

**T.C.**  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ORGANİZASYONUN SÜREÇ**  
**İNOVASYONLARINA ÇALIŞANLARIN**  
**KATILIMININ VE DİRENCİNİN İNCELENMESİ:**  
**OTOMOTİV SANAYİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET**  
**GÖSTEREN BİR FİRMA ÜZERİNE UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Recep Sefa ÜZMEZ**

**İZMİR – 2018**

**T.C.**  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ORGANİZASYONUN SÜREÇ**  
**İNOVASYONLARINA ÇALIŞANLARIN**  
**KATILIMININ VE DİRENCİNİN İNCELENMESİ:**  
**OTOMOTİV SANAYİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET**  
**GÖSTEREN BİR FİRMA ÜZERİNE UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Recep Sefa ÜZMEZ**

**DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Berna TEKTAŞ SİVRİKAYA**

**İZMİR – 2018**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**ORGANİZASYONUN SÜREÇ İNOVASYONLARINA ÇALIŞANLARIN KATILIMININ VE DİRENCİNİN İNCELENMESİ: OTOMOTİV SANAYİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMA ÜZERİNE UYGULAMA**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.....

Recep Sefa ÜZMEZ

İmza



TS EN ISO  
9001:2015

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ/PROJE SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme .....Anabilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans / ~~Doktora Programı~~ öğrencisi Recep Sefa ÜZMEZ ile ilgili Tez/Proje Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: İşletme ..... Anabilim Dalı Başkanı  
Sayı :

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez/Proje Sınav Jürimiz tarafından incelenen Organizasyonun Süreci İnovasyonlarına başlıklı yüksek lisans / ~~doktora~~ tezi ile ilgili çalışanlarının katılım ve direncinin incelenmesi başlıklı yüksek lisans / doktora tezi ile ilgili Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firma üzerine uygulanan olarak jürimiz.....tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez/Proje Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında ~~OYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ~~ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / ~~Doktora~~ tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı
Tez Danışmanı	<u>Yrd. Doç. Dr. Berna Telatay Şimşek</u>
Üye	<u>Yrd. Doç. Dr. Fırat Eren Betültepe</u>
Üye	<u>Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTLU</u>
Üye	
Üye	

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

# ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

**ORGANİZASYONUN SÜREÇ İNOVASYONLARINA ÇALIŞANLARIN  
KATILIMININ VE DİRENCİNİN İNCELENMESİ: OTOMOTİV SANAYİ  
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMA ÜZERİNE  
UYGULAMA**

**Recep Sefa ÜZMEZ**

**İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

Çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla beraber sürekli var olan rekabet ve teknolojik yenilikler işletmelerin iç ve dış çevrelerine olan uyum süreçlerini etkilemektedir. İşte bu yüzden işletmelerin bu uyum sürecini daha etkili yönetmek için yeni altyapı ve stratejiler belirlemesi gerekmektedir. Hızlı değişen teknolojik altyapılar ve sürdürülebilir rekabetin bir sonucu olarak işletmelerin ürettiği ürün ve hizmetlerin yaşam süreleri çok kısalmış bunun sonucu olarak farklı ürünler üreten işletmelerin ürün yenileme ve güncelleme süreleri birkaç aya kadar düşmüştür. Organizasyonlar bu süreçte kendilerini değişime hazırlayıp değişimi uyguladıkça da bu süreçlerin uygulanması kolay gerçekleşmemektedir.

Bu çerçevede tez çalışmasında inovasyon süreçlerinin ve uygulamalarının değişim kavramına olan katılım ve direnç üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma otomotiv sanayi sektöründe faaliyet gösteren otomobil, ticari, zirai, iş makineleri ve endüstriyel makinalar için yağ, yakıt, hava, kabin, hava kutucu ve hidrolik filtre ürünleri üreten bir işletmedeki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Değişim Yönetimi, Değişime Direnç, İnovasyon

# **ABSTRACT**

**Master Thesis**

## **INVESTIGATING THE EMPLOYEES RESISTANCE TO PROCESS INNOVATIONS OF THE ORGANIZATION: APPLICATION ON A COMPANY OPERATING IN AUTOMOTIVE INDUSTRY SECTOR**

**Recep Sefa UZMEZ**

**Izmir Katip Celebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Master of Business Administration Thesis Program**

Competition and technological innovations, which are constantly present together with modern management approaches, affect the processes of harmonization of the enterprises with their internal and external environments. That is why businesses need to set new infrastructure and strategies to manage this compliance process more effectively. As a result of rapidly changing technological infrastructures and sustainable competition, the life span of products and services produced by enterprises has been so shortened that the product renewal and update times of enterprises producing different products have fallen by a few months. Organizations can not easily implement these processes by preparing themselves for change and implementing change in this process.

In this framework, it was researched whether the innovation processes and practices have an effect on the participation and resistance to the concept of change. The research has been conducted on employees in an operation that produce oil, fuel, air, cabin, airbox and hydraulic filter products for automotive, commercial agricultural, work machinery and industrial machinery operating in the automotive industry.

**Keywords:**Change, Change Management, Resistance to Change, Innovation

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
ÖNSÖZ.....	xvi
GİRİŞ .....	1

### I. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ .....	4
1.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı.....	4
1.1.2. Örgütsel Değişimin Özellikleri .....	4
1.1.2.1. Değişimin Yönetilmesi Özelliği.....	5
1.1.2.2. Değişimin Uzmanlık Gerektirmesi Özelliği.....	5
1.1.2.3. Değişimin Bilgiyle Desteklenmesi Özelliği.....	5
1.1.2.4. Planlanmış Bir Süreç Özelliği .....	6
1.1.3. Örgütsel Değişimin Çeşitleri.....	6
1.1.4. Örgütsel Değişimin Önemi .....	7
1.2. ÖRGÜTLERİ DEĞİŞİME ZORLAYAN ETKENLER .....	8

1.2.1. Dışsal Etkenler .....	9
1.2.1.1. Ekonomik Etkenler.....	10
1.2.1.2. Sosyo-Kültürel Etkenler.....	10
1.2.1.3. Politik Çevredeki Etkenler .....	11
1.2.1.4. Teknolojik Çevredeki Etkenler .....	12
1.2.1.5. Ekolojik Çevredeki Etkenler .....	12
1.2.2. İçsel Etkenler.....	13
1.2.2.1. Büyüme .....	14
1.2.2.2. Şirket Birleşmeleri .....	14
1.2.2.3. Gerileme .....	14
1.2.2.4. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi.....	14
1.2.2.5. Örgütsel Eksiklikler .....	15
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ .....	15
1.3.1. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri .....	15
1.3.1.1. Güç ve Çatışma .....	15
1.3.1.2. Departmanların Yönelimindeki Farklılıklar.....	16
1.3.1.3. Mekanik Örgütsel Yapı .....	16
1.3.1.4. Örgüt Kültürü .....	16
1.3.2. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri .....	17
1.3.2.1. Rasyonel Nedenler .....	18
1.3.2.2. Psikolojik Nedenler .....	18
1.3.2.3. Bilinmeyen Korkusu .....	19
1.3.2.4. Alışkanlıklar .....	19
1.3.2.5. Güvenlik .....	19
1.3.2.6. Ekonomik Nedenler .....	20
1.3.2.7. Sosyolojik Nedenler .....	20



1.3.3. Değişime Direncin Olumlu Yönleri .....	21
1.3.4. Değişime Direnci Yenmenin Yolları .....	21
1.3.4.1. Eğitim ve Haberleşme .....	23
1.3.4.2. Katılım .....	24
1.3.4.3. Destekleme ve Kolaylaştırma .....	24
1.3.4.4. Pazarlık ve Araştırma.....	24
1.3.4.5. Taviz Verme.....	25
1.3.4.6. Tehdit Uygulama ve Baskı Yapma .....	25
1.4.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE ORTAYA ÇIKAN MODELLER, YAKLAŞIMLAR VE LİTERATÜR TARAMASI .....	26
1.4.1. Markus BAER ve Michael FRESE Firma Performansının Sağlanması İçin Yenilikçilik, Psikolojik Güven ve Süreç İnovasyonu Modeli.....	26
1.4.2. Kurt Lewin Değişim Modeli .....	27
1.4.3. Coch ve French Değişime Karşı Direnç Çalışmaları.....	28
1.4.4. Lawrence Değişime Karşı Direnç Çalışmaları.....	28
1.4.5. ADKAR Değişim Modeli .....	29

## II. BÖLÜM

### İNOVASYON

2.1. İNOVASYON KAVRAMI.....	30
2.1.1. İnovasyonun Tanımı .....	31
2.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ .....	34
2.3. İNOVASYON KAYNAKLARI .....	38
2.3.1. Firmalar .....	39
2.3.2. Üniversiteler.....	39
2.3.3. Bireyler.....	40

2.3.4. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar .....	40
2.3.5. Devlet Destekli Araştırmalar.....	41
2.4. İNOVASYON TÜRLERİ .....	41
2.4.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu .....	41
2.4.2. Süreçlerde İnovasyon .....	42
2.4.3. Organizasyonel İnovasyon .....	43
2.4.4. Pazarlama ve Pazarlama Uygulama İnovasyonu .....	43
2.4.5. Hammadde İnovasyonu.....	44
2.4.6. Radikal İnovasyon.....	44
2.4.7. Artırımsal İnovasyon.....	44
2.4.8. Orta Alan İnovasyonu .....	45
2.4.9. Modüler İnovasyon .....	45
2.4.10. Mimaride İnovasyon .....	45
2.4.11. Sosyal İnovasyon .....	46
2.4.12. Eko İnovasyon.....	46
2.4.13. Geçici İnovasyon.....	46
2.4.14. Yeniden Birleşim İnovasyonu.....	47
2.5. İNOVASYON ÇIKARIMLARI .....	47

### **III. BÖLÜM**

#### **ORGANİZASYONUN SÜREÇ İNOVASYONLARINA ÇALIŞANLARIN KATILIMININ VE DİRENCİNİN İNCELENMESİ: OTOMOTİV SANAYİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMA ÜZERİNE UYGULAMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	49
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	49
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	52

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	55
3.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	55
3.1.5. Verilerin Analiz Yöntemi.....	56
3.2. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR.....	57
3.2.1. Frekans Analizleri .....	57
3.2.2. Faktör Analizi .....	61
3.2.3. Hipotezlerin ‘‘T’’ Testi İle Analiz Edilmesi.....	65
3.2.4. Hipotezlerin Kabul Edilme Durumlarının Karşılaştırılması .....	88
<b>SONUÇ.....</b>	<b>89</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>100</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>105</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Değişime Direnci Önlemek İçin Uygulanan Yöntemler.....	22
<b>Tablo 2:</b> İnovasyonun Değişken Tanımları.....	33
<b>Tablo 3:</b> Çalışanların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı.....	58
<b>Tablo 4:</b> Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Frekans Dağılımı.....	58
<b>Tablo 5:</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı.....	58
<b>Tablo 6:</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı.....	59
<b>Tablo 7:</b> Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Frekans Dağılımı.....	59
<b>Tablo 8:</b> Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı.....	59
<b>Tablo 9:</b> Çalışanların İşi Seçme Nedenine Göre Frekans Dağılımı.....	60
<b>Tablo 10:</b> Çalışanların Daha Önce Teknoloji Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına Göre Frekans Dağılımı.....	60
<b>Tablo 11:</b> Çalışanların Organizasyonda Gerçekleştirilen Örgütsel Değişim Uygulamalarına Bakış Açısına Göre Frekans Dağılımı.....	60
<b>Tablo 12:</b> Oransal Ortak Etken Varyansı.....	62
<b>Tablo 13:</b> KMO ve Barlett Test Sonuçları.....	63
<b>Tablo 14:</b> Toplam Varyans Oranı.....	64
<b>Tablo 15:</b> Rotasyon Matrisi.....	65
<b>Tablo 16:</b> <i>Çalışanların Örgütsel Değişim Uygulamalarına Bakış Açısına Göre Departman İçerisindeki Örgütsel Değişim Çalışanların İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırmasına Yönelik Grup İstatistikleri.....</i>	67
<b>Tablo 17:</b> <i>Çalışanların Örgütsel Değişim Uygulamalarına Bakış Açısına Göre Departman İçerisindeki Örgütsel Değişim Çalışanların İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırmasına Yönelik T-Testi İstatistikleri.....</i>	67
<b>Tablo 18:</b> <i>Çalışanların Örgütsel Değişim Uygulamalarına Bakış Açısına Göre Departman İçerisindeki Örgütsel Değişim Çalışanların İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırmasına Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi.....</i>	68
<b>Tablo 19:</b> <i>Daha Önce Otomotiv Sanayi Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına Göre Çalışanların Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki</i>	

Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri .....	68
<b>Tablo 20:</b> <i>Daha Önce Otomotiv Sanayi Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına Göre Çalışanların Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T Testi İstatistikleri.....</i>	69
<b>Tablo 21:</b> <i>Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri.....</i>	70
<b>Tablo 22:</b> <i>Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri.....</i>	70
<b>Tablo 23:</b> <i>Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi.....</i>	71
<b>Tablo 24:</b> <i>Çalışanların Yaşlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri .....</i>	72
<b>Tablo 25:</b> <i>Çalışanların Yaşlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri.....</i>	73
<b>Tablo 26:</b> <i>Çalışanların Yaşlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi.....</i>	73
<b>Tablo 27:</b> <i>Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri.....</i>	74
<b>Tablo 28:</b> <i>Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri.....</i>	75
<b>Tablo 29:</b> <i>Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri.....</i>	76

<b>Tablo 30:</b> Çalışanların <i>Gelir Durumlarına</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri.....	76
<b>Tablo 31:</b> Çalışanların <i>Gelir Durumlarına</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi.....	77
<b>Tablo 32:</b> Çalışanların <i>İşi Seçme Nedenlerine</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri.....	78
<b>Tablo 33:</b> Çalışanların <i>İşi Seçme Nedenlerine</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri.....	78
<b>Tablo 34:</b> Çalışanların <i>İşi Seçme Nedenlerine</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi.....	79
<b>Tablo 35:</b> <i>Daha Önce Otomotiv Sanayi Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına</i> Göre Çalışanların Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri.....	80
<b>Tablo 36:</b> <i>Daha Önce Otomotiv Sanayi Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına</i> Göre Çalışanların Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri.....	80
<b>Tablo 37:</b> Çalışanların <i>Öğrenim Durumlarına</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri.....	81
<b>Tablo 38:</b> Çalışanların <i>Öğrenim Durumlarına</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri.....	82
<b>Tablo 39:</b> Çalışanların <i>Öğrenim Durumlarına</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi.....	82
<b>Tablo 40:</b> Çalışanların <i>İşi Seçme Nedenlerine</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri .....	84

<b>Tablo 41:</b> Çalışanların <i>İşi Seçme Nedenlerine</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri.....	84
<b>Tablo 42:</b> Çalışanların <i>İşi Seçme Nedenlerine</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi.....	85
<b>Tablo 43:</b> Çalışanların <i>Şirketteki Çalışma Sürelerine</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri.....	86
<b>Tablo 44:</b> Çalışanların <i>Şirketteki Çalışma Sürelerine</i> Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri.....	86
<b>Tablo 45:</b> Çalışanların <i>Şirketteki Çalışma Sürelerine</i> Göre Yöneticiler Çalışanların Gerçekçi Olarak Nitelendirdiği Örgütsel Değişim Programlarını Uygulama Düzeyleri Bakımından Grup İstatistikleri.....	87
<b>Tablo 46:</b> Çalışanların <i>Şirketteki Çalışma Sürelerine</i> Göre Yöneticiler Çalışanların Gerçekçi Olarak Nitelendirdiği Örgütsel Değişim Programlarını Uygulama Düzeyleri Bakımından T-Testi İstatistikleri.....	87
<b>Tablo 47:</b> Hipotezlerin Kabul/Ret Durum Tablosu.....	88

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> İnovasyon Hunisi.....	38
<b>Şekil 2:</b> İnovasyon Kaynakları.....	39



## KISALTMALAR LİSTESİ

- CAD:** Bilgisayar Destekli Yönetim
- CAM:** Bilgisayar Destekli Dizayn
- GSYH:** Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
- OECD:** Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences
- TDK:** Türk Dil Kurumu
- YÇP:** Yenilik Çerçeve Programı

## ÖNSÖZ

Günümüzde organizasyonel süreçlerde örgütsel değişime dair inovatif uygulamalar, süreçler, yeni yönetim sistemleri ve fikirler kaçınılmaz hale gelmiştir. Pazarda faaliyetini sürdürmek isteyen ve ayrıca pazar payını genişletmek isteyen işletmeler bu örgütsel değişim sürecini iyi yönetmeli ve organizasyon içerisindeki gerekli süreçlere değişime konu olan faktörleri uyarlamalıdır.

Organizasyonlarda örgütsel değişimin öneminin her geçen gün artmasından dolayı bu çalışmada otomotiv sanayi sektöründe faaliyet gösteren otomobil, ticari, zirai, iş makineleri ve endüstriyel makinalar için yağ, yakıt, hava, kabin, hava kutucu ve hidrolik filtre ürünleri üzerine üretim yapan bir firma üzerinde çalışanların inovatif uygulamalar karşısındaki dirençleri ve bakış açılarını ölçmek için bir anket uygulaması yapılmıştır. Ayrıca organizasyonda değişime direncin başarılı bir şekilde yönetilmesi için neler yapılması gerektiği ortaya konulmuştur.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırma sürecinde, yürütülmesinde, değerlendirilmesinde ve diğer tüm süreçlerinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Berna TEKTAŞ SİVRİKAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Recep Sefa ÜZMEZ**

**İZMİR – 2018**

## GİRİŞ

Geçtiğimiz 40 yıl boyunca iş süreçleri tekrar tasarlanmış ve değişim kavramı hem örgütleri hem de çevresini etkilemeye başlamıştır. Bu değişim sürecini vurgulamak için Coch ve Frenh (1948) “*İnsanların işlerindeki sık değişiklikler rekabet koşullarını yakalamak ve teknolojik gelişmeleri takip edebilmek için gereklidir*” gibi bir açıklama ile örgütsel değişimin gerekliliğini vurgulamışlardır. Bununla beraber General Motors şirketinde araştırma ve geliştirme bölümünde başkanlık yapmış Charles F. Kettering de “*eğer ki bir işi her zaman aynı şekilde yapıyorsanız bu muhtemelen yanlıştır*” şeklindeki açıklamasıyla örgütsel değişimin gerekliliğini belirtmiştir.

Örgütlerin değişim kavramını yaşamalarının en temel sebebi ise iç ve dış çevrelerindeki sürekli değişme olgusudur. İşte bu sürekli değişen çevre koşullarının bir sonucu olarak küreselleşme, teknolojik yenilikler ve tüketicilerinin istek ya da ihtiyaçlarındaki değişimler meydana gelmiştir. Organizasyonlar bu bahsedilen değişim ve kavramlara uyum sağlamalıdır.

İşletmeler küçük ya da büyük olsun hem faaliyet gösterdikleri sektör hem de çevresel faktörler muhakkak değişim kavramıyla karşılaşacaktır. İşte bu değişim sürecinin en temel nedeni ise dışsal etkenlerden dolayı meydana gelmektedir. Bu kapsamda Attman (2000) meydana getirdiği araştırmada Amerika’daki işletmelerin %75’inin kapsamlı bir değişim sürecine uğradıklarından bahsedilmiştir. Sonuç olarak bu istatistiksel veriden değişim kavramının boyutu ve hızı anlaşılmaktadır.

Etkili bir biçimde organize edilmiş olan değişim kavramı örgütsel gelişim ve çalışanlar için olumlu etkiler meydana getirebilir. Örgütlerde karar vericiler için ise değişim kavramı sektörde var olma, gelişme, kârlılıkları artırma ve inovasyon süreçleri adına bir çözüm seçeneği sunmaktadır. İş görenler için değişim kavramı ise kariyer süreçleri adına farklı fırsatlar doğurabilir ve tüketici memnuniyetinin artırılmasını sağlar (A. Mills ve J. Mills, 2008: 28 – 31).

Örgütsel değişim kavramı ile ilgili günümüzde ele alınan akademik çalışmalar örgütsel değişim kavramının farkındalığını hızla arttırmaktadır. Örnek olarak Amerika’daki Ulusal Kütüphanede örgütsel değişim kavramı üzerine ele alınmış

çalışmalar 1960 yılında hiç yokken bu akademik çalışmalar 2006 yılına gelindiğinde yaklaşık 3400 çalışmaya varmıştır (Mills, 2003: 98).

Değişim kavramı örgütler için son derece önemli bir kavramdır. Değişim yönetimi kavramı örgütlere rekabet avantajı ve örgütsel etkinlik sağlamaktadır. Bu sürecin bir sonucu olarak yöneticiler değişim kavramının meydana getireceği etmenlere karşı donanımlı olmalı ve işletmelerini bu kapsamda yönetmelidirler.

Ancak örgütsel değişim kavramı hakkında çokça çalışma olmasına rağmen sadece birkaç etkin çalışma verimli örgütsel değişim süreçlerine değinilmiştir. Bununla beraber örgütsel değişim kavramına ait süreçlerin %31'u ile %81'inin beklenen sonucu vermediği gözlenmiştir (Fisher, 1994: 87 – 95). İşte bu çarpıcı veriler örgütsel değişim kavramının karmaşık yapısını göstermektedir.

Örgütsel süreçlerde tutarsızlık, yöneticilik yoksunluğu, etkisiz planlama ve değişim kavramını meydana getiren temel nedenlerin anlaşılabilmesi örgütsel değişim kavramını organizasyonlarda başarısızlığa götürmektedir. Bu yüzden organizasyonlar bu gibi sebeplerin üzerine giderek çözüm yolları aramalıdır.

Değişim yönetimi kavramı kapsamlı bir olgu niteliği taşıdığından dolayı değişimin bu karmaşıklığı sonucu değişime derinlemesine odaklanılamamaktadır. Bundan dolayı bu akademik çalışmada değişim ve örgütsel değişime direnç kavramları üzerine odaklanılmıştır. Bu durumlara ilave olarak organizasyonlar bütünüyle çalışanlar ile beraber meydana gelirler. Bireylerin olmadığı bir organizasyonda örgütsel değişim kavramından bahsetmek mümkün değildir.

Bu tez çalışmasının ilk kısmında örgütsel değişim kavramı ve örgütsel değişim yönetimi kavramı üstünde durulmuştur. Değişim kavramı, değişim metotları ve değişim stratejileriyle beraber örgütlerde değişime direnç ve değişimin kavramının sebepleri vurgulanmıştır.

Çalışmanın ikinci kısmında ise inovasyon kavramı ve inovatif gelişmeler üstünde durulmuş ayrıca bu önemli kavramlar hakkında kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Ardından günümüzün en önemli kavramlarından birisi olan inovasyon kavramı ve inovasyon türleri hakkında analizler yapılmıştır.

Bu kapsamda ilk iki kısımda inovatif süreçlerin örgütsel değişime direnç kavramı üstündeki etkisini gösteren ve açıklayan mevcut literatürdeki çalışmalardan da yararlanılarak alandaki seçkin çalışmalar irdelenmiştir.

Üçüncü kısımda ise tez çalışmasının uygulama kısmı bulunmaktadır. Bu son kısımda bir işletmedeki çalışanların inovatif süreçlere karşı tepkileri ve dirençleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu son kısımda örgütsel değişime direncin etkili bir biçimde organize edilmesi için ne gibi süreçlerin izlenmesi gerektiği noktasında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

# I. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

### 1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Organizasyonlarda aynı bireyler gibi toplum içerisinde yaşayan birer olgulardır. Bununla beraber bireylerde olduğu gibi toplumsal çevrede meydana gelir ardından gelişirler. Organizasyonların iç ve dış çevreleri daima değişim kavramını yaşayan etkin bir süreci barındırırlar. İşte bu etkili değişim, günümüzün en temel olgusu haline gelmiştir (Dinçer ve Fidan, 1996: 13).

Bu kapsamda çalışmanın bu kısmında örgütsel değişim kavramının tanımına, etkenlerine, türlerine ve durumuna değinilmiştir.

#### 1.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı

Örgütsel değişim kavramını açıklarken değişme kavramını da açıklamak önemli olacaktır. Değişme kavramı bir türden bir başka türe çevrilme sürecini ifade etmektedir. Diğer bir tanımla, bir yapının bir olgudan bir başka olguya çevrilmesini açıklamak üzere tanımlanmaktadır (Sucu, 2000: 158). Bu, bireylerin, olguların alanlarını dönüştürmekten bireysel veri, kabiliyet, süreç vb. var olan süreçten bir başka yere getirilmesine kadar geçen değişim sürecini vurgulamaktadır. Dinçer ve Fidan'a (1996) ait çalışmada ise örgütsel değişim kavramı şu şekilde ifade edilmiştir; organizasyonun belirli alt süreç ve etmenleriyle bunlar içerisindeki etkileşimlerde ortaya çıkabilecek bütün değişimi ve farklılaşmayı vurgulamaktadır.

#### 1.1.2. Örgütsel Değişimin Özellikleri

Örgütlerde bütün değişim kavramı bir risk kavramına sahiptir. Yani, değişim kavramı gerçekleşen süreç kısmında ya da ardından içeriği vurgulayan bazı etkenler içerebilir, değişim kavramıyla beraber hedeflenen neticeye ulaşamayıp, bazı eksiklere rastlanabilir, bununla beraber süreç daha da olumsuzlaşmış, beklenmeyen neticeler meydana gelmiş, ama süreç baştaki durumuna çevrilemiyor olabilir. En olumsuz ihtimalle, süreç tamamen çalışmaz hale dönüşebilir. Tüm bu muhtemel

riskleri minimize etmek, değişim süresince ve ardından problemleri ortadan kaldırmak adına, gerçekleştirilecek değişim bir bütün gibi algılanmalıdır. İşte bu durumlardan yola çıkarak değişim kavramının tanımlamasını yaparken dört yapısal süreç ortaya çıkmaktadır (Tüz, 2004: 211).

#### **1.1.2.1. Değişimin Yönetilmesi Özelliği**

Değişim yönetiminin öncelikli ve bununla beraber en kapsamlı tanımı değişim sürecini organize etme fonksiyonu ile alakalıdır. Değişim kavramının yönetilmesi ise iki önemli ifade içermektedir. İlk yapıyı düzenli ya da plan program içerisinde değişim sürecinin yerine getirilmesidir. İşte bu kapsamda hedef organizasyondaki yeni stratejileri ve yapıları daha verimli yerine getirmektir. Değişim kavramının bir diğer fonksiyonu organizasyonun kısıtlı gözlemleyebileceği ya da odaklanabileceği değişim süreçlerine karşılık vermesini ifade etmektedir (Tüz, 2004: 211).

#### **1.1.2.2. Değişimin Uzmanlık Gerektirmesi Özelliği**

Değişimin yönetilmesinin en temel ve önemli özelliklerinden bir tanesi değişimin uzmanlık gerektirmesi özelliğidir. Organizasyonel süreçlerde değişim yönetimine gidildiğinde ve organizasyonların bu süreci dikkatlice ve verimlice sürdürebilmesi için değişime konu olan değişkenlerin belirli bir uzmanlık gerektirmesi çok önemlidir. Bu yüzden organizasyonlar bu süreci yönetirken nitelikli kişilerden oluşturulmuş bir takım ile bu süreci yönetmelidir (Tüz, 2004: 211).

#### **1.1.2.3. Değişimin Bilgiyle Desteklenmesi Özelliği**

Bilgi kavramı her yapıda ve sistemde kaynak niteliği taşıdığı gibi örgütsel değişim kavramında da kaynak niteliği taşır. İşte bu noktada değişim kavramı ile ilgili süreçlerde uygulanacak olan stratejiler, yöntemler, taktikler, planlar, kabiliyetler ve bunların dışındaki veri bilgilendirmelerinin var olmasını anlatmalıdır. Değişim yönetimi kavramının genel çerçevesi toplumsal, yönetsel, iktisadi, düzenli ve örgütsel davranış bilimleri çerçevesinden gözden geçirilmelidir. Çoğu süreç noktasından bakıldığında bu gibi veri etmenleri *kapsamlı örgütsel sistem varsayımı* şeklinde bilinen tanımlar ve fonksiyonlar sistemi ile bir araya getirilip ardından da beraber değerlendirilmektedir (Tüz, 2004: 211).

#### 1.1.2.4. Planlanmış Bir Süreç Özelliği

Organizasyonlar tamamen profesyonellik içeren yapılardan oluşur. Bu yapılar çevreden çevreye göre farklılık göstermektedirler. Yalnız bütün organizasyonlarda değer ya da kültür farklılaşmaları meydana gelmektedir. Bu yüzden meydana çıkan problemler de çözüm yolları da durumdan duruma göre farklılık göstermektedir. Ayrıca bunlara ek olarak, organizasyonların değişim kavramının sürecine ve değişim kavramının yönetilmesine dair süreçleri benzer özellikler taşımaktadırlar. Bahsedilen bu durumun ifade ettiği şudur ki; organizasyonlar içerisinde, değişim kavramına ait süreç ve uygulamalar genelde aynıdır. Değişim yönetimi kavramı bir amaç, bir uygulamadır ayrıca değişim kavramı profesyonel bir şekilde koordine edilip ardından yönetilmelidir (Tüz, 2004: 211).

#### 1.1.3. Örgütsel Değişimin Çeşitleri

Örgütsel değişim süreci tamamen iç içe geçmiş ve çokça yönü olan bir yapıdır. Değişim kavramının ve sürecinin temeline inmek adına, etkili bir biçimde tanımlayabilmek için, örgütsel değişim kavramının çeşitlerini, düzenli-düzensiz, küçük-büyük yapıları, bir zamanı olan-anlık, farkındalığı olan-tepki veren, yaygın kapsamlı-dar kapsamlı, etkin-etkisiz ve sonunda, plan programlı-bütünsel değişim biçiminde sınıflandırma olanağı vardır. Sınıflandırılan bu değişim çeşitleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Koçel, 2005: 153):

- *Planlı (Düzenli) Değişim-Plansız (Düzensiz) Değişim:* Organizasyonel değişim sürecinin hedef ve misyonunun ilk başta ortaya konup, ardından bu sürecin her bir adımlarının belirlenen hedef yönünde belirlenip meydana getirilmesine planlı (düzenli) değişim denir. Plansız (düzensiz) değişim kavramı ise, değişim sürecinin hedefinin ilk başta ortaya konmadığı ve değişim sürecinin adımlarının hiçbirisinin ilk başta belirlenmediği ve anlık oluşan bir değişim sürecidir.
- *Makro (büyük) Değişim-Mikro (küçük) Değişim:* Organizasyonun genelinde oluşturulan ve açığa çıkan değişime makro (büyük) değişim adı verilirken, mikro (küçük) değişim ise organizasyonun bazı kısımlarında ve yapılarında meydana gelen değişimlerdir.



- *Zamana Yayılmış (bir zamanı olan) Değişim-Ani (anlık) Değişim:* Organizasyonlardaki değişim süreci zaman zaman uzun süreli bir zaman dilimine denk gelir ve bu hedeflere adım adım varılmaktadır. Zaman zaman da değişim kavramı az bir zaman diliminde anlık ortaya çıkabilir.
- *Öngörücü (Proaktif-Farkındalığı Olan) Değişim-Tepkisel (Reaktif-Tepki Veren) Değişim:* Proaktif değişim kavramı, organizasyonun ileri ile ilgili bazı varsayımlar düşünerek, muhtemel olaylara karşı örgütü daha önceden değiştirme sürecine başlamasını ihtiva eder. Reaktif değişim kavramı ise organizasyonun çevresinin hızla değişen durumlara uyum sağlayabilmek adına ortaya koyduğu değişim türüne ve sürecine denilmektedir.
- *Aktif (Etkin) Değişim-Pasif (Etkisiz) Değişim:* Etkin değişim kavramı, organizasyonun dış çevresinden hemen önce değişme sürecinin başlaması ve bahsi geçen organizasyonel değişim sürecinden etkilenen organizasyonun dış çevresinde meydana gelen değişim sürecini harekete geçirmesi ve ortaya çıkarmasını ifade eden süreçtir. Pasif değişim ise örgütün dış çevresinin değişmesinden etkilenmesini ve dış çevresi ile aynı yönde değişmesini ifade etmektedir.
- *Adım Adım (Plan Programlı) Değişim-Radikal (Bütünsel) Değişim:* Adım adım değişim kavramı, organizasyonların dış çevresinde ortaya çıkan gelişmelere ve farklılaşmalara yavaş bir şekilde ve sürdürülebilir tepki göstererek organizasyonlarını çeşitlendirmesi ve değişim sürecine sokmasıdır. Bütünsel değişim kavramı ise organizasyonlardaki kısa süreli, yaygın olmayan ve köklü-kapsamlı değişim süreçlerini ifade etmektedir.

#### **1.1.4. Örgütsel Değişimin Önemi**

İç ve dış çevresel koşullarda ortaya çıkan değişikliklere ayak uydurabilmek için, organizasyonel yapının sürdürülebilirliği ve tahmin edilen neticelerin ortaya çıkması için ilk adımdır. Organizasyon önceden belirlenmiş bir denge ve yapıya sahip olarak mevcut sahip olduğu yapısını güvence altına almak durumundadır. İç ve dış çevresel koşullarda ortaya çıkabilecek herhangi bir değişiklik ya da farklılaşma organizasyonun başlangıçtaki düzenini değiştirecek ve yeni bir yapıyı mecbur kılacaktır. Özetle organizasyonun farklılaşmasında bir yapıdan diğer bir yapıya

yöneliştten bahsedilebilir. Bu yüzden organizasyonel değişmenin kapsamı çevre koşullarına göre farklı yöntemlerin belirlenmesiyle ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 156).

Organizasyonlarda, çalışanların görevlerini verimli bir biçimde oluşturması hedefiyle; çalışanların bilgi edinmeleri, görgü-ahlak elde etmeleri, becerilerinin iyileşmesi ve davranışlarının farklılaşması bireysel değişim sürecini ifade etmektedir. Bireysel değişim süreci sadece şekilsel biçimde oluşmaz, bireyin sosyal tarafı bahsi geçen değişim sürecini katkı sağlamak durumunda kalmaktadır. Bahsi edilen değişim süreci organizasyonel verimliliği ilerletmeye dönük olarak meydana gelmektedir. Bireylerin, kendilerini farklılaşmalara ayak uydurarak veya değişim için tedbirleri düşünerek durumlarını korumaları sebebiyle, değişimle çokça yüz yüze gelmeleri meydana gelebilir (Sucu, 2000: 251).

Değişim kavramını şekillendirmek için uğraşan organizasyonlar temel verilerini yitirmektedirler. İç ya da dış çevre kaynaklı kısıtlamalar elden gittiğinde organizasyon bir kararla karşı karşıya kalır. Bu durumda organizasyon şunları yapar; ya durumlara ayak uyduracak ya da ağırdan bir bitiş sürecine doğru yol alacaktır. Organizasyonlarda bir takım yöneticiler önceden belirlenmiş ölçütlerin dışına kaçma ve burada yol alma durumunda ve sürecinde daha yüksek riskler almaya istekli durumda olurlarsa organizasyon kapsamlı bir yenilenme sürecine girmektedir (Keçecioğlu, 2001: 138).

## **1.2. ÖRGÜTLERİ DEğİŞİME ZORLAYAN ETKENLER**

Küreselleşme çağımız dünyasını hızlı bir şekilde farklılaştırmakta ve değiştirmektedir. Organizasyonları değişim sürecine iten sebepler organizasyonun hem iç hem de dış çevresinde meydana gelebilir. Organizasyonların hem kendi iç çevresinde hem de dış yapısında oluşan değişim ve farklılaşma sürecine karşı temel olarak sektörde var olmak ve ilerlemek için sektöre entegre olması gerekmektedir (Savi, 2003: 56 – 61).

Bireylerden kaynaklı bilerek ve bazı hedefleri yerine getirmek adına meydana getirilen yapılarda, değişim süreci olduğu gibi meydana gelmez. Yapılar iç ve dış çevresel süreçlerdeki değişime ayak uydurmak adına değişim sürecine yönelirken,

bununla beraber, faaliyetlerini sürdürme, iletme ve gelişme hedeflerine uygun duruma dönüştürmeye dönük, iç ve dış çevrelerini de değiştirmeyi hedeflemektedirler (Sucu, 2000: 261).

Değişim kavramının organize edilmesi ve ayrıca plan program çerçevesinde yerine getirilmesinin sağlanması adına organizasyonlardaki iç ve dış değişim süreçlerinin analiz edilmesi gerekmektedir (Tüz, 2004: 71).

### **1.2.1. Dışsal Etkenler**

Hemen hemen her organizasyon net bir çevrede faaliyetlerini sürdürürler. Bu organizasyonun çerçevesi haricinde bulunan her olgu organizasyonun dış çevresini meydana getirir (Koçel, 2005: 152).

Organizasyonun dış çevresinde oluşan gelen bir değişim ya da farklılaşma, organizasyonu etkileyip, organizasyon içerisinde değişim kavramının ortaya çıkmasını sağlar.

Bahsi geçen baskı ve süreç, organizasyon çevresinin daima ve titiz bir biçimde analiz edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu söz edilen zorunluluk durumuna dair ise şunlar söylenebilir (Sucu, 2000: 271):

- Organizasyon dış çevresi bütünlük bir genel sistem şeklinde değerlendirilip analiz edilmelidir.
- Organizasyon çevresinin dağınıklık seviyesinin ve belirsizlik durumunun analiz edilmesi gerekmektedir.
- Organizasyon ile iç ve dış çevresi içindeki etkileşimler ve bu bahsedilen etkileşimlerdeki değişim sürecinin organizasyon üstündeki muhtemel etkilerinin belirlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir.

Organizasyonel değişim sürecine sebep olan genel dış çevre etmenleri, ekonomik, sosyokültürel, siyasal, teknolojik ve ekolojik çevreler şeklinde sıralanabilir. Bu çevre faktörleri aşağıda açıklanmıştır.

### **1.2.1.1. Ekonomik Etkenler**

Çağımızdaki en temel problemlerden bir tanesi olan ekonomik çevre şartlarındaki etkili değişim, organizasyonları ve firmaları neredeyse sosyolojik değişim kavramına yakın derecede etkileyen ve değiştiren bir olgu olarak kabul edilmektedir (Eren, 1989: 191).

Sucu'ya (2000) ait çalışmada yer alan ekonomik çevre faktörleri daima hızlı bir biçimde değişmektedir. Ekonomik sistem, bir süreç gibi ele alındığında üretme, bölüşme, değişim-farklılaşma, tüketim ve tekrar üretim çerçevesi genelinde yön almaktadır. Bahsi geçen bu çerçeve, kısır çerçeveden ziyade, gücünü giderek fazlaştıran bir çember biçimindedir. Bahsi geçen bu çerçevede, bir lokasyondan, bir organizasyonel denetim yerine getirilir.

Diğer bir ifadeyle bahsi geçen çerçeve boyunca, ekonomik sürecin ilerleme süreci, mevcut kaynaklar, milli hasılanın çerçevesi, milli hasılanın dağıtım şekli, GSMH, mali yasalar, vergi politikaları ve kalkınma planları farklı şekiller almaktadırlar. Bununla beraber kamu ya da özel sektör hacmi ve giderleri, dış ticaretteki ikili etkileşimler ve bu durumların neticeleri ekonomik sistemde önemli roller oynamaktadırlar. Ekonomik faktörler elde bulunan mevcut ürün veya hizmetlerin beklenen servis yapılarının yüksek ihtimalle belirleyici görev üstlenmektedirler (Sucu, 2000: 275).

### **1.2.1.2. Sosyo-Kültürel Etkenler**

Sosyo-kültürel faktörler bir çerçevede bulunan bireylerin özellikleri ve birbirleriyle etkileşimleri bununla beraber bahsedilen etkileşimlerin biçimi ya da yönüyle alakalıdır. Toplumsal değişikliklerin temel sebeplerini bu gibi durumlara dayandırabiliriz (Eren, 1989: 182):

- Demografik değişiklikler,
- İletişim araçlarındaki değişiklikler,
- Eğitim yapılarındaki değişiklikler,
- Düşüncelere dair yeniliklerdir.

Çağımız toplumsal yenilikler bakımından geçiş süreci şeklinde düşünülebilir. Bunun sebebi olarak bireylerin ve toplumların yaşadığı toplumsal, dine ait değerler, etik kurallar hızlı bir şekilde değişim yaşamaktadırlar. Bu yüzden toplumumuzun bireyleri yakın bir zamanda bu hızlı değişim ile beraber oldukça farklılaşacak ve ortadan kalkacaktır. İşte bu noktada hem bireyler hem de organizasyonlar bu değişim sürecine adapte olmalıdırlar (Eren 1989: 185).

Bununla beraber müşteri ilişkilerine dair hizmetler, tüketici genel ve teknik servisleri, kalite kontrol birimleri, çevre duyarlılığı, çevresel kirlilik, kullanılan ürün ve hizmetlerden kalan atıkların doğada dönüşüme uygun olup olmaması, çevreci politikalar vb. durumlar ile ilgili küçük ve büyük kapsamlı faaliyetlerin ele alındığı gözlenmektedir (Öztürk, 1998: 98).

### **1.2.1.3. Politik Çevredeki Etkenler**

Siyasi çevre, çağımızda etkin bir sisteme sahip bir olgudur. Devletin hem uluslararası hem ülke içerisinde, hem de yerel düzeyde siyasi yönleri ve hukuki yöntemleri genellikle değişiklik gösterebilmektedir (Dinçer, 2003: 155).

Bu çeşitli yönetsel sistem ve siyasi oyunculardan kurulu platformda (politik çevre) olanlar, alınan kararlar, ilişki biçimleri, haklar vb. işletmeyi dolaylı olarak etkilemektedir. Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi değişimi etkiler. Bununla beraber hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi (regulation/deragulation), özelleştirme ve/veya devletleştirme eğilimleri vb. işletmelerin faaliyetlerini etkileyen önemli politik çevre faktörleridir (Ülgen ve Mirze, 2004: 281).

Yönetsel durumlar zorlaştırıcı bir yapıya sahiptir. Organizasyonlar sosyal yapıyı denetleyen, etki eden ahlak, gelenek, kültürler gibi doğal yöntemlerin yanında, iktisadi ve toplumdaki yapısal düzenini oluşturan yasa, yönetmelik, hukuk, tüzük ve yönergelere de ayak uydurmak durumundadırlar. Örneğin; Borçlar Kanunu, Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu, vb. kanunlar bu tarz yasalardır. Bu yasalar düzenleyici yapılar içerir (Tüz, 2004: 151).

#### **1.2.1.4. Teknolojik Çevredeki Etkenler**

Bu konuda teknoloji kavramının anlamı, organizasyonlarda hedeflerin yerine getirilebilmesi adına, gerekli adımlar ortaya konulurken eldeki makine ve araç-gereçlerle veri ve süreç kavramlarıdır (Dinçer, 2003: 96).

Teknik açıdan değişim yaşamak bireylerin ve organizasyonların farklılaşmasından daha hızlı bir şekilde meydana gelmektedir. Teknoloji yoğun bilgisayar donanım ve yazılımının potansiyeli, organizasyonların bahsi geçen teknoloji altyapısını yerine getirme ve tasarruf etme kabiliyetlerinden daha hızlı bir biçimde gelişmiştir. Çoğu örgütler sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmek adına doğru bir şekilde tekrar oluşturulmak durumundadır. Bu süreç organizasyonlar için çok önemlidir (D. Karahoca ve A. Karahoca, 1998: 52).

Organizasyonların üretim yeri seçimi, kuruluş süreci ve bu sürecin yönetilmesi noktasında önemli adımların takip edilmesi gerekmektedir. Bu durumları şu şekilde sıralayabiliriz; teknoloji değişim hızı, teknolojik yenilikler, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, teknoloji kentler ya da parklar, teknolojik çalışma alanları, vb. durumlardır (Sucu, 2000: 159).

Günümüzde kapitalist (merkantalist) üretim sisteminin ve yaklaşımının, gayet kapsayıcı, genel ve süratli bir değişimden geçtiği dile getirilebilir. Bahsi geçen bu değişim süreci, bütün üretim sürecinin içerisinde yer almıştır. Bu duruma örnek vermek gerekirse emek için yeni durumların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu kapsamda bilimsel açıdan önemli olan CAD (computer aided design-bilgisayar destekli tasarım) ve CAM (computer aided management-bilgisayar destekli yönetim) kavramları, otomasyonla üretim ve robot teknolojileri gibi inovatif uygulamalar, emek kavramının üretim aşamasındaki ağırlığını ve önemini giderek kaybetmektedir (Şaylan, 2002: 135).

#### **1.2.1.5. Ekolojik Çevredeki Etkenler**

Tükenen kaynaklar ile zarar gören çevre koşulları, mevsimsel değişiklikler bireylerin ihtiyaçlarını karşılama noktasında olan organizasyonların uygulamalarını değiştirmektedir (Sucu, 2000: 165).

Çevresel şartlardaki farklılaşma genellikle organik ve tarımsal içerikli hammadde tüketen organizasyonlarda, üretim ya da taşımada su gibi kaynaklardan faydalanan organizasyonlarda değişim ve farklılaşma durumlarına sebep olabilir (Eren, 1989: 121).

Günümüzde dengesiz ve kontrolsüz bir iktisadi gelişmenin neticesi olarak, çevresel kirlilik önemli derecede ilerlemiş gibi görülmektedir. Doğal dengenin zarar görmesinin ve bununla beraber bireylerin yaşamlarındaki doğal kaynakların ortadan kalkmaya başladığının farkında olan çoğu ülke, bu gibi çevresel kirliliğe neden olan organizasyonların süreçlerinin kontrol altına alınmasına karar vermek durumunda kalmaktadır. Politika yapıcılar ve devletler bu gibi çevresel faaliyetlere zarar veren ve ekolojik dengeyi bozan faaliyetleri ortadan kaldırmak için caydırıcı ve kalıcı düzenlemeler yapmalıdırlar (Dinçer, 2003: 91).

### **1.2.2. İçsel Etkenler**

Organizasyonları değişim sürecine iten içsel sebepler, organizasyonun içsel süreçlerinden, uygulamalarından ya da yöntemlerinden dolayı meydana gelmektedir (Daft, 1998: 135).

Örgütün gelişme ve büyüme eğilimi sonucu, farklılaşması, uzmanlaşması ve faaliyet alanlarını genişletmesi söz konusudur. Bu süreçte bölümler arasındaki kurulu dengenin bozularak yeniden oluşması; yetki ve sorumluluk dağılımının bu dengelere göre yeniden oluşturulması söz konusudur. Büyüme türü, birleşmeler veya katılmalar ayrıca değişim kaynağı olabilmektedir. Teknolojik yenilik, stratejik yönelimlerdeki farklılıklar, izlenen politikalarda değişimler örgütün iç çevresinde olan diğer etken değişkenlerdir. Zaman içinde amaçların yapısının, bölümler arası ilişkilerin, denetim biçimlerinin ve denetim alanlarının, iletişim türünün, karar oluşturma etkinliğinin, çalışanlardaki doyum düzeyinin değişmesi örgütün iç çevresinde olan değişiklik nedenleri olarak belirtilebilir (Sucu, 2000: 116).

Örgütü değişime zorlayan başlıca içsel etkenleri büyüme, şirket birleşmeleri, gerileme, tepe yöneticilerinin değişmesi ve örgütsel eksiklikler olarak belirtmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 162).

### **1.2.2.1. Büyüme**

Herhangi bir organizasyonda değişim sürecini mecburi ve kaçınılmaz bir seviyeye getiren temel doğrulardan birisi büyüme kavramıdır. Organizasyonlar yeterli bir büyüme noktasına geldiğinde faaliyetlerini yerine getirebilmekte, bahsi geçen bu noktayı aşması sürecinde ise değişim kavramı mecburi olmaktadır. Organizasyonların günden güne hızlı bir şekilde gelişmeleri organizasyon düzeninin ortadan kalmasına sebep olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 162).

### **1.2.2.2. Şirket Birleşmeleri**

İşletme beraberlikleri satın alınma durumunda gerçekleşirse değişim kavramı için daha fazla olmaktadır. Satın alınan organizasyonlar temel organizasyona bir şube şeklinde eklenecek, yönetimini yitirmeden içsel yönetim faktörlerini dengede tutabileceklerdir. Fakat kadro biçiminin yeniden yapılandırılması zorunda kalacaktır. İşletme beraberliklerinde çoğunlukla ekonomik durumlarının birleşmesi önerilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 163).

### **1.2.2.3. Gerileme**

Şirketin satış ve kâr faaliyetlerinde gerileme gözlemleniyorsa, gerileme sürecinden bahsedilebilir. Bu noktada çoğunlukla ana yönetim merkezi göreve getirilir, denetim ve kontrol süreci aktifleştirilir, kapsamlı bir maliyet düşürme sürecine geçilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 163).

### **1.2.2.4. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi**

Üst yöneticilerin ve liderlerin yerine başkalarının gelmesi neticesinde gelen yöneticilerin ve liderlerin faaliyet değerleri, profesyonellik alanları, kontrol becerileri, organizasyon çalışanlarıyla ikili etkileşimleri ile tutum ve davranışları geçmiş yöneticilerle ve liderlerle kıyasladığımızda değişim sürecini mecburi kılacak kadar farklı bir yapıda olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 164).



### **1.2.2.5. Örgütsel Eksiklikler**

Organizasyonlardaki örgütsel noksanlıklar yüksek süreçlere vardığında değişim mecburiyeti ortaya çıkar. Öngörülecek örgütsel noksanlıklar organizasyonlarda tespit edilmelidir. Bunlar: karar alma ve yerine getirme sürecinde hızlı olunmama, devamlı ortaya atılan temel sorunlar, iletişim eksikliği, organizasyonun bazı süreçlerinde sorunlar, ileri derece merkezîyetçilik, inovasyon eksikliği, organizasyon problemleri, kontrol yapısının ileri genişliği, hedeflerin net olmaması, çalışan devir hızı ve devamsızlıkların fazla olması, yüksek derecede faaliyet fazlalığı, vb. eksiklikler örgütsel yetersizlikleri ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 164).

## **1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ**

Değişime direnç kavramı, değişim sürecinin yerine getirilmesini engelleme, öteleme veya yavaşlatmak noktasında organize edilmiş durumlardan meydana gelmektedir. Değişim kavramının boyutuna bakılmadan, taraflar değişim kavramının etkilerinden kendi içerisinde koruma durumuna geçerler. Benzer süreç organizasyonun çıkar gruplarından bireyler için de aynıdır (Sucu, 2000: 155).

### **1.3.1. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri**

İşletmedeki çoğu güç organizasyonun dış çevresindeki değişimlere cevap vermesini zorluk durumuna getirmektedir. Değişim sürecine karşı işletme seviyesindeki en kuvvetli zorluklar; kuvvet ve çatışma, bölümlerin yönelimlerindeki farklılaşmalar, mekanik yapı ve organizasyonel kültürdür. Bu gibi durumlar örgütleri değişime dirence yöneltirler (Jones, 2004: 72).

#### **1.3.1.1. Güç ve Çatışma**

Değişim kavramı genellikle organizasyondaki belirli bireylere ve departmanlara diğer bireylerin ve departmanların yerine geçmesinde avantaj oluşturmaktadır. Değişim kavramı, örgüt içerisinde kuvvet ikilemelerine ve çatışmalara sebep olduğu durumda, organizasyon değişim kavramına karşı direnmektedir. Organizasyon içerisindeki iki departman arasındaki çatışma süreci

değişim faaliyetlerini yavaşlatmaktadır. Ancak organizasyon içerisindeki kuvvetli bir departman değişim kavramını engelliyorsa, organizasyon değişme sürecine başlayamayacaktır (Jones, 2004: 74).

### **1.3.1.2. Departmanların Yönelimindeki Farklılıklar**

Bölümlerin eğilimlerindeki farklılıklar değişim kavramının ve organizasyonel değerlerin önündeki diğer bir kapsamlı engeldir. Değişik bölümler sorunların kaynağını farklı değerlendirmektedirler, yani sorunları hepsinden önce kendi bakış yönlerinden bakmaktadırlar. Departmanların bahsedilen bu bakış açısı organizasyonel değerleri iletmemektedir. Yani sorunların sebepleri ile ilgili görüş birliğini yakalamak için olduğundan fazla zaman ve çaba harcanmaktadır. Bu gibi durumlarda bölümlerin yönelimlerdeki farklılıkları oluşturmaktadırlar (Jones, 2004: 75).

### **1.3.1.3. Mekanik Örgütsel Yapı**

Mekanik organizasyonel boyut; geniş hiyerarşi, ana karar alma yapısı, kurallar, yöntemler ve prosedürler ile birlikte sabitleşmiş tutumlar olarak sınıflandırılabilir. Organik organizasyonel biçimle arasındaki farklılıklar; organik biçim daha fazla basıktır ve merkezî bir yapısı yoktur. Organik bir biçimde ve şekilde çalışan bireyler ise yeni sorunların çözümlerini ortaya koymakta daha çözüm odaklı ve değişim kavramına daha hızlı cevap vermektedirler. Bu durumlarda organizasyonların mekanik yapısını göstermektedir (Jones, 2004: 76).

### **1.3.1.4. Örgüt Kültürü**

Organizasyon kültürü, benzer organizasyonda bulunan yapıların davranış, inanç, varsayım ve beklentileriyle beraber kişilerin tutumlarını ve bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koyan uygulamaların ne şekilde ortaya konulduğunu gösteren değerlerdir (Kocabaş, 2005: 14).

Örgütlerin elde ettikleri mevcut değerler, kültürler ve normlar değişim sürecine karşı direncin bir diğer kaynağı olabilmektedir. Bu gibi kaynakların organizasyon içerisinde iyi organize edilmesi gerekir (Jones, 2004: 77).

Değişim kavramının meydana getirdiği belirsizlikler ile beraber organizasyon içerisindeki çalışanlar, değişim kavramının açığa çıkmasından dolayı kendilerini tehdit altında görebilirler. Bu genel değişimlerin olumlu ya da akılcı olamayacağını, değişim sürecinin kendileriyle alakalı duygusal ikilemlere sebep olacağını akıllarına getirebilirler (Hoag ve diğerleri, 2002: 15).

Belirli başlı örgütlerde organizasyonun kendisini sürdürülebilir kılması için değişim kavramının vazgeçilmez ve sürekli bir yapıda olması gerektiğine inanılmakta, organizasyon içerisinde inovasyon ve değişim faaliyetleri desteklenmektedir. Birtakım örgütlerde ise hâlihazırdaki yapı ve kültürlerini garanti altına almak genel kabul görmüş durumlardan birisi olarak meydana gelmektedir. Bu süreçte organizasyon içerisinde iyi yönetilmelidir (Sayılar, 2003: 131 – 150).

Organizasyona yeni gelen üyelerin faaliyetlere dâhil edilmesine dair yapılan adımları şu şekilde sıralayabiliriz; bulma ve seçme, eğitim faaliyetleri, sosyalleşme faaliyetleri, ödüllendirme yapılarının dizaynı, faaliyetlerin dizaynı ve detaylandırılmaları ve organizasyon tasarımının daha kapsamlı konuları, organizasyonel kültürün potansiyel işleyişini ne şekilde etkilediğini ortaya koymayı gerektirir (Schein, 2002: 29).

### **1.3.2. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri**

Çoğu kişiler açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Bir bakıma insan alışkanlıklarının kölesidir. Fakat aynı insan aynı zamanda bir işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterine göre değişir. Değişime karşı tepkilerin nedenlerini rasyonel nedenler, psikolojik nedenler, ekonomik nedenler ve sosyolojik nedenler olmak üzere dört grupta açıklamışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 161).

### **1.3.2.1. Rasyonel Nedenler**

Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişim hemen başlatılır ve kişilere uyum süresi fırsatı tanınmazsa, tepkiyle karşılaşılabilir. Öte yandan değişimin maliyeti önemlidir. Getirilerine oranla maliyeti çok yüksek olan değişim programlarında ısrarlı davranmamak gerekir. Değişimin teknik açıdan işletmeye uygunluğu da önemlidir. Bu açıdan işletmeye sürekli problem yaratacak konular varsa, değişim tepki görebilir. Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, karmaşık bir sistemin kullanımını gibi, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir. Ayrıca bu ek çaba kişilerin mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir. Bu durumda elemanlara öğrenmek için ek olanaklar tanımak gerekir. Kişiler problemleriyle yalnız bırakılıyorsa, değişime tepki göstereceklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 161).

### **1.3.2.2. Psikolojik Nedenler**

Her şeyden önce değişim bir belirsizliktir. Mevcut durumdan memnun olanlar için güvensizlik ortamı anlamına gelir. Bireyler organizasyondaki mevcut statülerin sarsılacağı endişesi taşıyabilir. Değişiklik örgütün biçimsel yapısı üzerinde birtakım yenilikler meydana getirebilir. Bazı bölümler ortadan kalkabilir veya önemlerini kaybedebilirler. Örgütte eski ilişkilerin yerine, yeni ilişkiler gelir. Statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen kişiler, değişikliklere karşı koyarlar. Örgütler büyüdükçe temel öğelerinden biri olan bireye yabancılaşmakta, ondan uzaklaşmaktadırlar. Az sayıda kişinin çalıştığı küçük bir işletmede her bireyin belirli bir görevi vardır ve bu görev işletmenin küçük yapısı içinde önemli bir yere sahiptir. Oysa işletme büyüdükçe, bu büyüyen yapı içerisinde bireyin yaptığı işler hacim yönünden küçülmektedir. Bu işi yerine getiren bireyin işletme içinde sahip olduğu yer, yeni statüde eski önemini yitirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 161).

### **1.3.2.3. Bilinmeyen Korkusu**

Öncelikle değişim süreci belirsizlik gibi bir durum ortaya çıkaracağından dolayı, potansiyel yapılarından şikâyetçi olmayanlar adına güvensizlik ortamının oluşması anlamına gelmektedir (Can, 2002: 16).

Bireyler kusursuz yapıları ve durumları isterler. Geleceklerinden emin bir durumda olmak isterler. Mevcut yapıda çoğu şey genel yapıda ve önceden belirlenmiş yöntemler genelinde yürütülür. Faaliyetler belirli alışkanlıklarla yerine getirilir. Ancak bununla beraber değişim kavramı belirsizlik anlamı taşır. Bununla birlikte birçok bilinmeyi içerir. Bu yüzden, bireyler bazen değişim kavramına olumlu bakmayabilir (Şimşek, 2006: 92).

### **1.3.2.4. Alışkanlıklar**

Her bir organizasyonda çalışanlar önceden belirlenmiş faaliyetleri yerine getirirler. Bu faaliyetleri her zaman yerine getirmeleri sebebiyle de bu tarz işleri hızlı ve kusursuz yerine getirme alışkanlıklarına sahip olurlar. İşte bu sürece organizasyonlarda uzmanlaşma kavramı denilmektedir. Belli başlı faaliyetleri yerine getirmeye alışmış bireyler, yerine getirdikleri faaliyetlerin nitelikleri değiştğinde başka durumlar öğrenme gibi süreçlerle karşılaşır. Bu gibi süreçlerin ve alışkanlıkların iyi belirlenmesi gerekmektedir (Dinler, 2006: 27).

### **1.3.2.5. Güvenlik**

Bireylerin en fazla gereksinim duydukları şey kendilerini güvende hissetmeleridir. Kendilerini güvende hissedebilecekleri ortam ararlar. Risklere karşı sigorta yaptırırlar. Çalışanlar için ise çalıştıkları yerde aradıkları en önemli şey, güvendir. Rahat ve güvenli bir işyeri, çoğu kez daha yüksek ücretin alınabileceği ancak güvenli olmayan bir diğer iş yerine tercih edilir. Ancak değişim, bu güveni zedeleyebilecek nitelikteyse, birey bu değişikliğe tepki gösterir (Dinler, 2006: 28).

### **1.3.2.6. Ekonomik Nedenler**

Organizasyonel değişim neticesinde meydana gelen yeni biçimsel yapı kişilerin yapısını iyi bir duruma getirdiyse, değişim sürecine organizasyon içerisinde herhangi bir direnç gözlenmez. Bunun aksi yaşandığında, değişim süreci neticesinde kişinin faaliyet güvenliğini yitirmesi, yetki ve sorumluluklarının düşürülmesi veya saygınlık kaybı meydana gelirse kişiler değişim sürecine karşı kapsamlı bir direnç gösterirler (Eren, 1989: 38).

Organizasyonda yeni bir teknolojinin ya da inovatif bir uygulamanın farkındalığının oluşması yeni becerileri zorunlu kılıyorsa, işte bu kapsamda işgörenler güvensizlik tutum ve davranışlarına yakalanabilirler ve organizasyondan atılma endişesi içerisinde kalabilirler. Genellikle teknolojik yeniliklere karşı tepki, iş güvenliğinin negatif yönde etkilenebileceği görüşüyle, oldukça yaygın olarak bilinir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 135).

### **1.3.2.7. Sosyolojik Nedenler**

İşletmelerde çeşitli politik birliklerin varlığı ve değişimin bu birliği bozma eğilimi, ilgili grupların tepkisine neden olur. Öte yandan biçimsel olmayan (informal) ilişkilerin bulunduğu çeşitli dostluk grupları vardır. Değişikliğe gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi de, değişikliğin organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceğidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden dolayı, bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 138).

Değişime karşı dirence katkıda bulunan bir diğer faktör örgütün bir önceki değişimi nasıl karşıladığıdır. Sıklıkla, değişim doğru olarak yönetilemez. Eğer yönetim geçmişteki değişim için iş görenleri yeterli ölçüde hazırlamamışsa mevcut değişim tasarımının anlaşılması sınırlı kalır. Çalışanların mevcut durumdaki herhangi bir değişime güçlü bir direnç geliştirebilirler. Böylece geçmişteki değişimlerin etkileri direncin diğer özellikleri içerisine hızlı bir şekilde yayılır (Keçecioğlu, 2001: 115).

### 1.3.3. Değişime Direncin Olumlu Yönleri

Değişime direnç kavramı hakkında önceki konularda açıkladıklarımız “direnç” kavramının sürekli “negatif” bir durum gibi algılanmaması biçiminde görülebilir. Yalnız bu durum kısmen yanlıştır. Değişim kavramına direnç gösterilmesi, diğer bir yönden faydalı şeklinde de algılanabilir. Diğer bir anlatımla “direnç” kavramı diğer bir anlatımda değişim sürecine dâhil olan kişilerin ya da grupların ortaya koyduğu geri bildirim şeklinde değerlendirilip, bu durumun yüksek ihtimalle sorunları çözmede kullanılması, direncin faydalı yanı olarak algılanmaktadır. İşte bu noktada değişime direnç sürecinin faydalı yönleri ve tepkimeleri aşağıdaki alanlarda gözlemlenebilir (Koçel, 2005: 72):

- Değişime dair görüşleri tekrardan değerlendirmeyi sağlar.
- Değişim faaliyeti boyunca ya da bitiminde sorun oluşturabilecek durumları önceden belirleme imkânı sağlar.
- Değişim faaliyetini yerine getirmek için daha etkili etkileşim yapısı oluşturmayı sağlar.
- Örgütsel sorunlara karşı öngörücü bir yapıda olunmasını ve karar alınmasını sağlar.
- Örgüte dair görüşlerin değerlendirilmesini ve bu görüşlerden faydalanılmasını sağlar.
- Alternatif seçeneklerin ortaya çıkması için çaba gösterilmesini ve uygulanmasını sağlar.
- Değişim faaliyeti gerçekleşmeden önce örgütsel değişime hazırlık süreçlerinin yerine getirilmesini kolaylaştırır.
- Organizasyonları kapsamlı bir yeniliğe sürükler ve bunun sonucunda rekabet avantajı sağlar.

### 1.3.4. Değişime Direnci Yenmenin Yolları

İşletmeler değişime direnci yenmenin yollarına ne kadar hızlı adapte olurlarsa organizasyonel süreçlerinde o kadar çok başarılı olurlar.

Öyle algılanmaktadır ki değişim sürecine karşı direnç meydana gelmesine sebep olacak birçok faktörden söz edilebilir. İşte bu yüzden her bir faaliyetin belirlenip bu durum için herhangi bir strateji oluşturulabilme ihtimali çok zordur. Bununla beraber organizasyonel değişim yapısına dair çözüm sunulmasında meydana getirilen direnç sebepleri karşısında etkin olacağı bilinen belirli stratejiler sunulmaktadır (Aksoy, 2000: 124 – 137).

Tablo 1’de yukarıdaki açıklamalarda bahsi geçen yöntemlerin hangileri olduğu, yöntemlerin nerelerde ve ne durumda kullanılabileceğine dair açıklamalar, elimizdeki yararlanılan bu yöntemlerin faydaları, öncelikleri, gereklilikleri ve zararları ortaya konulmuştur.

**Tablo 1: Değişime Direnci Önlemek İçin Uygulanan Yöntemler**

<b>Yöntem</b>	<b>Kullanılan Ortamlar</b>	<b>Faydaları</b>	<b>Zararları</b>
<b>Eğitim ve Haberleşme</b>	Bilgi eksikliğinin ve hatalı verilerin olduğu ortamlarda	İlk defa yapılıncı işgörenler bitmesine yardım ederler	Örgütün tamamına yönelikse uzun zaman alabilir
<b>Katılım</b>	Değişimi ortaya koyanların eksik bilgiye sahip olması	Bu sürece dâhil olanlar bilgilendirmelerden yararlanacaklardır	Hazırlanan plan ve süreç değişim durumuna uygun değilse uzun sürebilir
<b>Destekleme ve Kolaylaştırma</b>	Uyum problemi sebebiyle bireyler direnç sergilediklerinde	İşgörenlerin değişime uyum göstermesini basitleştirir	Maliyeti fazla olabilir ve başarısızlık riski yüksektir
<b>Pazarlık ve Araştırma</b>	Değişim sürecinde taraflar kaybedecek durumda olduklarında	Güçlü dirençleri engellemek için kısmen daha az zor bir araçtır	Çoğu bireyi pazarlık için etkiliyorsa, maliyetli bir araç şekline gelebilir
<b>Taviz Verme</b>	Başka araçların maliyetli veya bulunmadığı durumlarda	Direnç gösterme durumunu etkili bir şekilde engeller	Çalışanlar beklenmedik durumlarda problem oluşabilir
<b>Tehdit Uygulama ve Baskı Yapma</b>	Hızlı bir şekilde hareket almak gerektiğinde ya da değişimi yapanlar kuvvetli durumdaysa	Bütün dirençlere karşı hızlı bir şekilde çözüm sunulur	İşgörenler yöneticilere kızgınlık gösterdiklerinde riskli bir durumda olunabilir

(**Kaynak:** Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J. ve Osborn, R. N. (1985), *Managing Organizational Behavior*, New York: Jhon Wiley & Sons, 2. Baskı.)



Burada Tablo 1’de gösterilen yöntemler, etkileme durumu fazla olandan, az olana doğru sınıflandırılmıştır. Bununla beraber, en çok zaman ve süreci içeren yöntemden en düşük zaman ve süreci içeren yönteme doğru bir tür akıştan bahsetmek doğru olacaktır. Başka bir anlatımla verimli bulunan yöntem zaman ve süreç olarak fazla olduğundan dolayı, değişim kavramıyla alakalı önlemlerin daha önceden ortaya koyulmasını ifade etmektedir. Aşağıdaki bölümde Tablo 1’de gösterilen yöntemlerin kapsamı ile ilgili özet bir şekilde açıklamalar yapılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 121).

#### **1.3.4.1. Eğitim ve Haberleşme**

Birçok birey, kendilerini etkileyecek durumda bulunan değişimler ile ilgili yeterince bilgi ve donanım mevcut bulunmazlarsa, gerçekleştirilen değişim süreçlerinden endişeli durumda kalacaklardır. Değişim kavramına olan direnci minimize edecek olan en verimli yollardan bir tanesi bilgilendirme sürecidir. Bununla beraber, bireylere, değişim sürecinden gelir noktasında kaybedecekleri herhangi bir şey olmadığı şeklinde güven telkin eden açıklamalar yapılmalıdır. Değişim sürecinin başarılı olması, yönetim kademesindeki kişiler ile alt kademelerdeki çalışanlar arasında verimli bir iletişim ve görüşme sağlanmasıyla doğrudan ilişkilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 125). Bundan dolayı ilk olarak verimli diyalog yollarının oluşturulup, bahsi geçen bu yolların düzenli bir şekilde ilerlemesi sağlanmaktadır. Diyalog ve etkileşim yoksunluğu ya da etkisizliği değişime olan direnci hızlı bir şekilde arttırmaktadır.

Değişim sürecine başlanılmadan evvel, konu olan bu girişimin örgüt içerisinde etki edeceği idareci ya da çalışanları daha önceden bu duruma hazır bir şekilde kalmalarını sağlamak gereklidir. Sözü edilen bu hazırlanma süreci işin sebebi, organizasyon içerisinde iş görenlere değişim sürecinin faydalarını ve sunacağı faaliyet avantajlarını belirterek kendilerini zihinsel açıdan uygun bir seviyeye gelmelerini sağlamak gerekmektedir. Bu süreç organizasyonlar için çok önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 126).

#### **1.3.4.2. Katılım**

Değişim faaliyeti içerisinde bulunan ya da değişim sürecinden etkilenecek bireylerin değişim sürecinin etkili bir şekilde planlanması ve yerine getirilmesi adımlarında bulunmaları, ortaya çıkacak olan olası direnci minimize etmektedir (Koçel, 2005: 115).

Organizasyon içerisindeki kişilerin ve paydaşların değişim sürecinde yer alması hem kendilerinin değişim süreçlerini ve uygulamalarını daha etkin bir biçimde idrak etmelerine ve ayrıca hem de işi benimsemelerinde faydalı olur (Eren, 1993: 119).

#### **1.3.4.3. Destekleme ve Kolaylaştırma**

Değişim kavramının yerine getirilmesi süreci içerisinde, değişim kavramına karşı en etkili direnç, değişim kavramının ne anlama geldiğinin belirlenmemesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Diyalog ile eğitim süreci, değişim kavramı ile ilgili bilinmezlikleri minimize etmekle beraber, zaman zaman ise endişeli olma durumları sürmektedir. Bu gibi şartlarda emir vererek değişim sürecinin yerine getirilmesini talep etmek yerine gerçekleştirilen faaliyeti kolay kılmak adına eğitim faaliyetinin kenarında, değişim kavramını yerine getirenlerle yakından alakalı olmak, kendilerinin tek bulunmadıklarını idrak etmelerine katkı sunmak adına kendilerine oturup konuşmak, bununla beraber kendi kendilerini bulmaları ve sakin olmaları için izin vermek gerekmektedir (Dinler, 2006: 81).

Bu şekilde iş görenlerin üstündeki değişim kavramından doğan stres minimize edilebilir. Ayrıca iş görenlere yeni veriler sunulurken, yeni yetenekler sağlanarak değişim sürecine hazır durumda hissetmeleri sağlanabilir. Kişiler ayak uyduramadıklarında ya da problemlerin çözülmesi zorunlu olunan şartlarda direnç gösterdiklerinde söz konusu bu yöntem ve araçlar uygulanırsa süreç iyileştirilmiş olur (Sucu, 2000: 121).

#### **1.3.4.4. Pazarlık ve Araştırma**

Değişim kavramının ve sürecinin içerisinde yer alacak bireylerle, değişim kavramının sebebi, alanı, yöntemi ve zamanı ile ilgili pazarlık faaliyetinde

bulunmayı bize açıklamaktadır. Bu sayede üstünde uzlaşma sağlanan durumlarda direnç kavramı tamamen bulunulan yerden alınmış olacaktır ki bu durum da organizasyon içerisinde gerçekleşecektir (Koçel, 2005: 113).

Pazarlık faaliyetleri iki taraflı gerçekleştirildiğinden dolayı, değişim sürecini ilk ortaya koyan taraf değişime karşı etkin ya da muhtemel bir şekilde direnenlerin haklarını ve gereksinimlerini yerine getirecek değişiklikler ile ilgili çokça istekli olmak durumundadır (Sucu, 2000: 122).

Örnek verecek olursak; disiplin cezası faaliyetlerinde gerçekleştirilen herhangi bir değişikliğin daha basit kabul görmesini sağlamak adına sendikaya birtakım gelir artırımını sunulabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 116).

Söz konusu bu yöntem şeklindeki durumlarda direnç sürecinin önüne geçilmesi en basit bir yöntem olarak görülebilir. Ancak çoğu durumda bu yöntem daha fazla maliyetli olabilir (Sucu, 2000: 123).

#### **1.3.4.5. Taviz Verme**

Bu yöntemde yönetim, değişime tepki gösteren kişilere karşı tavizler vererek katılımlarını sağlayabilir. Değişim uygulamalarında, önemli görevleri bu kişilere vererek masrafsız bir şekilde onlardan yararlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 117).

Oylamaya katma veya işbirliği, önemli direnişçilerin veya çeşitli etki unsurlarının örgütün karar alma mekanizmasına alınmasıyla gerçekleştirilir (Sucu, 2000: 124).

Böylece değişim sürecine direncin temel unsurları değişim sürecinin içine çekilerek, onların süreç üzerinde düşünmeleri ve rol oynamaları sağlanır. Fakat taviz verilen kişiler veya gruplar ileride aldatıldıklarını hisseder iseler örgüt içinde daha büyük çatışmalara neden olabilirler.

#### **1.3.4.6. Tehdit Uygulama ve Baskı Yapma**

Başka yöntemlerin uygulanma imkânının olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişikliklerin kabul edilmesini zorlayabilirler. Özellikle

değişimin acilen uygulanması gereken durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 119).

Bu yöntem genellikle, değişime direnci ortadan kaldırmayı değil, değişime gösterilen direnişi kırmak için başvurulan bir yoldur. Baskı araçları olarak transfer tehdidi, ödül kaybı, olumsuz performans değerlemesi veya kötü bir bonservis gösterilebilir. Çabuk ve hızlı uygulanabilmesi nedeniyle direnişlerin üstesinden gelir fakat personelde kızgınlıklara, kırgınlıklara yol açabilir (Sucu, 2000: 125).

#### **1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE ORTAYA ÇIKAN MODELLER, YAKLAŞIMLAR VE LİTERATÜR TARAMASI**

Örgütsel değişim kavramı son yıllarda örgütler için son derece önemli ve popüler bir kavram haline gelmiştir. İşte bu yüzden dolayı araştırmacılar örgütlerin değişim süreçlerini bilimsel açılarından incelemişler ve literatüre örgütsel değişim ile ilgili yeni yaklaşımlar ve modeller kazandırmışlardır. Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel değişim ve değişime olan direnç ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılarak çalışmanın özgün niteliği arttırılmaya çalışılmıştır.

##### **1.4.1. Markus BAER ve Michael FRESE Firma Performansının Sağlanması İçin Yenilikçilik, Psikolojik Güven ve Süreç İnovasyonu Modeli**

Markus BAER ve Michael FRESE (2003) yaptıkları çalışmada örgütsel firma performansının sağlanması için sadece inovasyonun örgütte sağlanmasının yeterli olmadığını bununla beraber yenilikçilik, psikolojik güven ve süreç inovasyonlarının da örgütsel kültür içerisinde hâkim olması ve sağlanması gerektiğini vurgulamışlardır.

İnovasyon 20. Yüzyılda endüstrinin en temel merkezi haline gelmiştir. İşletmeler inovasyonu karlılıklarını ve Pazar paylarını arttırmak için en temel faktör olarak görmektedirler. Bununla beraber inovasyon örgütsel üretimin ve hizmet prosedürlerinin ön plana çıkmasını sağlar. Bunlar iş süreçlerini yeniden oluşturma, toplam kalite yönetimi, yalın üretim, mühendislik ve tam zamanlı üretim kavramlarını vurgulamaktadır. İşte bu yeni kavramlar örgütsel üretimi, hizmet

süreçlerini ve süreç inovasyonlarını etkilemektedir (Waterson ve diğerleri, 1999: 2271 – 2292).

Bu çalışmada örgütsel iklimi ortaya koyan iki görüş mevcuttur. Bunlar psikolojik iklim ve yenilikçilik iklimidir (Glick, 1988: 133 – 137). İşte bu noktada eğer örgüt içerisindeki bireyler örgütü doğru ve pozitif bir algı ile tarif ederlerse ve örgüte dair pozitif tutum ve davranışları varsa bu durumda örgütsel iklim de son derece olumlu ve pozitif olmaktadır (James ve diğerleri, 1988: 129).

Örgütsel iklimi etkileyen diğer bir görüş ise yenilikçiliktir. Burada örgüt içerisindeki bireylerin yenilikçilik algıları ve yetenekleri ne kadar yüksekse örgütsel iklimi etkileme seviyeleri de o kadar fazla olmaktadır. Morrison ve Phelps (1999) yaptıkları çalışmada eğer örgütün üst yönetimi örgüt içerisinde yeniliği teşvik edici ve onu geliştirici davranışlarda ve çalışmalarda bulunursa örgütteki bireylerin de yenilikçiliğe ayrıca bununla beraber örgütsel yenilikçi iklime ulaşmaları daha kolay olduğunu vurgulamışlardır.

#### **1.4.2. Kurt Lewin Değişim Modeli**

Lewin'in güç bölgesi modeli 1951 yılında ortaya çıkmıştır. Kurt Lewin, örgüt içerisindeki davranış durumları ve aşamalarını statik bir olgu olarak görmez. Lewin, her değişim olayında, değişimi tetikleyen veya kolay kılan “İtici Güçler” ve değişime karşı olan ve onu engellemeye çalışan “Sınırlayıcı Güçler” olduğunu vurgulamaktadır. Bir iş sürecinde, ekstra oluşan iş için oluşan para ve rekabet itici güçlere örnek gösterilebilir. Bunun yanında, sınırlayıcı güçlere örnek olarak ise, kayıtsızlık, tartışma ve bakımsızlık gösterilebilir ve bütün bu süreçler üretimin gelişmesini engelleyebilir. Lewin'e göre, değişimin devam etmesi için üç sürece ihtiyaç vardır. İlk süreç, mevcut davranışların “çözülmesi” (unfreezing). İkinci süreç, “yeni bir davranışa hareket etme” (moving) ve son olarak ise yeni davranışların önemsendiği ve daima biçimlendiği “donma” (refreezing) sürecidir. Etkili bir değişim süreci güncel süreci çözmeyi ve yeni bir sürece dönüştürmeyi gerektirir (Lewin, 1951: 230).

Lewin çözme döneminde değişime zorlayan güçlerin etkisiyle güncel durumda bir memnuniyetsizlik olacağını ve denge halinde olan yapı ya da süreçlerin değişimin etkisine girerek denge durumundan uzaklaşacağını ileri sürer.

Değişim sürecinde denge vaziyetinden kurtulmanın üç temel yöntemi vardır. Bunlar şu şekildedir:

- Değişim sürecine organizasyonu iten kuvvetler ve uygulamalar fazlalaştırılabilir,
- Değişime karşı direnç gösteren kuvvetler minimize edilebilir,
- Bu yukarıda bahsedilen iki temel yöntemi entegre bir şekilde sunan yaklaşımlar oluşturulabilir.

Hareket etme süreci kabul edilmeyen veya problem oluşturan durumun yerine yenisinin eklenmesidir. Yeniden dondurma süreci ise, örgütün yeni durumuna göre bir denge oluşturmasını içerir (Lewin, 1951: 235).

#### **1.4.3. Coch ve French Değişime Karşı Direnç Çalışmaları**

Coch ve French'in insan ilişkileri üzerine 1948 yılında yaptığı çalışma değişime karşı direnç çalışmaları için bir köşe taşı olmuştur. Bu çalışma Virginia da bulunan Harwood Üretim İşletmesinde ürün ve metotlardaki değişim ile çalışanların bu değişimlere olan dirençlerini de ortaya koymuştur.

Yeni metotlara ve süreçlere dair değişimlere karşı örgütsel direncin fazla olması yüksek işletme ve çalışan devir hızlarına, çok düşük etkililiğe, çıktıların çok az ya da hiç olmamasına ve değişime karşı saldırgan bir yapının oluşmasına neden olmaktadır (Coch ve French, 1948: 512).

Coch ve French'e göre örgütsel değişimin oluşması ve etkili bir değişim sürecinin aktif olması için örgüt yönetiminin bir araya gelerek ortak kararlarla bir takım oluşturup değişimi planlamaları gerektiğini vurgulamıştır.

#### **1.4.4. Lawrence Değişime Karşı Direnç Çalışmaları**

Lawrence değişime karşı direnç çalışması ilk olarak Harvard Business Review'de 1954 yılında ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada değişime karşı direnç kavramı üzerine çalışanların katılımının öneminden bahsedilmiştir. Lawrence

değişimin teknik ve sosyal yönlerini ortaya koymaktadır. Bazı durumlarda olayların teknik yönleri aynı iken sosyal yönleri farklı olabilir ki bu farklılıkta değişime olan direnci etkilemektedir. Bu durumda örgütlerde değişim faaliyetleri sürdürülürken değişime konu olan durumların yeniden ele alınması ve sosyal boyutlarının incelenmesi gerekir (Lawrence, 1969: 6).

#### **1.4.5. ADKAR Değişim Modeli**

ADKAR modeli, değişim yönetimi sürecindeki boşlukları belirlemek ve çalışanlarımız için etkili koçluk sağlamak için kullanılabilir. ADKAR modeli aşağıdaki şu durumlar için kullanılabilir (Zafar ve Naveed, 2017: 104):

- Çalışanların değişim direncini teşhis etmek,
- Çalışanların değişim süreci boyunca geçişine yardımcı olmak,
- Değişim sırasında kişisel ve mesleki ilerleme için başarılı bir eylem planı oluşturabilmek,
- Çalışanlarımız için bir değişim yönetimi planı geliştirmek için.

ADKAR modeli, değişikliklerin neden işe yaramadığını saptayabilir ve değişikliği başarılı yapmak için gerekli adımları atmanıza yardımcı olabilir. Bu, değişikliği parçalara bölüp düzeltmemize, değişikliğin nerede başarısız olduğuna karar vermemize ve bu etki noktasını ele alabilmemize imkân sağlar. Değişikliğin insan boyutunun etkin yönetimi, ADKAR modelinin temelini oluşturan beş ana hedefi yönetmeyi gerektirir (Zafar ve Naveed, 2017: 105):

- Değişim ihtiyacı farkındalığı,
- Değişime katılmak ve değiştirmek istemek,
- Nasıl değiştirileceğinin bilgisi (ve değişikliğin nasıl görüldüğü),
- Değişimi gün bazında uygulamak,
- Değişimi yerinde tutmak için güçlendirmektir.

## II. BÖLÜM

### İNOVASYON

#### 2.1. İNOVASYON KAVRAMI

Çağımız hızlı bir biçimde ilerleme ve değişim sürecindedir. Söz konusu bu değişim sürecinden hemen hemen tüm sektörler farklı seviyelerde etki görmektedirler. Değişmeyen ve farklılaşmayan olgunun yalnızca değişim kavramı olduğu çağımızda, globalleşmeyle beraber nihayet tüm pazarlar bir tek pazar durumuna gelmiş ve ayrıca organizasyonlar adına söz konusu bu olay, faaliyet süreçlerindeki *değişim, ilerlemenin ya da inovasyonun* bu gibi durumların sebebi olduğu dile getirilmektedir. Ayrıca yeryüzünün hızlı bir şekilde tek bir merkez haline geldiği düşünülürse organizasyonların rekabet edilebilirlik durumları da bu duruma endeksli bir şekilde artmaktadır. Organizasyonların pazarda rekabet avantajına sahip olmak ve bu avantajın sürekliliğini sağlamak için organizasyonlar yenilikçi yöntemleri açığa çıkararak destekler yapmalıdırlar.

Günümüzdeki pazarlarda bulunan proje, uygulamalar, yatırımlar ve planlar içinde bulunan pazarın bir tür ilerleme içerisinde bulunduğunu bizlere göstermektedir.

Çağımızda organizasyonlardan hizmet sağlayan tüketiciler bu organizasyonlardan yenilikçi çözümler istemektedirler. Geçmişteki kısımlarda tüketicilerinin isteklerini potansiyel teknolojiye göre ürün ve hizmet isteminde bulunurken, çağımızda tüketici ileride isteyeceği ürün veya hizmet için organizasyonların faaliyette bulduklarını biçimsel olarak belirlemek isterler. İnovasyon düşünüldüğünde ortaya çıkan bir olaydan ziyade bir süreci ifade eder. Bu konu hakkında ünlü bilimci Thomas Edison “*Buluş, itici gücün %1’ine tekâmül eder ve bu durum basit olan sonuçtur. Ancak yenilik ise zorlanmanın ve çabanın %99’una tekâmül eder ve işte bu durum da zor olan sonuçtur*” şeklindeki açıklaması ile inovasyonun öneminden bahsetmiştir (Elçi, 2006: 42).

İnovasyon kavramı bizde kapsamlı topluluklarda daha yeni ortaya çıkmaya ve değerlendirilmeye başlanmış olsa da ileri seviye ve bununla beraber ileri gelişmekte olan ülkelerde hemen hemen hepsinin güncel gündemlerinde uzun sürelerdir yer



almaktadır. Türkiye’de inovasyon kavramı 1990’lı yıllarda Avrupa ülkeleriyle neredeyse benzer sürelerde gündeme gelmeye ve tartışılmaya başlanmıştır. Ancak inovasyon kavramını esas gerçekleştirecek olan taraf, işletmeler, inovasyon kavramıyla yenilerde alakalı olmaya başlamışlardır (Elçi, 2006: 42).

Buraya kadar gelişim süreci anlaşılıyor ancak, neler yaşandı da günümüzde inovasyon kavramı bu kadar yaygın bir şekilde konuşur ve tartışılır duruma gelmiştir? İşte bu kritik sorunun cevabı olarak, azalan milli rekabet kuvvetimiz, işsizlik sorunu ve birtakım piyasalarda gerçekleşen krizler söylenebilir.

### **2.1.1. İnovasyonun Tanımı**

İnovasyon kelimesi Latince dilinden günümüze kadar gelmiştir ve “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir. Türkçe de ise inovasyon kavramı “yenilik” “yenileme” vb. sözcüklerle ifade edilirken Çağdaş Türkçe Sözlükte inovasyon kavramı “yenileşim” şeklinde yer almaktadır (Türk Dil Kurumu, 2017). Yenileşim kavramını açıklamak gerekirse; “Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik” şeklinde ifade edilmektedir. İnovasyon kavramı için yapılan tanımlamalarda da ifade edildiği üzere yalnızca yeni bir buluşa sahip olmanın ötesinde bundan daha kapsamlı bir anlama denk geldiğini belirtmek gerekmektedir.

İnovasyon kavramı ilk kez iktisat alanında bilinen en meşhur iktisatçılardan birisi olan Joseph Schumpeter tarafından dile getirilmiş ve “ekonomik gelişmenin en temel yolu ve yönetimi” şeklinde belirttiği inovasyon kavramının hizmetlerde, süreçlerde ya da bazı toplumsal yapı içerisinde meydana gelebileceğini vurgulamaktadır. Schumpeter yaptığı çalışmalarda girişimciye “oluşturucu yıkılış” misyonunu vermiştir. Schumpeter’in yaptığı inovasyon çalışmalarında, iktisadi büyüme üç temel adımda ortaya çıkar. İlk olarak yeni bir ürünün ya da yeni bir uygulamanın pazara sunulmasıdır. İkinci aşama ise, söz konusu bu yeni ürün veya uygulamanın etkili bir biçimde ticari bir faaliyet şeklini alması ve satış yoluyla kar edilmesi sürecidir. Son aşamada ise; ortaya konulan bu ürünlerin ve uygulamaların, piyasadaki geri kalan girişimciler tarafından da benzerlerinin yapılmasıdır (Schumpeter, 1934: 5 – 15).

İnovasyon kavramı; herhangi bir organizasyonun, kendi kendine yeni bir ürün ya da hizmet üretmesi veya yeni bir uygulama ya da hammadde kullanarak mekanik bir farklılaşma şeklinde ifade edilmektedir. Buradaki farklılaşma kapsamlı bir süreci ifade eder (Schmookler, 1966: 162).

Yönetim ve organizasyon alanında bilinen en önemli araştırmacılardan birisi olan Peter Drucker ise inovasyon kavramını; “verimlilikte yeni bir boyut yaratan değişim, değer yaratan bir yenilik” bu şekilde tanımlamaktadır. Bununla beraber, inovasyon kavramının mekanik bir durumdan çok iktisadi bir durum olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda en kapsamlı açıklamayla Peter Drucker inovasyon kavramını; “Bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünü olduğunu belirtmektedir. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür” şeklinde tanımlamıştır (Elçi, 2006: 62).

Diğer bir tanıma göre inovasyon, “kabul görmesi herhangi bir kişi ya da bir başka grup veya topluluk açısından yeni bir olgu şeklinde görülen herhangi bir görüş, yöntem ya da varlığı” biçiminde ifade edilmiştir (Rogers, 2003: 12).

Günümüzde üzerinde en çok uzlaşılan tanım Oslo Kılavuzunda yer alan inovasyon tanımıdır. Bu tanıma göre inovasyon, “yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır” şeklindedir (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, 2005: 50).

Küresel normlu bir uluslararası şirket olan Procter and Gamble (P&G) şirketi de inovasyon kavramını şu şekilde tanımlamışlardır: “Herkesten, her yerden fikirler edinin ve bu fikirleri, tüketicinin alacağı bir şekle dönüştürün, daha sonra da bunu satışa sunun”.

Yeni şeyler üretme ve oluşturma, diyalog ve yönetim alanında küresel bilinirliğe sahip bir inovatör olan Michael J. Gelb de “Düşünmenin Tam Zamanı” isimli çalışmasında inovasyon kavramını şu şekilde ifade etmektedir; “inovasyon; farklılaşmak için fark yaratmak, fark yaratmak için farklı bakmaktır”.

İnovasyon kavramı mevcutta bulunmayan bir nesneyi üretmek ve oluşturmaktır. Bu süreç bir buluş ya da icat şeklinde algılanabilir veya mevcut olan herhangi bir nesneyi değişik bir ortamda deneyerek inovatif bir süreç oluşturmaktır (Kavrakoğlu, 2006: 152).

“İnovasyon” kavramı üstüne şunları ifade etmek gerektiğini düşünüyorum; öncelikle inovasyon kavramı “yenilik” kavramıyla entegre bir şekilde kullanılabilir. Ancak temel olarak yeni şeyler ve nesnelere oluşturmak, üretmek ve açığa çıkarmak anlamlarını taşır. Örnek verecek olursak “float” cam üretim teknolojisini bulan Pilkington’un lisans gelirleri yılda 2,5 milyar sterlidir. Bu yüzyılda firmalar, bireyler ve ülkeler yaratıcılık ve inovasyon alanında daha da yoğun bir şekilde yarışmaktadırlar.

**Tablo 2: İnovasyonun Değişken Tanımları**

Bilim İnsanı	Yıl	İnovasyon
Schumpeter	1934	“İlerlemenin temel yoludur”
Schmookler	1966	Herhangi bir firmanın, mevcut olmayan bir ürün ya da hizmet tasarlaması veya yeni bir uygulama ya da hammadde ile mekanik ve kapsamlı bir değişimdir.
Becker ve Whisler	1967	Herhangi bir tezin aynı amaçları için işletmelerden birisinin ilk kez değerlendirilmesidir.
Knight	1967	İnovasyon kavramı, bir örgüt ve çevresi adına yenilik ve değişiklik yapılmasıdır.
Downs ve Mohr	1976	Örgütlerdeki değişik yöntemlerdir.
Goldhar	1980	Düşüncelerin açığa çıkarılıp üretim sürecinden sonra bu durumun ticari bir boyut kazanması sürecine denir.
Moore ve Tushman	1982	İnovasyon kavramı piyasadaki bir ihtiyacı sınıflandırması ve bu ihtiyaca cevap sunan nesnenin ortaya çıkarılmasıdır.
Drucker	1985	İnovasyon kavramı müteşebbislerin değişik bir iş ya da hizmet sunmak adına farklılaştırma olanağı sunan bir yöntemdir.
Rickards	1985	İnovasyon kavramı mevcut olmayan düşüncelerin harekete geçirilerek değerlendirilmesi sürecidir.
Roberts	1987	İnovasyon kavramı, icat ve tüketim kavramlarının birleşimidir.

Bilim İnsanı	Yıl	İnovasyon
Porter	1990	İşletmeler, inovasyonla rekabet avantajı sağlarlar.
Kavakoğlu	2006	İnovasyon mevcut olmayan bir nesneyi oluşturmaktır.
TDK Güncel Türkçe Sözlüğü	2016	İnovasyon “Yenileşim” şeklinde ifade edilebilir. Yenileşim kavramı ise; “Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik” şeklinde ifade edilebilir.

(Kaynak: Elçi, Ş. Aktaran, Zeren, 2010: 31.)

İnovasyon kavramının bu şekilde geniş ve kapsamlı olması oluşturacağı etkinin de geniş ve kapsamlı bir şey olacağını ifade etmez, bunla beraber güncel var olan ürün, hizmet ile süreçlerde bitirilmeyi bekleyen minik parçalar, yüksek etkili ve faydalı inovatif yöntem ve uygulamaları açığa çıkarabilir. Bu durum da inovasyonun sınırlarının geniş olduğunu gösterir. Dünyaca bilinen ve bir teknoloji firması olan Sony şirketine çok yüksek miktarlarda paralar kazandıran küçük kulaklıkları aparatlı kasetçalar işte bu inovatif duruma en güzel örneklerden bir tanesidir. İnovasyonu bulmak adına piyasadaki fırsatları ve öncelikleri bulmaya çalışırken bir işletmenin "Şu anda mümkün olanı daha çok değer elde eder hale nasıl getirebiliriz?", "Ne tür bir adım atarsak ekonomik sonuçlarımız olumlu yönde değişir?", "Tüm kaynaklarımızın kapasitesini ne tür bir değişiklik artırır?" vb. şekildeki durumlara cevap bulması organizasyonlar için son derece önemlidir (Shumpeter, 1934: 24).

İnovasyon kavramının yukarıda verilen tanım ve açıklamalarına bakacak olursak, inovasyon kavramının ifade ettiği ve ortaya koyduğu anlam bir tek sözcükle anlatılamayacak kadar kapsamlı bir kavramdır. Bundan dolayı inovasyon kavramı, mekanik bir kelime gibi kabul görmelidir (Shumpeter, 1934: 26).

## 2.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ

İnovasyon kavramı, çağımızda çoğu pazarda ve piyasada sürdürülebilir rekabetin sağlanması için en etkin yöntemlerden birisi şeklinde kabul görmektedir. Çoğu organizasyon satışlarının üçte birini son altı yıl içerisinde tasarlamış olduğu ürün ya da hizmetlerden sağladığı gözlenmektedir. İnovasyon kavramı çağımızda

uluslararası ve bununla beraber ulusal iktisadi piyasalar ayrıca firmalar için çok önemli bir etkileşim ve harekete geçirme gücüdür.

Gün geçtikçe globalleşmenin hızla artmasıyla beraber çoğu işletme için mevcut var olan piyasalar fazlalaşmış ve ekonomik alanları da genişlemiştir. İşte tam da bu noktada daha çok rekabet ortamının mevcut olduğu durumda açığa çıkmasını sağlamaktadır. Hızla yayılan globalleşme rekabet etme gücünü fazlaştırmaktadır. Örnek verecek olursak teknoloji sektöründe faaliyet gösteren Sony işletmesi, değişik tasarım, renk, müzik boyutu, maliyet ve diğer katma değerli fonksiyonlarda 76'dan fazla müzik çalar türü piyasaya sürmüştür. İşte bu tarz inovatif ürünler Sony firmasına hem rekabet avantajı hem de maliyet avantajı sağlamaktadır. Bu durum da firmayı pazarda öne çıkarmaktadır.

İnovasyon kavramı ve süreci sayesinde işletmeler bu gibi avantajlara sahip olmaktadır (Oden, 1997: 8):

- Etkin pazar bölümlenmesi ve sınıflandırması,
- Katma değeri yüksek ve tüketicilere daha çok fayda sunacak ürün veya hizmetlerin üretilmesi,
- Daha etkin ve az maliyetli üretim ile dağıtım süreçlerinin tasarlanıp tüketicilere sunulması,
- Yeni pazarlara ulaşılması,
- Bilgi ve iletişim teknolojisinin daha fazla kullanılması yoluyla verimlilik artışı sağlanması,
- İktisadi kalkınmayı sağlamak,
- Sosyal refah seviyesini arttırmayı sağlar.

Sonuç olarak inovasyon kavramı hem ulusal işletmeler hem de uluslararası organizasyonlar için çok önemlidir.

İnovasyon kavramının hem sosyal toplum için hem de organizasyonlar adına sunduğu pozitif durumlar mevcuttur. Bu durumlar her iki grup için de çok önemlidir. Bunlar şu biçimde açıklanabilir (Oden, 1997: 9);

***İşletmeye yönelik sunduğu sonuçlar:***

- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Maliyetlerde düşüş sağlama,
- Verimlilik artışı,
- Pazar payının artması,
- Karlılık artışı,
- Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması,
- Kalite artışı,
- Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi,
- Yeni pazarlar oluşturma,
- Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi,
- Müşteri tatmininin maksimize edilmesi,
- Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama,
- Üretimde, tedarik ve pazarlama da esneklik sağlamaktadır.

***Toplumsal ve iktisadi açıdan sunduğu neticeler:***

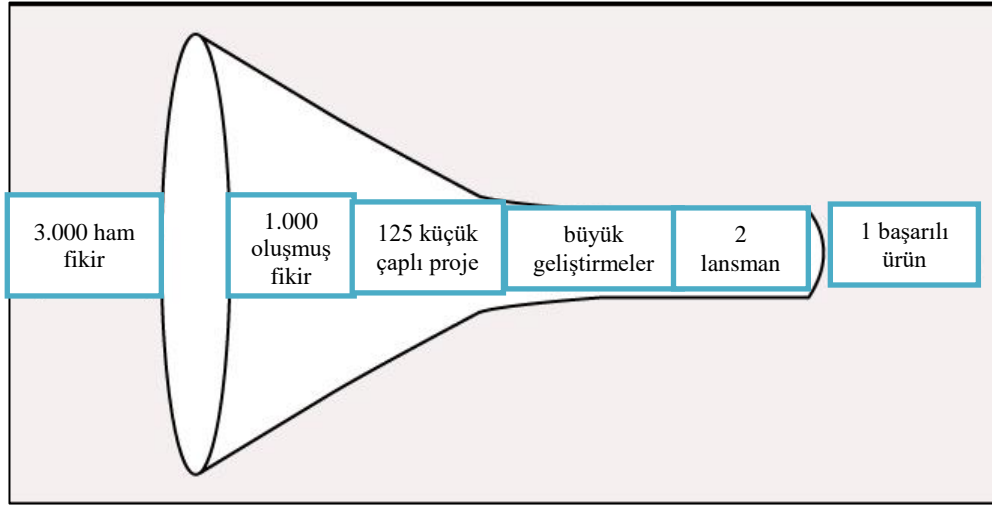
- Refah düzeyinde yükselme,
- Toplumsal yaşam şartlarının ilerlemesi,
- İktisadi kalkınmanın oluşturulması,
- Yeni iş imkânlarının kurulması,
- Kaynak kullanımında verimlilik sağlanması,
- Mevcut olmayan hammaddelerin bulunması,
- İhracat seviyelerinin yükseltilmesi,
- Marka ve patent haklarının artışı,
- Genel ve yerel büyümeye katkı,
- Girişimcilik faaliyetlerinin çoğaltılması,
- Dış çevreye dönük bağlılığın minimize edilmesi vb. gibi olumlu neticeler sunulmaktadır.

Organizasyonlarda inovasyon altyapısının ve kültürünün sağlanması ile birlikte organizasyonların inovatif bir sisteme dönüştürülmesi adına elde edilmesi gerekli olan fonksiyonları ve yöntemleri aşağıdaki şekilde açıklamak ve önemlerini vurgulamak mümkündür (Oden, 1997: 5):

- İleri görüşlü, stratejik ve kültürel liderlik,
- Yenilik ve başarı üzerine vurgu yapmak,
- Güçlü bir müşteri odaklılık,
- Toplam kalite yönetimine önem vermek,
- Organizasyon yapısının etkin olması,
- Güven ortamının sağlanmasıyla beraber grup çalışmasının ve faydalarının ortaya konulması,
- Yetki paylaşımı ve merkeziyetçi yönetim,
- İnsan kaynakları ve seçimine gereken değerin verilmesi ile örgütsel verimliliğin artırılması,
- Hayat boyu öğrenme, anlama, değişim, farklılaşma ilerleme ve kontrol gibi süreçlerin gelişimi,
- Etkin bilgi teknolojileri,
- Zaman ve süreç yönetimine gereken değerin verilmesi sonucu örgütsel performansın artması,
- Piyasa ve ürün genişlemesi gibi durumlardır.

Etkili ve verimli bir inovasyon süreci seçilmiş prensipler ve bu prensiplere bağlı işleme alma süreçlerini barındırmaktadır. Çoğu inovatif görüş verimli bir yeni ürün veya hizmet şekline gelmeyebilir. Çoğu araştırma verimli yeni ürün veya hizmetin fikirler zinciri içerisinde yalnızca bir tanesinin başarılı bir şekilde açığa çıktığını ortaya koymaktadır. İşte sözü geçen bu durumda Şekil 1’de gösterildiği şekliyle inovasyon hunisi diye bilinmektedir.

Şekil 1: İnovasyon Hunisi



(Kaynak: Schilling, 2013.)

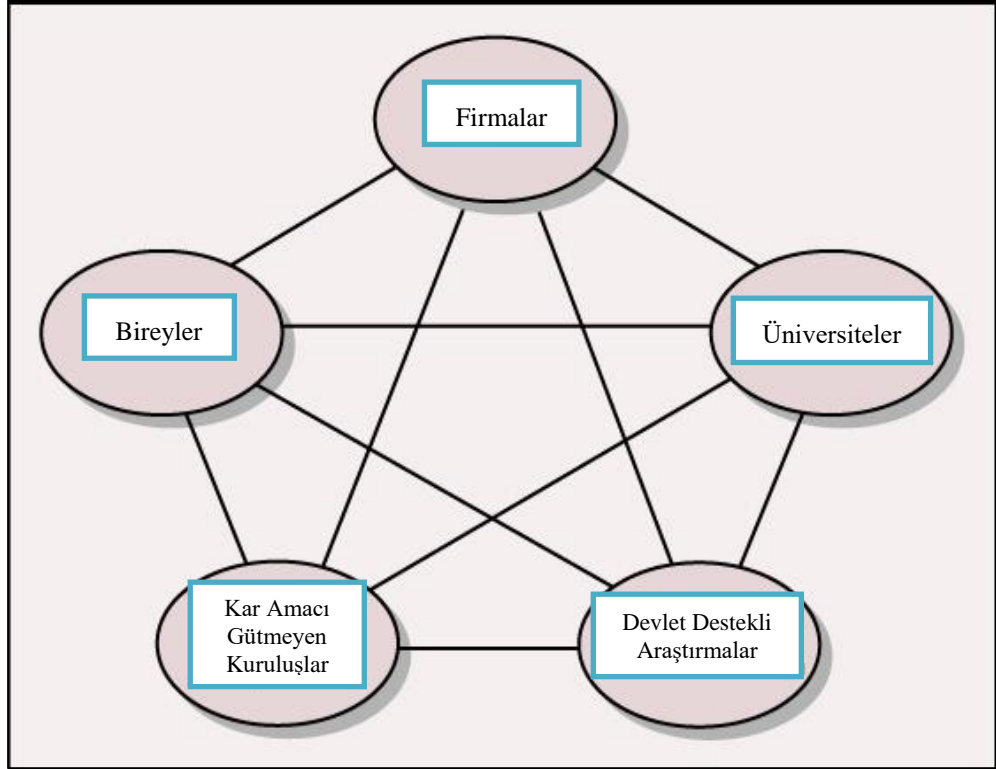
Birincil olarak mevcut olan ham veriler ve görüşler sistematik bir şekilde daha küçük boyutlu projelere çevrilmekte ve bunun ardından geriye kalan fikirler sistemden çıkmaktadır. Sistematik bir şekilde uygun olan ve proje aşamasına geçebilecek alt projelerde ilerleme sürecine geçirilmekte ve bu kısımda da bazı değerlendirmeler neticesinde yalnız bazı projelerin lansmanının yapılması sürecine gidilmektedir. Burada son olarak yalnız bir proje getiri sağlaması adına ticarileşme aşamasına gelerek organizasyona katkı sağlamaktadır.

### 2.3. İNOVASYON KAYNAKLARI

İnovasyon, değişik kaynaklardan ve bu kaynaklar arasındaki ilişkiler sonucunda meydana gelmektedir. Aşağıdaki Şekil 2’de görüleceği üzere, hem kendi içlerinde bir kaynak oluşturmasıyla beraber birbirleriyle iletişimleri birebir inovasyon kaynağı niteliği taşıyabilmektedir. İnovasyon sürecinin kaynaklarına kapsamlı bir şekilde bakıldığında bu kaynakları şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır; bireyler, firmalar, üniversiteler, devlet destekli araştırmalar ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Bu kısımda inovasyonun kaynaklarını oluşturan bu faktörler genel çerçevesiyle açıklanmıştır.



Şekil 2: İnovasyon Kaynakları



(Kaynak: Schilling 2012.)

### 2.3.1. Firmalar

Firmalar yenilik faaliyetleri için çok uygun birer unsur olarak karşımıza gelmektedir. İşletmeler oldukça rekabet edilebilir seviyede bulunma isteğinden ötürü ileri seviye motivasyon ve güdüleme kuvvetini ellerinde bulundurlar. Çünkü bir organizasyonun hedeflerini yakalamak adına kendi kaynaklarını yönetmesi için ihtiyaç olan organizasyon sistemleri mevcuttur (Elçi, 2007: 27).

### 2.3.2. Üniversiteler

Çoğu üniversite faydalı inovatif uygulamaları elde edebilmek adına fakültelerde, yüksekokullarda, enstitülerde ve üniversitenin genel ekosisteminde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için destek olmaktadır. Genel bir üniversitenin fikri mülkiyet yönetmelikleri, hem patent alabilme hakkına sahip ve hem de patent hakkı olmayan inovatif uygulamaları barındırmaktadır ve bununla beraber üniversiteler de inovatif uygulamaları ticari boyuta taşımak ve kar elde etmek için bu haklar üstünde tasarruf etme hakkını gizli tutmaktadır. Eğer

herhangi bir icat, buluş ya da inovatif uygulama başarılı bir şekilde ticarileşme boyutuna varabiliyorsa üniversiteler çoğunlukla bireysel inovatörler ve yenilik sahipleri ile getirileri paylaşarak ortak bir yol bulurlar. Ticarileştirilebilen inovatif uygulamalara öncülük eden üniversite çalışmalarının seviyesini ve sıklığını ilerletmek adına çoğu üniversitede teknoloji transfer ofisleri, tekno ofisler ve tekno parklar oluşturulmaktadır. Üniversiteler teknolojiyi transfer etme uygulamalarından getiriler üniversite araştırma ve geliştirme bütçeleri kıyaslandığında henüz oldukça az olsa da, bu durumun önemi hızlı bir şekilde artmaktadır (Elçi, 2007: 27).

### **2.3.3. Bireyler**

İnovasyonun gerçekleştirilebilmesi için aslında en önemli kaynak olarak bireyleri gösterebiliriz. Çünkü hem organizasyonlarda hem de doğada ihtiyaçları sınırsız olan insanların her zaman daha iyiyi daha verimliyi ve minimum maliyetle maksimum kazanç elde etme prensibini yerine getirebilmeleri için sürekli inovatif faaliyetlerde bulunmaları ve bu faaliyetleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu süreçte organizasyonların perspektifinden bakacak olursak burada da karşımıza organizasyonların daima yenileşme, verimliliği arttırma, performansı arttırma ve pazar payını yükseltme gibi hedefleri karşımıza çıkmaktadır. İşte bu yüzden organizasyonlarda bu inovatif gelişmeleri gerçekleştirecek kaynak insan kaynağıdır ve bu süreçleri organizasyonlarda sürdürülebilir kılmak için insan kaynağının daima yeniliğe açık olması gerekmektedir (Elçi, 2007: 28).

### **2.3.4. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar**

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda inovasyon kaynaklarının bir parçasını oluşturmaktadırlar. Burada kar amacı gütmeyen kuruluşlar içerisinde meydana gelen süreçlerde daha çok kazanç ve getiri kavramları söz konusu olmadığı için bu tip organizasyonlar inovatif uygulamaların açığa çıkmasında daha net ve hızlı kararlar verebilmekte ve ayrıca inovasyonun topluma değer katması açısından bir referans kaynağı oluşturmaktadırlar (Elçi, 2007: 28).

### **2.3.5. Devlet Destekli Araştırmalar**

Son olarak inovasyon kaynaklarını oluşturan devlet desteklerine bakacak olursak, devlet destekli araştırmalar kapsamında oluşturulan çalışmalar ve projeler inovasyonun ortaya çıkmasında çok önemli değerler katmaktadır. Ayrıca devlet destekli araştırmaların hem yoğun çalışma programlarıyla oluşturulması hem de inovasyonun keşi için yüksek btceli desteklerin ortaya konulması bakımından çok önemli bir yere sahiptir. Devlet destekli projelerin uygulama alanlarına bakacak olursak, bunlar; organizasyonel inovasyon süreçlerinde, kurum içi inovasyon uygulamalarında, sosyal inovasyon faaliyetlerinde, teknik inovatif uygulamalarda, vb. süreçlerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır (Elçi, 2007: 28).

### **2.4. İNOVASYON TÜRLERİ**

İnovasyon kavramının birçok açıklamaları gerçekleştirildiği için faaliyet alanlarına baktığımızda değişik sınıflara ayrıldığı gözlenmektedir. İşte bu noktada Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği rgt'nün (OECD) Oslo Kılavuzunda inovatif süreçler ve uygulamalar değiş kavramının yerine getirilme şekline göre dört farklı türde sınıflandırılmıştır. Bunlar türler; ürün-hizmet inovasyonu, süreçsel inovasyon, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği rgt, 2005: 51).

Günümüzde bu inovasyon çeşitlerine ek bir şekilde hammaddelerde, arttırma odaklı, kapsamlı, orta alan, modüler, estetik, sosyal, çevreci, kısa süreli ve tekrardan birleşim inovasyon türleri hakkında bilgiler verilmiştir.

#### **2.4.1. rn/Hizmet İnovasyonu**

*rn odaklı inovasyon*; ürünlerin veya hizmetlerin fonksiyonel faktörlerinde veya tahmin edilen tüketimlerinde ciddi derecede bir değişiklik ve farklılaştırma ortaya koyarak değişik ve yeni bir tür ürün veya hizmetin tasarlanması ya da mevcut ürünlerin veya hizmetlerin fonksiyonlarındaki değişikliklerin yerine getirilerek piyasaya çıkarılmasıdır. Normal cep telefonlarının son teknolojik akıllı cep telefonlarına dönüşümü sürecine kadar geline ve oluşturulan bütün yenilikler, otomotiv piyasasındaki son teknoloji fren sistemleri, GPS ve konum uygulamaları,

doğal tarım hammaddeleri ve ürünlerinin yetiştirilmesi, iki yönlü giyilebilen pantolonlar, tabletler, son teknoloji araçlar, ses kayıt cihazları, dijital kameralar vb. şeklindeki ürün inovasyonları ürün inovasyonuna örnektirler (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, 2005: 52).

*Hizmet odaklı inovasyon* ise; yeni ya da büyük oranda farklılaştırılmış bir hizmet süreciyle beraber hizmetin servis edilmesi ve dağıtım kanallarındaki inovasyon uygulamaları ve değişiklikler, hizmet sunumunda inovatif uygulamaların kullanılması şeklinde yerine getirilen yeniliklerin piyasaya çıkarılmasıdır (Elçi, 2007: 38).

Hizmet süreçlerinde kullanılan inovasyon türüne ise kredi kartı hizmetleri, ferdi kaza sigortaları, kasko hizmetleri, hastane hizmetleri, internet bankacılık hizmetleri, otel sektörü gibi örnekler verilebilir.

#### **2.4.2. Süreçlerde İnovasyon**

Herhangi bir süreç inovasyonu yeni ya da ciddi seviyede yenileştirilmiş bir üretim, dağıtım ya da teslim etme uygulamasının tasarlanması ve bununla beraber yerine getirilmesidir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün Oslo Kılavuzunda yer alan bu inovasyon türü, bununla beraber mekanik, donanım ya da yazılımlardaki yenileştirme ve ilerletme süreç inovasyonu faaliyetleri içerisinde yer almaktadır (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, 2005: 53).

Tüm dünyada en çok kabul görmüş ve popüler olan süreç inovasyonu uygulaması olarak, Toyota Şirketinin üretim altyapısının temel aldığı "*tam zamanında üretim sistemi*" ve ayrıca Ford Motor Company tarafından da daha da çok iyileştirilen *üretim bandı sisteminin* otomotiv endüstrisine kazandırılmasıdır. Envanter sayımı süreçlerinde barkod ile okuma sisteminin kullanılması da bir süreç inovasyonu örneğidir. Restoranlardaki self hizmet uygulaması, taşımacılık hizmetlerindeki GPS ve lokasyon teknolojisinin uygulanması, turizm ve otelcilik sektöründe rezervasyon uygulamasının değiştirilmesi, esnek üretim yöntemi, yalın üretim yöntemi, çevik üretim yöntemi gibi yenilikler de süreç inovasyonuna örnek olarak verilebilecek uygulamalardır.

### **2.4.3. Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonların ticari süreçlerinde, tesis işletmelerinde ya da dış etkileşimlerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıyla örgütsel uygulamaları yerine getirmek, yönetim ve faaliyet maliyetlerini azaltmak, örgütsel sadakati ve insan kaynaklarının verimliliğini ilerletmek mümkündür. Bütün bu uygulamaların yerine getirilmesiyle işletme performansının ilerletilmesi yerine getirilmektedir (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, 2005: 55).

Organizasyonel inovasyon uygulamalarına örnek olarak Arçelik firmasının geliştirdiği ve tasarladığı 6 Sigma uygulaması ile Japon şirketler tarafından tasarlanan Kaizen (sürekli iyileştirme ve geliştirme) yöntemleri gösterilebilir. Bu organizasyonel uygulamalar şuan tüm dünyada kabul görmüş ve çoğu işletmelerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

### **2.4.4. Pazarlama ve Pazarlama Uygulama İnovasyonu**

Müşteri, tüketici, ya da satın alan kişilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmek ve yerine getirebilmek adına bazı faaliyetler ve süreçler gerçekleştirilir. İşte gerçekleştirilmek istenen yollardan ürün veya hizmetlerin satışlarını çoğaltmak, ürün veya hizmetin tasarımında yenilikler yapmak, ambalajlama sürecinde geri dönüşümlü ürünler kullanmak, marka konumlandırılmasında iyileştirmeler yapmak, fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler ve yenilikler yapmak gibi durumlar ürün veya hizmetlerin pazarlama inovasyonunda yapılabilecek yöntemlerden bazılarıdır ve en yaygınlarıdır. İnternet yoluyla konser bileti almak, sinema ve dizilerde ürün ve marka konumlandırması uygulaması, Mc Donald's şirketinin çocuklara sunduğu menülerde yine çocukların sevebileceği küçük oyuncak hediyeleri sunması ve t-box markasına ait ürünlerinin fiyatlandırılması, marka konumlandırılması ve ambalajlanması gibi uygulamalar pazarlama inovasyonudur. Pazarlama inovasyonu faaliyetleri işletmeler için son derece önemli ve etkili bir süreçtir. İşletmeler pazarlama inovasyonları sayesinde müşterilerde markalarına dair bir değer oluşturabilirler (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, 2005: 54).

#### **2.4.5. Hammadde İnovasyonu**

İnovatif uygulamalar aynı anda oluşturuldukları değişim sürecinin şiddetine göre de türlere ayrılabilir. Bunlar; radikal inovasyon, artırımsal (adımsal) inovasyon, orta alan inovasyonu, modüler inovasyon, mimari (estetik) inovasyon, sosyal inovasyon ve çevreci inovasyonlardır. İşte bu tür yenilik çeşitleri de bölümün devam eden kısmında açıklanmıştır. Bu inovasyon türleri de organizasyonlar için son derece önemlidir (Henderson ve Clark, 1990: 9 – 30).

#### **2.4.6. Radikal İnovasyon**

Bu tarz yenilikler önceden gerçekleşmemiş ürün, hizmet ya da sistemlerin tasarlandığı önemli girişimlerin meydana geldiği, önceki ürün, hizmet ve süreçlerden ciddi bir ayrılış sürecini barındıran inovasyon türleridir. (Elçi, 2007: 38).

Önceki kısımlarda açıklanmış olan hem ürün hem de süreç inovasyon türleri bu alanda değerlendirilmektedir. Bu alanda örnek vermek gerekirse, akıllı telefonlar, kredi ve banka kartları, hızlı ulaşım araçları veya yaygın bir şekilde kullanılan ATM'ler örnek olarak gösterilebilir.

#### **2.4.7. Artırımsal İnovasyon**

Artırımsal yenilik, radikal inovasyon türünün tam aksine var olan ürünlerin tekrardan değerlendirilmesi biçiminde açığa çıkmaktadır. Bu gibi yenilik türünde daima gerçekleştirilen, bir grup yenileştirme ve farklılaştırma adımlarını barındıran çalışmaların bir neticesidir. Artırımsal inovasyon türüne örnek verecek olursak Windows yazılım sisteminin ilk ürünü radikal inovasyona örnekken, sonrasında üretilmiş ve geliştirilmiş olan Windows yazılım sisteminin ürünleri ise artırımsal inovasyona örnek olarak gösterilebilir. Aynı şekilde akıllı telefonların ilk çıkan türleri radikal inovasyon türüne örnek olarak gösterilirken, sonradan çıkan ve özellik olarak daha gelişmiş olan akıllı telefon türleri artırımsal inovasyona örnek olarak gösterilebilir (Elçi, 2007: 40).

#### **2.4.8. Orta Alan İnovasyonu**

Orta alan inovasyon türü radikal ve artırımsal inovasyon türlerini birer uç nokta yani saç ayağı şeklinde kabul etmiş ve bu iki inovasyon türünün ortasında bulunan bir inovasyon türüdür. Bu inovasyon türünde asıl amaç markaya bağlı olan müşterilere daha iyi hizmet ve kalite sunumunun gerçekleştirilmesidir. Örnek olarak, çok etkili ve kaliteli bir şekilde tasarlanmış bir müşteri ilişkileri sisteminin iyileştirilmesini orta alan inovasyonun türüne örnek olarak verebiliriz (Kahn, 200: 314 – 323).

#### **2.4.9. Modüler İnovasyon**

Modüler inovasyon türleri ürün içerisinde yer alan sisteme, altyapıya, teknolojik birikime veya yapıya zarar vermeden yeni elementler ilave ederek inovasyon tasarlamaktadırlar. Örnek verecek olursak, elektrikli fırınlara ya da buzdolaplarına saat ayarı eklenmesi bir modüler yeniliğe örnek şeklinde gösterilebilir. Gerçekleştirilen bu değişiklikler fırının ya da buzdolabının faaliyet yapısı, teknolojisi ya da sistemine ilişkin bir farklılık oluşturmamaktadır (Kahn, 200: 314 – 323).

#### **2.4.10. Mimaride İnovasyon**

Mimari süreçlerde inovasyon, mevcut sürecin tekrardan ve farklı bir biçimde oluşturulması, parçaların tekrardan ancak değişik bir yöntemle bir araya gelmesi yoluyla meydana gelen değişimlere sahip inovasyon türüdür. Mimaride inovasyon türüne en iyi örneği bilgisayar olduğunu söyleyebiliriz. Bir diğer örnekte ise bir ortamı ısıtmak adına kullanılan klimaların parçalarından yine aynı şekilde o ortamı soğutmak için aynı parçaları kullanarak ortamı soğutması mimari odaklı inovasyona gösterilebilecek örneklerden bazılarıdır. Bu örnekler ve uygulamalar günlük hayatta genellikle yaygın bir şekilde kullanılan ürünlerdir (Henderson ve Clark, 1990: 9 – 30).

#### **2.4.11. Sosyal İnovasyon**

Sosyal inovasyon, ticari amaç gütmeyen toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirip uygulanmasına denilmektedir (Elçi, 2007: 38). Bu inovasyona verilebilecek örnek Hitachi'nin "Geleceğimiz" başlıklı yeni kampanyasında, karar mercilerini ulaşım, su ve enerji ile ilgili kritik küresel sorunları ele almaya teşvik etmek amacıyla dünyanın 19 ülkesinde başlattığı çalışma verilebilir. Sonuçta şirket olarak hükümetlerin ve iş dünyasının şimdiden ciddi bir şekilde yıpranma sinyalleri vermekte olan küresel altyapı konusunda uzun süredir devam eden sorunlara karşı harekete geçme vaktinin geldiğine inandığını belirterek bunu çocukların gözünden resmetmiştir.

#### **2.4.12. Eko İnovasyon**

Eko odaklı inovasyon kavramı, doğaya daha az zarar veren ve çıkardığı zararlı maddeleri minimize eden ürün ve hizmet tasarımlarını içeren inovasyon çeşitleridir. İnovasyon Kapsam Programındaki yanındaki eko inovasyon ise; mevcut verilerin ve kaynakların minimum derecede kullanılmasına destek olmayı, çevresel zararlı etkileri minimize etmeyi ya da engellemeyi hedefleyen çevreci ürünler, hizmetler, sistemler, altyapılar ve süreçler şeklinde adlandırılabilir. Bir başka tanımda ise; organizasyonların sürdürülebilir olması kapsamında çevresel faktörlere sürdürülebilirlik yaklaşımıyla; organizasyonların çevreye olan zararlarını minimize etmeyi ve yine minimum girdi ile maksimum çıktıya ulaşmayı hedefleyen bir süreci ifade etmektedir (Rennings, 2000: 322).

#### **2.4.13. Geçici İnovasyon**

Kalıcı olmayan inovasyon çoğunlukla yoğun bilgi durumu içeren uygulamalardır. Tüketicilerin problemlerine hukuki, genel, stratejik, teknik veya çevredeki yöntemlerle; tüketiciyle beraber yeni ve kalıcı çözümler oluşturmaktır. Yani bu süreçle anlık ve planlanmamış bir biçimde meydana gelen problemlerin inovasyon uygulamaları kullanılarak çözümüdür. Bu tür yenilik tipinde bilgi toplama ön plandır (Gallouj ve Weinstein, 1997: 550).



#### **2.4.14. Yeniden Birleşim İnovasyonu**

Yeniden birleşim yeniliği, farklı hizmet ve teknik özelliklerin birleşmesi ya da ayrışması yoluyla ortaya çıkarılan inovasyon türüdür (Gallouj ve Savona, 2009: 165).

İnovasyon türlerine bütüncül bir açıdan baktığımızda bazı türlere farklı gruplar tarafından farklı düzeyde algılanmaktadır. Örneğin bir kargo şirketinin ürün dağıtımında farklı araçlar kullanmaya başlaması firma için ürün inovasyonu olarak algılanmakta, müşteri ise ürünü daha farklı bir hizmet ile aldığı için süreç inovasyonu olarak tanımlayabilmektedir. Bu durum radikal ve aşamalı inovasyon içinde aynı şekilde olmaktadır. Örneğin bir ürünün taşınabilmesi için ürünün hammaddesinde esaslı yenilik firma için radikal olabilmekte, müşteri için ise aşamalı olarak algılanabilmektedir.

#### **2.5. İNOVASYON ÇIKARIMLARI**

İnovasyon kavramına ait uygulamalar kısmen organizasyon içerisinde direnç oluşmasına sebep olduğu gözlenmektedir. Bu gibi ortamlarda genellikle inovasyonla organizasyonu birbirine çekmek için uyum sağlama çabaları yapılması gerekir. Bunun tam tersi durumda bu gibi vaziyetlerde en donanımlı çalışanların genellikle kaybedilebildiği gözlenmektedir. İş görenler değer oluşturan bir yapı vaziyetine dönüştürülerek fark oluşturmada avantaj yakalayabilirler. Herhangi bir makine ya da malzeme işlevsel bakımdan en kaliteli ve en iyi bilen kişinin yani kullanıcısının olduğunu gözden çıkarmamak gerekir. İnovasyon kavramı hem ülkeler hem de organizasyonlar için küresel anlamada rekabet etme avantajı sağlaması bakımından çok önemli bir yere sahiptir. Genellikle ürün yeniliklerinde ve uygulamalarında işletmelerin gerçekleştirdikleri araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle sahip olunan rekabet gücü neticesinde oluşturulan sinerji ve güç bütün ülke adına önemli bir itici kuvvet durumuna gelmektedir. Bu durumda inovatif süreçlerin önemini vurgulamaktadır. Çağımız müşterilerinin daima inovatif süreçleri ve uygulamaları talep etmeleri rekabet durumunun vazgeçilmez bir adımıdır. Bir başka yönden bakıldığında tüketici tatmini ve sadakatının oluşturulması organizasyonların geleceği noktasında son derece önemli ve varlığının önemi çok önemli olan bir süreçtir. Pazarda müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturmak adına hizmet kalitesinin

ilerletilmesi için alternatiflerden bir yöntem de inovasyon odaklı olmaktır. Hizmetlerin somut olmama, değişebilirlik, birleşik olma ve dayanıklı olmama şeklindeki genel fonksiyonları hizmet türlerine doğru inovasyon çalışmalarını ve araştırmalarını engellediğinden dolayı teknolojik altyapıların ve gelişmelerin haricinde inovasyon faaliyetlerinin göz ardı edilmesi kanısı tamamen ortadan kalkmıştır. Ürün ve hizmet firmaları artık oluşturdukları hizmetlerde inovasyon odaklı kalabilmenin yöntemlerini organizasyonel çabalarının ve gayretlerinin bir yapısı şeklinde kurgulamaktadırlar (Elçi, 2007: 28 – 58).

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki hizmet üreten ve sunan firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak, marka algısını olumlu yönde geliştirmek, tüketici memnuniyeti ve sadakatini arttırmak adına inovasyon ve inovatif odaklı uygulamalara yeterli değeri vermeleri ve bu noktada daha kapsamlı çalışmalar ve araştırmalar gerçekleştirmeleri gerektiğinden söz edilebilir.

### **III. BÖLÜM**

## **ORGANİZASYONUN SÜREÇ İNOVASYONLARINA ÇALIŞANLARIN KATILIMININ VE DİRENCİNİN İNCELENMESİ: BİR TEKNOLOJİ FİRMASI ÜZERİNE UYGULAMA**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde sırayla örgütsel değişim, değişim yönetimi, örgütsel değişime direnç ve inovasyon kavramları hakkında seçkin literatür kaynaklarından yararlanılarak bilgiler verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise, araştırmanın ilk iki bölümü çerçevesinde alan araştırması ile ilgili analizler yer almaktadır. Araştırmanın metodolojisi, konusu ve önemi, amacı, hipotezleri, yöntemi, veri toplama yöntemi ve aracı, verilerin analizinde uygulanan yöntemler ve araştırmanın bulguları bu bölümde detaylı bir analiz sonucu ele alınmıştır.

Bu çerçevede organizasyonların süreç inovasyonlarında çalışanların katılımının ve direncinin incelenmesine dair otomotiv sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan bir firma üzerine uygulama yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda işletmenin örgütsel değişim düzeyleri, örgütsel değişime dair potansiyeli, organizasyon içerisinde gerçekleştirilen inovatif uygulamalara çalışanların katılımının ve bu inovatif uygulamalara çalışanların gösterdiği direnç düzeyinin incelenmesi amaçlanmıştır.

#### **3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde yoğun bir şekilde yaşanan ve hissedilen globalleşme durumuyla beraber, politik, iktisadi, teknolojik ve toplumsal alanlarda çok kapsamlı ve önemli yenilikler gerçekleşmektedir. Yaşanan bu hızlı yeniliklerden firmalar da son derece ciddi bir şekilde etkilenmektedirler. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri ve pazar paylarını arttırabilmeleri için çevrelerinde meydana gelen her konudaki değişimi dikkatlice izleyerek organizasyonlarına uyarlamalıdır. Çünkü artık yönetim kavramının ve organizasyonların ana fonksiyonları olan tedarik, üretim,

pazarlama, satış, dağıtım, lojistik, vb. fonksiyonlar organizasyonların içinde buldukları pazarda başlayıp yine aynı şekilde pazarda sürerek sonlanmaktadır. Bu yüzden işletmeler pazarda gerçekleşen her bir değişimi anında izlemeli ve kendi organizasyonel süreçlerine uygulamalıdır.

Değişime dair gerçekleşen tüm bu gelişmeler ve süreçler sonucunda organizasyonlar için örgütsel değişim ve değişim yönetimi kavramlarının önemi daha da çok artmıştır. İşletmelerin karşılaştığı bu yoğun değişim, bir taraftan işletmelerin varlıklarını tehdit ederken bir taraftan da işletmelere yeni fırsatlar doğurabilmektedir. Faaliyette buldukları pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, değişime çabuk adapte olabilmeli ve değişim faaliyetlerini planlı, sistematik ve katılımcı bir anlayışla gerçekleştirmelidirler.

Değişimin ve değişim yönetiminin önemine dair vurgulanan tüm bu açıklamalar çerçevesinde araştırmamızın amacı, kapsamlı yenilikler ve rekabet koşullarında faaliyetini sürdüren bir otomotiv sanayi firmasının örgütsel değişim düzeylerini, örgütsel değişim potansiyellerini ve organizasyon içerisinde gerçekleştirilen inovatif uygulamalara çalışanların katılımını belirlemek, ayrıca bu konuda karşılaşılan sorunları saptayarak öneriler sunmaktır.

Bu araştırma bir çıkarımsal istatistik çalışması niteliği taşımaktadır ve bulgular üzerinde yorumlar yapılmıştır. Bununla beraber araştırmaya dair temel hipotez ve alt hipotezler belirlenmiş sonrasında bu hipotezlerin istatistiksel test yöntemleri ve modelleriyle yorumlanması amaçlanmıştır.

Araştırmada aşağıdaki şu sorulara cevap aranacaktır:

*Temel Araştırma Sorusu:*

R<sub>Q1</sub>: Departman içerisindeki örgütsel değişim çalışanların iş etkinliğini ve üretkenliğini artırır mı?

Alt Araştırma Soruları:

R<sub>Q1a</sub>: *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1b</sub>: *Çalışanların öğrenim durumlarına göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1c</sub>: *Çalışanların yaşlarına göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1d</sub>: *Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1e</sub>: *Çalışanların gelir durumlarına göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1f</sub>: *Çalışanların işi seçme nedenlerine göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1g</sub>: *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1h</sub>: *Çalışanların öğrenim durumlarına göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1i</sub>: *Çalışanların işi seçme nedenlerine göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını destekleme düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1j</sub>: *Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını destekleme düzeyleri arasında fark var mıdır?*

R<sub>Q1k</sub>: Çalışanların *şirketteki çalışma sürelerine* göre yöneticiler çalışanların gerçekçi olarak nitelendirdiği örgütsel değişim programlarını uygulama düzeyleri bakımından arasında fark var mıdır?

### 3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu kısımda araştırmaya ait temel hipotez ve araştırmanın alt hipotezleri aşağıda detaylı bir şekilde belirtilmiştir.

Bağımlı gruplar t testi hipotezi iki farklı şekilde ifade edilebilir (Sipahi ve diğerleri, 2010: 134 – 139). Bunlar;

Temel Hipotez:

H<sub>0</sub>: Departman içerisindeki örgütsel değişim çalışanların iş etkinliğini ve üretkenliğini artırmaz.

H<sub>1</sub>: Departman içerisindeki örgütsel değişim çalışanların iş etkinliğini ve üretkenliğini artırır.

Alt Hipotezler:

H<sub>0a</sub>: *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına* göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark yoktur.

H<sub>1a</sub>: *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına* göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark vardır.

H<sub>0b</sub>: Çalışanların *öğrenim durumlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark yoktur.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların *öğrenim durumlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark vardır.

H<sub>0c</sub>: Çalışanların *yaşlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark yoktur.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların *yaşlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark vardır.

H<sub>0d</sub>: Çalışanların *şirketteki çalışma sürelerine* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark yoktur.

H<sub>1d</sub>: Çalışanların *şirketteki çalışma sürelerine* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark vardır.

H<sub>0e</sub>: Çalışanların *gelir durumlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark yoktur.

H<sub>1e</sub>: Çalışanların *gelir durumlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark vardır.

H<sub>0f</sub>: Çalışanların *işi seçme nedenlerine* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark yoktur.

H<sub>1f</sub>: Çalışanların *işi seçme nedenlerine* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeyleri arasında fark vardır.

H<sub>0g</sub>: *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına* göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeyleri arasında fark yoktur.

H<sub>1g</sub>: *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeyleri arasında fark vardır.*

H<sub>0h</sub>: *Çalışanların öğrenim durumlarına göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeyleri arasında fark yoktur.*

H<sub>1h</sub>: *Çalışanların öğrenim durumlarına göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeyleri arasında fark vardır.*

H<sub>0i</sub>: *Çalışanların işi seçme nedenlerine göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını destekleme düzeyleri arasında fark yoktur.*

H<sub>1i</sub>: *Çalışanların işi seçme nedenlerine göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını destekleme düzeyleri arasında fark vardır.*

H<sub>0j</sub>: *Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını destekleme düzeyleri arasında fark yoktur.*

H<sub>1j</sub>: *Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını destekleme düzeyleri arasında fark vardır.*

H<sub>0k</sub>: *Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine göre yöneticiler çalışanların gerçekçi olarak nitelendirdiği örgütsel değişim programlarını uygulama düzeyleri bakımından arasında fark yoktur.*



H<sub>1k</sub>: Çalışanların *şirketteki çalışma sürelerine* göre yöneticiler çalışanların gerçekçi olarak nitelendirdiği örgütsel değişim programlarını uygulama düzeyleri bakımından arasında fark vardır.

### 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada öncelikle yazın araştırması yapılmıştır. Özgün literatür çalışmalarından elde edilen ikincil verilerle araştırmanın birinci ve ikinci bölümleri oluşturulmuştur. Araştırmada alan araştırması yöntemi ve anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmada esas olarak faaliyet gösteren otomotiv sanayi firmasındaki çalışanların örgütsel değişime bakış açıları ile organizasyon içerisindeki örgütsel değişime katılımın arasındaki ilişkinin analizi ele alınmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan bu örneklem grubuna anket tekniği uygulanarak veriler elde edilmiştir. Bununla beraber araştırma kapsamında gerekli olan verilerin değerlendirilmesinde, PASW Statistics 18 SPSS paket programı olan “(Statistical Package for the Social Sciences/Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Program)” kullanılarak analizler yapılmıştır.

Ayrıca araştırmada elde edilen bulguların güvenilirliğini ve geçerliliğini arttırmak için çeşitli dokümanların ve gözlemlerin analizi yapılarak analize ait verilerin çeşitlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veri analiz yöntemi olarak betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz yönteminin kullanılmasıyla, elde edilen bulguların detaylı bir şekilde açıklandıktan sonra bu bulgulara ait yorumlar yapılması amaçlanmıştır.

### 3.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Öncelikle anketin uygulanmasına yönelik gerekli izin için şirket yönetiminden randevu talep edilerek yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin olumlu geçmesi üzerine anketin uygulanmasına yönelik yazılı olarak izin alınmıştır.

Organizasyon içindeki örgütsel değişime katılımın ve direncin ölçülmesine dair 5’li Likert Ölçeğinden yararlanılarak çalışanlara beş ölçekli soru grupları sunulmuştur. Oluşturulan ölçekler şu şekildedir; “*kesinlikle katılmıyorum,*

*katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum*'' olmak üzere beş gruplu ölçekte incelenmiştir.

Ölçme aracı olarak oluşturulan bu anket Barrett'in (2007) yılında çalışanlar için yaptığı bir çalışmanın eklemelerle geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlanmış halidir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değerlendirmeler (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, vb.) ile çalışanlara dair genel bilgileri içeren sorulardan oluşturulmuştur. İkinci bölüm de ise çalışanların organizasyon içerisindeki örgütsel değişimlere katılımını ve direncini ölçmeye yönelik 25 soru hazırlanmıştır.

Son olarak hazırlanan anket formları şirket çalışanlarına yüz yüze görüşülerek dağıtılmıştır. Ardından ulaşılan veriler gözden geçirilerek araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

### **3.1.5. Verilerin Analiz Yöntemi**

Bu araştırmaya ait verilerin analiz yöntemini şu şekilde açıklayabiliriz; anketlerin dağıtılmasının ardından toplanan verilerin analiz edilmesinde PASW Statistics 18 SPSS programından faydalanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anketin uygulanmasından önce güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, vb.) ait frekans ile yüzdelik verilerin ortaya koyulduğu tamamlayıcı istatistiklerden (frekans analizleri) yararlanılarak sonuçlandırılmıştır. Araştırmaya ait hipotezlerin test edilmesinden önce araştırma anketine "*Faktör Analizi*" yapılmış ve böylelikle değişkenler arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, faktör analizi içerisinde *Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)* yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmadaki faktör analizinden sonra, çalışanların örgütsel değişime yönelik anket sorularına verdiği yanıtların arasındaki anlamlı ilişkiye bağımsız örneklem "t" testi kullanılarak ulaşılmıştır. Bununla beraber araştırmada verilerin analizinde "t" testi ile beraber varyans (tek yönlü Anova) analizi de kullanılmıştır. Verilerin analizinin doğruluğuna varyans (tek yönlü Anova) analizinde de bakılıp aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak bilinen istatistiksel analiz yöntemlerinin kullanılmasına göre iki değişkene ait veri ortalamalarının analizinde "t" testi, ikiden fazla

değişkene ait veri ortalamalarının analizinde varyans analizi kullanılmaktadır. Araştırmada “t” testi yerine varyans (tek yönlü Anova) analizinin kullanılması durumunda araştırmacının birinci tip hatasının artması sorunuyla karşılaşılacağı öngörüldüğünden “t” testi kullanılmıştır. Hipotezlerin doğruluğuna ve verilerin analizine dair sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR**

Araştırmanın analizi ve bulgular bölümünde, çalışanların örgütsel değişime yönelik anket sorularına verdiği yanıtların karşılaştırılması ve bu araştırma yanıtlarının aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Sağlanan verilerin analiz kısmında PASW Statistics 18 SPSS programından yararlanılmıştır. Sağlanan veriler istatistiksel analiz yöntemleriyle detaylı bir biçimde ortaya koyulması için tablolar şeklinde sunularak değerlendirilmiştir.

Araştırma analizinin ilk kısmında frekans analizlerine (tanımlayıcı istatistikler) yer verilmiştir. Ardından anketin güvenilirlik testini ölçmek için araştırma anket formuna “faktör analizi” uygulanmıştır. Yorumlayıcı istatistiksel analiz bulguları kısmında hipotezler bağımsız örneklem “t” testi kullanılarak test edilmiş ve çalışmada ulaşılan sonuçlara ayrıntılı olarak yer verilmiş hipotezlerin testlerinden elde edilen sonuçlar detaylı bir şekilde açıklanıp tartışılmıştır.

#### **3.2.1. Frekans Analizleri**

Bu işletmedeki çalışanların demografik özellikleri hakkında tanımlayıcı veriler ve istatistikler aşağıda gösterilen tablolarda detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmaya toplam 87 şirket çalışanı katılmıştır.

Çalışanların yaş gruplarına göre frekans dağılımı Tablo 3’te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %32,1’i 18 – 30 yaş grubunda, %44,8’i 31 – 40 yaş grubunda, %20,6’sı 41 – 50 yaş grubunda, %2,2’si 51 – 60 yaş grubunda ve %0’ı 61 yaş ve üstündedir.

**Tablo 3: Çalışanların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı**

Yaş	Gözlem	Yüzde
18 – 30 yaş arası	28	32,1
31 – 40 yaş arası	39	44,8
41 – 50 yaş arası	18	20,6
51 – 60 yaş arası	2	2,2
61 yaş ve üzeri	0	0
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Çalışanların öğrenim durumuna göre frekans dağılımı Tablo 4’te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %2,2’si okuryazar düzeyinde, %6,8’i ilkokul düzeyinde, %5,7’si ortaokul düzeyinde, %36,7’si lise düzeyinde, %38’i üniversite (ön lisans/lisans) düzeyinde ve %10,3’ü lisansüstü (yüksek lisans/doktora) düzeyindedir.

**Tablo 4: Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Frekans Dağılımı**

Öğrenim Durumu	Gözlem	Yüzde
Okuryazar	2	2,2
İlkokul	6	6,8
Ortaokul	5	5,7
Lise	32	36,7
Üniversite (Ön Lisans/Lisans)	33	38
Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	9	10,3
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Çalışanların cinsiyetlerine göre frekans dağılımı Tablo 5’te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %15’i kadın ve %85’i ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı**

Cinsiyet	Gözlem	Yüzde
Kadın	13	15
Erkek	74	85
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Çalışanların evli ya da bekâr olma vaziyetlerine göre frekans verileri Tablo 6’da gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %63,2’si evli ve %36,8’i ise bekâr çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 6: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı**

<b>Medeni Durumu</b>	<b>Gözlem</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evli</b>	55	63,2
<b>Bekâr</b>	32	36,8
<b>Toplam</b>	87	100

Çalışanların gelir gruplarına göre frekans dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir. Araştırmadaki çalışanların %48,3’ü 1500 TL ve altı, %41,4’ü 1501 TL – 2.500 TL arası ve %10,3’ü ise 2.501 TL ve üzeri şirketten ücret alan çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 7: Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Frekans Dağılımı**

<b>Gelir Durumu</b>	<b>Gözlem</b>	<b>Yüzde</b>
<b>1500 TL ve Altı</b>	42	48,3
<b>1501 TL – 2.500 TL Arası</b>	36	41,4
<b>2.501 TL ve üzeri</b>	9	10,3
<b>Toplam</b>	87	100

Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine göre frekans dağılımı Tablo 8’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %36,7’si beş yıl ve altı, %63,3’ü altı – dokuz yıl arası ve %0’ı ise on yıl ve üzeri süredir şirkette çalışmaktadırlar.

**Tablo 8: Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı**

<b>Şirketteki Çalışma Süresi</b>	<b>Gözlem</b>	<b>Yüzde</b>
<b>5 Yıl ve Altı</b>	32	36,7
<b>6 – 9 Yıl Arası</b>	55	63,3
<b>10 Yıl ve Üzeri</b>	0	0
<b>Toplam</b>	87	100

Çalışanların mevcut işlerini seçme nedenlerine göre frekans dağılımı Tablo 9’da gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %51,7’si işsizlik nedeninden, %12,6’sı iş deneyimi kazanma nedeninden, %27,6’sı yaptığı işi sevme nedeninden ve %8,1’i ise firmayı ve iş arkadaşlarını sevme nedeninden dolayı mevcut işlerini seçmişlerdir.

**Tablo 9: Çalışanların İşi Seçme Nedenine Göre Frekans Dağılımı**

İşi Seçme Nedeni	Gözlem	Yüzde
İşsizlik	45	51,7
İş Deneyimi Kazanmak	11	12,6
Yaptığı İşi Sevmesi	24	27,6
Firmayı ve İş Arkadaşlarını Sevmesi	7	8,1
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Çalışanların daha önce teknoloji üzerine üretim yapan bir firmada çalışma vaziyetlerine göre frekans verileri Tablo 10'da gösterilmiştir. Araştırmadaki çalışanların %48,2'si daha önce teknoloji üzerine üretim yapan bir firmada çalışmış iken, %51,8'i ise daha önce teknoloji üzerine üretim yapan bir firmada çalışmamıştır.

**Tablo 10: Çalışanların Daha Önce Teknoloji Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına Göre Frekans Dağılımı**

Daha Önce Teknoloji Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumu	Gözlem	Yüzde
<b>Evet</b>	<b>42</b>	<b>48,2</b>
<b>Hayır</b>	<b>45</b>	<b>51,8</b>
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Çalışanların organizasyonda gerçekleştirilen örgütsel değişim uygulamalarına bakış açısına göre frekans dağılımı Tablo 11'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %78,1'i organizasyonda gerçekleştirilen örgütsel değişim uygulamalarını gerekli, %8,1'i gereksiz ve %13,8'i ise fark etmez bulmaktadır.

**Tablo 11: Çalışanların Organizasyonda Gerçekleştirilen Örgütsel Değişim Uygulamalarına Bakış Açısına Göre Frekans Dağılımı**

Çalışanların Organizasyonda Gerçekleştirilen Örgütsel Değişim Uygulamalarına Bakış Açısı	Gözlem	Yüzde
<b>Gerekli</b>	<b>68</b>	<b>78,1</b>
<b>Gereksiz</b>	<b>7</b>	<b>8,1</b>
<b>Fark etmez</b>	<b>12</b>	<b>13,8</b>
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

### 3.2.2. Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliği ve geçerlilik analizinin yapılması için faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi sayesinde araştırmaya konu olan anket soruları belirli faktörlere ayrılıp değerlendirilmiş ve genel analizler yapılmıştır.

Faktör analizi kavramı şu şekilde tanımlanabilir; ‘‘birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden birisidir’’ (Kleinbaum ve diğerleri, 1998: 601).

Faktör analizi kavramı, birbirinden farklı fakat aynı zamanda birbiriyle ilişkili teknikleri ve analiz yöntemlerini içerisinde barındırır. Bu teknikler içerisinde en yaygın olarak kullanılan temel bileşenler analizidir. Araştırmada bu yöntem kullanılarak değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanmıştır.

KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) değeri yapılan faktör analizinin ne oranda uygun olduğunu gösterir. Bu oranın 0,5 – 1 arasında çıktığı durumlarda analizin uygunluğu kabul edilir fakat genel olarak araştırmacılar tarafından bu oranın 0,7 sınırının üzerinde olduğu durumlarda araştırmanın daha yüksek derecede kabul edilebilir bir seviyede ve değerinde olacağı düşünülmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2005: 132).

Sonuç olarak KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) değeri için kabul edilebilir bir oran elde ettiğimiz durumlarda faktör analizi yapmaya uygun bir veri setimizin olduğu ve bu veri setinin doğru kullanıldığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bu doğru verilerle araştırmanın güvenilirliği test edilmiş olur.

Faktör analizinin en başında, verilerin oransal ortak etken varyanslarına bakılarak faktörlerin analiz için uygun olup olmadıkları incelenmiştir. Aslında oransal ortak etken varyansı faktörlerin güçlülük derecelerini ve kalitesini göstermektedir.

Tablo 12’ye bakıldığında, tablonun en sol sütununda yer alan araştırma verileri anket sorularını ifade ederken, yine aynı şekilde tablonun en sağ bölümünde yer alan

verilerde faktör analizi sonucu araştırmanın oransal ortak etken varyanslarını ifade etmektedirler.

**Tablo 12: Oransal Ortak Etken Varyansı**

	<b>Başlangıç</b>	<b>Oransal Ortak Etken Varyansı</b>
Soru 1	1,00	,694
Soru 2	1,00	,714
Soru 3	1,00	,615
Soru 4	1,00	,657
Soru 5	1,00	,724
Soru 6	1,00	,660
Soru 7	1,00	,732
Soru 8	1,00	,646
Soru 9	1,00	,719
Soru 10	1,00	,582
Soru 11	1,00	,696
Soru 12	1,00	,694
Soru 13	1,00	,628
Soru 14	1,00	,693
Soru 15	1,00	,658
Soru 16	1,00	,608
Soru 17	1,00	,721
Soru 18	1,00	,654
Soru 19	1,00	,686
Soru 20	1,00	,673
Soru 21	1,00	,713
Soru 22	1,00	,674
Soru 23	1,00	,559
Soru 24	1,00	,718
Soru 25	1,00	,672

Araştırmacılar tarafından oransal ortak etken varyansın 0,4'ten büyük olması beklenmektedir. Bu ölçüm sonucunda Tablo 12'ye göre araştırmaya konu olan bütün maddelerin de 0,4'ün üstünde olduğu gözlenmiştir ve maddelerin faktör analizi için yeterli oransal ortak varyansa sahip oldukları görülmüştür.



Faktör analizinde, KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) ve Bartlett testi sonucundan elde edilen verilere, yani “KMO değeri” 0,5 – 0,7 arasında ise iyi, 0,7 – 0,8 arasında ise çok iyi ve 0,9’dan büyükse mükemmel bir değer olarak kabul edilir. Ayrıca “KMO değeri” bire yaklaşıncaya veriler arasındaki ilişkinin gerçekçi olmaya daha yakın olması ve ayrıca faktör analizi sonuçlarının daha güvenilir veriler sunacağı söylenebilir. “Sig.” değeri ise sıfır olarak bulunursa faktör analizinin doğruluğu test edilmiş olur.

Tablo 13’e bakıldığında, araştırma için KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) ve Bartlett testi sonucundan elde edilen verilere göre, “KMO değeri” 0,616 olarak bulunmuştur. Bu değer iyi bir değer olarak kabul edilmektedir ve “Sig.” değerinin sıfır olarak bulunmasıyla da faktör analizi test edilmiştir. Böylelikle, araştırma için bu verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 13: KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	<b>,616</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	807,544
	300
	,000

Tablo 14’e bakıldığında, toplam öz değerleri (eigenvalue) 1’in üzerinde olan her bir değer birer faktör olarak kabul edilmiştir. Araştırmamızın açıklanan toplam varyans oranı tablosundan elde edilen sonuca göre sekiz faktöre ulaşılmıştır. Ulaştığımız bu sayı araştırmaya başlamadan önce tahmin ettiğimiz ve öngördüğümüz toplam faktör miktarı ile örtüşmektedir.

Böylelikle analizde bu sekiz faktörün oluşturduğu bir toplam faktör varyansına ulaşılmıştır. Bu toplam varyans faktör analizimiz için %67,158’lik bir oranı açıklamaktadır. Araştırmacılar tarafından bu değer genellikle %50 üzerinde olması beklenmektedir. Faktör analizi için elde ettiğimiz bu değer kabul edilebilir bir değerdir durumundadır.

**Tablo 14: Toplam Varyans Oranı**

Faktör	Başlangıç Öz değerleri			Hata Kareler Toplam Yüğü		
	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1	5,878	23,511	23,511	5,878	23,511	23,511
2	2,284	9,137	32,647	2,284	9,137	32,647
3	1,792	7,169	39,816	1,792	7,169	39,816
4	1,571	6,283	46,099	1,571	6,283	46,099
5	1,425	5,701	51,800	1,425	5,701	51,800
6	1,372	5,486	57,286	1,372	5,486	57,286
7	1,303	5,212	62,499	1,303	5,212	62,499
8	1,165	4,659	67,158	1,165	4,659	<b>67,158</b>
9	,956	3,825	70,983			
10	,927	3,710	74,693			
11	,820	3,280	77,972			
12	,725	2,899	80,871			
13	,661	2,642	83,513			
14	,579	2,317	85,830			
15	,502	2,008	87,838			
16	,488	1,953	89,790			
17	,452	1,810	91,600			
18	,386	1,545	93,145			
19	,372	1,486	94,631			
20	,318	1,270	95,901			
21	,310	1,241	97,142			
22	,291	1,163	98,306			
23	,173	,691	98,997			
24	,146	,584	99,580			
25	,105	,420	100,000			

Tablo 15'e bakıldığında ise, rotasyon matrisinde toplam öz değerleri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan 8 faktör tekrar 90 derece döndürülerek analiz edilmiştir. Rotasyon matrisinde faktörlerin normal bir dağılım gösterdiği gözlenmektedir. Bu matrsten yola çıkarak araştırma anketini oluşturan soruların belirli faktörlerde kendi içlerinde gruplar oluşturdukları gözlenmektedir.

**Tablo 15: Rotasyon Matrisi**

	Faktör							
	1	2	3	4	5	6	7	8
soru_16	,747	,101	,139	,053	,062	-,026	-,054	,047
soru_14	,684	,190	,257	-,156	,151	,244	-,105	,098
soru_17	,666	-,060	,023	,315	,164	,123	,270	,199
soru_3	,265	,745	,078	,056	,035	-,036	,030	-,077
soru_5	-,054	,736	-,022	,201	,199	,071	,183	-,068
soru_4	,100	,552	,282	-,235	,212	-,040	,396	-,010
soru_10	-,081	,481	,205	-,087	,299	,391	-,159	,033
soru_21	,052	-,127	,757	,100	,314	-,255	,124	-,073
soru_13	,268	,164	,649	,168	-,092	,211	,040	-,018
soru_8	,067	,217	,571	-,046	,140	,471	-,091	-,115
soru_20	,271	,451	,562	-,048	,051	-,036	,056	,176
soru_25	,129	,008	-,201	,709	,151	-,058	-,240	,185
soru_22	,008	,380	,306	,614	-,039	,182	-,035	,123
soru_15	,277	,026	,288	,573	,026	-,025	,332	-,172
soru_24	-,304	-,264	,057	,560	,071	,064	,376	,183
soru_18	,499	,127	,141	,517	-,002	,156	,127	-,363
soru_7	,066	,401	,031	-,042	,679	,115	,118	,178
soru_6	,367	,097	,064	,040	,661	,101	,035	-,283
soru_23	-,082	,074	,346	,362	,597	,068	-,117	,167
soru_12	,156	,116	,014	,053	,589	,117	,423	-,340
soru_9	,267	-,043	-,018	,073	,311	,728	,073	-,012
soru_1	,099	-,012	,138	-,043	,050	-,660	-,018	-,349
soru_11	,229	,062	,384	,090	,007	,624	,251	-,138
soru_19	-,010	,199	,031	,017	,073	,090	,779	,133
soru_2	,249	-,044	-,003	,182	-,055	,148	,155	,796

### 3.2.3. Hipotezlerin “T” Testi İle Analiz Edilmesi

T testi şu şekilde tanımlanabilir; “herhangi bir konuda belirli öngörülerde bulunulduğunda bu öngörünün doğruluk derecesini test etmek amacıyla uygulanan bir analiz yöntemidir” (Gafuroğlu, 2007: 98).

Bağımlı gruplar “t” testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bağımlı gruplar “t” testinin test istatistiği gruplar arası eşitliğin olup olmasını analiz

etmektedir. “T” testi yalnızca iki grup içinde kıyaslama yapmaya olanak tanıdığından eşleştirilmiş iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik parametrik testtir (Sipahi ve diğerleri, 2010: 134 – 139).

“T” testi (independent samples “t” test/bağımsız örneklemeler “t” testi) iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar vermek için kullanılır.

Bağımlı gruplar “t” testi yapılırken elde edilen p değerine göre hipotez kabul ya da reddedilir. Yani hesaplanan p değeri 0,05 Anlamlılık değerinden küçük olduğunda H0 reddedilir H1 kabul edilir, hesaplanan p değeri 0,05 Anlamlılık düzeyinden büyük olduğunda H0 kabul edilir, H1 reddedilir.

Sonuç olarak araştırma doğrultusunda öne sürülmüş olan her bir hipotez, ilgili hipotezin “t” testi kullanılması sonucunda ortaya çıkan değerler ve kabul edilip edilmeme durumu temel hipotez ve diğer alt hipotezler ile beraber ayrı ayrı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 16’ya bakıldığında, “Yeni Uygulamalar” değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alan çalışanların işletmedeki örgütsel değişim uygulamalarına bakış açılarını “gerekli, gereksiz ve farketmez” boyutlarıyla ifade etmektedir. “Soru 1” değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan organizasyon içerisindeki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırmasına yönelik yanıtları ifade etmektedir. “Yeni Uygulamalar” değişkeninin ortalamaları “4,26 (gerekli) > 4,14 (gereksiz) > 3,92 (farketmez)” şeklinde sıralanmıştır. Burada “gerekli” değişkenine ait ortalamanın diğer değişkenlere ait ortalamalara göre daha yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin uzak olması nedeniyle aralarında bir farkın olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 16 : Çalışanların Örgütsel Değişim Uygulamalarına Bakış Açısına Göre Departman İçerisindeki Örgütsel Değişim Çalışanların İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırmasına Yönelik Grup İstatistikleri**

Yeni Uygulamalar		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru 1	Gerekli	68	4,26	1,272	1,128
	Gereksiz	7	4,14	2,143	1,464
	Farketmez	12	3,92	2,083	1,443

Tablo 17'ye bakıldığında ise, “t” testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. “Soru 1” değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve “P” değeri (0,194 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan “t” testi için çıkan sonuca bakacak olursak “p” değeri (0,792 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için H<sub>1</sub> hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, Çalışanların *örgütsel değişim uygulamalarına bakış açısına* göre departman içerisindeki örgütsel değişim çalışanların iş etkinliğini ve üretkenliğini artırmasına yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.

**Tablo 17: Çalışanların Örgütsel Değişim Uygulamalarına Bakış Açısına Göre Departman İçerisindeki Örgütsel Değişim Çalışanların İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırmasına Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 1 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
1,715	,194	,265	73	,792
		,214	6,754	,837

Araştırmanın bu kısımda “*varyansların homojenliği testi*” olan Post Hoc testleri içerisinden veri sayısının az olduğu durumlarda ayrıca varyansların homojen olması halinde sıklıkla kullanılan Bonferroni Testi kullanılmıştır. Bu testin kullanılmasıyla değişkenler arasında çoklu karşılaştırma yapma imkânı sağlanmıştır.

Bu kapsamda, Tablo 18'e bakıldığında çalışanların *örgütsel değişim uygulamalarına bakış açısına* göre departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle benim iş etkinliğimi ve üretkenliğimi artırmasına yönelik çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılmıştır. Bu sayede “*yeni uygulamalar*” sorusunun “*gerekli, gereksiz ve farketmez*” değişkenleri arasında çoklu karşılaştırma

yapılmıştır. Analizden elde edilen “p” değerleri sonucu örgütsel etkinliği ve üretkenliği artırmaya yönelik değişkenler arasında farkların olduğu gözlenmemiştir.

**Tablo 18: Çalışanların Örgütsel Değişim Uygulamalarına Bakış Açısına Göre Departman İçerisindeki Örgütsel Değişim Çalışanların İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırmasına Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi**

(I) yeni_uygulamalar	(J) yeni_uygulamalar	Ortalama Farkı (I-J)	p	% 95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
gerekli	gereksiz	,122	,916	-1,04	1,29
	farketmez	,348	,878	-,57	1,27
gereksiz	gerekli	-,122	,916	-1,29	1,04
	farketmez	,226	1,000	-1,17	1,62
farketmez	gerekli	-,348	,878	-1,27	,57
	gereksiz	-,226	1,000	-1,62	1,17

Tablo 19’a bakıldığında, “Deneyim” değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alan çalışanların daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmadaki deneyimlerini “evet ve hayır” boyutlarıyla ifade etmektedir. “Soru 1” değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle benim iş etkinliğimi ve üretkenliğimi artırmasına yönelik yanıtları ifade etmektedir. “Deneyim” değişkeninin ortalamaları “4,38 (evet) > 4,04 (hayır)” şeklinde sıralanmıştır. Burada “evet” değişkenine ait ortalamanın diğer değişkene ait ortalamaya göre daha yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin uzak olması nedeniyle aralarında bir farkın olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 19: Daha Önce Otomotiv Sanayi Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına Göre Çalışanların Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

Deneyim		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru 1	Evet	42	4,38	,925	,962
	Hayır	45	4,04	1,862	1,364

Tablo 20’ye bakıldığında ise, “t” testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. “Soru 1” değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve “P” değeri (0,122 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların

eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan “t” testi için çıkan sonuca bakacak olursak “p” değeri ( $0,190 > 0,05$ ) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için  $H_{1a}$  hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.*

**Tablo 20: Daha Önce Otomotiv Sanayi Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına Göre Çalışanların Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 1 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
2,439	,122	1,321	85	,190
		1,337	79,213	,185

Burada “deneyim” sorusunun iki değişkeni mevcuttur, çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi ikiden fazla değişkenin karşılaştırılmasını analiz ettiğinden dolayı bu hipotez için uygulanamamıştır.

Tablo 21’e bakıldığında, “Öğrenim Durumu” değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alan çalışanların öğrenim durumlarını “okuryazar, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite (ön lisans/lisans) ve lisansüstü (yüksek lisans/doktora)” boyutlarıyla ifade etmektedir. “Soru 1” değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle benim iş etkinliğimi ve üretkenliğimi artırmasına yönelik yanıtları ifade etmektedir. “Öğrenim Durumu” değişkeninin ortalamaları “4,50 (okuryazar) > 4,33 (ilkokul) > 4,28 (lise) > 4,20 (ortaokul) > 4,12 (üniversite) > 4,11 (lisansüstü)” şeklinde sıralanmıştır. Burada bütün değişkenlere ait ortalamaların yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin yakın olması nedeniyle aralarında farkların olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 21: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

Öğrenim Durumu		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru 1	Okuryazar	2	4,50	,500	,707
	İlkokul	6	4,33	1,467	1,211
	Ortaokul	5	4,20	1,700	1,304
	Lise	32	4,28	1,241	1,114
	Üniversite (ön lisans/lisans)	33	4,12	1,735	1,317
	Lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	9	4,11	1,611	1,269

Tablo 22'ye bakıldığında ise, “t” testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. “Soru 1” değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve “P” değeri (0,496 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan “t” testi için çıkan sonuca bakacak olursak “p” değeri (0,864 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için  $H_{1b}$  hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, Çalışanların öğrenim durumlarına göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.

**Tablo 22: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 1 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
,525	,496	,179	6	,864
		,237	3,284	,827

Bu kapsamda, Tablo 23'e bakıldığında çalışanların öğrenim durumlarına göre organizasyondaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini arttırmasına yönelik çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılmıştır. Bu sayede “öğrenim durumu” sorusunun “okuryazar, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite (lisans/ön lisans) ve lisansüstü (yüksek lisans/doktora)” değişkenleri arasında çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Analizden elde edilen “p” değerleri sonucu örgütsel etkinliği ve üretkenliği arttırmaya yönelik değişkenler arasında farkların olduğu gözlenmemiştir.



**Tablo 23: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi**

(I) öğrenim_durumu	(J) öğrenim_durumu	Ortalama Farkı (I-J)	p	% 95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
okuryazar	ilkokul	,167	,908	-2,86	3,19
	ortaokul	,300	,911	-2,80	3,40
	lise	,219	1,000	-2,48	2,92
	üniversite (lisans/ön lisans)	,379	,806	-2,32	3,08
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,389	1,000	-2,51	3,28
ilkokul	okuryazar	-,167	,908	-3,19	2,86
	ortaokul	,133	1,000	-2,11	2,38
	lise	,052	,911	-1,60	1,70
	üniversite (lisans/ön lisans)	,212	1,000	-1,43	1,86
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,222	,806	-1,73	2,17
ortaokul	okuryazar	-,300	,911	-3,40	2,80
	ilkokul	-,133	1,000	-2,38	2,11
	lise	-,081	,806	-1,86	1,70
	üniversite (lisans/ön lisans)	,079	1,000	-1,70	1,86
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,089	,908	-1,98	2,16
lise	okuryazar	-,219	1,000	-2,92	2,48
	ilkokul	-,052	,911	-1,70	1,60
	ortaokul	,081	,806	-1,70	1,86
	üniversite (lisans/ön lisans)	,160	,908	-,76	1,08
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,170	1,000	-1,23	1,57
üniversite (lisans/ön lisans)	okuryazar	-,379	,806	-3,08	2,32
	ilkokul	-,212	1,000	-1,86	1,43
	ortaokul	-,079	1,000	-1,86	1,70
	lise	-,160	,908	-1,08	,76
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,010	,911	-1,38	1,40
lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	okuryazar	-,389	1,000	-3,28	2,51
	ilkokul	-,222	,806	-2,17	1,73
	ortaokul	-,089	,908	-2,16	1,98
	lise	-,170	1,000	-1,57	1,23
	üniversite (lisans/ön lisans)	-,010	,911	-1,40	1,38

Tablo 24'e bakıldığında, "Yaş" değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alan çalışanların demografik özelliklerinden olan yaş faktörlerini "18 – 30, 31 – 40, 41 – 50 ve 51 – 60 yaş arası ve 61 yaş ve üzeri" boyutlarıyla ifade etmektedir. "Soru 1" değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle benim iş etkinliğimi ve üretkenliğimi artırmasına yönelik yanıtları ifade etmektedir. "Yaş" değişkeninin ortalamaları "4,39 (41 – 50 yaş arası) > 4,15 (31 – 40 yaş arası) > 4,11 (18 – 30 yaş arası)" şeklinde sıralanmıştır. Burada "41 – 50 yaş arası" değişkenine ait ortalamanın diğer değişkenlere ait ortalamalara göre daha yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin uzak olması nedeniyle aralarında farkların olduğu gözlenmiştir. Son olarak "51 – 60 yaş arası" değişkenine ait örneklemelerin az olmasından dolayı araştırma analizi yapılırken anlamlı bir değere ulaşılamamış ve bu değerler analize dâhil edilmemiştir.

**Tablo 24: Çalışanların Yaşlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

Yaş		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru 1	18 – 30	28	4,11	1,581	1,257
	31 – 40	39	4,15	1,713	1,309
	41 – 50	18	4,39	,722	,850
	51 – 60	2	-	-	-
	61 yaş üzeri	0	-	-	-

Tablo 25'e bakıldığında ise, "t" testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. "Soru 1" değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve "P" değeri (0,745 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan "t" testi için çıkan sonuca bakacak olursak "p" değeri (0,884 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için H<sub>1c</sub> hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, Çalışanların yaşlarına göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.

**Tablo 25: Çalışanların Yaşlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 1 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
,106	,745	-	65	,884
-	-	,146	-	-
-	-	-	59,682	,883
-	-	,147	-	-

Bu kapsamda, Tablo 26'ya bakıldığında çalışanların yaşlarına göre organizasyondaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini arttırmasına yönelik çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılmıştır. Bu sayede “yaş” sorusunun ‘18-30, 31-40, 41-50 ve 51-60’değişkenleri arasında çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Analizden elde edilen “p” değerleri sonucu örgütsel etkinliği ve üretkenliği arttırmaya yönelik değişkenler arasında farkların olduğu gözlenmemiştir.

**Tablo 26: Çalışanların Yaşlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi**

(I) yaş	(J) yaş	Ortalama Farkı (I-J)	p	% 95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
18-30	31-40	-,047	,897	-,85	,76
	41-50	-,282	,903	-1,26	,70
	51-60	-,893	1,000	-3,27	1,49
31-40	18-30	,047	,897	-,76	,85
	41-50	-,235	1,000	-1,16	,69
	51-60	-,846	,903	-3,20	1,51
41-50	18-30	,282	,903	-,70	1,26
	31-40	,235	1,000	-,69	1,16
	51-60	-,611	,897	-3,03	1,81
51-60	18-30	,893	1,000	-1,49	3,27
	31-40	,846	,903	-1,51	3,20
	41-50	,611	,897	-1,81	3,03

Tablo 27’ye bakıldığında, “Çalışma Süresi” değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alan çalışanların şirketteki çalışma sürelerini “5 yıl ve altı, 6 – 9 yıl arası ve 10 yıl ve üstü” boyutlarıyla ifade etmektedir. “Soru 1” değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle benim iş etkinliğimi ve üretkenliğimi artırmasına yönelik yanıtları ifade etmektedir. “Çalışma Süresi” değişkeninin ortalamaları “4,22 (6 – 9 yıl arası) > 4,19 (5 yıl ve altı)” şeklinde sıralanmıştır. Burada “6 – 9 yıl arası” değişkenine ait ortalamanın diğer değişkenlere ait ortalamalara göre daha yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin uzak olması nedeniyle aralarında farkların olduğu gözlenmiştir. Son olarak “10 yıl ve üstü” değişkenine ait örneklemelerin işletme içerisinde olmamasından dolayı araştırma analizi yapılırken anlamlı bir değere ulaşılamamış ve bu değerler analize dâhil edilmemiştir.

**Tablo 27: Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

Çalışma Süresi		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru 1	5 yıl ve altı	32	4,19	1,706	1,306
	6 – 9 yıl arası	55	4,22	1,285	1,134
	10 yıl ve üstü	–	–	–	–

Tablo 28’e bakıldığında ise, “t” testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. “Soru 1” değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve “P” değeri (0,625 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan “t” testi için çıkan sonuca bakacak olursak “p” değeri (0,909 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için  $H_{1d}$  hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.

**Tablo 28: Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 1 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
,241	,625	-	85	,909
-	-	,115	-	-
-	-	-	57,759	,912
-	-	,111	-	-

Bonferroni Testi ikiden fazla değişkenin olduğu durumlarda çoklu karşılaştırma yapılabilir. Bu kapsamda, “*çalışma süresi*” sorusunun üç değişkeni olmasına rağmen bir değişkenine ait veriler olmadığı için çalışanların *şirketteki çalışma sürelerine* göre departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle benim iş etkinliğimi ve üretkenliğimi artırmasına yönelik çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılamamıştır.

Tablo 29’ a bakıldığında, “Gelir Durumu” değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alıp çalışanların gelir durumlarını “1.500 TL ve altı, 1.501 TL – 2.500 TL arası ve 2.501 TL ve üstü” boyutlarıyla ifade etmektedir. “Soru 1” değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle benim iş etkinliğimi ve üretkenliğimi artırmasına yönelik yanıtları ifade etmektedir. “Gelir Durumu” değişkeninin ortalamaları “4,36 (1.501 TL – 2.500 TL arası) > 4,14 (1.500 TL ve altı) > 3,89 (2.501 TL ve üstü)” şeklinde sıralanmıştır. Burada “1.501 TL – 2.500 TL arası” değişkenine ait ortalamanın diğer değişkenlere ait ortalamalara göre daha yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin uzak olması nedeniyle aralarında farkların olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 29: Çalışanların *Gelir Durumlarına* Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

Gelir Durumu		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru 1	1.500 TL ve altı	42	4,14	1,540	1,241
	1.501 TL – 2.500 TL arası	36	4,36	1,152	1,073
	2.501 TL ve üstü	9	3,89	2,111	1,453

Tablo 30’a bakıldığında ise, “t” testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. “Soru 1” değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve “P” değeri (0,473 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan “t” testi için çıkan sonuca bakacak olursak “p” değeri (0,413 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için  $H_{1e}$  hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, Çalışanların *gelir durumlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.

**Tablo 30: Çalışanların *Gelir Durumlarına* Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 1 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
,520	,473	-	76	,413
-	-	,824	-	-
-	-	-	75,991	,407
-	-	,833	-	-

Bu kapsamda, Tablo 31’e bakıldığında çalışanların *gelir durumlarına* göre organizasyondaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini arttırmasına yönelik çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılmıştır. Bu sayede “*gelir durumu*” sorusunun “1.500 TL ve altı, 1.500 TL – 2.500 TL arası ve 2.501 TL ve üstü” değişkenleri arasında çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Analizden elde edilen “p”

değerleri sonucu örgütsel etkinliği ve üretkenliği artırmaya yönelik değişkenler arasında farkların olduğu gözlenmemiştir.

**Tablo 31: Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi**

(I) gelir_durumu	(J) gelir_durumu	Ortalama Farkı (I-J)	p	% 95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
1.500 TL ve altı	1.501 TL – 2.500 TL arası	-,218	,703	-,88	,45
	2.501 TL ve üstü	,254	1,000	-,82	1,33
1.501 TL – 2.500 TL arası	1.500 TL ve altı	,218	,703	-,45	,88
	2.501 TL ve üstü	,472	,878	-,62	1,56
2.501 TL ve üstü	1.500 TL ve altı	-,254	1,000	-1,33	,82
	1.501 TL – 2.500 TL arası	-,472	,878	-1,56	,62

Tablo 32’ye bakıldığında, “İşi Seçme Nedeni” değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alıp çalışanların mevcut işlerini seçme nedenlerini “işsizlik, iş deneyimi kazanmak, yaptığı işi sevmek ve firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek” boyutlarıyla ifade etmektedir. “Soru 1” değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle benim iş etkinliğimi ve üretkenliğimi artırmasına yönelik yanıtları ifade etmektedir. “İşi Seçme Nedeni” değişkeninin ortalamaları “4,82 (iş deneyimi kazanmak) > 4,29 (yaptığı işi sevmek) > 4,11 (işsizlik) > 3,57 (firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek)” şeklinde sıralanmıştır. Burada “iş deneyimi kazanmak” değişkenine ait ortalamanın diğer değişkenlere ait ortalamalara göre daha yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin uzak olması nedeniyle aralarında farkların olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 32: Çalışanların İş Seçme Nedenlerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

İş Seçme Nedeni		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru	İşsizlik	45	4,11	1,692	1,301
1	İş Deneyimi Kazanmak	11	4,82	,164	,405
	Yaptığı İş Sevmek	24	4,29	1,085	1,042
	Firmayı ve İş Arkadaşlarını Sevmek	7	3,57	2,286	1,512

Tablo 33'e bakıldığında ise, "t" testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. "Soru 1" değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve "P" değeri (0,08 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan "t" testi için çıkan sonuca bakacak olursak "p" değeri (0,046 < 0,05) anlamlılık düzeyinden küçük çıktığı için H<sub>1f</sub> hipotezi kabul edilir. Sonuç olarak, Çalışanların işi seçme nedenlerine göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark vardır diyebiliriz.

**Tablo 33: Çalışanların İş Seçme Nedenlerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 1 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
9,197	,08	-	54	,046
-	-	1,771	-	-
-	-	-	50,750	,009
-	-	3,087	-	-

Bu kapsamda, Tablo 34'e bakıldığında çalışanların işi seçme nedenlerine göre organizasyondaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini arttırmasına yönelik çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılmıştır. Bu sayede "iş seçme nedeni" sorusunun "işsizlik, iş deneyimi kazanmak, yaptığı işi sevmek ve firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek" değişkenleri arasında çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Analizden elde edilen "p" değerleri sonucu örgütsel etkinliği ve üretkenliği arttırmaya yönelik değişkenler arasında farkların olduğu gözlenmemiştir.



**Tablo 34: Çalışanların İşi Seçme Nedenlerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimin İş Etkinliğini Ve Üretkenliğini Artırma Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi**

(I) işi_seçme_nedeni	(J) işi_seçme_nedeni	Ortalama Farkı (I-J)	p	% 95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
işsizlik	iş deneyimi kazanmak	-,707	,465	-1,78	,36
	yaptığı işi sevmek	-,181	,045	-,98	,62
	firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek	,540	,039	-,75	1,83
iş deneyimi kazanmak	işsizlik	,707	,465	-,36	1,78
	yaptığı işi sevmek	,527	,039	-,63	1,68
	firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek	1,247	,187	-,29	2,78
yaptığı işi sevmek	işsizlik	,181	,045	-,62	,98
	iş deneyimi kazanmak	-,527	,039	-1,68	,63
	firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek	,720	,946	-,65	2,09
firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek	işsizlik	-,540	,039	-1,83	,75
	iş deneyimi kazanmak	-1,247	,187	-2,78	,29
	yaptığı işi sevmek	-,720	,946	-2,09	,65

Tablo 35'e bakıldığında, "Deneyim" değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alan çalışanların daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmadaki deneyimlerini "evet ve hayır" boyutlarıyla ifade etmektedir. "Soru 6" değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan organizasyon içerisindeki örgütsel değişimin planlama aşamasına çalışanların katılımının yöneticiler tarafından desteklenmesine yönelik yanıtları ifade etmektedir. "Deneyim" değişkeninin ortalamaları "3,21 (evet) > 3,04 (hayır)" şeklinde sıralanmıştır. Burada "evet" değişkenine ait ortalamanın diğer değişkene ait ortalamaya göre daha yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin uzak olması nedeniyle aralarında bir farkın olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 35: Daha Önce Otomotiv Sanayi Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına Göre Çalışanların Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

Deneyim		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru 6	Evet	42	3,21	,953	,976
	Hayır	45	3,04	1,043	1,021

Tablo 36'ya bakıldığında ise, “t” testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. “Soru 6” değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve “P” değeri (0,739 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan “t” testi için çıkan sonuca bakacak olursak “p” değeri (0,431 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için H<sub>1g</sub> hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.*

**Tablo 36: Daha Önce Otomotiv Sanayi Üzerine Üretim Yapan Bir Firmada Çalışma Durumlarına Göre Çalışanların Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 6 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
,112	,739	,792	85	,431
		,793	84,949	,430

Bonferroni Testi ikiden fazla değişkenin olduğu durumlarda çoklu karşılaştırma yapabilmektedir. Bu kapsamda, “deneyim” sorusunun iki değişkeni olduğundan dolayı çalışanların *daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmadaki deneyimlerine* göre organizasyondaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini arttırmasına yönelik çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılamamıştır.

Tablo 37'ye bakıldığında, “Öğrenim Durumu” değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alan çalışanların öğrenim durumlarını “okuryazar, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite (ön lisans/lisans) ve lisansüstü (yüksek lisans/doktora)” boyutlarıyla ifade etmektedir. “Soru 6” değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan organizasyon içerisindeki örgütsel değişimin planlama aşamasına çalışanların katılımının yöneticiler tarafından desteklenmesine yönelik yanıtları ifade etmektedir. “Öğrenim Durumu” değişkeninin ortalamaları “3,25 (lise) > 3,18 (üniversite) > 3,00 (ilkokul) > 3,00 (okuryazar) > 2,80 (ortaokul) > 2,78 (lisansüstü)” şeklinde sıralanmıştır. Burada bütün değişkenlere ait ortalamaların yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin yakın olması nedeniyle aralarında farkların olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 37: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

Öğrenim Durumu		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru 6	Okuryazar	2	3,00	2,000	1,414
	İlkokul	6	3,00	,400	,632
	Ortaokul	5	2,80	,700	,837
	Lise	32	3,25	1,290	1,136
	Üniversite (ön lisans/lisans)	33	3,18	,841	,917
	Lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	9	2,78	1,194	1,194

Tablo 38'e bakıldığında ise, “t” testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. “Soru 6” değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve “P” değeri (0,134 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan “t” testi için çıkan sonuca bakacak olursak “p” değeri (0,913 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için  $H_{1h}$  hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, Çalışanların öğrenim durumlarına göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.

**Tablo 38: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 6 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
3,000	,134	,738	6	,913
		,623	1,137	,612

Bu kapsamda, Tablo 39'a bakıldığında çalışanların öğrenim durumlarına göre organizasyondaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini arttırmasına yönelik çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılmıştır. Bu sayede “*öğrenim durumu*” sorusunun “*okuryazar, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite (lisans/ön lisans) ve lisansüstü (yüksek lisans/doktora)*” değişkenleri arasında çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Analizden elde edilen “*p*” değerleri sonucu değişkenler arasında farkların olduğu gözlenmemiştir

**Tablo 39: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Halihazırda Çalıştıkları Departmandaki Örgütsel Değişimle İlgili Konuları Planlama Aşamasına Katılımının Yöneticiler Tarafından Desteklenme Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi**

(I) öğrenim_durumu	(J) öğrenim_durumu	Ortalama Farkı (I-J)	p	% 95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
okuryazar	ilkokul	,000	,908	-2,50	2,50
	ortaokul	,200	,911	-2,37	2,77
	lise	-,250	1,000	-2,49	1,99
	üniversite (lisans/ön lisans)	-,182	,806	-2,42	2,05
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,222	1,000	-2,18	2,62
ilkokul	okuryazar	,000	,908	-2,50	2,50
	ortaokul	,200	1,000	-1,66	2,06
	lise	-,250	,911	-1,61	1,11
	üniversite (lisans/ön lisans)	-,182	1,000	-1,54	1,18
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,222	,806	-1,39	1,84
ortaokul	okuryazar	-,200	,911	-2,77	2,37
	ilkokul	-,200	1,000	-2,06	1,66
	lise	-,450	,806	-1,92	1,02
	üniversite (lisans/ön lisans)	-,382	1,000	-1,85	1,09
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,022	,908	-1,69	1,73

(I) öğrenim_durumu	(J) öğrenim_durumu	Ortalama Farkı (I-J)	p	% 95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
lise	okuryazar	,250	1,000	-1,99	2,49
	ilkokul	,250	,911	-1,11	1,61
	ortaokul	,450	,806	-1,02	1,92
	üniversite (lisans/ön lisans)	,068	,908	-,69	,83
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,472	1,000	-,68	1,63
üniversite (lisans/ön lisans)	okuryazar	,182	,806	-2,05	2,42
	ilkokul	,182	1,000	-1,18	1,54
	ortaokul	,382	1,000	-1,09	1,85
	lise	-,068	,908	-,83	,69
	lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	,404	,911	-,75	1,56
lisansüstü (yüksek lisans/doktora)	okuryazar	-,222	1,000	-2,62	2,18
	ilkokul	-,222	,806	-1,84	1,39
	ortaokul	-,022	,908	-1,73	1,69
	lise	-,472	1,000	-1,63	,68
	üniversite (lisans/ön lisans)	-,404	,911	-1,56	,75

Tablo 40'a bakıldığında, "İşi Seçme Nedeni" değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alıp çalışanların mevcut işlerini seçme nedenlerini "işsizlik, iş deneyimi kazanmak, yaptığı işi sevmek ve firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek" boyutlarıyla ifade etmektedir. "Soru 18" değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan genellikle departmanım içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını desteklemesine yönelik yanıtları ifade etmektedir. "İşi Seçme Nedeni" değişkeninin ortalamaları "3,33 (işsizlik) > 3,29 (firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek) > 3,27 (iş deneyimi kazanmak) > 3,21 (yaptığı işi sevmek)" şeklinde sıralanmıştır. Burada bütün değişkenlere ait ortalamaların yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin yakın olması nedeniyle aralarında farkların olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 40: Çalışanların İş Seçme Nedenlerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

İş Seçme Nedeni		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru	İşsizlik	45	3,33	,818	,905
18	İş Deneyimi Kazanmak	11	3,27	1,018	1,009
	Yaptığı İş Sevmek	24	3,21	1,129	1,062
	Firmayı ve İş Arkadaşlarını Sevmek	7	3,29	1,238	1,113

Tablo 41'e bakıldığında ise, "t" testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. "Soru 18" değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve "P" değeri (0,594 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan "t" testi için çıkan sonuca bakacak olursak "p" değeri (0,846 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için H<sub>1i</sub> hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, hipotezi için Çalışanların işi seçme nedenlerine göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını destekleme düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.

**Tablo 41: Çalışanların İş Seçme Nedenlerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 18 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
,288	,594	,195	54	,846
		,182	14,190	,858

Bu kapsamda, Tablo 42'ye bakıldığında çalışanların işi seçme nedenlerine göre organizasyondaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırmasına yönelik çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılmıştır. Bu sayede "iş seçme nedeni" sorusunun "işsizlik, iş deneyimi kazanmak, yaptığı işi sevmek ve firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek" değişkenleri arasında çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Analizden elde edilen "p" değerleri sonucu değişkenler arasında farkların olduğu gözlenmemiştir.

**Tablo 42: Çalışanların İş Seçme Nedenlerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Bonferroni Testi**

(I) işi_seçme_nedeni	(J) işi_seçme_nedeni	Ortalama Farkı (I-J)	p	% 95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
işsizlik	iş deneyimi kazanmak	,061	,432	-,83	,95
	yaptığı işi sevmek	,125	1,000	-,54	,79
	firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek	,048	,632	-1,03	1,12
iş deneyimi kazanmak	işsizlik	-,061	,432	-,95	,83
	yaptığı işi sevmek	,064	,368	-,90	1,03
	firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek	-,013	1,000	-1,29	1,27
yaptığı işi sevmek	işsizlik	-,125	1,000	-,79	,54
	iş deneyimi kazanmak	-,064	,368	-1,03	,90
	firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek	-,077	,942	-1,21	1,06
firmayı ve iş arkadaşlarını sevmek	işsizlik	-,048	1,000	-1,12	1,03
	iş deneyimi kazanmak	,013	1,000	-1,27	1,29
	yaptığı işi sevmek	,077	,942	-1,06	1,21

Tablo 43'e bakıldığında, "Çalışma Süresi" değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alan çalışanların şirketteki çalışma sürelerini "5 yıl ve altı, 6 – 9 yıl arası ve 10 yıl ve üstü" boyutlarıyla ifade etmektedir. "Soru 18" değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan genellikle departmanım içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını çalışanların desteklemesine yönelik yanıtları ifade etmektedir. "Çalışma Süresi" değişkeninin ortalamaları "3,31 (5 yıl ve altı) > 3,27 (6 – 9 yıl arası)" şeklinde sıralanmıştır. Burada "5 yıl ve altı" değişkenine ait ortalamanın diğer değişkenlere ait ortalamalara göre daha yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin uzak olması nedeniyle aralarında bir farkın olduğu gözlenmiştir. Son olarak "10 yıl ve üstü" değişkenine ait örneklemelerin işletme içerisinde olmamasından dolayı araştırma analizi yapılırken anlamlı bir değere ulaşılamamış ve bu değerler analize dâhil edilmemiştir.

**Tablo 43: Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik Grup İstatistikleri**

Çalışma Süresi		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru	5 yıl ve altı	32	3,31	,867	,931
18	6 – 9 yıl arası	55	3,27	,980	,990
	10 yıl ve üstü	–	–	–	–

Tablo 44'e bakıldığında ise, "t" testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. "Soru 18" değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve "P" değeri (0,696 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan "t" testi için çıkan sonuca bakacak olursak "p" değeri (0,854 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için H<sub>1j</sub> hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını destekleme düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir fark yoktur diyebiliriz.

**Tablo 44: Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Halihazırda Çalıştıkları Departman İçerisinde Duyurulan Örgütsel Değişim Programlarını Destekleme Düzeylerine Yönelik T-Testi İstatistikleri**

Soru 18 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
,153	,696	,185	85	,854
		,188	68,235	,852

Bununla beraber aynı şekilde "10 yıl ve üstü" değişkenine ait örneklemelerin işletme içerisinde olmamasından dolayı çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılamamıştır.

Tablo 45'e bakıldığında, "Çalışma Süresi" değişkeni araştırma anket formunun ilk kısmında yer alan çalışanların şirketteki çalışma sürelerini "5 yıl ve altı, 6 – 9 yıl arası ve 10 yıl ve üstü" boyutlarıyla ifade etmektedir. "Soru 10" değişkeni ise araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan çalışanların gerçekçi olarak nitelendirdikleri örgütsel değişim uygulamalarını yöneticilerin uygulama



düzelelerine yönelik yanıtlarını ifade etmektedir. “Çalışma Süresi” değişkeninin ortalamaları “2,91 (6 – 9 yıl arası) > 2,59 (5 yıl ve altı)” şeklinde sıralanmıştır. Burada “6 – 9 yıl arası” değişkenine ait ortalamanın diğer değişkenlere ait ortalamalara göre daha yüksek önemde olduğunu düşünmekle birlikte ortalamalar arasındaki değerlerin uzak olması nedeniyle aralarında bir farkın olduğu gözlenmiştir. Son olarak “10 yıl ve üstü” değişkenine ait örneklemelerin işletme içerisinde olmamasından dolayı araştırma analizi yapılırken anlamlı bir değere ulaşılammış ve bu değerler analize dâhil edilmemiştir.

**Tablo 45: Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Yöneticiler Çalışanların Gerçekçi Olarak Nitelendirdiği Örgütsel Değişim Programlarını Uygulama Düzeyleri Bakımından Grup İstatistikleri**

Çalışma Süresi		N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma
Soru	5 yıl ve altı	32	2,59	,894	,946
10	6 – 9 yıl arası	55	2,91	1,084	1,041
	10 yıl ve üstü	–	–	–	–

Tablo 46’ya bakıldığında ise, “t” testinde 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. “Soru 10” değişkeni için Levene Varyansların Eşitliği Testi uygulanmış ve “P” değeri (0,998 > 0,05) anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için varyansların eşitliği bu test ile doğrulanmıştır. Tablodan “t” testi için çıkan sonuca bakacak olursak “p” değeri, yani *p* değeri (0,047 < 0,05) anlamlılık düzeyinden küçük çıktığı için  $H_{1k}$  hipotezi kabul edilir. Sonuç olarak, Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine göre yöneticiler çalışanların gerçekçi olarak nitelendirdiği örgütsel değişim programlarını uygulama düzeyleri bakımından verdiği yanıtlar arasında bir fark vardır diyebiliriz.

**Tablo 46: Çalışanların Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Yöneticiler Çalışanların Gerçekçi Olarak Nitelendirdiği Örgütsel Değişim Programlarını Uygulama Düzeyleri Bakımından T-Testi İstatistikleri**

Soru 10 - Levene Varyansların Eşitliği / T-Testi				
F	P	t	sd	p
0,002	,998	-	85	,047
-	-	1,408	-	-
-	-	-	70,130	,153
-	-	1,445	-	-

Son olarak ‘‘10 yıl ve üstü’’ değişkenine ait örneklerin işletme içerisinde olmamasından dolayı çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi yapılamamıştır.

### 3.2.4. Hipotezlerin Kabul Edilme Durumlarının Karşılaştırılması

Bu bölümde hipotez sonuçlarının analizlerdeki bulgular bağlamında kabul edilip edilmeme durumu Tablo 47’de toplu halde verilmiştir. Hipotezlerde saptanan anlamlı farkların olup olmaması söz konusu hipotezin kabul ya da ret edilme durumlarını sağlamıştır.

**Tablo 47: Hipotezlerin Kabul/Ret Durum Tablosu**

Hipotez	Gözlem	<i>p</i>	Güven Aralığı	Hipotezin Kabul/Ret Durumu
H <sub>1</sub>	87	0,792	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1a</sub>	87	0,190	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1b</sub>	87	0,864	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1c</sub>	87	0,884	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1d</sub>	87	0,909	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1e</sub>	87	0,413	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1f</sub>	87	0,046	0,05	<b>Kabul</b>
H <sub>1g</sub>	87	0,431	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1h</sub>	87	0,913	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1i</sub>	87	0,846	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1j</sub>	87	0,854	0,05	<b>Ret</b>
H <sub>1k</sub>	87	0,047	0,05	<b>Kabul</b>

Sonuç olarak araştırmamızda esas aldığımız otomotiv sanayi sektöründe üretim yapan firma içerisinde örgütsel değişim süreçlerine ve inovatif uygulamaların işletme içerisinde uygulanması üzerine çalışanların direncinin analiz edilmesine dair öne sürülen on iki hipotez içerisinde on hipotez reddedilirken, iki hipotez ise kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Günümüzde değişim kavramının önemi herkes tarafından bilinmekte ancak değişimle karşılaşıldığında nasıl bir tutum ve karşılık geliştirilmesi gerektiği bilinmemektedir. İşte bu sebepten dolayı değişim kavramından en fazla etkilenen işletmeler için hem yönetim bilimi hem de mevcut pazar koşulları, sürekli değişim kavramını anlamaya çalışarak yeni anlatım ve yöntemler oluşturulmaktadır.

İşte bu noktada organizasyonlar kârlılık ve verimlilik seviyelerini yükseltmek, kalkınmak, pazar paylarını genişletmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için değişim ile ilgili yönetim ve organizasyon araştırmalarındaki tanımlar ile stratejileri organizasyonlarında uyarlamalıdır. İşletmeler yalnız bunu sağlayarak değişim kavramının getirdiği ve organizasyonları tehdit eden faktörlerden kurtularak sürdürülebilir bir büyümeyi sağlayabilirler.

Her yeni bir sistem kurma çabası aslında yeni bir düzeni beraberinde getirmektedir. Yeni bir düzen kurma girişimi, organizasyon tarafından etkili bir değişim yönetimi uygulanarak başarıya ulaştırılabilir. Değişimin kapsamı, kullanıcıların kolayca anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa, değişime karşı bir direnç oluşacaktır. Organizasyon içerisinde değişime konu olan sürecin uygulanmasından önce yöneticiler değişimin gerekliliği konusunda farkındalık oluşturmali, çalışanlara değişimi önceden bildirmeli, değişimin nasıl uygulanacağı konusunda bilgiler sunmalı, çalışanları değişim sürecine katılmaya teşvik etmeli ve çalışanlarla sürekli iletişim kurmalıdır. Tüm bu süreçlerin etkin bir şekilde uygulanmasından sonra organizasyon içerisinde hem değişim yönetimi hem de değişime direnç noktasında uygun bir ortam sağlanmış olur.

Değişim kavramının bahsedilen tüm bu öneminden dolayı araştırma kapsamında bir otomotiv sanayi firması üzerinde analiz çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda faaliyet gösteren ve otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firma üzerine anket çalışması hazırlanarak bu anket çalışması çalışanlar üzerinde kapsamlı bir şekilde uygulanmıştır. Anket çalışmasının uygulanmasıyla organizasyon içerisindeki örgütsel değişim süreçlerine ve uygulamalarına ya da oluşturulan

kapsamlı inovatif çalışmalara çalışanların gösterdiği direnç ve bunun sonucu oluşan değişime direnç kavramının yönetilmesi süreci üzerine analizler yapılmıştır.

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde değişim, değişim yönetimi, örgütsel değişim, değişime karşı direnç ve inovasyon kavramlarına dair geniş bir literatür taraması yapılmış olup kapsamlı bir veri derlemesi yapılmıştır.

Araştırmanın son bölümü olan metodoloji ve analiz kısmında ise örgütsel değişim faaliyetleri üzerine çalışanların göstermiş oldukları direnç düzeyleri analiz edilmiştir. Öncelikle araştırma anket formundaki sorular faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizi yöntemiyle incelenmiştir. Temel bileşenler analizi yöntemiyle araştırma anket formunun belirlenmesinde kullanılan soruların önem seviyeleri belirlenmiş ve sonuç olarak toplamda elde edilen sekiz faktörün de endeks için uygunluğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında son olarak çalışanların belirli genel ve demografik özelliklere göre araştırma anket formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar “t” testi ile analiz edilmiştir. Verilerin ortalamaları ve varyansları kullanılarak *Sig. (2 – tailed)* yani *p* değerine ulaşılmıştır. Son olarak *p* değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olup olmama durumuna göre araştırmaya sunulan hipotezler kabul ya da reddedilmiştir. Ayrıca araştırmaya konu olan hipotez soru değişkenlerinin kendi aralarındaki analizinde çoklu karşılaştırma Bonferroni Testi uygulanarak analizler yapılmıştır.

İleri sürülen hipotezlerin “t” testi ile test edilmesi sonucunda ise hipotezlerin kabul edilip edilmeme durumları şu şekilde ifade edilmiştir;

- $H_1$  hipotezi için Departman içerisindeki örgütsel değişim çalışanların iş etkinliğini ve üretkenliğini artırmasına yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.
- $H_{1a}$  hipotezi için *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.*

- H<sub>1b</sub> hipotezi için Çalışanların *öğrenim durumlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.
- H<sub>1c</sub> hipotezi için Çalışanların *yaşlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.
- H<sub>1d</sub> hipotezi için Çalışanların *şirketteki çalışma sürelerine* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.
- H<sub>1e</sub> hipotezi için Çalışanların *gelir durumlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.
- H<sub>1f</sub> hipotezi için Çalışanların *işi seçme nedenlerine* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimin iş etkinliğini ve üretkenliğini artırma düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez kabul edilmiştir.
- H<sub>1g</sub> hipotezi için *Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalışma durumlarına* göre çalışanların halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.
- H<sub>1h</sub> hipotezi için Çalışanların *öğrenim durumlarına* göre halihazırda çalıştıkları departmandaki örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımının yöneticiler tarafından desteklenme düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.
- H<sub>1i</sub> hipotezi için Çalışanların *işi seçme nedenlerine* göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını

destekleme düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.

- $H_{1j}$  hipotezi için Çalışanların *şirketteki çalışma sürelerine* göre halihazırda çalıştıkları departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını destekleme düzeylerine yönelik verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmamasından dolayı hipotez reddedilmiştir.
- $H_{1k}$  hipotezi için Çalışanların *şirketteki çalışma sürelerine* göre yöneticiler çalışanların gerçekçi olarak nitelendirdiği örgütsel değişim programlarını uygulama düzeyleri bakımından verdiği yanıtlar arasında bir farkın bulunmasından dolayı hipotez kabul edilmiştir.

Bütün bu elde edilen analizler, bulgular ve araştırmaya ait hipotezlerin kabul/ret edilme durumundan sonra aşağıda genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma sonuçları kapsamında otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bu işletmenin organizasyon yönetiminin örgütsel değişim için planlı değişim çalışmalarını yeterli uygulamadıkları ve örgüt geliştirme kavramına daha fazla odaklanmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Dışsal etmenlerin organizasyon süreçleri üstündeki etkileşimlerini göz önünde bulunduran firma yönetimi, bu gibi faktörleri incelemek ve gözlemlemek adına yönetim kısmında ve yapısında bir takım örgütsel değişim uygulamalarının çok uzun sürdüğünde firmaların rekabet avantajını düşüreceği gözlenmiştir.

Ayrıca organizasyonun karar alma süreçleriyle örgütsel değişim uygulamalarını analiz etmeleri içerisinde herhangi bir etkileşimin olmaması, örgütün değişime dair uygulamalarında bütün örgüt çalışanlarını göz önünde bulundurabileceğini ve ayrıca daha çok verimli bir değişime dair sistemin uygulanabileceği gözlenmiştir.

Son olarak işletme çalışanlarının organizasyon içerisinde gerçekleştirilen örgütsel değişim uygulamalarına dair bakış açılarının organizasyonel etkinliği ve verimliliği arttırmasına dair sonuçların elde edilmesiyle işletmeye faydalı bilgiler sunulmuştur. Bu kapsamda işletme örgütsel değişim çerçevesinde uygulanan süreçlerin daha verimli çıktılara dönüşmesi için çalışanların örgütsel değişim uygulamalarına dair bakış açılarını geliştirici faaliyetlere odaklanmalıdır. Bu sayede organizasyonda bütünsel bir örgütsel değişim sağlanarak etkinlik ve verimlilik arttırılmış olur.

## KAYNAKÇA

Aksoy, H. H.. "Değişme ve Yenileşme". A. Ü. Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri Ders Notları, 2000, s. 124-137.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005.

Baer, M. ve Frese, M., Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, Journal of Organizational Behavior 24, 45-68; Wiley InterScience, Şubat 2003.

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO), "Farklılık Yaratın Kazanın", Bursa Ekonomi Dergisi, Sayı 227, (Ocak 2007), s.26.

\_\_\_\_\_, "İnovasyon Ar-Ge Değildir!", Bursa Ekonomi Dergisi, Sayı 227, (Ocak 2007), s.26.

\_\_\_\_\_, "İnovasyon Kültürü Ne Demek?", Bursa Ekonomi Dergisi, Sayı: 227, (Ocak 2007), s.26.

Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi, 6.Basım, 2002.

Coch, L., ve French, J., Overcoming Resistance to change: Human Relations, 1948, s. 512-532.

Daft, L.R., Management, New York: Prentice-Hall International Inc., 2.Edition, 1998.

Dinçer, Ö., Değişimin Yönetimi İçin Değişimde Yönetim, Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları, 1.Basım, 2003.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, 1.Basım, 1996.

Dinler, M., “Örgütsel Değişime Tepki”, <http://sbmyo.uludag.edu.tr>, (Erişim tarihi: 13.01.2017), 2006.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, OSLO Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Paris, 3. Basım, 2005, s. 50.

Elçi, Ş., “Herkesin İnovasyon Yapması Kaçınılmaz,” Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) Bursa Ekonomi Dergisi, Sayı 227, (Ocak 2007), s.38.

\_\_\_\_\_, “İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı” İnomer – Rekabet ve Kalkınma, 2006, s. 42.

Erdil, E., “İnovasyon Firmalar Arası İlişkiler ve Kümelenme” <http://www.egelihracatcilar.com>, (Erişim tarihi: 02.02.16), 2006.

Eren, E., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1.Basım, 1989.

\_\_\_\_\_, Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları, 4.Basım, 1993.

Fisher, C. B.. Reporting and Referring Research Participants: Ethical Challenges For Investigators Studying Children and Youth. Ethics and Behavior, 4, 1994, s. 87-95.



Gafuroğlu, S., Ekonomik Krizlerin Kck ve Orta lekli İşletmeler zerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: ukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Gallouj, F. ve Savona, M., “Innovation in Services: A Review of the Debate and a Research Agenda,” Journal of Evolutionary Economics, Vol. 19 No. 2, 2009, s. 149-172.

Gallouj, F. ve Weinstein, O., “Innovation in services,” Research Policy, Vol. 26 No. 4–5, 1997, s. 537–556.

Gelb, J. Michael, “Düşünmenin Tam Zamanı” Arion Yayınevi, (Aktaran: <http://gelecekte.blogcu.com>, (Erişim tarihi: 02.02.17), 2002.

Glick, W.H. (1988). Response: organizations are not central tendencies. Shadowboxing in the dark, round 2. Academy of Management Review, 13, 133-137.

Henderson, Rebecca M. ve Clark, Kim B., Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing, Administrative Science Quarterly, 35, 1; ABI/INFORM Global, 1990, s. 9.

Hoag, G. B., Ritschard, V. H. ve Cooper, L.C., “Obstacles to Effective Organizational Change: The Underlying Reasons”, Leadership & Organizational Development Journal, 23/1, 2002, s. 6-15.

James, L. R., Joyce, W. F., & Slocum, J. W., Jr. (1988). Comment: organizations do not cognize. Academy of Management Review, 13, 129-132.

Jones, R. G., Organizational Theory, Design And Change: Text And Cases, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 4.Baskı, 2004.

Kahn, K. B., "Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 2001, s. 314-323.

Karahoca, D. ve Karahoca, A., *Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayınları, 1.Basım, 1998.

Kavrakoğlu, İbrahim, *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*, Alteo, İstanbul, 2006.

Keçecioglu, T., *Bir Değişimin Anatomisi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 1.Basım, 2001.

Kırım, A., "Sürüden Ayrılın!" *Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) Bursa Ekonomi Dergisi*, Sayı 227, (Ocak 2007), s.35.

Kleimbaum, D. G., Lawrence L. K. ve Keith, E. M., *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*. Duxbury Press, 1998.

Kocabaş, F., "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", *Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 14, 2005.

Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Beta Yayınları, 10. Basım, 2005.

Lawrence, P. R. (1954 Reprint 1969). "How to Overcome Resistance to Change" *Harvard Business Review* (1954) 32(3): 49-57.

Lewin, C. (1951). *Frontiers in Group Dynamics. Field Theory in Social Change*. C. Lewing. New York (USA), Harper and Row Publishers.

Mills, J. C., Making Sense of Organizational Change. London: Routledge, 2003.

Mills, A. J., ve Mills, J. C., Organizational Culture, Peterborough, Ontario: Broadview Press, 2008.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: exrarole efforts to innitiate workplace change. Academy of Management Review, 42, 403-419.

Oden, Howard W., Managing Corporate Culture Innovation, and Intrapreneurship, ABC-CLIO, 1997 s. 5.

Öztürk, A., Değişim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Adana: Nobel Kitabevi, 1.Basım, 1998.

Rashid, Md. Z., Abdul, S. M. ve Rahman, A. A., “The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change”, Leadership & Organization Development Journal; 25, 1/2; ABI/INFORM Global, 2004, s. 161.

Rennings, K., Redefining Innovation-Eco-Innovation Research and the Contribution From Ecological Economics. Ecological Economics, 32, 2000, s. 319-332.

Rogers, E. M., Diffusion of Innovations (5. Basım). New York: Free Press, 2003.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayınları, 3.Basım, 1998.

Savi, Z. F., “Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler”, II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003.

Sayılar, Y., “Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: XXII, Sayı 2, 2003, s. 131-150.

Schein, E. H., “Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, 2002.

Schmookler, Jacob, Invention and Economic Growth, Harvard University Press, Cambridge, 1966.

Schumpeter Joseph, The Theory of Economic Development, Oxford Univ. Pres. New York, 1934.

Sucu, Y., Örgütsel Değişim, Ankara: Elit Yayıncılık, 1.Basım, 2000.

Şaylan, G., Postmodernizm, Ankara: İmge Kitabevi, 2.Basım, 2002.

Şimşek, H., “Değişim ve Değişim Yönetimi”  
<http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/Degisim%20ve%20degisim%20Yonetimi.pdf>, 2006, (Erişim tarihi: 19.02.2017).

Tüz, V. M., Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Bursa: Alfa Yayınları, 1.Basım, 2004.

Türk Dil Kurumu, Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2017, Ankara.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları, 1.Basım, 2004.

Zafar, F. ve Naveed, K. “Organizational Change and Dealing with Employees Resistance” Techmind Research Canada, International Journal of Management Excellence. Volume 2 No. 3 Şubat 2014.

Waterson, P. E., Clegg, C. W., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P.B., & Wall, T. D. (1999). The use and effectiveness of modern manufacturing practices: a survey of UK industry. International Journal of Production Research, 37, 2271 – 2292.

# **EKLER**

**Sayın İlgili,**

Bu çalışma merkezi büyük ölçekli bir otomotiv sanayi firmasındaki çalışanların değişime direnç noktasında gösterdikleri tepkileri tespit etmek amacıyla yapılmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler firma hakkında herhangi bir bilgi içermeyeceği için sorulara içtenlikle cevap vereceğinizi umuyoruz. Ayrıca çalışmada elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel bir amaç uğrunda kullanılacak ve elde edilecek sonuçlar kamuoyuna sunulacak olup istenildiği takdirde firmaya gönderilecektir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz,

**Recep Sefa ÜZMEZ**  
**İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**  
**Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi**

Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
Cinsiyetiniz: Daha önce otomotiv sanayi üzerine üretim yapan bir firmada çalıştınız mı? Çalıştığınız firmadaki yeni uygulamaları nasıl buluyorsunuz?	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Gerekli <input type="checkbox"/> Gereksiz <input type="checkbox"/> Farketmez
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18 – 30 <input type="checkbox"/> 31 – 40 <input type="checkbox"/> 41 – 50 <input type="checkbox"/> 51 – 60
Öğrenim durumunuz:	<input type="checkbox"/> Okuryazar <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite (Ön Lisans/Lisans) <input type="checkbox"/> Lisansüstü (Yüksek lisans/Doktora)
Şirketteki çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 5 yıl ve altı <input type="checkbox"/> 6 – 9 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üstü
Gelir durumunuz:	<input type="checkbox"/> 1.500 TL ve altı <input type="checkbox"/> 1.501 TL – 2.500 TL arası <input type="checkbox"/> 2.501 TL ve üstü
İşi Seçme Nedeniniz:	<input type="checkbox"/> İşsizlik <input type="checkbox"/> İş deneyimi kazanmak <input type="checkbox"/> Yaptığım işi seviyorum <input type="checkbox"/> Firmayı ve iş arkadaşlarımı seviyorum

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşünüzü en iyi yansıtan kutucuğu işaretleyiniz. Örnek (X)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle iş etkinliğimi ve üretkenliğimi artırır.					
2.	Departman içerisindeki örgütsel değişim genellikle işimi tamamlama noktasında zorluklara yol açar.					
3.	Yöneticiler departman içerisindeki örgütsel değişimin uygulanması noktasında genelde fikrime başvurur.					
4.	Örgütsel değişimle ilgili düşüncelerimi açıklayabileceğim toplantılar, bilgilendirme eğitimleri, gayri resmi konuşmalar ve “açık-kapı politikası” platformları oluşturuldu.					
5.	Yöneticiler örgütsel değişimle ilgili konuları etkin bir şekilde aktarmak için büyük çaba harcar.					
6.	Örgütsel değişimle ilgili konuları planlama aşamasına katılımım yöneticiler tarafından desteklenmektedir.					
7.	Yöneticiler bana genellikle örgütsel değişimin arkasında yatan mantığı açıklamaktadır.					
8.	Yöneticiler planlanan örgütsel değişimin işimi yerine getirmek için kullanacağım yeteneklerime olan potansiyel etkisini ve bu konudaki kaygılarımı dinler.					
9.	Yöneticiler planlanan örgütsel değişimle ilgili farklı görüşleri dinler.					
10.	Yöneticiler genellikle gerçekçi olarak nitelendirdiğim örgütsel değişim programlarını uygular.					
11.	Yöneticiler, örgütsel değişim programının uygulanması noktasında yakından ilgili olduğu için görüşlerimi karar verme aşamasında göz önünde bulundurur.					
12.	Örgütsel değişim programı uygulanmadan önce yöneticiler planlanan değişim programı hakkında beni bilgilendirir.					



13.	Yöneticimle beraber planlanan değişim programının etkinliğini belirlemek için programın artı ve eksi yönleri hakkında tartışırız.					
14.	Değişim programı uygulandıktan sonra yöneticiler bu programla ilgili verdiğim tüm geri bildirimleri dinler.					
15.	Örgütsel değişim programı için astları toplantılara katmak, gayri resmi konuşmak ya da yöneticilerle bilgi paylaşımı oturumları yapmak çok önemlidir.					
16.	Yöneticimle beraber örgütsel değişim programı ile ilgili konularda genellikle birebir iletişim kurarım.					
17.	Ast-üst arasındaki çift taraflı proaktif (öngörücü) iletişim süreci çok önemlidir.					
18.	Genellikle departmanım içerisinde düzenlenen örgütsel değişim programlarını desteklerim.					
19.	Genellikle departmanım içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarına direnç gösteririm.					
20.	Çalışma arkadaşlarım genellikle departman içerisinde duyurulan örgütsel değişim programlarını desteklemeye meyillidirler.					

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşünüzü en iyi yansıtan kutucuğu işaretleyiniz. Örnek (X)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21.	Yöneticiler tarafından uygulanan çift yönlü proaktif iletişim süreçleri örgütsel değişime olan direncimi azaltır.					
22.	Yöneticiler tarafından uygulanan çift yönlü proaktif (öngörücü) iletişim süreçleri benim örgütsel değişime olan desteğimi artırır.					
23.	Çift yönlü proaktif (öngörücü) ast-üst iletişim süreçlerinin olmayışı örgütsel değişim programına olan direncimi ya da desteğimi etkilemez.					
24.	Örgütsel değişimin gerçekleşmesi sürecinde çalışma şartlarında ve alacağım ücrette dezavantaj sağlamayacaksa değişimi uygun bulurum.					
25.	Örgütsel değişim programına geçilmeden önce teknik ekiplerin kurulup iş başında eğitim vermesi ve herhangi bir sorun oluştuğunda yardımcı olurlar.					

Anket soruları ile ilgili eleştiri ve öneriniz varsa lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anketimize göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

Yazar Recep Sefa ÜZMEZ 16.08.1990 yılında Manisa’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adana’nın Ceyhan İlçe ‘sinde Remzi Oğuz Arık İlköğretim Okulu’nda 1996-2004 yılları arasında tamamladıktan sonra, 2004 yılında başladığı Osmaniye’nin Kadirli İlçesinde yer alan Özel Biltepe Lisesi’nde lise eğitimini 2007 yılında tamamladı.

2009 yılında başladığı Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık ön lisans programını 2011 yılında tamamladı. 2011 yılında Osmaniye Kadirli Denizbank Şubesinde stajını gerçekleştirdi. İş deneyimi olarak kısa süreliğine Osmaniye Kadirli de Eskimez Sigortada Hasar Danışmanlığı Departmanında çalışmıştır. Daha sonra 2011 yılında Yatay Geçiş Sistemi ile lisans eğitimini Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümünde, 2013 yılında tamamlamış bulunmaktadır.

2015 yılında ikinci üniversite kapsamında başladığı Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu yönetimi lisans bölümünden 2017 Eğitim-Öğretim yılı dönem sonunda mezun olmuştur. Ayrıca Erzurum Atatürk Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği ön lisans programını halen okumakta olup 2018 Eğitim-Öğretim yılı dönem sonunda mezun olması öngörülmektedir.

2016-2017 yılları arasında ise İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans programında lisansüstü eğitimine Berna TEKTAŞ SİVRİKAYA danışmanlığında devam etmektedir.

Öğrencilik süresince çeşitli seminer, kurs ve sertifika eğitimlerine katılmıştır. Bunlar; Bilgisayar Operatörlüğü ve İşletmenliği, Dış Ticaret Yönetim İş Hayatında Başarının Sırları ve iletişim Bireysel Atılım Eğitim Programı, Stratejik Kariyer Yönetimi, Pazarlasak mı Satsak mı? Bankacılık ve Sigortacılık, Başarı Kariyer Planlaması, Etkili İş Görüşmesi, Cv Oluşturma ve Mülakat Teknikleri, Stres, Zaman ve Liderlik Yönetimi, Satış, Pazarlama ve İkna Teknikleri, Etkili İletişim, Beden Dili, İmaj Yönetimi ve Diksiyon Takım Çalışması ve Yönetim Becerileri, Referans Mektubu, Bireysel Koçluk Practitioner Koçluğun Temel Kuralları, Duygusal Keskinlik, Hedeflerle Stratejilerin Planlanması, SWOT Analizi, Çevresel Faktörlerin Hedef Etkisi, Innovatic Yenilikçi Düşünce ile Yöneticiliğin Liderlik Teknikleri,

Entegre Yönetim Sistemi, İş Sağlığı Ve Güvenliği, Çevre Yönetim Sistemi, Stratejik Yönetim, Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, Kalite Yönetim Sistemi, Hayallerini Hedefe Dönüştür, Güvenli Yaşam 1 E-Eğitimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Pazarlama Yönetimidir.

Kariyer olarak İşletme Anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon alanında doktora yapıp edineceğim bilgi ve donanım ile çalıştığım kurumlarda alışılmışın dışında olaylara pratik, hızlı, etkili bakabilen iyi bir yönetici olmayı, işletme yönetiminin tüm süreçlerinde söz sahibi olabilmeyi ve iyi bir müteşebbis olmayı hedeflemiş bulunmaktayım.