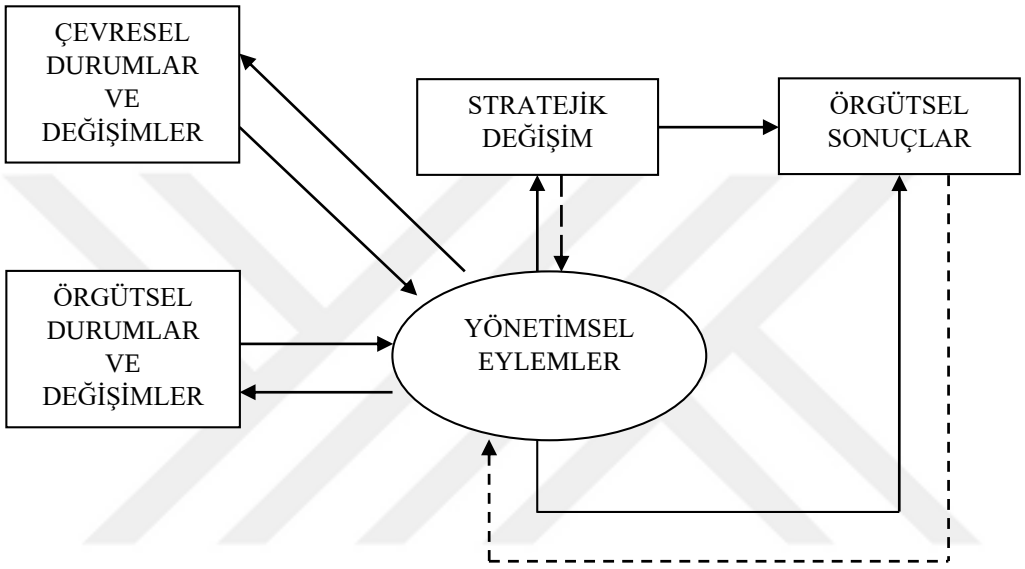
Kaynak: Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 51
Şekil 2.1. Rasyonel Teoriye Göre Stratejik Değişim

Rasyonel teoride gelecek tahmini ve çevresel öngörüler olduğu gibi kabul edilir. Düşünce ve eylem ayrı olarak incelenmelidir. Eylemden farklı tutulan uygulama, stratejiyi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Organizasyon süreçlerinin nasıl işlediği üzerine hiç durulmamaktadır (Grant, 1995: 19).

Stratejik Değişim ve Öğrenme Teorisi

Stratejik değişim süresinde yönetsel oluşumları merkeze alan öğrenme teorisi; stratejik değişim, yöneticilerin organizasyonu ve çevresinin doyuma ulaşabilmesi için attıkları adımlar ile değişikliği oluşturduğu ağır bir süreç olarak görülmektedir. Öğrenme kademesi organizasyonun strateji alanındaki büyük ve küçük değişimlerinden kaynaklanabilmektedir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 56).

Öğrenme kuramı; stratejilerin, organizasyonların konu ile ilgili yeteneklerini ortaya çıkan davranışlar ile bunlara etkisi olan şartlardan meydana geldiğini ileri sürmektedir. Uygulanan stratejinin düzenleyicisi stratejisttir (Dinçer, 2013). Strateji, geçmişten günümüze kadar uzanan organizasyon davranışına ait bakış açısıdır. Stratejinin başarısı geçmişe dönük şekillendirilebilmektedir. Bu sebeple gelecek ve çevre hakkında öngörüler üzerinde çok durulmamaktadır (Dinçer, 2013). Şekil 2.2'de öğrenme teorisine göre stratejik değişim modeli görülmektedir.



Kaynak: Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 57
Şekil 2.2. Öğrenme Teorisine Göre Stratejik Değişim

Öğrenme teorisine göre stratejik değişim, çevresini biçimlendirip yön verdiği yönetsel eylemlerle beraber gelen organizasyon ve çevresel değişimlerle stratejinin kapsamındaki değişikliklerin birleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yönetim eylemleri çevre, organizasyon ve stratejinin boyutu tarafından biçimlenen davranışları yansıtmaktadır. Bu sebeple stratejik değişimin öğrenme kuramı ve rasyonel kurama göre daha birleşik tanım benimsenmektedir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 56).

Bu teori ile stratejik değişim, yöneticilerin deneyimlerden elde ettikleri gibi evrimci ve tekrarlanan değişim olarak kabul görür. Personellerin rol ve becerilerinde yaşanan değişim; stratejik değişimi hızlandırıcı bir etki yaratır, ardından yapısal uyum süreci takip eder ve organizasyonun yönetim sürecinde yaşanan değişimini izler ki bu süreç de organizasyonların kuvvetlenmesine ve öğrenmesine yardımcı olur (Yetton vd., 1994: 57).

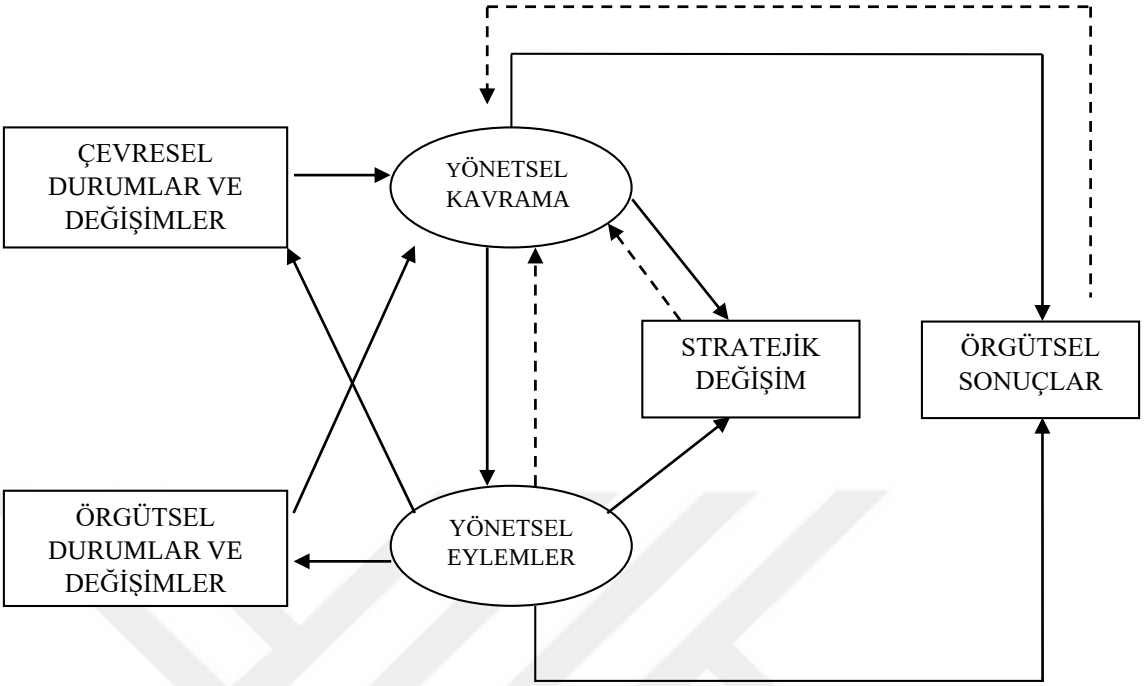
Stratejik Değişim ve Bilişsel Teori

Bilişsel teori; stratejik değişim aşamasında yöneticilerin bilişsel yönlerine önem veren bir kuram olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin kendi inanç ve bilgi yapıları farklı bilişsel bakış açısı kazanmalarını sağlamaktadır. Bilişsel modelde önemli olan süreçtir. Bu aşama yöneticilerin rolü olan çevre ve organizasyon yapısı ile yorumlanır. Bilişsel teorinin ana varsayımı çevrenin yansız olarak öngörülemeyeceğidir. Çevre belirlenirken yöneticilerin fikirleri değerlendirilir. Yöneticilerin fikirleri karar almayı etkiler (Bukszar, 1999'dan akt. Panagiotou, 2006: 439).

Yöneticilerin stratejik karar alma durumunda her yöneticinin bakış açısı ve yorumları onun fikirlerinin temelini yansıtmaktadır. Fikir yürütme gelecekte yaşanacak olaylar hakkında hipotez yaratma yeteneğidir (Hambrick ve Mason, 1984; March ve Simon, 1958'den akt. Wiersema ve Bantel,1992: 94). Yöneticilerin vizyonu veya organizasyon alanında dikkat edilmesi gereken öğelerin görülmesini bilişsel temel sınırlamaktadır. Ancak süreçlerle alakalı bilgi zihnin işleyiş açısı ile sınırlandırılır (Wiersema ve Bantel, 1992: 94).

Bilişsel teori stratejik değişimin temel hedefleri, ekonomik değişkenleri ve ekonomik olmayan değişkenleri içine alır. Böyle çıktılar yönetsel kararlardan ve strateji oluşumundaki değişimlerden meydana gelir. Neticede ikili öğrenme ilişkisi barındıran stratejilerde ve organizasyonel üretimlerde meydana gelen farklılıkların değişim aşamasında yönetsel bilgi unsurlarını tekrar şekillendirebileceği ortaya çıkar (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 63).

Bilişsel kurama göre stratejik değişim modeli şekil 2.3'te gösterilmiştir.



Kaynak: Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 63
Şekil 2.3. Bilişsel Kurama Göre Stratejik Değişim

Stratejik değişim kuramı aslında değer unsurlu bir yapı, değişim ajanları ve araştırmacılar tarafından sosyal ideolojileriyle yönetilirler (Sloan, 1999:18). Fakat Van de Ven ve Poole (1995) birleştirilen kuram, organizasyonların değişimi ve gelişimi açısından ortaya konulan çeşitli disiplinlere ait yaklaşımların oluşturduğu çeşitli bakış açılarını koruyarak, tamamlayıcılıkları kıyaslanmadığı sürece gereksinim olmadığı belirtilmektedir. Her yaklaşımın, farklı perspektifin kabul görmesi ile sağlanabileceğini ifade etmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995: 511).

Zamansal (Temporal) Planlı Stratejik Değişim Teorisi

Organizasyonları stratejik değişim teorileriyle değerlendirebilecek pek çok birim vardır ve Huy (2001) kendi stratejik değişim teorisini geliştirme aşamasında zaman boyutunu ve değişimin içeriğini ele almıştır. Huy'a göre *"değişimi yönlendiren amaçtır ve stratejik değişimi zaman perspektifi etkiler. Liderler kısa zaman perspektifi ile hareket ettiklerinde zamanı göz ardı ederek hızlı sonuç veren stratejik değişimleri uygularlar. Uzun zamanlı sonuçları hedefleyenler ise gelecekte etkileri olacak değişimlere göre stratejik eylemler seçerler"* (Huy, 2001: 602). Huy, stratejik değişimin içeriğini ise ortak inançlar ve biçimsel yapılar (Romanelli ve Tushman, 1994) tanımlamasına göre ve iş süreçleri ve sosyal ilişkilerin

(Weick ve Quinn, 1999) tanımlaması olarak ifade etmiştir (Huy, 2001: 602). Bunun sebebi olarak dört farklı değişim müdahalesi önerilmektedir. Bunlar; biçimsel yapılara müdahalede bulunma, değişimi komuta etme, iş süreçlerine müdahalede bulunma, değişim mühendisliği, inançlara müdahale, değişim öğretimi, sosyal ilişkilere müdahale ve değişim ile ilişkili sosyalleşmedir (Huy, 2001: 604).

Stratejik değişimin bu teoriye göre önemli bir bileşeni zamandır. Değişime uğrayan bir organizasyona, personellerin ve organizasyon yöneticilerinin faaliyetlerinin öncelikleri, zamanlaması ve aciliyetine göre zamana yönelik bakış açısı olduğu varsayılır. Lider organizasyonun zaman perspektifini anlar ve zamana bakış açısı ile organizasyonun zaman perspektifinin uyumlu olduğu anlaşılmaktadır (Sloan, 2009: 24).

Ani ve Zamana Yayılmış Stratejik Değişim Teorisi

Yetton, Johnston ve Craig (1994), stratejik değişim sürecini ani ve zamana yayılmış olarak ele alan bir teori ortaya koymuşlardır. Küçük ölçekli işletmede yapılan araştırma ile ortaya çıkan bu teori gelişen teknoloji sonucu değişimin ani olarak gerçekleşebileceğini öne sürmüştür.

Organizasyonlar, stratejik uyum elde etmek için aşamalı ve yavaş değişim süreçleri ile olarak stratejilerini belirlerler sonrasında bu stratejiye organizasyon yapısını, yönetim süreçlerini, kişisel becerileri, rolleri ve teknolojiyi uyarlarlar. Yetton ve arkadaşları bu durumun hep böyle olmadığını ortaya koyarak organizasyonların önce teknolojiyi uygulayıp daha sonra bu teknolojiye göre yapıyı, becerileri, süreçleri ve stratejiyi geliştirerek bir uyum sağlanabileceğini belirtmiştir (Yetton vd., 1994: 57). Bunun sonucu ani ve köklü stratejik değişim gerçekleşmiş olur. Yaşanan hızlı değişimler riski artırırken, yavaş değişimlerde risk azdır. Bu sebeple organizasyonlar yapıları ve süreçlerde yapılacak olan önemli değişiklikler yerine küçük artışlar ile gerçekleşen değişim desteklenmektedir.

Ani ve zamana yayılmış stratejik değişim, yeni bir teknolojik uygulamadan ortaya çıkabileceği ve personelin becerileri, organizasyon yapısı, yönetim süreçlerinde ortaya çıkan değişikliklerin organizasyonların stratejilerini geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Sloan, 2009: 25).

Stratejik Değişimin Kesintili Denge Teorisi (Sıçramalı Denge Teorisi)

Tushman ve Romanelli (1985) tarafından önerilen ve sonrasında Romanelli ve Tushman (1994) tarafından geliştirilen teori yavaş ve evrimci stratejik değişimlerin uzun zaman aralıklarının, ani ve radikal stratejik değişimlerin kısa aralıklar ile kesintiye uğradığını varsayar.

Kesintili denge teorisi organizasyonel davranış konusunda denge ve devrimci dönem olan derin yapıları ele alır. Organizasyonların denge dönemleri organizasyon yapısının, aktivitelerinin korunması, çevresel değişime uyum sağlanması için yavaş ve kademeli stratejik değişim gerektirir. Devrimci dönemler çevrede yaşanan önemli değişimler ile ortaya çıkar ve kısa dönemli radikal stratejik değişimler gerektirir (Gersick, 1991: 14).

Kesintili denge teorisine göre radikal ve kısa dönemli stratejik değişim planlıdır ve sıklıkla meydana gelmez, sürekliliği yoktur. Bu değişim organizasyon çevresiyle organizasyon yapısı arasındaki uyumsuzluğun sonucudur ve organizasyon lideri tarafından gerçekleştirilir (Weick ve Quinn, 1999'den akt. Sloan, 2009: 29). Sürekli ve yavaş stratejik değişim, devamlı olarak meydana gelen ve birbirine bağlı olan değişiklikleri ifade etmektedir. Sürekli değişimin ortaya çıkması için öncelikle kültür değişimine izin verilmelidir. Organizasyon personelleri sürekli öğrenmeye açık olmalı, yeni fikirler ile uyumlu ve bunları yararlı şekilde dönüştürme aşamasında yeteneğe sahip olmalıdır (Gold, 1999; Weick ve Quinn, 1999'dan akt. Sloan, 2009: 31).

Stratejik Değişim Kompleksliği Teorisi

Stratejik değişimin karmaşa teorisi Dolan, Garcia ve Auerbach (2003) tarafından geliştirilmiştir. Organizasyon çevresi belirsizdir. Bir alt sistem olan organizasyonlar belirsizlikler içeren çevreleri ile etkileşimlerinden dolayı karmaşıklaşır ve durum kaosa sebebiyet verir. Organizasyonlar genellikle belirsizliği kontrol altında tutmaya ve kaosu ortadan kaldırmaya çalışır. Aslında belirsizlikleri ortadan kaldırma yolu ile organizasyona güven ortamı sağlamaya çalışılsa da özünde değişime direnç gösterir (Grobman, 2005'ten akt. Sloan, 2009: 32).

Stratejik değişime konu olan belirsizlik kuramı Dolan, Garcia ve Auerbach (2003) tarafından oluşturulmuştur. Organizasyon çevresi kararsızdır. Alt sistem organizasyonlar çevrelerinde yaşanan belirsizliklerden dolayı çevre etkileşimleri düzensizleşir bu da kargaşaya sebep olur. Organizasyonlar genellikle belirsizliği kontrol etmeyi ve kargaşayı

gidermeyi çabalar. Esas amaç belirsizlikleri gidererek organizasyonda güven ortamını sağlamak olsa da esasen değişime direniş gösterirler (Grobman, 2005'ten akt. Sloan, 2009: 32).

Organizasyonlar yaşadıkları kargaşayı kontrol altında tutamamaktadır bundan dolayı kargaşa ile mücadele edebilmek için en iyi izlenecek yol kaotik davranışları engellemek yerine bunu benimseyip karakteristiğini algılamaya çalışarak ona göre davranması daha olumlu olacaktır (Dolan, Garcia ve Auerbach, 2003: 26). Bu durum ise durmaksızın stratejik değişim ile bütünlüğünü gerekli kılar. Karmaşa teorisi; organizasyon çevresinin istikrarsız olduğunu ve bu istikrarsızlığın organizasyonel kaosa katkısının olduğunu varsaymaktadır. Kargaşa ve ayırt edilemezlik ile mücadele edebilen organizasyon, devamlı stratejik değişim sürecinden geçmek zorundadır (Sloan, 2009: 34).

2.6. Stratejik Değişim Modeli

Stratejik değişim literatürüne bakıldığında birleştirilmiş bir stratejik değişim kuramı karşımıza çıkmaktadır. Birleştirilmiş stratejik değişim, geleneksel organizasyonel gelişmeyi ve stratejik yönetimi kapsama alanına alan bir uygulamadır. Buna göre çevre ve işletmenin stratejik uyumunu sağlayabilmek için kademe kademe veya hızın yüksek olduğu köklü bir yapıda sistematik kurulumun gerçekleşmesi için kasti ve eşgüdümsel bir aşamadır. Performansın ve etkinliğin oluşması ile de tamamlanmaktadır (Greiner ve Bhambri, 1989: 69-70).

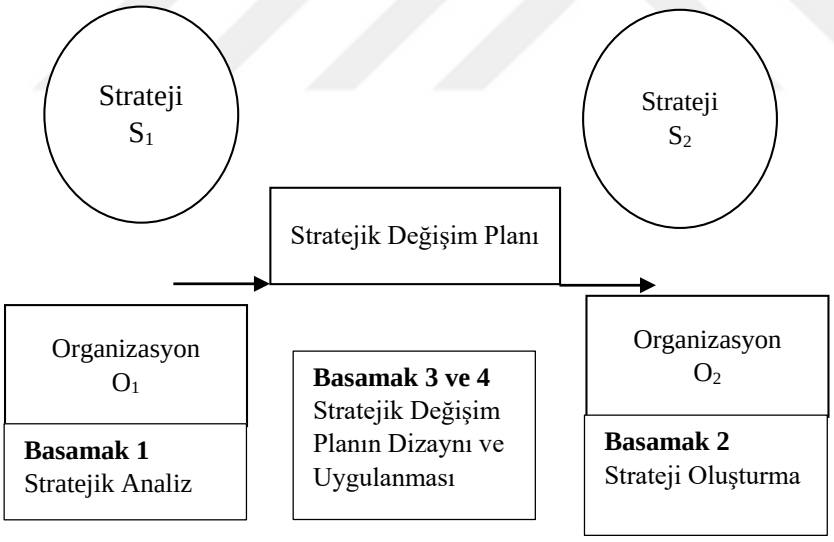
Üst düzey yöneticiler geleneksel stratejik değişim aşamasında gerekli ekonomik tahminleri oluşturarak, rakipleri pazarın genel durumunu analiz edip inceleyerek örgütün stratejilerinin belirlenmesinde işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin çevrenin fırsat ve tehditleri ile dengeli bir düzende olması için çaba sarf ederler. İşletme için belirlenen yeni yön orta düzey yönetici ve çalışanlara bildirilir. Bu durumda çalışanların katılımı oldukça minimum hale getirilmiştir ve amaçlara ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan yeni taktik ve davranış sisteminin kabul edilmesi mümkün olmamaktadır (Cummings ve Worley, 2005: 451).

Geleneksel stratejik değişim ile kıyaslandığında birleştirilmiş stratejik değişim tüm örgüt üyelerinin katılımına büyük oranda izin vermektedir. Birleştirilmiş stratejik değişim modeli stratejik değişimi sağlarken bir işletmenin çevresinde yer alan (endüstri yapısı, global rekabet, paydaşların hareketleri) veya işletmenin değerindeki niteliklerin dramatik başkalaşım nihayetinde gerçekleşeceğini savunmaktadır. Modele göre stratejik değişim sağlandıktan

sonra işletmenin tesirinin artacağı ve ilerleyen zamanlarda örgüt çevresinde ortaya çıkabilecek değişimlerle mücadele etme yöntemine de sahip olacağını vurgulamaktadır (Worley, Hitchin ve Ross, 1996: 3).

Birleştirilmiş stratejik değişim modeli Şekil 2.4'te açıklanmaktadır. Model; stratejik değişimi, örgütün mevcut durumu, gelecekte var olacağı durum ve örgütün içinde olduğu durumdan hedeflediği duruma yönelik yönelimde planlanmış sıralı eylemleri yönünden açıklar.

Bu model (1987) Bechkhard ve Harris geçiş modeline göre daha özgün modeldir (Betleir, 2007: 94). Örnek olarak seçilmiş bir örgüt sistemine uygulanabilecek mevcut pozisyon veya belirlenen gelecekteki pozisyon yorumlaması yerine örgütün stratejik bir yön vermeyi yani stratejileri (S) ve örgütün dizayn faktörleri (O) karşılamaktadır. Bu model organizasyonun mevcut yönlendirmeden gelecekte hedeflenen stratejik yön verme eylemine ulaştıracak sistemin bulunduğu stratejik değişim planı (SCP) ile ayrılmaktadır. Zamanla istenen stratejik yön verme (S2/O2) eski stratejik yönlenmesine döner ve süreç tekrar eder (Worley vd., 1996: 17).



Kaynak: Cummings ve Worley, 2005: 452; Worley vd. , 1996: 18
Şekil 2.4. Birleştirilmiş Stratejik Değişim Modeli (ISC)

"Birleştirilmiş stratejik değişim; Stratejik Analiz, Strateji Oluşturma, Stratejik Değişim Planını Tasarlama ve Stratejik Değişim Planını Uygulama olmak üzere 4 aşamadan meydana gelmektedir" (Cummings ve Worley, 2005; Worley vd., 1996: 17).

1. Stratejik Analiz: *"ISC süreci işletmenin dışsal çevresinin ve mevcut stratejik oryantasyonunun (S1/O1) değerlendirilmesi ve teşhisi ile başlar. Grenier ve Schein(1988)'e*

göre burada iki önemli boyut söz konusudur. İlki yöneticinin stratejik değişimi gerçekleştirme isteği ve yeteneği diğeri ise lideri takip edeceklerin isteği ve yeteneği" (Grenier ve Schein, 1988'den akt. Cummings ve Worley, 2005: 452).

"Teşhis aktivitelerinin amacı nedenlerden semptomları ayırmak, etkinliği ve performansı artıracak gerçek problemlerin çözümlerine odaklanmaktır. Misyon, amaçlar, hedefler ve rekabetçi pozisyon kadar işletmenin yapısal konuları, ödüller ve kontrol sistemleri, performans değerleme ve kültür gibi konular teşhis basamağında değerlendirilebilir" (Worley vd., 1996: 19).

2. Strateji Oluşturma: *"Strateji yapma basamağı; stratejik vizyonun geliştirilmesini, uygun stratejik değişim tipinin seçimini ve gelecekteki stratejik oryantasyonun dizaynını içermektedir"* (Worley vd., 1996: 19). *"Bu basamak stratejik değişimin kapsamını ve ne olduğunu belirler. Arzu edilen strateji (S2) ve arzu edilen örgütsel dizayn (O2) belirlenir. Arzu edilen strateji sunulan ürün ve hizmetleri, hizmet edilen pazarı ve bu çıktıların üretilme şeklini ve pozisyonunu tanımlar. Arzu edilen örgütsel dizayn ise, yeni stratejileri destekleyecek örgüt yapısını ve süreçleri ifade eder"* (Tushman, Newman ve Romanelli (1987)'den akt. Cummings ve Worley, 2005: 454).

3. Stratejik Değişim Planını Tasarlama: "*Stratejik değişim planı, örgütü mevcut stratejik oryantasyonundan arzulanan gelecek pozisyonuna taşıyan süreci ifade eder. Bu stratejik değişim sürecinin nasıl olacağını, değişimin nasıl uygulanacağını, verilen gücü ve politik desteği, örgüt kültürünün yapısını ve değişim için örgütün yeteneğini belirler"* (Hrebiniak ve Joyce(1984)'den akt. Cummings ve Worley, 2005: 454).

4. Stratejik Değişim Planını Uygulama: *"ISC sürecinin son basamağı stratejik değişim planının uygulanmasıdır. Bu basamak, bütçe ve zaman tablosunun geliştirilmesi ve kesin eylemler ve sonuçlar için sorumlulukların atanması gibi geleneksel eylemleri kapsar"* (Worley vd., 1996: 21). *"Bunların yanında uygulama basamağı bireylerin motivasyonunu, grup dinamiklerini, örgütsel değişmeyi anlamayı ve gözden geçirmeleri de içerir. Bu süreç; sürekli olarak uyum, adaptasyon, katılım ve ekip çalışması gibi örgütsel konularla ilgilidir"* (Cummings ve Worley, 2005: 454).

2.7. Stratejik Değişimi Uygulamada Faydalanılan Araçlar

Stratejik yönetimde bir son yoktur ve bu süreç içinde mantıklı kararlara ulaşabilmek için uygun teçhizattan faydalanmak gerekmektedir (Akgemci, 2013: 51). Stratejinin başarıyı yakalayabilmesi için öncelikle işletmenin mevcut kaynak ve yetenekleri ile denge içerisinde belirli bir uyumu yakalaması gerekmektedir (Hart, 2015: 448). Stratejik yönetimin araç, teknik ve yaklaşımlarına dönük çalışmalar incelendiğinde belli başlı konuların öne çıktığı anlaşılmaktadır. Ortaya konan çalışmaların büyük bir bölümünde hangi araçların kullanıldığı ve faydalarının neler olduğu anlatılmıştır. Kullanılan stratejik araç, teknik ve yaklaşımlar karar alınmasına yardım eden analitik bir yapı ile tekniği ve yöntemleri gösterir (Özalp vd., 2012: 124). Çeşitli stratejik yönetim araçlarını kullanan yöneticiler büyük oranda iyi kurgulanmış ve iç ve dış kaynakların uygun olarak yönetilmesine önem vererek uygulamada daha yenilikçi ve dinamik stratejileri ortaya koymayı hedefleyen stratejik araçları sıklıkla kullanmaktadırlar (Tassabehji ve Isherwood, 2014: 63).

Stratejileri uygulama aşamasında birçok araç, teknik ve yaklaşım olduğu bilinmektedir (Knott, 2008: 26-31). Stratejik araçlardan destek alarak karar verme kolaylaşmaktadır (Gunn ve Williams, 2007: 201-216). Uygulanması yönünde karar verilen stratejik yönetim araçlarının işletmenin amaçları ile aynı çizgide olması ve uygulanırken başarısızlığa yer vermemesi gerekmektedir (Barutçugil, 2013:192).

2.7.1. SWOT Analizi

SWOT kelimesi; fırsatları, üstünlükleri, tehditleri ve zayıf yönleri ifade etmektedir. SWOT kelimesi dışında fütz kelimesi de kullanılmaktadır. SWOT analizi teknikler arasında bir düşünme modeli olması yönüyle strateji geliştirme aşamasında yaklaşım ve analiz tekniği olarak kullanılmaktadır (Dinçer, 2013:151). SWOT analizinde yer alan bilgilerde beyin fırtınası tekniği ve balık kılçığı diyagramı analizinden faydalandığı anlaşılmaktadır.

Kurumların güçlü ve zayıf yönlerini öğrenip iyileştirebilmeleri amacıyla kararların zamanında verilmesi önemlidir. Örgütlerin yetkinliklerine ağırlık verip zayıf kalan yönlerini yenilemeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2013: 181). İç çevre ve dış çevre analizleri yaparak zayıf ve güçlü yönleri keşfetmek, tehditleri ve fırsatları değerlendirebilmek için SWOT analizinin önemi büyüktür (Ülgen ve Mirze, 2013).

Gerekli değerlendirmeler yapıldıktan sonra dış çevredeki fırsat ve tehditler gelecekte işletmeye sıkıntı yaratabilecek ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, politik, yasal, teknolojik ve rekabetçi durumları gösterir. Analiz edilen çevre ile işletme

faydalanabileceği fırsat ve tehditleri kapsamlı olarak inceleyip değerlendirmesi gerekmektedir (Hittmar ve Jankal, 2015: 14-15). Strateji çalışmalarında güçlü ve zayıf yönlerin anlaşılması ile çevrenin getirdiği olanaklar ve yarattığı olumsuzluklar değerlendirilir (Ertuna, 2008: 39). Yürütme süreci iyi olan SWOT analizi, stratejik planlama ve karar verme aşamasında faydalı olmalıdır. Bu süreçte personel ve müşterilerin fikirleri de değerlendirilebilir. Böylece analiz ve bulgulardan faydalanmada maksimum yarar sağlanır (Marcouse vd., 2014: 25).

2.7.2. Kotter 8 Adımlı Model

John Kotter'ın yalnızca özel hayatla değil iş yönetimindeki başarı ile değerlendirilebilecek sekiz adımı şunlardır (Yetimoğlu, 2014):

1.Adım Aciliyet Duygusu: Değişimin tam anlamı ile yaşanabilmesi için şirkette çalışan herkesin değişimi arzuluyor olması gerekmektedir. Yönetim, değişimin gerçekleşmesi için gerekli algıyı çalışanlara vererek uygun altyapının oluşmasına zemin hazırlamalıdır. Örgüt içinde olabildiğinde fazla çalışanın "acil bir durum" olduğunu idrak etmesi için çalışılmalıdır. Yalnızca yöneticilerin acil durum algısına sahip olması yeterli olmayacaktır. Bununla beraber kişiler arasında korku ve öfkeye neden olabilecek davranışlara neden olunmamalıdır. Çok fazla rahat bir tutum sergilemelerine de fırsat verilmemelidir. Korku ve öfke gibi negatif duyguların yanında rahatlığın da değişim için olumsuz bir yansıması olabilir. İnsanları yerinden kaldırmanın bir yolu da acil durum varmış gibi davranmaktır. Yönetici, çalışanları ile piyasada yaşanan gelişmeler hakkında dürüst ve gerçekçi bir iletişim içinde olmalıdır. Rakip tarafın yaptıkları ve gerçekleşebilecek mevcut tehditler, olası durumlara dikkat çekilmelidir. Öte yandan fırsatları birlikte analiz etmek önemlidir. Etkileşimin gelişebileceği bir yerde planlanan değişim stratejisi ile ilgili bilgi vererek, çalışanlardan görüşlerini belirtmelerini isteyerek değişimin içinde canlı kalmalarını sağlamak gerekmektedir. Yöneticilerin, hissedarların, müşterilerin ve sektörün ileri gelenlerinin değişim ile ilgili yeni fikir ve desteklerine karşı pozitif bir tutum sergilemesi önemlidir. Kotter'a göre çalışanları değişim olgusuna inandırmayı sağlayan bu hareket oldukça önemlidir. Şirket yönetiminin %75'i sizinle aynı görüşte değilse başarısız olma durumunuz oldukça yüksek olacaktır. Kotter "önce çoğunluğu değişime ikna ettiğinizden emin olun, daha sonra diğer adımlara geçin" diye vurgular.

2.Adım Yol Göstermek: Acil durum algısı oluşturulduktan sonra değişim eyleminin haritası çıkarılacak, yol gösterecek takımlar oluşturulmalıdır. Dönüşüm inancının zorunlu ve acil olduğu hissiyatına kapılan kişiler bu eyleme kendi istekleri ile destek vermeye başlayacaklardır ve kişisel risklere karşı daha cesur bir tutum izleyeceklerdir. Çalışanlar katkılarından dolayı ödüllendirilmeyi beklemez ama istekli heyecanlı bir ekip bunu sağlayabilir. Bu durumda genellikle yapılan yanlışlardan uzak durulmalıdır. Bu yanlışlardan birincisi değişimin getirdiği görev yükünü tek bir kişiye vermek ve yalnızca yöneticilerin yer aldığı bir gruba değişim hareketini bir görev olarak vermektir. İşe yaramayan faydasız kurumlar oluşturmaktan uzak durulmalıdır. İşin sırrı iyi olan yerine doğru olanın seçilmesindedir. Liderlik yetenekleri uygun olan, örgüt içinde saygınlığı ve değişimi yönetebilmek için ihtiyaç duyulan ilişkileri olan kişiler seçilmelidir. Çalışanları değişim konusunda istekli hale getirmek için güçlü bir liderlik anlayışına sahip olmak lazımdır. Sadece değişimi yönetmek yeterli gelmeyeceği için değişime liderlik de etmek gerekmektedir. Çalışanları bir araya getirerek değişimi uygulanabilir hale getirecek ekipler oluşturmak değişim liderinin görevi olmalıdır. Bu kişiler diğer çalışanlarla iletişimlerinin etkili olması ve yetenek ile algı seviyelerinin yüksek olduğuna emin olmak gerekmektedir. Takımların birlik içinde çalışması değişime katkı sağlayacak ve çalışanların değişimi benimsemesini kolaylaştıracaktır.

3.Adım Strateji: Değişim stratejisinin kolay ve uygulanabilir olması çok önemlidir. Ekip için kolay bir vizyon ve strateji oluşturulmalıdır. Değişim gerekçeleri karışık değil net olmalıdır. Yetenekli çalışanlar örgüt için hatalı, karışık planlar yapabilirler. Bunun nedeni bu kişilere geleceğe harita çizmek için plan ve bütçe oluşturmak öğretilmiştir. Modern kuruluşlarda yöneticilere muhasebe bilgisi verilmektedir. 20. yüzyılın ortalarında “planlama” iş hayatına dâhil olmuştur. 1970’li yıllarda “strateji” kelimesi ortada bile değildi. “Vizyon” kavramı ise hâlâ birçok yönetici açısından net değildir.

4.Adım İletişim: Yeni vizyonunuz başarıyı sağlayacaktır. Vizyonun güçlü bir şekilde ve defalarca tekrarlanarak hatırlanabilir olması sağlanmalıdır. Toplantılar yaparak vizyondan bahsetmek gereksizdir bunun yerine vizyonu çevredekilere aktarmak gerekmektedir ve vizyona uygun davranışlar sergilenmelidir. Değişim aşamasında yönetici, çalışanların nasıl olmasını bekliyorsa öyle de davranmalıdır. Değişim sürecine katılan insan sayısının çok olması önemlidir. Bu insanlara değişim ile ilgili açıklamalar yapmalı ve onların ihtiyaçlarına nasıl şekil vereceği hususunda bilgi verilmelidir.

5.Adım Engelleri Kaldırmak: Bu seviyeye ulaşıldığında izlediğiniz vizyon ile ilgili etrafınızdaki kişiler ile iletişim halinde olmak, geri bildirim almak ve çalışanların büyük bölümünün desteğini sağlamak önemlidir. Oluşabilecek her türlü sorunu belirleyip yok etmeli ve değişimin sağlıklı bir yönde ilerlemesi için çabalanmalıdır. Değişim fikrine karşı duran biri varsa ve bu kişi bir yönetici ise ona değişimin neden ihtiyaç olduğu açıklanmalıdır. Sizinle aynı fikirde olmayan çalışanları dinleyip değerlendirmek belki de tahmin edemediğiniz önlemlerin alınmasına yardımcı olabilir.

6.Adım Kısa Vadeli Kazançlar: Başlangıçta değişimin başarı oranını öğrenebilmek için küçük amaçlar belirlenmelidir. Bu yolla kısa zamanda etraftaki kişilerin ilgisini üstünüze alabilir ve değişime olan bakış açılarının olumlu olmasına yardımcı olabilirsiniz. Birden çok değişim süreçlerini birlikte yönetmek yerine var olan süreçleri hızlıca bitirip yenilerine geçilebilir. Aylarca uzayan değişim projesinde söylentileri engelleyebilmek için belirsizlikler yok edilmeli, kısa sürede küçük başarılar sağlanmalıdır. Bu, uzun sürecek bir projede motivasyonun güçlenmesini sağlayacaktır. Küçük miktarlarda da olsa somut bir başarı sağlanmazsa, değişim süreci gerilemeye başlayacaktır.

7.Adım Kazanımları Güçlendirmek: Kotter'e göre çok sayıda değişim projesinin başarısızlık ile bitmesinin nedeni başarının hızlı anlatılmasıdır. Gerçek değişimin köklere nüfuz etmesi gereklidir. Hızlı bir şekilde elde edilmiş başarılar sadece uzun süreli değişimin başlangıcını oluşturmaktadır. Yeni kurulmuş bir sistem aracılığıyla bir ürünü piyasaya sunmak güzeldir; ancak bu sistemle on ürünü başarı ile sunamadıktan sonra başarıdan bahsetmek mümkün olmayacaktır. On ürünü başarılı olarak sunabilmek için durmaksızın süreç yenilemesi yapılmalıdır. Değişimin sürekliliğe ihtiyacı vardır. Yakalanan her başarıda yalnızca nelerin iyi olduğuna bakmak yeterli olmayacaktır nelerin daha da geliştirilebileceği hesaplanmalıdır. Sorunlar giderilmeli, iyileştirme etkin bir şekilde sağlanmalıdır. Vizyon gerçek hâle gelinceye kadar rahatlama hissedilmemelidir. Çok çalışmak hem fiziksel hem duygusal olarak yorgunluğa neden olmaktadır. Uzun vadeli ve esnek olmayan planlar, sorun çıkmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle esnekliğin mevcut olduğu planlara yönelmek gerekmektedir. Henüz başarılmayan işler; başarılmış gibi davranılmamalı, eksik ve hatalı yönleri değerlendirilmelidir. Küçük başarıların yaşattığı geçici tatmin ile rahatlamadan acil durum hissiyatı aktif yaşanmalıdır.

8.Adım Kalıcı Bir Değişim: Değişimin kalıcı hâle gelmesi için işletmenin kurumsal kültürü ile bütünleşmesi gerekmektedir. Vizyonunuz içinde bulunan değerlerin kültürünüz

tarafından kabul edilip günlük hayatta kullanılabilir hâle gelmesi önemlidir. Bu nedenle yönetimin değişimi durmaksızın desteklemesi gereklidir. Desteğin azaldığı aşamada gayret ve çalışmalar boşa gidecek başladığınız yere geri döneceksiniz demektir. Değişimin kurumsallaşması sürecinde bahsi geçenlerin gerçekleştirilememesi durumunda kurum yetişkinlik döneminden yaşlılık dönemine gerileyecektir. Ortaya çıkan karışıklık durumunda çalışanlar yeterli isteği ve gücü bulamayacak, düzensizlik ve kaos baş gösterecektir. İstenmeyen durumları yaşamamak için işletme; kararlı, disiplinli ve kontrollü ilerlemek durumundadır. Sürdürülebilir bir değişim için işe alım yaparken ve terfi kararı verirken değişime katkı sağlayabilecek kişiler değerlendirilmelidir. Değişimin kurum için gerekliliğini işe alım aşamasında belirtmek ve her seviyeden çalışanların değişime inanıp destek olması için sağlam mekanizmalar kurulmalıdır. Değişim şirket kültürünün vazgeçilmez bir unsuru hâline getirilmelidir.

2.7.3. McKinsey'nin 7S Modeli

McKinsey'in 7S Modeli'nde örgütsel değişim, 7 unsurdan meydana gelmektedir. Bu yedi öğenin her birisi "S" harfi ile başladığından model "7S Modeli" olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel değişimin yedi unsuru şunlardır (Ravanfar, 2015: 3-4):

- Strategy (Strateji, Yöntem),
- Structure (Yapı),
- Systems (Sistemler),
- Style-Culture (Stil-Kültür),
- Staff (İşçiler, Personel),
- Skills (Yetenekler),
- Shared Values (Paylaşılan Değerler),

"Strategy (strateji, yöntem), bir şirketin dış çevresindeki değişimlere verdiği yanıtlar, eylemlerdir. Structure (yapı), uzmanlaşma ve koordinasyon tabanlı olarak şirketin stratejisi, ölçeği ve organizasyonel ayrımıdır. Systems, strateji ve yapıyı destekleyen resmi ve gayriresmi prosedürlerdir. Style/culture (stil/kültür), örgüt kültürü ve yönetim stili olmak

üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Açık bir ifade ile örgütte baskın olan değerler, inançlar, normlar ve yöneticilerin örgütü ne şekilde yönettiği ile ilgilidir. Staff (işçiler, personel), insan ve insan kaynakları yönetimi, yöneticileri geliştirme, personelin sosyalleşme süreçleri ve iş için yeni adayları şirkete tanıtma faaliyetlerini kapsamaktadır. Skills (yetenekler), şirketin ayrıcalıkları ve şirketin en iyi yaptığı şeyleri ifade etmektedir. Shared values (paylaşılan değerler), işletme için temel olan kavramlar ve dışarıdan görülse bile anlaşılamayan; ancak işletme için anlam ifade eden değerlerdir" (Alsharer, 2013: 4-5; Ravanfar, 2015: 3-4).

2.7.4. Değişim Vizyonu Yaratılması ve Paylaşılması

21. yüzyılda organizasyonların başarıyı yakalayabilmeleri değişim süreci ile mümkündür. Geleceğin başarılı kurumlarında; kalite, yenilik ve esneklik gibi ilkeler önemlidir (Barutçugil, 2004: 100). Bu sayede organizasyonlar yapılarının esneklik derecesine ve etrafında oluşan değişikliklere yönelik çalışanlarını uyumlu hâle getirerek dönüşüme hazır edecektir.

Hızlı bir küreselleşme sürecinde var olan ülkeler ve işletmeler, kendi çizgileri dâhilinde kendi sistemlerini uygulama becerisinden yoksun kalmış ve ortaya çıkan yenidünya düzeni, birbirine bağlı kısımlardan meydana gelen düzensiz bir uzanım oluşturmuştur. Ülkeler arasındaki bloklaşmalar, ekonomi, sağlık, güvenlik, ticaret vb. bölgelerde farklı birliklerin oluşturulması, uluslararası örgütlerin farklı ülkelerde yapılanması, ülkelere ait hukuksal kuralların geçerliliğinin yok sayılarak uluslararası bağlayıcılığı bulunan dokümanların kabul edilmesiyle içinde yer aldığımız dünyanın şekillenmesi sağlanmıştır.

Kurumları etkisi altına alan çevresel olarak öngörülemeyen durumlar tehdit unsuru barındırmakla birlikte yeni fırsatları da öne çıkarmaktadır. Bu yüzden organizasyonların varlıklarını devam ettirmek ve içinde yer aldıkları ortamı fırsat hâline getirebilmek için çevresel belirsizlikleri tahmin edip, gelebilecek tehlikeye karşı hazırlıklı olup, yeni yönetim stratejileri geliştirmeleri önemlidir. Öte yandan işletmenin amaçlarına yönelik olacak şekilde kıt kaynakların etkin ve verimli olarak tüketilmesi gerekmektedir ve sistemli bir stratejiye yaslanan planlı davranışlar uygulanmalıdır (Sevinç, 2014: 215-219).

Günümüz şartlarında bilginin artması, yenilikler ve icatlar, toplumun ve kişilerin ihtiyaçlarındaki artış işletmelerin etrafında iç ve dış çevredeki beklentiler değişime götüren nedenler arasında yer alır. Bu yüzden kurumlar değişimin gerekli olup olmadığını değil yeterli sürede dönüşüp gelişip gelişemediğini değerlendirmektedir. Örgütler kendilerini "öğrenen

örgüt" seviyesine ulaştırabilmenin yollarını aramaktadır. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için nitelikli insan gücüne sahip olmalıdır (Güney, 2019: 45).

Organizasyonların teknolojik gelişmeleri takip ederek bu değişim ve yenilikleri yapılarına uyumlu hâle getirmeleri önem arz etmektedir (Gültekin, 2014: 34). Birçok şirket varlığını devam ettirebilmek ve rekabet edebilme fırsatını yakalayabilmek için çalışanlarını teknolojik gelişmeleri takip etmeleri için desteklemeli gerekli eğitimin verilmesini kolaylaştırmalıdır. Durmaksızın gelişen ve değişen bir çevrede var olmak için çaba sarf eden işletmeler, bir yandan stratejik değişim için hazırlık yaparken diğer yandan değişikliklerle uyum hâlinde ilerlemeye çalışmaktadır. Ortaya çıkan bu durum kurumların sahip oldukları vizyonu da etkilemektedir. Örgütlerin çevreye uyumlu hâle gelme mecburiyeti ile yenilikçi bir kabiliyete, esnek bir yapıya ve sürekli değişip gelişen bir beşeri ihtiyaca olan gerekliliği artmaktadır (Sevinç, 2014: 215).

Var olmayan şartlarda ortaya çıkması güç olan işlerin yapılması, kısıtlı imkânlar ile başarılması mümkün olmayan hedeflerin başarılması stratejik niyet olarak adlandırılabilmektedir. Stratejik niyet örgütün dikkatini çekmeye çalışma, ekip katkısına olanak sunma, yenilenen şartlara uygun olarak merakı canlı tutma ve amaçlar ile kaynaklar arasındaki ilişkiyi yönetebilmeyi içinde tutan aktif bir yönetim sürecidir (Hamel ve Prahalad, 1989: 64). Stratejik niyet, inisiyatif kullanarak var olan şartların gidişatını değiştirmek ve yeni şartlar var edebilmek niyeti ile sonucunda ne yaşanırsa yaşansın kurumun geleceğe yönelik beklenti ve ihtiyaçlarının simgesidir (Mantere ve Sillince, 2007: 406).

Stratejik niyet hedefe ulaşmak için stratejiler oluşturmaktır. Bunu başarmak için de etken bir yönetim aşamasına ihtiyaç duyulmaktadır ve bunlar şu aşamalardan meydana gelmektedir (Hamel ve Prahalad, 1993: 79):

- ❖ Kurumun merakını ve heyecanını başarılı olma olgusu ile birleştirmek
- ❖ Hedefin değerinin altını çizmek ve böylece çalışanları istekli hâle getirmek
- ❖ Kişisel ve grup olarak katkı yapılmasına fırsat vermek
- ❖ Değişen şartlar sonucu yeniden harekete geçmek, çalışanların heyecanını canlı tutmak ve stratejik niyeti devamlı kullanarak kaynak harcamalarını düzenlemek.

Bir organizasyonun stratejik eğilimini dönüştürmek için kullanılacak yöntemlerden biri, çalışanların başarılması mümkün görünen amaçların çerçevesinde inanç sisteminin kurulması yani örgütün var olan kültürüdür. Başarılı olmayı sağlamış kurumları diğer kurumlardan farklı kılan etken, organizasyon içinde var olan tüm çalışanların inançlarını ve davranışlarını zorlu bir amaca yönelten uzun soluklu bir stratejik niyete sahip olmalarıdır. Stratejik niyete sahip olarak yaşanan örgütsel liderlik, geleceğe sağlam adımlarla yürüyebilmek için ilk önce geçmiş düşüncelerden sıyrılmak gereklidir. Geleceğe yönelik oluşturulan seçimler ve hedefler geçmişte kalan fikirlerden ya da şimdi sahip olunan yeteneklerden önde gelmelidir (Smith, 1994: 66).

Stratejik niyet örgütsel amaçlar gibi sınırları geniş bir kavram değildir. Gelecekte herhangi bir zamanda hangi pozisyonda gerçekleşebileceği üzerine vizyon benzeri bir olgudur. Stratejik hedeflere göre daha kapsamlıdır ve amaçlara erişebilmek adına yapılacakların yönü ve uyumu olmalıdır. Stratejik niyette organizasyon ve kaynakları arasında bir baskı olmalı ve organizasyonu zor olanı mümkün hâle getirmek için yönlendirmelidir (Manikuty, 2010: 2).

İşletmelerin birçoğunda çalışanlar ortak bir amaç etrafında birleşmezler. İlgilerini çekecek bir duygu bulunmadığı için çalışanlar rekabet sorumluluğuna sahip değillerdir. İnsanlar nereye gittiklerini bilmeden hareket etmek istemezler. Çok sayıda şirkette yönetim iyi olduğu hâlde yönlendirilmiş çalışan sayısı minimumdur. Firma ne yöne gideceğini bilmezse mevzuatta var olabilecek tek gerçek kurumun tutuculuğuna destek vermek olacaktır. Stratejik yönden tutucu olan organizasyonlar rakiplerinden bile tehlikeli bir durumdadırlar (Hamel ve Prahalad, 1994: 172).

Çalışanlara yetki verildiğinde kendilerine sunulan vizyon ile bütünleşirler. Bunun tam tersinin gerçekleşmesi durumunda, çalışanların başkasının vizyonunun kendilerine zorla dayatıldığı inancına kapılmalarına ve kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olur. İş birliği içinde olmaktan kaçınırlar ve uyum sağlayamazlar (Smith, 1994: 74). Stratejik niyet; uyum gerektiren bir süreçtir ve kurum ilişkilerinde tarafları bilgi geliştirmeye, uygulamaya ve iş birliği içinde karşılıklı olarak etkin bir şekilde çalışmaya yöneltir. Bu sayede kurum iç ve dış çevresi ile olumlu bir iletişim hâlinde olur (Romar, 2009: 62-63).

Hedefler ve kaynaklar arasındaki dengesizlik çalışanların güvenilmez ve savunmacı bir tutum sergilemesine neden olur. Yönetici; stratejik niyetin sınırlarını belirlemeli, saygı

ortamı ve ekip ruhu oluşturmalı, çalışanları hedefe yönelterek çabalamalarını artırmalıdır. Bertaraf edilen her engelde çalışanların kendilerine olan güvenleri yükselir ve bir sonraki engeli aşmak için hazır hâle gelirler. Çalışanlar sınırları aştıkça risk alma istekleri de artmaya başlar. Ancak çalışanların desteği ve inancı ile kurulan stratejik niyet başarılı olabilir (Smith, 1994: 76).

Stratejik planlar geleceğe yönelik düzenlenirler, buna karşın bu planları oluşturanların ortak inancı stratejik planların geleceğe yönelik imkânları barındırdığı bugünün sorunları ile sınırlı kaldığı yönündedir. Planlama yeteneğine sahip olmak kriz gerçekleştiğinde önemsizdir. Asıl gerekli olan krizin gerçekleşme ihtimaline karşı önlem alıp hazırlıklı olmaktır. Stratejik niyette bugün ile geleceği bütünleştirmek gereklidir. Önemli olan diğer yılların şimdiki yıldan ne kadar farklılık gösterdiği değil, ilerisi için hedeflenen stratejik niyete varabilmek adına daha başka nelerin yapılabileceğidir (Hamel ve Prahalad, 1989: 66).

2.7.5. Stratejik Liderlik Davranışının Sergilenmesi

Rekabetin artmakta olduğu küreselleşen dünyada işletmeler stratejilerini yenilemek durumunda kalmaktadır. Liderler aldıkları stratejik kararlarla işletmenin gidişatına yön verirler. Bir kurumun var olması, çevresi ile olan olumlu ilişkilerini devam ettirmesine bağlıdır. Bu nedenle stratejik değişim çok önemlidir. Stratejik karar verme süreci ile iç içe olan liderlerin bilişsel temelli ve liderlik şekilleri onların bakış açılarına yön vermektedir. Gelecekte meydana gelebilecek durumlar ile ilgili tahminde bulunarak alternatifler arasından karar alma, alternatiflerin sonuçlarını öngörebilme kabiliyeti liderlerin tarzlarına ve bilgi durumlarına göre çeşitlilik göstermektedir. Değişmekte olan stratejiler için organizasyonda ortaya çıkabilecek değişimlerin çalışan herkes tarafından onaylanması ve kurumun ortak çıkarları için kişisel faydayı ötelemek liderlik anlayışı ile ilgilidir. Liderin stratejik değişimdeki rolü oldukça büyüktür (Şenel, 2011).

Stratejik değişimde stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında yöneticilerin liderlik özellikleri ve kabiliyetleri önem arz etmektedir. Yöneticinin; tarzı, eğitimi, tecrübesi gerekli rolü üstlenmesi için elverişli olmalıdır; çünkü yöneticileri tercih edilen stratejilerle bunu gerçekleştirecek liderin özellikleri arasında bir uyum sağlanmalıdır; çünkü yöneticilerin risk alma eğilimleri de birbirinden ayrıdır. Başarının sağlanması için bu gereklidir (Eren, 2005).

Organizasyonlarda değişim olgusu karmaşık yapıdadır ve değişimi istemeyen çalışanların oluşturduğu engeller, beklenmedik durumlara neden olabilmektedir. Planlanmış bir örgütsel müdahalede başarı ihtimalini katlayabilmek için liderlerin ortaya çıkabilecek zararlara karşı oldukça dikkatli olmaları gerekir (Daft, 2001 akt. Boga ve Ensari, 2009: 239). Stratejik değişim sürecinde iş görenlerin süreçten uzaklaşması ve zarar görmesi yerine değişime direncinin kırılması için onların da süreçte aktif rol alması sağlanarak cesaretlendirilmelidir. Katı sitemle yönetilmeyen, esnek karar ve uygulamaların çalışanlara net olarak gösterildiği yönetim sistemleri başarılı olacaklardır. Örgüt arasındaki hiyerarşide şeffaf iletişimi benimseyen kurumlar ortak bir amaç çerçevesinde beraber görev alabileceklerdir. Kurumun liderlik tarzı değişimi kolay hâle getirmektedir (Braganza ve Ward, 2001: 105).

2.8. Stratejik Değişimin Başarısını Belirleyen Faktörler

Çok boyutlu ve karmaşık bir sisteme sahip olan stratejik değişim zorlu bir süreçtir. Strateji literatüründe işletme ve kurum stratejisi arasında farklılıklar bulunmaktadır. İşletme stratejisinde rekabete önem verilir ve "Nasıl rekabet etmeliyim?" sorusuna yanıt aranır. Kurumsal stratejide ise firma ekiplerinden meydana gelen yapıda "Ne ile rekabet etmeliyim?" sorusuna verilen yanıtlar önemlidir.

Stratejik değişimde, stratejide belirli çevresel ve organizasyonel şartlar altında planlanmış ve gelişmekte olan süreçler arasında, anlık ya da kademe kademe farklılıklar meydana gelmektedir (Greiner ve Bhambri, 1989: 68). Bu durumda stratejik değişimin miktarı firmaların uyguladığı stratejilerin değişimindeki miktar olarak nitelendirilebilir.

Miles ve Snow (1978) işletmelerin ürün ve pazar stratejilerini; himayeci, saldırgan, analizci ve tepkici olarak ifade etmiştir (Shortel ve Zajac, 1990: 818). Benzer şekilde stratejilerin ürün ve pazara yönelik sınıflandırılması gibi, firmalarında stratejik seçimlerine göre sınıflandırılabileceğini ileri sürmektedirler. Örneğin; himayeci stratejileri himayeci işletmeler kullanmaktadır.

Himayeci firmalar; durgun ürün ve hizmet sunarak nüfusun bir bölümüne odaklanırlar. Benzer büyüklük ve özellikteki firmalar ile kıyaslandıklarında daha az ürün ve hizmet verir. Himayeci işletmeler genel olarak işletme sektöründe yeni ürün ve pazar geliştirmede geri planda kalmışlardır. Bulundukları bölgede onları direkt olarak etkisi altına almayan değişikliklere önem vermezler. Bunun dışında çalışmalarında verimliliği yükseltmek ve sahip

olduğu belirli bir kısımda olabilecek en iyi işi yapmak için uğraşırlar (Abernethy ve Brownell, 1999: 201; Dinçer, 2013; Shortell ve Zajac, 1990: 831).

Analizci işletme; sahip olduğu dengeyi, sınırlı ürün yapısını korumak için çabalar ve sanayi alanında ortaya çıkan farklılıkları olabildiğince özenle inceler ve ihtiyacı olanları değerlendirir. Firma, yeni ürün veya hizmet sektörüne ilk girişi sağlayamaz. Yeni piyasaya giren rakibine dikkat ederek ürün tasarımı, üretimi ve dağıtımında daha etkin olarak alana giriş sağlar (Dinçer, 2013; Shortell ve Zajac, 1990: 831).

Fırsatçı işletme; dış çevreye yönelik bir politika izler ve devamlı yeni pazar fırsatlarını araştırır (Dinçer, 2013). Değişimi sıklıkla gerçekleştirir, elinde bulunan ürün/hizmetlere eklemelerde bulunur. Diğer işletmelerin büyüklüğü ve çalışmaları ile karşılaştırıldığında oldukça büyük ürün ve hizmet göstergesine sahiptir. İşletme pazardaki fırsatlara ve ihtiyaçlara aktif şekilde dönüş yapar ve durmadan yeni ürün, yeni hizmet arayışındadır. Diğer işletmeler böyle bir işletmenin olduğu bölgede varlığını koruyamaz (Abernethy ve Brownell, 1999: 201; Shortell ve Zajac, 1990: 831).

Tepkici işletme; bu işletmeler gerçek strateji olarak değerlendirilmezler. Etraflarından baskı görmedikçe değişimlere tepkisiz kalırlar (Shortell ve Zajac, 1990: 831). Tepkici işletmeler, farklı rekabet üstünlüğüne sahip değillerdir ve bu noktada geri planda bulunurlar. Kurulmuş ürün ve pazar yapısını korumada diğer rakiplerine göre oldukça sakindirler ve risk almaktan kaçınırlar. Bu yönden ürün/pazar eğilimine yönelik stratejiler olarak bilinmezler (Dinçer, 2013).

2.9. Stratejik Değişimin İşletme Performansı Üzerine Etkileri

Stratejik amaçlar ile performans hedeflerine varabilmek için kapsamlı çalışmaların sonuçlarını hesaplamak, gözlemlemek ve değerlendirmek için kullanılan yöntemler, performans göstergeleri olarak tanımlanmaktadır (Milter, 2010: 60). Uygulama sonuçlarının ölçümlenmesiyle gerçekleşen sonuçlar ile önceden belirlenen, planlanan stratejik amaç, hedeflerle ne derece uyumlu olduğu ve hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığının ortaya konma sürecidir (Biniş, 2007: 22).

Daha önceden belirlenmiş olan belli zaman diliminde elde edilen çıktılar veya faaliyetler sonucu, işletmelerin amaçları, hedefleri ve görevlerini yerine getirme seviyesini gösterir. Bu yönden stratejik değişim; işletmelerin performansı için belirlenen hedef,

amaçların ortaya konması için uygulanan çalışma ve faaliyetlerin tamamının değerlendirilmesi olarak tanımlanır (Zerenler, 2005:5). Hult, Hurley ve Knight'ın (2004) stratejik yaklaşım ile performans kavramı "pazar payı, satışların büyümesi, kârlılık gibi örgütsel amaçların ve stratejik hedeflerin başarılması" şeklinde tanımlanır (Balcı, 2011: 156).

Örgütün performansı rekabet açısından ele alındığında; örgütün konumu, hedefleri, amaçlarının ne derece gerçekleştiği, sahip oldukları yeteneklerin rakiplerine karşı faydalı şekilde kullanılıp kullanılmadığını belirleyerek hedeflenen ve gerçekleşen başarı arasındaki farkı inceler (Demir ve Okan, 2009: 60). İşletmelerin kaynak dağılımının kullanılacağı alanı belirlemesine yardımcı olan işletme performansı, firmanın mevcut koşullarda sahip olduğu potansiyelden yararlanarak mevcut ve geleceğe yönelik işleyişi gerçekleştirmektedir (Balcı, 2011: 157).

Performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesi işlemine performans ölçüsü denilir. Önceden belirlenen stratejik amaç ve hedefler ile performans ölçümü ve değerlendirmesi gerçekleşen sonuçların ne kadar uyum sağladığının karşılaştırılmasıdır (Demir ve Yılmaz, 2010: 84). Performans değerlendirmesinde, ilk sonuçlar ile hedefler karşılaştırılır ve belirlenen hedeflere ne derecede ulaşıldığına bakılır. Örgütler için vazgeçilmez olup stratejik planlama evresinde sonuca ulaşmak için oldukça önemlidir. Bunun için düzenli olarak veri toplanıp, raporlama sürecinden sonra analiz edilir. Değerlendirme aşaması ise amaca varabilmek için izlenen yolun, kullanılan yöntem ve projeler ile bunların sonucunda ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılarak değerlendirilmesidir (Kabadayı, 2010: 48).

Acar (2007) göre performans ölçümü ve değerlendirmesi:

-Yönetim etkinliği sağlar,

-Bu sayede ölçülebilen hedeflerin gerçekleşmesi daha kolay olur,

-Örgüt performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi hizmet kalitesini arttırır ve bu sayede herkes aktiftir,

-İşletme bütçesinin değerlendirilip kontrol edilip geliştirilmesine yardımcı olacak ve kurumun kaynaklarının hangi sebeple ilgili faaliyetlere harcandığı sorusunun cevap bulmasına yardımcı olarak hesap vermeyi gerekli kılar,

-Yönetim şeffaflığı sağlanır,

-Hesap verilebilirlik ve performans denetimine zemin oluşturur.

İşletmelerin asıl amacı; rekabet avantajı sağlayarak uzun vadede bunu başarılı bir şekilde yürütmektir. Operasyonel kâr ne kadar yüksek olursa olsun firmanın rekabet sağlaması ve bunu sürdürebilir kılması firmayı rakipleri karşısında öne çıkaracak bir strateji geliştirip uygulaması ile gerçekleşecektir (Barca vd., 2002: 747). Günümüzde sürekli değişen koşullarda varlığını sürdürebilmek amacıyla işletme bir strateji belirlemelidir. Stratejinin olmaması kurum ve kuruluşlar için olumsuz bir etki yaratmaktadır; çünkü diğer kavramlar pusula ise strateji yol haritasıdır. Pusula haritası olmayan bölgelerde genel bir yön oluşmasını sağlar. Harita ise bölgenin gerçek karşılığını verip, önemli öğeleri gösterir (Hurst, 2000: 50).

İş hayatında ne yöne gideceğimize karar vermek tek başına yeterli değildir. Bu gidişin sonucunda varacağımız noktayı biliyor olmamız önemlidir. Strateji belirleme ya da strateji sürecinden geçiyor olmamız kurumumuza katkı sağlayacaktır. Bu faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Dinçer, 2013):

i) Hızlı değişen çevreye uyum: Geçtiğimiz yüzyılda son on yıllarda büyük bir hareketlilik oluşmuştur. Küreselleşme gelişmekte olan teknoloji ile hız kazanmıştır. Yaşanan hareketlilik ve küreselleşme işletmeleri de etkisi altına almıştır. Bunun sonucunda daha belirsiz ve bağımlılığa yönelik bir anlayış ortaya çıkmıştır. Yeni enerjilerin keşfedilmesi ile enerji fiyatlarında yükselmeler olmuştur. Özellikle ülkemizde firmaların sabit harcamalarında enerji fiyatları ciddi bir yer edinmiştir. Bunlarla beraber tüketici kesimde "ben müşteriyim" bakış açısı oluşmuştur. Tüketicilerin değişmekte olan ihtiyaç ve beklentileri, alışkanlıkları, talepleri karşısında kurumlar iç ve dış ürün tasarımlarını tekrar değerlendirmeye başlamışlardır. Bunun sonucunda kurumların dışa dönük, canlı ve yenilikçi stratejiler oluşturması hayati öneme sahip olmuştur. Kaynakların desteğiyle stratejiler örgütlerin çevre ile bütünleşmelerine destek olmuştur. Günümüzde belirsizlikler giderek artmaktadır ve stratejilerin şekillenmesi ve etkin kullanımının olmadığı durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

ii) Strateji doğru değerlendirme ve tahmin fırsatı sunar: Çevrede meydana gelen bu değişiklikler işletme yönünden tehditler sunmakta ama aynı zamanda çeşitli olanaklar da sağlamaktadır. Stratejinin bize sunduğu tehditleri ve fırsatları doğru yorumlama ve doğru tahminler gerçekleştirebilmedir. Bunun eksik olması bilginin az olmasından kaynaklanan sorun ve fırsatların idrak edilememesine neden olur.

iii) İşletmemizi yakından tanıma olanağı verir: Strateji kurumumuzun güçlü ve zayıf taraflarının ortaya çıkarılmasında bize rehberlik eder. Stratejinin olmadığı durumlarda ise yöneticiler bu eksikliği kendi sezgileri ve hatalı bilgiler ile tamamlamaya çalışacaklardır. Bunun sonucunda hatalı kararlar alınmasına ve işletmenin kaynakları yanlış yönlendirmesine neden olabilir.

iv) İşletme için ortak bir amaç sağlar ve güçlü bir motivasyon oluşturur: Kurumun başarıyı yakalayabilmesi için bölümlerin tamamında birlikte çalışma ve yürütme gerçekleştirmelidir. Bu da stratejinin belirlenmesi ile olacaktır. Sistem yaklaşımı yönünden değerlendirildiğinde, işletmenin bir çevresinin bulunduğu gibi her bölümünde farklı bir çevresi vardır. Örnek vermek gerekirse insan kaynakları ya da pazarlama departmanlarının kendilerine özgü çevreleri, davranışları, çalışma ortamları ve organizasyonları bulunmaktadır. Stratejinin varlığının olmaması hâlinde başka departmanların farklı davranışları ve farklı eğilimleri olacaktır. Bunun sonucunda işletmede bölümler birbirlerine uzak hale geleceklerdir. Böyle bir işletmenin başarılı olması mümkün değildir.

v) Strateji ile yönetim kalitesi güçlenir. Strateji işletme planlarının hazırlanmasında bu planların sınırlarının çizilmesine ve belirli bir amaç hâlinde yapılmasına olanak sunar. Yönetim, strateji sınırlarında sorunları önceden görüp giderilmesi yolunda çalışacaktır. Stratejinin oluşturulması önceleri maliyetli olmasına karşın, tüm işletmelerde özellikle de küçük işletmeler yönünden göz ardı edilemez bir gerçektir. Kaynakların etkin ve yeterli kullanılması ortaklar ve ülkemiz açısından önemlidir. Bu çalışma ile gerçekçi ve risk yönünden tehlikesiz alanlara yatırım getireceği için yöneticilerin belirli amaç doğrultusunda birleşmelerini sağlayacak, fırsat ve tehditleri erkenden görmelerine yarayacaktır. Strateji etkili bir yönetim ve başarılı bir işletme için yadsınamaz bir gerçektir.

3. BÖLÜM

3. KOBİLERDE STRATEJİK DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

Sürekli değişime uğrayan dünyada işletmelerin, varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet fırsatlarından yararlanabilmek amacıyla değişim ile uyum içinde olması gerekmektedir. Değişimin işletmeler tarafından kabul edilip başarıyı sürdürebilmesi için bilgi ve inovasyon yönetimine gereken önem verilmelidir. Bu sayede ekonomi açısından önem arz etmekte olan KOBİ'lerin sayısında artış sağlanacaktır (Demir ve Sezgin, 2016).

Strateji; işletmeye yol göstermek ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için işletme etrafında durmaksızın analizde bulunarak, işletme ile eşleşen fırsatların netleştirilip çalışmaların belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan referansların tekrar derlenmesi aşamasıdır (Dinçer, 2013). Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek adına yönetim alanında takip edeceği yol haritalarının düzenlenmesi ve davranışlarından meydana gelen oluşumlar strateji olarak nitelendirilmektedir (Dinçer, 2013).

İş hayatında rekabet şartlarının geçerli olduğu durumlarda sadece stratejik düşünmek yeterli gelmemektedir. Bu nedenle işletmelerin stratejik fikirler geliştirerek planlamaları, doğru seçimler yaparak doğabilecek sonuçları incelemeleri gerekmektedir. İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri için stratejiye sahip olmak kadar stratejik yönetimi uygulayabilmeleri de önemlidir (Erol vd., 2013: 77).

Stratejik yönetim; organizasyonun var olma nedeni, neler ortaya koyduğu ve ilerleyen zamanlarda ulaşmak istediği amaçları ortaya çıkaran yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, örgütün amaçlarına erişebilmesi için bir yol haritası sunmaktadır (Bryson, 1988: 5; Barry, 1986: 10).

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; KOBİ tanımı, önemi ve özellikleri kavramsal olarak incelenmiştir. Stratejik yönetimin uygulanma aşamaları anlatılmış ve bunları etkileyen faktörler sıralanmıştır. Stratejik değişimin rekabet ile ilgili ilişkisine değinilmiştir.

3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı

Tüm dünyada bulunan ve kendine has özellikler barındıran KOBİ'ler bulundukları ülkeler ve ülkeler içerisindeki kurumlarca farklı tanımlanmaktadırlar. KOBİ'lere yapılan tanımlar ülkelerin içinde bulunduğu ekonomik koşullara, sektörel hacme göre farklılık göstermektedir. Bu sebeple ülkeler arasında ortak bir KOBİ tanımı mevcut değildir. KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan kaynaklar ülkeler arası farklılık gösterip nicel ve nitel olarak ikiye ayrılır. Literatürde KOBİ; *"işletmenin bağımsız bir kişi tarafından sahibi veya aynı zamanda yöneticisi konumunda olan, mevcut çevresi dışına çıkmayan, belirli etkinliklerde olan ve sadece öz kaynakları ile finansman olan işletmeler olarak tanımlanmıştır"* (Çağlak, 2009: 336).

Diğer ifadeyle KOBİ'ler, emek yoğun çalışan, az sermaye kullanan, kararları hızlı alabilen, uygun maliyetli yönetim çalışmalarıyla üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak tanımlanmıştır (Kızıltan ve Sarıhasan, 2016: 29).

KOBİ'ler tanımlanırken birden çok kaynak göz önünde bulundurulmaktadır. KOBİ'ler tanımlanırken tüm işletme veya kurumlar kendileri açısından önemli kaynakları belirleyerek yapmaktadırlar. Tanımlamalarda ekili kaynaklar nicel, nitel kaynaklar olmak üzere iki başlık altında açıklanmaktadır (Şimşek, 2002: 2):

a) Nicel Kaynaklar

KOBİ'lerin ifade edilmesinde kullanılan nicel kaynaklar sektörün veya ülkelerin sosyal, ekonomik durumlarına göre farklılık göstermektedir. Nicel kaynaklar; kurumların, işletmelerin büyüklüklerinin değerlendirilebilirliğini ve istatistiksel olarak ifadesini göstermektedir. Kurumların ve işletmelerin büyüklüklerini belirleyen birden çok nicel kaynak bulunmaktadır (Bilen ve Solmaz, 2014:62). KOBİ büyüklüklerinin belirlenmesinde etkili olan nicel kaynaklar aşağıda belirtilmiştir (Vıcır, 2007: 32):

- İşletmelerin personel sayısı,

- İşletme finansmanının bütünü,

- İşletmenin mevcut teknolojik ekipmanları,

- İşletmenin ortaya koyduğu hizmet, ürün miktarı,

- İşletmenin ürünlerinin satışından sağladığı getiri oranı,

- İstihdam sağladığı çalışanlara ödediği ücret,

- İşletme bilançosunun aktifleri toplamı,

- İşletmelerin belirli zaman aralığında üretimini gerçekleştirmek için kullandığı hammadde miktarı şeklinde sıralanmaktadır.

b) Nitel Kaynaklar

KOBİ'lerin tanımlanmasında nitel kaynaklar birden fazla ve farklı şekillerde sunulmaktadır (Uzun, 2017: 9). Bu nitel kaynaklar şunlardır (Bintaş, 2017: 5):

- İşletme yöneticisinin bağımsız çalışması,

- İşletmenin faaliyetlerini bulunduğu bölgenin koşullarına göre düzenlemesi,

- İşletmenin faaliyette bulunduğu iş alanını daraltması,

- İşletme finansmanının tamamı veya çoğunluğunun işletme sahibinde olması,

- Sermaye, para piyasası dışında olmak,

- Kısıtlı pazar payı ile pazarda etkinliğin sağlanamaması,

- Yönetimin uzmanlık bilgisinin yetersiz olması,

- İşletme sahibinin risk alması şeklinde sıralanmaktadır.

Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımı ilk olarak 3 Nisan 1996'da işletmeler arasında karmaşaya sebep olmaması amacıyla tüm Avrupa Birliği ülkelerinde geçerli ortak bir KOBİ tanımı yapıldığı görülür. İlerleyen yıllarda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı mevcut ekonomik gelişmeler ve deneyimler ile yenilenmiş ve 1 Ocak 2005 tarihinde uygulanmıştır. KOBİ'ler Avrupa Birliği'ne göre; mikro işletmeler, küçük işletmeler, orta büyüklükte işletmeler olarak üç gruba ayrılmış ve grupların belirlenmesinde personel sayısı, yıllık bilanço toplamı ve yıllık satış hasılatı geçerli olmuştur (Tarakçı, 2016: 7).

2020 yılında revize edilmiş AB tanımına göre KOBİ'lerin tanımı aşağıdaki gibidir (TEMVAK, 2022):

Mikro İşletmeler: İşletme personel sayısı 10 kişiyi geçmeyen yıllık bilançosu ve toplam hasılatı 2 milyon Euro'dan az olan kurumlardır.

Küçük İşletmeler: İşletmede personel sayısı 50 kişiyi geçmeyen yıllık bilançosu ve toplam hasılatı 10 milyon Euro'dan az olan kurumlardır.

Orta Büyüklükteki İşletmeler: İşletmede personel sayısı 250 kişiyi geçmeyen yıllık bilançosu 43 milyon Euro'dan az ve toplam hasılatı toplam 50 milyon Euro'dan az olan işletmelerdir.

Tablo 3.1. Avrupa Birliğinde KOBİ sınıflandırılması

Kriterler	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	10-49	50-249
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 2 Milyon Euro	≤ 10 Milyon Euro	≤ 50 Milyon Euro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon Euro	≤ 10 Milyon Euro	≤ 43 Milyon Euro

Kaynak: (TEMVAK, 2022).

"Türkiye'de KOBİ'lere yapılan son düzenlemelere bakıldığında, KOBİ'lerin niteliklerini ve tanımını belirleyen yönetmelik günümüz koşullarına uygun hâle getirilerek 18 Mart 2022'de KOBİ'nin tanımı Resmi Gazete'de yayımlanarak uygulamaya koyulmuştur. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin yönetmeliğinde uygulanan değişikliklere bakıldığında işletmede yıllık personel sayısı sabit tutularak yıllık net satış kazancı ve mali bilanço üst sınırının değiştiği görülmektedir. Yönetmelikte yapılan bu farklılıklar ile mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımları yeniden oluşturulmuştur". KOBİ'lerin yeni tanımlamaları aşağıdaki şekilde yapılmıştır (KOSGEB, 2022):

❖ **Mikro İşletmeler:** İşletmenin yıllık personel sayısı 10 kişiyi geçmeyen, yıllık bilançosu 5 milyon TL'den az olan işletmeler,

❖ **Küçük İşletmeler:** İşletmenin yıllık personel sayısı 50 kişiyi geçmeyen, yıllık bilançosu 50 milyon TL'den az olan işletmeler,

❖ **Orta Büyüklükteki İşletmeler:** İşletmenin yıllık personel sayısı 250 kişiyi geçmeyen, yıllık bilançosu 250 milyon TL'den az olan işletmeler şeklinde tanımlanmışlardır.

Tablo 3. 2. Türkiye'de KOBİ sınıflandırılması

Kriterler	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 5 Milyon TL	≤ 50 Milyon TL	≤ 250 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 5 Milyon TL	≤ 50 Milyon TL	≤ 250 Milyon TL

Kaynak: (KOSGEB, 2022).

3.2. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ; işletme kurucusu tarafından yönetilen, kontrol edilen, bölgesel faaliyet yürüten ve büyümeyi iç kaynaklardan karşılayan işletmelerdir. Dünya geneline bakıldığında KOBİ'lerin işyeri, istihdam ve ekonomide önemli bir payı olduğu görülmektedir. Bu sebeple gelişmiş ülkelerin önderliğinde bütün ülkeler KOBİ'lerin oluşması, gelişmesi ve büyümesi açısından yeterli ortamı oluşturarak faaliyete koyulmuştur (Şamiloğlu ve Uygun, 2012: 105).

KOBİ'lerin belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gündoğdu, 2016: 20):

- Az yatırımla çok üretim yapar ve farklı ürün üretirler,
- Yatırım maliyetlerini azaltarak istihdamı arttırmaktadırlar,
- Kendisine özgü olduklarından ekonomik krizlerden etkilenme oranı düşüktür,
- Müşterilerin talep ve isteklerinde ortaya çıkan değişimlere daha hızlı adapte olup isteklere cevap verirler,
- Bölgeler arası dengeli kalkınmaya katkı sağlarlar,
- Gelir dağılımındaki eşitsizlikleri düşük seviyeye çekerler,
- Politik, sosyal yapıların düzenli ve istikrarlı şekilde gerçekleşmesine yardımcı olurlar.

a)Yönetim Yapıları Açısından KOBİ

KOBİ'ler dünya genelinde ele alındığında büyük çoğunluğun, ülke ekonomilerinin zeminini yaratan aile işletmeleri şeklinde oldukları görülmektedir. Aile şirketi özelliği gösteren KOBİ'lerin avantajları ve dezavantajları vardır. Örneğin; aile işletmesi şeklinde olan KOBİ'ler ortaya çıkacak kriz durumunda daha çok güçlü ve dirençli olmaktadırlar (Serinkan ve Cabar, 2008). KOBİ'lerin yönetim yapısı şu nitelikleri taşımaktadır (Karacibioğlu, 2007: 21-24):

✓ Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahipleri, mülkiyet sahibi oldukları için yönetim faaliyetlerini hak olarak kabul eder ve yöneticilik görevini üstlenirler.

✓ KOBİ'lerin işletme kurucusu, işletmeyi bağımsız yönetmektedir.

✓ KOBİ'ler sade yapılı olduğundan daha az karmaşıktır. Yani işletme sahibi ve yönetici ile çalışanlar arasında gayriresmi ilişkiler vardır.

✓ KOBİ işletme sahibi, işletmenin yöneticisi olarak bütün yetkileri kendisinde toplar ve işletmenin tüm faaliyetlerinde sorumluluk alır.

✓ KOBİ'lerin yönetim işlevi işletmenin sahibi tarafından sağlandığından başka cephelerde kontrol edilmediği için daha çabuk ve esnek kararlar alabilmektedir.

✓ KOBİ'lerde kısa ve orta süreli planların oluşturulması nedeniyle taktik planlar önemlidir.

b) Personel Yapıları Açısından KOBİ

Üretim alanında faaliyette bulunan KOBİ'ler taleplere uygun faaliyette bulundukları için uzman personele çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple uzman personel bulabilmek için gerekli maddi ve manevi çalışma ortamının yetersiz olmasından dolayı sorun yaşamaktadırlar. Bundan dolayı ucuz iş gücüne yönelirler. KOBİ personel yapıları şu şekilde sıralanmaktadır (Sucu, 2010: 18):

✓ KOBİ çalışanlarında hiyerarşik ilişki değil, gayriresmi bir ilişki vardır.

✓ KOBİ'ler talep odaklı çalıştıkları için farklı talepler için uzman personel çalıştırmak durumundadırlar.

✓ KOBİ yöneticileri birden çok konu hakkında fikre sahip olmak zorundadırlar. Bu mecburiyet işletme boyutuna göre farklılık göstermektedir; işletme küçüldükçe artmakta, büyüdükçe azalmaktadır.

✓ KOBİ sahipleri, yöneticileri ve çalışan personelleri arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır.

✓ KOBİ sahibinin personele etkisi yüksektir ve personel problemlerini, isteklerini işletme sahibine direkt olarak iletebilmektedir.

✓ KOBİ'lerde iş memnuniyeti, işe ve iş yerine bağlılıkları fazla, çalışanların yabancılaşma oranı düşüktür.

✓ KOBİ'ler mesleki eğitimde bulunan kurum niteliğindedir. KOBİ'lerde uygulanan çalışma sistemi, ustalarca yapılan işbaşı eğitimi şeklindedir.

c) Üretim Yapıları Açısından KOBİ

KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelerin gerçekleştirdiği değişimler sonucunda yapamadığı veya yapmak istemediği yeni fikir, ürün ve hizmetleri gerçekleştirmek için avantaja sahiptirler. KOBİ'lerin üretim yapıları şu şekilde sıralanmaktadır (Müftüoğlu, 2013: 73-74):

✓ KOBİ'ler iş gücünün yüksek olduğu işletmelerdir.

✓ KOBİ'lerde emeğe dayalı fakat uzmanlaşmaya da önem veren, çalışanların üretimin farklı safhalarında bulundukları üretim sistemi yönetimi bulunmaktadır.

✓ KOBİ'ler talep üzerine çalışmalarından dolayı daha az ürün stok problemiyle karşılaşmaktadır.

✓ KOBİ'ler esnek yapılarından dolayı çeşitli faaliyetleri gerçekleştirebilme, müşterilerin talep ve isteklerini yerine getirebilme avantajına sahiptirler.

✓ KOBİ'ler bireysel ve kısa vadede uygulama niteliğine sahip olan yenilikler alanında büyük işletmeler ile karşılaştırıldıklarında öncelikli bir durumdadırlar.

d) Finansal Yapıları Açısından KOBİ

KOBİ'lerin finansal sağlama sorunu, yaşadığı en önemli sorunlardan birisidir. İşletmelerin başlangıç aşamasında finansman sağlama sorunu bulunsa da KOBİ'ler daha çok öz sermaye ile kurulmaktadır. Öz sermayenin yetersizliği girişimciler için önemli bir sorun oluşturmakta, sonraki aşamalarda işletmenin başarısızlığına yol açmaktadır. Öz sermaye yetersizliği KOBİ'lerin dış kaynak kullanmalarını zorunlu kılmaktadır (Kutlu ve Demirci, 2007: 190-193). KOBİ'lerin mali durumları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çetin, 2015: 19):

✓ KOBİ'ler ayrı olarak finansman bölümü barındırmamaktadır. Finansman görevleri idari, mali ve muhasebe bölümlerince sağlanmaktadır. Bölümde iş gören personellerin finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları nedeniyle problemler yaşanmakta ve finansal fırsatlardan faydalanamamaktadır.

✓ KOBİ'ler büyük işletmeler tarafından faydalanılan sermaye piyasalarından yeterince faydalanamamaktadırlar.

✓ KOBİ'ler finansal kaynakların kullanımında büyük işletmelerle kıyaslandığında yeterli fırsata sahip olamamaktadırlar.

✓ KOBİ sahibinin, işletmeyi kişisel olarak yönetmesi işletmenin kredibilitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sebebi; işletmeye mali yardımda bulunulurken, işletmenin ödeme gücü yerine KOBİ yetkilisinin teminatları ön plandadır.

✓ KOBİ ortakları sorumlulukları sebebiyle, ortakların kredi kullanımına karşı olumsuz tavır aldıkları görülmektedir.

✓ KOBİ'lerin oto finansman imkânlarının yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

e) Pazarlama Yapıları Açısından KOBİ

KOBİ yöneticileri pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemleri ile yol izlemektedirler. Hedef pazar tanımlanırken ve pazarlama stratejileri belirlenirken zorluklar ortaya çıkmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış pazara yönelmesindeki sebepler; iç pazar talebinin yetersiz kalması, rekabetten arınmak, dış pazarda vergi ve teşviklerden faydalanmak, işletme atıl kapasitesini ve üretimi arttırmak için değerlendirerek satış, kârı artırma amacıyla dış pazara yönelmişlerdir (Sucu, 2010: 28). KOBİ'lerin pazarlama faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çatal, 2010: 349):

✓ KOBİ'lerde pazarlama departmanı bulunmadığı için pazarlama alanında uzman personeller çalıştırılamamaktadır.

✓ KOBİ'lerin satış sonrası hizmet, reklam ve kredili satışlarda pazarlama araçlarından fazla faydalanılmamaktadır.

✓ KOBİ'lerin pazarlama politikaları, yeterli bilgi düzeyine sahip olmayan işletme sahipleri tarafından oluşturulmaktadır.

✓ KOBİ'lerin dış ticarette atıl durumda olmaları ve bürokratik sorunlar ihracatına engel oluşturmaktadır.

✓ KOBİ'ler insan kaynağı açısından pazar, çevre değerlendirmeleri ile pazar stratejisi yaratma avantajından yoksundurlar.

3.3. KOBİ'lerin Önemi

Ülkeler 1970'lere kadar büyük işletmeleri ekonomik gelişmenin temelinde görerek kalkınma faaliyetleri ve geliştirilen politikaların ana temasına bu işletmeleri koymuşlardır. Ancak 1970'li yılların ardından İngiltere ve ABD'de akademik alanın konu üzerinde odaklanması ve büyük işletmelere göre KOBİ'lerin daha kolay değerlendirilebilir yapıda olması büyük işletmelerle kıyaslandığında KOBİ'lerin olumlu yönlerinin baskın olduğunu göstermiştir. KOBİ'lerin önem kazanmasının sebebi; 1970'te ortaya çıkan ekonomik bunalımın sonuçlarıdır. Öncelikle büyük işletmelerin üretim miktarlarını artırmasına karşılık sabit maliyetlerin getirdiği birim maliyette yaşanan azalış olarak tanımlanan "Ölçek Ekonomisi" kavramının 1970 yılında yaşanan ekonomik bunalımın ardından etki alanı daralmıştır. İstihdama olan desteği ve kaynakların oldukça ekonomik kullanılmasının kaçınılmaz olmasıyla KOBİ'ler ekonomik politika hedeflerinde önemli bir alana sahip olmuşlardır (Yılmaz, 2018: 4).

Yaşanan ilerlemelerin ardından küresel rekabet koşullarındaki olumsuzluklara önem veren Avrupa Birliği'nde *"Önce Küçük Olanı düşün! (Think Small First!)"* sloganı ile KOBİ'lere verdikleri önemi göstermiştir (Yardımcı, 1998: 28).

Türkiye'de olduğu gibi diğer ülkelerin büyük kısmında işletmelerin %95'inden fazlasını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ortaya koyulan araştırma sonuçlarına göre ise yenilikçi mal ve hizmetin ortaya çıkmasında da KOBİ'lerin değeri anlaşılmıştır. Ortaya çıkan katma değerde, istihdam verilerinde yapılan ihracatta ve başka konularda KOBİ'ler ülke ekonomilerinin vazgeçilmezi olmuştur (İşcan, 2019: 6).

Ülkelere göre KOBİ'lerin ekonomik oranlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.3. Ülkelere göre KOBİ'lerin bazı göstergeleri

Ülke	Referans Yıl	KOBİ Sayısı	KOBİ'lerde İstihdam (Milyon Kişi)	KOBİ'ler Tarafından Oluşturulan Gayri Safi Katma Değer (Milyon Euro)
AB	2013	21, 571 Milyon	88,844	3.667
ABD	2011	18,2 Milyon	48,7	3.300
Japonya	2012	3,9 Milyon	33,5	-
İsrail	2011	370 Bin	1,2	45
İtalya	2013	3,7 Milyon	11,5	459
İspanya	2013	2,4 Milyon	7,6	281
Hollanda	2013	802 Bin	3,6	189
Norveç	2013	282 Bin	1	156,2
Brezilya	2011	4,2 Milyon	23,3	600
Rusya	2011	1,7 Milyon	11,4	700
Hindistan	2012	24,5 Milyon	73	
G. Kore		3,35 Milyon	13,06	

Kaynak: 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı

Ekonomilerin gelişmişlik düzeyleri fark etmeksizin tüm ülkelerde KOBİ'ler ülkelerin rekabet güçlerini ve büyüme potansiyellerini geliştirilebilmesi için oldukça önemlidir. *"Tablo 3.3'te yer alan ülkelerin büyük bölümünde işletmelerin tamamına yakını KOBİ'lerden meydana gelmektedir. Ülkelerin ekonomisinde KOBİ'lerin önemini belirten ana göstergelerinin ilk sıralarında istihdam katkısı ve KOBİ'ler tarafından yapılan katma değer bulunmaktadır. Tablo 3.3'te gösterilmekte olan Avrupa Birliği'ne üye 28 ülkede KOBİ'lerde 88,8 milyon işgücü sağlarken bu oran Hindistan'da 73 milyon çalışana denk gelmektedir. KOBİ'lerin sunduğu gayr-i safi katma değer de Avrupa Birliği'ne üye olan 28 ülkede 3,6 milyar Euro olurken aynı miktar ABD'de 3,3 milyar Euro olmuştur. Yaşanan gelişmeler KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki önemini gözler önüne sermektedir"* (Akgemci, 2001: 12).

Ticari rekabet yoluyla ekonomik sistemlerin belirlendiği ülkelerde sistemlerin uygun yönde oluşması ile küçük işletmelerin hazır sistem içindeki nitelikleri arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. KOBİ'lerin, büyük işletmelerin uygulamakta güçlük çektiği çeşitli işlevlerde başarılı olması ekonomik sisteme artı yönde katkı sunmaktadır.

İşletmelerin bir kısmı çalıştıkları işin yapısı nedeniyle KOBİ durumunda varlığını sürdürürken, diğer işletmeler büyümeye devam etmek istemektedirler. Rekabetçi piyasa koşullarının sonucunda ekonominin farklılık göstermesi ve sağlamlaşması KOBİ'lerin bu ekonomilerdeki rekabet dirençleri ile bağlantı göstermektedir (Gültekin, 1999: 8-9).

KOBİ'ler dünyanın çeşitli ülkelerinde ve Türkiye ekonomisinde meydana gelen bunalımlardan en az düzeyde etkilenerek atlatılmasını sağlayarak ekonomik ve sosyal hayatta etkin bir görev üstlenmiştir. KOBİ'ler ülkede geniş bir alana yayılmışlardır. KOBİ'ler bölgeler arasında ortaya çıkan değişikliklerin yok edilmesinde ve gelir seviyesinin dengeli biçimde sağlanmasında önemlidir (Sarıaslan, 1996: 23).

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal kabiliyetlerinin bilincindeki ülkeler, KOBİ'lerin rekabet yapısını sağlamlaştırmak ve teknolojik altyapılarını geliştirmek amacıyla politikalar hazırlamaktadırlar. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin rekabet üstünlüğü, küresel rekabette etkin olmaktadır (Yılmaz, 2015: 15).

Tablo 3.4. Türkiye'de sektör ve çalışan sayılarına göre girişimlerin dağılımı

Sektör (Nace Rev.2)	Çalışan Sayısına Göre Girişim Sayısı				
	0-9	10-49	50-249	0-249	>250
A Tarım Ormancılık ve Balıkçılık	28.619	1.537	211	30.367	22
B Madencilik ve Taş Ocaklığı	5.475	1.437	352	7.264	60
C İmalat	371.608	44.668	8.882	425.158	1.627
D Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	3.931	418	167	4.516	62
E Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	3.044	384	103	3.531	81
F İnşaat	210.095	36.027	7.115	253.237	510
G Toptan ve Parakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerinin Onarımı	1.189.401	47.583	4.272	1.241.256	472
H Ulaştırma ve Depolama	548.578	12.715	1.387	560.894	219
I Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	290.907	2.401	1.597	305.219	307
J Bilgi ve İletişim	37.877	1.026	426	40.704	86
K Finans ve Sigorta Faaliyetleri	24.702	1.562	161	25.889	75
L Gayrimenkul Faaliyetleri	49.662	9.697	160	51.384	15
M Mesleki Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	182.344	5.382	738	192.779	117
N İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	39.727	6.284	2.840	47.949	876
P Eğitim	21.307	3.995	885	28.476	345
Q İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	37.682	837	870	42.547	291
R Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlence ve Spor	33.470	3.672	138	34.445	13
S Diğer Hizmet Faaliyetleri	224.781		263	228.716	32
Toplam	3.303.210	190.554	30,567	3.524.331	5.210
Ölçeklerine göre işletmelerin Dağılımı	%93,6	%5,4	%0,9	%99,9	%0,1

Kaynak: 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı

Tabloda görüldüğü gibi gelişmiş dünya ülkelerinde ve Türkiye'de KOBİ'lerin ekonomideki önemi büyüktür. *"Tablo 3.4'te yer alan verilerle yapılan değerlendirme ile Türkiye'de KOBİ'lerin ekonomideki durumu belirtilmiştir. Tablo 3.4'te, tüm alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin personel sayısına göre %93,6'sını mikro ölçekli işletmeler oluştururken, bu oran küçük işletmeler için %5,4 orta ölçekli ve büyük ölçekli işletmeler için sırasıyla %0,9 ve %0,1'dir. Bu da sektörlerde personel sayısına göre KOBİ'lerin yoğunluğuna işaret etmektedir. Toplam oran değerlendirildiğinde, 0-249 arası personeli olan işletme sayısının, toplam işletmeler içindeki oranı, %99,9'a karşılık gelmektedir. Bu sayılar Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin yerini net olarak göstermektedir"* (2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı).

KOBİ'ler büyük işletmelerle kıyaslandığında Türkiye'nin sosyal ve ekonomik oluşumunda meydana gelen yeniliklere kolayca adapte olabilmektedir. KOBİ'lerin değerini ve yerini gelecekte de sürdüreceği görülmektedir. KOBİ'ler kişisel sermaye ve birikimleri ekonomiye dâhil ederek sermaye oluşum aşamasına da olumlu yansımaktadır (Özcan, 1995: 22).

KOBİ'ler, küçük-büyük demeden yerleşim alanlarında faaliyet göstererek toplum ile iletişim hâlinde bulunurlar. Bu sebeple toplumda KOBİ'lerin oluşması ve desteklenmesi imkânının verilmesi ülke çapında ve bölgesel refahın sağlanmasında kaçınılmazdır. Bölgesel olarak gelişmişlik düzeyleri farklı olan ülkelerin refah seviyelerini artırabilmek için KOBİ'lerin varlığı ve gelişimi desteklenmelidir (Sarıaslan, 1996: 23).

3.4. KOBİ'lerin Stratejik Değişim Yönetimine İhtiyaç Duymalarının Nedenleri

Küreselleşen dünyada şartlara adapte olabilmek için KOBİ'lerin çok çalışması, teknolojiyi yakından takip edip avantajlı özelliklerini ön plana alması gerekmektedir. KOBİ'ler uluslararası piyasada kendini göstermeli, fırsatları değerlendirerek uygulamaya hazır hâle getirmelidir. Ancak harekete geçmek isteyen KOBİ'lerin yüz yüze geldiği ekonomik bunalımların getirdiği belirsizlikler, ödeme yapmada karşılaşılan zorluklar varlıklarını olumsuz yönde etkileyerek müşteri kazanma ve rekabet gücünü korumada onları zor durumda bırakmaktadır (Çelik, 2007: 121-122).

Günümüzde rekabet açısından güçlü olan örgütler varlıklarını sürdürmekte zorluk yaşamazken, satın almanın az olduğu çevresel unsurlara bağlı ortaya çıkan çeşitli engeller, vergilerin maliyetli olması ürün ve hizmet getirilerini olumsuz şekilde etkileyerek yabancı

piyasalardaki rekabet avantajını yok etmektedir (Ünal, 2012: 212-214). Girdi fiyatlarındaki dalgalanmalar ve enflasyon değişkeni KOBİ'ler için büyük sıkıntılara neden olmaktadır (Selimoğlu, 2019: 19).

Organizasyonel olarak değişimde amaçlanan iç ve dış çevre şartlarına uyumlu hâle gelebilmek ve rekabet edebilme gücünü sağlamaktır. Çalışanlarının ve müşterilerinin isteklerine öncelik veren, verimi ve etkinliği sağlayan esnek yapıdaki şirketler avantajlı konumdadırlar. İnsan faktörüne değer vermeyerek yalnızca teknolojik yapıda gelişme yaşayan, çalışanların yetenek ve davranışlarını uyumlu hâle getirmeyen şirketler uzun süreli başarının yakalanmasında yetersiz kalacaklardır. Şirketlerin hızlı, etkili ve kararlı davranarak rekabet ortamlarında daha aktif olmaları temel gereklilik olarak kabul edilmektedir (Koç, 2014). Değişim ihtiyacı kimi zaman örgütlerin iç bünyesinde dürtü olarak ortaya çıkabileceği gibi kimi zaman da dış çevrede meydana gelen gelişmelere uyum sağlaması amacıyla yaşanabilmektedir (Uslu, 2006: 6).

Örgütün değişimine sebep olan dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Düren, 2002: 226):

1. Küreselleşme,

2. Enformasyonun hızlanması sayesinde zaman ve fiziksel mesafe sorunlarının yok olması,

3. Kalite anlayışında yaşanan değişmeler,

4. Verimlilik ve etkinlik anlayışının farklılaşması,

5. Piyasa ekonomisinde küresel niyetin elde edilmesi,

6. Önem gösterilmesi gereken ekonomik ve politik unsurların artması ve çeşitlenmesi,

7. Bilgi çoğalması,

8. Konjonktürel her türlü faktördeki dengesizlik ve belirsizliklerde yaşanan artış,

9. Tüm kaynaklarda artış ve çeşitlenmeler,

10. Kültürel ve sosyal farkındalık,

11. Ekolojik bilinçlenme,

12. Teknolojik ilerlemeler,

13. Tüketici ve müşteri odaklı geçiş,

14. İletişimin medyalar yoluyla kitlesel olarak yaygınlaşması.

Değişimin nedenleri arasında dış çevreye adapte olmak olduğu kadar kurumun ihtiyaç duyması ile de ilgilidir. İş hayatında ve yönetimin bakış açısındaki değişiklikler örgütleri değişime yöneltmektedir. Çevresel ve kurumsal faktörler değişimi zorunlu kılan etmenler arasında bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıda özetlenmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 332):

- Kültürel değerlerde meydana gelen değişimler,

- Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında oluşan değişimler,

- Teknolojide yaşanan değişimler,

- Bilim alanındaki değişimler,

- Kaynaklardan yararlanma şeklinde meydana gelen değişimler,

- Organizasyon kurucularının amaçlarında ortaya çıkan değişimler,

- Diğer sosyal, kültürel ve beşeri değişimler,

- Organizasyon üyelerinin, değer ve amaçlarında meydana gelen değişimler,

- Organizasyonel performans eksikliği,

- Başka benzer organizasyonlarda, değişim programlarının başlatılmış olması,

- Organizasyon içi geliştirilen teknolojik gelişmeler.

Kurumlarda büyüme ya da küçülme ihtiyacı kurumların değişiminin nedenleri arasındadır. Sınırlı bir büyüklüğe göre kurumlar işlerini yoluna koyabilmekte ve sınırların aşılması hâlinde değişim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Geçen yıllarda hızla büyüyen örgütler dengenin bozulmasına ve yetki, sorumluluk, görev ve karar verme meselelerinde sıkıntılar

yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu durumda örgütün değişimi kaçınılmazdır. Gelişme, örgüte çevreden gelen isteklere karşı koyabilme ve adapte olabilme fırsatı vererek diğer örgütler ile rekabet ederek amacına yaklaşmada avantaj sağlamaktadır (Eren, 2004: 88-90).

Günümüzde çeşitli örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla yönetimin sistemli kararları ve yönettiği stratejiler ile iş gören sayısını ve maliyetleri düşürerek küçülme yolunda ilerlemektedir. Küçülen kurumlar, stratejik kararlar alarak daha esnek davranarak gelişmelere doğru tepkiler verebilmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında güçlü kalabilmeleri için büyüme veya küçülme doğrultusunda değişim faaliyetleri uygulanmalıdır (Emshoff, 1994: 52; Koçel 2005: 430).

3.5. KOBİ'lerde Stratejik Değişim Yönetiminin Uygulanması Süreci

İşletmeler yapıları gereği farklı niteliklere sahiptirler. Küreselleşen dünyanın ekonomik koşullarında KOBİ'ler, büyük şirketlerle aynı pazar ve rekabet şartlarında işlevde bulunmaktadırlar. Yaşanan sorunlar karşısında KOBİ'lerin stratejik bir eylemde bulunmaları gerekmektedir. Bu nedenle küçük işletmeler için son derece önemli olan stratejik yönetim KOBİ'ler için de oldukça önem taşımaktadır (Çelik ve Akgemci, 2010: 327).

Stratejik Yönetim Süreci; stratejilerin planlanması için önemli olan araştırma, inceleme, değerlendirme faaliyetlerine hazırlanan stratejilerin uygulanabilmesi amacıyla örgüt içinde önlemler alınarak sürece dâhil edilmesi, ilerleyen zamanlarda da çalışmaların incelenerek değerlendirilmesi işlemlerinden oluşmaktadır.

Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için hazırlanan planların ve uygulama sonuçlarının incelenmesi için stratejistlere ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde geçerli üç evre bulunmaktadır (Otlu ve Demir, 2005: 158):

1.Strateji Oluşturulması: Öncelikle şirket yönetimi iç ve dış çevre şartlarını değerlendirmek için SWOT analizi uygular. Şirketlerin ortak amaç ve ilke değerlerini gösteren vizyon ve misyon belirlenir.

2. Uygulama Aşaması: Stratejilerin uygulandığı aşamadır. Genelden özele uygulamalar sistemli olarak düzenlenir.

3. Faaliyetlerin Kontrolü ve Değerlendirilmesi Aşaması: Son aşamada ihtiyaç duyulan yeniliklerin yapılması aşamasıdır. İşletme stratejilerinin başarılı olması için yönetimin hedefler doğrultusunda ilerlemesi gereklidir.

Akgemci ve Çelik (2007) göre KOBİ'lerde stratejik yaklaşımın uygulanabilmesi için üç aşamalı bir süreç söz konusudur:

Aşama 1: Bu aşamada işletme aşağıdaki soruları cevaplamalıdır.

- İşletme nerededir?
- Nereye gitmek istemektedir?
- Ulaşılmak istenen noktada olunabilir mi?
- Oraya nasıl ulaşılabilir?
- Oraya ulaşabilmek için ne tür kararlar alınmalı ve performans ölçümü nasıl yapılmalı?

Aşama 2: KOBİ'lerde organizasyon yapısı yeterli büyüklükte olmadığı için bütün önemli çalışanlar üretim sürecinde yer almaktadır.

Aşama 3: Yöneticiler işletmenin büyümekte olan bir girişim olmasının bilincinde olmalı ve stratejik yönetim konusunda kararlı davranmalıdır.

Yalçıntaş'a (2015) göre KOBİ'lerin stratejik değişim modeli aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

a. Temel İş Fikrinin Geliştirilmesi: *"Temel iş fikri, hedef müşterisi veya hedef pazarı olan bir ürün veya hizmettir. Bu hizmet pazara daha sunulmamış olmalıdır"*.

b. Dış Çevrenin İncelenip Değerlendirilmesi: *"Dış çevre analizi sonucunda olası fırsat ve riskler belirlenir"*.

c. İç Faktörlerin İncelenip Değerlendirilmesi: *"İşletme objektif olarak örgütsel faktörlerini değerlendirmeli ve bu faktörlerden nasıl yararlanacağını belirlemelidir"*.

d. SWOT Analizi ve Stratejik Faktörlerin Belirlenmesi: *"SWOT analizi yapılarak işletmenin fırsatlar ve riskler ışığında işletmenin avantajları ve zayıflıkları değerlendirilmelidir"*.

e. Devam Edip Etmemeye Karar Verilmesi: *"Yapılan analizler sonucunda mevcut iş fikrinin uygulanabilirliği sonucuna ulaşılırsa süreç devam ettirilmelidir. Aksi takdirde sonlandırılmalı ve farklı seçenekler gündeme alınmalıdır"*.

f. Fırsatın Nasıl Gerçeğe Dönüştürüleceğini Tanımlayan Bir İş Planı Oluşturulması: *"Stratejik iş planı oluşturulmalıdır. Yapılan bu plana uygun olarak işletmenin misyonu, hedefleri, stratejileri, politikaları ve üst düzey yönetim kadrosu belirlenmelidir"*.

g. İş Planının Uygulanması: *"İş planı belli kurallar altında uygulamaya geçirilir"*.

h. İş Planının Değerlendirilmesi: *"İş planında belirlenen sonuçlar ile ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Sonuçlar arasında farklılık mevcutsa bu farklılığın iş planından mı yoksa uygulamadan mı kaynaklandığı değerlendirilir. İş planı yeni duruma göre gerekirse güncellenir"*.

3.5.1. Yapı ve Yetkilendirme

Stratejistlerin stratejilerinin oluşturulması, uygulama ve değerlendirme aşamaları kişileri ve grupları kapsamaktadır. Sınırlı bir bakış açısıyla yöneticilerin tümü stratejisttir. Diğer yandan stratejik yönetimin farklı aşamalarında yarar sağlayan şirket dışından kişiler de bulunabilir (Sucu, 2010: 79).

Örgütün tüm kademesinde strateji oluşturulmaktadır ve yönetici olsa da olmasa da stratejist olarak nitelendirilen uzmanlar yer almaktadır. Bu açıdan yönetim kurulu üyeleri, tepe yöneticiler, girişimciler, üst düzey, orta düzey ve alt yönetim düzeyinde yöneticiler, kurumsal planlama personeli, danışmanlar ve yönetici asistanlar stratejist olarak kabul edilebilmektedir (Kazmi, 2002: 43-54).

İşletmenin her kademesinde faaliyette bulunan ya da işletme dışında çalışanlara stratejist gözü ile bakılsa da stratejistlerin görevi için ayırıcı bir belirleyeni bulunmaktadır. Stratejilerin oluşturulup sunuma hazır hâle getirilmesinde ve stratejik seçim kararını verme sorumluluğu olan kişiler yönetici konumundaki stratejistlerdir. Uzman stratejistler ise yönetim kademelerinde çeşitli yerlerde uzman olarak görev yapan, stratejileri hazır hâle getirip sorumlu kişilere sunanlardır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Stratejik yönetimin üst seviye yönetim işlevi olması nedeniyle stratejilerin tasarlanması örgüt içinde herhangi bir birime bırakılamaz. Ancak stratejik süreçlerin tamamlanması için araştırma ve değerlendirme yapma sorumluluğu uzmanlara

bırakılabilmektedir. Stratejilerin planlanma ve oluşturulması tepe yöneticilerin yetkisindeyken birlikte oluşturulan stratejileri uygulanabilir kılmak alt kademe yöneticilere aittir (Dinçer, 2013).

3.5.2. Misyon Belirleme ve İşletme Çalışanlarına Açıklama

Örgüt stratejisinin hazırlanma aşamasında, stratejik değerlendirmeden sonra örgütün misyon, vizyon ve amaçlarının belirlendiği başka bir deyişle ilerleyen zamanlarda izleyeceği rotanın oluşturulduğu stratejik planlama aşaması gelmektedir. Kimi yazarlar tarafından vizyon, misyon ve örgüt amaçlarının oluşturulması stratejik planlama aşamasına dahil edilmektedir (Sucu, 2010: 96).

Stratejik yönetimin önemine inanan yöneticiler örgütün işini tanımlayıp bu işle alakalı analizler yaparak stratejik kararlar alacaktır. Stratejik yönetim süreci uygulanırken düşünülen *"Yapılan işin doğru olup olmadığı, mevcut işin yeni unsurlar eklenerek geliştirilip geliştirilmeyeceği, hatta mevcut iş terkedilerek yeni bir işin yapılıp yapılmayacağı"* gibi belirsizliklerin örgütün stratejik hedefleri yönünde cevaplanması gerekebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Stratejik yönetimin temel prensibini oluşturan misyon, işletmede çalışanların ve yöneticilerin belirlenen hedefe varabilmek için birlikte eyleme geçmesini sağlayarak motivasyonu güçlendirir. İşletme için gerekli ortamı sunarak rasyonel kaynakların elde edilmesini sağlar. Misyon ile ortak stratejiler oluşturularak kaynakların tahsis edilmesi iş görenlerin ve yöneticilerin sorumluluklarını üstlenmesi sağlanır, amaç ve stratejilerin belirlenmesi kolaylaşır (Dinler, 2009: 13-14).

Misyon bildirisi örgütün var olma nedenini vizyonu gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan ilke ve ortak değerleri gösteren belgedir. Misyon, *"Niçin varız?"* sorusunu cevaplayarak işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan ölçekleri belirleyerek, örgütün bakış açısını netleştiren amaçlardan oluşmaktadır (Sucu, 2010: 98).

Misyon, fırsatların ve risklerin gözden geçirilmesine olanak sağlar. Örgütün kuruluş ve varlık nedenini hangi ürünlerin nerelerde üretileceği, iş felsefesinin ve değerlerinin neler olacağı şirketin rakip işletmelerle kıyaslandığında farklılıklarının belirlenmesini sağlar (Akgemci, 2008: 23-24). Örgütlerin ana hedefleri izledikleri vizyon ve misyonlar çerçevesinde gelecekte başarıyı yakalayarak varlıklarını devam ettirmek alt amaçları ve stratejileri bu hedef etrafında toplamaktır (Alpkan, 2000: 25-26).

Örgütte vizyon ve misyonun oluşturulmasından sonra ilerleyen zamanlarda takip edilecek stratejilerde ihtiyaç duyulacak hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedefleri örgütlerin uzun vadede amaçlarına varabilmek için ihtiyaç duyulan 1 yıl veya daha az zamanda izlediği yoldur. Örgüt amaçlarının net olarak anlaşılabilmesi için *"İşletmenin mevcut işi nedir ve ne olmalıdır veya ne olacaktır?"* gibi birtakım soruların yanıtlanması önemlidir (Sucu, 2010: 98-99). Amaçların örgütte bulunan çalışanların tamamı tarafından kabul edilmesi ve gerçek, esnek ve uyumlu bir dizinde değerlendirilebilir olması önemlidir (Jalan, 2004: 307).

Örgütlerde belirlenen ortak amaçlarda olumlu olduğu kadar olumsuz etkiler de bulunmaktadır. Olumlu etkiler arasında işletmeyi belirli bir çerçevede sunması, iş görenleri pozitif yönde etkileyerek onlar için hedef belirlemesi, politika ve kaynakların hazırlanmasında yöneticilerin davranışlarına yön vermesi, standartlar sağlayarak başarının değerlendirilmesi ve değişim fikrini sorgulama fırsatı sunması yer almaktadır. Olumsuz etkilere ise standart bir amaca ağırlık verilmesinin diğer amaçların kaçırılmasına ya da ihmal edilmesine tüm çalışanların ve kurumun başarılarının kavramsal olarak kabul edilmesi örnek olarak gösterilebilmektedir (Dinçer, 2013).

3.5.3. Değişim İçin Gerekli Araç ve Tekniklerin Belirlenmesi

İşletmeler içinde oldukları çevre koşullarında çalışma yaparken kolaylık sağlayacak ve rakiplerine üstünlük sağlayacakları bazı stratejik yöntem ve araçlara ihtiyaç duymaktadırlar (Çelik ve Akgemci, 2010: 329).

SWOT Analizi: SWOT Analizi stratejik yöntem ve araçları arasında ilk sırada yer almaktadır. Örgütler ekonomide yaşanan gelişmeler nedeniyle çeşitli risk ve olanaklar ile tanışmaktadırlar. Örgütlerin faaliyette oldukları piyasayı sistematik olarak değerlendirmesi üstün ve zayıf yönlerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle SWOT yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında bulunmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2010: 334).

Balanced Scorecard: Güner (2008) Balanced Scorecard'ı *"Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hayatın her alanında olduğu gibi iş dünyasında da önemli değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanayi toplumundaki koşullara göre düzenlenmiş iş ortamları artık ihtiyaçlara cevap veremez hâle gelmiştir. Balanced Scorecard yöntemi bilgi toplumu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı stratejik uygulamalardaki başarısızlık ve geleneksel performans sistemlerinin yetersiz kalması sorununa etkili çözüm önerileri*

getirerek işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Dengeli sonuç kartı işletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır" olarak açıklamıştır.

Fayda ve Maliyet Analizi: *"Fayda ve maliyet analizi stratejistlerinin alternatif yaklaşımlar ile seçenekler arasında karşılaştırma yapabilmesine imkân sağlayan yöntemdir. Fayda ve maliyet analizinin temel amacı belirli bir faaliyet veya projenin fayda ve maliyetinin parasal olarak tahmin edilmesidir. Buna ek olarak alınan farklı kararlar ile karşılaştırma yapılarak karar alıcılara bilgi verilmesidir. Fayda ve Maliyet Analiz Yöntemi, genellikle para ile ölçülebilen durumlar için kullanılmaktadır"* (Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2004).

Fayda ve maliyet analizinde karar verilirken fayda-maliyet oranına bakarak karar verilir. Bu oran *"yatırımın ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı nakit girişlerinin belirli iskonto haddi üzerinden şimdiki değerinin yatırımın gerektirdiği nakit çıkışının şimdiki değerine oranı"*dır (Sönmez ve Bircan, 2004).

Tedarik Zinciri Yönetimi: Günümüz zorlu rekabet koşullarında firmalar rekabet üstünlüğü kazanmak için tedarik zinciri yönetiminin stratejik önemini kavramış ve bu sebeple firmalar tedarikçi ve müşterileriyle olan ilişkilerini karşılıklı fayda ve işbirliği üzerine kurmaya başlamışlardır (Güleş 1999: 1).

Tedarik zinciri yönetiminin literatürde farklı tanımlarını görmek mümkündür. Beamon'a (1998) göre; *"Tedarik zinciri yönetimi; hammaddelerin sağlanması, bu hammaddelerin ürüne dönüştürülerek bitmiş ürünlerin toptancılar ve perakendeciler yoluyla tüketicilere ulaştırılmasına kadar geçen süreçte hizmet veren tedarikçi, üretici, dağıtıcı ve perakendeci gibi birbirine bağımlı işletmelerin doğru bir şekilde yönetilmesidir"* (Umul, 2018: 16). Lee ve Billngton'un (1992) yaptıkları tanıma göre ise *"Tedarik zinciri yönetimi, hammadde ve yarı mamul maddeleri temin ederek, bunları nihai ürünlere çeviren ve bu nihai ürünlerin tüketicilere ulaşmasını sağlayan işletmelerin oluşturduğu bir ağ olarak tanımlamak mümkündür"*.

Risk Analizi: Yapılacak yatırımın ne kadar riske sahip olduğunu belirlemek için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, *"ekonomik-mali risk"*, *"siyasi risk"*, *"ülke riski"* gibi

analizlerden oluşur. Yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda giderek artmaktadır (Aktan, 2005: 10).

Elektronik Ticaret: İşletmeler arasında rekabetin artması elektronik ticaret uygulamalarının yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır. KOBİ'ler ekonomi için vazgeçilmez olmasına rağmen büyük işletmeler ile karşılaştırıldığında e-ticarette geri planda yer almaktadırlar. Ancak esnek yapıları sayesinde müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayabilme kabiliyetleri e-ticarette üstünlük olarak görülmektedir. KOBİ'lerin yaşadığı olumsuzluklar arasında yer alan pazar ve müşterilere erişim sağlama zorluğu e-ticaret ve internet ile yok edilmektedir (İşler, 2008: 286).

Değişim Mühendisliği: Değişim mühendisliği konusundaki çalışmalarıyla tanınan Hammer ve Champy'e göre; *"Değişim mühendisliği, 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"* (Hammer ve Champy, 1993: 32).

Değişim mühendisliği stratejik yönetim araçları arasında yer almaktadır ve müşterilerine iyi, kaliteli ve uygun fiyatlı hizmet sağlayabilmek için ihtiyaç duyulan şartlara uygun hareket etmektedir. Değişim mühendisliği sayesinde şirketler hisse sahiplerinin yatırımlarını yükseltme, zaman kaybına neden olan işleri yok etme, örgüt içinde süreci ve çalışmaları inceleyerek köklü değişiklikler gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Akgemci, 2008: 67).

Öğrenen Organizasyonlar: Bilgiyi üretme ve öğrenme ile çalışanların uyumlu olmasına katkıda bulunarak, elde ettiği çıktıları örgüt bilgisi kapsamında sorun gidermede kullanmaktadır. Başka bir deyişle öğrenen organizasyonlar, insan kaynaklarına özen gösterilerek kaynakların geliştirilmesini ve verimli olmasını sağlayarak hayatta kalmalarını kolaylaştıran stratejilerin sunulmasıdır (Aydoğan ve Altuğ, 2006: 97).

KOBİ'lerin esnek yapıda bulunması ve piyasa ve müşteriye ulaşabilir olması, öğrenen organizasyonları olumlu yönde etkilemektedir. Küçük işletmelerde bireysel olarak öğrenme daha hızlı gerçekleşmekte, kurum ile kendini özdeşleştiren çalışanların sürece olan katkıları artmaktadır. Öte yandan KOBİ'lerin büyük işletmelerle karşılaştırıldığında bürokratik yapısının az olması elde edilen bilginin örgütün tüm kademelerinde hızlı ve faydalı olarak ulaşmasını sağlamaktadır (Akgemci, 2008: 333).

Dış Kaynak Kullanımı: İşletmenin faaliyet alanı dışında kalan işleri dışarıdaki uzman işletmeler tarafından destek alınarak yerine getirmesidir. İşletmenin temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri bir anlaşma ile işin belirli bir kısmını veya tümünü uzman hizmet sağlayıcıya veya tedarikçiye devretmesidir (Özgener, 2004: 172).

Dış kaynak kullanımı tanımlamalarının ortak özelliği, firmaların operasyonel faaliyetleri içinde bulunan; fakat temel yetenekleri arasında bulunmayan işleri dışarıdaki uzman firmalara devretmeleri ve firmaya rekabet avantajı yaratacak olan temel yeteneklerine daha fazla odaklanmalarıdır (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003: 93).

Senaryo Geliştirme: İşletmeler hızlı değişim gösteren ve gelecek konusunda belirsizliğin olduğu bir ortamda faaliyette bulunabilirler. Sadece mevcut durumun tespitine uygun stratejiler belirlenmesi yeterli olmamaktadır. Değişken ve kırılgan ortamlar çok farklı, akla gelmeyen ve sürpriz sonuçları ortaya çıkarabilecek olayları yaşatabilmektedir. Senaryo geliştirme tekniği gelecekte yaşanabilecek durumlara karşı önceden işletmenin ne yapması ve nasıl hareket etmesi konusunu ortaya koyarak işletmeyi kaosa girmeden, daha hazırlıklı hareket etmeye yöneltebilecek durumların tespit edilmesi için belirlenmiş bir yaratıcı grup tahmin tekniğidir (Mirze, 2014: 73).

Stratejik yönetimin araç, yöntem ve tekniklerinin KOBİ'lerde uygulanabilirliği açısından bir değerlendirme yapıldığında, KOBİ'lerin yukarıda belirtilen tüm araç ve teknikleri kullanamayacağı anlaşılmıştır. Bunun nedeni yöntem ve tekniklerden eş zamanlı faydalanabilecek bir örgüt yapısına, bilgi, zaman ve maddi olanaklara ulaşımın mümkün olmamasıdır. KOBİ'lerin kendi yapı ve ihtiyaçlarına hitap eden, kullanımı basit ve uygun maliyetli yöntem ve teknikleri tercih etmesi daha gerçekçi bir tutum olacaktır (Sucu, 2010: 140).

Tablo 3.5. KOBİ'ler için stratejik yöntem ve araçların özellikleri

KOBİ'lerin özellikleri ve Yapıları	KOBİ İhtiyaçları	Uygun Stratejik Metot ve Araçlar	Yönetim İlkeleri	Şimdiki ve Gelecek Eğilimler
-Zaman eksikliği -Finansal ve insan kaynağı eksikliği -Yönetimin eğitim eksikliği -Uygun bilgi eksikliği -Sahip-yönetici egemenliği -Sezgilere dayalı karar verme.	-Tatmin edilemeyen Pazar ve çevrede başarılı olmak -Değişime uyum sağlamak -Küresel rekabette esnek ve uyarlanabilir olmak, -Şebeke ve iş birliklerinden yararlanmak, -Öğrenen organizasyon olmak -Karmaşık ürün ve hizmetlerde yenilikçiliği başarmak, -Bilgi ve işletme yeteneklerinde üstün başarı sağlamak.	-İlgili araçları, doğru konularda ve doğru yollarla kullanma, -Özellikli stratejik konular için her KOBİ'nin ihtiyacına uyum sağlayabilen ve genişletilebilen modüler araçlar, -Çok fazla zaman, spesifik bilgi ve kaynak gerektirmeyen kullanımı kolay ve maliyeti düşük araçlar, -Özellikle şebeke yapısı içinde paylaşımı mümkün ve ortak fikir birliği sağlayabilecek bütünleştirilmiş araçlar.	Paydaş bakış açısı, -Değer tabanlı yönetim, -Amaç tabanlı yönetim, -Yetenek yönlü yönetim, -Sistem bakış açısı.	-İşletme süreçlerinde hızlanma, -Soyut varlıkların öneminin artması, -Network yapıların ortaya çıkması.

Kaynak: Pudlatz vd. 2005

3.5.4. Değişim Sürecinin Kritik Noktalarının Belirlenmesi ve İzlenmesi

Örgüt için stratejilerin hazırlanması ve başarıyla yürütülmesi için örgütün koordine olması gerekmektedir. İşletme açısından stratejilerin hazırlanması oldukça önemlidir; ancak bunların uygulamaya konması daha da önemlidir. İşletmelerin büyük çoğunluğu uygun strateji seçmede başarılı oldukları hâlde stratejileri faaliyete geçirecek örgütü hazır edemedikleri için bu stratejiler planda kalmakta işletmeye katkı sağlamamaktadır (Sucu, 2010: 140).

Stratejik uygulama aşamasında köklü değişikliklere ihtiyaç duyulan koşullarda misyon tanımının ve amaçların tekrar belirlenmesi gerekmektedir. Strateji ile eşleşen örgütsel yapının oluşturulması ve işletme kaynaklarının faaliyete geçirilmesi, yeni örgütsel yapıda çalışacak kişilerin belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının atanması ve eğitimi sonucunda uygun liderlerin seçilmesi ve örgütsel iklimin hazır edilmesi stratejileri uygulanabilir hâle getirecek düzenlemeler yapılmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Kritik noktaların belirlenmesinde etkili olan kritik başarı faktörleri analizi, neredeyse bütün iş kollarında bulunan ve işletmelerin sahip olması gereken başarıya ulaşmasını kolaylaştıran faktörler olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, bu faktörler başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gereken *"işin püf noktaları"* olarak belirlenmektedir. Bu faktörler, işletmenin kendi yeteneği ile ilgili olabileceği gibi, işletme dışı çevresel unsurlarla ilgili olabilmektedir (Mirze, 2014: 142).

Mirze (2014) kritik başarı faktörleri analizini aşağıdaki şekilde yapıldığını açıklamıştır:

a) "İlk olarak sektörel stratejik başarı için yeterli sayıda kritik faktör belirlenmesi gerekmektedir".

b) "Belirlenen faktörlere başarıdaki rol ve önemine göre 1 ile 100 puan arasında puan verilir. Bazı faktörlere eşit değerler verilebilir; ancak ağırlık puanların toplamı 100'ü geçmemelidir".

c) "Daha sonra işletme ve rakipleri bu faktörlerin işletmedeki durumları açısından 1 ile 10 arası puan verilerek değerlendirilir".

d) "İşletme ve rakiplere verilen değerler, ağırlık puanları ile çarpılarak ağırlıklı değer bulunur".

e) "Ağırlıklı değerlerin toplamı, işletmenin o pazarda başarılı olup olmayacağı hakkında rakiplerine göreceli olarak fikir verir".

3.5.5. Değişim Sonucunda Elde Edilen Büyümenin Yönetimi

Günümüzde toplumun işletmelerden beklentileri farklılaşmaktadır. Beklentilerin değişmesi işletmeleri yeni arayışlara itmektedir. Bunlardan en önemlisi sürdürülebilirliktir. "Kurumsal sürdürülebilirlik" kavramı işletmeler açısından önem kazanmıştır. İşletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik bireysel kazanımları belirli bir noktanın ötesine taşıyamamaktadır. Bunun nedeni ekonomik, sosyal ve kültürel yapılardan etkilenmeleridir. İşletmeler kurumsal sürdürülebilirliği gerçekleştirmek isterken belli başlı uygulamaların yardımıyla önlemler almaya çalışmaktadır. Yapılması gereken ürünlerin yenilenmesi, iç ve dış iletişimin iyileştirilmesi ile bilgi düzeyinin artırılmasıdır. Bunların uygulanabilir hâle gelmesi de bilginin ulaşılması ve doğru kullanılmasına bağlıdır (Kuşat, 2012: 239).

Kurumsal olarak kimliğin oluşturulması için işletmelerin uygulayabileceği değişiklikler kurum içinde yaşam boyu öğrenmeye önem verilip desteklenmelidir. Sürdürülebilir kalkınmayı geçerli kılmak ve karşılaşılan sorunları çözebilmek için yalnızca işletme içinde değil işletme dışında da eğitime gerek duyulmaktadır. Şirket içi üretim, inovasyon ve öğrenme politikaları kalkınmayı kolaylaştıracak yönde yapılmalıdır. Kurumları sürdürülebilir olmaya iten maddi kaygıların ve güçlerin olduğu bilinmektedir. Şirketleri devamlılığa zorlayan güçler ekonomik bakışla yaklaşıldığında işletmelerin ticari bir kurum olduğu ve hedeflerinin kâr elde etmek olduğu görülmektedir. Örgütler çevresel yönden zarar görmelerine engel olmak için sorumluluk alırlar ve farklılaşan tüketici ihtiyaçlarına üretim ve pazarlama aşamalarında gerçekleştirdikleri yenilikler yardımıyla veya küresel olarak rakip şirketlerle eşit olabilmek amacıyla sürdürülebilir vizyon tutumu göstermeleri neticesinde kâr elde etmeyi gerçekleştirmek isterler (Kuşat, 2012: 228).

Kalkınmanın sürdürülebilirliği modern dünyada hem teknolojik hem sosyal hem de etik birtakım sorunları kapsayan bir kavram olarak kabul görmekte olsa da bazen kurumsal bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Oysaki sürdürülebilirlik, yanı sıra uzun ömürlülük kavramını da getirdiği için, ekonomik faaliyetlerin yaratıcı boyutu içerisinde yer alan kurumların da uzun ömürlü olması ve aldıkları kararlarla sürekli canlı bir yapıyı ortaya koymaları şarttır. İşletmeler ve rekabet arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde genelde 2 temel soruya cevap aranır (Hoverstadt ve Bowling, 2005: 131):

1) Bazı kuruluşlar neden diğerlerine göre daha başarılı bir şekilde rekabet ederler?

2) Kuruluşlar rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmak için ne yapmalıdır?

Sürdürülebilir kalkınma Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun yaptığı tanımda *"bugünün insan ihtiyaçlarının gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini feda etmeden karşılanabilmesi"* (United Nations, 1987) olarak tanımlanmaktadır. Oysa kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın sadece bir bölümünü kapsayan özellikle de üretimden sorumlu ekonomik karar birimleri olan ve ticari işletmelerin devamlılığını tanımlayan bir kavramdır.

Dyllick ve Hockerts (2002:132) kurumsal sürdürülebilirliği, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliğin bir karması olarak tanımlarken, kurumların kısa vadeli kazançlar yerine, uzun vadeli kazanç amacına yönelik hareket etmelerini de vurgular. Yavuz'a göre (2010: 64) sürdürülebilirlik kavramını ticari işletmeler için tanımlayacak olursak; *"İşletmelerin üretim*

faaliyetlerinde çevreye verdikleri zararların giderilmesi için oluşturdukları strateji ve yaklaşımları, uzun vadede işletmenin sürdürülebilirliği için kullanmalarıdır". Ancak günümüz ekonomik şartlarında en önemli yapı taşını oluşturan ticari işletmelerin ekonomik faaliyetleri olmadan kalkınmanın sürdürülebilirliği mümkün değildir. Böyle bir durumda sürdürülebilirlik sadece plan olarak kalacaktır. Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınmanın, işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetleri ile yakın bir ilişkisi olduğu, hatta bir neden ve sonuç ilişkisi içinde bulunduklarını söylemek doğru olacaktır.

2010 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren 766 şirketin CEO'su üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, 2011: 3-4) şirketleri kurumsal sürdürülebilirlik konusunda teşvik eden en etkin faktörler ise:

1) Marka değerinin artması, güven ve itibarın, şirket kârlılığını artırması,

2) Çalışanların motivasyonunun artarak kâr marjlarının yükselmesi,

3) İşletmelerin itibarının artmasıyla, uzman işgücü istihdamının kolaylaşması,

4) Toplumda değer kazanarak rakiplere karşı rekabet üstünlüğünün elde edilmesi,

5) Uluslararası yatırımdan sorumlu şirketlerden maddi destek alma olanaklarının sağlanması,

6) Bilinç düzeyi artan tüketicilerin farklılaşan işletme talepleri olarak sıralanabilir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin firmalar tarafından başarılı bir şekilde ortaya koyulması, Bansal'a göre (2005:199-200) üç önemli gelişmenin tetikleyicisi olacaktır:

1) Çevresel Bütünlük: Şirketin yeni bakış açısı kazanması ile üretim aşamasında çevreye verilen zararlar minimuma indirilecektir. Çevreye zarar vermeyen teknolojiler gelişecektir.

2) Sosyal Eşitlik: Şirketler sosyal sorumluluk projelerine verdikleri destek sayesinde, kaynakların eşit dağılımı sağlanacaktır.

3) Ekonomik Refah: Mevcut ve yeni ürünlerle üretim etkinliği yaratılarak bir değer artışı sağlanacaktır.

3.6. KOBİ'lerde Stratejik Değişim Yönetimi Uygulamalarını Etkileyen Faktörler

İşletmenin doğru stratejiyi belirlemesinde yönetici stratejistlerin yaşı, eğitim alanları, yaşanmış tecrübeleri ve onların hayata bakış açısı, istek ve inançları gibi şahsi nitelikleri geçerli olmaktadır. Araştırmalar neticesinde işletmelerde yaşı genç olan yöneticilerin yaşı daha olgun olanlara göre risk almada cesur davrandıkları görülmüştür (Sucu, 2010: 100).

İşletmelerin hazırlayacağı stratejiler, işletme yöneticilerinin çözümsel bir bakış açısıyla gerçekleşmesini istedikleri stratejilerdir. Gerçekleştirilmesi amaçlanan stratejiler sürekli hazırlandığı şekli ile oluşturulamamaktadır. Gerçekte stratejiler hedeflenen değil işletmenin gerçekleştirebildiği stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Oluşturulan stratejilerin başarılı olarak uygulanabilmesi için önemli etkisi olan faktörlerden biri organizasyon kültürüdür. Schein tarafından *"bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon problemlerini çözmek ve yeni üyelerin de söz konusu problemleri doğru bir şekilde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmelerini öğretebilmek için geliştirdiği, oluşturduğu temel varsayımlar"* olarak tanımlanan organizasyon kültürü, organizasyonu oluşturulan çevresi, yapısı, teknolojisi, ofis düzeni, görülebilir ve duyulabilir davranış kalıpları gibi çeşitli düzeylerde analiz edilebilir (Schein, 1984: 3 akt. Sucu, 2010:112).

İşletme kültürü; işletmenin amaç, politika ve stratejilerinin belirlenip uygulanmasında etkindir. Dolaylı olarak işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasına katkı sunmaktadır. İşletme kültürü, kurumsal ve şirket kültürü olarak da adlandırılmaktadır. İşletme kültürü kurumdaki iş görenleri bir araya getiren ortak paydalardır ve tutumlar, davranışlar ile genel bilgilerin, değerlerin ve normların tamamıdır. İşletme kültürünün desteği ile çalışanlar ve takımlar arasındaki ilişkiler, çevreyle olan ilişkileri ve çalışma hayatını düzenleyerek kurumun geleceğini belirler (Köse vd., 2001: 228).

Farklı bir bakış açısından işletme kültürü, çevre beklentilerine yönelik oluşturulan strateji ile dengeyi sağlamalıdır. Müşterinin yüksek kaliteli mal ve hizmet talep etmesi sonucu işletme kültürü kalite unsuruna ağırlık verecektir. Bu yönden işletme kültürünün stratejinin seçilmesi ve uygulanmasında başarıyı yönlendiren bir etken olmasına karşılık stratejiler de işletme kültürünü biçimlendirmektedir (Alpkan, 2000: 22).

Stratejik liderlik, stratejilerin hazırlanıp uygulanmasındaki etkin unsurlardan biridir. Liderlik, belirli koşullarda belirli kişisel ve grup hedeflerini faaliyete geçirebilmek için kişinin

başkalarının çalışmalarına etki edip yönlendirme aşamasıdır. Lider ise grupları belli bir amaca çekip grup amaçlarına yönelik davranan kişidir (Akgemci, 2008: 512).

Stratejik lider, geleceğe yönelik vizyon oluşturma, çalışanları güçlendirme, belirsiz durumlara karşı hazırlıklı olma, çalışanların duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkileyebilme, etkili insan kaynağı yönetimi, yeteneklerini değerlendiren ve geliştiren, korkusuzca kararlar alabilen gerektiğinde stratejik değişimi gerçekleştirendir. Bunları uygularken iş görenlerin duygu ve düşüncelerini etkileyebilme özelliğine de sahip olan kişidir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Stratejik liderlik büyük bir önem taşımakla beraber oldukça karmaşık bir yönetim sürecidir. Stratejik liderlerin katkısıyla stratejik kararlar ve planlar hazırlanmaktadır. Örgütlerin bürokratik ve hiyerarşik düzeni stratejik başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Stratejik liderlik olgusunu içselleştiremeyen ve stratejik liderlerini hazır konumda bulundurmayan kurumlar rakipleri ile mücadele etmekte güçlük yaşamaktadırlar (Değer, 2007: 28).

Küresel ekonomi ile kurumların üst yönetimi için etkin bir stratejik liderlik sağlamak gerekli hâle gelmiştir. 21. yüzyılda küresel ekonomide yaşanan rekabet sanayi toplumlarından farklı bir şekilde sanayi sonrası toplumlarda yaşanmaktadır. Birçok pazarda rekabet eden işletmeler için bu oldukça risklidir. Bu ortamda stratejik liderler çeşitli güçlükler ile karşılaşmaktadır. Stratejik liderler gelecekteki rekabet şartlarında mücadele edebilmek için gerekli zamanı ve enerjiyi ayırmalıdır (İreland ve Hitt, 2005: 72).

3.7. KOBİ'lerde Çalışanların Değişim Yönetimine Katılımını Sağlayan Faktörler

Mal veya hizmet üretimi için bir araya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların çıktıya dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçeklemesi de düşünülemez. İşletmenin sahip olduğu beşeri kaynaklar, stratejilerin etkili olarak uygulanmasında oldukça önemlidir. Bu yönden insan kaynakları planlanmasında doğru politikaların uygulanması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yapması gereken kişisel ve örgütsel hedefleri dengeleyerek işletmenin çalışanlarından verim sağlaması gerekmektedir (Dinçer, 2013; Eren, 2005: 369-374).

Günümüzde çalışanlar, haklarında alınacak kararlarda katılım sağlayıp fikirlerini açıklayabilmek istemektedirler. Tam katılımın sağlanması ile sorumluluk paylaşımı gerçekleşebilmektedir (Doğan, 2000). Grup çalışması denildiğinde anlaşılması gereken insanların sıklıkla bir araya geldiği, birlikte çalıştıkları veya arkadaşça ilişkilerin yanı sıra sorunların çözümünde tüm çalışanların bilgi ve tecrübelerinden faydalanılmasıdır (MARŞAP, 2001 akt. Korkut ve Koç, 2002: 29).

Takımların iki amacı bulunmaktadır. İlki bir işletmenin kültürünü etkilemek, ikincisi verimlilik ve kazançları yaratmaktır. Örneğin; maliyetleri azaltmak, fazlalık ve tekrarları ortadan kaldırmak, işin devir zamanını azaltmak gereksiz bürokrasiden kurtulmak ve müşterinin duyduğu memnuniyeti artırmaktır (Weaver, 1997).

Çalışanların işini severek yapmadığı ve değer görmediği kurumlarda müşterilerin mutlu olması mümkün değildir. Müşteri memnuniyeti için bilinçli hareket etmek ve müşteri ihtiyaçlarına uygun davranmak gereklidir. Çalışanlar düşüncelerini rahatça paylaşabilmeli, yönetimde ve karar alınmasında katılımcı olmalıdır. Personellerin duygu ve düşüncelerine önem vermek, onlara değerli olduklarını göstermek ve ödüllendirmek gerekmektedir (Korkut ve Koç, 2002: 37).

Hedef; politika ve stratejilerin paylaşılarak kişilerin yetki ve sorumluluklarının artırılarak hedef doğrultusunda ilerlenmesidir. Hedeflere ulaşabilmek için karar alınmasını kolaylaştıracak verilerin hızlı bir şekilde bir araya getirilmesi, iç ve dış müşteri beklentisinin giderilmesi ve ortak çözümler bularak yenilenmeyi sağlayacak etkili bir iletişim modelinin varlığı gerekmektedir. İletişim, kurumlarda tanıtım ve sosyal iletişim sağlayan destek unsuru olarak görülmektedir. İletişim, yönetimin ana fonksiyonları arasında yer almaktadır ve iş sonuçları üzerinde direk bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler iyi birer iletişimci olmalıdırlar. Çalışanlar başta olma üzere tedarikçiler, dağıtım kanalları, müşteriler, sivil toplum örgütlerini de kapsayan hedef kitleler ile sistematik bir iletişim kanalı oluşturulmalıdır iletişim modelinin verimliliği ölçülebilmeli ve bu alanda da sürekli iyileştirme gerçekleştirilmelidir (Netaş, 2001 akt. Korkut ve Koç, 2002: 34).

İşletmenin, belirli bir kalite standardına ulaşabilmesi, bu konuda görev alacak personel kaynağına bağlıdır. Personelin eğitim ve yeteneklerinin değerlendirilmesi değişkeni önem arz etmektedir (Kılıç, 2000). Çalışanların sergiledikleri performans rekabet gücünü göstermektedir. Yetkilendirme ve güven duygusunun aşılanması yoluyla yeteneklerin açığa

çıkmasını sağlar. Katılımın gerçekleşmesi ve iletişimin sağlanması amacıyla öğrenme ve yetenekleri geliştirmeye yönelik olanaklar seferber edilir (Netaş, 20001 akt. Korkut ve Koç, 2002: 34). İlk aşamada yöneticilerin ve çalışanların gelişebilmeleri için planlı ve sistemli eğitimler yapılır (Kalder, 2001). Grup çalışmalarında yenilenmenin sağlanması ve işlerin yürütülmesinde yönetici ve çalışanlara yetki verilerek sorumluluklarına sahip çıkmaları beklenir (Güven, 1998 akt. Korkut ve Koç, 2002: 39).

Rekabet şartlarının yaşandığı ortamda örgütler varlıklarına yer açmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla uygun insan gücünü seçmeli ve yönetebilmelidir. Günümüzde insan kaynakları yönetimine ek olarak yetenek yönetimi uygulamaları önem kazanmıştır. Yeteneklerin belirleyici etkisinden faydalanmayan kurumlar artan rekabet koşullarında yeterli gücü kendilerinde bulamamaktadırlar (Gündüzalp ve Özan, 2017).

Yetenek yönetiminin değerini anlayan işletmeler başarıyı yakalayarak varlıklarını sürdürülebilir hâle getirmektedirler. Bu aşamada yetenekli personelin eğitilmesine önem vererek yetenek yaklaşımının üst kademeden alt kademeye kadar onaylanmasına yardım etmek etkinliğin sağlanması için gerekmektedir (Gündüzalp ve Özan, 2019: 2).

Yetenek yönetimi ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu alanda ilk çalışma Mc Kinsey ve Company tarafından gerçekleştirilmiştir. Mc Kinsey ve Company'e göre yetenek; *"bireylerde bulunan bilgi, beceri, tecrübe, zekâ, yargılama, tutum, davranış ve karakterlerin bir bütün olarak yansıması ve geliştirilmesidir. Yönetsel olarak değerlendirilmesi de yetenek yönetimi olarak nitelendirilmektedir"* (Yumurtacı, 2014). Yetenek yönetimi, kurumların verimliliklerini yükseltmek için var olan ve gelecekteki iş gereksiniminin sağlanabilmesi amacıyla uygun beceri ve yeteneğe sahip bireyleri bulmak, geliştirmek ve kurumda kalmasını sağlayarak geliştirilen strateji ve sistemlerle değerlendirilmeleridir (Lockwood, 2006). Sürdürülebilir bir başarıyı yakalayabilmek için performansı artırmak, değişime hazır bulunarak iş stratejileri ile uyumlu olmak gerekmektedir (McCauley ve Wakefield, 2006).

Yetenek yönetimi; doğru yerde ve zamanda uygun çalışanla gerçekleştirilebilmektedir (Jackson ve Schuler, 1990). Yetenek yönetimi için işletmenin rekabet stratejisine katkıda bulunacak işgücü planlamasının hazır edilmesi ve yetenekli çalışanların belirlenmesi gerekmektedir. Uygun çalışma ortamlarının hazırlanarak çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinin sağlanması için stratejik temeller oluşturulmalıdır (Alayoğlu, 2010). 2006 yılında Economist Intelligence Unit'de yayınlanan rapor sonuçlarına göre:

- Güçlü ve etkin bir yetenek yönetimi ile üretkenlik artırılmalıdır.

- Üst yönetim aracılığıyla yetenek yönetimi stratejileri belirlenmeli, insan kaynakları da bu stratejilere katkıda bulunarak yürütmelidir.

- Yetenek yönetimi kurumun planlanan stratejisi ile uyum göstermeli ve kurumun amaçlarına erişebilmesi için gerekli olan yöneticilerin yetkinlik ve becerilerini ortaya koymalıdır.

- Yetenek yönetiminde başarılı bir sonuç elde edebilmek için etkili bir performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulanmalıdır.

- Koçluk ve mentorlük çalışmaları ile yetenek geliştirme programları oluşturulmalıdır.

Yetenek yönetimi; çalışanların yeteneğini görünür kılacak ortamı sağlamaya, geliştirmeye ve ödüllendirmeye odaklanır. Yetenek yönetiminin sınırlar veya belirli konumlar ile ilgili endişesi yoktur (Lewis ve Heckman, 2006).

Yetenekler büyük bir örgütsel başarı kaynağı olarak görülerek yetenek akışını sağlama almak hedefler arasındadır (Armstrong, 2006). Örgütlerin yetenek yönetiminde en önemli çalışanı değerlendirip geliştirerek, personelin potansiyel gelişimine yönelik ortamı sağlaması kurumun başarıyı yakalamasında oldukça önemlidir (Gündüzalp ve Özan, 2019: 3).

Yetenekli çalışanlar, bilgi ve becerisi ile yüksek bir potansiyele sahip, kurumun hedeflerine ulaşmasında ve değişim yönetiminde aktif rolde bulunan kişilerdir. Katkıları ile örgütü destekleyen, diğer çalışanlardan daha başarılı çalışmalar ortaya koyan, örgütün temel yetkinliklerine sahip sayıca az olan çalışanlardır (Berger ve Berger, 2004; Duttagupta, 2006; Lodewijk ve Mastenbroek, 2008; Thrift, 2008).

3.8. Stratejik Değişim Yönetimi Sürecinin Uygulanmasının KOBİ'lerin Rekabet Üstünlüğüne Etkileri

İşletmeler; etkili stratejiler uygulayarak işletmenin yapısı, sistemleri, yönetici davranışları, insan kaynakları politikaları, örgüt kültürü ve yönetim sürecinde yenilikler yaparak rekabetçi bir güç sağlayabilmektedir. Stratejilerin uygulanmasında işletmeler çeşitli güçlükler ile karşılaşmaktadırlar. Bu engeller yukarıdan aşağıya özgür bir yönetim şeklinin

olması, belirsiz stratejilerin varlığı, üst yönetim ekibinin yetersiz olması, sağlıksız dikey iletişim, kurumun fonksiyonları ve birimleri arasındaki bağlantının güçsüz olmasıdır (Beer ve Eisentat, 2000: 29-31).

Lehner stratejilerin uygulanmasını, rekabetin güçlü olduğu ortamlarda işletmenin fırsatları değerlendirebilmek için kaynaklarını değerlendirebilmesine olanak sağlayan stratejilerin, politikaların, programların ve eylem planlarının uygulandığı bir süreç olarak görmektedir. Thompson ve Strickland ise bu sürecin stratejik yönetimin en fazla zaman alan ve en zor kısmı olduğuna inanmaktadır. Hrebiniak'a göre de stratejilerin hazırlanması oldukça güçtür; fakat bu stratejilerin kurumun tamamında uygulanması daha da güçtür (Guohui ve Eppler, 2008: 4).

Stratejilerin etkili olabilmesi için fonksiyonel birimler ve çalışanlar açısından iyi anlaşılmalıdır. Stratejilerin çalışanlarca anlaşılmaması stratejik uygulamalara zarar vermektedir. Bunun için üst düzey yöneticilerin stratejileri fonksiyonel birimlere iletmesi ve birlikte değerlendirmesi önemlidir (Özgür, 2007: 35).

Rekabet, serbest piyasa ortamında faaliyette olan en az iki işletmenin fiyat ve farklı araçlarla kârını artırarak en büyük pazar payına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdiği eylemlerdir. İşletmeler rekabet üstünlüğüne rakipleri ile eş zamanlı ulaşamamaktadırlar; fakat değer oluşturan strateji uygulanması ile buna sahip olabilmektedirler. Sektörler ve pazarlarda diğer işletmeler ile benzerliği bulunan ürün ve hizmeti belirli kişilere sunmaları rekabeti yaratmaktadır. Müşteri ihtiyaçları karşılanırken, müşterilerin taleplerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda çaba göstermek rekabettir. Değer oluşturma, müşteriye maliyeti düşük ürün ve hizmet sunmak veya farklı özellikler barındıran ürün ve hizmet sunmaktır. İşletmeler ya en az maliyetle mal ve hizmet sunarak müşteriye hizmet eder ya da farklı özellikler barındıran mal ve hizmet sunarak yüksek fiyatlarla müşterilerin ihtiyaçlarını karşılar (Kaya, 2014: 69).

a) Maliyet Liderliği Stratejisi; maliyet odaklı stratejidir. Bunun sebebi, işletmelerin bulundukları pazarda kendilerini düşük maliyet lideri konumuna getirerek rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlama istekleridir. İşletmede maliyetlerin azaltılması için sadece belirli birim ve faaliyetlerde maliyetleri azaltma çalışması yeterli olmamaktadır. Maliyeti azaltmak söylendiğinde insan zihnine ilk gelenler; işletme tedarikçileri ile pazarlık yaparak ürünlerin maliyetlerini azaltmak, enerji gideri, haberleşme gideri, yönetim gideri ve ofis giderlerini

azaltmak ve personel giderlerini azaltmak gibi maliyet kalemleridir. Fakat maliyet liderliği stratejisinde yukarıdaki gibi sıralanan belli bölümler ile değil işletmenin gerçekleşen faaliyetleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan finansal değişiklikler yapılmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi, pazarda bulunan ürünü daha az maliyetle üretmeyi ifade eder. Müşteriler pazarda alacakları ürünlerin değerlendirmesini ve satın alma kararını alırken ürünlerin fiyatlarını karşılaştırmaktadırlar. Bu sebeple üreticiler ve pazarlamacılar ürünlerine fiyat belirlerken mutlaka rakip işletmelerin ürünlerinin fiyatlarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Çetinkaya, 2008: 59).

b) Farklılaştırma Stratejisi; işletmeye rekabet avantajı sağlayan, işletmeye ortalama üzerinde kâr getirisi sunan, piyasada ürün ve hizmeti benzersiz olarak görülmesine dayanan bir stratejidir. İşletmelerin müşterilere sundukları mal ve hizmetin müşterilerin taleplerini karşılamadığını düşündüğü durumlarda, müşterilerin talep ve arzularına göre çözümler yaratmak ve pazardaki işletmelerin ürünlerinden farklı uygulamalar yaparak müşterilerin kendi mal ve hizmetlerini tercih etmesini sağlamak, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Farklılaştırma stratejisi; yenilik, tasarım, AR-GE, müşteri talepleri ve ürün pazarlaması düşüncesini ön planda tutan bir rekabet stratejisidir. Yapılan her farklılaştırma faaliyeti müşteri odaklı olduğu için, işletmenin ortaya getirdiği yenilikler ve farklılıkların müşterilerce doğru anlaşılması ve değerlendirilmesi işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasında belirleyici bir faktördür (Engin, 2005: 33- 34).

c) Odaklanmış Stratejiler; işletmelerin geniş pazar içerisinde kısıtlı bir hedef pazar seçilmesinden dolayı diğer stratejilerden bu açıdan farklılık göstermektedir. İşletmeler odaklanma stratejisi kullandıkları zaman, endüstri alanları içinde kendisine uygun dar alan seçerek müşterilerin talep ve arzularını karşılamak için uygun stratejiler geliştirirler. Bu strateji maliyet liderliği odağı ve farklılaşma odağı olarak iki farklı alandan oluşmaktadır. Bu iki farklı stratejinin amacı, işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstü bir avantaj sağlaması ve rekabet üstünlüğünü devam ettirmesidir. Bu iki farklı odaklanma stratejisini açıklayacak olursak; (Güleş ve Bülbül, 2004: 58).

Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletmeler pazarda kısıtlı müşterilere odaklanarak maliyet liderliği stratejisini uygulamaktadırlar. Maliyet liderliği stratejisinde söylenen her şey bu stratejide de geçerlidir. Bu stratejide farklı olarak faaliyette bulunulacak pazarın müşterilere uygun olarak daraltılmasıdır.

Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi: İşletmeler rekabet stratejilerinden olan farklılaştırma stratejisini kısıtlı müşterilere odaklanmış kısıtlı bir pazarda uygulamaktadırlar. Bu strateji rekabet unsuru olan farklılaştırma stratejisinin bütün özelliklerini içermektedir.

Odaklanma stratejisinin işletmeler için sağladığı faydalar şunlardır (Eren, 2005: 264):

- Odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler, ortalama üzerinde kâr getiri elde eder,

- İşletmeler dar alanda faaliyet sürdürdüğü için müşterilerin talep ve beklentilerindeki değişiklikleri hızlı fark etme imkânı verir.

Odaklanma stratejisinin faydaları olduğu gibi sakıncaları da vardır.

Odaklama stratejisinin sakıncaları (Demir, 2017: 60):

- İşletmelerin ölçek ekonomisinden yararlanamamaları,

- Dar alanda faaliyet gösterdikleri için tedarikçiler karşısında zayıf düşüp maliyet avantajını kaybetmeleri,

- Rakip işletmeler, müşterilerin talep ve beklentilerini karşılayacak ürünler üreterek çeşitlendirme yapmaları olarak sıralanabilir.

4. BÖLÜM

4. AYDIN BÖLGESİN'DE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışma kapsamında KOBİ'lerin değişim yönetimine bakış açısının değerlendirilmesi amacı ile örneklem olarak seçilen Aydın Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerde nitel araştırma yöntemi ile Betimsel Analizler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu açıdan araştırma yöntemi olarak, araştırmanın seyrine uygun nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma, insanların kendi sırlarına vâkıf olmak ve kendi emeği ile şekillendirdikleri sosyal sistemleri derinlemesine analiz etmek için geliştirdikleri bilgileri üretme ve toplama yollarından biridir (Özdemir, 2010: 326). Bu bağlamda nitel araştırma yöntemi ile sürdürülen araştırmada ele alınan konunun derinlemesine anlaşılması amaçlanmıştır. Çünkü nitel araştırma yönteminde araştırmacı bir mucit gibi davranır, ek sorularla gerçeği bulmayı amaçlar ve bilgi aldığı bireylerin öznel bakış açısına önem gösterir (Karataş, 2015: 63).

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi yerine nitel bir araştırma yönteminin tercih edilmesinin nedenleri şunlardır; araştırmanın konu ve kapsam bakımından nitel araştırmaya uygun olduğu görülmüştür, değişim yönetiminin seyri konusunda ayrıntılı görüşlerin nicel araştırmaya kıyasla nitel araştırma kapsamında daha ayrıntılı görüşler elde edileceği düşünülmüştür, araştırma nitelik açısından derinlemesine elde edilen bulguların sınırlama olmadan araştırmanın konusunun katılımcıya yönelik olması açısından nitel araştırma yöntemi seçilmiştir.

Nitel araştırma yöntemi kapsamında görüşme tekniği uygulanacak olup önceden hazırlanmış soruların belli bir sistem içerisinde katılımcılara sorulması ve cevaplarının alınması sağlanmıştır. Görüşme iki kişi arasında sözlü olarak devam eden bir iletişim süreci olduğu için görüşmede, katılımcılara bir dizi açık uçlu sorular yöneltilerek belirli konular üzerindeki fikirleri hakkında bilgiler elde edilmiştir (Büyüköztürk vd. 2019: 158). Bu çalışma için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik ile görüşme yapılacak gruba belirli soruların yöneltilerek, alınan tutarlı cevap ve açıklamalar ile araştırma amacına yönelik bilgi elde edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmada katılımcı grup olarak seçilen KOBİ'ler ile görüşülerek değişim yönetimi üzerine fikirleri, değişim yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler, değişim yönetimi

işleyişi hakkında bilgi elde edilmiş, avantajları ile dezavantajları, geleceğe yönelik önerileri değerlendirilmiş ve yöneticilerin değişim yönetimine bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda KOBİ'ler kıyaslanmış ve araştırmalar karşılaştırılmıştır.

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Sosyal Bilimler için kullanılan alan araştırmalarının temel amacının sahadaki bireylerin fikirlerinden hareketle genel kanıya ulaşmak olduğu bilinmektedir. Bu nedenle ortaya çıkan bulguların araştırma kapsamına dâhil olan tüm işletmelere genellenebilir olması önemlidir. Bu tür saha araştırmalarında araştırma konusu ile ilgili bütün işletmeleri incelemek zaman ve mekân kısıtlılığından dolayı oldukça zordur. Bu zorluk dezavantaj olarak görülebilmektedir; fakat bütün bilgiler dahilinde araştırmanın evrenini Aydın Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Bu bilgiler dahilinde örneklem, araştırma kapsamından amaca yönelik evreni temsil edebilen belirli bir yöntemle tercih edilen birimler veya öğeler grubu olarak tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2006: 35). Buna yönelik araştırma örnekleminin seçilmesinde belirli ölçütler belirlenmiş ve sayıların birbiri ile eşit ya da yakın olmasına önem gösterilmiştir. Bu bağlamda katılımcı grup Aydın Bölgesi KOBİ'leri olarak belirlenmiştir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Soru Formlarının Hazırlanması

Görüşme formu oluşturulurken soruların yalın ve net olmasına özen gösterilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular özenle seçilmiş olup, işletmelerde kullanılabilecek uygulamalara yönelik bilgi formunda kullanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Araştırmalarda önem gösterilmesi gereken konulardan biri de sonuçların güvenilirliğidir. Bu yönden araştırmalarda *"geçerlilik"* ve *"güvenilirlik"* sıklıkla ölçüt olarak kullanılmaktadır. Araştırmacının bilgi toplama aşamasında yaptığı rastgele veya sistematik hatalar çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğinde önemli bir yeri vardır ve bilimsel çalışmalarda yapılan değerlendirmenin doğruluğu, güvenilirliği bilgi toplama aracının temel niteliğini oluşturmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 69). Araştırmada değerlendirme süreci, görüşülen işletmenin amaçlarına uygun olarak düzenlenmiş belirli bir yönteme göre bilgi toplama sistemi kullanılarak gerçekleştirilir. Çalışmada önceden belirlenmiş bir ölçüt yoksa güvenilirlik ve geçerlilik konuları ön planda olmaktadır (Çakmur, 2012: 339).

Geçerlilik analizi, nitel araştırma yapan araştırmacının incelediği olguyu olduğu gibi ve olabildiğince tarafsız gözlemleyerek olayı bütünüyle ortaya koymasıdır (Yıldırım, 2010: 81). Güvenilirlik analizi ise testin tekrarlanması ile benzer sonuçların elde edilmesi veya farklı ölçümlerde benzer sonuçların alınması, aynı ölçümün tekrarlanması sonucunda aynı sonuçların elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gönç Şavran, 2019: 149).

Nitel araştırmaların güvenilirliği ve geçerliliği açısından inandırıcılığı, aktarılabilir olması esnekliği ve teyit edilebilirliği içerisinde barındırmalıdır. Araştırma aşamasında araştırmacının rolü açıkça tanımlanmıştır. Ayrıca toplanan verilerin işlenmesi, analizi ile elde edilen cevaplar çalışmanın geçerliliğinin sağlanması için detaylı olarak raporlanmış ve sonuçları açıklanmıştır.

4.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada öncelik olarak konuya ilişkin literatür taraması yapılmış, ardından Aydın Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerde stratejik değişim yönetiminin KOBİ'ler üzerine etkisini belirleyebilmek için görüşme formu uzman kişilerin görüşleri alınarak hazırlanmış ve uygulama gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.1. Görüşme formu

1. KOBİ'lerde stratejik değişim yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Stratejik değişim yönetimi sizin için neyi ifade ediyor?
2. Stratejik değişim yöneticisi hangi niteliklere sahip olmalıdır?
3. Stratejik değişim yönetiminin ana hatları nelerdir ve değişim yönetimi sürecini nasıl uyguladınız?
4. Çalıştığınız kurumda stratejik değişim yönetimi süreci nasıl işliyor? Görüşlerinizi belirtiniz.
5. Stratejik değişim yönetimi sürecinde satış, pazarlama ve üretime bağlı riskleri nasıl değerlendirebilirsiniz?
6. Stratejik değişim yönetimi sürecinde hizmet alanınız kapsamında yaşanan veya olası yaşanacak olan sıkıntılar neler olabilir?
7. Stratejik değişim şirket üzerinde kâr, satış ve verimlilik üzerine nasıl etkiler bırakır?
8. Stratejik değişim yönetiminde yaşadığınız zorluklar nelerdir?
9. Stratejik değişim yönetiminin başarısız olma nedenleri nelerdir?
10. KOBİ'lerde stratejik değişim yönetimi durumunun iyileştirilmesi için neler yapılabilir?

Görüşme soruları hazırlandıktan sonra yöneticiler ile iletişime geçilerek, 13 Eylül 2022 ile 13 Ekim 2022 arasında görüşmeler yöneticiler ile yüz yüze olarak hazırlanan soru formu ile gerçekleştirilmiştir.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen araştırma verilerinin analizi Betimsel Analiz Tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Betimsel Analiz ile elde edilen verilerin sonuçları, verilerin bölümlendirilerek özetlenmesi ve önceden belirlenen başlıklar altında ayrıntılı olarak açıklanması ile elde edilir (Coşkun vd.,2015: 324). Görüşme sonuçlarını organize ve analitik olarak sunmak bu analizin amacıdır. Elde edilen veriler sistematik ve anlaşılır şekilde anlatılmış, açıklanan verilerin nedenselliği kontrol edilmiştir.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

KOBİ'lerde stratejik değişim yönetimi, yöneticilerin bakış açısının incelenmesi, yöneticilerin demografik verileri ve yöneticilerin stratejik değişim yönetiminin iyileştirilmesi için düşünce ve değerlendirmelerini içeren bilgi formu ile yöneticilere on soru sorulmuştur. Katılımcıların taleplerine göre gizliliğin öneminden dolayı ankette isimleri kodlanarak sunulmuştur. Toplam 10 katılımcı ile görüşüldüğü için katılımcılar "1. Katılımcı, 2. Katılımcı…" şeklinde 1'den 10'a kadar numaralandırılmış ve yalnız araştırmacının bilgisi dahilinde listelenmiştir.

5.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

KOBİ yöneticilerinin demografileri bu başlık altında listelenmektedir. Demografik veriler; cinsiyet, yaş ve eğitim. Bu kapsamda araştırmaya dahil edilen 10 katılımcıya ilişkin veriler Tablo 5.1'de verilmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcılara ait demografik veriler

Katılımcı	Yaş	Görevi	Eğitim Düzeyi
1. Katılımcı	27	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	Ön lisans
2. Katılımcı	56	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	Lisans
3. Katılımcı	47	Yönetici	Lisans
4. Katılımcı	33	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	Ön lisans
5. Katılımcı	45	Yönetici	Lisans
6. Katılımcı	53	Yönetici	Lisans
7. Katılımcı	48	Yönetici	Lisans
8. Katılımcı	42	Yönetici	Ön lisans
9. Katılımcı	51	Yönetici	Lisans
10. Katılımcı	57	Yönetici	Lisans

Bu bilgilere göre Tablo 5 incelendiğinde 10 katılımcının yaşlarının 27 ile 57 arasında değiştiği görülmektedir. Eğitim ve görevi göz önüne alındığında 7 katılımcının lisans, 3 katılımcının ise ön lisans mezunu olduğu, 7 katılımcının KOBİ yöneticisi, 3 katılımcının işletme sahibi ve yöneticisi pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Bu bağlamda çoğu yöneticinin lisans mezunu ve orta yaşlı bir katılımcı profiline sahip olduğu görülmektedir.

5.2. KOBİ'lerde Stratejik Değişim Yönetimi Hakkında Analiz

Bu başlık altında 10 katılımcıya, *"KOBİ'lerde stratejik değişim yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Stratejik değişim yönetimi sizin için neyi ifade ediyor?"*, şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.2'de gösterilmektedir.

Tablo 5.2. KOBİ'lerde Stratejik Değişim Yönetimi Hakkında Analiz

1. Katılımcı	"Gelişmek ve ilerlemek isteyen KOBİ için değişime açık olmak ve buna ayak uydurabilmek çok önemlidir."
2. Katılımcı	"İşletmenin bir durumdan başka bir duruma geçme sürecidir."
3. Katılımcı	"İşletmede yaşanan değişimi ve işletmenin bu değişime adapte olarak varlığını sürdürmesidir."
4. Katılımcı	"Rekabet ortamında yarışmak, varlığını sürdürmek ve yaşanacak krizleri kolayca atlatabilmektir."
5. Katılımcı	"Hızlı değişen koşullara, artan rekabet ortamında etkili ve verimli bir şekilde işletmenin varlığını sürdürmesidir."
6. Katılımcı	"Geleceğe yönelik belirsizliklerin ortadan kaldırılıp daha sağlam adımlar ile işletmenin rekabet ortamında üstünlüğü sağlamasıdır."
7. Katılımcı	"İşletmeleri iyileştirmeye yönelik atılan adımlardır."
8. Katılımcı	"İşin yeni metotlar geliştirilerek yapılmasıdır."
9. Katılımcı	"İşletmenin mevcut bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren süreçtir."
10. Katılımcı	"İşletmenin hedefleri ve süreçlerin değişimi ile bu değişime kontrol olanağı sağlayan mekanizmalar bütünüdür."

"KOBİ'lerde stratejik değişim yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Stratejik değişim yönetimi sizin için neyi ifade ediyor?" sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda görülmüştür ki stratejik değişim yönetiminin önemi yeteri kadar anlaşılmıştır. Yöneticilerin bu anlamda stratejik değişim yönetimini KOBİ'lerin değişen pazar koşullarında rakiplerinden daha hızlı ve etkin cevap verebilmesini sağlayan mevcut süreçlerinin adaptasyonu için kullanılabilecek rekabet taktiğidir. Personelin yeni teknoloji, sistem, yapı ve değerleri kabulü için süreci yönetip, yönlendiren, projenin kolaylaşmasını sağlayan stratejik bir parçadır.

5.3. Değişim Yöneticisinin Nitelik Analizi

Bulgular başlığı altında 10 katılımcıya, *"Stratejik değişim yöneticisi hangi niteliklere sahip olmalıdır?"* şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.3'te gösterilmektedir.

Tablo 5.3. Stratejik değişim yöneticisinin nitelik analizi

1. Katılımcı	"Yöneticiler öncelikle hedefi doğru belirlemiş olması gerekir. KOBİ'nin bugünü ve yarınını doğru analiz etmelidir."
2. Katılımcı	"İşletmelerin değişime rehberlik düzeyinde motivasyon sürecinin yönetici tarafından doğru yönetilmesi gerekir."
3. Katılımcı	"İşletmenin eksikleri ve hataları konusunda değişmesi gereken noktaları iyi analiz edebilmelidir."
4. Katılımcı	"İşletme durumunun değerlendirilmesi konusunda yönetici objektif olmalıdır."
5. Katılımcı	"İşletmenin geleceği için yöneticinin vizyoner olması ve yeniliklere açık olması büyük önem arz eder."
6. Katılımcı	"Yönetici açısından en önemli özellik iletişim kabiliyetinin yüksek olması, problem çözebilme yeteneği ve itibarıdır."
7. Katılımcı	"İşletmede yaşanacak değişime çalışanlarını hazırlayarak, çalışanların yetkinliklerini bilmeli ve değişime adapte olmasını sağlamalıdır."
8. Katılımcı	"Değişen koşullarda bilgi akışını doğru ve kapsamlı olarak alabilmeli, alınan bilgiyi etkin olarak kullanabilmelidir."
9. Katılımcı	"Yönetici değişimin doğru şekilde planlamasını yapabilmeli ve doğru stratejiler ile çalışanların değişime katılımını sağlamalıdır. "
10. Katılımcı	"Yöneticinin davranışları örnek ve tutarlı olmalıdır. Temsil kabiliyeti yüksek ve koordinasyon tekniğine sahip olmalıdır."

"Stratejik değişim yöneticisi hangi niteliklere sahip olmalıdır?" sorusuna yönelik verilen cevaplara göre ulaşılan sonuç şu şekildedir; stratejik değişim yöneticisinin başarılı olabilmesi için işletmenin mevcut durumunu objektif şekilde değerlendirip, çalışanlara rehberlik ederek motivasyon sürecinin doğru yönetilmesi ile mümkündür. Süreci yöneten liderin yeniliklere açık, problemleri çözebilen, vizyoner, kapsayıcı ve analitik niteliklere sahip olması gerekir.

5.4. Stratejik Değişim Yönetiminin Ana Hatları ve Süreç Analizi

Bulgular başlığı altında 10 katılımcıya, *"Stratejik değişim yönetiminin ana hatları nelerdir ve stratejik değişim yönetimi sürecini nasıl uyguladınız?"* şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.4'te gösterilmektedir.

Tablo 5.4. Stratejik değişim yönetiminin ana hatları ve süreç analizi

1. Katılımcı	"Yöntemimiz pazara birçok ürün ile değil tercih edilen ürünlere daha çok odaklanıp ürünleri daha iyi noktalara getirerek."
2. Katılımcı	"Örgüt içerisinde bulunan çalışanların değişime ayak uydurabilmesi için çalışanların taleplerine göre destek sağlayarak değişikliklerin kalıcılığını sağladık."
3. Katılımcı	"İşletmemizde değişiklik yapmadan önce, örgüt içerisinde değişim tanımlamasını yaparak değişiklikten kimler etkilenecek ve ne denli büyük bir değişim gerçekleştirilecek olduğunu çalışanlara aktardık."
4. Katılımcı	"Pandemi sürecinde gelişen yeniliklere açık olarak işletmemizin pazar yerini güncelleyip klasik işletme modelinden e-ticaret modeline geçiş yaparak uyguladık."
5. Katılımcı	"İşletmemiz imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Emek yoğun üretim şeklini terk ederek, teknolojik destek ile üretim bölümümüzde iyileştirme gerçekleştirilmiştir. "
6. Katılımcı	"İş akışı içerisinde yaşanan aksaklıklar ve bölümler arasında yaşanan uyumsuzlukları ortadan kaldıracak entegre bir çözüm yoluna başvurduk. Yazılımsal destek alarak oluşturulan sistem ile tüm departmanlar arasında daha hızlı ve daha sağlıklı bilgi akışı sağladık."
7. Katılımcı	"İşletmemiz tarafından çoğu değişiklikleri mevcut hizmet, ürün kalitesini artırmak için ve bu süreçleri geliştirmek için uygulanmaktadır."
8. Katılımcı	"Organizasyon tarafından belirlenen ihtiyaçları tam olarak belirleyip, hazırlanan ekip dahilinde fiili uygulama süreçlerinin sağlanmasıyla."
9. Katılımcı	"Değişimin en önemli ana hattı doğru zamanda olması ve değişikliğin doğruluğuna emin olmaktır."
10. Katılımcı	"Öncelikle değişimin iç kaynaklı mı yoksa dış kaynaklı mı olduğu belirlenmelidir. Daha sonra değişimin iç yöneticiler ile mi yoksa dış danışmanlarca mı gerçekleştirileceği değerlendirilmelidir."

"Stratejik değişim yönetiminin ana hatları nelerdir ve stratejik değişim yönetimi sürecini nasıl uyguladınız?" sorusuna yönelik aldığımız cevaplar incelendiğinde işletmelerin çoğunluğunun süreci ilerletmede başarılı olduğu görülmüştür. Yöneticiler tarafından stratejik değişim öncesi yapılan hazırlıklar vizyon ve planlama ile organizasyonun kapsamı, değerlendirilmesi, yönetim ekibinin belirlenmesinden sonra planların hazırlanarak uygulamaya koyulması ile projenin gözden geçirilip analiz edilmesidir. Alınacak olan geri bildirimlere göre başarı ve başarısızlığın değerlendirilerek süreç içerisinde gerçekleştirilecek değişikliklerin tanımlanması ile mümkündür.

5.5. Kurumlarda Stratejik Değişim Yönetimi Süreç Analizi

Bulgular başlığı altında 10 katılımcıya, *"Çalıştığınız kurumda stratejik değişim yönetimi süreci nasıl işliyor? Görüşlerinizi belirtiniz."* şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.5'te gösterilmektedir.

Tablo 5.5. Kurumlarda stratejik değişim yönetimi süreç analizi

1. Katılımcı	"Planlanandan daha yavaş ilerliyor."
2. Katılımcı	"Çalışanların taleplerine yönelik verdiğimiz destek ve hızlı adaptasyonları sayesinde uygulamamız başarılı olarak ilerlemektedir."
3. Katılımcı	"Değişim öncesi yaptığımız tanımlamalar ve eğitim ile sorunsuz şekilde tamamlanmıştır."
4. Katılımcı	"Personel tarafından yaşanan olumsuzluklar değişimi yavaşlatmaktadır."
5. Katılımcı	"İşletmemiz tarafından maliyetleri düşürmüş ve taleplere daha hızlı cevap vermemize olanak sağlayarak başarılı olmuştur."
6. Katılımcı	"Personellerin aldıkları eğitim sonucu sorunsuz gerçekleşmiştir."
7. Katılımcı	"Maliyetler üzerinde yaşanan dalgalanmalar oldukça etkili olmaktadır. Artışlar olumsuz etkilerken azalışlar olumlu yansımaktadır."
8. Katılımcı	"Örgüt tarafından belirlediğimiz ihtiyaçlara yönelik hazırlanan ekip sayesinde süreç başarılı olarak ilerlemektedir."
9. Katılımcı	"Yaşanacak krizlerin öncesi ve sonrasında müşterilerin taleplerine göre işletmemizin yapısını şekillendirerek sorunsuz şekilde gerçekleştirmekteyiz."
10. Katılımcı	"Organizasyon içerisinde iç kaynaklı olan problemleri yöneticiler dahilinde çözümlerken, dış kaynaklı sorunlara aldığımız danışmanlık hizmetleri sayesinde daha hızlı şekilde gerçekleştirmekteyiz."

"Çalıştığınız kurumda stratejik değişim yönetimi süreci nasıl işliyor? Görüşlerinizi belirtiniz." Sorusuna alınan cevaplara göre şu sonuç ortaya çıkmıştır; stratejik değişim öncesi yöneticiler tarafından yapılan vizyon, planlamalar, personel eğitimi ve gerekli tanımlamalar yapılarak, yetersiz kaldıkları konularda danışmanlık hizmetleri almaktadırlar. Danışmanlık hizmeti alarak süreç daha teorik yürütülmektedir.

5.6. Stratejik Değişimin Satış, Pazarlama ve Üretime Bağlı Risklerin Analizi

Bulgular başlığı altında 10 katılımcıya, *"Stratejik değişim yönetimi sürecinde satış, pazarlama ve üretime bağlı riskleri nasıl değerlendirebilirsiniz?"* şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.6'da gösterilmektedir.

Tablo 5.6. Stratejik değişimin satış, pazarlama ve üretime bağlı risklerin analizi

1. Katılımcı	"Üretim, tedarik ve pazarlama maliyetlerinin hızlı değişimi ayak uydurmamızı zorlaştırıyor."
2. Katılımcı	"Çalışanların taleplerine yönelik verdiğimiz araç ve ekipman desteği sayesinde iş daha hızlı bir hâl almış şirket tarafına olumlu yansıma sağlamıştır. Akaryakıt ve enerji fiyatlarında yaşanan artışlar risk yaratmaktadır."
3. Katılımcı	"Değişim öncesi personelin eğitimi ve iş tanımlamaları sayesinde üretim, pazarlama ve satış kanallarında olumlu geri dönüş olmuştur."
4. Katılımcı	"Personelin gösterdiği direnç üretim, pazarlama ve satış kanallarını olumsuz yönde etkilemektedir."
5. Katılımcı	"İşletmemiz tarafından üretim maliyetlerini düşüren olumlu etkisi sayesinde satış ve pazarlama kanallarına olumlu yansımalar olmuştur."
6. Katılımcı	"Personel eğitimi sayesinde oluşabilecek riskler minimuma düşmüştür."
7. Katılımcı	"Üretim tarafında yaşanan dış kaynaklı fiyat dalgalanmaları pazarlama ve satışı doğrudan etkilemektedir."
8. Katılımcı	"İhtiyaçlar doğrultusunda yaptığımız uygulamalar sayesinde en az seviyeye indirgemiş bulunmaktayız."
9. Katılımcı	"İşletmemiz, oluşan risklere karşı müşterilerimizin taleplerine yönelik hareket etmesi sayesinde daha az sorun yaşamaktadır."
10. Katılımcı	"İşletmemiz birim yöneticilerinin başarısı sayesinde üretim alanında olumlu dönüşler almış olup, dışarıdan aldığı danışmanlık sayesinde ise pazarlama ve satış alanında da başarıyı yakalamıştır."

"Stratejik değişim yönetimi sürecinde satış, pazarlama ve üretime bağlı riskleri nasıl değerlendirebilirsiniz?" sorusuna aldığımız cevaplara göre şu sonuca varılmıştır; yoğun rekabet ortamı içerisinde bulunan işletmeler varlığını sürdürmek için yeniliklere, müşterilerin ve çalışanların taleplerine açık olması gerekmektedir. Nitelikli işgücüne sahip olan ve sağladığı eğitimler sayesinde bunu pekiştiren işletmeler, riskleri minimize etme aşamasında daha başarılı olmuştur. Dış çevresinde yaşanan gelişmelere önem gösteren, verimlilik esaslı olan işletmeler bünyesinde daha az risk barındırmaktadır.

5.7. Stratejik Değişimin Hizmet Alanında Yaşanan veya Olası Yaşanacak Sorunların Analizi

Bulgular başlığı altında 10 katılımcıya, *"Stratejik değişim yönetimi sürecinde hizmet alanınız kapsamında yaşanan veya olası yaşanacak olan sıkıntılar neler olabilir?"* şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.7'de gösterilmektedir.

Tablo 5.7. Stratejik değişimin hizmet alanında yaşanan veya olası yaşanacak sorunların analizi

1. Katılımcı	"En büyük sıkıntımız zaman oluyor. Pazar payını artırmak isterken üretimde yaşanacak herhangi bir dikkatsizliğin bizi geriye doğru çekmesi olası sıkıntılar yaratabiliyor."
2. Katılımcı	"Hizmet alanında yaşadığımız en büyük sıkıntı enerji ve akaryakıt fiyatlarında yaşanan artışlar olmuştur."
3. Katılımcı	"Değişim yönetimi sürecinde yanlış personel alımı daha büyük maliyetler yaratmaktadır."
4. Katılımcı	"Çalışanlar değişimi konfor alanlarına tehdit olarak görebiliyor. Bireysel olarak görülen direnç diğer personelleri de olumsuz etkileyerek toplu direnç yaşanmasına neden olmakta, şirket açısından daha büyük sorun oluşturmaktadır. "
5. Katılımcı	"İşletmemiz tarafından uygulanan teknolojik değişim yönetimi başarılı şekilde sürdürülmektedir. Çalışanların aldıkları eğitimler ve yöneticilerimizin vizyonerliği sayesinde sıkıntısız şekilde hizmet alanımızı sürdürmekteyiz."
6. Katılımcı	"Şirketimiz tarafından dışarıdan aldığımız destek kaynaklı nadiren de olsa yazılımsal sorunlar yaşamaktayız."
7. Katılımcı	"Müşterilerimize hizmet sürecinde klasik işletmeden e-ticarete geçişle birlikte lojistik giderleri ve e-ticaret pazaryerleri komisyon oranlarında yaşanan artışlar sonucu işletmemiz olumsuz etkilenmiştir"
8. Katılımcı	"Pandemi sırasında ve pandemi sonrasında müşterilerin hizmet taleplerinde oluşan değişiklikler hizmet performansına yönelik olduğu için olası sıkıntıların önüne geçilmiştir."
9. Katılımcı	"Hizmet sektöründe en büyük sorunu lojistik alanında yaşamaktayız."
10. Katılımcı	"İşletmemizin aldığı danışmanlık sayesinde müşterilerimizin taleplerine yönelik verdiğimiz hızlı cevaplar ile hizmet alanında sorunsuz şekilde ilerlemektedir."

"Stratejik değişim yönetimi sürecinde hizmet alanınız kapsamında yaşanan veya olası yaşanacak olan sıkıntılar neler olabilir?" sorusuna alınan cevaplara göre şu sonuca ulaşılmıştır; günümüz dünyasında her şeyin hızla değiştiği endüstriyel koşullarda değişimi başarılı şekilde yürütmek isteyen işletmeler kısa sürede ve en düşük maliyetle gerçekleştirmek istemektedir. Bu süreç içerisinde işletmeler belirli güçlük ve problemler ile karşı karşıya gelmektedir. İnovasyon yönetimini proaktif yaklaşım sergileyerek gerçekleştiren işletmeler yeniliklere ve çevresel değişime adapte olamayan reaktif yaklaşımı benimseyen işletmelere göre daha az sıkıntı yaşamaktadır.

5.8. Stratejik Değişimin Kâr, Satış ve Verimlilik Üzerine Analizi

Bulgular başlığı altında 10 katılımcıya, *"Stratejik değişim şirket üzerinde kâr, satış ve verimlilik üzerine nasıl etkiler bırakır?"* şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.8'de gösterilmektedir.

Tablo 5.8. Stratejik değişimin kâr, satış ve verimlilik üzerine analizi

1. Katılımcı	"Doğru yönetim ilkeleri ile kâr, satış ve verimlilik üzerine olumlu etkiyi sağlayabiliriz."
2. Katılımcı	"Personelin taleplerine yönelik verdiğimiz destek sayesinde maliyetlerde azalış sağlansa da enerji fiyatlarında yaşanan değişimler olumsuzluk yaratmaktadır."
3. Katılımcı	"Yetişmiş personel sayesinde şirket üzerinde olumlu etki yaratmıştır."
4. Katılımcı	"Çalışanlar tarafından gösterilen direnç verimliliği etkileyerek satış ve kâr oranlarında azalmaya neden olmuştur."
5. Katılımcı	"Uyguladığımız değişim yönetimi üretim sürecini ve oluşan taleplere daha hızlı cevap verilebilirliği sayesinde verimlilik, satış ve kâr oranlarımızda artış yaratmıştır."
6. Katılımcı	"Uygulamış olduğumuz entegre değişim hareketi sayesinde departmanlar arasında hızlanan bilgi akışı ile verimlilik, satış ve kâr alanlarında iyileşme görülmüştür."
7. Katılımcı	"Dış kaynaklı fiyat dalgalanmalarına göre olumlu ve olumsuz şekilde yansımaktadır."
8. Katılımcı	"Müşteri taleplerine yönelik hizmet anlayışını benimsediğimiz için tüm alanlarda olumsuzluk yaşamamaktayız."
9. Katılımcı	"İşletmemiz tarafından kullanılan e-ticaret pazaryerleri desteği sayesinde satış, kâr ve verimlilik üzerine olumlu geri dönüşler almaktayız."
10. Katılımcı	"Şirketimiz tarafından yetiştirilen personel sayesinde işletmemizin verimliliği artmış ve dışarıdan aldığımız destek ile satış ve kâr oranlarımızda yükselme olmuştur."

"Stratejik değişim şirket üzerinde kâr, satış ve verimlilik üzerine nasıl etkiler bırakır?" soruna alınan cevaplara göre şu sonuca ulaşılmıştır; işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için iç ve dış çevresinde yaşanacak değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Personelin ve müşterilerin faydasını gözeten, verimlilik ve etkinliğe önem veren, yaşanan gelişmelere ve rekabet ortamına kolay adapte olabilen işletmeler daha başarılı olmaktadır.

5.9. Stratejik Değişime İlişkin Zorlukların Analizi

Bulgular başlığı altında 10 katılımcıya, *"Stratejik değişim yönetiminde yaşadığınız zorluklar nelerdir?"* şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.9'da gösterilmektedir.

Tablo 5.9. Stratejik değişime ilişkin zorlukların analizi

1. Katılımcı	"Yaşadığımız en büyük zorluk ürün tedariki ile satışı arasındaki uyumsuzluklardır."
2. Katılımcı	"Değişimden kaynaklanan iş yükü olmuştur."
3. Katılımcı	"Personel eğitimi, iş tanımlamaları sayesinde zorluk yaşamadık."
4. Katılımcı	"Çalışanların değişimden korkması ve anlamaması zorluk yaratmıştır."
5. Katılımcı	"Uyguladığımız değişimin yarattığı mali külfet."
6. Katılımcı	"Dışarıdan aldığımız destek ve eğitimler sayesinde zorluk yaşamadık."
7. Katılımcı	"Pazaryeri komisyon ve lojistik giderleri ile çalışanların adaptasyonu sırasında zorluklar ile karşı karşıya geldik."
8. Katılımcı	"Taleplere yönelik değişimler."
9. Katılımcı	"Müşteri taleplerinde yaşanan hızlı değişiklikler değişim sürecimizi zorlamaktadır."
10. Katılımcı	"Mevcut ulusal pazaryerleri dışında ulusal sınırlar dışarısında pazarlara erişmede ve inovasyon çalışmalarında büyük firmalar ile rekabet aşamasında zorluklar yaşamaktayız"

"Stratejik değişim yönetiminde yaşadığınız zorluklar nelerdir?" sorusuna alınan cevaplara göre şu sonuca ulaşılmıştır; stratejik değişimi yönetmede işletmeler müşterinin ve personelin ihtiyaçlarına yönelik alınan kararlar, çalışanlara verilen eğitimler ile örgüt içerisinde yapılan iş tanımlamaları sayesinde zorlukları daha kolay atlattıkları görülmüştür. Ürün tedariki aşamasında yaşanan fiyat dalgalanmaları ile taleplerde görülen hızlı değişimler işletmelere zorluk yaratmaktadır.

5.10. Stratejik Değişimin Başarısız Olma Nedenlerinin Analizi

Bulgular başlığı altında 10 katılımcıya, *"Stratejik değişim yönetiminin başarısız olma nedenleri nelerdir?"* şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.10'da gösterilmektedir.

Tablo 5.10. Stratejik değişimin başarısız olma nedenlerinin analizi

1. Katılımcı	"İyi bir analiz olmadan ve objektif bakış açısını yakalamadan atılan adımlar başarısızlığı getirir."
2. Katılımcı	"İşletmeler için müşteri memnuniyeti kadar çalışanların memnuniyeti de oldukça önemlidir. Çalışanların motivasyon ve talepleri dikkat edilmesi gereken noktalardır."
3. Katılımcı	"Personelin yetiştirilmesi örgütün tümüne etki ederek başarıyı yakalamasına, uyumsuzluklar ve yanlış personel seçimi ise başarısızlığa neden olmaktadır."
4. Katılımcı	"İşletmenin nitelikli işgücü ihtiyacının karşılanamaması sonucu yanlış çalışan alımı ile işletmeye faydasını azaltarak daha büyük maliyetler yaratması."
5. Katılımcı	"Başarısızlığın en önemli nedenlerinden birisi çağın gerisinde kalarak teknolojiye ayak uyduramamasıdır."
6. Katılımcı	"Örgütün mevcut teknolojik alt yapısının verimsiz ve eski olması ile departmanlar arasındaki iş akışının bozulması başarısızlığın kaynağıdır."
7. Katılımcı	"Örgütün iç yapısını şekillendirmesi, tasarladığı sistemi oturtması ve hedeflerine yönelik doğru planlar dahilinde gerekli analizleri yaparak çalışanlara doğru aktaramaması sonucu başarısızlıklar yaşanmaktadır."
8. Katılımcı	"Müşteri odaklı olmamaktan kaynaklanır. Hizmet talebi yaratılmaz ise işletme zaten başarısızdır."
9. Katılımcı	"Hizmet talebinde yaşanan değişimlere ayak uyduramamak."
10. Katılımcı	"Başarısızlığın sebebi, planlamaya gereken önemin gösterilmemesidir."

"Stratejik değişim yönetiminin başarısız olma nedenleri nelerdir?" sorusuna alınan cevaplara göre şu sonuca ulaşılmıştır; yöneticilerin stratejik değişim sürecini başlattığında işletmenin stratejik değişime karşı hazırlıklı olması gerekir. Yöneticiler maliyeti düşürecek ve verimliliği artıracak projeler geliştirerek işletmenin stratejik değişim hedeflerine ulaşmasını sağlar. Stratejik değişime ayak uyduramazlar ise mevcut durumdan öteye gidemezler. Adaptasyonu sağlamaları işletmeyi teknolojik ve sosyal alanlarda ileriye taşıyacaktır.

5.11. KOBİ'lerde Stratejik Değişimin İyileştirilmesi İçin Neler Yapılabilir Analizi

Bulgular başlığı altında 10 katılımcıya, *"KOBİ'lerde stratejik değişim yönetimi durumunun iyileştirilmesi için neler yapılabilir?"* şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait bilgiler Tablo 5.11'de gösterilmektedir.

Tablo 5.11. KOBİ'lerde stratejik değişimin iyileştirilmesi için neler yapılabilir analizi

1. Katılımcı	"İşletmeler doğru çalışma alanlarını belirleyerek eksiklerini ve hatalarını zaman kaybetmeden çözmelidir. Değişime odaklanırken işletmenin mevcut konumu muhafaza edilmelidir."
2. Katılımcı	"Değişimin iyileştirilmesi için değişim sürecinde yaşanan ilerlemeyi sürekli olarak takip altında tutarak gerekli durumlarda yeniden yapılandırılmalıdır."
3. Katılımcı	"Çalışanların verimliliğini ve performansını artırmak için motivasyon kaynaklarının sürekliliği, çalışanlara verilen değerin hissettirilmesi ve eğitimler sayesinde personellerin geliştirilmesi gibi konulara odaklanılmalıdır."
4. Katılımcı	"Personelin değişime bağlı veya karşı olan tutumlarının iyileştirilmesi sürece olumlu katkıyı sağlayacaktır."
5. Katılımcı	"Rakiplere karşı pazarda fiyat ya da kalite üstünlüğü sağlayarak müşteri taleplerini hızlı ve güvenilir şekilde cevaplamak."
6. Katılımcı	"Örgüt, değişime adaptasyonu ile mevcut kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanırsa üretim miktarı, kalitesi ve maliyetini kontrol altına alıp verimliliğini artırabilir."
7. Katılımcı	"Örgüt yapısının tasarlanıp hedeflere yönelik geliştirilen sistem dahilinde yapılan planlar ve analizler ile desteklenip personele aktarımın doğru yapılması şirketin mevcut durumunun iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır."
8. Katılımcı	"Hızla farklılaşan pazar şartları ve küreselleşme ile bilgi akışını sağlıklı, doğru ve detaylı olarak alan ve doğru zamanda kullanabilen işletmeler üstünlük sağlayacaktır."
9. Katılımcı	"İşletmenin istikrarı için müşteri memnuniyeti ilkesi benimsenmelidir."
10. Katılımcı	"Dışarıdan sağlanacak desteğin mutlaka uzman kadrolarca alınmasına özen gösterilmelidir."

"KOBİ'lerde stratejik değişim yönetimi durumunun iyileştirilmesi için neler yapılabilir?" sorusuna alınan cevaplara göre şu sonuca ulaşılmıştır; planlamaya gerekli önemi gösteren işletmeler diğerlerine göre daha başarılı olmaktadır. Başarılı olan işletmeler stratejik değişim sürecinde daha çok efektif ve büyüme odaklı bir yönetim politikası oluşturarak, yeni fırsatlar ve yatırımların geliştirilmesini nitelikli işgücü istihdamı ile destekleyerek gerçekleştirmektedir. Örgüt değişiminde en çok dikkat edilmesi gereken faktör insandır. İnsanlara stratejik değişim aşamasında yardımcı olmak ise yönetici açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin sağladıkları destek sayesinde stratejik değişim yönetimi aşamasında işletmeler daha az sorun yaşamaktadır.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz şartlarında iş hayatı ve iş süreçlerinde yaşanan hareketlilik; ekonomik, sosyal, teknolojik, politik çevrenin değişmesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. İşletmeler bu sebeple etkileşim sahasındaki yenilikleri takip etmelidir. Durmaksızın devam eden değişmelerin yol açtığı belirsizlikleri olumlu yorumlayabilen organizasyonlar, amaçlanan hedeflerine ulaşarak varlıklarını sürdürülebilir duruma getirebilecek ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bunu gerçekleştirmek için de işletmelerin ne istediklerini bilmeleri ve çevresini iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

Değişim organizasyonları ve yönetim sistemlerini etki alanına almaktadır. İşletmelerin örgütsel sistemin performansını yükseltmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla birtakım stratejiler uygulanmalıdır. Stratejik yönetim, organizasyon sahiplerinin ve yöneticilerinin stratejik karar almasında yarar sunan yöntem ve modellerin tamamıdır. Başka bir ifadeyle bu araçlar; kurumların beklentilerine cevap verebilmeye ve rekabet piyasalarında rakip işletmelere karşı stratejik olarak üstünlük sağlamaya olanak sunan öğelerdir.

Bu stratejiler uygulanırken, işletmeler üzerindeki ekonomik, finansal ve teknolojik etkilerle beraber organizasyonları çevreleyen finansal, ekonomik, sosyo-politik ve teknolojik çevreye dikkat edilmesi gerekmektedir. Örgütsel değişimde asıl amaç; işletmenin bütünlüğün sağlanması, devamlılığının sürdürülmesi, yenilenmesi ve ilerlemesidir. Örgütsel değişiminin nedenleri iç nedenler ve dış nedenler olarak belirlenmektedir. Dışsal nedenler arasında; ekonomik şartlardaki yenilikler, teknolojik gelişmeler, pazar değişimleri, yasal şartlardaki gelişmeler, sosyal ve politik unsurlar ile farklılaşan tüketici ihtiyaçları yer almaktadır. İçsel nedenler ise; insan kaynakları sıkıntıları, örgütsel olarak yetersizliğin yaşanması, maddi sorunlar, yönetsel davranış şekilleri ile karar alma süreçleri ve örgütsel yeniliklerdir. Örgütsel değişim ihtiyacının içsel olduğu kadar dışsal hareketliliğin katkısıyla oluşması hâlinde iç çatışma ortamı azalmakta ve değişim hızı artmaktadır.

Çağımızda örgütlerin değişip değişmeyeceğinden ziyade değişimi ne şekilde uygulayıp yöneteceği ve yürüteceği önem kazanmıştır. Drucker'e göre bu durum *"her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi"* olarak nitelendirilmektedir. Anlatılmak istenen örgüt çalışanlarının değişim yönetiminin önemini anlamalarının yanında, örgüt yeniden yapısal bir yenilik içine alınarak gerekli işler oluşturulmalı ve bilgi ve iletişim teknolojilerindeki sanal yeniliklere kadar uzanan tüm tasarlamayı bünyesinde

gerçekleştirmelidir. Örgütleri değişime götüren nedenleri bilmek, bir örgütte değişim konusunun ortaya çıkış sürecini belirlemek yönünden önem arz etmektedir. Yöneticiler, örgütün değişim aşamasında gelecekte yaşanması amaçlanan başarı için değişime yol açan faktörler olmalı ve buna göre bir yol izlemelidir.

Örgütsel gelişmenin yaşanması ve sürdürülebilir olabilmesi için değişim bir ihtiyaçtır. Değişimi yönetebilme yeteneği de yöneticiler için vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetim bilimine bağlı olan örgütsel değişim türü temelde sistemli değişimdir bu nedenle örgütsel değişimin sağladığı başarı da tesadüfen değil plan program dâhilinde olması gerekmektir. Değişim herkes tarafından biliniyor olmasına rağmen değişim için nasıl bir davranış yolu izlenmesi gerektiği tam olarak bilinmemektedir. Bundan dolayı, değişimden etkilenme seviyesi yüksek olan örgütlerin değişim gerçeğini anlamak için çabalamaları devamlı yeni kavram ve metotları uygulamaları önemlidir.

KOBİ'lerde stratejik yönetim olgusu ve modelinin uygulanma aşamasını, stratejik yönetim unsurlarının nelerden oluştuğunu, stratejik bir planın var olup olmadığını, stratejik yönetim sürecinin nasıl faaliyet gösterdiğini ve kullanılan araç ve gereçlerin kullanılıp kullanılmadığını bilmek fayda sağlamaktadır. Bunun yanında stratejik yönetimin üst yönetimin bir unsuru olması sebebiyle üst düzey yöneticilerin ya da işletme sahiplerinin etkin olması olağan olarak karşılanırken, düzenlenen stratejik planların başarılı olmasında bu birimlerin fikirlerinden yararlanmanın önemi de göz ardı edilmemelidir.

Çalışmanın amacı; Türkiye'de faaliyette olan 3 milyon 421 bin 817 KOBİ olduğu dikkate alınarak değişimin stratejik bir süreç olduğuna dair farkındalık oluşturarak yöneticilere önerilerde bulunmaktır. Araştırma kapsamında Aydın ilinde varlığını sürdürmekte olup değişim yönetimini başarı ile uygulayan KOBİ'ler ile görüşme yapılmış, yöneticilerin stratejik yönetim araçları bilgi düzeyi ile stratejik yönetim algıları, işletmeler arası rekabet, işletme stratejileri ve işletmede alınan stratejik kararlar hakkındaki görüşleri açıklanmıştır.

Araştırmada katılımcı KOBİ'lerin stratejik yönetim ifadeleri, işletmeler arası rekabet, rakip işletme stratejileri ve işletmede alınan stratejik kararlar hakkındaki görüşleri incelendiğinde, aldıkları kararlardan memnun oldukları ve bu doğrultuda ilerlemeye devam ederek performanslarını artırdıkları görülmüştür. Elde edilen sonuçlardan bir diğeri de işletme sahipleri ve yöneticilerinin fırsat yaklaşımını benimseyerek müşteri beklentilerine yönelik kararlar aldığıdır.

KOBİ'ler yoğun rekabet pazarında geleneksel yönetim teknikleri dışında modern ve yenilikçi yönetim modellere ve yaklaşımlara gereksinim duymaktadırlar. Bu bağlamda KOBİ'ler için stratejik yönetim etkili bir yönetim modeli olarak değerlendirilebilir. KOBİ'ler stratejik yönetim uygulayarak ileriye yönelik bilinmeyenleri yok edebilir, dış çevreleri ile becerilerini bütünleştirerek riskleri minimuma çekebilir, rekabet gücünü katlayarak büyüme hedeflerine ulaşabilirler. Bu aşamada KOSGEB ve Kalkınma Ajansları gibi kurum ve kuruluşların yardımı ile eğitim ve seminerler aracılığıyla panel, sempozyum gibi faaliyetler yapılması KOBİ'ler için stratejik yönetimin önemi vurgulanacaktır.

KOBİ'lerin yapıları gereği tercih edeceği stratejik yönetim modeli büyük işletmelerde uygulananlar gibi kapsamlı ve karışık olmamalı daha sade, basit ve anlaşılır olmalıdır. KOBİ'lerin stratejik yönetiminin tüm analiz, araç, yöntem ve tekniklerini uygulaması istenmemelidir. Stratejik yöntem ve teknikleri arasında ilk sırada bulunan SWOT olmak üzere KOBİ'lerin kendi özelliklerine, ihtiyaçlarına ve çalışma sınırlarına yönelik, maliyeti uygun kullanımı ise basit olanı seçmeleri gerçekçi bir yöntem olacaktır. Benchmarking (kıyaslama) stratejik yönetim aracı KOBİ'lere rekabet etme noktasında kolaylık sağlayacaktır. Benchmarking doğru bir değerlendirmede bulunabilmek için KOBİ'lerin kendi çalışma bölgelerine, benzer kaynak ve kalitedeki örgütlerin performanslarının karşılaştırılmasında ve geliştirilmesinde önemi büyüktür. KOBİ'ler dünyada ve Türkiye'de stratejik değişimi uygulamada başarıyı yakalamış KOBİ'leri örnek bir model olarak görerek performans değerlendirmesi yapabilir, sağlanan veriler istikametinde işletmelerinde amaçlanan yenilikleri gerçekleştirebilir ve rekabet gücünü artırma noktasında faydalanabilirler. Bunun için dünya çapında başarılı olmuş KOBİ'lerin belirlenerek performans kriterlerinin geliştirilmesi çalışmaları ABİGEM (Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi) gibi kuruluşların iş birliği ve desteği ile uygulanabilir.

KOBİ'lerin örgüt yapılarının yeniden yapılanmasına yönelten durumlar rekabetin artması, krizler, teknolojinin hızlı değişimi, pazar koşulları ve bilgi ekonomisidir. Örgütün değişim amacı, yoğun rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmek için iç ve dış çevresindeki değişimlere adapte olmasıdır. Konjonktürel dalgalanmaların yarattığı arz ve talepte yaşanan değişiklikler ile hızlı teknolojik değişimin sıradanlaştığı günümüzde işletmeler değişime adapte olmakla kalmayıp değişimi yönetmenin de oldukça önemli olduğunun farkına varmışlardır. Covid 19 tedbirleri kapsamında çoğu işletme ciddi sorunlar yaşadı. İşletmeler bu sorunları aşmak ve tekrar yaşamamak adına stratejik değişim yönetimi konusuna önem verdiler.

Araştırmada KOBİ yöneticilerinin stratejik değişim yönetimine ilişkin görüşleri alınmış, stratejik değişim yönetimi uygulamaları ve faaliyetleri konusunda fikirlerine yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre KOBİ'lerin stratejik değişim yönetimi Aydın örneğinde işletmelerin yaşadığı problemler, yaptıkları hazırlıklar, yeni süreçler, teknolojik yenilikler ile yapısal reformların KOBİ'ler üzerindeki etkisine yer verilmiştir. Stratejik değişim yönetimini işletmeler değişen pazar koşullarında rakiplerine yönelik hızlı, etkin şekilde cevap verebilmek ve kendisini sektöre uyarlamak için rekabet taktiği olarak da kullanabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilere KOBİ'lerin stratejik değişim yönetimi sorulduğunda çoğunlukla yöneticiler tarafından değinilen konular; değişimi planlayan, vizyon sahibi, stratejilerini güncelleyen, etkili iletişim becerisine sahip, çalışanlarına sağladığı eğitimler ile kolaylaştıran, müşterilerin taleplerine yönelik cevap verebilen ve teknolojinin etkin kullanımı yanıtını vermiştir. Alınan cevaplar sonucunda KOBİ'lerin en fazla kullandığı stratejiler ise planlanmış strateji, taahhüde dayanan strateji, şemsiye strateji, süreç stratejileri, anlaşma stratejileri, büyüme, daralma, denge ve karma stratejiler söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin stratejik değişim yönetimi ana hatlarına ilişkin süreci nasıl uyguladığı konusunda görüşleri alınmıştır. Çalışmada KOBİ yöneticilerinin, örgütün tamamını kapsayacak ve en çok faydası olacak stratejiyi, geleceğe yönelik tahminleri, çevresel öngörülerle rasyonel teoriden faydalanılmıştır. Gelecekteki olaylar hakkında varsayımlar oluşturmak için bilişsel teoriden yararlanılmıştır. Yeni teknolojik uygulama sonucu ortaya çıkabilecek çalışanların becerileri, örgüt yapısı ve yönetim süreçlerinde meydana gelen değişikliklerin örgütün strateji geliştirmesinde ani ve zamana yayılmış stratejik değişim teorisi kullanılmıştır. Değişim mühendisliği ile kalite, maliyet, hizmet ve hız gibi performans ölçülerinde geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerini yeniden tasarlayarak değişimin öğretilmesinde zamansal planlı stratejik değişim yönetimi teorisinden faydalanılmıştır. Belirsizlikler ve kriz durumları ile mücadele edebilmesi için devamlı stratejik değişim sürecinden geçerek karmaşa teorisinden ve geleneksel stratejik teorileri kullandığı anlaşılmıştır.

Yöneticilerin stratejik değişim sürecinde mantıklı kararlar alabilmek için uygulamada faydalandığı birçok araç, teknik ve yaklaşımlar olduğu bilinmektedir. Yöneticiler karar verme aşamasını kolaylaştırmak için stratejik araçlardan destek almaktadır. Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre; yöneticiler işletmelerin fırsatları, üstünlükleri, tehdit ve zayıf yönlerini

strateji geliştirme aşamasında SWOT Analizi Tekniğinden yararlanmaktadır. Mevcut bir problemin örgüt çalışanlarının da fikirleri alınarak çözüm üretilmesi aşamasında Beyin Fırtınası Tekniğinden; örgüt içerisinde yaşanan problemi ve probleme neden olan tüm sebepleri, aralarındaki ilişkiyi belirlemek için ve belirlenen probleme personelin bakış açısı geliştirmesini sağlayan Balık Kılçığı Diyagramından ve Pareto Analizinden faydalanılmıştır.

Konu ile ilgili bu kapsamda yapılacak çalışmalarda daha geniş bir değerlendirme yapmak için psikolojik, sosyolojik ve iktisat gibi disiplinler ile bağlantı kurabilmek amacıyla girişimcilik ve küçük işletmeler araştırmasında farklı alt alanlarda köprü oluşturmaya çalışılmalıdır. Bu konu ile ilgili gelecekte araştırma yapacak olan ilgililerin araştırmayı Ampirik Veri Setine dayalı olarak yapması daha kapsamlı sonuç ortaya koyacaktır.

7.KAYNAKLAR

Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The İnfluence Of Organizational Culture On Attitudes Toward Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal, 25* (2), 161-179.

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The Role of Budget in Organizations Facing Strategic Change: *An Exploratory Study. Accounting, Organizations and Society, 24,* (3), 189-204.

Acar, E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Akdemir, B. (2010). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Journal of Social Policy Conferences 0 / 49*.

Akdoğan, A., & Karacaoğlu, K. (2003). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17* (1-2), 91-107.

Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. 15 Mayıs 2022 Tarihinde https://www.kobider.org.tr/pdf/kobi_sorunlar_destekler.pdf adresinden alınmıştır.

Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim,* Ankara: Gazi Kitapevi.

Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*. (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Akgemci, T., ve Çelik, A. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler* (İkinci baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.

Akgeyik, T. (2001). Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 40. Seri*, 104-122.

Akman, G., Özkan, C., & Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 13* (1), 93-115.

Aktan, C. C. (1999). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: MESS Yayınları.

Aktan, C. C. (2005). *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*. 22 Mayıs 2022 tarihinde http://moodle.baskent.edu.tr/pluginfile.php/147118/mod_resource/content/2/hafta2_ders_notu.pdf adresinden alınmıştır.

Aktan, C. C. (2013). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayınları.

Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9* (1), 27-49.

Aldağ, R., & Stearns, T. (1987). *Management*, South Western: Cincinati.

Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management, 28* (2), 234-262.

Alpagut, Y. V. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 7 (14), 63-86.

Alpkan, L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler.* Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Alsharer, A. A. F. (2013). The Mckinsey 7S Model Framework For Learning System Readiness Assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology, 6* (5), 1948-1966.

Altuğ, D. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayıncılık.

Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice.* Talent management. London: Kogan Page.

Astarlıoğlu, S. (1987). Örgütlerde Gelişme Ve Değiştirici Müdahale. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 8* (1-2), 67-75.

Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi* (İkinci baskı). İstanbul: Crea Yayıncılık San. Ve Tic. A.S.

Avcu, M. S. (2016). *Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydoğan, E. (2010). *Bilgi Toplumunda Örgüt Çevre İlişkisi, Çalkantılı Çevre Ve Örgütsel Değişim*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Aydoğan, E., & Altuğ, M. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16* (1), 87-110.

Aykaç, B. (1991). Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim. *Amme İdaresi Dergisi 24* (2), 81-122.

Bakırtaş, İ., & Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 19*, 1302-1796.

Balcı, F. İ. (2011*). Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin Ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Bansal, P. (2005). Evolving Sustainabily: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal, 26* (3), 197-218.

Baran, H. (2000). *Bankacılık Sektöründe Stratejik Planlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Barca, M., Zengin H., & Turan, H. (2002). "Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir misin?" *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 747-758.

Barry, B. W. (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. St. Paul: Amherst Wilder Foundation.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. (Beşinci baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Batmas, H. K. (2020). *Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve Değişim Yönetimi Hakkında Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Beamon, B.M. (1998). Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods. *International Journal of Production Economics, 55* (3), 281-294.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review 41* (4), 29-40.

Berger, A.L., & Berger, D.R. (2004). *The Talent Management Handbook.: Creating A Sustainable Competitive Advantage By Selecting, Developing And Promoting The Best People* (2nd Ed.). United State of America: McGraw-Hill Trade.

Bilen, A., & Solmaz, H. (2014). KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yapısal Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Diyarbakır Örneği). *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4* (7), 60-79.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Dokuzuncu baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Biniş, M. (2007). *İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamada Performans Göstergeleri-Bütçe İlişkisi: İzmir Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Bintaş, G. Z. (2018). *Teknolojik Ürün Geliştirme Sürecinde KOBİ'lere Sağlanan Ar-Ge, İnovasyon Finansman Desteklerinin İstihdama Katkısı: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Boğa, I., & Ensari, N. (2009). The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success. *The Psychologist- Manager Journal, 12* (4), 235-251.

Braganza, A., & Ward, J. (2001). Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over The Design and Implementation Boundary. *Strategic Change, 10* (2), 103-113.

Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Büyükkılıç, D. (2001). *Türkiye ve AB Ülkelerinde Ekonomik Başarım ve Verimlilik Karşılaştırmaları (1990-1999).* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Büyüköztürk, Ş., Şekercioğlu, G., ve Çokluk, Ö. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (On sekizinci baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Caillier, J. G. (2014). Toward A Better Understanding Of The Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management, 43* (2), 218-239.

Clement, R. W. (1994). Culture, Leadership, and Power: The Keys To Organizational Change. *Business Horizons, 37* (1), 33-40.

Coşkun, R., Altunışık, R., Yıldırım, E., ve Bayraktaroğlu, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sekizinci baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change* (8th Edition.). USA: Thompson South-Western.

Çağlak, U. (2009). KOBİ'lerde Yatırım Eğilimleri: Konya Örneği. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 21*, 335-360.

Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin, 11* (3), 339-344.

Çatal, M. (2010). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10* (2), 333-352.

Çelik, A., ve Akgemci, T. (2010). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler* (Üçüncü baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, C., & Karadal, H. (2007). KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri (Aksaray-Mersin Örneği), *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16* (2), 120-121.

Çelik, S. (2010). İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi. *İş Ahlakı Dergisi, 3* (5), 21-40.

Çetin, M. (2015). *Dünya ve Türkiye Perspektifinde Kobi Borsalarının Gelişiminin Değerlendirilmesi: Borsa İstanbul A.A. (BİST) Gelişen İşletmeler Piyasasına (GİP) Kote İşletmelerin Borsaya Kote Öncesi ve Sonrası Finansal Performanslarının Karşılaştırılması.* Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

Çetinkaya, Z. (2008). *Stratejik Maliyet Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Daft, R. L. (1993). *Management* (3th Ed.). USA: The Dryden Press. (2001). *Organizational Theory and Design* (7th Ed.). Australia: South-Western.

Değer, B. (2007). *21. Yüzyılda Üst Düzey Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve Stratejik Liderlik.* Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25* (1), 69-88.

Demir, D. (2017). *Stratejik Yönetim Ve Marka Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Sektör Uygulaması (Tekstil Hazır Giyim).* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demir, H., & Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10* (1), 57-72.

Demir, Ö., & Sezgin, E. K. (2016). KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış. *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi, 4* (1), 16-32.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (Dokuzuncu baskı). İstanbul: Alfa Yayım.

Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, Paradoks. *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 5* (2), 1-8.

Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2* (1), 5-27.

Dolan, S. L., Garcia, S., & Auerbach, A. (2003). Understanding and Managing Chaos in Organizations. *International Journal of Management, 20* (1), 23-35.

Drucker, P. F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev. Bahçıvangil, İ. ve Gorbon, G.) İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Duck, J. D. (1999). *Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı* (Çev. Tüzel, M.). Harvard Business Review. Değişim. İstanbul: MESS Yayıncılık.

Duttagupta, R. (2006). *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management.* 22. 05. 2022 tarihinde http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm, adresinden alınmıştır.

Düren, Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetsel Yaklaşımlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayımcılık.

Düzel, D. B. (2010). *Değişim Yönetimi, Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Tesisi Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment, 11* (2), 130-141.

Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Yedinci baskı). İstanbul: Alfa Yayınları

Elalmış, A. B. (2008). *Çalışma Hayatı Ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama Lafarge Türkiye Çimento Grubu.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Emshoff, J. R. (1994). How To İncrease Employee Loyalty While You Downsize. *Business Horizons, 37* (2), 49-58.

Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Erdoğan, İ. (2002) *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (Yedinci baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erol, Y., İnce, A. R., & Aras, M. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal, 4* (3), 75-92.

Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.

Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy Development: Past, Present and Future. *Management Decision, 33* (6), 11-21.

Fombrun, C. J., & Ginsberg, A. (1990). Shifting Gears: Enableing Change in Corporate Aggressiveness. *Strategic Management Journal, 11,* (4), 297-308.

Gerçik, İ. Z. (2012). *Bir Yönetim Modeli: Mimar Sinan, İnsan Kaynakları ve Proje Yönetimi*. İstanbul: Küre Yayınları.

Gersick, C. J. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review, 16* (1), 10-37.

Giacquinta, J. B. (1973). The Process of Organizational Change in Schools. *Review Of Research İn Education, 1* (1), 178-208.

Ginsberg, A. (1988). Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoritical Foundations and Emprical Directions. *Strategic Management Journal, 9* (6), 559-575.

Goff, L. (2000). Change Management. *Computerworld, 34* (7), 54.

Gökçe, F. (2005). Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişmenin Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43* (43), 327- 354.

Gönç Savran, T. (2009). Araştırma Evreni, Örneklem Seçimi ve Ölçüm., Suğur, N. (Editör), *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri* (138-157). Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publication Inc.

Greiner, L. E., & Bhambri, A. (1989), New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change. *Strategic Management Journal, 10* (1), 67-86.

Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic Tools: An Emprical Investigation Strategy in Practice İn UK. *Strategic Chance, 16* (5), 201-216.

Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi 13* (1), 241-254.

Gül, S. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı*. İstanbul: Sabah Kitapları.

Güleş, H. K. (1999). Elektronik Veri Değişiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1* (3), 1-16.

Güleş, H., ve Bülbül H. (2004). *Yenilikçilik İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güleş, K., & Burgess, T. F. (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (1)*, 101-104.

Gültekin, K. (1999). *KOBİ Finansman Kaynakları*. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını.

Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi. *Mufad Journal, 41* (9), 7-113.

Gündüzalp, S., & Boydak Özan, M. (2017). Yetenek Yönetimi Sürecinde Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitimde Kuram ve Uygulama, 13* (2), 368-391.

Gündüzalp, S., & Boydak Özan, M. (2019). Akademisyenlerin Yetenek Yönetimi Algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi, 5* (2), 1-14.

Güner, M. F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10* (1), 247-265.

Güney, F. (2019). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Değişim Yönetimi Kapsamında Jandarma Teşkilatının Reorganizasyon İhtiyacına Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategic as Stretch and Leverage. *Harward Business Review*. March – April, 75-84.

Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *Harward Business Review*. May – June, 63-76.

Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Geleceği Kazanmak*. (Çev. Dicleli, Z.). İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* New York: Harper Business.

Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Hart, H. B. L. (2015), *Strateji.* (Çev. Koçak, S.). İstanbul: Doruk Yayınları.

Harvey, D. F., & Brown D. R. (1998). *An Experiential Approach To Organization Development.* 3th Edition. New Jersey: Englewood Cliffs.

Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches To Change And İts Leadership. *Journal of change management, 5* (2), 121-151.

Hill, W. L. Charles, & Gareth R. Jones. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach.* Eighth Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.

Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2009). *Management.* (Second Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hittmar, S., & Jankal, R. (2015). *Strategic Management of Networks, Management of Network Organizations, Springer,* pp. 5-22. (e-book: SROKA Wlodzimierz, HITTMAR Stefan, Management of Network Organizations, Springer).

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness For Organizational Change: The Systematic Development Of A Scale. *The Journal of applied behavioral science, 43* (2), 232-255.

Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme.* (Çev. Gürdemir, E.) İstanbul: Alfa Yayınları.

Hussey, D. (1998). *Değişim Yönetimi*. (Çev. Çimen, A.) İstanbul: Timaş Yayınları.

Huy, Q. N. (2001). Time, Temporal Capability, and Planned Change. *Academy of Management Review, 26* (4), 601-623.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaning Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive, 19* (4), 63-77.

İleri, H. & Güven, Y. (2014). Değişim Yönetimi Ve Değişime Direnç. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi. 6* (1), 87-106.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası. (2011). *Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler*, İMKB İstatistik Müdürlüğü.

İşcan, Y. M. (2019). *Kobi'ler Ve Girişimcilik Araştırmasının Gelişimi: Türkiye'de KOBİ'ler ve Girişimcilik Üzerine Yapılan Araştırmaların Bir Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

İşler, D. B. (2008). Rekabetçi Avantaj Yaratma Çerçevesinde KOBİ'lerde E-Ticaret ve E-Ticaretin Stratejik Kullanımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13* (3), 277-291.

Jackson, S., & Schuler, R. (1990). Human Resource Planning: Challenges For Industrial/Organizational Psychologists. *American Psychologist, 45* (2), 223-239.

Jalan P. K. (2004). *Industrial Sector Reforms in Globalization Era*. New Delhi: Sarup & Sons Ansari Road.

Jauch, Lawrence R., & Glueck, William F. (1988). *Strategic Management and Business Policy*. (Third Edition). New York: McGraw-Hill International Editions.

Kabadayı, G. (2010). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Çanakkale Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kalder. (2001). Ulusal Kalite Hareketi. *Bir Toplam Kalite Seferberliği Kataloğu*. 1 Mayıs 2022 tarihinde http://Www.Kalder.Org adresinden alınmıştır.

Kanh, G., & Mike, A. (1993). Understanding The Change Process. *Total Quality Management. Volumea. Special Edition.*

Karacibioğlu, S. R. (2007). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri: Muğla Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Karataş, Z. (2105). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi,* 1 (1), 62-80.

Karen, S., Whelan, B., Gordon, J. R., C. R., & Karslı, M. D. (2004). *Yönetsel Etkililik*. Ankara: Pegem Yayınları.

Kaya, H. (2014). *Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri Adıyaman'da Bulunan KOBİ'lere Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kazmi, A. (2002). *Business Policy and Strategic Management*. (Second Edition). New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Khatoon, S., & Farooq, A. (2016). Impact of Organizational Change on Organizational Performance. Global Journal of Management and Business Research: *A Administration and Management, 16* (3), Version 1.0.

Kılıç, Ö. (2000). *Pazarlama Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma*. 1 Mayıs 2022 Tarihinde Www.İsletme.İstanbul.Edu.Tr /Dergi/Kasim2000/ Tmmak.Htm adresinden Alınmıştır.

Kızıltan, A., & Sarıhasan, İ. (2016). Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerindeki Etkisi Rize İli Ayakkabı Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2* (3), 22-42.

Knott, P. (2008). Strategy Tools: Who Really Uses Them, *Journal of Business Strategy, 29* (5), 26-31.

Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama,* Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (On altıncı baskı). İstanbul: Beta.

Koçyiğit, Y. (2018). *Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri Ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Konrad, A. M., & Deckop, J. (2001). Human Resources Management Trends in the 200 USA-Challenges in the midst of Prosperity. *International Journal of Manpower, 22* (3), 269-278.

Korkut, D. S., & Koç, K. H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Başarı İlkeleri. *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 52* (1), 27-44.

KOSGEB. (2022). *Kobi Tanımı Güncellendi.* 3 Eylül 2022 tarihinde https://www.kosgeb .gov.tr/site/tr/genel/detay/8173/kobi-tanimi-guncellendi#:~:text= Y%C3% B6netmelik%20ile%20KOB%C4%B0%20tan%C4%B1m%C4%B1nda%20kullan %C4%B1lan%20kriterler%20g%C3%BCncellendi.&text=Buna%20g%C3%B6re %3B%20250%20ki%C5%9Fiden%20az,%C3%BCst%20limit%2C%20125%20mi lyon%20lirayd%C4%B1 adresinden alınmıştır.

Kozak, M. A., & Güçlü, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi, 2* (4), 1-25.

Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7* (1), 219-242.

Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour* (2nd Ed.). Berkshire, England: McGraw-Hill.

Kurtoğlu, A., & Koç, H. (1995). Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri Ve Mobilya Endüstrisinde Uygulanma Öncelikleri. *Mobilya Dekorasyon Dergisi, 9* (5) 36-40.

Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14* (2), 227-242.

Kutlu, H. K., & Demirci, N. Ş. (2007). KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri, *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi İstanbul Kültür Üniversitesi,* 187-198.

Lamin Mohamed, T. F. (2019). *Örgütlerde Değişime Direnç ve Değişim Yönetimi Üzerine Bir Çalışma: Türkiye-Libya Karşılaştırması*. Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

Lawrence, D., & Yarlett, P. (1995). Helping People Change Roles. *Management Development Review, 8* (4), 17-20.

Learned, E. P., & Sproat, A. T. (1972). *Örgüt Kuramı ve Politikası*. (Çev. Şeylan, G.). Ankara: TODAİE Yayınları.

Leblebici, Ö. (2004). *Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği*. 7 Nisan 2022 tarihinde www.mcozden.com/ikf10_oddl.htm adresinden alınmıştır.

Lederman, N. G., & Lederman, J. S. (2015). What is a theoretical framework? A practical answer. *The Association for Science Teacher Education, USA 26,* 593-597.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review, 16*, 139-154.

Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation. *ICA Working Paper*, 1-46

Lockwood, N.R. (2006). Talent Management: Driver For Organizational Success. SHRM Research Quarterly. *Society for Human Resource Management. 52* (6), 1-11.

Lodewjik, N., & Mastenbroek, R. (2008). Initial screening: A talent's qualities within the matching process between employer and talent in the business sector. *Baltic Business School at the University of Kalamar.*

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy Of Management Journal, 51* (2), 221-240.

Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü. (2004). *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi.* 24 Mayıs 2022 tarihinde https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/01/Performans-Esasl%C4%B1-B%C3%BCt%C3%A7eleme-Rehberi-Aral%C4%B1k-2004.pdf adresinden alınmıştır.

Manikutty, S. (2010). C. K. Prahalad and His Work: An Assessment. Vikalpa, *The Journal for Decision Makers 35* (2), 1-7.

Mantere, S., & Sillince J. A. A. (2007). Strategic Intent as a Rhetorical Device. *Scandinavian Journal of Management, 3* (4), 406-423.

Marcouse, I., Black, A., Machin, D. Anderson, P., & Watson, N. (2014). *İşletme Kitabı*. (Çev. Göbekçin, T.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Markle, P. (2000). Managing Change in FHWA. *Public Roads, 64* (1), 41-43.

Massie, J. L. (1983). *İşletme Yönetimi*. (Çev: Şan, Ö.) Eskişehir: Bayteş Yayınları.

McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management İn The 21st Century: Help Your Company Find, Develop, And Keep İts Strongest Workers. *Journal for Quality & Participation, 29* (4), 4-7.

Milter, B. (2010). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *6* (1), 257-272.

Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading Organizational Change. *Journal Of Workplace Learning, 12* (2), 66-74.

Moran, J., & Avergun, A. (1997). Creating Lasting Change. *The TQM Magazine, 9* (2), 146-151.

Müftüoğlu, T. (2013). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler.* (Yedinci baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.

Nartgün, Ş. S. (2000). *Stratejik Planlama ve Eğitim. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Nohutçu, A. (2008). Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulama Girişimleri, *1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu*, Sakarya.

Noy, E. (2001). Is Your Strategic Planning Feasible? Here are the Tests. *Managerial Auditing Journal, 16* (1), 10-16.

Oluç, S. (1963). *Toplumsal Olanı Dönüştürmek*. İstanbul: Birikim Yayınları.

Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance To Organizational Change. *European Journal Of Work and Organizational Psychology, 15* (1), 73-101.

Otlu, F., & Demir, Ö. (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15* (1), 155-170.

Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12* (1), 58-73.

Özalp, İ., Besler, S., & Oruç, İ., (2012). İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12* (2), 123-135.

Özalp, İ., Maviş F., Özkara B., Kırel Ç., & Mutlu, D. (1989). İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7* (1), 381-414.

Özcan, G. B. (1995). *Small Firms and Local Economic Development*. England: Avebury Ashgate.

Özdaşlı, K. (2002*). Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi (Isparta- Burdur) İşletmelerinde Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Özdemir, B. (1999). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*. Yüksek lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özdemir, S. (2004). *Değişme ve Yenileşme. Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özgener, Ş. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing* (Ed. Bakan, İ.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Özgür, G. (2007). *Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Özkalp, E. (1980). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, E.İ.T.İ.A Yayını, Eskişehir: İ.T.İ.A. Basımevi.

Özkalp, E., ve Kırel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkara, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.

Özkara, B. (2002). Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2* (1), 1-17.

Özmen, S. E. (1999). *Değişim Karşısında Birey Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Panagiotou, G. (2006). Managerial Cognitions of Competitive Environments: A Strategic Group Analysis. *Management Research News, 29* (7), 439-456.

Pitt, L., Murgolo-Poore, M., & Dix, S. (2001). Changing Change Management: The İntranet As Catalyst. *Journal of Change Management, 2* (2), 106-114.

Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim Ve Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Prokopenko, J. (1995). *Verimlilik Yönetimi*. (Çev. Baykal, O., Atalay, N., ve Fidan, E.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Pudlatz vd., (2005). *Competitiveness and Sustainable Growth for SMEs Through Creative Strategy Development, Stimulating Manufacturing Excellence in Small and Medium Enterprises*, SMESME.

Rajagopalan, N. & Dpreıtzer, G.M. (1996). Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Intagrative Framework. *Academy of Management Review, 22* (1), 151-185.

Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7S Model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 15* (10), 7-12.

Raymond, L., Bergeron, F., Leclerc, C. & Gladu, M. (1998). The contribution of information technology to the performance of the SMEs: Alignment of critical dimensions. *6 th European conference on information systems. Aix-enProvence, France*.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall. Inc.

Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal, 37* (5), 1141-1166.

Romar, E. J. (2009). Strategic Intent, Confucian Harmony and Firm Success. *Acta Polytechnica Hungarica, 6*, (3), 57-67.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1988). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

Sağlam, M. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Sanrı, Ö. (2014). *Denizcilik İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Değişim Yönetimi Üzerine Etkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması.* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sarıaslan, H. (1996). *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler*. Ankara: TOBB Yayını.

Schalk, R. Campbell J. W., & Freese C. (1998). Change and Employee Behaviour. *Leadership & Organization Development Journal, 19*, (3), 157-163.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review, Winter*, *25* (2), 3-16.

Schell, W. J. (2019). *Leadership and change management. In Traffic Safety Culture*. Definition, Foundation, and Application. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for Productivity*. United States of America: John Willey and Sons Inc.

Selimoğlu, T. G. (2019). *KOBİ'likten Büyük Ölçekli İşletmeye Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Hizmet Sektöründeki Kobiler*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Serinkan, C., & Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5* (1), 1-27.

Sevinç, B. (2014). Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması. *Türk İdare Dergisi*, 479, 213-242.

Shortell, S.M., & Zajac, E.J. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal, 33* (4), 817-832.

Sloan, R. H. (2009). *A Quantitative Study of The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles and Strategic Change Within The State University of New York.* Doktoral Thesis, Capella University, USA.

Smith, C. E. (1994). The Merlin Factor: Lidership and Strategic Intent. *Business Strategy Review, 5* (1), 66-82.

Sönmez, F., & Bircan, K. (2004). İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar. *Yaklaşım Dergisi, Sayı:133*, 476-49.

Sucu, M. E. (2010). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Sucu, Y. (2003). Değişim Yönetiminde Değişime Direnç Her Zaman Yararsız Değildir. *3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 27*, İstanbul, 41-42.

Şahin, L., Çetin, B., & Yıldırım, K. (2010). Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin İşletmelerin Strateji ve Maliyetleri Üzerine Etkileri. *Journal of Social Policy Conferences 0 / 56. Ekim.*

Şamiloğlu, F., & Uygun, U. (2012). KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi. *Mali Çözüm Dergisi, 12* (57), 94-105.

Şenadım, S. Ş. (2019). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Firmada Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şenel, M. (2011). *Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Şimşek, M. Ş. (2002), *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008*). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Altıncı baskı). Ankara: Gazi Yayınları.

Şimşek, Ş., & Akın, H. B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim.* Konya: Çizgi Yayınları.

Tarakçı, A. (2016). *KOBİ'ler İçin İşletme Sermayesinin Önemi: Risk, Likidite ve Kârlılık Üzerine Borsa İstanbul'a Kayıtlı Dokuma Sanayi Sektöründeki KOBİ'ler İle Borsa Dışı KOBİ Niteliğindeki İşletmelerin Mukayesesi.* Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tassabehji, R., & Isherwood, A., (2014), Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. *Strategic Change, 23* (1-2), 63- 80.

Taşlıyan, M., & Karayılan, D., Bakan, İ. (Ed.), (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. (Ed. Bakan, İ.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tekin, M., Güleş, H. K., ve Öğüt, A. (2007). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Temtime, Z. T., & Pansiri, J. (2006). Perceived Managerial Problems İn SMEs: Evidence From Botswana. Development and Learning in Organizations. *An International Journal, 20* (5), 15-17.

TEMVAK. (2018). *Avrupa Birliği Kobi Tanımı*. 20 Ağustos 2022 tarihinde http://www.temvak.org.tr/kategori/avrupa-birligi-kobi-tanimi/ adresinden alınmıştır.

Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü.* Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management*. New York: Mc Graw Hill Companies, Twelfth Edition.

Thrift, N. (2008). A Perfect İnnovation Engine: The Rise Of The Talent World. Distinktion: *Journal of Social Theory, 9* (1), 115-140.

Tokat, B. (1996). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.

Tokat, B., & Kara, H. (1999). Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3* (2), 237-252.

Torbalı, U. (2017*). İşletmelerde Yeniden Yapılandırma Süreci ve çalışanlar Açısından Etkileri.* Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 32* (1), 373-406.

Tural, N. (2000). *Eğitim Planlamasına Esnek Bir Yaklaşım: Stratejik Planlama. Eğitim Araştırmaları.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. *Research in Organizational Behavior, 7* (1), 171-222.

Tutumlu, H. (2002). *Stratejik Değişim*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. Bursa: Alfa Akademi

Umul, U. (2018). *Kobilerde Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Devolopment, General Assembly Restution* 42/187, 4 Nisan 2022 tarihinde http://www.un.org/documents/9a/res/42/ares42_187.htm adresinden alınmıştır.

Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPPS ile Veri Analizi* (İkinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Uslu, D. (2006). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İş Görenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Uzun, İ. N. (2017). *Küçük Ve Orta Ölçekli Nakliye İşletmelerinde Liderlik Davranışları ve Konya Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Altıncı baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ünal, S. (2012). *Girişimcilik ve KOBİ'ler, Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, (Ed. Erdoğan, Z.). Bursa: Ekin Yayınevi.

Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change İn Organizations. *Academy of Management Review, 20* (3), 510-540.

Vıcır, S. (2007). *Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik Kamusal Destekler ve Bunun Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Weaver, C. N. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması.* (Çev. Sistem Yayıncılık). İstanbul: Şirket Kültürü Dizisi.

Weiner, B. J. (2009). A Theory Of Organizational Readiness For Change. *Implementation Science, 4* (1), 67.

Wiersema, M., & Bantel K. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal, 35* (1), 91-121

Worley, C. G., Hitchin, D. E., & Ross W. L. (1996). *Integrated Strategic Change.* USA: Addison-Westley Publishing Company. Inc.

Worren, Nicolay A. M. & Ruddle, Keith & Moore, Kati (1999). From Organizational Development to Change Management. *Journal of Applied Behavioral Science*, *35* (3), 273-287.

Wrıght, K. (2002). *Transformation and Change Management for Strategic Leaders*. 7 Temmuz 2022 tarihinde https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA404197.pdf adresinden alınmıştır.

Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi.* İstanbul: Nobel Kitabevi

Yalçıntaş, M. (2015). *Stratejik Yönetim ve KOBİ*'ler. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yardımcı, A. A. (1998). *Türkiye-Avrupa Birliği Gümrük Birliği Sonrasında Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmelerin Finansmanı*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Yenigürbüz, S. (2017). *Örgütsel Bağlılık Değişime Direnç İlişkisi ve Örgütsel Bağlılığın Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yetimoğlu, S. (2014). *Değişimden Korkanlara Özel KOTTER'in 8 Adımlı Değişim Modeli.* 5 Nisan 2022 tarihinde https://selinyetimoglu.com/2014/11/26/degisimden-korkanlara-ozel-kotterin-8-adimli-degisim-modeli/ adresinden alınmıştır.

Yetton, P. W., Johnston, K. D., & Craig, J. F. (1994). Computer-Aided Architects: A Case Study Of IT and Strategic Change. *Sloan Management Review, 35* (4), 57- 67.

Yılmaz, H. (2015). *KOSGEB Yeni Girişimci Desteği Kapsamında Kurulan KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Kilis İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis.

Yılmaz, H. (2016). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*. İstanbul: Beta yayınevi

Yılmaz, L. M. (2009). İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıları, Sorunları ve Çözüm Önerileri. *The Journal of Social Economik Research, 8* (16), 159-178.

Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 5* (8), 187-212.

Zajac, E. J., & Kraatz, M. S. (1993). A Diametric Forces Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in the Higher Education Industry. *Strategic Management Journal. 14* (1), 83-102.

Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (1)*, 1-36.