

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: ELEKTRİK SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

*Pınar ÇÖMEZ**

ÖZ

Çalışma dünyasının hızla değişen koşulları; ekonomik, sosyal ve kültürel unsurların da yardımıyla örgütsel yapılar ve yönetim tarzlarında sürekli hale gelen bir değişim yaratmaktadır. Sürekli değişim içinde olmak zorunda olan örgütlerde değişimin etkin yönetilmesi, işletmelerin devamlılığı açısından da önemli rol oynamaktadır. Bu gerçekler çerçevesinde çalışmanın amacı değişim yönetiminin, işletmenin içinde bulunduğu durumu anlatan önemli bir gösterge olan finansal performans üzerindeki etkileri irdelemektir. Bu amaçla Ankara, İzmir ve Marmara Bölgesinde, elektrik sektöründe faaliyette olan firmaları kapsayan bir anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Elektrik Sektörü, Finansal Performans

Jel Kodu: M10, M12, M19, M20, M59

THE EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT ON FINANCIAL PERFORMANCE: AN APPLICATION ON ELECTRIC SECTOR

ABSTRACT

The rapidly changing conditions of the working life changes the organizational structures and managerial styles with the help of the economic, social and cultural influences constantly. Because of that, managing the change effectively becomes important for firm survival. Within the framework of these facts, the aim of this study is to examine the effects of the change management on financial performance, which is one of the most important indicators of a firm's situation. To this end it has been performed a survey to the firms operating in electric sector from Ankara , İzmir and Marmara Region.

Keywords: Change management, Electric sector, Financial performance

Jel Code: M10, M12, M19, M20, M59

* pcomez@gmail.com

GİRİŞ

İşletme bilimi kapsamında son yıllarda örgütlerdeki değişim süreci ve bu değişimin örgüt performansına nasıl yansıdığı önemli tartışma konularından birini oluşturmaktadır. Günümüz ekonomik sistemi ve koşulları incelendiğinde, değişimi yakalamak ve bunu örgüt performansına yansıtmak işletmeler için bir tür zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin karşı karşıya kaldığı söz konusu değişimi güdüleyen ise 1980’li yıllardan itibaren dünyada büyük dönüşümlere neden olan küreselleşme sürecidir. Küreselleşmenin uluslararası sermaye hareketleri, üretimde enternasyonelleşme, çok uluslu şirketler ve şirket evlilikleri gibi ekonomik, devletlerin küresel ekonomik yapıya uyum çabaları ve yasal düzenlemeler gibi siyasal ve gelişmiş iletişim ve üretim teknolojileri kullanımının maliyet azaltıcı etkileri gibi teknolojik alanlarda birçok yansıması vardır ve tüm bunlar örgütleri etkilemektedir (Nishiguchi, 2002, 56). Bu bağlamda işletmelerin içinde buldukları dinamik çevreyle olan ilişkileri gitgide karmaşık hale gelmekte ve artan rekabet nedeniyle değişim ve “değişim faaliyetlerinin yönetimi” kavramının önemi daha da artmaktadır. Çalışmada, örgütlerde değişim yönetiminin önemli performans çıktılarından bir tanesi olan finansal performans üzerindeki etkilerinin ne yönde olduğu açıklanmak istenmiştir ve uygulama için elektrik sektörü tercih edilmiştir. Araştırmanın elektrik sektöründe uygulanmasının nedeni, gelecek dönemde önemi daha da artacak ve ekonomik-siyasi konjonktürde belirleyici olacağı düşünülen enerji sektöründe önemli yer teşkil eden elektrik sektörünün gerekli değişim altyapısına sahip olup olmadığı, geçmiş dönemde yapılmış olan değişim çalışmalarının performansına ne ölçüde yansıdığını araştırabilmek böylece gelecek dönemde yapılması muhtemel değişim çalışmalarının başarısına bir projeksiyon olabilmektir. Bu amaçla öncelikle çalışmaya konu olan kavramların açıklanmasına 1. bölümde yer verilmekte, 2. bölümde işletmelerde değişim yönetimi ile performans arası ilişkiye değinilmektedir. 3. bölümde araştırma metodolojisi ve elde edilen bulgulara değinilmektedir. Araştırma sonuç başlığı altında elde edilen bulguların yorumlanması ile gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmesiyle neticelendirilmektedir.

1. Çalışmada Ele Alınan Kavramlar

1.1 Örgütsel Değişim ve Yönetimi

Sahip olduğu dinamik yapı ve nitelik açısından en genel tanımıyla değişim, başka bir biçim verme veya başka bir duruma girme şeklinde tanımlanabilir. Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde herhangi bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt), bir süreç veya ortamın, belli bir durundan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Smid vd., 2006, 40-43).

Bu bağlamda örgütsel değişim, bir örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi ifade etmektir ve yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir olgudur (Çömez, 2007, 3-4).

Örgütlerde değişim faaliyetleri, planlı-plansız, makro-mikro, proaktif-reaktif, geniş kapsamlı- dar kapsamlı, aktif- pasif, adım adım- radikal olmak üzere pek çok farklı karakteristikler içerebilir ve örgütte etkinlik (Murray ve Blackmanz, 2006, 138), verimlilik (Mac Adam, 2000, 235), yenilik (Smid vd, 2006, 42), motivasyon (Andersen, 2000) artışı ve IK güçlendirilmesi (Andersen, 2000, Dale, 2002) gibi farklı amaçlar taşıyabilir. Örgütlerde değişim faaliyetleri üzerinde dış çevre koşullarının

yanı sıra örgütün yönetim sistemleri ve yapısal özellikleri, çalışanların tutum ve davranışları, örgütün değişimi uygulama tarzı (planlı-plansız, radikal vb.), ile değişime hazır olunması gibi iç çevre koşulları da etkilidir (Çömez, 2007, 16-20). Bu çalışmada değişim yönetimi, iç koşullar arasında bahsedilmiş olan şu boyutlarla ölçülmüştür:

- örgütün değişimi uygulama tarzı
- değişime hazır olunması

1.2. Performans Kavramı

İşletme yazınında performans, etkinlikten verimliliğe kadar farklı şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu süreçte kavramsal olarak birbirleri yerine geçebilen çıktı, motivasyon, bireysel performans, örgütsel etkinlik, verimlilik, karlılık, maliyet, rekabet edebilirlik, kalite gibi farklı argümanlar da performans ölçümü için göz önünde bulundurulmuştur (Pritchard, 1992). Bu bilgiler ışığında performans kavramı en genel anlamıyla, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavramdır” denilebilir (Çömez, 2007, 41).

Performans kavramının somutlaşması ve sonuçlarının görülmesi için, gerçekleşen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Performans değerleri, ölçüm işlemi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir. Bu anlamda performans; ölçümü gerçekleştirilen faaliyetten sonra oluşan sonucun değerlendirilmesidir denebilir. Bir işletmede performans; öncelikle mevcut durumun tespiti için daha sonra da uygulanan işletme faaliyetleri neticesinde oluşan durumun tespiti net olarak ortaya koyabilmek amacıyla yapılır.

Örgütler ister üretim isterse hizmet sektöründe bulunsunlar, örgütsel amaçlarının nihai hedefi, üretim sürecinde gösterilen performanstır ve imalat, pazarlama ve finansal gibi pek çok farklı çıktı üzerinden ele alınabilir. Bu çalışmada finansal performans ele alınmıştır.

1.3. Finansal Performans

Ekonomi biliminin temel ilkelerinden olan kıt kaynakların en etkin şekilde kullanımı ve dağıtımı (Boratav, 2006) olgusu işletmelerin finansal yapıları için de geçerlidir. Finansal performans örgütsel değişim ve yönetimi açısından önem taşımaktadır ve önceden ortaya konulan bir hedefin ne kadarının başarıldığı ve bunun miktar, nicelik, kar-zarar açısından yorumlamasıdır. İşletmelerin üretim, pazarlama vb. gibi pek çok faaliyeti bizzat finansal performans üzerinde etkilidir (Upton, 1994, 82).

Bu çalışmada finansal performans şu alt boyutlarda ölçülmüştür:

- Ciro karlılığı (kar/toplam satışlar).
- Aktif karlılığı (kar/toplam varlıklar).
- Firmanın genel performansı

2. Değişim Yönetimi- Performans İlişkisi

Geçmişte işletmenin yıllık faaliyetlerinin bir raporu niteliğinde olan performans değerlendirme, belirli bir dönem içinde yapılanlar ve yapılamayanlar, sorunlar ve başarıların, yönetim kademesi tara-

findan ele alınmasıydı. Bu bağlamda, geleneksel olarak yönetim ve performans değerlendirme sürecinin statik bir nitelik taşıdığı ifade edilebilir. Ancak günümüzde artan rekabet koşulları içerisinde ve çağdaş işletme yönetimi anlayışlarında performans kavramı sadece dönemsel faaliyetler ve sonuçları ile sınırlı değildir. İşletmelerin performans değerlendirmeleri artık her tür faaliyet, uygulama ve kararda göz önüne alınmaktadır. Özellikle stratejik kararların alınması ve uygulanması sürecinde ve geleceğe ilişkin öngörülerde işletme performansları yöneticiler için önemli bir veri niteliğindedir (Fiedler ve Garcia, 1987).

Genel olarak ifade edildiği üzere değişim artık işletmeler için belirli plan ve stratejilerle geliştirilen bir süreçtir; hatta çoğu değişim süreç ve kararları, örgütün uzun vadeli planları arasındaki yerlerini almaktadır. Değişim kavramı, günümüzde, sistematik bir süreç olarak algılandığı ve uygulandığı ölçüde belirli araç ve yöntemlerin kullanımını da gerektirmektedir. Bu bağlamda değişimi yönetebilirliğin en önemli araçlarından biri, işletmelerin performans değerlendirme sistemleridir.

İşletme performans yönetiminin, değişim ile ilgili etkinliği ve verimliliğinden en fazla yönetim kademesi aşağıda anlatıldığı biçimde fayda sağlamaktadır (Upton, 1994, 76; Burton vd., 2004, 72-74).

- Yöneticilerin geliştirecekleri planlama faaliyetlerinde performans ölçümleri önemli bir veri niteliğindedir.

- Performans ölçümü, niceliksel unsurlar yanında niteliksel unsurların da incelenmesini sağladığı için yönetim için faydalıdır. Performansı düşük olan ve bu durumun süreklilik gösterdiği birimlerin yaşadığı muhtemel sorunların saptanabilmesine yardımcı olur. Performans değerlerini, örgüt içi iletişim, ilişkilerdeki uyum, çalışan memnuniyeti ve benzeri unsurları da hesaba katarak değerlendiren yöneticiler için sorunların saptanmasında önemli bir araç niteliğindedir.

- İşletmelerin uyguladıkları performans değerlendirmeleri örgüt içi birimlerin kendilerini geliştirmeleri gereken yönleri yansıtması bakımından da önemlidir. Özellikle bunu fark eden yönetim kademesinin konuyla ilgilenmesi ve planlamalara dahil etmesi muhtemeldir.

- Performans, değerlendirme birimlerin mevcut sorunlarını yansıttığı kadar yönetim ya da yönetici kesiminde yönetebilirlik durumlarını yansıtması bakımından önemlidir. Farklı bir anlatımla, performans değerlendirme, aynı zamanda, yönetici kesim için bir tür ayna niteliğindedir.

- Performans değerlendirme verilerine bakarak işletmede çalışanların başarıları konusunda yeterli bir bilgi yoksa onların istenen sonuçlara yönlendirilmesi veya sonuca göre yetiştirilmesi de zor olacaktır. İyi düzenlenmiş bir performans değerlendirme çalışmasının sonuçları, yöneticiye her kademedeki işgören hakkındaki düşüncesini doğrudan bilgi aktarmaya yardım edecektir.

Performans değerlendirme ile yöneticiler gerekli görülen noktalarda her biri birer değişim faaliyeti olan iyileştirmeler, geliştirmeler ya da üretken olmayan çalışmaların önlenmesi gibi tedbirler alabilir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Kapsam

Çalışmanın amacı, örgütlerde değişim yönetim uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

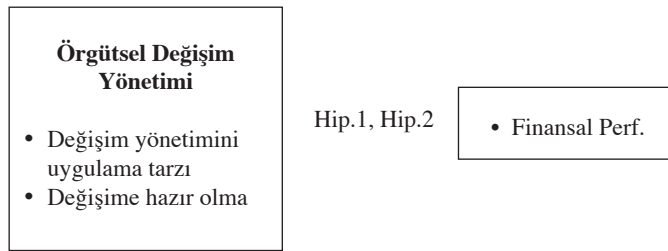
Değişim Yönetimi

Çalışmada değişim yönetimi M.Hammer'ın Değişim Mühendisliği kitabından uyarlanan 12 soru ile ölçüldü (Aydın, 2001).

Finansal Performans

Firmanın finansal performansın ölçümünde son 3 yıl referans olarak alınmış ve ankette de ilgili ölçeğin son 3 yıl göz önüne alınarak cevaplanması gerektiği belirtilmiştir. Finansal performans, Hagedorn ve Cloudt (2003)'ün çalışmalarında kullandıkları 3 soruluk ölçekten adapte edilmiştir.

3.3 Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 1: Araştırma modeli ve hipotezleri

Hip.1: Örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı ile finansal performans arasında ilişki vardır.

Hip.2: Örgütün değişime hazır olması ile finansal performans arasında ilişki vardır.

3.4. Veri Kaynakları

Analizler için gereken verilerin elde edildiği örneklem grubu Marmara Bölgesi, Ankara ve İzmir'de faaliyet gösteren elektrik firmalarında çalışan beyaz yakalı çalışanlar ve orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme tekniği tercih edilmiştir. Araştırmaya katılan 80 firmadan 120 çalışan ile görüşülmüş ve 9 anket analiz için uygun olmadıklarından çıkartılarak kalan 111 anket ile analizlere devam edilmiştir.

3.5. Kısıtlar ve Literatüre Katkı

Araştırmanın örneklem sayısının küçük oluşu en büyük kısıt olarak belirlemektedir. Bu durum ağırlıklı olarak tek bir sektör odaklı araştırma yapılmasından ve anket sorularına cevap verebilecek nitelikte olan beyaz yakalı çalışanlar ile yöneticileri kapsamamasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte çalışma, enerji alanındaki sektörlerin içinde bulunduğu değişim ve dönüşüm sürecinde önemli bir yer teşkil eden elektrik sektörünün seçilmesiyle bu alanda literatürdeki boşluk doldurulmakta; Türk Sanayi ve ilerde araştırma yapacak kişiler için faydalı bilgiler verilmektedir.

3.6. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizinde SPSS 10.0 istatistik analiz programı kullanılmıştır. Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sırasıyla ele alınıp açıklanacaktır.

3.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmada elde edilen demografik bilgilerden bazıları aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 1 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	59	53,6
Bayan	51	46,4
Toplam	110	100,0
Cevapsız	1	
Toplam	111	

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımı

	Frekans	%
Lise	9	8,2
Y. Okul	14	12,7
Üniversite	61	55,5
Yüksek Lisans ve Doktora	26	23,6
Toplam	110	100,0
Cevapsız	1	
Toplam	111	

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Departman Dağılımı

	Frekans	%
5 ve altı	58	52,7
6-10	36	32,7
11 ve üstü	16	14,5
Toplam	110	100,0
Cevapsız	1	
Toplam	111	

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi Dağılımı

	Frekans	%
Üretim	37	33,6
Finans/Muhasebe	18	16,4
Pazarlama Satış	27	24,5
Diğer	28	25,5
Toplam	110	100,0
Cevapsız	1	
Toplam	111	

3.6.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi sonuçları ve açıklanan toplam varyans Tablo 5 ve 6'da gösterilmektedir. Buna göre, değişkenleri ölçmek için kullanılan anket sorularının bütünlük teşkil etmiş ve değişkenlere doğru yüklenmiştir.

Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi ile ilgili olara 12 soru sorulmuş olup faktör analizleri neticesinde beklendiği üzere 2 faktöre ayrılmıştır. Örgütün değişime hazır olması boyutunun 5. ve 8. sorusu ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı boyutunun 1. ve 4. sorusu başka faktörlere yüklendiği için ölçek dışı bırakılmıştır.

Finansal Performans

Finansal performansa ilişkin sorulan soruların tamamı tek faktöre yüklenmiş, herhangi bir soru çıkarılmamıştır.

Tablo 5: Değişim yönetimi ile ilgili faktör dağılımı

SORULAR	BİLEŞENLER	
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
DEĞİŞİME HAZIR OLMA		
Çalıştığım kurum bir bütün olarak değişim yönetimine ve temel bir değişime ihtiyaç olduğunun farkında.	,669	
Çalıştığım kurum değişim yönetiminin, kurum yapısını ve süreçlerini, işleri, organizasyonel yapıyı, yönetim sorumluluklarını ve diğer pek çok şeyi etkileyecek çok boyutlu bir değişime yol açacağını anlıyor.	,721	
Çalıştığım kurum, değişim yönetimi lideri ile üst düzey yönetim ekibinin değişim çalışmalarına gerçekten inandıklarını ve bu inançlarının uzun vadeli olduğunu biliyor	,703	
Çalıştığım kurumda bir küçülme ya da yeniden yapılanma programının genellikle yol açtığı kuşku, güvensizlik ve belirsizlik ortamı yok.	,550	
Çalıştığım kurumda temel personel organizasyonları (insan kaynakları, finans ve bilişim sistemleri). değişim yönetimi çalışmaları hakkında olumlu fikre sahip ve değişim çalışması taleplerine yenilikçi tepki verebilecek kapasitede.	,767	
Çalıştığım kurum toplam kalite yönetimi çalışmaları ile değişimi kabul etmeye hazır bir ortam yarattı.	,661	
DEĞİŞİM YÖNETİMİNİ UYGULAMA TARZI		
Değişim yönetimi çalışmalarında risk alma, öğrenme ve belirsizliğe dayanan ilerleme tarzı çalıştığım kurumu rahatsız etmiyor		,769
Değişim yönetimi çalışması organizasyonel ünitelerden daha ziyade ana iş süreçleri üzerinde yoğunlaşıyor.		,752
Çalıştığım kurumda yöneticiler değişim süreç ekiplerinde çalışan personele süreçler konusunda sınırsız sorumluluk veriyor ve süreçlerin değişim çalışmalarında başarıyla oluşturulması için teşvik ediyorlar.		,572
Toplam Açıklanan Varyans: % 58,076		

Tablo 6: Finansal performans ile ilgili faktör dağılımı

SORULAR	BİLEŞENLER		
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
FİNANSAL PERFORMANS			
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar).		,888	
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar).		,864	
Firmanın genel olarak karlılığı		,564	
Toplam Açıklanan Varyans: % 66,216			

3.6.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenirlik (α), kısaca bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından kaynaklanır (Kerlinger, 1986). Tablo 7'ye göz atıldığında alfa değerlerinin 0,6577 ile 0,7373 arasında olduğu görülecektir. Bu da literatürde belirtilen güvenilirlik sınırları içerisinde kalmaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988).

Tablo 7: Değişkenlerle ilgili güvenilirlik katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α).
Değişime Hazır Olma	6	73,73
Değişimi Uygulama Tarzı	3	69,15
Finansal Performans	4	65,77

3.6.4. Korelasyon Analizleri

Tablo 8'de modeldeki değişkenlere ait alfa, pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,70 ile 0,91 arasında değişmektedir bu da aradaki varyans (değişkenlik) miktarının geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz,1999; Ergün, 2003).

Tablo 8'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Bire bir korelasyon sayıları iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır (Yılmaz, 1999; Ergün, 2003). Dolayısıyla Tablo 8'de ($\rho < 0.05$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 8'deki korelasyon katsayılarına bakıldığında, ikili seviyede incelenen değişkenlerin bir arasında $\rho < 0.05$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu hipotezlerde öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 8: Değişkenlere ait korelasyon katsayıları, ortalamaları, alfa ve standart sapma değerleri

DEĞİŞKENLER	alfa	Ortalama	Standart Sapma	Değişime Hazır Olma	Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı	Finansal Performans
Değişime Hazır Olma	73,73	3,30	0,91	1		
Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı	69,15	3,25	0,84	,531**	1	
Finansal Performans	65,77	3,64	0,70	,375**	,425**	1

** $p < 0,05$

3.6.5. Regresyon Analizi

Tablo 9’da finansal performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F = 14,509$, $\rho < 0,01$) olup R^2 değeri 0,212 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden değişime hazır olma ve değişim yönetimini uygulama tarzı ($\rho < 0,05$) finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 9: Finansal performansa değişim yönetiminin etkisi ile ilgili regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t
Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı	,207	2.057*
Değişime Hazır Olma	,315	3.127*
F= 14,509 p=,000	R²= ,212	

* $p < 0,05$

3.6.6. Araştırma Modelinin ve Hipotezleri Genel Sonuçları

Anket sonuçlarının analizi neticesinde kabul edilen hipotezlerin durumu tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10: Hipotezlerin genel sonuçları

Hipotez	Kabul/Ret
Hip.1: Örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı ile finansal performans arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.2: Örgütün değişime hazır olması ile finansal performans arasında ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ

Örgütsel değişim kavramı eskinin yerine yeni olanı getirme, radikal değişimler, hedeflenen vizyona ulaşmak için organizasyonda yapısal veya kültürel değişimleri bünyesinde barındırmakta ve bir süreci ifade etmektedir. Fakat her değişim gibi örgütsel değişimler de örgütsel direnç, değişimi benimsememe, gelecekle ilgili belirsizlikler gibi faktörler nedeniyle kolay uygulanamaz ve sonuçları beklendiği gibi olmayabilir. Bu noktada değişimin doğru biçimde ele alınması ve etkin yönetilmesi, değişim yönetiminin başarısı ve çeşitli örgütsel çıktılar üzerinde beklenen yararı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, değişim yönetiminin finansal performans üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Finansal performans çıktısı, işletmenin hem içinde bulunduğu mevcut koşulları yansıtması, hem de geçmişten gelen verileri bünyesinde taşıması açısından oldukça belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu sayede geçmişte yapılmış olan değişim faaliyetlerinin bugüne yansımalarının ne şekilde olduğu görülebildiği gibi, bu verilerden hareketle bugünün faaliyetlerinin de gelecekteki yansımalarının neler olacağı üzerinde bir tahmin yapılabilmektedir.

Finansal performans ile değişim yönetiminin her iki boyutu (değişime hazır olma ve değişim yönetimini uygulama tarzı) arasında da pozitif ilişki bulunmuştur. Bu sonucu örgütün değişim sürecini etkin bir biçimde yönetmesi, olası risk ve kazançları iyi analiz ederek kendisini tehditlere karşı hazırlaması, kendisine en uygun değişim yöntemiyle planlı ya da plansız, iyileştirme ya da radikal ne olursa olsun bundan maksimum kazancı elde edebilmesi olarak açıklamak mümkündür.

KAYNAKLAR

ANDERSEN Arthur (2000), **2001'e Doğru İnsan Kaynakları**, Sabah Yay, İstanbul

AYDIN, MELEK (2001), "Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve Radikal Değişim Yönetimi Tekniği: Değişim Mühendisliği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Sos. Bil. Enst.

BAGOZZI, R. P. AND YI, Y. (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring): 74-94

BORATAV, Korkut (2006), **Türkiye İktisat Tarihi**, İmge Yay, İstanbul

BURTON Richard M., LAURIDSEN Jørgen, and OBEL Børge (2004), "The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance", *Human Resource Management*, Spring 2004, Vol. 43 (1): 67-82.

ÇÖMEZ, Pınar (2007), “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Sos. Bil. Enst.

DALE BEACH S. (2002), **Personel Management of People At Work**, Macmillan Publishing, New York

ERGÜN, E. (2003), “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü

FIEDLER Fred E., GARCIA Joseph E. (1987c), **New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance**, New York : John Wiley and Sons

HAGEDORN, J. and CLOODT, M. (2003) “Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?” *Research Policy*, 32: 1365-1379

KERLINGER, F. N. (1986), **Foundations of behavioral research**. New York: Holt, Rinehart and Winston

MCADAM, Rodney (2000), “Konowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations: A Qualitative Study”, *Knowledge and Process Management*, Vol.7, No.4 p:233-241

MURRAY Peter and BLACKMANZ N. (2006), “Managing Innovation through Social Architecture, Learning, and Competencies: A New Conceptual Approach, Knowledge and Process Management”, Volume 13 Number 3 pp 132–143 Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

NISHIGUCHI KIYOKATSU (2002), **Regional Economic Cooperation in East Asia After The Crisis**, Centre for Japanese Research, University of British Columbia

PRITCHARD, R.D. (1992), Organizational productivity, In M.D. Dunnette and L.M. Hough, Handbook of industrial and organizational psychology, Consulting *Psychologist Pres*, Vol:3., Palo Alto, CA.

SMID Gerhard, HOUT Eelco Van, BURGER Yvonne (2006), “Leadership in Organizational Change: Rules for Successful Hiring in Interim Management” , *Journal of Change Management*, vol:6, no:1

UPTON, D. (1994), “The management of manufacturing flexibility”, California Management Review, Vol. 36 No. 1, pp. 72-89.

YILMAZ C. (1999), Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University Improving Organizational Performance

