**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**

**TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ**

**İŞLETME BÖLÜMÜ**

**LİSANS BİTİRME TEZİ**

**Değişim Mühendisliği ve Değişim Mühendisliğinin İşletme Performansı Açısından Değerlendirilmesi**

Hazırlayan

**Emreli Elyesa**

**1317.01023**

Danışman

**Öğr.Gör. Metanet Memmedova**

**BAKÜ – 2017**

ÖZET

Günümüzde yaşanan hızlı değisim ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak, şirketler rekabet edebilme gücünü arttırmak amacıyla yeni yönetim yaklaşımları arayışı içine girmişlerdir. Teknolojik gelişmeler, müşteri beklentilerinde artış ve istikrarsız ekonomi, işletmeler için değişimi zorunlu kılmıştır. İşletmelerin çalışma şartları ve çevreleri sürekli değişmektedir. Bu değisime ayak uydurabilmek, rekabet edebilmenin ve hatta yeni fırsatlar yakalayıp değerlendirebilmenin ön şartı olmuştur.

Değişim mühendisliği(DM) temelde is süreçlerinin yeniden tanımlanması ve tasarlanmasıdır. DM sürecin organize edilmesindeki yöntemleri, süreçte yer alan katılımcıların rollerini, süreç basamaklarının yapısını/düzenini değistirir. Endüstriyel firmaların rekabet edebilirlikleri karşısında bir çok engel vardır. İşletmelerin sahip olduğu endüstriyel iş operasyonları uzun vadede yeterince etkili değildir. Yenileme yeteneği ve köklü değişiklikler yapmak gelecekteki rekabet edebilirliği korumak için gereklidir. Değişim mühendisliği iş akışlarını ve bir organizasyonun verimliliğini optimize etmek amacıyla süreçleri, sistemi, politikaları ve organizasyonel yapıları destekleyerek bunların hızlı ve radikal bir şekilde yeniden dizayn edilmelerini sağlayan endüstri mühendisliği ve yönetim bilimi alanındaki son yeniliklerden birisidir.

Anahtar Kelimeler: Değisim Mühendisliği, Yenilikçilik, Rekabet, Radikal, Süreç, Lider, Küreselleşme, Yönetim.

İÇİNDEKİLER

[ÖZET i](#_Toc485980554)

[İÇİNDEKİLER ii](#_Toc485980555)

[Kısaltmalar listesi v](#_Toc485980556)

[Giriş](#_Toc485980557) 1

BİRİNCİ BÖLÜM: [YÖNETİM KAVRAMI VE YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI 2](#_Toc485980559)

[1.1. Yönetim Kavramı 2](#_Toc485980560)

[1.1.1. Yönetimin Tanımı 2](#_Toc485980561)

[1.1.2. Yönetimin Önemi 3](#_Toc485980562)

[1.1.3. Yönetimin Özellikleri 3](#_Toc485980563)

[1.2. Yönetimin Fonksiyonları 4](#_Toc485980564)

[1.2.1. Planlama 4](#_Toc485980565)

[1.2.2. Örgütleme 5](#_Toc485980566)

[1.2.3. Yöneltme 5](#_Toc485980567)

[1.2.4. Koordinasyon 6](#_Toc485980568)

[1.2.5. Denetim 6](#_Toc485980569)

[1.3. Yönetimin Tarihsel Gelişimi 6](#_Toc485980570)

[1.3.1. Klasik Yönetim 7](#_Toc485980571)

[1.3.2. Neo Klasik Yönetim 10](#_Toc485980572)

[1.3.3. Modern Yönetim 10](#_Toc485980573)

[1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı 11](#_Toc485980574)

[1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı 12](#_Toc485980575)

[1.3.4. Yeni Yönetim Yaklaşımları 12](#_Toc485980576)

[1.3.4.1. Amaçlara göre Yönetim 13](#_Toc485980577)

[1.3.4.2. Değişim Mühendisliği 13](#_Toc485980578)

[1.3.4.3. Toplam Kalite Yönetimi 14](#_Toc485980579)

[1.3.4.4. Kıyaslama 14](#_Toc485980580)

[1.3.4.5. Küçülme 15](#_Toc485980581)

[1.3.4.6. Personel Güçlendirme 15](#_Toc485980582)

[1.3.4.7. Dış Kaynak Kullanma 16](#_Toc485980583)

İKİNCİ BÖLÜM: [DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ 17](#_Toc485980585)

[2.1. Değişim Kavramı, Amaçları ve Değişim Süreci 17](#_Toc485980586)

[2.1.1. Değişimin Amacı 18](#_Toc485980587)

[2.1.2. Değişim Süreci 19](#_Toc485980588)

[2.1.3. Değişime Direncin Olumlu Yönleri 20](#_Toc485980589)

[2.2. Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler ve Değişim Çeşitleri 21](#_Toc485980590)

[2.2.1. Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler 21](#_Toc485980591)

[2.2.1.1. Global Ekonomi ve İş Dünyasındaki Eğilimler 22](#_Toc485980592)

[2.2.1.2. Küresel Rekabet 23](#_Toc485980593)

[2.2.1.3. Müşteri Profolindeki Değişim 23](#_Toc485980594)

[2.2.1.4. Değişim Değerinin Değişimi 24](#_Toc485980595)

[2.2.1.5. Tekonolik Değişim 25](#_Toc485980596)

[2.2.2. Değişim Çeşitleri 25](#_Toc485980597)

[2.2.2.1. Yapısal/Devrimsel Değişim 25](#_Toc485980598)

[2.2.2.2. Dönemsel Değişim 25](#_Toc485980599)

[2.2.2.3. Benimseyici değişim 26](#_Toc485980600)

[2.2.2.4. Uyum Sağlayıcı Değişim 26](#_Toc485980601)

[2.3. Değişim Mühendisliğinin Tanımı ve Kapsamı 26](#_Toc485980602)

[2.3.1. Değişim Mühendisliğinin Ortaya Çıkışı 27](#_Toc485980603)

[2.3.2. Değişim Mühendisliğinin Temel Özellikleri 28](#_Toc485980604)

[2.3.3. Değişim Mühendisliğinin Temel İlkeleri 29](#_Toc485980605)

[2.3.4. Değişim Mühendisliğinin Boyutları 30](#_Toc485980606)

[2.3.4.1. Fiziksel/Tekniksel Boyutlar 30](#_Toc485980607)

[2.3.4.2. Altyapı Sistem Boyutları 31](#_Toc485980608)

[2.3.4.3. Değer Boyutları 31](#_Toc485980609)

[2.3.5. Değişim Mühendisliği Uygulama Amaçları 32](#_Toc485980610)

[2.4. Değişim Mühendisliği prensipleri ve Temel Kuralları 32](#_Toc485980611)

[2.4.1. Değişim Mühendisliğinin Aşamaları 33](#_Toc485980612)

[2.4.2. Değişim Mühendisliğinde Roller 33](#_Toc485980613)

[2.4.3. Değişim Mühendisliğinin Başarısızlık nedenleri ve Başarını Etkileyen faktörler 35](#_Toc485980614)

[2.4.4. Değişim Mühendisliğinden Sonra Örgüt Yapısı 36](#_Toc485980615)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: [DEĞIŞIM MÜHENDISLIĞINDE ÖRNEK UYGULAMALAR 39](#_Toc485980617)

[3.1. Arçelik 39](#_Toc485980618)

[3.1.1. DM Faaliyetleri ile Değiştirilmek İstenenler ve Amaçlar 40](#_Toc485980619)

[3.1.2. Amaçlara ulaşmak için yapılanlar 41](#_Toc485980620)

[3.1.3. Organizasyon Yapısındaki Değişim 42](#_Toc485980621)

[3.2. Ford Motor 43](#_Toc485980622)

[3.3. Kodak 44](#_Toc485980623)

[3.4. İBM Credit 45](#_Toc485980624)

[3.5. Polat Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş 47](#_Toc485980625)

[SONUÇ 49](#_Toc485980626)

[KAYNAKÇA 51](#_Toc485980627)

KISALTMALAR LISTESI

DM : Değişim Mühendisliği

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

PG : Personel Güçlendirme

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

# 

Giriş

Dünya`da 1990`lı yılların sonlarına kadar devam eden süreçte yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler işletmeleri çeşitli global rekabet sorunlarıyla karşı karşıya bırakmış ve işletmeleri yeniden yapılanma konusunda tahrik etmiştir.

Günümüz iş dünyasında hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim çerçevesinde Pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartları ve eskiden oldukça başarıyla uygulanan kurallar bir bir ortadan kalkmaktadır. Örgütlerin dış çevresinde meydana gelen bu değişimler aynı zamanda, örgütlerin yapısını da etkilemekte, prsoslerinden organizasyon yapılarına, iş süreçlerinden teknoloji ve otomasyon yapılarına kadar örgütleri çok daha radikal bir değişime zorlamaktadır. Örgütlerin verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmak, değişen çevre şartlarına ayak uydurmak için, kısacası işletmlerin değişim ihtiyacını karşılamarı için değişim mühendisliği, örgütlerin başvurduğu yöntemlerden biridir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetim kavramı ve yeni yönetim yaklaşımları hakkında bilgi verilmiştir. Işletmeler çevresine uyum sağlamak adına hangi yaklaşımlardan kullanabileceği açıklanmıştır.

İkinci bölümde, bu yaklaşımlardan biri olan Değişim Mühendisliği hakkında genel bilgi verilmiştir. Hangi işletmeler bu değişime gitmeli, değişime giderken nelere dikkat etmeli, değişim sonuçları neler olabilir, bu tarz konular işlenmiştir.

Üçüncü bölümde ise değişim mühendisliği uygulayan bazı işletmeler örnek alınarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI VE YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. Insanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler.

Yönetim en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir. Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptirler.[[1]](#footnote-1)

Bu bölümde yönetim kavramına değinilerek, tarihsel süreç içinde, geçmişten günümüze çalışma yaşamının bir gereği olarak gelişen yönetim yaklaşımları incelenecek ve günümüzdeki çağdaş bakış açıları değerlendirilecektir.

1.1.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim kavramı geçmişten bugüne farklı şekillerde tanımlanmıştır : Yönetim, işletmenin çizilen amaçlarına ulaşmak için işbirliği ve dayanışma içinde girişilen bilinçli ve düzenli eylemler toplamıdır. Başka bir ifadeyle yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmek şeklinde tanımlanabilir.[[2]](#footnote-2)

Yönetim, ortak amaçlı kişilerin yer aldıkları bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan amaçlarına ulaşmak için başta insanlar olarak para kaynaklarını, donanım, demirbaş,hammadde , yardımcı malzeme ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir.[[3]](#footnote-3)

1.1.2. Yönetimin Önemi

İşletmeler; insan, makine, malzeme, para gibi bir takım maddi ve beşeri öğelerden oluşan, ekonomik, teknik ve sosyal bir bütündür. İşletmeler, üretimde bulunmak ve dolayısıyla kar sağlamak üzere bir dizi faaliyetlerde bulunur. Küçük işletmelerde üretim öğelerini planlamak ve çeşitli faaliyetlerin amaca doğru yöneltilmesini sağlamak nispeten kolaydır. Ancak, günümüzde teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin sonucu olarak, gittikçe büyümekte olan işletmelerin , üretim işlemleri artık çok karmaşık bir hal almakta, ileri derecede uzmanlaşma ve işbölümüne gidilmekte, bunun sonucu olarak da artan çeşitli faaliyetler arasında sıkı bir eşgüdümleme kurarak bunların belirli amaçlara doğru yöneltilmesi ayrı bir işlev, ayrl bir uzmanlık işi haline gelmektedir. İşletmenin büyümesi, işbölümünün artması, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonucunda, hem işletme sahibi ile işletme yöneticileri birbirinden ayrılmaya başlamış hem de yönetim işlevi , işletme içindeki satınalma , işe alma , üretim ve satış işlevleri yanında olağanüstü bir önem kazanmıştır.[[4]](#footnote-4)

1.1.3. Yönetimin Özellikleri

Kar elde etmek hedefi olsun veya olmasın, bütün organizasyonlarda yer alan yönetim faaliyetlerinin temel bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar :

1. **Beşeri Özellik :** İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetlerinden söz edilebilir, çünki insan yönetim faaliyetinin temel unsurudur.Yönetimde yöneten de yönetilen de insandır.
2. **Amaç Özelliği :** Yönetim faaliyetlerinden söz edebilmek için mutlaka bir amacın olması gerekir, çünki yönetim bir veya birden fazla amacı hayata geçirmeye yönelik bir faaliyetdir.
3. **Grup Özelliği :** Yönetim bir grup faaliyetidir. Yani yönetimin olması için bir yöneticiye ve en azından bir yönetilen insana, yani bir grupa ihyiyaç vardır.
4. **İşbirliği Özelliği :** İnsanların beraberce çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmaları, işbirliği sayesindedir.
5. **İşbölümü ve Uzmanlaşma :** İşler belirli kriterlere göre bölünür. Ve bölümlendirilen bu işlemler belli bir süre sonra uzmanlaşmaya yol açar.[[5]](#footnote-5)

1.2. Yönetimin Fonksiyonları

Fayol endüstri devriminin ardından fabrikalaşmanın giderek yaygınlaştığı dönemde ortaya çıkmıştır. Fayol, bugün de yaygın olarak kabul gören bir sınıflandırma ile yönetimin fonksiyonlarını beş grup altında toplamışdır.[[6]](#footnote-6)

1.2.1. Planlama

Planlama işletme yönetiminin önemli bir unsurudur. Yalnız yönetimde değil, bütün yönetim bölümlerinde yer alır. En basit ifadeyle planlama, yarın yapılacak işlerin bugünden belirlenmesidir. Geniş anlamda planlama ise bir amaca ulaşmak için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. [[7]](#footnote-7)

Bir diğer ifadeyle planlama, örgütün amaçlarını tanımlama, bu amaçlara ulaşmak için genel stratejileri belirleme, örgütteki çalışmaları koordine etme ve bütünleştirmek için ayrıntılı planlar oluşturma sürecidir. Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri ve süreçleri ifade eder.[[8]](#footnote-8)

1.2.2. Örgütleme

Yöneticiler, bir işletmenin yapısını dizayn etmekle de sorumludurlar. Bu yönetim fonksiyonu, örgütleme olarak anılmaktadır. Yönetimin bu fonksiyonu; hangi işlerin yapılacağı, bunların kim tarafından yapılacağı, işlerin nasıl gruplanacağı, kimin kime raporlama yapacağı ve kararların nerede verileceğinin belirlenmesini içermektedir. Kısaca, örgütleme; planlamada belirlenen işlerin, bireyler veya gruplarla nasıl yerine getirileceği üzerinde dururken, planların eylem haline dönüştürülmesindeki gerekli adımları ortaya koymaktadır. Bu adımlardan en önemlileri şunlardır :

* Çalışanlar için iş tanımları hazırlamak
* İşleri bir araya getirerek bölümler oluşturmak
* İş ilişkileri geliştirmek
* Ekipler kurmak.[[9]](#footnote-9)

1.2.3. Yöneltme

Yöneltme fonksiyonu, yönetim sürecinin dinamik yani hareketli yönünü oluşturur ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı olarak kabul edilmesinden dolayı yöneltme fonksiyonu yönetimin çekirdeğini oluşturur. Bu anlamda yöneltme fonksiyonu, işletmede görev yapan insanlara, bunu en etkin ve verimli yoldan yapmaları için teçvik edici ve yol gösterici bir özelliğe sahiptir.[[10]](#footnote-10)

1.2.4. Koordinasyon

Koordinasyon, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir. Başka bir ifade ile koordinasyon, işin daha etkili bir şekilde yapılabilmesi için işin en uygun zamanda , en uygun şekilde ve en uygun araç-gereç ile yapılması ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.[[11]](#footnote-11)

1.2.5. Denetim

Denetim, yönetim fonksiyonları içerisinde en önemli olanlardan biri ve sonuncusudur. Yönetim sürecinin tamamlanması komtrolün başarılması ile olur. Denetim bazen, astların uyulması gereken hususlara uyup uymadığını kotrolü ve emir vermek gibi yanlış anlaşılmaktadır. Halbuki denetim, bir şeyin gitmesini arzu ettiğimiz yöne yöneltmektir.

Denetim en basit ifade ile olması gerekenle olanın karşılaştırılıp aradaki farkların giderilmesidir. Kontrol geniş anlamda ele alındığında işletmenin arzulanan bir amaca ulaşıp ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırıp tespit eder.[[12]](#footnote-12)

1.3. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetim oldukça eski bir kavramdır. Yöneten ile yönetilenin ortaya çıktığı ilk çağlardan beri yönetim uygulamalarını görmek olağandır. Ama yönetimin bir bilim olarak ortaya çıkışı, yani sistemli bir bilgi kümesi oluşturm çabaarı 19. Yüzyılın sonlarında başlar. Ve genel olarak aşağıdakı gibi incelenir :

* Yönetimde Klasikler
* Neo-Klasik Akım
* Modern yönetim yaklaşımları
* Yeni yönetim yaklaşımları.[[13]](#footnote-13)

1.3.1. Klasik Yönetim

Bu dönemdeki gelişmeler; bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi olmak üzere 3 yaklaşım altında toplanmaktadır.

**Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Bilimsel yönetim yaklaşımını, Amerika`lı yönetici Frederick Taylor 1911 yılında `bilimsel yönetim ilkeleri` adlı eserinde ortaya atmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı geniş oranda kabul görmüş ve işletmelerde verimlilik önemli ölçüde artmıştır.[[14]](#footnote-14)

Taylor`un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı 4 temel ilke olarak toplanmıştır :

1. Geleneksel ve pratikte uygulanan metotlar yerine bilimsel metotların kullanılması. Bu maksatla Taylor muhtelif denemelerle verimliliğin nasıl artırılacağını göstermeye çalışmıştır.
2. İşçilerin işe alınmasında dikkat edilecek yöntemlerin belirtilmesine çalışılmış, işe en uygun kişiyi belirleyecek bilimsel yaklaşımların kullanılmasını istemiştir.
3. Değişen şartlar altında işinin bilimsel olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi gereği üzerinde durmuştur.
4. Yönetim ve yöneticilerin görevleri ile işçilerin görevlerini biri birinden ayırarak bu gruplar arasındaki ardaşça ilişkileri geliştirmeğe çalışılmasının uygun olacağını işaret etmiştir.[[15]](#footnote-15)

**Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Henri Fayol tarafından öncülüğü yapılan bu yaklaşım, organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır. Yönetim süreci yaklaşımı da etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım Bilimsel Yönetim Yaklaşımının bir devamı, tamamlayıcısı olarak görülebilir.[[16]](#footnote-16)

Fayol Yönetim faaliyetlerine ilişkin 14 ilke ileri sürmüştür :

1. İş bölümü – işin küçük parçalara bölünüp her birinin bir işçi tarafından yapılarak iş bölümü sayesinde uzmanlaşmanın sağlanması ve böylece bireysel ve örgütsel uzmanlaşmanın sağlanacağı ve böylece verimliliğin artacağı belirtilmiştir.
2. Yetki ve Sorumluluk – Fayol yetki ve sorumluluğun birlikte ve dengeli bir biçimde verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yetki emir verme hakkı, sorumluluk ise yetkinin ayrılmaz bir parçasıdır.
3. Disiplin – Örgütün her kademesinde iyi yöneticilerle, adil anlaşmalarla ve kuralların ihlal edilmesine karşı mantıklı biçimde getirilen cezalarla sağlanır.
4. Komuta birliği – Her bir astın, göreviyle ilgili olarak sadece bir yöneticiden emir alması gereğidir.
5. Yönetim Birliği – Aynı amaca yönelik faaliyetlerin, sadece bir plan kullanılarak bir tek yönetici tarafından yöneltilmesidir.
6. Genel menaatlerin bireysel menfaatlerden üstün tutulması
7. Hakkaniyet- çalışanların iyi niyet ve sadaktlerini sağlamak için onlara adil ve eşit biçimde davranılmalıdır.
8. Merkezileşme – Durum ve şartlar, yöneticilerin arzu ve eğilimleriyle belirlenir.
9. Hiyerarşi – Örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar otorite düzenini ifade eder.
10. Düzen – İşletmelerin kaynakları uygun zamanda uygun yerde bulunmalı
11. Personelin Devamlılığı – işgücü devri düşük oranda tutulmalı
12. İnisiyatif – astlara plan yapma ve uygulama hakkının verilmesi
13. Birlik Ruhu – menfaatlerin uyumlaştırılmasına yönelik eylem birliğidir.
14. Çalışanların ödüllendirilmesi – çalışanın ücretleri koşullara ve işçinin değerine uygun olmalı, işiler başarıdan dolayı ödüllendirilmeli.[[17]](#footnote-17)

**Bürokratik Yönetim Yaklaşımı**

Alman asıllı bir bilim adamı ve sosyolog olan Max Weber, yönetsel yetki, karizmatik yetki ve meşru yetki konularında geniş araştırmalar yapmış ve bunları yönetim bilimi içinde ele alarak eserlerinde kullanmıştır. Daha sonra Weber, ideal yetki ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kral ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur.[[18]](#footnote-18)

Yetki ve sorumlulukların açıkca tanımlanmasıyla iş bölümü oluşturulur.

* Mevkiler kişisel ilişkilere göre değil, performansa göre edinilmelidir.
* Her mevkinin görevleri açıkca belirlenir. İnsanlar kendilerinden ne beklendiğini bilmeliler.
* Emir komuta zinciri açıkca belirtilmeli. İşçiler kimin kime emir ve rapor ettiğini bilmek zorunda
* Yönetim sahiplikten farklıdır.
* Kurallar bireysel değil, herkesi bağlar.

Kısaca , örgütün iyi çalışması için belirli kurallar oluşturulmalı ve bu kurallar herkesi bağlamalıdır.[[19]](#footnote-19)

1.3.2. Neo Klasik Yönetim

Neoklasik Yönetim teorisi, Klasik teorinin katı ve insan faktörünün dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamaştır.

Klasik Yönetim`den farklı olarak , yönetim kavramları ve konuları ortaya atmış , yeni bir yönetim felsefesi geliştirmiştir. Neoklasik teori, Klasik teorinin temelleri üzerine kurulmuş, klasik teoriye bir şeyler ilave etmiş,geliştirmiş ve bazı yönlerden de genişletmiştir. Neo klasik görüşte dikkatler, işteki sosyal faktörlere, biçimsel olmayan organizasyona ve insanların duygularına yönelir.[[20]](#footnote-20)

1.3.3. Modern Yönetim

Modern Yönetim Yaklaşımı, çeşitli yönleriyle birlikte tüm örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Modern teorisyenler, örgütü, uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişimlere uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görmektedirler. Bu sistemde; örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilmektedir ve kaynaklar yönünden her ikisi de birbirine bağlıdırlar. Modern teori, birden fazla disiplin ile ilgilidir ve pek çok bilim dalından faydalanmaktadır. Örgüt bölümlerinin birbirleriyle, diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulmaktadır.

Modern yaklaşım`a göre; örgütler, dış çevreyle de karşılıklı etkileşimde olan açık sistemlerdir. Gerek örgütün, dış çevre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri göz ardı edilmemelidir. Modern yönetim düşüncesine göre; örgütler, çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek, çevreye sunmaktadır. Bu çıktılardan bir bölümü, daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme geri dönmektedir. Geribildirim denilen bu durum, sistemin kendi davranışı hakkında bilgi toplanması ve bu bilgiyi önceden belirlenen hedeflere karşılaştırarak, sapmalar var ise; bunların düzeltilmesi anlamını taşımaktadır.[[21]](#footnote-21)

1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı

Biyolog Ludwig Van Bertalanffy tarafından ortaya atılan bu yaklaşım; organizasyonu; çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan ve organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere karar verme ve haberleşme süreçleriyle birbirlerine bağlandığı bir ana sistem olarak ele alır. Yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca `` yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak `` incelemektir.[[22]](#footnote-22)

1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımına ek olarak, her örgütün çevresinin farklı olduğuna , dolayısıyla örgütün çevresine vermesi gereken tepkiler ve yönetim duruşları da farklılık göstereceğini belirtmektedir.

Durumsallık Yaklaşımının temel vurgularından bir tanesi her örgüt için geçerli olabilecek bir başarı reçetesinin olmadığıdır. O halde , örgütler bulundukaları çevreye göre farklı örgütlenme biçimi göstermek zorundadır. [[23]](#footnote-23)

1.3.4. Yeni Yönetim Yaklaşımları

Günümüzde örgütler geleneksel yapıları terk ederek, post-modern yönetim yaklaşım ve süreçlerine uygun örgütsel yapıları oluşturmaya çalışmaktadırlar. Yoğun rekabet ortamı ve sürekli gelişen teknoloji, örgütlerin esnek dinamik ve katılmalı bir yönetim anlayışını benimsemelerini zorunlu hale getirmektedir. Örgütler, karar merkezlerinin sadece üst kademelerde toplanması yerine, alt kademelerin de karar mekanizmalarına katıldığı , örgütte hızlı ve güvenli bir iletişimin olduğu, her kademedeki çalışanın gerekli bilgi ve becerilerin yanında , iş gerçekleştirme arzusuna da sahip olacakları bir örgütsel yapıyı benimsemek durumundadırlar. Bu gelişmeler sayesinde `insan`ın her şeyden önemli bir varlık haline geldi ve bu yeni örgüt yapılarının benimsemisini zorunlu kıldı.

1.3.4.1. Amaçlara göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, örgütte üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini yine birlikte inceledikleri bir süreçtir.

Amaçlar, yönetimi yönlendiren, örgütün ulaşmak ya da gerçekleştirmek istedikleri sonuçlardır. Stratejiler, planlar, öncelikler ile kaynakların ayrılması ve dağıtılmasındaki esasların tümü amaçlara göre belirlenmektedir.

Amaçlara göre yönetimin özellikleri :

1. Amaçlar iyi ve anlaşılır olmalıdır.
2. Amaçlar esnek olmalıdır.
3. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
4. Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır.
5. Amaçlar tutarlı olmalıdır.[[24]](#footnote-24)
6. Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır.

1.3.4.2. Değişim Mühendisliği

Değişim Mühendisliğinin Resmi Tanımı :

Performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması.[[25]](#footnote-25)

Dünyanın küresselleşmesi, ekonomik sınırların kalkması ile birlikte, şirketler piyasada yeni ürün ve hizmet sunabilecek birçok sayıda rakiple karşı karşıya gelmişlerdir. Yeni ürün ve hizmetlerin sunum hızı teknolojik değişimin hızı ileorantılı bir şekilde artmaktadır. Şirketlerin bu hıza ayak uydurması ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması için değişim kaçınılmazdır.[[26]](#footnote-26)

1.3.4.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi son yıllarda en çok tartışılan, en çok konuşulan ve en yaygın kullanım alanına sahip olan bir örgütsel yönetim modelidir. Aynı zamanda kendine özgü bir felsefi arka planı da olduğu için alışılmışın dışında çözümlemelere sahiptir. Kaliteyi ve kaliteli yaşmı temel alan bu yönetim anlayışı pek çok şablonun değişmesini ve gerekirse yeniden yapılanmasını gerektirdiği için bir örgütsel değişim modeli olarak da kabul edilebilir.[[27]](#footnote-27)

TKY, kısaca , topyekün iyinin, hatta mükemmelin aranması olarak tanımlanırken, geniş anlamda, bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan , müşteri memnuniyyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.[[28]](#footnote-28)

1.3.4.4. Kıyaslama

Benchmarking`in bir yönetsel araç olarak kullanılmaya başlamasının altında yatan felsefe Uzak Doğu kökenlidir. Bu düşünce Japonya`da ``Dantatsu`` ( en iyiyin en iyisi olmak ) anlamını veren bir kavramla ifade edilmektedir. Bu sadece ``iyi`` olmanın değil ``en iyi`` olmanın gerekli olduğu, en iyiye yürüyerek değil, belki koşarak ulaşabileceği gerçeğini yansıtmaktadır. Söz konusu ilişki, yürümeyi ifade eden ``Kaizen`` ile, koşmayı ifade eden ``Benchmarking`` yöntemlerinin birbirini tamamlayan süreçler olarak ortaya çıkmalarına neden olmuştur.[[29]](#footnote-29)

Benchmarking, bir kuruluşun iyileşme amacıyla, en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış başka kuruluşların ürünlerini ve hizmetlerini değerlendirmede kullanabileceği sürekli ve sistematik bir süreçtir. Basitçe şirketler arasındaki belli bir işletme fonksiyonun ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır. [[30]](#footnote-30)

1.3.4.5. Küçülme

Örgütsel Küçülme, işletmelerde yapılacak işlerin daha hızlı ve daha az maliyetle yapılabilmesi için kademelerde azaltma, bir takım işlerin daha ucuz yapacak firmalara devredilmesi, işgücü miktarı ve yöntemlerinde çeşitli değişikliklerin yapılmasıdır.

Örgütsel Küçülmenin amaçları;

1. Maliyetleri düşürmek
2. Karar sürecini hızlandırmak
3. Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek
4. Iletişimde bozulmaları azaltmak
5. Verimliliği artırmak[[31]](#footnote-31)

1.3.4.6. Personel Güçlendirme

Personel Güçlendirme, çalışanların gerekli durumlarda kendi insiyatiflerini kullanarak işleriyle ilgili karar verebilme ve iş yapabilme yetkisine sahip olmaları durumudur.

Artan müşteri beklentileri, küreselleşme ve ileri teknloji, sürekli değişen iş ortamı nedeniyle organizasyonlar çalışanlardan hep daha fazlasını istemektedirler. Bu ortam yönetimde geleneksel emir-komuta hiyerarşik yapının önemini azaltmakta bunu yerine, çalışanların işyerinde insiyatif ve sorumlulum almaları, işine sahip çıkmaları, yaratıcı olmaları beklenmektedir. Güçlendirilen personelin bu amacı gerşekleştirmede yararlı olacağı inancı yöneticelere de paylaşılmakta , personel güçlendirme yönetsel ve örgütsel etkinliği sağlayan yöntemlerden biri olmaktadır.[[32]](#footnote-32)

1.3.4.7. Dış Kaynak Kullanma

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin her işi kendisi yapma yerine asıl faaliye alanı dışındaki işleri dış firmalara yaptırması ve organizasyon dışındaki danışmanların bilgi ve deneyimlerinden istifade etmesidir.

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin değişen çevre koşulları ve artan rekabet ile mücadelelerinde başvurdukları bir aracı niteliği taşımaktadır. Temel yetenekleri dışında kalan işleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip, bunun sağlayacağı avantajlardan yararlanmayı hedefleyen işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Müşteri karşısına değer yaratmaya yönelik tüm faaliyetlerin, dış kaynaklar aracılığıyla sağlanabilirliği, işletmeleri bu konuda düşünmeye ve çözümler üretmeye yöneltmektedir. İşletmeler, neyi , nasıl yapacaklarını tekrar düşünmekte, bu çerçevede yeni süreçler, ilişkiler ve işbirlikleri ve örgüt yapıları ortaya çıkmatadır.[[33]](#footnote-33)

## 

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

2.1. Değişim Kavramı, Amaçları ve Değişim Süreci

Değişim günümüzde en sık kullanılan kavramlardan biridir. Çünkü yaşanan en önemli gerçektir. Değişimin baskısı insanlar ve örgütler açısından yoğun bir biçimde yaşanmaktadır. Onu anlamak, ona göre hayatı ve ilişkileri yeniden düzenlemek fevkalade önemlidir. Değişim aynı zamanda bireysel ve örgütsel etkinliğin de temel belirleyicilerindendir.[[34]](#footnote-34)

Değişim kavram olarak iki kavramın karşıtıdır. Bunlar **temellilik**  veya  **süreklilikdir.** Temellilik kavramı zaman akışına bakmayarak aynl kalan bir özelliğe sahiptir. Bir bakıma değişimin olumsuz bir yönüdür. Burdan çıkan sonuçla değişimi bir durumdan başka bir duruma geçmesi olarak anlata biliriz. Bu değişim kişilerin,nesnelerin ve b. yerlerini değiştirmek veya kişilerin, örgütün kültürünü, düşünce yapısını değişmekte olabilir .[[35]](#footnote-35)

2.1.1. Değişimin Amacı

Değişim mühendisliği, işletmeler açısından global rekabette rakiplerden daha avantajlı olmak ve daha iyi hizmet üretmek için bir teknik olarak görülür. Bu yüzden işletmeler süreçlerde küçük oranlarda marjinal gelir yerine çarpıcı bir gelişme göstermeyi amaçlar. Bu yüzden işletmenin tüm bölümlerine dahil olan süreçler kökten ve bütün işletmenin katılımı ile yeniden analiz edilir; işletmeye bir verimi olmayan ve katma değer yaratmaya süreçler iptal edilerek işletme dışında tutulacaktır. Süreçler işletmenin çevresine daha etkili ve zamanında cevap verebilmek için ve bunun gerektirdiği şekilde tasarlanacaktır. Bu değişim için süreçler kökten deyişmekle yanaşı, organizasyon yapısı, işletme kültürü dahil bir çok faktörler de deyişime tabi tutulabilir.[[36]](#footnote-36)

Değişimin bazı amaçlarını böyle sıralayabiliriz :

* İşletmelerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak
* Sürekli değişen ve yenilenen teknolojiyi takip etmek
* Üst yönetim kademelerinin üzerindeki yükü azaltmak, koordinasyonu güçlendirmek
* Uzun dönemli plan ve programları gerçekleştirmek
* Geleceğe hazır olma, işletmenin üyeleri arasında güven ve karşılıklı deteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, uzmanlaşma , beceri ve yeterliliğe dayanan otorite sağlama
* Üyelerin işletme hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kaöasitelerini artırma, gruplarla çalışabilme ve grup davranışını anlayabilme yeteneği kazandırma.[[37]](#footnote-37)

2.1.2. Değişim Süreci

Değişim sürecinde çalışanlar sürecin tüm aşamalarına dahil edilir. Sürecin planlanmasından uygulamasına kadar tüm aşamalarda bulunurlar ve onların değişimle birlikte neler beklediğini onlara iyice anlatmalı ve bu yolla değişime karşı yaranabilecek direnci azalabiliriz.[[38]](#footnote-38)

Hangi konuda ve hangi düzeyde olursa olsun, değişimle ilgili olarak şu genel model uygulanabilir :

* Çözme : Değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda ilgilileri inandırmak, değişim zorunluluğuna ikna etmek, en azından değişim halinde ulaşılacak sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermek anlamındadır. Başka bir deyişle, çözdürmenin esası, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmesini içerir.[[39]](#footnote-39)
* Değişim : Çözdürülerek `Yumuşak hale getirilmiş` bu değişkenlere yeni bir şekil verilir. Değişim , fiilen yapılır. Mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır.
* Yeniden dondurma : Yeniden şekillendirilen bu değişkenler bu hali ile yeniden dondurulur, kamaştırılır. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durum esas alınarak işlemeye başlayacaktır. Değişim sürecindeki basamakları atlamak, hız yanılsaması yaratır ve asla tatmin edici sonuç doğurmaz .[[40]](#footnote-40)

### 

2.1.3. Değişime Direncin Olumlu Yönleri

Direnç, değişim sürecinde önemli ancak en çok göz ardı edilen faktördür. Direnç ile değişim kardeşdir diyebiliriz. Yapılan değişim sonucu direncin ortaya çıkması olağan bir durumdur. Bu yüzden değişim yaparken ortaya çıkacak direnci dikkate almamız gerek sürecin başarısı şekilde sonlandırılması için.[[41]](#footnote-41)

Değişim sonucu çıkan direncin olumlu yönleri de vardır. Direncin ortaya çıkması işletme için kötü bir durum değildir. Yöneticiler sadece bu direncin neden çıktığını araştırmalı ve ona uygun müdahelede bulunmalıdır.[[42]](#footnote-42)

Bu bağlamda değişime direncin olumlu yönleri :

1. Değişiklik tekliflerini yeniden gözden geçirmeye dikkatleri çeker
2. Değişim esnasında veya sonrasında sorun olabilecek konuları görmeye ve teşhise yarar
3. Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya yöneltir
4. Ciddi sıkıntılar çıkmadan önce tedbir almaya olanak sağlar
5. Tekliflerin uygunluğunu incelemeye hatta sorgulamaya yöneltir
6. Ek bilgi ve ek seçenek aramaya yöneltir
7. Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya yöneltir.[[43]](#footnote-43)

2.2. Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler ve Değişim Çeşitleri

Küreselleşmenin artan hızla büyümesi işletmeleri de farklı teknikler kullanmaya itmiştir. Küresellesme sonucu bireylerde yani tüketicilerde meydana gelen değişimlere uygun olarak işletmeler de bu değişime orantılı olarak kendi süreçlerini tasarlamalıdır. Ve organizasyon yapısını da sürekli değişime açık ve değişimi kabul edebilecek bir yapıya dönüştürmelidir. [[44]](#footnote-44)

Artık değişim bir teknikden , bir stratejiden daha fazlası olmaya başlamıştır. İşletmeler için artık günümüz şartlarında ayakta kalabilmek için değişim uygulamaktan ziyade sürekli değişim yapan ve bunu örgüt süreçlerine hızla uyarlayabilen bir örgüt olması söz konusudur. Artık değişim işletmeler için bir yaşam tarzı olarak kabul edilmelidir.[[45]](#footnote-45)

2.2.1. Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler

1970 yılından küreselleşme sürecine kadar iş dünyasında görülen değişimler çarpıcı, faaliyet alanları ile karşılaştırılabilecek gibi görünüyordu. Amerikanın ticari üstünlüğün sonu, bilgi kullanımındaki değişim, ticaret şekillenmesindeki küreselleşme ve rekabetteki büyük artış günümüzde gözden kaçmayacak gelişmelerdir.[[46]](#footnote-46)

Adam Smith`in düynası ve iş yönetimleri artık geçmişte kalmıştır. Günümüz işletmelerin, yetkili ve yöneticilerinin korkutucu düzeyde yabancı buldukları bir ortama, bu ortama uymak için gerekli değişime ve iş süreçlerini yeniden düşünmeye iten birtakım güçler vardır. Bu güçler :

1. Global Ekonomi ve İş dünyasındaki eğilimler
2. Küresel rekabet
3. Müşteri profilindeki değişim
4. Değişim değerinin değişimi
5. Teknolojik değişim.[[47]](#footnote-47)

2.2.1.1. Global Ekonomi ve İş Dünyasındaki Eğilimler

Piyasa ekonomisinde işletmelerdeki değişim; kısa ve uzun dönemde plan, program ve stratejilerin belirlenmesi ve yürütülmesinde çalışan, üretimde verimlilik ve rasyonelliği artıran, işletmenin ticari alanda gelişmesinde iş birliği yapan organların çoğalması ve çeşitlenmesi yönündedir. Merkezcil veya toplumsal bir ekonomik sistemin egemen olduğu ekonomilerde ise merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu kuruluşunda bu değişim baskıcı ve merkezcil niteliklerde bir örgütsel yapı biçiminde olacaktır. Yani işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik yapı ve piyasa modeli onun örgütlenme biçimini önemli oranda belirleyecektir. Ekonomin gelişmeler bir taraftan bir çevresel etmen olarak değişimi üretirken, öte taraftan da kendisi başka dinamiklerin etkisiyle değişime konu olmaktadır. Bu yüzden ekonomik piyasalar her şeyin aynı biçimde sürüp gitmediği, devamli değişimlerin olduğu ortamlardır. Işletmelerde mevcut rekabet ortamında bu değişimlerden yararlanmak zorundadır.[[48]](#footnote-48)

2.2.1.2. Küresel Rekabet

Günümüzde ekonomik,sosyal, teknolojik gelişmelerle birlikte toplumlararası engeller kalmakta ve dünya küresel bir dünya halini almaktadır. Bu işletmeler için dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çünki küreselleşme ile toplumlarası engeller kalkar ve müşterilerin düşünceleri, tutumlar, zevkleri ve satınalma davranışları gibi faktörler değişime uğramkta. Bunun yanında küresel bir pazara doğru gittiğimiz için işletmelerin karşısına çok büyük ve güçlü rakipler çıkmakta. İşletme faaliye gösterdiği pazarda uzun dönüm yaşamak istiyorsa çevresinde olan değişiklikleri zamanında algılayıp ona uygun bir değişim stratejisi geliştirmelidir.

Küreselleşme ile birlikte, neredeyse sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin ciddi boyutlarda arttığı bir ortamda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip olduğu örgütsel yapılarını ve çalışanların niteliklerini değiştirmek artık zorunlu hale gelmiştir.[[49]](#footnote-49)

2.2.1.3. Müşteri Profolindeki Değişim

Daha önceleri her arz kendi talebini yaratacak demiştik. Yani işletmeler açısından pazara sunulan her ürün satılacaktı düşüncesidir. Ama şimdi bu ürünleri belirleyen, hangi üründen, ne kadar üretileceğini müşteri belirlemektedir..

Pazar gücünün üreticiden müşteri kayması işletmeyi artık müşteri için çalışmaya itmektedir. Değişen ve gelişen müşteriye iyi bir hizmet sunmak için işletme de müşterilerdeki bu değişimi iyi gözlemlemeli ve buna uyarlı olarak kendi süreçlerini de tasarlamalı.

Artık bu değişen müşteri kitlesinin değişen taleplerine cevap vermenin ilk adımı örgüt ve süreçler üzerinde yoğunlaşma ile başlar. Ancak unutulmaması gereken önemli nokta, kesinlikle kara yoğunlaşmanın ilk adım olmadığının bilincinde olmaktır. İşte tüm bunların bilincinde olabilmek ise değişimin gerçekleştirilmesi demektir.[[50]](#footnote-50)

2.2.1.4. Değişim Değerinin Değişimi

Müşteri, rekabet ve ekonomi yanında değişimin kendi yapısının da değiştiği görülmektedir. Dahası, değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiştir. Bununla birlikte değişimin hızı da artmıştır. Ekonominin globalleşmesiyle birlikte işletmelerin herbiri piyasaya farklı ürün ve hizmet sunabilecek duruma gelmişler ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kalmışlardır. Ürünlerin kullanım süreleri de yıllardan aylara inmiştir.

Esas nokta şudur ki; ürün ve hizmetlerin kullanım sürelerinin azalmasının yanısıra, yeni ürün geliştirip sunma süresi de kısalmıştır. Günümüzdeki işletmeler, hızlı harekete zorlanmışlardır ve aynı anda birçok yöne bakmak zorundadırlar. İşletmeler genellikle, kendileri için bekledikleri değişimleri saptıyorlardır. Fakat bir işletmeyi işinden edebilecek olan değişiklikler genellikle işletmenin o anki beklentilerinin dışında gelişenlerdir. Zaten şu andaki iş ortamındaki pekçok değişimin kaynağıda budur.[[51]](#footnote-51)

2.2.1.5. Tekonolik Değişim

Tekonoloji, değişim üzerinde etkili olan özel bir faktördür. Son yıllarda gelişen teknoloji, pazara sunulan yeni ürünlerin akışından belli olmaktadır. Teknolojinin etkisinin büyük bir kısmı, işlerin yapıldığı yönteme göre kendini göstermektedir. Eğer teknoloji kalite artıra ve maliyet düşürebilirse o zaman bu bir avantaj yaratmada kullanılabilir.[[52]](#footnote-52)

Küresel Rekabet ve globalleşme , işletmerin yeni teknolojik ürünleri bir avantaja çevirmesini zorunlu hale getirebilir. Bu baskıyı avantaja çevirmek için de değişim mühendisliği metotları kullanılabilmektedir.[[53]](#footnote-53)

2.2.2. Değişim Çeşitleri

Günümüzde toplum ve bireyler durmadan ve sürekli olarak değişmekte. İşletmelerde kendi çevrelerine uyum sağlamalı oldukları için bu değişime paralel olarak kendilerini de değiştirmeli ve topluma, çevreye uyum sağlamalıdır. Ve rekabet ortamında da öne çıkmak için bu değişimi kendisine yani alt süreçlere iyi bir şekilde oturtmalı. Bunun için uygulayacağımız bazı değişim türleri vardır ki aşağıda açıklanmıştır.

2.2.2.1. Yapısal/Devrimsel Değişim

Bazı işletmeler vardır ki , örgütsel yapısı çok katıdır. Ve değişimi kabul etmez. Çok küçük bir değişime karşı bile direnc göstermekte. Böyle işletmeler çevreye ayak uydura bilmek için örgütsel yapısında ve süreçlerde önemli değişiklikler yapmalı. Sistem katı olduğu için bu aşamalı olarak yapılamaz ve devrimsel değişim burda ortaya çıkmakta. Örgüt yapısını ve süreçleri yapısal olarak kökten değişmeği ifade eder.

2.2.2.2. Dönemsel Değişim

Devrimsel değişime karşılık bu değişim tipi, örgütteki seviye ya da yapıda geçici değişimler içermektedir. Dönemsel değişim, düzenli olarak daha önceki duruma dönme eğilimindedir.

İşletmeler geçmiş başarılarından veya karlılık oranlarından memnun olmazlar ve sürekli bunu artırmak peşindeler. Böyle işletmelerde uygulanır dönemsel değişim.

Bu değişim Şirketlerin ya da faaliyetlerin yapılarında kesin değişikliklere neden olmaz.

Değişime dirençli katı sistemleri değiştirmede; ilk olarak devrimsel değişim daha sonra oluşacak sistemin etkinliğini sürdürülmesinde ise dönemsel değişim kullanılabilir.

2.2.2.3. Benimseyici değişim

Benimseyici değişiklikte, bir şey dışarıdan alınıp yapının içine katılır ya da var olan yapıya eklenir. Bu durağan bir değişimdir. Temel de yatan inançları, kültürü ve var olan sistemdeki değerleri etkilemez. Bunu uyguladığımız zaman sistemde köklü bir değişim yaranmaz.

2.2.2.4. Uyum Sağlayıcı Değişim

Uyum sağlayıcı değişim ortamdan kaynaklanan bir zorlamaya verilen tepkidir ; yaşamı sürdürebilmek için mutlaka yapılması gereken bir değişikliktir. Hem şu andaki durumun ne olduğunu anlamayı ve ondan kurtulmayı, hem de gelecekte ne olacağına yönelik olarak harekete geçmeyi gerektirir. Kurum kültürü ve sistemi oluşturulan değerler, değişimde yeni baştan yaratılmaktadır.[[54]](#footnote-54)

2.3. Değişim Mühendisliğinin Tanımı ve Kapsamı

Değişim mühendisliği, Japonya`dan ithal edilen fikirlerden birisi değil. Amerikan yöneticilerinin organizasyonlarında uygulayabilecekleri kolay yollu onarım yöntemlerimden birisi de değil. Şirketin ürün veya hizmet kalitesini geliştirmeyi ya da giderleri azaltmayı vaat eden yeni bir numara hiç değil. Ne de işçilerin morallerini yükseltecek veya satış gücünü motive edecek bir program bu. Değişim eski bir bilgisayar sisteminin daha hızlı çalışmasını sağlamayacak. DM birşeyi tamir etmek demek değildir.[[55]](#footnote-55)

DM Her şeye en baştan; sıfırdan başlamak demek. DM, iki yüzyıllık endüstriyel yönetim sonucu elde edilen bilgeliğin bit yana atılması demek. Işin kütle üretim çağında nasıl yapılacağını unutup, şu anda en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini saptamak demek. DM`de önemli olan, günümüz pazarlarının ve günümüz teknolojilerinin taleplerine göre işi günümüzde ne şekilde organize etmek istediğimizdir.

Değişim Mühendisliğinin Resmi Tanımı :

“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”.[[56]](#footnote-56)

2.3.1. Değişim Mühendisliğinin Ortaya Çıkışı

İkinci Dünya Savaşı sonrası meydana gelen gelişmeler çerçevesinde, dünyada işletmelerde birçok yeni sistem ortaya çıkmıştır. Bunlara örnek olarak Bilgisayar Destekli Tasarım ( CAD ), Grup Teknolojisi (GT), Bilgisayar Destekli İmalat (CAM) vb verilebilir. Bu işletmelerin ortaya çıkmasında temel etken, savaşta kendiliğinden ortaya çıkan teknolojik rekabettir. Ülkeler, savaşı kazanmak için daha iyi bir teknoloji kullanarak silah üretimi yapılması konusunda, adeta birbirleriyle yarışmışlardır. Böylece, savaş sonrasında da oluşturdukları alt yapılar doğrultusunda yeni sistemler ortaya çıkararak birbirlerine üstünlük sağlamak istemişlerdir.[[57]](#footnote-57)

Rekabetin ortaya koyduğu hedefler, işletmeleri yeni verimlilik arayışlarına sevk etmiştir. Bunlardan biri de iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi olan değişim mühendisliği çabasıdır. Her şeye yeniden başlamanın sinerjisinden yararlanmayı amaçlayan ve iş süreçlerinin kökten, bütünüyle ve radikal bir biçimde değişimini esas alan değişim mühendisliği uzun bir sürecin ürünüdür. Süreç yenileme çalışmalarının yönetsel ölçekte bir model haline getiren bazı dinamikler vardır. Bunlar; globalleşme, müşterilerin seçiciliği, kitle üretiminin yerine sipariş üretiminin ve satış sonrası hizmetlerin ikame olması, Japonya`nın yıkıcı rekabeti ve düşük maliyetlerle piyasaya giren Doğu Asya ülkeleri vb. şeklinde sıralanabilir.[[58]](#footnote-58)

2.3.2. Değişim Mühendisliğinin Temel Özellikleri

Değişim Mühendisliğinin temel özellikleri aşağıdakılardır :

1. Birkaç iş tek iş olarak kombine edilir : burada amaç genel giderleri azaltmak; denetim ihtiyacını en aza indirmek; daha az elemanla daha fazla iş görmek; müşteri isteklerini zamanında ve sorunsuz karşılamak; çalışanlara sorumlulukların verilmesi.
2. Karar alma yetkisi çalışanlara bırakılır
3. Bir prosesin içerdiği adımlar doğal sıra içinde yerine getirilir. Müşterilerden siparişin alınmasından tedarik,üretim ve teslimata dek uzayan faaliyetler tek bir proses olarak ele alınır.
4. Standart süreçler çok versiyonlu olarak düzenlenmektedir. Böylece farklı durumlarda sorunun çözülmesi kolaylaşacak.
5. Bazı proses adımlarının ve destek faaliyetlerinin işletme dışına taşınması
6. İşin kontrolünün gecikmeli olarak yapılması tercih edilmektedir.
7. Mutabakat mekanizmaları en alt düzeye indirilmeye çalışılır. Böylece değer üretmeyen bir başka faaliyet türü ortadan kaldırılmış olmaktadır.[[59]](#footnote-59)

2.3.3. Değişim Mühendisliğinin Temel İlkeleri

Değişim Mühendisliğinin Temel İlkeleri aşağıdakı gibi sıralanabilir :

1. Ürün ve hizmetin kalitesini müşteriler belirler.
2. Süreçler yeniden tasarlanırken katma değeri olan süreçler dikkate alınmalı ve uygulama yapıldığında da bu yukarıdan aşağıya doğru yapılmalıdır.
3. Beyaz yakalıların yoğun olarak yer aldıkları süreçlerde gelişmenin sağlanması için daha elverişli ortam oluşturulmalıdır
4. Çevrim zamanları, süreç maliyetleri ve müşteri tatminin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde gerçekleştirilen kapsamlı iyileştirmelerdir
5. Işletme, süreçlerde direk görev alan tüm personele, sürecin analizi ve yeniden tasarlanmasında görev vermelidir
6. Üst düzey yöneticiler Değişim Mühendisliği süreçlerinin her birine dahil edilmelidir.
7. Değişim Mühendisliği uygulamalarında diğer hususlardan ziyade sürecin performansı optimize edilmeye çalışılmalıdır
8. Iletişim ve güvenilirlik, Değişim Mühendisliğinin başarısında gerekli temel özellikler olmalıdır
9. İyi bir ölçüm sisteminin olması hem performans değerlemeye yardımcı olur, hem de uygulama yapılmadan önceki durumla , yapıldıkdan sonrakı durumu karşılaştırıp ona uygun hareket etmeye olanak sağlar.
10. Değişim Mühendisliği projesine mevcut bir sürecin örgüt için gerçekten gerekli olup olmadığı sorusu ile başlanır
11. Değişime karşı birtakım psikolojik ve duygusal engellerin ortaya çıkabileceği ve bunların değişim mühendisliği projesi boyunca dikkatlice yönlendirilmeleri gerekir
12. Değişim Mühendisliği projesi içinde yer alan kişiler, süreç içindeki rollerinin ne olduğunu anlamak için iyice eğitilmeleri gerekir.[[60]](#footnote-60)

2.3.4. Değişim Mühendisliğinin Boyutları

Örgütler Değişim Mühendisliği uygulamasında süreçlerin yanında , örgütün yapısını ve aynı zamanda kültürünü de değişime tabii tutmalıdır.

Değişim Mühendisliği çok fazla zaman alır ve çaba gerektirir. Bu bağlamda Değişim Mühendisliğini 3 boyutta inceleyebiliriz.

2.3.4.1. Fiziksel/Tekniksel Boyutlar

Bu boyutlar, birçok değişim mühendisliği çabalarının üzerinde yanlış olarak yoğunlaştığı boyuttur.

*Süreç yapısı;* örgütün süreçlerini , örgütün çıktılarını ve örgüt politikalarını, uygulamaları ve süreçleri destekleyen uygulamaları içerir. Bu yapı,işlerin ne olduğunu ne zaman ve nasıl yapılacağını açıklar.

*Teknolojik yapı;*süreç yapıyı destekleyen , otomasyon edilmiş iletişim ağları ve bilgisayar sistemlerinden oluşmuştur. Bu yapı , verileri, uygulamaları, iletişimleri , platformları ve ilgili teknolojileri içerir.

*Örgütsel yapı;* işletmede kimin faaliyet gösterdiği, kimin yönettiği ve her iş süreci için sorumluların kim ya da kimler olduğunu açıklar[[61]](#footnote-61)

2.3.4.2. Altyapı Sistem Boyutları

*Ödüllendirici ,*Teşvik edici yapı çalışanların davranışlarını düzenler. Ödüller resmi ya da gayri resmi,maddi ya da manevi tabanlı olabilir. Ideal durum olarak iyi tasarlanmış işler kendi kendini içten ve dıştan ödüllendiren çalışma çevresi sağlar.

*Ölçüm Sistemleri,* süreç performansı üzerinde bilgi sağlayan besleme süreçlerini tanımlamaktadır. Iyi ölçüm sistemleri süreç perfornamsını, kontrol alanlarını ve sorumluluk arttırmada yardımcıolacak işlenebilir bilgi sağlar.

*Yönetim Metotları,* iş süreçlerinde çalışanları denetleme, onları geliştirme ve desteklemek için kullanılan uygulamalar ve teknikler içerir. Bunlar , çalışanların günden güne performansının ilk ve en önemli takviyeleridir.[[62]](#footnote-62)

2.3.4.3. Değer Boyutları

*Örgütsel Kültür,* konuşulmamış, kollektif kurallar ve örgütün inanışları ve örgütün dili, sembolleri, efsaneleri , örf ve adetleri vasıtasıyla bu boyutun farkına varılır.

*Politik Güç* ile birlikte bireyler faaliyetlere ve diğerlerinin davranışlarına şekil verir ve idare ederler. Resmi ve Gayri Resmi liderler kültürü belirlemek ve takviye etmek için güç kullanırlar.

*Kişisel İnanç* sistemleri kendi kendiliklerine uygulanan ve kendileriyle çalışan tutumlar ve zihinsel modellerdir. Ğrgütün her kademesinde çalışanlar tutumlarını diğer çalışanlara göre, davranışlarını işe göre şekillendiren zihinsel modellere ve inançlara sahiptirler.[[63]](#footnote-63)

2.3.5. Değişim Mühendisliği Uygulama Amaçları

Değişim mühendisliğini birçok şirket bazı özel amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır. Bununla birlikte değişim mühendisliğinin çeşitli amaçları vardır. Bunların en önemlileri şunlardır.

* Müşterilerin ihtiyaçlarını iyi bir şekilde karşılamak. Sürekli olarak ürün ve hizmet kalitesi artmakta ve değişim mühendisliği ile de tüketici memnuniyeti sağlama amaçlanmaktadır.
* Kaliteyi sürekli artırarak pazarda avantaj sağlamak ve maliyetleri azaltarak finansal açıdan iyi bir durum kazanmak..
* Şirketin dinamik çevresine ve rakiplerine karşı başarılı olmasını sağlamak ve teknoloji gelişmelerle iş süreçlerini güncel tutmak
* Müşteriler giderek daha çok şey istiyorlar, daha çok alternatifleri var, kendi gereksinimleri konusunda daha çok şey biliyorlar ve tedarikçilerine yaptıkları baskı astıyor.[[64]](#footnote-64)

2.4. Değişim Mühendisliği prensipleri ve Temel Kuralları

Örgütler çevrelerine uyum sağlamak adına kendi süreçlerinde bazı değişimlere gittiler ve bu değişimler sonucu kendilerince bazı prensipler geliştirdiler. Geliştirilen bu prensipler daha sonra bu stratejiyi uygulamak isteyenler için bir klavuz rolunu üstlendi.

**2.4.1. Değişim Mühendisliğinin Aşamaları**

Değişim Mühendisliği, organizasyon içerisindeki yeni süreçlerin uygulamaya sokulması ve teknoloji tabanlı değişimi inceleyerek uygulamadaki iş süreçlerinin kurumsallaştırılması faaliyetlerini içerir.

Değişim Mühendisliğinin yerleştirilmesi için yönetim literatüründe genel kabul görmüş aşamalar :

1. Amaçların açık ve net bir biçimde belirtilmesi .
2. Değişim Mühendisliğinden geçirilecek sürecin belirlenmesi
3. Değişim Mühendisliğinin yapılmasının sağlanması
4. Mevcut sürecin anlaşılması
5. Yeni süreç tasarımının oluşturulması
6. Değişim mühendisliğinden geçirilmiş sürecin uygulamaya sokulması

2.4.2. Değişim Mühendisliğinde Roller

Değişim Mühendisliğinde doğru ekibi kurabilmek için bazı bilgilere ihtiyaç vardır. Öncelikle vizyona ve stratejiye uygun çalışacak kişiler belirlenir. Çalışma arkadaşlarından önce ekibin etkin ve verimli çalışabilmesi için iyi bir liderin belirlenmesi şartdır.

Değişim Mühendisliğini işletme süreçlerine uygulayacak doğru kişileri seçip, doğru kobinasyonları sağlamak, işletmenin başarısına etki eden bir aşamadır. Klasik olarak bilinen fonksiyonlar ve hiyerarşik olarakfarklılaşmış departmanlar yerine, bu süreçlerden sorumlu gruplardan oluşan `takım bazında organizasyon` yapısı ortaya çıkacaktır.[[65]](#footnote-65)

Hammer ve Champy`e göre değişim mühendisliğini gerçekleştirecek roller şunlardır :

* Lider
* Süreç Sahibi
* Değişim Mühendisliği Ekibi
* İdare Komitesi
* Değişim Mühendisliği Çarı[[66]](#footnote-66)

*Lider :* DM`nin gerçekleşmisini değişim mühendisliği lideri sağlar. Organizasyonun tersine dönmesini sağlayacak ve insanları, DM`nin getireceği radikal değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek etkide birisi olmalıdır. Liderin temel görevi vizyon yaratmak ve bireyleri motive etmektir. Organizasyon, bilinmeyene giden yolculuğa çıkmak için gerekli manevi enerjiyi liderin inanç ve gayretlerinden toplayacaktır.[[67]](#footnote-67)

*Süreç Sahibi:* Süreç sahibinin görevi, değişim mühendisliğinin daha küçük bir sürece uygulamasıdır. Işletme içerisinde değişim mühendisliğinin uygulanmasından sorumludur. Süreç sahibinin özellikleri; güvenilir,sorumluluklarını yerine getirmeyi bilen, risk alabilen kişilerdir.

*Değişim Mühendisliği Ekibi :*Hammer ve Champy `nin ekip kurma süresinde belirtdiği üzere iki tür topluluğa ihtiyacı vardır. İçerdekiler ekibini seçerken o işteki çalışma sürelerine bakılmaktadır. Iş yerini tanımalılar fakat süreç ile ilgili çok fazla bilgiye sahip olmamaları tercih edilir.

Dışarıdakiler ekibi süreçten sorumlu değillerdir o nedenle daha objektif yaklaşıp farklı bakış açıları getirebilmektedirler. Bu ekip iletişim kabiliyetlerinin yüksek olması,etkin çalışan,risk alabilen ve büyük tabloyu görebilecek kişilerden oluşturulması gerekmektedir.[[68]](#footnote-68)

*İdare Komitesi :* Liderin başında olduğu, üst düzey yöneticilerin içerisinde yer aldığı, süreç sahiplerinin de bulunduğu ve değişim mühendisliğinde rol almak isteyenlere açık olan bir komitedir. Görevi ; değişim mühendisliği taktik ve stratejilerinin belirlenmesi.

*Değişim Mühendisliği Çarı :* Bu liderin yönetimindedir. Çar , gerekli bütün bilgilendirmeleri lidere yapar. Çar , değişim mühendisliği ile ilgili ihtiyaç duyulan temeli oluşturur. Çarın 2 işlevi vardır; birincisi,her bir süreç sahibi ile değişim mühendisliği ekibini destekleyip çalışabilmelerini sağlamak; ikincisi, devam eden değişim mühendisliği faaliyetlerini koordine etmektir.[[69]](#footnote-69)

2.4.3. Değişim Mühendisliğinin Başarısızlık nedenleri ve Başarını Etkileyen faktörler

Değişim Mühendisliği teorik olarak tam şekilde açıklanmasına rağmen bazı işletmelerde uygulama sonucu başarısızlık oluyor. Bu uygulama sonucunda başarılı olmak için nelere dikkat etmeliyiz ve başarısızlığa neden olan temel faktörleri böyle sıralayabiliriz.

*Başarısızlık Nedenleri :*

1. Süreci sil baştan tasarlamak yerine tamir etmeyi kabullenmek.
2. İş şüreçleri üzerinde yoğunlaşmak.
3. Süreci yeniden tasarlarken herşeyi gözardı etmek.
4. İnsanların değer ve inançlarını göz ardı etmek.
5. Küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak.
6. DM uygulamasına en alt kademelerden başlamak
7. DM`de aynı anda tüm süreçleri radikal bir biçimde yeniden tasarlamak.
8. Değişime karşı yaranan direnc karşısında geri çekilmek.

*Başarını etkileyen faktörler :*

1. Üst yönetimin uzun vadeli katılımının sağlanması.
2. Departmanlar arası ilişkilerin tanımlanması yoluyla, işletme süreçleri ve iş akışının anlaşılması.
3. Her bölümün sorumluluğunun belirlenmesi.
4. Faaliyet ve üretim problemlerinin belirlenmesi.
5. Faaliyetler için esnek modellerin kullanılması.
6. Şirket kültürünün anlaşılması.
7. Şirket stratejisinin, hedeflerin, problemlerinin hem şirketin tümü hem de tek tek bölümler için tanımlanması.
8. Değişimin yayılmacı etkisinin anlaşılması ve muhtemel sonuçların tahmin edilmesi.[[70]](#footnote-70)

2.4.4. Değişim Mühendisliğinden Sonra Örgüt Yapısı

Işletmenin iş süreçlerinde yapılan temel değişiklikler, örgütün pek çok bölümünde değişikliğe neden olur. Örgüt yapısındaki bu değişiklikler, gerek çalışanların organizasyon içindeki rolleri gerekse de birimlerin rolleri bazında olabilmektedir.

1. İş birimleri İşlevsel Bölümlerden, Süreç Ekiplerine Doğru Değişir: Değişim Mühendisliği uygulayan işletmeler Adam Smith ve Henry Ford`un küçük parçalara ayırdığı işi yeniden birleştirmektedir. Tüm bir süreci gerçekleştirmek üzere bir arada çalışan insan grupları olan süreç ekipleri, yeniden yapılandırıldıklarında bunun işi gerçekleştirmek üzere elemanları organize etmenin en mantıklı yolu oldukları görülür. Süreç ekipleri eski bölüm yapısının yerine geçer.[[71]](#footnote-71)
2. Işler basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru değişir : Bireysel olarak bir görevden sorumlu olmak yerine sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip süreç ekibi elemanlarının daha farklı işleri vardır. Sürecin bir parçasını değil, tümünün gerçekleştirilmesi için ekibin diğer üyeleri ile ortak bir sorumluluğu paylaşırlar. Ekibin tüm üyelerinin farklı yetenek ve becerileri vardır. Bu nedenle işler aynı değildir. Ama yine de işler arasında farklılıklar keskin değildir. Ekibin her üyesi sürecin tüm adımlarına en azından aşınadır ve bu adımların çoğunu yerine getirebilir. DM sonrasında işte uzmanlaşmak diye bir kavram kalmaz. Ayrıca DM`nin uygulandığı süreçlerdeki elemanlar değer üreten işlere daha çok, değer üretmeyen işlere daha az zaman ayırmaya başlarlar. [[72]](#footnote-72)
3. Çalışanların rolleri, kontrol edilenden yetkilendirilene doğru değişir : Görev odaklı geleneksel işletmerde işe alınan çalışanlardan kurallara uymaları beklenir. Değişim mühendisliği uygulamış işletmeler ise kurallara uyan çalışanlar değil, kendi kurallarını kendileri yaratan bireyler ister. Yönetim, ekipleri tüm bir sürecin tamamlanması sorumluluğunu verirken ekip üyeleri de sürecin tamamlanması için gerekli karar alma yetkisini de tanımalıdır.[[73]](#footnote-73)
4. İşe hazırlanma yetiştirmeden eğitime doğru değişir : Geleneksel işletmelerde yetiştirme ön planda olur ve çalışanlara belirli bir işin nasıl yapıldığı ya da belirli durumlarla nasıl baş edileceği öğretilir. Değişim mühendisliği uygulayan işletmelerde ise, yetişdirmeden ziyade, eğitim ve eğitilmiş kişilerin işe alınması ön planda olur. Yetiştirme kavramıyla, beceri ve niteliklerin arttırılarak, elemanlara bir görevin nasıl olması gerektiği öğretilir. Eğitimde ise, öngörüler sayesinde elemanların anlayışları değiştirilip nedenleri öğretilir.
5. Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası faaliyetten sonuçlara doğru değişir : Değişim Mühendisliği işletmeleri ücret hakkındaki bazı temel varsayımları gözden geçirmeye zorlar. Örneğin, bir çalışanın değişim mühendisliğinde geçirilmiş bir işte bu yıl gösterdiği performans sonraki yıllarda göstereceği performansın garantisi olamaz. Bu nedenle, değişim mühendisliği uygulandığı işletmelerde enflasyon nedeniyle yapılan ayarlamalar dışında temel ücretler değişmez. Üstün performansa verilen ödül ücretin artırılmasl değil ikramiyedir.
6. Ilerleme kriterleri Performanstan Yeteneğe doğru değişir: Değişim Mühendisliği anlayışına göre; iyi yapılan bir iş için verilmesi gereken en uygun ödül yeni bir işe terfi ettirmek değil, ikramiyedir. Değişim mühendisliği ilerleme ile performans arasında keskin bir sınır çizmiştir ve değişim projesine göre; örgüt içinde yeni bir işe terfi ettirme çalışanın performansı ile değil, yeteneği sonucunda olmalıdır.
7. Yöneticiler amirden antrenöre doğrudeğişir: Bir ya da bir kaç işden oluşan süreç ekiplerinin, patrona değil antrenöre ihtiyaçları vardır. Ekipler antrenörlerden öneri ister, antrenör ekibe sorunlara çözmeleri için yardıçcı olur.
8. Örgüt yapıları hiyerarşiden Sadeliğe Değişir : Tüm bir süreç, bir tek ekibin işi haline geldiğinde süreç yönetimi de ekibin görevinin bir parçası olur. Bir zamanlar yöneticilerin ve onların yöneticilerinin toplantı yapmalarını gerektiren kararlar ve bölümler arası konular artık normal iş akışı içerisinde ekipler tarafından verilir ve yerine getirilir.[[74]](#footnote-74)
9. Üst düzey yöneticiler skor tutucudan Lidere değişir : Sade organizasyonlar üst düzey yöneticileri müşteriye ve işletmenin değer üreten işleri yapan elemanlarına yaklaşırır. Değişim Mühendisliğinin uygulandığı ortamda başarıya ulaşması; görev odaklı işlevselyöneticilerin faaliyetlerinden çok yetkilendirilmiş çalışanların da davranış ve çalışmalarına dayanır. Bu nedenle üst yöneticiler, sözleri ve yaptıklarıyla çalışanların değer ve inanşalrını etkileyip güçlendiren lider haline gelmek zorundadır.[[75]](#footnote-75)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞIŞIM MÜHENDISLIĞINDE ÖRNEK UYGULAMALAR

3.1. Arçelik

Arçelik Türkiyenin en büyük elektronik eşya ve beyaz eşya üreticilerindendir. Mevcut rekabet koşullarında yığın üretim sistemi kullanan Arçelik bu sürecin katma değer yaratmadığını gördü. Ve süreçleri müşteri talebine uygun tasarlama kararı aldı. 1995 yılında Arçelik`in tüm işletmeleri kapsayacak şekilde DM projesini uygulama kararı almıştır. Bu faaliyetleri tüm işletmelere uygulayabilmek için, Genel Müdürlükte yürütülecek çalışmaya her işletmeden seçilen yöneticiler o işletmenin temsilcisi olarak katılmışlardır. DM`nin uygulama amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli aşamaların belirlenmesi, organizasonn ve süreç haritalarının çıkartılması ve işletmeler bazında süreçlere uygulanıp performansların ölçülmesi yaklaşık üç yılı açan bir süre almıştır. Sonuçta bu çalışma ile tüm işletmelerde radikal değişiklikler yapılmış ve çarpıcı sonuçlar alınmıştır. Bu çalışmada Arçelik firmasının Ankara Sincan Bulaşık Makinesi İşletmesi için yapılan DM örnek alınmıştır.

3.1.1. DM Faaliyetleri ile Değiştirilmek İstenenler ve Amaçlar

İşletmelerde temel olarak değiştirilmek istenenler :

*Düşünce Yapısı :* Düşünce yapısında yapılması gerekli değişiklikler aşağıda sıralanmıştır.

1. Üretimde hata payı olarak belirli bir oran belirlemek , ürünün kalitesini kısaltdığımızı ifade eder. Yani işletme kendini belirli bir oranla kısıtlaması ürünün geliştirilmesine de olanak tanımıyor. Bu yüzden üretimde sıfır hata payını işletme kendisine hedef koymalı ve bu doğrultuda hareket etmeli.
2. Arçelik yığın üretim sistemi kullanmaktadır. Bu sistemde bilgiler üst yönetim kademesinin elinde toplanmaktadır. Bu da çalışanlarda huzursuzluk, motivasyon eksikliği ve kendi değerini anlamama gibi nedenlere neden olmaktadır. Bu yüzden bilgiler çalışınlarla da paylaşılmalıdır.
3. Arçelik yığın üretimden yalın üretime geçmeği hedeflemektedir. Yalın üretimin gerektirdiği uygulamaları kriz dönemlerinde uygulamak daha rahat olduğu için işletme yapay kriz ortamı yaratarak bu sisteme geçişi sağlamayı hedeflemektedir.

*Çalışma Şekli :* Çalışma şeklinde amaçlanan değişiklikler :

1. Yığın üretim sisteminde, projeden sorumlu olan kişi tüm işletme birimlerinden çalışanlar seçer ve bu süreci koordine eder. Proje içerisine dahil edilen çalışanların asli görevlerinin devam etmesi proje açısından iyi sonuç vermiyor. Çünkü dönem sonu performans değerlendirmesinde çalışanların asli görevlerindeki başarı dikkate alınacağından proje ile ilgili konuları askıya alacaktır. Bu yüzden proje daha fazla zaman almaktadır. Burada iş bölümü grup çalışmasına dönüştürülmesi öngörülmüştür.
2. Yığın üretim sistemleri `İTME` yöntemiyle üretim gerçekleştirir. Müşterinin siparişleri uzun dönemleri kapsayan tahmini rakamlardır. Bu rakamlara göre ihtiyaç listeleri düzenlenir ve üretimin aksamaması için bu malzemeler bol miktarda stoklanır. Günlük kullanımın çok üzerinde stoklanan malzemeler stok maliyeti, fazla alan gereksinimi gibi olumsuzluklara neden olmaktadır. Aynı durum üretim sürecinde bir önceki ve bir sonrakı üretim birimi arasında da meydana gelmektedir.
3. Yığın üretimde, yüksek miktar ve standart üretim ön plandadır. Fakat yapılan araştırmalarda, modelleri en çok sayıda ve değişik şekilde kullananların aynı zamanda en kaliteli ve en verimli üretimi gerçekleştirdikleri görülmüştür. Belli bir standart üretim ile kalite ve verimli üretim yapma arasında direkt bir bağlantı yoktur. Üstelik çeşitlilik müşteri tatmini açısından işletmeye daha büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu nedenle yüksek miktarda standart üretimden , düşük miktarda çok çeşitli üretime geçiş gereklidir.

*Organizasyon Yapısı :* Yüksek, dar ve hiyerarşik örgüt yapısından basık ve geniş yapıya geçiş öngörülmüştür.

3.1.2. Amaçlara ulaşmak için yapılanlar

Arçelik Bulaşık Makinası Üretim İşletmesinin, yukarıda belirlenen amaçıara ulaşmak için nasıl değiştiği ve organizasyon yapısının nasıl şekillendiği aşağıdaki şekilde özetlenebilir :

1. Bu aşamada, değişik bir şekilde üretmek için, üretim sürecini oluşturam dönüşüm, taşıma, kontrol, stok ve bekleme tek tek ele alınmış ve her biri için farklı yöntemler kullanılmıştır. Dönüşümde; verimlilik süresini azaltma, sürekli iyileştirme ve görsel fabrika; taşımada kanban; kontrolde oto kontrol ve SPC; stok için zamanında üretim ve bekleme için üretken bakım, TPM ve 5S kullanılmıştır.
2. Bu aşamada organizasyon yapısındaki değişiklikler ele alınmıştır. Fonksiyon bazında departman duvarları yıkılarak süreç bazında operasyonel gruplar oluşturulmuştur.[[76]](#footnote-76)

3.1.3. Organizasyon Yapısındaki Değişim

Arçelik Ankara Sincan Bulaşık Makinası işletmesinde DM uygulaması sonucu organizasyon yapısı da değiştirilmiştir. Eski organizasyonda hiyerarşi : yukarıdan aşağıya, müdürlük, şeflik ve işçiler şeklinde tanımlanırken başka görevlere aktarılmıştır. Ayrıca bir yöneticiye bağlı üretim alanları ve ürün geliştirme takımları mevcuttur. Üretim ve ürün geliştirme alanlarından kendilerine bağlı mali işler, kalite güvence, insan kaynakları ve bilgi sistemleri de oluşturulmuştur.

DM`nin işletmelre sağlayacağı faydalardan biri olan dikey birleştirmenin burada uygulandığı görülmektedir. Bundan kasıt; hiyerarşi azaltılmış ve süreci gerçekleştiren bireylerle süreci kullanan bireyler arasında koordinasyonu sağlayan mekanizmaların kurulmasıyla beraber, aradaki yönetim kademelerinin sayısı azaltılarak personele kendi kendisini yönetme ve bağımsız karar alma hakkı verilmiştir. Bununla birlikte çalışanlar artık cevap bulmak için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine, kendi kararlarını kendileri vermeye başlamışlardır. Sadece karışık durumlar için başvurulabilecek az sayıda uzman kalmasına karar verilmiştir çünkü artık zaman ve maliyet kaybi olmaması adına, gereksiz bürokratik işlemlere ve hiyerarşik yapıya ihtiyaç kalmamıştır. Bunu yapmaktaki amaç; yaşanan gecikmeleri önlemek, genel giderleri düşürmek, müşterilerden olumlu tepkiler almak ve çalışanların yetkisini arttırarak onları sürece daha fazla dahil etmektir. Bu sayede çalışanlar , müşteriye değer yaratan çalışmalar için yeteneklerini daha verimli kullanabileceklerdir.[[77]](#footnote-77)

3.2. Ford Motor

DM uygulamalarının en etkili olanlarından biri, Ford Motor Company`nin Muhasebe bölümünde gerçekleştirilen projesidir. 1980`lerin başında ABD`de otomobil sektöründe yaşanan kriz tüm firmaları etkilediği gibi, Ford`u da etkilemiş ve yöneticileri çeşitli bölümlerden kesintiler yapmaya zorlamıştır. Muhasebe bölümü de bu kesintilerden nasibi alan bölümlerden biri olmuştur. Kesintilerden evvel 500 kişinin çalıştığı bölümde, yeni edinilen bilgisayar sistemlerinin de yardımı ile %20 oranında bir kesinti yapılarak 400 kişi kalmıştır. Ford`un rakiplerinden olan Mazda`nın muhasebe bölümünde ise sadece 5 kişi çalışmaktaydı. Bu rakam farklılığı Mazda`nın ve Ford`un satış hacimlerine göre ayarlama yapılınca bile inanılmaz boyutlarda kalmaya devam ediyordu. Ford`u rahatsız eden bu durum, belki de yeni bir döneim başlangıcı olmuştur.

Muhasebe operasyonlarını inceleyen Ford üst yönetimi, faturalama işlemlerinin inanılmaz zaman ve para kaybına neden olduğunu belirler. Her seferinde yazılan faturalar listelerle karşılaştırılıyor, yanlış olanlar tekrar yazılıyor, iade edilen ürünlerin faturaları iptal ediliyor ve faturalar bir bölümden diğer bölüme geçerken bu işlemler tekrarlanıyordu. Ford bu probleme çözüm olarak ` Kayıtsız Faturalama` fikrini ortaya attı. Siparişler veri tababına girilecek ve her türlü işlem veri tabanında gerçekleştirilecekti bu küçük değişiklik, muhasebe bölümü nüfusunu % 75 oranında azaltmıştı. Ford`un ödeme kuralı `Faturayı alınca ödemeyi yaparız` iken, `Malı alınca ödeme yaparız` oldu.

Ford`u başarıya götüren ana ilkeler :

1. Görevlere değil, sonuçlara göre organize olunmuştur.
2. Süreçlerin, süreçlerin çıktılarını kullananlar tarafından gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.
3. Kaynaklar coğrafi olarak birbirinden uzak olsa da hepsi biraradaymış gibi planlamalı.
4. Sonuçlarını entegre etme yerine, paralel faaliyetler birbirine bağlanmalı.
5. Karar verme işlemini, bu süreçlerin gerçekleştirildiği yer ve zamanda sonuçlandır sürecin içine kontrolü yapılmalıdır.
6. Büyük düşünmeli.
7. Bilgiyi bir kere ve kaynakta edin.[[78]](#footnote-78)

3.3. Kodak

DM`nin bir diğer örneği Kodak`ın rekabet karşısında yaratmak durumunda kaldığı ürün geliştirme sürecidir. 1987`de Kodak`ın ezeli rakibi Fuji, 35mm ve tek kullanımlık yeni bir fotoğraf makinesi piyasaya sürdü. Kodak`ın bu makineyle rekabet edecek bir ürünü yoktu. Hatta üzerinde çalışılan bir model de yoktu. Yeni ürünün yaratılması ise 70 hafta zaman alacaktı. Bu kadar uzun bir gecikme, Fuji için mükemmel bir avantaj olacaktı. Kodak bu avantajı vermemek için ürün geliştirme sürecine DM`ni uyguladı.

Ürün Geliştirme süreçlerinin çoğu, ardışıktır ve bu da süreci yavaşlatır. Paralel süreçlerde ise, farklı nedenlerden dolayı bir yavaşlık söz konusudur. Kodak ürün geliştirme sürecine CAD/CAM- Bilgisayar destekli tasarım/ Bilgisayar destekli imalat adı verilen yenilikçi bir teknoloji sayesinde DM`ni uygulayabildi. Bu teknoloji, mühendislerin çizim masaları yerine bilgisayar istasyonlarında tasarım yapabilmelerini sağlamaktadır. Sadece, kağıt yerine ekran üzerinde çalışabilmek bile tasarımcılara bireysel verimliliklerini arttırmaya yeterli oldu.

Kodak`ın sürecine DM`ni uygulayabilmesini sağlayan teknoloji bütünleşik bir ürün tasarım veri tabanıdır. Bu veri tabanı her gün tüm mühendislerin çalışmalarını toplar ve uyumlu bir bütüne dönüştürür. Her sabah, tasarım grupları ve bireyler veri tabanını inceleyerek, başka birisinin önceki gün yaptığı çalışmaların kendileri veya tasarımın tümü için bir sorun yaratıp yaratmadığına bakarlar. Sorun varsa, haftalarca ve hatta aylarca boş yere uğraşmak yerine o sorunu anında çözerler. Dahası bu teknoloji imalat mühendislerinin alet tasarıma on hafta içinde , yani ürün tasarımcıları ilk prototipi oluşturur oluşturmaz başlamalarını sağlamaktadır. Kodak`ın uyum mühendisliği adı verilen yeni süreç, uzay ve otomotiv endüstrilierinde yaygın olarak kullanılmış ve son zamanlarda tüketici ürünleri şirketlerinin de ilgisini çekmeye başlamıştır. Kodak bu değişimi uygulayarak daha önce gereken süreni yarı yarıya azaltarak otuz sekiz haftaya indirmiştir. Ve dahası alet ve imalat maliyetini % 25 oranında azaltmıştır.[[79]](#footnote-79)

3.4. İBM Credit

İBM Credit`in operasyonu ilk yıllarda mağara devrinden fırlamış gibiydi. İBM`in bölge satış temsilcisi bir finans talbe için aradığında birçok formalitelerden geçmekteydi. Bu sürecin tamamı ortalama altı gün sürmekte ve hatta bazen iki haftaya kadar uzanmaktaydı. Söz konusu sürecin uzunluğu sonucu, müşteri başka bir finans kaynağı bulabiliyordu.

İBM bu süreci iyileştirmek için ilk önce, anlaşma hakkındaki soruları yanıtlayarak bir kontrol ofisi kurdu. Ofisteki yetkili, müşteriye istediği bilgiyi verebiliyordu. Ancak, zincire bir halka daha eklenmişti. Daha sonra iki yönetici, talebi zincir boyunca kendileri dolaştırdılar. Böylece talepler masalardaki evrak yığınları arasında beklememiş oluyordu ve 7 günlük işlem 4 saate indirilmişti. Yönetim tüm kredi verme sürecine bakmaya başlamıştı. Sorun görevlerde ya da görevleri yerine getiren insanlarda değil, sürecin yapısındaydı. Bir başka deyişle, değişmesi gereken sürecin adımları değil, kendisiydi.

*Önceki Süreç :*

* Satış elemanı, kredi bölümünü arar
* Talebi alan kişi kayıt eder
* Bilgi üst kattaki bilgi odasına gider
* Bilgiyi sisteme kayıt eder
* Bilgisayar kredi isteyen kişiyi analiz eder
* Sonuçlar bir kağıda yazılıp, sonraki bölüme gider
* Iş sistemleri bölümü bilgiyi kendi sistemlerine girer
* Iş sistemleri kredinin şeklinde, ödeme süresine vs. Karar verir
* Sonuçlar bir kağıda yazılır ve teklif bölümüne yollanılır
* Teklif bölümü kredi teklifini hazırlar
* Kredi teklifi satış elemanına ulaşır.

Bu sürec 6 gün ile 15 gün arasında bir zaman almaktaydı.

*Problemler :*

1. 6 ile 15 günlük bir bekleme süresi müşteri açısından çok uzun bir süredir.
2. Bu yüzden müşteriler başka finans kaynakları bulabilmekteydi.
3. Sürec çok aşamalı olduğundan aradakı iletişimde sorunlar çıkmaktaydı ve sürecin hangi aşamada olduğu bilinmemekteydi.

*Yapılan :*

1. İBM sürecin gerektirdiği uzmanlar kullanmak yerine , bu süreci bir sorumlu kişiye bağlamıştır.
2. İBM tüm veritabanına ulaşımı sağlayan bir bilgisayar sistemi kurmuştur.

*Sonuç :*

1. İBM daha önceki 6-15 günlük süreyi 4 saate indirmeyi başarmıştır.
2. Hatalı parça sayısı %80 azaltılmıştır.[[80]](#footnote-80)

3.5. Polat Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş

Polat makine ürün geliştirme sürecinde CAD/CAM Bilgisayar destekli tasarım ve Bilgisayar destekli imalat sayesinde değişim mühendisliği uyguladı. Ve bu değişim sonrası ortaya çıkan sonuçlar :

1. Üretim kalitesi artmış. Iç ve dış pazarda hiç yokken diğer firmalarla rekabet eder duruma geldi.
2. Üretim maliyetleri önemli oranda düştü. 400.000 euro karşılığında ithal edilen makine 80.000 euro karşılığında imal edildi. Ve yurt içine ve yurt dışına satışı da gerçekleşti.
3. Eskiden makinelerde işlenen zeytin 30-40 gün süre alırdı. Şimdi ise bir günde gerçelkeştirilmekte.
4. Eskiden bir günde 5 ton zeytin işlenirken artık 20-120 ton arası zeytin işelenebilmekte.
5. Eskiden bant,yıkama,kırıcı ve karıştırıcıda ortalama 10 işçi çalıştırılırken artık 2 işçi çalıştırılmakta.
6. Eskiden bekleme neticesinde 5-7 oranında asit çıkarılırken artık 0-1`e kadar indirildi.
7. Polat makine 4 çalışanla işe başlamış, DM`den önce 60 çalışan varken uygulamadan sonra 250 çalışana çıkmıştır.
8. DM`den önce makineler ithal edilirken uygulamadan sonra ihraç etmeye başladı ve 2006 yılında 6 milyon dolların üzerinde bir ihracat yapıldı.[[81]](#footnote-81)

SONUÇ

İnsanlar ve toplumlar durmadan gelişmekte ve değişmektedir. Yaşam tarzları değişir, tercihleri değişir, zevkleri değişir , bunların yanında teknoloji değişir ve gelişir. Yani hayatımız durmadan sürekli olarak değişmekte. Incelediğimiz konuda Yeni Yönetim Stratejilerinden biri olan Değişim Mühendisliği bu değişime yön gösterici bir teknik olarak ortaya çıkmıştır. Firmalar`ın faaliyet gösterdiği çevre yani toplumlar ve bireyler durmadan değişdiği için firmalar da bu değişimi iyi bir şekilde görmeli ve faaliyetini devam etdirebilmek için değişime paralel olarak kendini hazırlamalı. Eğer rekabette öne çıkmak istiyorsa veya yaşamanı sürdürmek istiyorsa çevreden gelen değişimi kabul etmeli ve kendi süreçlerini de bu değişime uyarlamalı. Daha önce bahsettiğimiz gibi DM süreç odaklı bir stratejidir. Geri kalmamak için kabaca diğer firmalarla savaşda kazanmak için süreçlerini de değişen ve gelişen çevreye uydurmak zorunda. Bu anlamda DM`ni bir stratejiden farklı olarak firmalar için bir yaşam tarzı olarak kabul edebiliriz.

DM bir tedavi mucizesi vaat etmiyor. Hızlı, kolay ve acısız bir tedavi önermiyor. Tam tersine, beraberinde zorlu ve ağır bir iş getiriyor. Şirketleri yönetenler başta olmak üzere çalışanlar dahil herkesin bu değişimi kabul etmesi ve düşüncelerinde de bunu kabullenmesi gerekir. Bunun için bu uygulamanı yürüten kişiler tüm işletmeyi bu konuda iyi bir şekilde ayakta tutmalı ve inandırmalı.

Bu araştırmada neler öyrendik ? DM`ni bu araştırma ile tam şekilde analiz etmek mümkün değil. Burada öncelikle DM`nin ne olduğunu ortaya koymaya çalıştık. Işletmeler neden DM uygular veya bunu nasıl uygular gibi. DM`nin teorik olarak çerçevesini ortaya koymaya çalıştık. DM süreci, DM ekibi , DM ilkeleri gibi. Daha sonra bu stratejiyi kendine uygulayan firmalardan örnekler vererek teorik olarak anlattığımız kısmın uygulamada nasıl çalıştığını kısmen de olsa ortaya koymaya çalıştık. DM uygulayan firmalar neden buna ihtiyac duydu, DM`ni nerde ve nasıl uyguladı ve DM sonucu ne ortaya çıktı.

KAYNAKÇA

Akbaba Ö. Yüksek Lisans Tezi. Değişim Mühendisliği,Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkisi : İstanbul Anadolu Yakası Aile Şirketleri Uygulaması. Beykent Üniversitesi. İstanbul 2016.

Akçakaya M. ve Yücel N. Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**. Sayıştay Dergisi**. Sayı 66-67.

Akdağ H. Yüksek Lisans Tezi. Değişim Mühendisliği ve Kıyaslama Yönetim Tekniklerinin Firma Performansı Üzerinde Etkisi : Bir İstanbul Örneği. İstanbul 2014. Beykent Üniversitesi.

Aktepe E. **Genel İşletme** 5ci Basım Seri No 55 , Nobel Yayınları

Arslan M. **Yönetim ve Organizasyon.**  Harran Üniversitesi 2014.

Biçim D.E. Yüksek Lisans Tezi, Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının Incelenmesi : Kamuda Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi. 2010.

Coşkun C. **Yönetim Organizasyon** Sakarya Üniversiteti,İİBF, İşletme Bl.

Coulter R.D. **Yönetimin Esasları**, Çevirmen Adem Öğüt. Nobel yayınevi. 8. Basımdan çeviri

Çağlar İ. **Değişim ve Değişim Yönetimi**. Nobel Yayınevi, 1ci basım Nisan 2015

Dağcı A. Yüksek Lisans Tezi. Değişim Mühendisliği ve Banka Yöneticilerinin Değişim Mühendisliği`ne bakış açıları üzerine bir araştırma. Niğde Üniversitesi 2004.

Demir Y. İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği. **E-Journal Of New World Sciences Academy** 2008, Volume : 3, Number : 2

Ercan Ü. Kara Harp Okulu, Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç : Bir Tipoloji Önerisi, 17 Ekim 2014

Gök N.Y. Yüksek Lisans Tezi. Değişim Mühendisliği ve Örnek Uygulamalar. Beykent Üniversitesi. İstanbul 2016.

Hammer M. ve Champy J. D**eğişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sabah Kitapları 4cü Baskı

Hammer M. ve Stanton A.S. **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Sabah Kitapları, İstanbul 1995

İraz R. ve Şimşek G. Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü : Transformasyonel Liderlik İncelenmesi. **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**

Karayılan D. Yüksek Lisans Tezi. Post-Modern Yönetim Yaklaşımları : K.Maraş ve Çevre İllerde Kamu ve Özel Sektör Uygulamaları. KahramanMaraş Üniversitesi 2004.

Kaya N. Öğrenen Organizasyon, Yenilik ve Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi

Kocakahyaoğlu K. Yüksek Lisans Tezi, Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları. Gazi Üniversitesi Ankara 2008.

Koç Z. Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi , T.C. Bahçeşehir Üniversitesi

Koçak S.A. Yüksek Lisans Tezi, Değişim Mühendisliği ve Uygulaması, Ankara Üniversitesi, Ankara 2001.

Koçel T. **İşletme Yöneticiliği**, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik,Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar . Arıkan 11. Bası

Mucuk İ. **Modern İşletmecilik**. Türkmen Kitabevi , İstanbul 2016. 20. Basım

Ölmez Y. Yüksek Lisans Tezi. Değişim Mühendisliği ve İşletme Performansına Etkisi. Adnan Menderes Üniversitesi. Aydın 2008.

Palamutçuoğlu B. **Yönetim Ve Organizasyon**.Celal Bayar Üniversitesi 2015.

Pira A. ve Kocabaş F. Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (5) 2003/1:87-102

Tengilimoğlu D. ; Arş.Gör, E.Asuman Atilla; Öğr.Gör. Bektaş M. **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık 2008

Yalnız Ç.E. Yüksek Lisans Tezi, Değişim Mühendisliği ve Uygulaması, Selçuk Universitesi, Konya 2006.

1. Prof.Dr.Dilaver TENGİLİMOĞLU VE diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınları 2008, s 77. [↑](#footnote-ref-1)
2. Sevtap SARIOĞLU UĞUR ve Uğur UĞUR, Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 6, sayı 1, 2014. S 3. [↑](#footnote-ref-2)
3. Metin ARSLAN, **Yönetim Organizasyon**, Harran Üniversitesi 2014, s 16. [↑](#footnote-ref-3)
4. Dilek ERDEN BİÇİM, Yüksek Lisans Tezi, ``Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi, Kamuda Bir Uygulama``, 2010, s 28. [↑](#footnote-ref-4)
5. Metin ARSLAN, **Yönetim ve Organizasyon**, Harran Üniversitesi 2014. S 18. [↑](#footnote-ref-5)
6. Recai COŞKUN, **Yönetim Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi,İİBF, İşletme Bl. S 24. [↑](#footnote-ref-6)
7. Eyüp AKTEPE, **Genel İşletme**, Nobel Yayınları, 5. Basım Seri No 55, s 111. [↑](#footnote-ref-7)
8. Dilaver TENGİLİMOĞLU, Asuman ATİLLA, Meral BEKTAŞ, **İşletmeYönetimi**, SeçkinYayınları, Ankara 2008, s 93. [↑](#footnote-ref-8)
9. Dilek ERDEN BİÇİM, Yüksek Lisans Tezi,``Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi : Kamuda Bir Uygulama``, 2010, s 13. [↑](#footnote-ref-9)
10. Metin ARSLAN, **Yönetim ve Organizasyon,** Harran Üniversitesi, 2014, s 49. [↑](#footnote-ref-10)
11. Dilaver TENGİLİMOĞLU, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınevi, Ankara 2008, s 117. [↑](#footnote-ref-11)
12. Eyyüp AKTEPE, **Genel İşletme,** Nobel Yayınevi, 5. Basım Seri No55, s 127. [↑](#footnote-ref-12)
13. Eyüp AKTEPE, **Genel İşletme** 5. Basım s.14. [↑](#footnote-ref-13)
14. Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Seçkin yayınevi, Ankara 2008, s 83. [↑](#footnote-ref-14)
15. Eyüp AKTEPE, **Genel İşletmecilik** 5. Basım S. 15. [↑](#footnote-ref-15)
16. Türker PALAMUTÇUOĞLU, **Yönetim Organizasyon**, Celal Bayar Üniversitesi, 2015, s 40. [↑](#footnote-ref-16)
17. Eyüp AKTEPE, **Genel İşletmecilik,** 5. Basım S. 16. [↑](#footnote-ref-17)
18. Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU ve diğerleri, a.g.e s.85. [↑](#footnote-ref-18)
19. Reaci COŞKUN, **Yönetim Organizasyon,**  S. 27. [↑](#footnote-ref-19)
20. Metin ARSLAN, **YÖNETİM ORGANİZASYON**, Harran Üniversitesi, 2014, s 28. [↑](#footnote-ref-20)
21. Dilek ERDEN BİÇİM, `Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların Işyeri Iç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının Incelenmesi : Kamuda Bir Uygulama` Dokuz Eylül Üniversitesi, 2010 , s 30. [↑](#footnote-ref-21)
22. Özalp İNAN ve diğerleri, **Yönetim Organizasyon,** s 57. [↑](#footnote-ref-22)
23. Recai COŞKUN, **Yönetim Organizasyon,** s41. [↑](#footnote-ref-23)
24. Derya KARAYILAN, `Post-Modern Yönetim Yaklaşımları : K.Maraş ve Çevre İllerde Kamu ve Özel Sektör Uygulamaları`. 2004. S 6. [↑](#footnote-ref-24)
25. Micheal HAMMER Ve Steven A.STANTON,  **Değişim Mühendisliği Devrimi,** Sabah Kitapları, İstanbul, 1995. S 3. [↑](#footnote-ref-25)
26. Dilaver TENGİLİMOĞLU ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınevi Ankara 2008, s 262. [↑](#footnote-ref-26)
27. İrfan ÇAĞLAR,  **Değişim ve Değşim Yönetimi,**  Nobel Yayınevi 2015, s 168. [↑](#footnote-ref-27)
28. Derya KARAYILAN, 2004, a.g.e. s 40. [↑](#footnote-ref-28)
29. İrfan ÇAĞLAR, a.g.e 2015, s 198. [↑](#footnote-ref-29)
30. Derya KARAYILAN, `Post Modern Yönetim Yaklaşımları ` KahramanMaraş Universitesi, 2004. S 127. [↑](#footnote-ref-30)
31. Dilaver TENGİLİMOĞLU ve diğerleri, A.g.e. s 285. [↑](#footnote-ref-31)
32. Derya KARAYILAN, a.g.e. 2004 s 113. [↑](#footnote-ref-32)
33. Derya KARAYILAN, a.g.e. 2004, s 115. [↑](#footnote-ref-33)
34. İrfan ÇAĞLAR, a.g.e. s 5. [↑](#footnote-ref-34)
35. Rıfat İRAZ ve Göksel ŞİMŞEK, “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü : Transformasyonel Liderlik İncelenmesi” **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi**, s 100. [↑](#footnote-ref-35)
36. Yeter DEMİR, İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği, **E-Journal of New World Sciences Academy,** 2008, Volume : 3, Number : 2. [↑](#footnote-ref-36)
37. Nuran KAYA, Yüksek Lisans Tezi “Öğrenen Organizasyon, Yenilik ve Değişim Mühendisliği Uygulamalarının fırma üzerinde etkileri”, s 34-35. [↑](#footnote-ref-37)
38. Cevat ELMA, Kamile DEMİR “Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar”, Ocak 2000, s319. [↑](#footnote-ref-38)
39. Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, 11ci Bası , s 531. [↑](#footnote-ref-39)
40. Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İlter AKAT, **İşletme Yönetimi,** İzmir 2002, s391. [↑](#footnote-ref-40)
41. Ümit ERCAN, “Öğrenen Örgütle, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç : Bir Tipoloji Önerisi”, 2014, s 5-6. [↑](#footnote-ref-41)
42. Zeynep KOÇ, “Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Dvarnaışlar Üzerine Örnek bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi , s 57. [↑](#footnote-ref-42)
43. Zeynep KOÇ, Örgütsel Değişim, “Değişim Yönetimi ve Örgütsel Dvarnaışlar Üzerine Örnek bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi , s 58. [↑](#footnote-ref-43)
44. Doç.Dr. Ferlal ÖRS ve Yrd.Doç.Dr Semra TETİK, `Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları : Değişim ve İletişim`. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 19, sayı 3, 2010, Sayfa 439-456. [↑](#footnote-ref-44)
45. Zeynep KOÇ, “Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Dvarnaışlar Üzerine Örnek bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi , s 30. [↑](#footnote-ref-45)
46. Çiğdem Eda YALNIZ , Değişim Mühendisliği ve Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, s 6. [↑](#footnote-ref-46)
47. Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İlter AKAT, `**İşletme Yönetimi**`, İzmir 2002, s.389. [↑](#footnote-ref-47)
48. İrfan ÇAĞLAR, a.g.e. s 16. [↑](#footnote-ref-48)
49. Zeynep KOÇ, “ÖrgütselDeğişim ,DeğişimYönetimi ve ÖrgütselDavranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama” YüksekLisansTezi, Bahçeşehir Üniversitesi 2014, S 15. [↑](#footnote-ref-49)
50. Prof.Dr.Mahmut TEKİN, Yüksek Lisans Tezi, “Değişim Mühendisliği ve Uygulaması”, 2006 s 10. [↑](#footnote-ref-50)
51. Sedef Akınlı KOÇAK, Yüksek Lisans Tezi, “Değişim Mühendisliği ve Uygulaması”, Ankara 2001, s 18. [↑](#footnote-ref-51)
52. Kürşat KOCAKAHYAOĞLU, “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları”, Ankara 2008 , s 6. [↑](#footnote-ref-52)
53. Kürşat KOCAKAHYAOĞLU, a.g.e. Ankara 2008 , s 6. [↑](#footnote-ref-53)
54. Besim AKIN, Canan ÇETİN, Vedat EROL, “Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvence sistemi”, İstanbul, Şubat 2001. S313. [↑](#footnote-ref-54)
55. Micheal HAMMER ve James CHAMPY, **Değişim Mühendisliği `İş İdaresinde devrim için bir manifesto**` s 2. [↑](#footnote-ref-55)
56. Micheal HAMMER ve James CHAMPY, a.g.e.. s 29. [↑](#footnote-ref-56)
57. Eda YALNIZ, “Değişim Mühendisliği ve Uygulaması” Selçuk Universiteti, 2006, s19. [↑](#footnote-ref-57)
58. İrfan ÇAĞLAR, a.g.e. s 176. [↑](#footnote-ref-58)
59. İsmail EFİL, “İşletmelerde Yönetim Örganizasyonu,Yeni Yönetim Teknikleri” s229-231. [↑](#footnote-ref-59)
60. Yasin ÖLMEZ. “Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi”, Adnan Menderes Üniversitesi , s 30. [↑](#footnote-ref-60)
61. C.D.ANDREVVS , S.K.STALİCK, **Business Reengineering,The Survial Guide,**  1994 1-3. [↑](#footnote-ref-61)
62. C.D.ANDREVVS , S.K.STALİCK, **Business Reengineering,The Survial Guide,** 1994 5-7. [↑](#footnote-ref-62)
63. C.D.ANDREVVS , S.K.STALİCK, **Business Reengineering,The Survial Guide,** 1994 7-8. [↑](#footnote-ref-63)
64. Yasin ÖLMEZ, a.g.e. s19. [↑](#footnote-ref-64)
65. Tamer KOÇEL, a.g.e. 2014 s466. [↑](#footnote-ref-65)
66. Micheal HAMMER ve James CHAMPY , a.g.e. 1998 s93. [↑](#footnote-ref-66)
67. Micheal HAMMER ve James CHAMPY, a.g.e. s 94. [↑](#footnote-ref-67)
68. Micheal HAMMER ve James CHAMPY, a.g.e. 1998, 100,101. [↑](#footnote-ref-68)
69. Micheal HAMMER ve James CHAMPY, a.g.e. 1998, 105-106. [↑](#footnote-ref-69)
70. Özge AKBABA, “Değişim Mühendisliği, Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Firma Performansı üzerine etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi. S19. [↑](#footnote-ref-70)
71. Micheal HAMMER ve James CHAMPY . a.g.e. s59-75. [↑](#footnote-ref-71)
72. Eda YALNIZ, “Değişim Mühendisliği ve Uygulaması” Yüksek Lisans Tezi, 2006, s 75. [↑](#footnote-ref-72)
73. Micheal HAMMER ve James CHAMPY, a.g.e. s59-75. [↑](#footnote-ref-73)
74. Eda YALNIZ, a.g.e. 2006, s76. [↑](#footnote-ref-74)
75. Micheal HAMMER ve James CHAMPY, a.g.e. s59-75. [↑](#footnote-ref-75)
76. Nihal Yayla GÖK, Yüksek Lisans Tezi, “DM ve Örnek Uygulamalar” Beykent Universitesi 2016, s95. [↑](#footnote-ref-76)
77. Çiğdem Eda YALNIZ, Yüksek Lisans Tezi, `Değişim Mühendisliği ve Uygulaması` Selçuk Universitesi 2006, s 95. [↑](#footnote-ref-77)
78. Nıhal YAYLA GÖK, Yüksek Lisans Tezi, `Değişim Mühendisliği ve Örnek Uygulamalar` Beykent Üniversitesi 2016, s 104. [↑](#footnote-ref-78)
79. Y. ÖLMEZ, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi 2008, `DM ve İşletme Performansına Etkisi `. s 58. [↑](#footnote-ref-79)
80. Nihal YAYLA GÖK, Yüksek Lisans Tezi, `DM ve Örnek Uygulamalar` Beykent Üniversitesi 2016, s113. [↑](#footnote-ref-80)
81. Yasin ÖLMEZ, Yüksek Lisans Tezi, ` DM ve İşletme Performansına Etkisi` Adnan Menderes Üniversitesi 2008. S72. [↑](#footnote-ref-81)