

Değişim Yönetimi ve Performansa Etkisi: Özel İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma *

Şafak KURT¹

Fatma Özcan HAN²

¹Dr. Öğr. Üyesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, sakurt@thk.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2454-059X

²Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi, ozcanhan.fatma@ogr.deu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2716-8415

Özet: Bu çalışma; organizasyonları en çok hangi faktörlerin değişime zorladığını, işletmelerin hangi değişim yönetimi tekniklerini uyguladıklarını, değişim yönetimi uygulanırken çalışanların dirençlerinin neler olduğunu, bu tepkilerin üstesinden gelebilmek için yöneticilerin hangi tedbirleri aldığını incelemeyi ve değişim yönetiminin örgütsel performansı nasıl etkilediğini ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır. Değişim yönetiminden sorumlu olmaları sebebiyle İzmir İli Kemalpaşa sanayi bölgesindeki işletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerine ulaşmak hedeflenmiştir. Bu bölgede 5 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren 60 işletmede görevli 150 üst ve orta düzey yöneticiye mail ve telefon yoluyla anket formu gönderilmiştir. Değişim yönetimi kapsamında başarı, çevre, teknoloji, yapı, strateji, performans, direnç, önlem ve teknik gibi birçok değişkenin ele alındığı anket çalışmasına geri dönüş gerçekleştirilen 110 anketten 100 tanesi değerlendirme için uygun bulunmuştur. Sonuç olarak özellikle teknik, teknoloji ve önlem boyutlarında daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiş ve teknolojik değişimin yüksek olduğu rekabetçi çevrede, organizasyon yapısında ve özellikle stratejisinde uygulanan değişim yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Değişim Yönetimi Teknikleri, Direnç, Performans

Change Management and Its Impact on Performance: A Study on Private Enterprises

Abstract: This study aims to examine the factors forcing organizations to change the most, types of change management techniques applied by enterprises, resistance shown by employees when implementing change management, measures taken by managers to overcome these reactions, and to reveal how change management affects organizational performance. The study used senior and mid-level managers of the enterprises based in Kemalpaşa Industrial Zone in Izmir Province, as they are directly responsible for change management. A survey form has been sent to 150 senior and mid-level managers working in 60 businesses operating in this region for more than 5 years via e-mail and telephone. The survey dealt with many variables such as success, environment, technology, structure, strategy, performance, resistance, precaution and technique within the scope of change management. 100 of the 110 surveys, which have been returned have been found eligible for evaluation. As a result, it was determined that more research is needed, especially in technical, technology and precautionary dimensions, and it has been demonstrated that the implementation of change management in the organizational structure and especially in its strategy has been shown to positively affect the business performance in a competitive environment with high technological change. ¹

Key Words: Change Management, Change Management Techniques, Resistance, Performance

1. GİRİŞ

Örgütün alt sistemleri ile elemanlarında ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında meydana gelebilecek ayrıca örgütün çevresiyle etkileşimden doğabilecek her türlü değişim, örgütsel değişim olarak tanımlanabilir (Genç ve Demirdöğen, 1994). Müşteri taleplerinin oldukça çeşitlendiği, rekabetin her geçen gün arttığı ve teknolojinin hızla gelişip değiştiği küresel ortamda, işletmelerin değişimi yönetmesi neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Bu anlamda değişim yönetimi uygulamaları, kuruluşların özellikle dış kaynaklı olmak üzere her türlü değişime uyum sağlamaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir araçtır.

Değişim yönetimi uygulamalarında organizasyonlar çoğu kez sonuca odaklanabilmekte ve aceleci davranabilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki; değişim, bir sonuç değil aslında her bir basamağının dikkatlice ele alınarak yönetilmesi ve uygulanmasını gerektiren oldukça uzun bir süreçtir. Ekonomik, kültürel, demografik ve politik yönden yaşanan mikro değişikliklerin dahi kişiler ve organizasyonları birçok açıdan etkileyebildiği göz önünde bulundurulduğunda, işletme içerisinde meydana gelen her türlü değişimin de performansı etkileyebileceği öngörülmektedir. Öte yandan değişim girişimlerinin önemli bir kısmının başarısızlıkla sonuçlandığı bu alanda çalışan birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir.

* Bu çalışma Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

İşletmeler için uyum ve varlığını sürdürme yönüyle böylesine önemli ve zorunluluk içeren ayrıca başarısızlığın da azımsanmayacak seviyede olduğu değişim yönetimi ve bunun performansa etkisi bu araştırmanın konusu olarak seçilmiştir.

Bu çalışma; işletmeleri en çok hangi faktörlerin değişime zorladığını, işletmelerin hangi değişim yönetimi tekniklerini uyguladıklarını, değişim yönetimi uygulanırken çalışanların dirençlerinin neler olduğunu, bu tepkilerin üstesinden gelebilmek için yöneticilerin hangi tedbirleri aldığını incelemeyi ve değişim yönetiminin örgütsel performansı nasıl etkilediğini ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır.

Literatür taraması yapıldığında, değişim yönetimi ve performansın ele alındığı birçok araştırma yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak değişim yönetimi ile performansın yanı sıra başarı, çevre, teknoloji, yapı, strateji, performans, direnç, önlem ve teknik gibi birçok değişkenin birlikte ele alınmasının bu çalışmanın kuvvetli bir yanı olduğu ve alana önemli katkısı olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla değişimlerin ilerleme boyutu, bunun performansa etkisi, hangi performans göstergelerinin daha önemli olduğu, değişimlerin hangi teknikler kullanılarak gerçekleştirildiği, karşılaşılan direnç ve bu direncin hangi yöntemlerle aşılmaya çalışıldığı ayrıntılı olarak bu çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmada hedef kitlenin değişimden sorumlu ve/veya nispeten daha ilgili üst ve orta düzey yöneticiler olması ve onların tecrübe, bakış açıları ve algıları yönünden yukarıda sıralanan tüm konuların ele alınması yönüyle bu çalışmanın hem alanda çalışacak araştırmacılara hem de değişimden sorumlu yöneticilere bir rehber olabileceği öngörülmektedir.

1.1. Literatür Taraması

Aghion vd. (2014)'nin yaptığı 'The Causal Effects of Competition on Innovation: Experimental Evidence' adlı çalışmasında rekabetin adım adım inovasyon üzerindeki nedensel etkilerini analiz etmek için iki laboratuvar deneyi tasarlamıştır. Araştırmaya göre, rekabet arttıkça, sektörlerin boyun eğme olasılığı azalmakta ve lider firmanın ortalama teknoloji seviyesi artmaktadır.

Bart (1986) beş çeşit tüketici paket ürün firmasında strateji ile biçimsel yapı arasındaki ilişkiyi 'Product strategy and formal structure' adlı çalışmasıyla araştırmıştır. Bart'a göre, işletme stratejisi ile örgütsel yapı arasında bir ilişki vardır ve işletme stratejilerini gerçekleştirebilmek için bir takım yapısal ayarlamalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Çubukcu (2018)'nin yaptığı 'Strateji ve Yapı Uyumu Konusunda Literatürdeki Mevcut Çalışmalar' adlı çalışmasının sonucunda strateji yapı uyumu

konusunda stratejinin yapı üzerindeki etkisinin daha baskın olduğunu, özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda ise birinin diğerine çok baskın olmadığını, dış çevreyle karşılıklı etkileşim içerisinde olduklarını tespit etmiştir.

Courtney vd. (1997) McKinsey'nin süregelen Strateji Teorisi Girişimi tarafından desteklenen araştırmaya dayanarak yapılan gözlemi incelemiş ve işletmenin içinde bulunduğu çevredeki belirsizlik ortamının, yöneticiler açısından hangi stratejinin en iyisi olduğunu ve onu geliştirmek için hangi stratejinin kullanılması gerektiğini belirleyen son derece güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Slotegraaf ve Dickson (2004) Fortune 1000 şirketlerinin üst düzey stratejik işletme birimlerinde görev yapan yöneticilerine anket göndermiş ve 186 tanesi üzerinde 'The Paradox of a Marketing Planning Capability' adlı bir çalışma yapmıştır. Stratejik planlamanın, firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve işletmenin bulunduğu ortamı doğru bir şekilde analiz etmenin, doğru rekabet stratejisini oluşturmayı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Baines ve Langfield-Smith (2003), imalat işletmeleri üzerinde 'Antecedents to management accounting change: a structural equation approach' adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; rekabetçi çevredeki değişikliklerle organizasyon yapısı arasında ve ileri imalat teknolojilerindeki değişikliklerle yapı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak rekabetçi çevredeki ve ileri imalat teknolojisindeki değişiklikler organizasyon stratejisini olumlu yönde etkilemekte olup çevre, teknoloji ve strateji arasındaki uygun eşleşmeler performansı arttırmaktadır.

Mat (2010) Malezya'daki çeşitli imalat işletmelerinden 212 tanesi üzerinde anket yoluyla 'Management Accounting and Organizational Change: Impact of Alignment of Management Accounting System, Structure and Strategy on Performance' adlı bir çalışma yapmıştır. Yaptığı çalışmayla rekabetçi çevredeki ve ileri imalat teknolojisindeki değişiklikler ile organizasyon yapısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir. İşletmelerdeki ileri imalat teknolojileri ve rekabetçi çevredeki değişikliklerin organizasyon stratejisini farklılaştırma yönünde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yapı, strateji ve ileri imalat teknolojilerindeki değişikliklerin organizasyon performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Raymond vd. (1998), 114 KOBİ işletmesi üzerinde anket yoluyla 'The contribution of information technology to the performance of the SMEs:

Alignment of critical dimensions' adını verdiği araştırma sonucunda işletmenin performansının yapısı ve çevresi arasındaki tutarlılık derecesine bağlı olduğu bir acil durum yaklaşımı önermiştir.

Wijbenga ve Witteloostuijn (2007) sosyal öğrenme teorisi çerçevesini kullanarak, 84 girişimcinin rekabetçi stratejilerini incelemiştir. 'Entrepreneurial Locus of Control and Competitive Strategies – The Moderating Effect of Environmental Dynamism' adlı araştırma ile çevre ile birleştirildiğinde stratejik kontrolün performansla önemli bir bağlantısı olacağı sonucuna ulaşmıştır.

Pratistha (2016), literatür taraması yaptığı 'The Influence of Strategic Control, Strategy Orientation, and Business Environment on Competitive Strategy and Its Effect to Business Performance' adlı çalışması ile rekabet stratejisinin performansı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Carreras vd. (2016) Herosillo'da yer alan 108 KOBİ işletmesi üzerinde anket yoluyla 'Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's' adlı bir araştırma yapmış ve stratejik planlamanın kurumsal rekabeti etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Kim ve Lim (1988) Kore'de yüksek oranda büyüme sergileyen 54 firma üzerinde araştırma yapmıştır. 'Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Location: A Taxonomic Approach' adlı araştırma sonucunda stratejinin çevreyle ilişkili olduğunu ve işletme performansını anlamlı bir seviyede etkilediğini ifade etmiştir.

Jouirou ve Kalika (2004) Dauphine-Cegos Laboratory veritabanından alınan 381 KOBİ işletmesi üzerinde anket yaparak 'Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs)' adlı bir araştırma yapmıştır. Sonuçlar, stratejik uyum ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kariuki (2011) literatür taraması yaptığı 'Effect of Firm Level Factors, Firm Strategy, Business Environment on Firm Performance' adlı araştırması ile seçilen stratejinin bir organizasyonun performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dowling ve Mcgee (1994) telekomünikasyon ekipmanı endüstrisindeki 52 yeni girişimin örnek halka açık belgelerinden toplanan veriler üzerinde araştırma yapmıştır. 'Business and Technology Strategies and New Venture Performance' adlı araştırma ile rekabet stratejisiyle performans

arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mizik ve Jacobson (2003), 1980–1998 döneminin tamamı ya da bir kısmı için rapor veren 566 farklı firmadan yapılan toplam 3480 gözlemi incelemiş ve 'Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis' adlı bir çalışma yapmıştır. Düşük teknoloji kullanımının araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin düşük seviyede yapılmasına yol açtığına ve düşük işletme performansı ile neticelendiği sonucuna ulaşmıştır.

Swink ve Nair (2007), 224 üretim işletmesi üzerinde anket uygulayarak yaptıkları 'Capturing the competitive advantages of AMT: Design–manufacturing integration as a complementary asset' adlı araştırma ile 'ileri imalat teknolojileri ile performans arasında direkt ilişki yoktur' sonucuna ulaşmıştır.

Torbali (2017), bir işletmedeki 120 beyaz yaka çalışana anket uygulayarak çalışma yapmıştır. 'İşletmelerde Yeniden Yapılandırma Süreci ve Çalışanlar Açısından Etkileri' adlı araştırma ile yeniden yapılandırma sonrasında çalışanların yeniden yapılandırma sonuçlarını olumlu karşıladıklarını ve bu çalışmaları desteklediklerini ortaya koymuştur. Ayrıca çalışanları değişime dâhil etmenin yeniden yapılandırmanın etkinliğini artırmanın yanında, çalışanların motivasyon ve iş performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Ge ve Ding (2005) Çin'deki 371 üretici firma üzerinde yaptığı 'Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms' adlı araştırmasında rekabet stratejisiyle performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Ancak Temtime ve Pansiri (2006), Botswana'daki 250 KOBİ üzerinde anket uygulamış ve basit tanımlayıcı istatistikler kullanarak verileri analiz ettiği 'Perceived managerial problems in SMEs: evidence from Botswana. Development and Learning in Organizations' adlı araştırmasında rekabet stratejisinin performansı etkileyen önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Torenvlied ve Velner (1998) ISO kalite standartları getirilen bir taşımacılık şirketinde 'Informal Networks and Resistance to Organizational Change: The Introduction of Quality Standards in a Transport Company' adlı bir çalışma yapmıştır. Organizasyon yapısıyla buna karşı direnç arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Timurturkan (2010) İzmir, Manisa, Aydın illerinde faaliyette bulunan Tapu ve Kadastro müdürlüklerinde çalışan 366 kişi üzerinde anket

uygulama yoluyla 'Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama' adlı bir çalışma yapmıştır. Merkezileşme ve biçimselleşme boyutları yönünden örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Agboola ve Salawu (2011) bazı seçilmiş kuruluşlarda değişim süreçlerinin pratik uygulamasını incelemek için vaka çalışması yöntemini kullanmıştır. 'Managing Deviant Behavior and Resistance to Change' adlı araştırmaya göre, yöneticilerin niyeti ve değişim nedenlerini doğru bir şekilde açıklaması, çalışanların değişiklikleri daha iyi anlamasını ve kabul etmesini, direnci tamamen ortadan kaldırmaya bile azalmasını sağlamaktadır.

Tunçer (2013), 'Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme' adlı çalışmasıyla, tehdit ve baskının emirler verme ve bu emirlerin yerine getirilmesini sağlama üzerine kurulu bir yöntem olduğunu, çabuk ve anında uygulama imkânı verdiği için avantajlı olduğunu ancak, çalışanların bağlılığının düşük ve direnişin derecesinin ise yüksek olduğunu belirtmiştir.

Barutçu (2000), Denizli'deki Sanayi Odası'na kayıtlı bulunan ve organize sanayide faaliyet gösteren 150 işletme üzerinde 'Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama' adlı bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya göre işletmede yapılan değişiklikler sonrasında meydana gelen bazı hoşnutsuzlukların giderilmesi ve olumsuzlukların iyileştirilmesi bakımından yöneticiler en fazla açık ve kararlı baskı yöntemini kullanmaktadır, direnmenin üstesinden gelmede en çok eğitim yöntemine başvurulmakta ve değişime karşı gösterilen tepkiler içerisinde en çok işgörenlerin dolaylı şekillerde söylenmesi yer almaktadır.

Kunze vd. (2013) çeşitli şirketlerdeki 2.981 çalışan üzerinde 'Age, resistance to change, and job performance' adlı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada çalışanların bireysel performans sonuçları ile değişime karşı gösterdikleri direnç pozitif bir korelasyon içermekte olduğundan işletmelerin, çalışanlarının gösterdiği direnci ciddiye almaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Masunda (2015) Telecom Namibia'daki 7 yöneticiyle görüşmeler yaparak 'An Evaluation of Resistance to Organizational Change and its Effects on Employee Productivity: The Case of Telecom Namibia' adında bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada hedef kitle olan değişimden sorumlu yöneticilerle yapılan görüşmelerde öne çıkan temalar; örgütsel değişim, katılım, liderlik ve yönetimin rolü, değişime direnç, çalışan verimliliği,

değişime karşı dirence karşı koyma ve üstesinden gelme konularıdır. Araştırma ile değişime direncin ana kaynaklarının; amacı belirsiz vizyon ve değişim, iş kaybı korkusu, iktidar, beceri ve yetenek eksikliği endişesi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bu direniş döneminde çalışanların verimlilik seviyelerinin olumsuz etkilenmediği tespit edilmiş ve doğru şekilde yönetilmesi durumunda Telecom Namibia çalışanlarının örgütsel değişime karşı olumlu bir algıya sahip olduğu da gösterilmiştir. Çalışma, kuruluştaki her paydaşın ilk aşamalardan itibaren değişim konusunda farkındalık yaratılması, katılımın teşvik edilmesi ve uygun stratejiler kullanılması durumunda değişime karşı direncin en aza indirilebileceğini ve üstesinden gelinebileceğini ortaya koymuştur.

Oreg (2017) 79 iş başvurusundan elde ettiği veriler ile yapılandırılmamış ve rutin olmayan görevleri yerine getiren 73 katılımcı; rutin ve monoton görevleri yerine getiren 108 katılımcı üzerinde olmak üzere 3 farklı durumdan elde ettiği verileri analiz ettiği bir araştırma yapmıştır. 'Resistance to Change and Performance: Toward a More Even-Handed View of Dispositional Resistance' adlı bu araştırmasıyla değişime karşı yatkın direncin, rutin işlerdeki performansla pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.2. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Literatür taramasında ele alınıp bir önceki kısımda okuyucuların bilgisine sunulan araştırmalar hipotezleri açısından da incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda bu araştırma için 13 hipotez oluşturulmuştur. Bu çalışmanın sözü edilen hipotezleri ve bu hipotezlerin elde edilmesinde istifade edilen araştırmacıların çalışmaları aşağıda belirtilmiştir:

H1: Daha rekabetçi bir çevreyle karşı karşıya kalan organizasyonlar işletmede kullanılan teknolojide iyileşme sağlar (Aghion vd., 2014)

H4: Stratejisinde değişiklik yapan organizasyonlar daha yatay organizasyon yapısına dönüşür (Bart 1986 ve Çubukcu 2018).

Courtney vd. (1997); Slotegraaf ve Dickson (2004); Baines ve Langfield-Smith (2003); Mat (2010); Raymond (1998); Wijbenga ve Witteloostuijn (2007); Pratistha (2016); Carreras vd. (2016); Kim ve Lim (1988); Jouirou ve Kalika (2004); Kariuki (2011); Dowling ve Mcgee (1994); Mizik ve Jacobson (2003); Swink ve Nair (2007); Ge ve Ding (2005); Temtime ve Pansiri (2006) ve Torbalı (2017) çalışmalarına dayanılarak aşağıda verilen **H2, H3, H5, H6, H7, H8, H9 ve H13** hipotezleri önerilmiştir:

H2: Daha rekabetçi bir çevreyle karşı karşıya kalan organizasyonlar farklılaşma stratejisine doğru değişir.

H3: İleri imalat teknolojisindeki değişimlerle karşı karşıya kalan organizasyonlar daha yatay organizasyon yapısına dönüşür.

H5: Daha rekabetçi bir çevreyle karşı karşıya kalan organizasyonlar daha yatay bir organizasyon yapısına dönüşür.

H6: Daha rekabetçi bir çevreyle karşı karşıya kalan organizasyonlar örgütsel performansta iyileşme sağlar.

H7: Organizasyon stratejisindeki değişiklikler örgütsel performansta iyileşme sağlar.

H8: İleri imalat teknolojisinde değişiklikler yapan organizasyonlar performansta iyileşme sağlar.

H9: Organizasyon yapısındaki değişiklikler performansta iyileşme sağlar.

H13: İleri imalat teknolojisindeki değişiklikler işletme stratejisinde değişikliğe yol açar.

H10: Değişime karşı gösterilen direnç organizasyon yapısında değişikliğe yol açar (Torenvlied ve Velner (1998) ve Timurturkhan (2010)).

H11: Yöneticiler açık ve kararlı baskı uygulayarak iş görenlerin değişime karşı gösterdikleri direncin üstesinden gelir (Agboola ve Salawu (2011); Tunçer (2013) ve Barutçu (2000)).

H12: Değişime karşı gösterilen direnç işletme performansını olumsuz etkiler (Kunze vd. (2013); Masunda (2015) ve Oreg (2017)).

Araştırmada daha önce belirtildiği gibi çok sayıda değişkenin ele alınması sebebiyle hipotez sayısına da bir kısıtlama getirilmemiştir. Böylece araştırmacının daha geniş ve doyurucu olması hedeflenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN MATERYAL VE YÖNTEMİ

Araştırma için İzmir ilinin Kemalpaşa ilçesinde 5 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren işletmeler tespit edilmiştir. Araştırmada değişim uygulamalarının en az 5 yıl ve daha uzun süreli olan ilerleme boyutunun ölçülmesi hedeflenmiş olduğundan bu süreden daha kısa süre faaliyet gösteren yeni kurulmuş işletmeler devre dışı bırakılmıştır. Bunun sonucunda araştırma; çalışan sayısı 0-50 arasında olan 30 işletme, çalışan sayısı 51-250 arasında olan 20 işletme ve çalışan sayısı 251 üzeri olan 10 işletme ile sınırlandırılmıştır. Anket uygulanacak işletmeler ana kütleyi temsil edebilecek şekilde seçilmiştir. Toplam 60 işletmede görevli 150 üst ve orta düzey yöneticiye İŞKUR

aracılığıyla mail ve telefon yoluyla ulaşılmış, anket formu gönderilmiş, form üzerinde cevaplamak istemeyen katılımcılara anket formunun yer aldığı internet linki gönderilerek cevaplamaları sağlanmıştır. 150 kişiden 110 tanesi anketleri cevaplamıştır. Cevaplanmış anketlerden 10 tanesinde kayıp veri ve çok uçlarda cevaplar yer aldığı için örneklemden çıkarılmış ve örneklem hepsi üst ve orta düzey yönetici kademesinde olan 100 kişi olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya konu olan ölçekte, Mat (2010) ve Barutçu (2000)'nun çalışmalarındaki ölçekler kullanılmıştır. Araştırmacının ölçüm aracı altı bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü, araştırmaya katılan işletmeler ve anketi cevaplayan yöneticilerle ilgili demografik bilgileri içermektedir. İkinci bölümünde Mat(2010)'ün kullandığı rekabetçi çevre ölçeği ve ileri imalat teknolojileri ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde yine Mat (2010)'ün kullandığı organizasyonel yapı ve organizasyonel strateji ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde Mat(2010)'ün kullandığı performans ölçeği kullanılmıştır. Beşinci bölümde ise Barutçu (2000)'nin çalışmasında kullandığı direnç ve dirence karşı önlem ölçeği kullanılmıştır. Altıncı ve son bölümde ise işletmelerde uygulanan değişim yönetimi teknikleri konusunda Tunçer (2011)'in çalışması sorusu kullanılmıştır. Değişim programının başarı oranını ölçen son soru ise bu çalışmayı yürüten araştırmacıların tecrübe ve gözlemlerine dayanarak geliştirilmiştir. Anketin iki, üç ve dördüncü bölümündeki sorular 5'li likert ölçeğinde tasarlanmış; beşinci bölüm ile altıncı bölümdeki 17. soru ise katılımcıların çoklu seçim yapabilecekleri şekilde hazırlanmıştır.

Araştırmaya ait analizler, IBM STATİSTİCS 22 ve IBM SPSS AMOS 23 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra normallik testi yapılmış, Pearson korelasyon testi ile değişkenlerin arasındaki ilişki düzeyi belirlenmiş, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Bu çalışmanın bulgular bölümünde test edilen araştırma hipotezlerinin sonuçları ile literatür taramasında okuyucuya sunulan daha önceki çalışmaların sonuçları karşılaştırılmış, tartışılmış ve yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeğin analizi sonucunda Cronbach's alpha değeri **0.959** bulunmuştur. Araştırmalarda bir öğeyi yeterli düzeyde ölçebilmek için kullanılan ölçeğin Cronbach's alpha değerinin en az 0.70 olması ve tercihen daha yüksek çıkması beklenmekte ve istenmektedir. Dolayısıyla bu araştırmadaki 0.959 alfa değeri, Özdamar (1999)'a

göre, araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek düzeyde ($0.81 < \alpha < 1$) güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

KMO ve Bartlett testi yapılmış ve Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) değeri 0.77 bulunmuştur. Bu değer 0.6'dan büyük olduğu için anlamlı ve uygundur. KMO testi örneklem yeterliliğini ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen bir testtir. KMO değeri büyüklüğünün 0.77 olması, hem örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğunu, hem de çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanabilir durumda olduğunu göstermektedir.

Bartlett testi ise değişkenler arası ilişki gücünü ölçer. Bartlett testi Chi-Square değeri 5633.525 olup anlamlıdır ($p=0.00$, $p<0.05$). Bartlett değeri $p<0.001$ olduğu için ilerideki analizlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirileceğini göstermektedir. Yapısal eşitlik modeli (YEM) gözlemlenemeyen değişkenler ve gözlemlenen değişkenler arasındaki doğrusal denklemler sistemidir. Tek bir analizde çoklu ve birbirleriyle ilişkili bağımlılığı tahmin ettiği için araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu çalışmada ölçeklerin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA), AMOS 23 programı kullanılarak yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak çalışmanın uyum iyiliği ölçütleri hesaplanmıştır. CMIN/DF değerinin 0.823 (<3), GFI değerinin 0.984 (≥ 0.90), CFI değerinin 1 (≥ 0.90), RMSEA değerinin 0.00 (<0.05), NFI değerinin 0.96 olması, yapısal eşitlik modelinin verilerle uyumlu olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 1'de yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi, çalışan sayısı, işletmenin sınıfı, müşteri portföyü ve ürün çeşidi demografik değişkenleri ve frekansları sunulmuştur (soru 1-8).

Tablo 1: Demografik Değişkenler

| | Frekans | | Frekans |
|----------------------|---------|--------------------------|---------|
| YAŞ | | İŞLETMENİN SINIFI | |
| 20-30 | 19 | Elektrik-Elektronik | 3 |
| 31-40 | 47 | Mühendislik | 12 |
| 41-50 | 18 | Gıda | 9 |
| 51-60 | 13 | Sağlık | 4 |
| 61+ | 3 | İnşaat | 9 |
| CİNSİYET | | Petrokimya-Polimer | 4 |
| Kadın | 27 | Kauçuk | 2 |
| Erkek | 73 | Tekstil | 2 |
| EĞİTİM DURUMU | | Ulaşım | 1 |
| Ortaokul | 2 | Metal | 28 |
| Lise | 10 | Ahşap | 2 |
| Önlisans | 10 | Diğer | 24 |
| Lisans | 49 | MÜŞTERİ PORTFÖYÜ | |

| | | | |
|-----------------------|----|--------------------|----|
| Yüksek Lisans | 29 | Yerli | 46 |
| TECRÜBE (YIL) | | Yabancı | 54 |
| 1-5 | 46 | ÜRÜN ÇEŞİDİ | |
| 6-10 | 28 | Tüketici | 13 |
| 11-15 | 11 | Endüstriyel | 54 |
| 16+ | 15 | Her ikisi | 12 |
| ÇALIŞAN SAYISI | | Hiçbiri | 21 |
| 0-50 | 27 | | |
| 51-250 | 17 | | |
| 251+ | 56 | | |

Katılımcılardan işletmelerinin içinde bulunduğu rekabet ortamının son 5 yılda Fiyat, Rakiplerin Hareketi, Pazarlama ve Gelir Payı İçin Rekabet ile Yeni Ürün Geliştirme Rekabeti yönünden değerlendirmeleri istenmiş (soru 9) ve bu kriterler için işletmelerinin ne kadar değiştiğine dair verdiği cevaplar esas alınarak oluşturulan rekabetçi çevredeki değişiklikler tablosu oluşturulmuş ve Tablo 2 olarak aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2: Rekabetçi Çevredeki Değişiklikler

| Rekabetçi Çevre (Cronbach's Alpha=0.80) (AVE=0.63) | Ort. | Standart Sapma | Faktörler | |
|--|------|----------------|-----------|-------|
| | | | 1 | 2 |
| Fiyat Rekabeti | 3.45 | 1.33 | 0.873 | |
| Pazarlama Rekabeti | 3.72 | 1.24 | 0.825 | |
| Gelir Payı İçin Rekabet | 3.48 | 1.36 | 0.717 | |
| Rakiplerin Hareketi | 3.51 | 1.41 | 0.760 | |
| Yeni Ürün Geliştirme Rekabeti | 3.07 | 1.43 | | 0.517 |
| Toplam | 3.44 | 1.02 | | |

Araştırmanın katılımcılarına göre son 5 yılda içinde buldukları ortamda fiyat rekabeti, yeni ürün geliştirme rekabeti, elde edilecek gelir payı için rekabet ve rakiplerin hareketi orta düzeyde değişirken pazarlama rekabeti yüksek düzeyde değişmiştir. Yakınsak geçerlilik değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktörle ilişkisini açıklamaktadır. Yakınsak geçerlilik için AVE (Average Variance Extracted = Ortalama Açıklanan Varyans) 0.5'ten büyük olmalıdır. Rekabetçi çevrenin genel olarak Cronbach's Alpha değerinin 0.80 olması ve ortalama açıklanan varyans değerinin 0.63 (>0.50) olması rekabetçi çevre ölçeğinin daha ileri analizler için geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

Ayrıca Rekabetçi Çevre ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. DFA sonuçlarına göre 0.09 olan RMSEA değeri MacCallum vd. (1996)'ne göre kabul edilebilir bir değerdir. CMIN/DF değeri 2.14, CFI değeri 0.93 olarak hesaplanmıştır. Örneklem 200'ün altında olduğu için NFI değeri belirlenen eşikten düşük çıkmış, bu yüzden TLI değerine bakılmış ve eşik değerden yüksek olduğu görülmüş ve böylece öngörülen modelin verilerle uyumlu olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışma kapsamında ele alınan değişkenlerden biri de ileri imalat teknolojileridir. Bu maksatla katılımcılara son 5 yılda Tablo 3'te görülen ileri imalat teknolojilerinin işletmelerinde ne ölçüde değiştiği sorulmuştur (soru 10). Katılımcılardan alınan cevapların analizi sonucunda ulaşılan ileri imalat teknolojilerindeki değişiklikler tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3: İleri İmalat Teknolojilerindeki Değişiklikler

| İleri İmalat Teknolojileri (Cronbach's Alpha=0.93) (AVE=0.60) | Ortalama | Standart Sapma | Faktörler | |
|---|----------|----------------|-----------|-------|
| | | | 1 | 2 |
| Robotik | 2.33 | 1.54 | | 0.739 |
| Esnek Üretim Sistemi (FMS) | 2.52 | 1.61 | | 0.718 |
| Bilgisayar Destekli İmalat (CAM) | 2.63 | 1.59 | 0.822 | |
| Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD) | 2.90 | 1.64 | 0.851 | |
| Bilgisayar Destekli Mühendislik (CAE) | 2.82 | 1.62 | 0.837 | |
| Bilgisayar Destekli Süreç Planlama (CAPP) | 2.87 | 1.63 | 0.780 | |
| Test Makineleri | 2.78 | 1.58 | 0.774 | |
| Tam Zamanında Üretim (JIT) | 2.78 | 1.54 | 0.674 | |
| Doğrudan Numerik Kontrol | 2.40 | 1.55 | 0.727 | |
| Bilgisayarla Tümlşik İmalat (CIM) | 2.42 | 1.54 | 0.678 | |
| Numerik Kontrol (NC) | 2.44 | 1.57 | 0.827 | |
| Toplam | 2.62 | 1.24 | | |

Analizlere göre araştırmaya katılan işletmeler son 5 yılda ileri imalat teknolojilerinden robotik uygulaması kullanımı değişiminin diğerlerine nazaran daha düşük; bilgisayar destekli tasarım ve süreç planlama uygulamalarının kullanımı değişiminin ise diğerlerine nazaran nispeten daha

yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir. İleri imalat teknolojileri ölçeğinin genel olarak Cronbach's Alpha değerinin 0.93 ve ortalama açıklanan varyans değerinin 0.60 (>0.50) olması ileri imalat teknolojileri ölçeğinin daha ileri analizler için geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır. İleri imalat teknolojileri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. RMSEA değeri dışındakiler belirlenen aralıktadır (CMIN/DF=1.87, CFI=0.99, GFI=0.96). 0.09 olan RMSEA değeri MacCallum vd. (1996)'ne göre kabul edilebilir bir değer olarak nitelendirilmektedir. Sonuçlar, çalışmadan elde edilen verilerin öngörülen modelle uyduğunu göstermektedir.

Organizasyon yapısındaki değişiklikler tablosu (Tablo 4); katılımcıların işletmelerinde bir dizi organizasyon tasarım uygulaması kullanımının son 5 yılda ne ölçüde değiştiği sorularak (soru 11) elde edilmiştir.

Tablo 4: Organizasyon Yapısındaki Değişiklikler

| Organizasyon Yapısı (Cronbach's Alpha=0.92) (AVE=0.50) | Ortalama | Standart Sapma | Faktör |
|--|----------|----------------|--------|
| İşgücünün Çoklu Becerisi | 3.43 | 1.28 | 0.793 |
| İşçi Eğitimi | 3.50 | 1.38 | 0.734 |
| Çapraz Fonksiyonel Ekipler | 2.92 | 1.46 | 0.757 |
| Katılımcı Kültür Oluşturulması | 2.94 | 1.46 | 0.712 |
| Yönetim Eğitimi | 3.18 | 1.41 | 0.663 |
| Organizasyon Yapılarının Yatay Hale Getirilmesi | 2.77 | 1.51 | 0.624 |
| İş Temelli Takımlar | 3.13 | 1.39 | 0.739 |
| Çalışanların Güçlendirilmesi | 3.26 | 1.31 | 0.773 |
| Üretim Birimleri | 2.95 | 1.62 | 0.569 |
| Toplam | 3.12 | 1.13 | |

Katılımcılar son 5 yılda organizasyon yapısındaki tüm değişikliklerin orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Organizasyon yapısındaki değişiklikler ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0.92, ortalama açıklanan varyans değerinin 0.50 olması ve bütün maddelerin faktör yüklerinin 0.50'den büyük olması, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır. Organizasyon yapısındaki değişikliklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. RMSEA değeri (0.1) kabul edilebilir değer almıştır. CMIN/DF değeri 2.19 (≤ 5) olarak bulunmuştur. GFI değerinin 0.80 olarak ölçülmüş, bu sonuçla olması gerekenden çok az bir farkla düşük olduğu görülmektedir. Sharma vd. (2005)'e göre GFI değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiği için çok az farklar göz ardı

edilebilmektedir. NFI değerinin 0.83 olarak ölçülmüş, belirlenmiş eşik değerden (≥ 0.90) düşük çıktığı için TLI değerine (0.92) bakılmış ve TLI değerinin eşik değerden (>0.80) yüksek çıktığı anlaşılmıştır. Analizler, elde edilen verilerin öngörülen modelle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Organizasyon stratejisindeki değişiklikler tablosu ise katılımcılara, Tablo.5'te yer alan farklılaşma yönlerinde son 5 yıl içerisinde işletmelerinin stratejik vurgusunun hangi ölçüde değiştiğini belirtmeleri istenerek (soru 12) oluşturulmuştur.

Tablo 5: Organizasyon Stratejisindeki Değişiklikler

| Organizasyon Stratejisindeki Değişiklikler (Cronbach's Alpha=0.91) (AVE=0.51) | Ortalama | Standart Sapma | Faktörler | |
|---|----------|----------------|-----------|-------|
| | | | 1 | 2 |
| Zamanında Teslimat Sağlamak | 3.72 | 1.34 | 0.675 | |
| Güvenilir Teslimat Sözü Vermek | 3.64 | 1.38 | | 0.634 |
| Yüksek Kaliteli Ürünler Sunmak | 3.65 | 1.49 | | 0.698 |
| Satış Sonrası Servis ve Desteğin Etkin Olması | 3.36 | 1.51 | | 0.834 |
| Tasarımda Değişiklik ve Hızlı Bir Şekilde Tanıtmak | 3.25 | 1.36 | | 0.606 |
| Ürün ve Hizmetleri Müşterinin İhtiyacına Göre Özelleştirmek | 3.48 | 1.54 | | 0.866 |
| Ürün Bulunabilirliği (Geniş Dağıtım) | 3.09 | 1.60 | | 0.596 |
| Kapasite/ Karma Ürün Değişikliklerini Hızlı Yapmak | 3.23 | 1.54 | | 0.773 |
| Toplam | 3.42 | 1.15 | | |

Araştırmaya katılan işletmeler son 5 yılda organizasyon stratejisindeki vurgunun, zamanında teslimat yapmak konusunda yüksek düzeyde değişiklik olduğunu belirtirken diğer konularda orta düzeyde değişiklik olduğunu belirtmiştir. Organizasyon Stratejisindeki değişiklikler ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0.91 ve ortalama açıklanan varyans değerinin 0.51 (>0.50), tüm maddelerin faktör değerlerinin 0.50'den büyük olması ölçeği geçerli ve güvenilir kılmaktadır. Organizasyon strateji ölçeğine dair doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve CMIN/DF=3.37, CFI=0.90,

NFI=0.77, TLI=0.86 olarak hesaplanmıştır. DFA analizi sonucunda NFI değeri eşik değerden (≥ 0.90) düşük çıktığı için TLI değerine bakılmış ve TLI değerinin (>0.80) belirlenen aralıkta olduğu anlaşılmıştır. Analizlerden verilerin öngörülen modelle uyumlu olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel Performanstaki Değişiklikler Tablosu (Tablo.6), katılımcılara, son 5 yılda işletmenizin performansındaki değişimi rakiplerle karşılaştırmaları istenerek (soru 13) elde edilmiş olup aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6: Örgütsel Performanstaki Değişiklikler

| Performanstaki Değişiklikler (Cronbach's Alpha=0.91) | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------------|
| Faaliyet Geliri | 3.26 | 1.28 |
| Satış Büyümesi | 3.30 | 1.34 |
| Yatırımın Geri Dönüşü | 3.16 | 1.36 |
| Faaliyetlerden Gelen Nakit Akışı | 3.30 | 1.31 |
| Pazar Payı | 3.30 | 1.35 |
| Pazar Geliştirme | 3.41 | 1.34 |
| Yeni Ürün Geliştirme | 3.38 | 1.33 |
| Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) | 3.21 | 1.55 |
| Maliyet Azaltma Programları/ Maliyet Kontrolü | 3.25 | 1.45 |
| Personel Gelişimi | 3.33 | 1.36 |
| İşyeri İlişkileri | 3.30 | 1.35 |
| İşçi Sağlığı ve Güvenliği | 3.43 | 1.36 |
| Toplam | 3.30 | 0.99 |

Araştırmaya katılan işletmeler son 5 yılda örgütsel performanstaki değişikliklerin Tablo.6'da gösterilen 12 kriterin tamamında ortalamaya yakın ve orta düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılardan bazı performans göstergelerinin işletmeleri için ne kadar önemli olduğunu belirtmeleri istenerek (soru 14) elde edilen Tablo 7. Performans Göstergeleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 7: Performans Göstergeleri

| Performans Göstergeleri Önerisi (Cronbach's Alpha=0.92) | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------------|
| Faaliyet Geliri | 3.96 | 1.16 |
| Satış Büyümesi | 3.92 | 1.26 |
| Yatırımın Geri Dönüşü | 3.93 | 1.16 |
| Faaliyetlerden Nakit Akışı | 4.03 | 1.19 |
| Pazar Payı | 3.98 | 1.26 |
| Pazar Geliştirme | 3.92 | 1.31 |

| | | |
|---|------|------|
| Yeni Ürün Geliştirme | 3.54 | 1.37 |
| Araştırma ve Geliştirme | 3.53 | 1.51 |
| Maliyet Azaltma Programları ve Kontrolü | 3.80 | 1.33 |
| Personel Gelişimi | 3.63 | 1.33 |
| İşyeri İlişkileri | 3.64 | 1.22 |
| İşçi Sağlığı ve Güvenliği | 3.67 | 1.25 |
| Toplam | 3.79 | 0.96 |

Katılımcıların %48'i pazar payının; %47'si faaliyetlerden gelen nakit akışının; %44'ü pazar geliştirmenin; %42'si satış büyümesinin; %40'ı faaliyet gelirinin ve yatırımın geri dönüşünün çok önemli olduğunu belirtmiştir. Yine 38'i maliyet kontrolünün; %33'ü Ar-Ge'nin; %31'i iş sağlığı ve güvenliğinin çok önemli olduğunu ifade ederken %35'i personel gelişiminin; %33'ü işyeri ilişkilerinin; %30'u ise yeni ürün geliştirmenin önemli olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan işletmeler için Tablo.7'de sunulan performans göstergelerinin genel örgütsel performansın değerlendirilmesi anlamında önemli olduğu anlaşılmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde katılımcılardan işletmelerindeki performans değişimini rakipleriyle karşılaştırması (soru 13) istenmiş ve işletmelerindeki performans göstergelerinin önemi (soru 14) sorulmuştur. "Performans" ve "Önem" puanlarının çarpılmasıyla oluşan nihai puan ortalamaları ve faktör yükleri Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Performans Göstergeleri Nihai Puan

| Performans Göstergeleri Nihai Puan (Cronbach's Alpha=0.93) (AVE=0.55) | Ortalama | Standart Sapma | Faktörler | |
|---|----------|----------------|-----------|------|
| | | | 1 | 2 |
| Faaliyet Geliri | 13.61 | 6.83 | | 0.83 |
| Satış Büyümesi | 13.59 | 7.10 | | 0.86 |
| Yatırımın Geri Dönüşü | 13.03 | 7.10 | | 0.69 |
| Faaliyetlerden Nakit Akışı | 13.74 | 7.18 | | 0.85 |
| Pazar Payı | 13.81 | 7.33 | 0.63 | |
| Pazar Geliştirme | 14.50 | 7.42 | | 0.65 |
| Yeni Ürün Geliştirme | 12.85 | 7.35 | 0.63 | |
| Araştırma ve Geliştirme | 12.60 | 8.38 | 0.53 | |
| Maliyet Azaltma Programları ve Kontrolü | 12.88 | 7.68 | 0.77 | |
| Personel Gelişimi | 12.73 | 7.56 | 0.85 | |

| | | | |
|---------------------------|-------|------|------|
| İşyeri İlişkileri | 12.83 | 7.42 | 0.78 |
| İşçi Sağlığı ve Güvenliği | 13.46 | 7.66 | 0.77 |
| Toplam | 13.30 | 5.68 | |

Örgütsel performans için nihai puan, örgütsel performans ve önem puanlarının çarpılmasıyla elde edilen sonuçlara bakıldığında performansın tüm göstergeleri için 12.5 üzerinde bir değer çıkmıştır. Ayrıca Cronbach's Alpha değerinin 0.93 ve ortalama açıklanan varyans değerinin 0.55 ve tüm maddelerin faktör değerlerinin 0.50'den büyük olması örgütsel performans ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel performansı önemli gördükleri ve performanslarında olumlu bir değişiklik olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel performans ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, CMIN/DF= 3.73, GFI=0.90, RMSEA=0.1, CFI=0.89 olarak ölçülmüştür. Analizlerden RMSEA değerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu, CFI değerinde belirlenen eşik değerden (≥ 0.90) çok az bir fark olduğu gözlenmiş ve verilerin modelle uyumlu olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada işletmelerde değişime karşı gösterilen tepki/tepkilerin nasıl gerçekleştiği de (soru 15) ele alınmıştır. İş görenlerin değişime karşı en çok dolaylı şekillerde söylenerek tepki gösterdiği tespit edilmiştir. Daha sonra dolaylı şekillerde söylenerek gösterilen tepkilerden anlamlı seviyede düşük olmakla birlikte sırasıyla işi yavaşlatarak, iş kalitesini azaltarak, devamsızlık yaparak, işe geç kalarak, defolu ürün üreterek, kasıtlı hata yaparak, üretim araçlarını kasten bozarak ve üretimi kasten ve sürekli düşürerek tepki gösterdikleri anlaşılmıştır.

Katılımcılardan değişime direncin üstesinden gelebilmek için hangi yöntemler ya da yöntemleri kullandıklarını belirtmeleri de (soru 16) istenmiştir. Katılımcıların değişime direnmenin üstesinden gelebilmek için en çok eğitim ve personelin fikirlerini alarak kararlara katılımını sağlama yöntemlerini kullandıkları tespit edilmiştir. Verilen cevaplara göre; yöneticiler iş görenlerin değişime karşı gösterdikleri dirence karşı anlayış gösterme yöntemine en az başvurmuştur.

Değişime uyum sağlamak için katılımcıların değişim yönetimi tekniklerinden hangisi/hangilerini uyguladıkları da (soru 17) araştırılmıştır. Değişim yönetimi tekniklerinden en çok performans yönetiminin uygulandığı; daha sonra sırasıyla stratejik yönetim, personel güçlendirme, zaman yönetimi, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, kıyaslama, amaçlara göre yönetim, dış kaynaklardan yararlanma, değişim mühendisliği, örgüt geliştirme, öğrenen örgüt uygulamalarının

kullanıldığı ve işletmelerin en az başvurduğu tekniğin ise örgütsel küçülme olduğu görülmüştür.

Katılımcılara işletmelerinde uygulanan değişim programı sonunda hedeflere ulaşmadaki başarı oranları da sorulmuştur (soru 18). Değişim programı sonunda hedeflere ulaşmadaki başarı oranına katılımcıların %45'i orta derecede; %24'ü fazla; %13'ü az; %13'ü çok az; %5'i ise çok fazla başarılı şekilde cevap vermiştir.

Rekabetçi çevre, ileri imalat teknolojileri, organizasyon yapısı, organizasyon stratejisi, örgütsel performans, iş görenlerin değişime gösterdikleri direnç, yöneticilerin tepkilere karşı aldıkları önlemler, işletmede uygulanan değişim yönetimi teknikleri ve başarı arasında korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo.9).

Tablo 9: Pearson Korelasyon Testi

| Pearson | Başarı | Çevre | Teknoloji | Yapı | Strateji | Performans | Direnç | Önlem | Teknik |
|------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Başarı | 1 | .249 [*] | .193 | .446 ^{**} | .305 ^{**} | .344 ^{**} | -.293 ^{**} | .180 | .245 [*] |
| Çevre | .249 [*] | 1 | .270 ^{**} | .340 ^{**} | .329 ^{**} | .445 ^{**} | -.002 | -.141 | .034 |
| Teknoloji | .193 | .270 ^{**} | 1 | .476 ^{**} | .327 ^{**} | .396 ^{**} | .156 | .111 | .247 [*] |
| Yapı | .446 ^{**} | .340 ^{**} | .476 ^{**} | 1 | .535 ^{**} | .567 ^{**} | -.061 | .026 | .281 ^{**} |
| Strateji | .305 ^{**} | .329 ^{**} | .327 ^{**} | .535 ^{**} | 1 | .655 ^{**} | .002 | -.090 | .020 |
| Performans | .344 ^{**} | .445 ^{**} | .396 ^{**} | .567 ^{**} | .655 ^{**} | 1 | -.039 | -.020 | .186 |
| Direnç | -.293 ^{**} | -.002 | .156 | -.061 | .002 | -.039 | 1 | 0.77 | .232 [*] |
| Önlem | .180 | -.141 | .111 | .026 | -.090 | -.020 | .077 | 1 | .565 ^{**} |
| Teknik | .245 [*] | .034 | .247 [*] | .281 ^{**} | .020 | .186 [*] | .232 [*] | .565 ^{**} | 1 |

** .01 düzeyinde anlamlı (Çift kuyruklu).

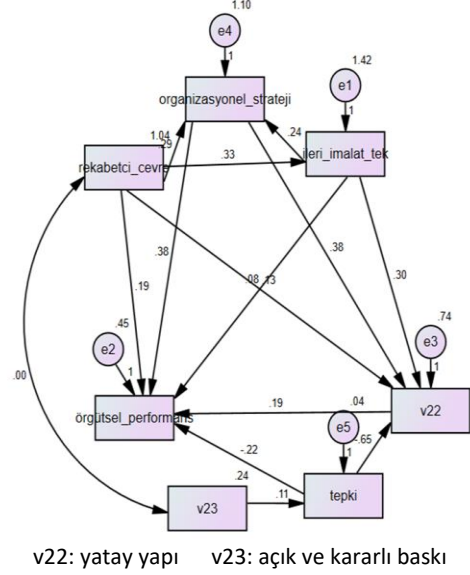
* .05 düzeyinde anlamlı (Çift kuyruklu).

Tablo 10: Hipotezlerin Test Özeti

| H | STD. DEĞ. | P DEĞ. | KABUL/RED | BENZERLİK | FARKLILIK |
|----|-----------|--------|-----------|---|--|
| H1 | .270 | .005 | Kabul | Aghion vd. (2014) | |
| H2 | .260 | .006 | Kabul | Courtney vd. (1997), Slotegraaf ve Dickson (2004), Baines ve Langfield-Smith (2003), Mat (2010) | |
| H3 | .333 | *** | Kabul | | Baines ve Langfield-Smith (2003), Mat (2010) |
| H4 | .384 | *** | Kabul | Çubukcu (2018), Bart (1986) | |
| H5 | .121 | .141 | Red | Baines ve Langfield-Smith (2003), Mat (2010) | |

Pearson korelasyon analizi sonuçları değişkenlerin öngörülen şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak bu analiz, bir değişkendeki değişikliklerin diğer değişkenlerde değişikliklere neden olabileceği konusunda yeterli kanıt sunmamaktadır. Bu yüzden Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Şekil 1'de hipotez test modeli gösterilmektedir. Hipotez testlerinin özeti ve önceki çalışmalarla benzerlik ve farklılıkları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Şekil 1: Hipotez Test Modeli



| | | | | | |
|-----|-------|------|-------|---|--|
| H6 | .199 | .007 | Kabul | Raymond (1998), Wijbenga ve Witteloostuijn (2007), Baines ve Langfield-Smith (2003) | |
| H7 | .442 | *** | Kabul | Temtime ve Pansiri (2006), Pratistha (2016), Slotegraaf ve Dickson (2004), Carreras vd.(2016), Kim ve Lim (1988), Jouirou ve Kalika (2004), Kariuki (2011), Dowling ve Mcgee (1994), Baines ve Langfield-Smith (2003), Mat (2010) | |
| H8 | .104 | .188 | Red | Swink ve Nair (2007) | Mizik ve Jacobson (2003), Baines ve Langfield-Smith (2003), Mat (2010) |
| H9 | .211 | .018 | Kabul | Torbali (2017), Mat (2010) | |
| H10 | -.113 | .138 | Red | Timurturkan (2010), Torenvlied ve Velner (1998) | |
| H11 | .271 | .005 | Kabul | Agboola ve Salawu (2011), Tunçer (2013), Barutçu (2000) | |
| H12 | -.043 | .533 | Red | Masunda (2015) | Oreg (2017), Kunze vd. (2013) |
| H13 | .256 | .007 | Kabul | Baines ve Langfield-Smith (2003), Mat (2010) | |

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmayla Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan değişim yönetimi bir bütün olarak ele alınmış ve bu uygulamaların işletmelerin performansına olan etkisi analiz edilmiştir. Yapılan araştırma ile ulaşılan bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Araştırmada H1’nin kabul edilmesi ile rekabetçi çevredeki değişikliklerin ileri imalat teknolojilerini pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca yapılan literatür taramasında rekabetçi çevre ve ileri imalat teknolojileri arasındaki ilişki düzeyini ortaya koyan çok fazla çalışma yapılmadığı görülmüştür. Gelecekteki araştırmaların bu ilişkiyi ele alana katkı sağlamaları noktasında bu çalışmanın öncüller arasında yer alabileceği düşünülmektedir. Rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler, rakiplerinden bir adım önde olabilmek için üretim sürecini yeniden düzenleyecek ve kaliteli ürün artırmalarına yardımcı olabilecek üretim teknolojilerine yatırım yapacaktır. Firmalar sürekli olarak yeni pazar fırsatları aradıkça, öğrenme stratejisini etkileyen yeni ürünler ve pazar geliştirme ile rekabet edecektir. Kalite, esneklik, yenilikçi ürünler ve tedarikin güvenilirliği gibi müşteri odaklı yaklaşımların etkili farklılaşma stratejilerine daha

fazla vurgu yapılarak ve önem verilerek elde edilebileceği düşünülmektedir.

Araştırmada test edilen H2’nin kabul edilmesi ile işletmelerin içerisinde buldukları ortamda fiyatta, ürün geliştirmede, pazarlamada, elde edilen gelir payında ve rakip işletmelerin getirdiği yeniliklerde rekabet düzeyi yükseldikçe farklılaşma stratejilerine daha fazla önem vermeye başladıkları tespit edilmiştir.

İleri imalat teknolojilerinin getirdiği yeniliklerin bedensel güce duyulan ihtiyacı azalttığı ve işletmeleri hiyerarşinin çok daha az olduğu yatay organizasyon yapısına dönüşmeye zorladığı bulunarak (H3’ün kabulü) literatüre katkıda bulunulmuştur. Bu sonuç, Baines ve Langfield-Smith (2003)’in ve Mat (2010)’ın çalışmalarından farklılık göstermiştir. Bu farklılığın nedenlerinin; anılan iki çalışmanın yapıldığı zamandan bu yana ileri imalat teknolojilerinde çok hızlı ilerlemelerin gerçekleşmesi ile Kemalpaşa’daki işletmelerin bu gelişmeleri yakından takip ederek teknolojiyi ön planda tutma ve uygulama gayretlerinin hiyerarşik yapılarındaki seviyeyi azaltmak yönünde işletmeleri bir tercihe götürmesi olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, işletmelerin stratejilerinde yaptıkları değişiklikler ile organizasyon yapılarının daha yatay hale dönüşmesi arasında çok yüksek düzeyde bir

ilişki saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin işlevselliği çok olmayan departmanları ortadan kaldırmak, diğerleri ile birleştirmek ve o departmanlarda görev alan personelin uzmanlıklarını daha spesifik alanlarda kullanmak suretiyle rekabet stratejisini çok daha hızlı kararlar vererek belirlemeyi tercih ettikleri anlaşılmıştır.

H5 hipotezi çevredeki değişikliklerin işletmenin yapısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koyarak literatüre katkı sağlamıştır. Bu sonuç Baines ve Langfield-Smith (2003) ve Mat (2010)'ün çalışmalarında benzer çıkmıştır. Literatürde çevre yapı arasındaki ilişkiyle ilgili olarak çok fazla çalışma yapılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma çevre yapı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için araştırmaya ihtiyaç duyulmakta olduğunu ortaya koyması açısından da önemlidir.

İşletmeler rakiplerinin hareketlerini görerek, bazı durumlarda benchmark yaparak ürünlerinde iyileşme sağlaması ya da tamamen özgün bir şekilde yeni ürün geliştirmeye çalışmasının doğal olarak işletme performansını da arttırdığını H6 hipotezinin kabulü ile ortaya konulmuştur.

İşletmelerin toplam kalite yönetimi anlayışını benimseyerek müşteri memnuniyetini sağlamanın satış büyümesinin gerçekleşmesini böylece işletme gelirlerinin artmasını sağladığı sonucu ise H7 hipotezi ile ortaya konulmuştur. Yöneticilerin çeşitli stratejiler arasından en iyisini ya da iyilerini seçmeleri ile işletme performansı arasında çok yüksek düzeyde bir ilişki mevcuttur.

H8 hipotezi, ileri imalat teknolojileri kullanımı ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği için reddedilmiştir. İleri imalat teknolojilerindeki değişikliklerin işletme performansını etkilemediği sonucu Baines ve Langfield-Smith (2003), Mizik ve Jacobson (2003) ve Mat (2010)'ün çalışmalarıyla farklılık ancak Swink ve Nair (2007)'in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Literatürde birbirine zıt görüşlerin yer almakta olması sebebiyle ileri imalat teknolojisi kullanımının işletme performansına etkisini test edebilmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesinin, çalışanların ekipler halinde çalışması sağlanarak uzmanlıklarından her alanda yararlanılmasının, aynı zamanda çalışanların fikirlerinin önemsenerek katılımcı kültürün işletmeye yerleştirilmesinin çalışanın işletmeye olan aidiyetini arttırdığı böylece işletmenin daha yüksek performansta faaliyet gösterdiği H9 hipotezin testi ile gösterilmiştir.

Çalışanlar, değişimlerden memnun olmayıp tepkilerini işi yavaşlatmak, iş kalitesini azaltmak

suretiyle gösterecekleri tepkileri doğal karşıladığı ve yapısında herhangi bir değişiklik yapma ihtiyacı duymadığı sonucu da H10 hipotezi ortaya çıkarmıştır.

Yöneticilerin her ne kadar iş görenlerin fikirlerine önem gösterse dahi devam eden direnç karşısında anlayış göstermek yerine baskı uygulayarak direnci yok etme yolunu da seçebildiklerini göstermesi açısından H11 hipotezi önemlidir. Bu çalışma yöneticilerin uyguladığı açık ve kararlı baskının iş görenlerin daha çok tepki göstermelerine sebep olduğunu ortaya koymuştur.

H12 hipotezi ile işletmede yapılan değişimler karşısında iş görenlerin sergiledikleri tavrın işletme performansını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de iş bulma konusunda ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu yüzden özel sektörde çalışan iş görenler değişimlerden memnun olmasa ve direnç göstererek tepkilerini belli etseler dahi işlerini kaybetme korkusu taşıdıklarından dolayı işletme performansını düşürme yolunda herhangi bir girişimde bulunmadıkları düşünülmektedir.

H13 hipotezi ise ileri imalat teknolojisindeki değişikliklerin işletme stratejisi üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin teknolojilerini iyileştirme adına yaptıkları her bir yatırım projesinin büyük ölçüde stratejik bir hamle olarak görüldüğü ve bunun da rekabet edebilirliklerini arttırdığı değerlendirilmektedir.

Değişimin tam olarak ne zaman yapılması gerektiğiyle ilgili olarak ortak bir görüş bulunmamaktadır. Ancak işletmeler genelde değişimi kriz zamanlarında uygulamaktadır. Bu da yöneticilerin stres altında ve acele karar vermelerine sebep olmakta, verilen yanlış kararlar işletmelerin geri dönüşü olmayan olumsuz durumlarla karşılaşmasına sebep olmaktadır. Oysa değişim için kriz beklenmemeli işletmenin ihtiyacı olduğu anda gerekli planlamalar ve hazırlıklar yapılarak değişim uygulanmalıdır. Değişim işletmeler için bir zorunluluktur. Bu yüzden yöneticilerin değişimden korkmamaları, değişimin de işletme içerisinde aldıkları herhangi bir karar gibi yönetilebilir bir olgu olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

İş görenler değişim yönetimi karşısında en çok söylenerek tepki göstermektedir. Çalışanlar doğrudan yöneticilerine gidip değişimden duydukları rahatsızlığı ve nedenlerini ifade etmek yerine kendi aralarında söylenmeyi tercih etmekte, bu durumdan yöneticiler haberdar olsa dahi değişimi yönetebilmek adına görmezden gelmektedir. Çalışanlar tepkilerini işi yavaşlatarak da göstermekte, ama her ne kadar işi yavaşlatsalar

dahi üretimi kasten düşürmeyi ve üretim araçlarını bozmayı göze almamaktadır. Bu durum çalışanların değişimleri beğenmese bile işlerini kaybetme korkusunu barındırdıkları ve işlerini sahiplendiklerini göstermektedir. Yöneticiler, iş görenlerin değişim karşısında yüksek düzeyde sergiledikleri olumsuz tutumu önlemek adına çoğunlukla eğitim vermeyi tercih etmekte, toplantılar düzenleyerek iş görenlerden fikirleri toplamakta, bu fikirlerden kullanılabilir olanları değerlendirmekte ve iş görenlerin değişim yönetimi uygulamalarına sağladıkları katkılardan haberdar olmalarını sağlamaktadır.

Bu araştırma özel sektörde yapılmıştır. İleride yapılacak araştırmaların özel sektörün yanı sıra kamu kurumlarında da yapılması önerilmektedir. Böylece bu iki sektörün gerek kendi içinde, gerekse birbirleriyle karşılaştırılmasının sağlanabileceği ve benzerlik/farklılıkların değişim yönetimi yönünden tartışılabilmesi düşünülmektedir. Gelecekte değişim yönetimi alanında yürütülecek araştırmalarda literatürde daha az ele alınan teknik, teknoloji ve önlem boyutlarında daha fazla çalışma yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmada müşteri portföyünün işletmelerde değişim yönetimi algısına etkisi incelenmemiştir. Dolayısıyla işletmelerin sahip oldukları müşteri portföyü ile değişim yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar yapılması ve bu algı ile müşteri odaklı anlayışın değişime etkisinin araştırılması da önerilmektedir.

Sonuç olarak yöneticilerin değişime uyum sağlamak amacıyla kullanılan değişim yönetimi teknikleri hakkında kapsamlı bir şekilde bilgi sahibi olmadıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra değişim sürecinde iş görenlerin değişime karşı gösterdiği direncin önemli olduğu ancak bu direncin işletme performansını anlamlı bir seviyede etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bu alanda yapılan benzer araştırmalarla kıyaslanması sürecinde özellikle teknik, teknoloji ve önlem boyutlarında daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Ayrıca rekabetçi ve teknolojik değişimin yüksek olduğu çevrede, işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi için organizasyon yapısında ve özellikle stratejisinde uyguladığı değişim yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

KAYNAKÇA

Agboola, A. A., Salawu, R. O. (2011), Managing Deviant Behavior and Resistance to Change, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 1.

Aghion, P., Bechtold, S., Cassar, L., Herz, H. (2014). The Causal Effects of Competition on Innovation: Experimental Evidence, *Journal of Law Economics and Organization* 34(2):162-195 · May 2018.

Baines, A. R., Langfield-Smith, K. M. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-Aug),

Bart, C. K. (1986). Product strategy and formal structure. *Strategic Management Journal*. 7,293-312.

Barutçu, E. (2000). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Carreras, A. B., Arroyo, J. C., Blanco, J. E. (2016), Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. A. B. Leyva Carreras, et al. / *Contaduría y Administración* 63 (3), 2018, 1-20.

Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (1997). Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, Nov-Dec , 67-79.

Çubukcu, M. (2018). Strateji ve Yapı Uyumu Konusunda Literatürdeki Mevcut Çalışmalar. *Sakarya İktisat Dergisi Cilt 7, Sayı 3, 2018*, SS. 79-99.

Dowling, M. J., McGee, J. E. (1994). Business and Technology Strategies and New Venture Performance. *Management Science*, 40(12), 1663-78.

Ge, G. L, Ding, D. Z. (2005). Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms. *Journal of Global Marketing*, 18.

Genç, N., Demirdöğen, O. (1994). *Yönetim El Kitabı*. Birey Yayıncılık. Erzurum.

Jouirou, N., Kalika, M. (2004). Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs). *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)*.

Kariuki, P. M. (2011). Effect of Firm Level Factors, Firm Strategy, Business Environment on Firm Performance, (Degree of Doctor of Philosophy), University of Nairobi.

Kim, L, Lim, Y. (1988). Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Location : A Taxonomic Approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.

Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology* ; 28 (2013), 7-8. - S. 741-760.

MacCallum, R. C., Browne, M. W. ve Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.

Masunda, T. (2015), An Evaluation of Resistance to Organizational Change and its Effects on Employee Productivity: The Case of Telecom Namibia, (The Degree of Master of Business Administration), The University of Namibia.

Mat, T. T. (2010). Management Accounting and Organizational Change: Impact of Alignment of Management Accounting System, Structure and Strategy on Performance, (the degree of doctor of philosophy). Edith Cowan University, W.Australia.

Mizik, N., Jacobson, R. (2003). Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, 67.

Oreg, S. (2017). Resistance to Change and Performance: Toward a More Even-Handed View of Dispositional

- Resistance, *The Journal of Applied Behavioral Science* 1–20.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. 1. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Pratistha, B. (2016), The Influence of Strategic Control, Strategy Orientation, and Business Environment on Competitive Strategy and Its Effect to Business Performance, *Electronic Business Journal, Volume 15, Issue 12, 2016*.
- 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-en-Provence, France.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A. ve Dillon, W.R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research, 58(7)*, 935-943.
- Slotegraaf, R., Dickson, P. (2004). The Paradox of a Marketing Planning Capability. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32(4)*, 371–385.
- Swink, M., Nair, A. (2007). Capturing the Competitive Advantages of AMT: Design– Manufacturing Integration As a Complementary Asset. *Journal of Operations Management, 25*, 736-754.
- Temtime, Z. T., Pansiri, J. (2006), Perceived managerial problems in SMEs: Evidence from Botswana. Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 20 Issue: 5, pp.15-17.
- Timurturkan, K. (2010). Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış doktora tezi). DEÜ, SBE, İzmir.
- Torbali, U. (2017). İşletmelerde Yeniden Yapılandırma Süreci ve Çalışanlar Açısından Etkileri, (Yayımlanmamış YL tezi). THK Üniversitesi, SBE, Ankara.
- Torenlid, R., Velner, G. (1998). Informal Networks and Resistance to Organizational Change: The Introduction of Quality Standards in a Transport Company, *Computational & Mathematical Organization Theory, 4:2*, 1998, ss.165- 188.
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*. Ekin Yayınları, Bursa.
- Tunçer, P. (2013), Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, 32(1)*, 373-406.
- Wijbenga and Witteloostuijn. (2007). Entrepreneurial Locus of Control and Competitive Strategies – The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Journal of Economic Psychology*.