

T. C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON, YENİLİK VE DEĞİŞİM
MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARININ FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nuran KAYA

İstanbul, 2015

T. C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON, YENİLİK VE DEĞİŞİM
MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARININ FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nuran KAYA

Öğrenci No:
130744040

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Öğrenen Organizasyon, Yenilik ve Değişim Mühendisliği Kavramlarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 26/10/2015

Nuran KAYA



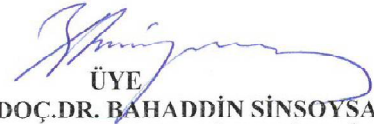
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

28/09/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **130744040** numaralı **Nuran KAYA'nın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Öğrenen Organizasyon, Yenilik ve Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 15.09.2015 tarih ve 2015/37 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)


ÜYE
DOÇ. DR. BAHADDİN SİNSOYSAL
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)


ÜYE
PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU
(GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ)

Adı ve Soyadı : Nuran KAYA
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Öğrenen Organizasyonlar, Yenilik, Değişim Mühendisliği, Firma Performansı

ÖZ

ÖĞRENEN ORGANİZASYON, YENİLİK VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARININ FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Küreselleşme ile birlikte değişim ve yeniliğe duyulan ihtiyaç artmıştır. Bu ihtiyaçların karşılanması aynı zamanda da iyi yönetilmesi önem kazanmıştır. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri yeniliği takip etmelerine ve değişim mühendisliği uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile olur. Değişimin en önemli özelliği olan hızının yüksek olduğu ve takibin zorlaştığı bilinmektedir.

Çalışmanın temel amacı, yöneticiler tarafından uygulanan öğrenen organizasyon, yenilik ve değişim mühendisliği faktörleri vurgulanarak firma performansına etkilerini incelemektir. Yapılan çalışma ile firmalarda yapısal değişimlerin ve yeniliğin firma performansına etkileri araştırılmıştır. Çalışanlardan 45 sorudan oluşan anket yanıtlamaları istenmiş ve 120 anket değerlendirmeye alınmıştır. SPSS programında güvenilirlikleri ve geçerlilikleri kontrol edilmiş, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri uygulanarak incelenmiştir.

Sonuç olarak, yenilik ve yapısal değişimin firma performansı üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle yapısal değişim ve yeniliğin çalışanlar tarafından doğru algılandığı ve bu durumun firma performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Firmaların yapısal değişim uygulamalarını kullanarak ve yenilikçi bir yönetim tarzı ile performansını arttırabileceği tespit edilmiştir.

Name and Surname : Nuran KAYA
Supervisor : Assist. Prof. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Master, 2015
Major : Management Organization
Key Words : Learning Organizations, Innovation, Business Process
Reengineering, Firm Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION, INNOVATION AND REENGINEERING ON FIRM PERFORMANCE

The need for change and innovation has increased with globalization. Meeting these needs is also important to be well managed. Businesses can continue to pursue their lives and to be able to provide a competitive edge innovation and re-engineering of the application is to be carried out. The most important feature of change is high, the speed is known to follow difficultly.

The main purpose of the study, performed by managers learning organization, with emphasis on innovation and re-engineering is to examine the factors that impact on firm performance. In companies with studies of the effects of structural change and innovation in the company's performance it has been investigated. They were asked to answer the questionnaire consisting of 45 questions from employees and 120 questionnaires were evaluated. Reliability and validity have been checked in SPSS factor analysis were examined by applying correlation analysis and regression analysis methods.

Consequently, improvements have been determined to be a significant relationship on firm performance structural change. Thus, it is perceived by employees towards structural change and innovation, and in this case said to affect positively the firm performance. By using companys structural change practices and an innovative management style, it is noticed that related company's can improve their performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	vi
------------------------	----

ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
------------------------	-----

KISALTMALAR.....	xi
------------------	----

GİRİŞ.....	1
------------	---

Birinci Bölüm

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1.ÖĞRENME KAVRAMI	3
-------------------------	---

2.ÖĞRENME SEVİYELERİ.....	4
---------------------------	---

2.1.Bireysel Öğrenme	5
----------------------------	---

2.2.Sosyal Öğrenme.....	5
-------------------------	---

2.3.Örgütsel Öğrenme.....	6
---------------------------	---

3.ÖĞRENEN ORGANİZASYON.....	7
-----------------------------	---

3.1.Öğrenen Organizasyon Olma Süreci.....	9
---	---

3.1.1.Bilen Organizasyon	11
--------------------------------	----

3.1.2. Anlayan Organizasyon.....	12
----------------------------------	----

3.1.3. Düşünen Organizasyon	12
-----------------------------------	----

3.1.4. Öğrenen Organizasyon	12
-----------------------------------	----

3.2.Öğrenen Organizasyon Olmanın Faydaları.....	14
---	----

4.ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK	15
--	----

5.ÖĞRENEN ORGANİZASYONDA İNSAN SERMAYESİNİN ÖNEMİ.....	15
--	----

İkinci Bölüm

YENİLİK KAVRAMI

2.YENİLİK	17
-----------------	----

2.1.Yenilik Kavramı	18
---------------------------	----

2.2.Yeniliğin Önemi	22
2.3.Yenilik Biçimleri	24
2.3.1.Radikal Yenilik.....	24
2.3.2.Kademeli Yenilik.....	24
3.YENİLİKÇİLİK.....	25
4.YENİLİK TÜRLERİ.....	25
4.1.Ürün Yeniliği.....	26
4.2.Süreç Yeniliği	26
4.3.Pazarlama Yeniliği.....	27
4.4.Organizasyonel Yenilik.....	27
5.YENİLİĞE TEŞVİK EDEN FAKTÖRLER VE YENİLİKÇİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	27
6.YENİLİK YÖNETİMİ.....	29
7.YENİLİK VE AR-GE ÇALIŞMALARI.....	30
8.TÜRKİYE' DE YENİLİK ÇALIŞMALARI.....	31

Üçüncü Bölüm

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

3.DEĞİŞİM KAVRAMI.....	33
3.1.Değişimin Tanımı ve Konusu.....	34
3.2.Değişimin Amaçları	34
3.3.Değişimin Yöntemleri.....	35
3.4.Değişimin Sınıflandırılması.....	36
4.DEĞİŞİM SÜRECİNİN AKTÖRLERİ.....	37
4.1.Değişim Lideri.....	38
4.2.Değişim Ekibi	40
5.DEĞİŞİM NEDENLERİ.....	40
5.1.Değişimin Dışsal Nedenleri.....	41
5.2.Değişimin İçsel Nedenleri	43
6.DEĞİŞİM SÜRECİNİN PLANLANMASI.....	44
7.DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ	45

8.DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ VE DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN ORTADAN KALDIRILMASI	48
8.1.Değişime Karşı Direnç	48
8.2.Değişime Karşı Direncin Ortadan Kaldırılması	51
9.YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARI	52
9.1.Yöneticinin Değişimdeki Rolü	53
9.2.Liderin Değişimdeki Rolü	54
9.3.İşletme Yöneticisi ve Liderin Çalışanları Değişime Hazırlama Aşaması.....	55

Dördüncü Bölüm

METODOLOJİ UYGULAMALARI

ÖĞRENEN ORGANİZASYON, YENİLİK VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARININ FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.METODOLOJİ UYGULAMA	57
4.1.Araştırmanın Amacı.....	57
4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	57
4.3.Araştırmanın Yöntemi.....	58
4.4. Araştırmadan Elde Edilen Veriler ve Bunların Değerlendirilmesi.....	60
4.4.1.Demografik Özellikler	60
4.5. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri.....	63
4.6.Faktör Analizi	64
4.7.Korelasyon Analizi	70
4.8.Regresyon Analizi.....	73
SONUÇ	75
KAYNAKÇA	81
EKLER	81
Ek-1: Anket Formu Örneği	91

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Örgütsel Öğrenme Seviyeleri	4
Tablo 2. Öğrenen Organizasyon ve Geleneksel Kurumların Karşılaştırılması.....	10
Tablo 3. Bireyin Genel Tutumu ve Değişime Tepkileri	49
Tablo 4. Örgütsel Değişime Direnme Nedenleri ve Analizleri.....	50
Tablo 5. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	56
Tablo 6. Değişkenler ve Sorulan Soru Sayısı.....	59
Tablo 7. Temel İstatistikler Tablosu.....	60
Tablo 8. Demografik Bilgiler Tablosu.....	61
Tablo 9. Ankete Katılanların Yaş Ortalaması	62
Tablo 10. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri.....	63
Tablo 11. Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Faktör Analizi	64
Tablo 12. Kaiser-Meyer-Olkin (Kmo) Geçerlilik Değerleri	65
Tablo 13. Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Soruları ve Faktör Analizi	66
Tablo 14. Değişim Mühendisliği Ölçeğinin Faktör Analizi	67
Tablo 15. Değişim Mühendisliği Ölçeğinin Soruları ve Faktör Analizi	67
Tablo 16. Yenilik Ölçeğinin Faktör Analizi	68
Tablo 17. Yenilik Ölçeğinin Soruları ve Faktör Analizi	68
Tablo 18. Firma Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi.....	69
Tablo 19. Firma Performansı Ölçeğinin Soruları ve Faktör Analizi	70
Tablo 20. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi	71
Tablo 21. Regresyon Analizi.....	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci	7
Şekil 2.Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşümsel Köprü	11
Şekil 3.Örgütsel Değişim Yönetimi	47
Şekil 4.Araştırma Modeli	74

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
Akt	: Aktaran
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
Çev	: Çeviren
DM	: Değişim Mühendisliği
DY	: Değişim Yönetimi
Ed	: Editör
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
ÖÖ	: Öğrenen Organizasyon
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
Üni	: Üniversite
Vd	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Bu çalışma, günümüzde adına çok sık rastladığımız öğrenen organizasyon, yenilik ve değişim mühendisliği kavramları ile ilgili olarak yöneticilerin firma performansını arttırmak için neler yapması gerektiğini anlama amacı taşıyan bir çalışmadır. Firma yöneticilerinin yenilik çalışmaları ve değişim mühendisliği uygulamalarına önem vermeleri firma performans düzeyini olumlu yönde etkileyeceği gibi piyasada rekabet avantajı kazanmaları açısından büyük öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı; firmalarda uygulanan öğrenen organizasyon, yenilik ve değişim mühendisliği tekniklerinin firma performansına etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

Çalışmanın Önemi: Bu çalışmada firma performansını arttırmak için eski yöntemler yerine; öğrenen organizasyon, yenilik ve değişim mühendisliği kavramlarının önemi vurgulanmaktadır. Küreselleşme ile birlikte günümüzde şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakipler karşısında rekabet avantajı kazanabilmeleri firmaları da yeni yollar denemeye zorlamaktadır. Çalışmanın önemi, globalleşen dünyada firmalara rekabet avantajı sağlayacak olan yenilik ve yapısal değişim uygulamalarıyla ışık tutmaktır.

Çalışmanın Planı: Çalışmanın birinci bölümünde öğrenme, öğrenme seviyeleri, öğrenen organizasyon ve öğrenen organizasyonlarda liderlik, öğrenen organizasyonlarda insan sermayesinin önemi süreci ele alınmıştır. İkinci bölümde, yenilik, yenilikçilik, yenilik türleri, yeniliğe teşvik eden faktörler, yeniliğin önündeki engeller, yenilik yönetimi, Ar-Ge çalışmaları ve Türkiye’ de yenilik çalışmalarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, değişim kavramı, değişim sürecinin aktörleri, değişim nedenleri, değişim sürecinin planlanması, değişim yönetimi, değişim mühendisliği, değişime karşı direnç, yöneticilik ve liderlik kavramları hakkında bilgi verilmektedir. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın amacı, araştırmanın konusu, yöntem, analiz ve bulgularına yer verilmiş olup öğrenen organizasyon, yenilik ve değişim mühendisliği kavramının firma performansına etkileri araştırılmıştır.

Kullanılan Metod ve Teknikler: Araştırma için gerekli veriler, e-mail, internet ve yüz yüze mülakatlar yoluyla anket yöntemi uygulanarak İstanbul başta olmak üzere Türkiye' nin hemen hemen tüm illerinden elde edilmiştir. Ankette 45 soru ve 9 demografik soru olmak üzere toplam 54 soru bulunmaktadır. Anket cevaplarına göre öğrenen organizasyon, yenilik ve değişim mühendisliği kavramlarının firma performansına etkileri güvenilirlik ve geçerlilikleri kontrol edilerek sırasıyla faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analiz yöntemleri uygulanarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Başlıca Varsayımları: Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlar değerlendirilerek firma performansını arttıran faktörlerle ilgili varsayımlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

H1. Firmaların öğrenen organizasyon stratejisi kullanmaları performanslarını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2. Firmaların yeniliğe verdikleri önem performanslarını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H3. Firmaların değişim mühendisliği tekniklerini kullanmaları performanslarını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1.ÖĞRENME KAVRAMI

İnsanı diğer canlılardan ayıran ve sosyal bir varlık yapan en önemli özelliği öğrenme yeteneğidir. İnsan öğrenme yeteneğini doğuştan kazandığı gibi çevre etkisi ile de öğrenebilmektedir (Aşkar vd., 1993, 37). Bilgi ve beceri kazanmaya öğrenme denir (Budak, 2013, 3). "Öğrenme, davranışta ya da potansiyel davranışta, yaşantılar ya da tekrarlar yoluyla görelî olarak kalıcı bir değişiklik ile sonuçlanan süreçtir" (Morris, 2002: 196; Akt. Erigüç, 1992, 78). Bilgi ve iletişim kültürünün geliştirilmesi, proje takımlarının oluşturulması, bir öğrenme yeri kuruluşu öğrenme kültürünün temel yapı taşlarıdır (Blessin, 1997, 18; Akt. Mercan, 2004, 153). Öğrenme, yaşantı sonucunda davranışta meydana gelen devamlı bir deliklik olarak tanımlanmaktadır. Tanıma göre üç temel önemli öge vardır; birincisi, öğrenme davranışta olan bir değişikliktir, bu değişiklik iyiye veya kötüye doğru olabilir, ikincisi, tekrar veya yaşantı sonucu meydana gelen değişikliktir. Böylece öğrenme doğuştan gelen davranıştan ayrılır. Üçüncüsü ise; öğrenmenin olması için değişikliğin oldukça devamlı olması, oldukça da uzun bir süre devam etmesi gerekmektedir (Morgan, 1989: 77; Akt. Ensari, 1998, 97-98). Öğrenmeyi amaç haline getiren, hızlı öğrenen, öğrendiklerini birleştiren ve yeni öngörülerde bulunan şirketler günümüzde ayakta kalabilmektedirler (Pahalad, 1997, 54; Akt. Mercan, 2004, 150).

İnsanın öğrenme becerisi yaşayış tarzında sürekli değişmeye olanak tanır. Ayrıca uygar toplumlar eğitim sistemlerini bir sorun olarak algılayıp daha iyi öğrenim yöntemleri geliştirmeye çalışırlar (Aşkar, 1993, 37). Yoğun rekabet ve dinamik şartların hâkim olduğu bir ortamda başarı, eski bilgiyi yenileme, yeni durumlara hazırlıklı olma, yeniliklere açık olma, örgüt çalışanlarının birlikte beceri kazanması ve bu becerileri uygulamaya geçirebilmesi ile mümkün olur. Bu başarı kısaca öğrenen örgüt olma ile sağlanabilmektedir (Erigüç vd., 1992, 76-77). Örgüt kısaca; bir grubun belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiği çevreyle etkileşim halinde faaliyetler gerçekleştirilen bir bütün olarak tanımlanabilir (Hicks,

1979, 32; Akt. Sağsan, 2002, 2). Örgütsel öğrenme en temelde işletmenin yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak ifade edilebilir (Staler ve Narver, 1995; Tippins ve Sohi, 2003; Akt. Kalkan, 2006, 24).

2.ÖĞRENME SEVİYELERİ

Fizyolojik yaşam için beslenme, üreme ne ise toplumsal yaşam içinde eğitim odur (Dewey, 1996, 16; Akt. Erdem vd., 2002, 81). Öğrenmenin farazi bir yapı olduğu bilinmekte olup, temelde bireysel, sosyal ve örgütsel öğrenmeler olarak üçe ayrılır (Scheff, 1999, 31-32; Akt. Mercan, 2004, 133). Her birey kendi kişisel öğrenme stiline sahiptir. Bu öğrenme stili; giysileri, dinlediği müzik, seçtiği renkler, arkadaşları, sosyal gruplar gibi konularla ilgili de olabilir. Yani farklı stillere sahip bireylerin öğrenme stilleri de farklı olup, bu farklı stiller öğrenme stiline belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Kısaca bireysel stil yani düşünce, deneyim ve duygular öğrenme stilini hazırlamaktadır (Butler, 1987b; Akt. Güven vd., 2006, 77). Kısaca öğrenme; bilgi, beceri ve tecrübenin tutuma dönüşmesidir (Özgen vd., 2004, 176). Aynı zamanda öğrenme sonsuz bir süreç olduğu kadar statükonun soru soranı olarak da anlaşılmalıdır (Mercan, 2004, 132). Tablo 1’ de örgütsel öğrenme seviyeleri gösterilmektedir.

Tablo 1.Örgütsel Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme Seviyeleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Zihinsel Harita Tartışma/Diyalog
Grup (Takım)	Bütünleştirme	Ortak Anlayış Karşılıklı Uyum Etkileşimli Sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Planlar/Rutinler/Normlar Teşhis Sistemleri Kurallar ve Prosedürler

Kaynak: Özgen, H., Kılıç, K. C., ve Karademir, B. (2004), Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, Çukurova Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2).

Sezme, bilinçaltında ve bireysel düzeyde yaşanan bir süreçtir. Öğrenmenin ilk aşaması olan sezme, bireyin zihninde kavramsal olarak gerçekleşir. Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli unsurlarını ortaya çıkartıp grup seviyesinde paylaşılmasına imkân verir. Bütünleştirme, grup seviyesindeki kolektif anlayışın değişmesini sağlar. “Kurumsallaştırma ise, öğrenmeyi kurumun sistemleri, yapıları, rutinleri ve uygulamalarında içselleştirir” (Özgen vd., 2004, 177).

2.1.Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme, belli bir durum karşısında veya tekrarlanan bir olay karşısında gösterilen potansiyel davranış ve davranıştaki değişimdir. Bireyin öğrenme süreci ise; bireysel düşünme, bireysel ihtiyaçlar, kişisel tecrübeler, güdüler, değerler ve ilgiler arasında ilişki kurmak ve farklı davranış değişimlerini ortaya koyma şeklindeki bileşenlerden ortaya çıkar (Mercan, 2004, 134). Güdüler kişisel bir özelliktir. Bu yüzden örgüt değil örgüt adına kişiler sezgiler ve yorumlar denilebilir (Erigüç vd., 1992, 78). Bireysel öğrenme ile ilgili bir çok araştırma olmasına rağmen, insan zihni ve öğrenme süreci hakkında çok az şey bilinmektedir (Özgen vd., 2004, 179).

2.2.Sosyal Öğrenme

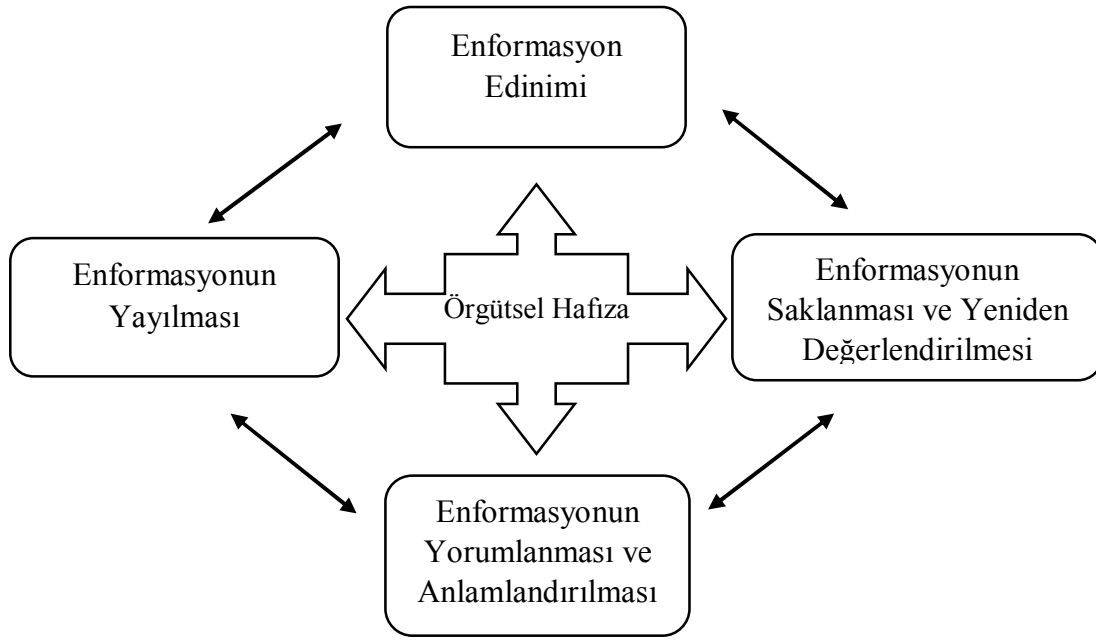
Sosyal öğrenmede birey, güvenilir ve bilgili gördüğü diğer kişileri izleyerek öğrenir (Mercan, 2004, 134). Kişisel düzeyde öğrenen kişiler, bu öğrendiklerini grup içinde de paylaşarak, yorumlayarak bir grup anlayışına ulaşabilmektedirler (Erigüç vd., 1992, 78-79). “Takımlar öğrendikçe, örgüt içinde aktif olarak öğrendiklerini diğer birey ve takımlarla paylaşarak öğrenmenin örgüt geneline yayılmasına katkıda bulunmaktadır” (Özgen vd., 2004, 180). Sosyal öğrenme ile insanlar deneme yanılma yoluyla öğrenme yerine başkalarını izleyerek kalıp halinde öğrenir (Bandura, 1971; Akt. Demirbaş vd., 2005, 367). Takımların oluşturduğu kolektif düşünce ve etkin iletişim örgüt içinde yaşayan bir organizma gibi hareket edebilmekte olup, öğrenmeyi bireysel düzeyden örgüt düzeyine taşır (Özgen vd., 2004, 180).

2.3.Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramı işletme ve yönetim literatüründe yıllardır araştırılan ve üzerinde çalışılan konulardır (Argyris ve Schön, 1978; Garvin, 1993; Senge, 1990a; Akt. Tepeci vd., 2005, 379). Örgütsel öğrenme, gelecekteki eğilimleri tahmin etmeyi, uyumdan öte yaratıcılığı, yönlendirici ve etkin olmayı sağlamaktadır (Avcı vd., 2009, 33). Öğrenen örgütler ise, kendisini öğrenerek yenileyen, değişime uyumu başarabilen örgütler olup, hedeflerine daha kolay ulaşabilmekte ve yapmak istediği değişiklikleri hayata daha hızlı geçirebilmektedir (Erigüç vd., 1992, 77). Yöneticiler açısından örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimine duyarlı olmak ve bu konular üzerine etkin yenilik ve uygulamalarda bulunmak önemlidir. Böylece firma performansı için uzun vadede işletmenin rekabet avantajına sahip olmasını ve yaşamını garanti altına almasını sağlayabilirler (Kalkan, 2006, 33).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları birbirlerinin yerine kullanılmakla birlikte aralarında temel farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme; örgüt içinde öğrenme faaliyetleri olduğunu belirtirken, öğrenen örgütler; örgütte öğrenme işini başarılı bir şekilde yürüten, yeni bilgiyi yeni davranış şekline dönüştüren işletmeleri tanımlamaktadır (Tepeci vd., 2005, 379). George Huber örgütsel öğrenme ile ilgili olarak; bilginin edinimi, paylaşılması, yorumlanması, yeniden kullanmak ve değerlendirmek için örgütün hafızasında saklanması olarak ifade etmiştir. Yani örgütsel öğrenme bilgi işleme sürecidir (George Huber, 1991: 88; Akt. Avcı vd., 2009, 34-35).

Örgütsel öğrenmeden söz edilebilmesi için öncelikle bireysel öğrenmenin gerçekleştirilmiş olması gerekmekte olup bu öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprü kurulması gerekmektedir. Bu köprü için gerekli unsurlar ise; iletişim, şeffaflık ve bütünleşmedir (Erigüç vd., 1992, 79). Örgütsel öğrenme sürecinin geliştirebilmek için Huber ve Dixon' un öğrenmenin niteliğine ve sürecini vurgulayan yaklaşımlarını incelemek gerekmektedir. Önerilen model kısaca; enformasyon edinimi, enformasyonun yayılması, enformasyonun yorumlanması ve anlamlandırılması, enformasyonun saklanması ve yeniden değerlendirilmesi olarak dört aşamadan meydana gelmektedir (Kalkan, 2006, 25). Şekil 1.' de işletmelerde örgütsel öğrenme süreci gösterilmektedir.



Şekil 1.İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Kalkan, V.D. (2006), Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16(16).

“Öğrenme süreçleri ve sonuçları, son teknolojik gelişmelerin sunduğu; hızlı iletişim, enformasyon ve eğitim ve araştırmalar için uygun zemin fırsatları ile daha çok kolaylaşmıştır. Argyris’ e (1993) göre tüm bu fırsatlara rağmen birçok örgüt tek-döngülü öğrenmede başarılı iken, çift-döngülü öğrenmede zayıf ve yetersiz kalmaktadır” (Özgen vd., 2004, 181).

3.ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Örgütler, çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan ve her türlü girdi-çıkıtlı alışverişi sağlanan, canlı açık sistemler veya organizmalardır (Erigüç vd., 1992, 76). Öğrenen organizasyon, açık iletişim ve çarpıcı diyaloglar kurulmasıyla öğrenmeyi ön planda tutarak personel gelişimine önem veren bir organizasyondur (Gizir, 2008, 191). Bununla birlikte örgütsel öğrenmenin ne olduğu konusunda tartışmalar sürmektedir (Turan vd., 2011, 629). Öğrenen organizasyonlar kurarken varılacak bir hedef nokta yoktur bunun yerine hayat boyu sürecek bir yolculuktan söz edilebilir

(Senge, 2013, 17). Yeni yönetim ve organizasyon anlayışını oluşturan kavram ve uygulamalardan biri olan öğrenen organizasyon kavramı, 1950' li yıllarda geliştirilen sistem kuramına dayanmaktadır (Güleş vd., 2012, 184). Yönetim anlayışları hızla değişmekte olup, organizasyonların yeniden yapılanmasına ve yeni akımların meydana gelmesine neden olmaktadır. Öğrenen organizasyon anlayışı da bu akımlardan birisidir (Ensari, 1998, 98). Ö.O., organizasyonların ortak zeka ile çalışmalarını ifade eder. Kompleks, canlı organizma olarak tasarlanan öğrenen organizasyonlar, bireysel öğrenmelerin öğrenen organizasyonlara dönüşmesidir (Güçlü vd., 2003, 2).

Peter Senge' nin 1990 yılında "The Fifth Discipline" isimli eserinde ilk kez "Öğrenen Örgüt" kavramı geçmekte olup günümüzde bilgi çağında olduğumuz için geçerliliğini sürdürmektedir (Budak, 2013, 1). "Bu kitapta sunulan araçlar ve düşünceler, dünyanın birbirinden ayrı, birbirleriyle ilişkisi bulunmayan güçlerden yaratıldığı yolundaki yanılsamayı yıkmak içindir" (Senge, 2013, 21). Örgütsel öğrenme, önce bireysel düzeyde öğrenme sonra takım veya grup halinde öğrenmeyi sonra da örgütün bir bütün olarak öğrenmesi sürecidir (Probst ve Büchel, 1997: 14; Akt. Yalçın vd., 2011, 17). "Braham, öğrenen örgütü "öğrenmeye öncelik veren"; Pedler ve diğerleri ise "tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen örgüt" olarak tanımlamıştır" (Braham, 1998:9; Pedler vd., 1991; Akt. Basım vd., 2009, 32). Revans öğrenme hızı ile değişim hızının eşit ya da öğrenme hızının daha büyük olduğu denklemini formüle etmiş olup, yöneticilerin odağı personelin tamamının öğrenmesini sağlayacak yolları aramaya itmiştir (Revans, 1982; Akt. Ensari, 1998, 99).

Öğrenen örgütlerin; bilgiyi yaratma, edinme, aktarma, yeni bilgi ve kavrayışlar yansıtmak için davranışlarını değiştirme becerisi olan örgütler olduğu söylenebilir (Garvin, 1999: 55; Akt. Budak, 2013, 1). Bilgiyi, yaşamlarını devam ettirebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için sürekli kullanmaları gerekmektedir (Erigüç, 1992, 76). Rekabet üstünlüğü sağlamada sadece bilginin elde edilmesi değil, elde edilen bilginin ekip içerisinde üyeler ile birlikte birbirinden öğrenmesiyle yeterli etkinlik ve gerçek kullanım alanı bulabilir (Tepeci vd., 2005, 382). Öğrenen örgütler, çalışanların öğrenmesine ve bu öğrenmenin sürekliliğine,

kurumsallaşmaya önem veren ve aynı zamanda kendi geleceklerini yaratabilen örgütlerdir (Erigüç vd., 1992, 77).

Öğrenen örgütlerde örgütsel yetenekleri geliştirmek için vizyon, sabır ve cesaret olmalıdır (Kofman ve Senge, 1993; Akt. Korkmaz, 2006, 506). Tüm küresel iş dünyası topluluklarının birlikte öğrenme ile öğrenen topluluk haline geldiği öne sürülebilir (Senge, 2013, 22). Öğrenen bir organizasyondaki liderler tasarımcı, öğretmen ve yönetici rolünü üstlenirler; insanların karmaşığı anlamasına, düşüncelerini açıklamasına, ortak zihinsel modeller oluşturmaları için yeteneklerini devamlı olarak geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan sorumlu olurlar, kısaca öğrenmeden sorumlulardır (Ensari, 1998, 109).

DiBella ve Nevis öğrenen örgütün üç aşamadan oluştuğunu söylemişlerdir. İlk aşama önce bilginin elde edilmesi, ikinci aşama elde edilen bilginin yayılması ve son aşama ise bilginin kullanılmasıdır (DiBella & Nevis, 1998; Akt. Basım vd., 2009, 33). Bilgi; örgütsel öğrenmenin etkisini artırırken aynı zamanda pozitif bir sinerji oluşmasını da sağlar (Dodgson, 1993: 378; Akt. Yalçın vd., 2011, 17). Watkins ve Mersick öğrenen örgütü; sürekli öğrenen, sürekli değişime giden ve yapılan iş ile paralel gerçekleştirilen, işe entegre edilmiş stratejik bir süreç olarak tanımlamıştır (Basım vd., 2009, 33). Takım halinde öğrenme ise modern organizasyonlarda temel öğrenme prensibi olup, takımlar öğrenmedikçe organizasyonların öğrenemeyeceğini ileri sürer (Senge, 2013, 29). Örgütsel öğrenmenin hedefi bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürebilmektir (Yeo, 2005: 368; Akt. Avcı vd., 2009, 34).

3.1.Öğrenen Organizasyon Olma Süreci

Öğrenen örgütler, kendilerini yenilemeyi bilen örgütlerdir (Budak, 2013, 2). Öğrenmenin ne olduğu ve nasıl gerçekleştiği konusu uzun yıllar merak edilmiştir ve öğrenme ile ilgili Psikoloji ve Eğitim Bilimi çalışmalarında önemli bir yer tutmuştur (Ensari, 1998, 97). Organizasyonlar öğrenme açısından; bilen organizasyon, anlayan organizasyon, düşünen organizasyon ve öğrenen organizasyon olarak sınıflandırılırlar (Mercan, 2004, 140). Öğrenme açısından organizasyonlara

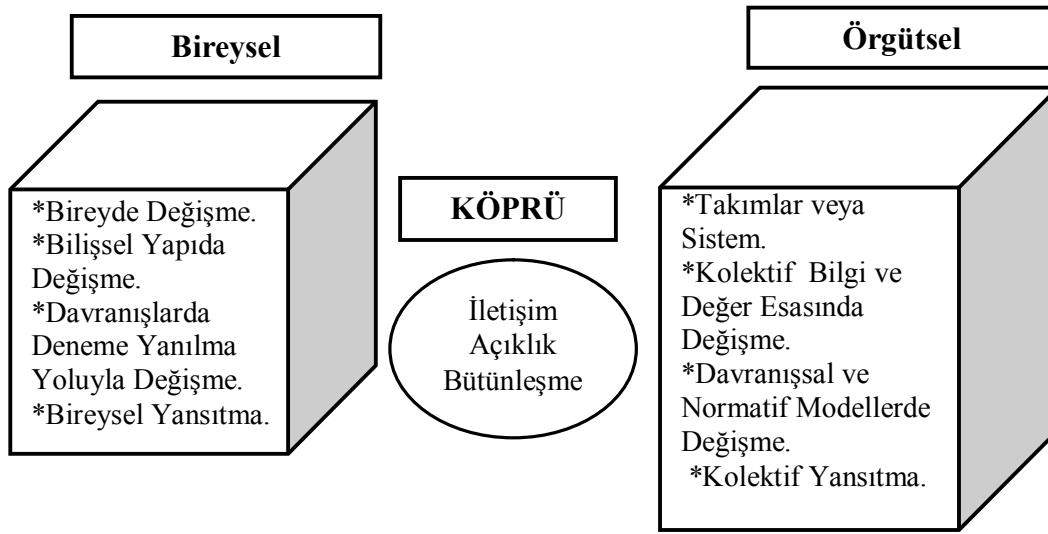
geçmeden önce Tablo 2’ de geleneksel kurum ile öğrenen organizasyon arasında farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 2.Öğrenen Organizasyon ve Geleneksel Kurumların Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitici ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formel eğitim öğrenme plânları	Dersler, iş arasında eğitim, öğrenme plânları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerekli olduğunda	Her zaman uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticarî, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Kaynak: Güçlü, N., ve Türkoğlu, H. (2003), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(2).

Tablo 2’ de görüleceği gibi kurumsal ve öğrenen organizasyonlar öğrenme özellikleri açısından incelendiğinde farklılıklar göstermektedir. Kurumda eğitim veren öğretenden, öğrenene kadar farklılıklar göze çarpmaktadır. Şekil 2.’de bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki dönüşümsel köprü gösterilmektedir.



Şekil 2. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşümsel Köprü

Kaynak: Özgen, H., Kılıç, K. C., ve Karademir, B. (2004), Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2).

“İletişim olmaksızın bireylerin sahip olduğu bilgiler örgüte aktarılamamakta, ortak bakış açısına ulaşabilmek için karşılıklı tartışmalar yapılamamaktadır. Birey ve örgütün entegrasyonu ile bireylerin bilgisi örgütün bütününe sunulabilmekte ve bireylerin eylemleri örgütün eylemlerini desteklemektedir. Örgüt içinde etkili bir şekilde oluşturulan; iletişim, açıklık ve bütünleşme koşulları sonucunda, bireyin davranışlarında ve bilişsel yapısında değişimler meydana gelmekte ve bu değişimler örgüte yayılmaktadır. Bunun sonucunda örgütün, takım faaliyetlerinde ya da sisteminde, kolektif bilgi ve değer esasında, davranışsal ve normatif modellerinde değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler örgütsel öğrenme olarak ifade edilmektedir” (Özgen vd., 2004, 182).

3.1.1. Bilen Organizasyon

Bilen organizasyonlar, çevrelerinde gelişen değişime tepki biçiminde değişir ve mevcut ürün ve hizmetinde ilaveler yaparak değişme gösterirler (Kıngır vd., 2007, 68). Bu örgütlerde kurallara uymak gerekirken, çalışanların yeni fikirler oluşturması ve yaratıcı olması beklenmez (Luthans, 1995: 42; Bayer ve Şive, 1996: 22; Akt. Öneren, 2012, 166). Ayrıca düşüncenin temelinde her yerde ve şartta en iyi tek bir yolun olduğuna inanılır. En iyi yolu ise yönetici bilir. Bu organizasyonlarda,

standartlaşmış prosedür ve politikalar, kurallar ve kısıtlamalar bulunur (Mercan, 2004, 140). Bilen organizasyon çalışanları kişisel gelişim imkanını kaybederlerse önemsemedikleri bir işte her gün makineleşerek çalışırlar (Kıngır vd., 2007, 68).

3.1.2. Anlayan Organizasyon

Anlayan organizasyonlar, bilen organizasyona benzemekle birlikte insan faktörüne değer verirler. İnsanların aynı amaç için hareket etmelerini sağlamak üzere bir araya getirirler. Böylece işletme kültürü oluşur ve bu kültür sayesinde işletmeye ait olma duygusu geliştirilerek değerler bütünü oluşturmanın üzerinde durulur (Kıngır vd., 2007, 68). Bu örgütlerde kurum kültürü olduğu ama değişime direnmenin de var olduğu öngörülür (Öneren, 2012, 166). Bu organizasyonda ki temel felsefe, tüm çalışanlar tarafından şirket değerlerinin anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamaktır (Mercan, 2004, 140).

3.1.3. Düşünen Organizasyon

Düşünen organizasyonlar, yöneticilerini işle ilgili sorunları hızlı çözmesi ve gerekli analizlerin yapılarak uygulamaya geçirilmesi konusunda eğitirler. Bu organizasyonlar mevcut sorunlar üzerine çözümler üretirken sorunun kaynağına inmeyi ihmal eder ve gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunlar üzerine düşünmeyerek öğrenmeyi ve yönetimin bakış açısını kısıtlarlar (Kıngır vd., 2007, 68-69). Buna rağmen bir sorun olduğunda herkes bir araya gelerek sorunu birlikte çözerler (Öneren, 2012, 166). Sorunun nedenleri üzerinde düşünmezler (Mercan, 2004, 141). Örgütlerin uyum sağlama yeteneğini geliştirmesi ve hayatta kalabilmesi için öğrenme kavramına sahip olması gerekmektedir (Kalkan, 2006, 25).

3.1.4. Öğrenen Organizasyon

Öğrenme, örgütlerin gelişen teknoloji ile rekabete açık pazar koşulları karşısında yarışmayı, üretkenlik ve yaratıcılığın elde edilmesi, geliştirilmesi için gereken bilinçli çabadır (Balasubramanian, 1995: 3; Akt. Ensari, 1998, 98). Organizasyonların gelişme sürecinin sonuncusu olan öğrenen organizasyon, öğrenmeyi ön plana alır ve personel gelişimine önem verirken çarpıcı diyaloglar gelişmesini sağlayarak açık iletişimi destekler. Öğrenen organizasyonlarda yaşanan

durum yönetici ve tüm çalışanlarda yapılan zihniyet değişikliği olmakla birlikte kendini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi hedef alır (Kıngır vd., 2007, 69). Öğrenen organizasyonun temel felsefesi, müşterilerinden, çalışanlardan, tedarikçilerinden, satıcılarından, iş ortaklarından ve rakiplerinden ne öğrenebiliyorsa en fazlasını öğrenmektir (Mercan, 2004, 141).

Öğrenme bireyin gelişimi için önemli olduğu kadar işletmeler açısından da aynı derecede önemlidir (Xie, 2005:12; Akt. Avcı vd., 2009, 34). Ö.O. temeli olan öğrenmeye açık olma durumunu analiz edebilmek için, Senge' nin belirlediği yedi öğrenme yetersizliğinin yaşanılıp yaşanılmadığı teşhis edilebilir (Güçlü vd. 2003, 8). Senge bir organizasyonda öğrenme yetersizliğini ortaya çıkaran nedenleri şu şekilde sıralamıştır;

- Çalışanların yalnızca kendi pozisyonundaki işleri yapmaları ve yoğunlaşmaları,
- Düşmanı dışarıda aramak,
- Sorumluluk üslenme kuruntusunda olmak,
- Olaylara takılıp kalmak,
- Yavaş yaşanan değişimlerin önemsenmemesi (Haşlanmış kurbağa örneği),
- Tecrübe ile öğrenebilme hayali,
- Yönetici takımı miti.

Tüm bu olumsuzluklarla baş edebilmek için organizasyonlar beş disipline sahip olmalıdır (Senge, 1001, 26-34, Akt. Mercan, 2004, 142-143). Senge, öğrenen organizasyonun beş disiplinden oluştuğuna ve her disiplinin tek tek öğrenilmesi gerektiğine değinmiş ve tüm bu disiplinler bir araya geldiği zaman öğrenen organizasyonun oluşacağından bahsetmiştir. Öğrenen organizasyonun beş disiplini;

- Ortak bir vizyonun oluşturulması,
- Kişisel gelişim,
- Zihinsel modeller,
- Takım halinde öğrenme,
- Sistem düşüncesi (Senge, 1990; Akt. Ensari, 1998, 100-103).

İşletme içi öğrenme modellerinin temelinde sistem düşüncesi vardır (Tepeci vd., 2005, 381). Sistem düşüncesi; öğrenen organizasyonun en ince yönünü anlaşılır kılmaktadır. Bireyin kendisini ve dünyayı yeniden anlamasıdır. Öğrenen organizasyonlarda zihniyet değişikliği yattığına dikkat çekmektedir. Kısaca; kendimizi dünyadan farklı bir dünyayla bağlantılı görmeye, problemleri kendi eylemlerimiz sonucunda oluşabileceğine, bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığını görmememize yarayan bir zihniyet değişikliğidir (Senge, 1998:21; Akt. Güçlü vd., 2003, 5). Örgütsel öğrenme, insanı bir değer olarak görerek en iyi şekilde yönetilmesini sağlayan geleceğin liderleri tarafından yapılması gerekeni önceden kestirerek ileriye hamle yapılmasını kapsar (Yalçın vd., 2011, 23). Öğrenen örgütler çevrelerinin değişmesini beklemeden kendilerini yeniliğe adayan örgütlerdir (Öneren, 2012, 167). Senge, öğrenen örgütlerin bir zihniyet değişikliği ile insanın bilgi edinmeden davranış ve düşüncelerinde yaptığı değişimler olduğuna değinmiştir (Güleş vd., 2012, 185). Özetle; öğrenen bir organizasyon, insanların istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini arttırdıkları; yeni düşünce yapılarının beslendiği; ortak hayallerin serbestçe tartışma konusu olabildiği; beraber öğrenmenin devamlı uygulandığı bir ortamı ifade eder (Ensari, 1998, 99).

Garvin' e göre; öğrenen organizasyonlar beş öğrenme aktivitesi veya yöntemi ile başarılı olurlar. Bu beş öğrenme yöntemi kısaca; sistematik problem çözme, yeni yöntemler deneme, kendi tecrübe veya geçmiş faaliyetlerinden öğrenme, başkalarının tecrübelerinden veya en iyi yapanlardan öğrenme, bilginin hızlı ve etkili bir şekilde yayılmasıdır. Tüm bu aktiviteleri destekleyen sistem ve süreç uygulamalarının günlük işlerle kaynaştırılması etkin öğrenmeyi beraberinde getirecektir (Garvin, 1993: 81; Akt. Tepeci vd., 2005, 381).

3.2.Öğrenen Organizasyon Olmanın Faydaları

Örgütsel süreçler arasında örgütsel öğrenmenin, örgütlerin sosyal, ekonomik ve politik çevre koşullarına uyum sağlamalarında önemli yere sahip bir mekanizma olduğu öne sürülmektedir. Kültürel farklılıkların ortadan kalkmasına, örgüt kültürünün oluşmasına, sürdürülmesi ve değiştirilmesine katkı sağlar ve sistematik bir şekilde ele alınması ile faydayı artırır (Gizir, 2008, 184). Tüm organizasyonlar öğrenir fakat organizasyonlar öğrenirken de yok olma riski taşırlar, yeterince hızlı

öğrenemiyor veya yanlış şeyler öğreniyor olabilirler. Önemli olan organizasyonun öğrenmesi değil, hız, doğruluk, ekonomi ve elde etme açısından nasıl ve neyi öğrendikleridir (Ensari, 1998, 99). Bilindiği gibi toplum içerisinde yaşayan bireylerin ihtiyaçları ve ilgileri değişim içindedir. Her birey etkin ve sürekli bir şekilde kendisini yenilikler ışığında yeniler (Abbott & Ryan, 1999, 67; Akt. Erdem vd., 2002, 81).

4.ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK

Öğrenen organizasyondaki liderler kendi stratejik görüşlerini kavramsallaştırıp herkese açabilme becerisine sahiptir. Böylelikle tartışma ve iyileştirmeye açık hale getirebilirler (Ensari, 1998, 110). Bununla birlikte Senge' e göre örgütlerde ekip öğrenmesi önemli olup, üç boyutta gerçekleşir. Bunlardan ilki; tüm ekip üyeleri bir araya gelerek sinerji yaratırlar, ikincisi; birlikte hareket ederek ve yenilikçi olarak birbirlerini tamamlarlar, üçüncüsü ise; ekip üyelerinin diğer ekip üyeleriyle ilişkileri ile bilginin ve öğrenmenin tüm organizasyona yayılmasıdır (Tepeci, 2005; 382). Bilgi şirketin en önemli varlığı olup bu bilginin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi, bilginin örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin olarak kullanılmasını ifade etmektedir (Davenport et al., 1998; Akt. Kalkan, 2006, 28).

5.ÖĞRENEN ORGANİZASYONDA İNSAN SERMAYESİNİN ÖNEMİ

Bilgi çağı olarak adlandırılan çağımızda gelişmiş ülkeler teknolojik ve ekonomik başarılarını insan kaynağına yaptıkları yatırım ile sağlamıştır (Erdoğan, 1999, 75). Hızlı bilgi akışıyla beraber bilgi toplumları oluşmakta ve nitelikli iş görenlerin önemi artmaktadır. Bilgi toplumlarında iş görenin en önemli özelliklerinden birisi sürekli öğrenmesidir (Poell, Dam ve Berg, 2004:529; Akt. Avcı vd., 2009, 34). Öğrenme ve bilgi süreçleri insan faaliyetlerine dayalı sosyal süreçlerdir (McDermott, 1999; Cavaleri, 2004; Akt. Kalkan, 2006, 32). İşletmenin etkinliği, çalışanların pratik bilgilerine ve hazır yetkilerine dayanır (Blessin, 1997, 15; Akt. Mercan, 2004, 152). Bilim ve teknolojinin temelinde yaratıcılık yani insan zekâsı olup, yeni teknolojilerin ortaya çıkıp uygulanmasına, rekabet gücü kazanmaya, kar sağlamaya ve yaratıcılığın artmasına katkı sağlamaktadır (Şahin vd., 2007, 654).

Öğrenen örgütler, çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarıyla çevrelerinden bilgi toplayan, bu bilgiyi kullanarak yeni bilgiler üreten, bu bilgileri geleceklerini şekillendirmek için örgütsel belleklerinde saklayan örgütlerdir. Çalışanlar ise bu tip örgütlerin gelişmesi için temel unsur kabul edilirler (Erigüç vd., 1992, 77). Günümüz Türkiye’ sinde insan sermayesine verilen önem ve yatırımlar gelişmiş ülkeler ile kıyaslandığında düşüktür (Erdoğan, 1999, 76).

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI

2.YENİLİK

Latince’ de yenilenme, yeni yapma ve değiştirme anlamında olan “innovore” kelimesinden türemiş bir kavramdır (Narayanan, 2001:67; Akt. Naktiyok, 2007, 213). “AB ve OECD literatürüne göre yenilik, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder” (Yeşil vd., 2010, 83). J. A. Schumpeter’ e göre yenilik; teknolojik gelişmeler sonucunda girişimciye kar getirmek üzere ortaya çıkan her şeydir (Karaöz vd., 2003, 3). Sanayi devrimi ile başlayıp giderek hızlanan modern ekonomik büyüme, bilimsel bilgiler ve teknolojinin hızı ve ısrarlı bir şekilde ilerlemesiyle süreklilik kazandı. Teknolojik yenilikler ekonomik büyümenin ve rekabet gücünü sürekli kılmanın arkasındaki ana güçtür (Oğuztürk, 2003, 253). Çabuk eskimesi ve hiç durmadan sürekli ilerlemesi teknolojik yeniliğin önemli bir özelliğidir (Durna vd., 2011, 79). Teknolojik yenilikler, rekabet, ürün ve süreçlerdeki değişimlere neden olabileceği gibi piyasalardaki değişikliklere de neden olabilir (Şahin vd., 2007, 656). Solow ve kendisinden sonra gelen araştırmacıların yaptığı çalışmalarda teknolojik değişim ve birikimin, batılı ülkeler başta olmak üzere tüm dünyada büyük refah artışına sebep olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir (Karaöz vd., 2003, 28). Ucuz iş gücü veya ölçek ekonomisi ile avantaj sağlama eski paradigmlar arasındadır. Günümüzde stratejik bir vizyon ile yapılan yenilik ve iyileştirmeler tek avantajlı yol kabul edilmektedir (Porter, 1997, 49; Akt. Mercan, 2004, 154). Eskiden yenilik kavramı, dahi bir kişinin buluş yapması veya akıllı birisinin bir fikri ticari faydaya çevirmesi olarak tanımlamaktaydı. Fakat günümüz iş dünyasında yenilik bir kere değil tekrarlanabilen, sistemleştirilebilir ve şirket yapısına yerleştirilebilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Şahin vd., 2007, 659). Porter, yenilik ve girişimcilik ile ilgili olarak ulusal avantajın kalbi olduğunu ve tesadüfi olmadığını belirtmiş, şans faktörüne yer vermekle birlikte, bir endüstrinin başarısının tahmin edilemez olamayacağından bahsetmiştir (Porter, 2001, 125-125; Akt. Oğuztürk, 2003, 26).

Dünya 21. yüzyıla girerken birçok değişimin geldiği gerçeğiyle karşı karşıya kalmış ve bu değişim; iş, bilim ve teknoloji dünyasını da etkilemiştir. Bu değişimlerden özellikle teknolojik alandaki yenilikler, yeni buluşlar insan yaşamını etkilediği gibi iş dünyasının temel çalışma ilkelerinde de radikal değişimlere neden olmuştur (Soylu vd., 2010, 115). İş yaşamında da rekabet ortamının ana kaynağı teknolojik inovasyonlardır (Ecevit Satı vd., 2011, 547). Yeni teknolojiler kısa aralıklarla gelişip pazar unsurlarının sürekli değiştiği, ürünlerin hızla demode oluşu ve rakiplerin arttığı günümüzde işletmeler sürekli kendilerini yeni yollar aramaya yöneltmektedirler (Şahin vd., 2007, 654). Teknolojik ve ürün odaklı inovasyonlar kısa sürede taklit edilebilir ve uzun ömürlü bir inovasyon anlayışı taşımazlar, bununla birlikte çok farklı inovasyonların yapılmasına elverişli bir ortamı yaratacak, yönetim inovasyonudur (Soylu vd., 2010, 115). Yenilik sıfırdan başlamayı çağırıyor olsa da, aslında mevcut öğelerin ya da bilgi birikiminin farklılaştırılması ile elde edilir. Yenilik ekonomik ve/veya sosyal bir değer yaratmalıdır, aksi halde yenilik olarak tanımlanmayacaktır (Yeşil vd., 2010, 83). Yaratıcılık rekabet ile birlikte düşünüldüğünde piyasa tarafından kabul edilecek teknolojiler geliştirmeyi ve zamanında pazara sunabilmeyi içermelidir (Şahin vd., 2007, 656). Schumpeter, yeniliğin yaratıcı yıkımın sonucunda oluştuğu ve yeni firmaların veya girişimciliğin bu yıkım ile oluşmasına vurgu yapmıştır (Schumpeter, 1950; Akt. Duran vd., 2009, 59). Firmaları yeniliğe iten güç olan rekabet ise, evrensel kurallara bağlı ilişkiler sisteminde kıt kaynakları kullanarak sınırlı talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını sürdürebilme yeteneği kazanmadır (Şahin vd., 2007, 654).

2.1.Yenilik Kavramı

Yenilik terimi, küçük gelişmeler sayesinde endüstrinin dönüşümüne neden olabilen önemli buluşlara kadar çok geniş bir alanı kapsar. Bu nedenle, yeniliği radikallik düzeyine ve sebep olduğu etki düzeyine bağlı olarak; radikal ve kademeli yenilikler şeklinde iki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Özen vd., 2007, 400). Porter, yenilikçiliğin rekabete sevkeden ve rekabetçiliği sürekli kılan bir kavram olarak tanımlamıştır (Porter, 1990; Akt. Yeşil vd., 2010, 84). Schumpeter'e göre, radikal yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratır, adımsal yenilikler ise değişim sürecini sürekli ileriye taşır (OECD ve Eurostat, 2006; Akt. Özen vd., 2007, 401).

Yenilikçi firmalar yeniliklerini kendi kendilerine veya diğer kurumlar ile işbirliği çerçevesinde ve/veya diğer firmaların geliştirdikleri yenilikleri benimseme yoluyla gerçekleştirebilirler (OECD, 2005: 23; Akt. Terzioğlu vd., 2008, 378). Yenilikler ile birlikte yeni iş alanları açılacak ve mevcut kaynaklar daha etkin kullanılmaya başlanacaktır, bu durumda iş bulma oranları da artacak ve bu durumda ülke ekonomisi de olumlu yönde etkilenecektir (Galanakis vd., 2000: 378; Akt. Duran vd., 2009, 58). İşletmeler yönetim felsefesi ve değerleri, amaç ve stratejileri, organizasyonun yapı ve süreçlerinde pazar beklentilerini karşılayabilecek uygun stratejiler geliştirmektedirler (Şahin vd., 2007, 654). Günümüzde yenilikçiliğin olmadığı bir yerde büyümeden ve rekabetten de söz edilemeyeceği gibi, yenilik, hayati öneme sahip ve acil olarak gereklidir (Scholl, 2005; Akt. Yeşil vd., 2010, 84). Yenilikçilik, işletme içi uygulamalar, dış ilişkiler veya işyeri organizasyonunda yeni veya önemli derecede iyileştirilen bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama taktiği ya da yeni bir yönetimin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (OECD ve Eurostat, 2006, 50; Akt. Özen vd., 2007, 399-400). Yeni fikirler oluşturmak için kişilerde bulunan yetenekler ile bu fikirleri yeniliklere dönüştüren kişilerin yeteneklerinin aynı olmadığı bilinmektedir. Yeni fikirlerin örgütte mal, hizmet yada sürece dönüşmesi hem yaratıcı hem de yenilikçi bireyler ile sağlanmaktadır (Duran vd., 2009, 61). Ayrıca araştırmalara göre; yeniliği destekleyen Ar-Ge çalışmalarına yapılan yatırımlar boşa gitmemekte olup, orta ve uzun vadede fazlası ile geri dönmektedir (Şahin vd., 2007, 665).

İşletmeler, küreselleşen rekabet, hızlı teknolojik yenilikler, kısalan ürün ömrü, sosyoekonomik çevre ile müşteri taleplerindeki hızlı değişim gibi sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu yarışta farklılaşma ile bir üstünlük sağlanabilir ve bu farklılaşma ürün, süreç ve stratejilerde yenilik ve yaratıcılıklar gerçekleştirilmesi ile mümkün kılınır (Yeşil vd., 2010, 82). Rekabet, zaman içerisinde insanoğlunun göçebelikten tarıma, kentsel yaşam ve günümüz sanayi toplumuna ulaşmasını sağlayan bir temel güçtür (Şahin vd., 2007, 654).

İnovasyonun sözlük anlamı, rakipler karşısında avantaj elde etmek için veya yenilikçi olmak için tasarım, üretim veya ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Dictionary of Business, 2002: 266; Akt. Özücü

vd., 2011, 62). Etkili inovasyon yönetiminde başarı faktörleri strateji ve liderliktir (Ecevit Satı vd., 2011, 539). İnovasyon, kavram olarak “yenilenme” sürecini ve bu süreç sonunda ortaya çıkan bir sonucu anlatır (Örücü vd., 2011, 62). Roger, inovasyonu bireyin yeni olarak algıladığı fikir, uygulama veya nesne olarak tanımlamıştır (Ecevit Satı vd., 2011, 540).

İnovasyon, yeni ve yararlı bir ürünün yaratılması, pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan bir süreçtir. Kısaca, bir fikrin buluş aşamasından uygulamasına kadar götürülen süreci ifade eder. Araştırma geliştirme ve üretim aşamaları da inovasyon sürecidir (Örücü vd., 2011, 62). Bugün her zamankinden çok pazar koşullarını ve gereksinimlerini hissetmek, sezmek, özgün, farklı ve belki sıra dışı ürünler geliştirerek pazarlamak gerekmektedir (Ecevit Satı vd., 2011, 539). Pazara sunulan yeni ürünler bazen piyasayı hemen hemen hiç etkilememektedir. Yeni bir ürün, eğer pazardaki başka bir ürünün ikamesi değilse başka ürünleri etkilemesi zordur (Oğuztürk, 2003, 258).

İnovasyon sürecini üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi ve bağımlı stratejilerdir. Saldırgan inovasyon stratejileri; yeni bir ürün veya üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştiren ve pazara sunan, teknik alanda ve pazarda önder olmak için geliştirilen bir strateji türüdür. Saldırgan inovasyon stratejisi yüksek risk taşır. Savunmacı inovasyon stratejileri; teknik değişimin gerisinde kalmayan fakat dünyada ilk olmayı da hedeflemeyen firmaların uyguladığı stratejidir. Riski ise saldırgan inovasyon stratejisi uygulayan firmalara göre daha düşüktür. Taklitçi ve bağımlı inovasyon stratejileri; taklitçi stratejiyi izleyen işletmeler yenilikleri belirli bir mesafeden izler, mevcut bilgi ve teknolojilerini kullanmaya devam ederler. Patent gideri veya diğer giderleri yeniliği getiren firmadan daha düşük olabileceği gibi yeni pazarlar bulduğunda karı daha yüksek olabilmektedir. Bağımlı stratejiyi izleyen bir işletme ise, ürün tasarımı veya Ar-Ge için maliyet harcamadan büyük işletmelere bağlı bir atölye gibi çalışırlar (Örücü vd., 2011, 63).

Dünyada yaşanan rekabet ortamı düşünüldüğünde başkalarının çalışmalarını ve ürünlerini taklit ederek ayakta kalmak zorlaşmaya başlamaktadır (Ecevit Satı vd., 2011, 539). Şirketlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve sağlıklı büyüyeabilmeleri

yenilikçiliklerine bağlıdır (Yeşil vd., 2010, 83). Ayrıca inovasyonun örgütlere rekabet avantajı sağladığı da bir gerçektir (Ecevit Satı vd., 2011, 539). İşletmelerde yenilikçi kişiler yaratıcı kişilere kıyasla belirsizliğe daha az katlanırlar. Yaratıcı kişileri diğer kişilerden ayırmak amacıyla yapılan araştırmalar sonucunda, yaratıcı kişilerin kendi yeteneklerine yüksek düzeyde güvendikleri ve belirsizliğe karşı tolerans gösterdikleri bulunmuştur (Lemons, 2005:26; Akt. Duran vd., 2009, 62).

Firmaların, yönetim uygulamaları ve iş organizasyonlarındaki zayıflıkları yeni bilgi ver teknolojilerdeki yetersizlikleri nedeniyle, teknik ilerlemelere ayak uydurmaları gerekmektedir. İnovasyon kültürünü desteklemek amacıyla bazı ülkelerde farklı çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan birkaçı aşağıdaki gibidir;

- Hükümetler, araştırma ve öğretimde, iş sektörleri ve inovasyon kültürünün yerleşmesinde elverişli şartları yaratır, büyük-küçük tüm firmalar, iş yönetimi ve inovasyonu özümsemeleri konusunda en iyi uygulama yöntemleriyle teşvik edilirler.
- Özümsemeye engeller var ise bu elverişsiz sistem yetersizlikleri giderilerek firmalara destek olabilirler.
- Hükümetler, yeni teknolojilerin yayılmasını kolaylaştıran programların kapsamını teşvik biçiminde genişletebilirler.
- Yenilikçi ve yeni teknolojilere dayalı firmalar, inovasyon kültürünün yaygınlaşmasına yardımcı oldukları için kendilerine özel dikkat gösterilmesini hak ederler.
- Yaratıcı girişimcilerin iş yaşamına atılmaları için önündeki mevzuat engellerinin kaldırılması.
- Özel veya kamu sektöründe bulunan araştırmacıların girişimciliği engelleyen kuralların kontrolü
- Özel sektörde bulunan risk sermayesi yatırım ortaklarının geliştirilmesinin teşviki.
- Teknoloji alanında risk almayı zorlaştıran mevzuatın yeniden düzenlenmesidir (TÜBİTAK-BTP, 1999:10-11; Akt. Ecevit Satı vd., 2011, 553-554).

Yenilik sürecinde somut bir ürün elde edilmeye çalışılırken yaratıcılık sürecinde soyut fikirler elde edilir ve yaratıcılık sürecine kıyasla yenilik sürecinin

daha maliyetli olduğu gözlemlenmektedir (Duran vd., 2009, 62). Bununla birlikte yeniliği uygulayan işletmeler; karlı, verimli ve rekabet gücü yüksek olduğu gibi ekonomik yönden de güçlü, kendisini geliştiren ve küresel rekabet avantajı kazanan işletmelerdir (Ecevit Satı vd., 2011, 541).

2.2.Yeniliğin Önemi

İşletmelerin yenilik faaliyetlerinde bulunması yalnızca işletme için önemli bir detay olmayıp, ülke ekonomisi için de son derece önemlidir (Terzioğlu vd., 2008, 378). 21. yüzyılda yenilikçilik güçlü ekonomilerin oluşmasını sağladığı kadar, örgütlerin başarısı ve rekabet üstünlüğü kazanmaları açısından da önemli bir etmendir (Yeşil vd., 2010, 82). Örgütlerde yenilik sürecinin başlayabilmesi için öncelikle yeniliğe ihtiyaç duyulmalıdır (Duran vd., 2009, 64). Bir örgütün başarısı için yenilik, fırsat tanımlama, değer yaratma imkânı sağlama, rekabet avantajı kazandırma ve değişim getirmenin yanı sıra, birçok fayda sağlar. Bu yararlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir;

- “Yenilik, yüksek performanslı örgüt oluşturmak ve çevreyi yeniden oluşturmak için kullanılan temel tekniklerden birisidir.
- Yenilik, çalışanların becerisini geliştirir ve onları heyecanlandırır. Çünkü yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak ve tamamen eşsiz bir şey yapmak heyecan verir.
- Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşır. Onlar her zaman öğrenme yönelimine sahiptir.
- Yenilikçi örgütler büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermenin yanında keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa hoş görülüyü teşvik ederler. Fırsat tanımlama, değer yaratma imkânı sağlama, rekabet avantajı kazandırma ve değişim getirmenin yanında yenilik, bir örgütün başarısı için birçok yarar sağlar. Bu yararlardan bazıları şöyle ifade edilebilir (Mische, 2001:129);
- Yenilik, yüksek performanslı örgüt oluşturmak ve çevreyi yeniden oluşturmak için kullanılan temel tekniklerden birisidir.
- Yenilik, çalışanların becerisini geliştirir ve onları heyecanlandırır. Çünkü yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak ve tamamen eşsiz bir şey yapmak heyecan verir.

- Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşır. Onlar her zaman öğrenme yönelimine sahiptir.
- Yenilikçi örgütler büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermenin yanında keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa hoş görülüyü olmayı teşvik ederler” (Mische, 2001:129; Akt. Naktiyok, 2007, 215).

Yaratıcılığı ve sanatı ölçmek ne kadar zor ise yeniliği ölçmekte o kadar zordur. Kim tam anlamıyla neden yenilik yapmaktadır? Yaratılan değer nedir, kim tarafından fark edilir ve nasıl ölçülebilir? Yenilik eylemini tam olarak ölçümlemelerini tanımlamak ve hesaplamak zordur fakat yeniliğin girdi ve çıktılarından veri toplamak mümkündür (Kingsland, 2007; Akt. Bülbül, 2012, 157-158). İşletmeleri mal ve hizmet sundukları pazarda güçlü bir müşteri değeri yaratarak rakipler karşısında rekabet üstünlüğü sağlamalarına yarayan stratejilerden birinin yenilikçi yetenek ve kapasitelerini her alanda ortaya koymaları olduğu belirtilmiştir (Yeşil vd., 2010, 83).

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan en temel faktör olan yenilik kavramı yenilik kaynaklı ve sürekliliği olan verimlilik artışı sağlar. Rekabetin tetiklediği yenilik ayrıca, yeni bir ürünün piyasaya çıkarılması, mevcut ürünlerin yenilenerek piyasaya sunulması, yeni girdilerin kullanılması, yeni pazarlar bulunması veya mevcut üretim ve pazarlama yöntemleriyle, işletme kârını arttıracak yenilikleri kapsar (Terzioğlu vd., 2008, 377). Ayrıca yenilikçilik ile artık bilgi teknolojilerini etkin ve verimli kullanmak, kalifiye personel istihdamı sağlamak, personeli eğitmek, Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmak, pazarın nabzını tutabilmek, orta ve uzun vadeli plan ve stratejiler geliştirmek mümkündür (Özen vd., 2007, 400). İnovasyon yönetiminde, daha önce yapılmayanı yapan bir anlayışla stratejinin temelinde inovasyon ve farklılık olduğu bilinen bir gerçektir (Ecevit Satı vd., 2011, 550).

Yenilik yeteneğini etkileyen önemli unsurlardan birisi olan piyasa yapısı, yoğunlaşmanın yüksek olduğu sektörlerde işletmelerin piyasa gücünün de yüksek olacağını ve işletmelerin piyasa güçleri arttıkça da işletmedeki yenilik faaliyetleri uygulamalarının artacağı bilinmektedir (Schumpeter, 1966; Akt. Terzioğlu vd., 2008,

379). Teknolojik değişim ve gelişme sayesinde ekonomik büyümenin etkilenmesini sağlayan en güçlü değişken yenilik üretimidir (Torun vd., 2009, 143).

Örgütlerde yeniliğin yaratılabilmesi için vizyon, karlılık, güçlü bir inanç gerekmektedir. Bununla birlikte başarılı bir yenilik için örgütte yapı, kültür, iklim, doğru yönlendirme yani örgütte doğru şartlar olmalıdır. Daha da önemlisi örgütte yenilik için gerekli davranış, beceri ve tutumları gerçekleştirebilecek insanlarla dolu olmalıdır (Watt, 2002; Akt. Bülbül, 2012, 157). Şirketlerin başarılarında yenilikçi ve yaratıcı olmaları çok büyük önem taşımaktadır (Yeşil vd., 2010, 83). Ayrıca örgüt içinde etkin biçimde dağıtılıp kullanılan bilgi yeni bilgilerin doğmasını kolaylaştıracaktır (Mercan, 2004, 153

2.3.Yenilik Biçimleri

Araştırmacılar yenilikçiliğin farklı şekillerde sınıflandırılabilceğine değinmiştir. Sistem açısından yenilikler; programlanmış veya programlanmamış, odaklarına göre yenilikler; ürün, süreç örgütsel yapı ve insan yenilikleri, sonuçları yada etkilerine göre yenilikler; kademeli ve radikal yeniliklerdir (Yeşil vd., 2010, 85). Çalışmada radikal ve kademeli yenilik hakkında bilgi verilecektir.

2.3.1.Radikal Yenilik

Müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan geliştirme çabalarıyla oluşan yenilikleri ifade eder. Uygulayıcı birim açısından bakıldığında radikal yenilik, bu yeniliği kabullenen organizasyonların iş uygulamalarında önemli seviyede değişikliklere neden olmaktadır (Özen vd., 2007, 401). Radikal yeniliklerde risk oranı yüksek ve yüksek maliyet içerdieği için karar aşamasında işletmelerin çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Radikal yenilik, alınan yüksek risk ve sektörde ilk olmanın karşılığında yüksek karlılık oranı getirir (Şahin vd., 2007, 662).

2.3.2.Kademeli Yenilik

Mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesi şeklinde yapılan yeniliklerdir. Yani uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin işletme uygulamalarında küçük değişikliklere gidilmesi ile gerçekleştirilen yeniliklerdir (Özen vd., 2007, 401). Daha çok mevcut ürün veya süreçte maliyet, kalite, zaman ve verimlilik unsurların

geliştirilmesini hedeflemektedir (Şahin vd., 2007, 662). Burgelman ve diğerleri, radikal ve kademeli yeniliğe ek olarak architectural yenilik olduğunu ve literatürde de yer aldığına değinmiştir. Architectural yenilik; daha çok ürünü oluşturan parçaların yeniden oluşturulması şeklinde ifade edilebilir (Burgelman vd. 1996:2; Akt. Yeşil vd., 2010, 85).

3.YENİLİKÇİLİK

Gelişen endüstri, büyüyen pazar, artan rekabet, değişen tüketici davranışları, yükselen sosyal ve ekonomik refah, işletme yöneticilerinin sürekli yenilik uygulamalarında bulunmalarını ve bu alanda sürekli gelişme sağlamalarını zorunlu hale getirmektedir (Yeşil vd., 2010, 82). Yenilikçi firmalar ortak kurumsal bir yapı içerisinde çalışırlar. Hep beraber ortak bir bilgi altyapısına bağımlı, ortak alt yapıyı kullanır ve bu altyapıya katkıda bulunurlar (Karaöz vd., 2003, 40). Stratejik inovasyon, gelecekte dünyadaki tüm firmalar için rekabet avantajı sağlayacaktır (Dobni, 2010; 49: Hamel, 1997; Akt. Ecevit Satı vd., 2011, 546). Yenilik, değişim, gelişme, risk alma, yaratıcılık kavramlarıyla bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesidir (Şahin vd., 2007, 659). İcat ise; bir ürünün bilimsel ve teknik anlamda ilk defa ortaya çıkışıdır (Oğuztürk, 2003, 255). Drucker' a göre girişimcilik yenilikçiliğin tetikleyici ruhudur (Şahin vd., 2007, 660).

4.YENİLİK TÜRLERİ

Yeniliğin tanımında olduğu gibi türlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak yenilik grupları; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik ve radikal veya kademeli yenilik olarak ifade edilebilir (Şahin vd., 2007, 661).). OECD yeniliği ürün ve süreç yeniliği olarak iki temel gruba ayırmıştır. Ürün yeniliği mal veya hizmet olmak üzere iki gruba ayrılarak bir ürünün özelliklerinin arttırılarak benimsenmesi veya ticarileştirilmesidir. Süreç yeniliği ise; yeni bir üretim ve dağıtım tekniğinin piyasaya sunulması şeklinde olup, teknolojik ve örgütsel yenilikler olarak iki alt grupta değerlendirilirler (Karaöz vd., 2003, 30).

4.1.Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, yeni bilgi veya teknoloji kullanılarak veya mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımları veya bunların bir kombinasyonuna dayanır. Ürün terimi tüm mal ve hizmetleri kapsayacak haliyle kullanılmaktadır (Özen vd., 2007, 402). Mevcut özellikleri ya da öngörülen kullanımına göre önemli ya da yeni iyileştirme sağlanarak bir mal veya hizmetin ortaya çıkarılmasıdır (Şahin vd., 2007, 661). Bu yeniliğe örnek olarak nefes alabilen tekstil ürünleri, cep telefonunda kameralar, yeni işlevli gıda ürünleri, banka ve fatura ödeme sistemleri gibi internet sistemleri örnek gösterilebilir. Ürün inovasyonu bir şirkete nadiren sektörel liderlik sağlamaktadır (Soylu vd., 2010, 116-121). “Yeni ürün süreci, hızlı, yenilikçi, yaratıcı ve ucuz olmak için rekabettir” (Stahl & Schreiber, 1998, 16;Akt. Mercan, 2004, 155).

OECD, teknolojik ürün ve süreç yeniliklerini, ürün ve süreçlerde ki önemli teknolojik gelişmeler ve teknolojik olarak yeni ürün ve süreçler olarak tanımlamıştır (Oyularan vd., 2007; Akt. Torun vd., 2009, 143). Ürün yeniliğinde diğer yenilik türlerinde olduğu gibi yeniliğin yeni olması ve önemli derecede iyileştirmelere sahip olmasıdır (Şahin, 2009, 263).

4.2.Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, yeni veya önemli seviyede iyileştirilmiş bir teslimat veya üretim yönteminin uygulanmasını ifade eder. Bu yenilik, teknik, teçhizat ve/veya yazılımlar önemli değişiklikler içerir. Süreç yenilikleri kaliteyi arttırmak, birim üretim veya teslimat maliyetini azaltmak, yeni yada önemli derecede iyileştirilen ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülerek tercih edilebilir (Özen vd., 2007, 402). Bu yeniliğe örnek olarak otomasyon teçhizatı, süreci ayarlanabilen gerçek zamanlı sensörler, lazer kesim cihazları, otomatik ambalajlama gösterilebilir (Soylu vd., 2010, 116). Üretim yöntemlerinde yenilik ve teslimat yöntemlerinde yenilik olarak süreç yeniliği iki ana grupta gerçekleştirilmektedir (Şahin, 2009, 264).

4.3.Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlanmasından ürün konumlandırılması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırılmasındaki değişikliklere kadar uygulanabilecek yenilik türü ve pazarlama yöntemidir (Özen vd., 2007, 403). Pazarlama yeniliğine örnek olarak vücut losyonunun şişesinin tasarımının temelden yenilenmesi gösterilebilir (Soylu vd., 2010, 117). Pazarlama yenilikçiliğinde asıl amaç satışları arttırmaktır. Aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarına başarılı bir şekilde cevap verme, yeni pazarlar yaratma ve pazardaki mevcut ürünü pazarda yeni bir konuma getirme amacı taşımaktadır (Şahin, 2009, 265).

4.4.Organizasyonel Yenilik

Yenilik, bir birey veya bir birim tarafından yeni kabul edilen bir uygulama, nesne veya düşünce olarak ifade edilebilir (Şahin vd., 2007, 659). Organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, dış ilişkilerinde veya işyeri organizasyonunda yeni bir organizasyonel yöntem uygulanması olarak ifade edilebilir (Özen vd., 2007, 403). Örneğin; firma faaliyetleri için entegre bir izleme sisteminin gerçekleştirilmesidir (Soylu vd., 2010, 117). Yenilik yönelimli bir organizasyon faaliyet gösterdiği çevreyi bir tahrik ve mücadele unsuru görerek, yeni fikirler uygulamaya, problemlere yeni yollar üretmeye, yenilik yapmaya, risk almaya, rakiplerine liderlik etmeye ve sürekli fırsat yaratmaya çalışırlar (Naktiyok, 2007, 212).

5.YENİLİĞE TEŞVİK EDEN FAKTÖRLER VE YENİLİKÇİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Yenilik konusunda yapılan araştırmalar sonucunda yenilikçiliğe teşvik eden birçok iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Sağlıklı bir yenilikçilik uygulaması şirketin özelliği, yapısı ve şirket liderinin yeniliği amaçlarına uygun olarak şekillendirilebilen bir süreçtir. Tüm şirket çalışanlarının fikirleri ve yetenekleri ile doğrudan katılabilecek esnek bir sistem genel anlamda geçerli bir yaklaşımdır (Yeşil vd., 2010, 84). Yenilik, fırsat yaratma, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma, lider işletme olma ve performans iyileştirmeye yarayan bir yöntemdir (Naktiyot, 2007, 212).

Örgütsel yenilikçiliği etkileyen faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir (Yeşil vd., 2010, 84). İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri bazı temel rekabet unsurları ile mümkündür. Bunlar; stratejik etkinlik, ortaklaşa rekabet, mal ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma, yenilik yaratma, süreklilik ve istikrardır (Şahin vd., 2007, 655). Yenilikçiliği etkileyen en önemli bireysel etken, yüksek derecede yetenekli ve becerikli olmaktır (Czinkota vd., 1996:47; Akt. Yeşil vd., 2010, 84). Yenilik yönelimli örgütlerin mimarisini; değişimi, yeniliği, risk almayı, yaratıcılık ve risk almayı destekleyen örgütsel tasarımlar oluşturmalarıdır (Naktiyok, 2007, 212). Yenilikçiliği etkileyen örgütsel faktör ise, radikal anlamda yapılan yeniliklerin pazarlama, mühendislik ve endüstriyel tasarım özelliklerini entegre edebilecek bir yapıda olması gerekmektedir (Boatwright vd., 2006; Akt. Yeşil vd., 2010, 84). Çevresel faktörler bağlamında Scholl, yenilikçi ürün ve süreçlerin yaratılmasında üniversitelerle ortaklaşa çalışmanın önemli bir yeri olduğuna değinmiştir (Scholl, 2005; Akt. Yeşil vd., 85).

Firma kendi dışında gelişen bu zihinsel sermayeden ve yeteneklerin transferi ile kalıcı bir yetkinlik kazanacak değildir (Ecevit Satı vd., 2011, 547).1995 Avrupa Birliği Raporunda yenilikçiliğe teşvik eden çevresel faktörler, işletmelerin içinde bulunduğu endüstri, ekonomik ve sosyal faaliyetlerinin tümü, eğitim ve yasal sistem kalitesi, patent konusundaki yasalar, araştırma yapmaya zemin hazırlamak ve yenilikçiliği destekleyecek hizmetlerin varlığına değinilmiştir (Yeşil vd., 2010, 85). Örgütler dışsal çevre koşullarına uyabilmek ve dış çevreye cevap verebilmek için ürün, yapı, süreç, sistem ve stratejilerini sürekli yenileme ve değiştirme zorunluluğuna sahiptir (Naktiyok, 2007, 212). Yenilikçilik şans eseri ortaya çıkabildiği gibi, planlanabilen, disiplinli ve yoğun bir sürecin ürünüdür (Boatwright vd., 2006; Akt. Yeşil vd., 2010, 84).

Bir örgütün yenilik yapabilmesi için örgütsel faktörlerin yenilikçi düşünceyi desteklemesi gerekmektedir (Naktiyok, 2007, 212). İşletmelerin yeniliği yönetememek ve yenilikçi fikirleri işletme yararına kullanamamalarının en temel nedeni, işletmenin değişime direnç göstermesinden kaynaklanmaktadır. Kısaca yenilikçiliğin önündeki diğer engeller ise; değişmekten korkmak, finansal sorunlar, bilgi eksikliği, bürokrasi, liderlik sorunu, bilginin paylaşılmaması, destek

sistemlerinin eksikliği, değişime en aşağıdan başlamamak, çalışanlara özgürlük tanımamak ve müşteri fikirlerini göz ardı etmektir (Yeşil vd., 2010, 85-86). Günümüzde işletmeler artık sadece kendi ülke rakipleriyle değil farklı ülkelerdeki işletmelerle rekabet etme durumunda kalmaktadır. Bu durumda bir işletme stratejilerini planlarken küresel düzeydeki rakiplerini de göz önünde bulundurmalıdır (Şahin vd., 2007, 656). Yenilik son yıllara kadar pek çok işletme tarafından yalnızca büyük işletmelerin uygulayabileceği bir olay olduğu yönünde yanlış algılanmıştır (Şahin, 2009, 270).

6.YENİLİK YÖNETİMİ

OECD Raporuna göre, ülkelerin yenilik yapabilme kapasiteleri ve yeniliği pazara başarılı olarak sunabilmeleri ülkelerin küresel rekabetçiliğini belirleyen önemli bir faktördür (Yeşil vd., 2010, 83). Açıklık, düzenleme, amaç ve paylaşılan vizyona odaklanmak, stratejik düşünmeyle yaratılır. Yönetim, zamanını etkin olmayan stratejiye ayırır ise birbiriyle çelişen, boşa giden ve sonunda da işletmenin en sadık üyelerinin dahi cesaretini kırabilecek boyutlara varabilen olumsuz sonuçlar doğurabilir. Yönetici grubu önceden var olmayan şeyler yaratmalıdır. Başarılı ve etkili verilen kararlar ise kendi yaratıcılıklarından gelmektedir (Ecevit Satı vd., 2011, 545). Yönetim inovasyonu, yönetim işinin yapılış biçimini alışlagelmişin dışında büyük ölçüde değiştirerek örgütsel amaçları ileriye taşıyan her şeydir (Hamel & Bren, 2007:15-18; Akt. Soylu vd., 2010, 118).

Yönetim, insan ve diğer kaynakların bir araya getirilerek örgütün amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirme sürecidir (Güçlü vd., 2006, 63). Yönetimin hedefi, öncelikle çalışanların refahını sağlamak ve böylelikle de işverenin refahını sağlamaktır (Taylor, 2005, 17). İdeal yönetim biçimi, uyumlu ve dengeli bir yol haritası çizmek, insancıl bir tutum izlemek, yeri geldiğinde ise tatlı – sert yönetim tarzıdır (Özdemir, 1998). Yenilik yönetiminin itici gücü olan çalışanların yeniliğe katkı sağlayabilmeleri için güdülenme ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle çalışanları ödüllendirmek yenilikçi bir kültür yaratmanın yoludur (Oke, 2007; Akt. Bülbül, 2012, 160). Örgütte kültüre ek olarak yenilikçi düşünme ve eylemlerini destekleyecek ortam, süreç ve yapı olmalıdır (Pollock, 2008; Akt. Bülbül, 2012, 160).

7.YENİLİK VE AR-GE ÇALIŞMALARI

Yenilik, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini, karlarını ve nakit akışlarını arttırmayı, rakiplerin önünde yer almasını sağlayan güçlü bir silahtır (Şahin vd., 2007, 659). Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeni teknolojilerin geliştirilerek uygulanması, yeni teknoloji ile yakından ilgili faaliyetler araştırma geliştirmenin sorumluluğundadır (Şahin vd., 2007, 657). Yenilikçilik ileri düzeyde Ar-Ge çalışması gerektirir ve bunları gerçekleştirmek için sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır (Czinkota vd., 1996:47; Akt. Yeşil vd., 84). Ar-Ge çalışmalarının temel amacı; işletmelerin sürekli değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırmak, gelişme ve büyümelerini sağlamak ve canlılıklarını sürdürmelerine yardımcı olmaktır (Şahin vd., 2007, 657). İktisatçı olan Schumpeter' e göre ekonomik kalkınmaya neden olan yenilikçilik şu şekillerde ortaya çıkabilir;

- Yeni tüketim mallarının yaratılması,
- Yeni üretim yöntemlerinin yaratılması,
- Yeni sektörlerin yaratılması,
- Yeni arz kaynakları bulunması,
- Yeni endüstriyel örgütlenme biçimleri yaratılması (Oğuztürk, 2003, 255).

Yöneticiler yeniliği gerçekleştirebilmek için bir vizyon geliştirmeli ve yenilikçiliğe teşvik etmeleri gerekmektedir(Salaman & Storey, 2002:159; Akt. Yeşil vd., 84). Aynı zamanda yöneticiler, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için kendilerini güvende olduklarını hissettirmeleri ve iş yaparken onların risk almalarını destekleyerek işlerde rutinin dışına çıkmalarını sağlamalıdır (Shalley and Gilson, 2004: 37; Akt. Duran vd., 2009, 59). Ar-Ge çalışmalarının, günümüz sert ve acımasız rekabet ortamında işletmelerin varoluş mücadelesi olduğu var sayılabilir (Şahin vd., 2007, 657). Yenilikçilik, strateji, süreç, ürün, hizmet ve iş modelleri gibi farklı alanlarda görülebilir (Metha, 2006; Akt. Yeşil vd., 2010, 85). Süreç teorisi kaynaklı çalışmalarda odak noktası yenilik süreci kalitesinin araştırılması oluşturur (Duran vd., 2009, 64).

Ar-Ge çalışmalarının sonucunda teknolojik bilgi ortaya çıkar. Bu bilgi tüm ekonomiye yayılıp ekonomik büyümeyi gerçekleştirmektedir (Şahin vd., 2007, 657).

Yaratıcılık aşaması özel firmalarda genellikle Ar-Ge çalışmalarıyla gerçekleştirilmektedir. Yenilikçiliğin yayılma aşamasında başarılı olan yenilikler piyasa, diğer firma ve bireyler tarafından genel kabul görürler (Oğuztürk, 2003, 255). Yeniliğin belli sınırları olmayıp hayal gücüyle sınırlıdır (Durna vd., 2011, 74). Bununla birlikte Ar-Ge çalışmalarının temel amacına ek olarak diğer amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir;

- Yeni ürün ve süreçleri geliştirme
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları aramak
- Mevcut üretim tekniklerin geliştirmek ve yeni üretim teknikleri bulmak
- Rakip işletmelerin gelişmelerine ayak uydurarak rekabet gücünü korumak
- Verimliliği arttırmak
- Üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamak
- İşveren, işçi arasındaki ilişkileri iyileştirmek
- Yönetime doğru, yerinde ve zamanında bilgi verilmesini sağlayacak yönetim bilim sisteminin kurulmasını sağlamaktır (Şahin vd., 2007, 658).

8.TÜRKİYE' DE YENİLİK ÇALIŞMALARI

Türkiye dâhil olmak üzere gelişmekte olan birçok ülkede 1980 sonrası ekonomik liberizasyon hareketleri ortaya çıkmıştır. Genellikle bu liberizasyon, finans ve dış ticaret kesiminde zaman içerisinde gerçekleşmiştir. Ampirik bulgular ışığında teknoloji ve teknolojik yenilik içeren ürünler bu ekonomilerin doğrudan ihracatçısı olurken; ürettikleri ürün bakımından teknoloji lisansı, yabancı ortaklıkları veya doğrudan yabancı yatırımların teknolojik yayılma etkilerine rağmen yenilikçilik kapasiteleri gelişmemiştir (Karaöz vd., 2003, 41). Türkiye' de yenilikçilik kavramı 2000' li yılların başından itibaren anılmaya başlanmışken, bu kavram gelişmiş ülkelerde 1900' lü yıllardan bu yana ele alınmaktadır. Avrupa Birliğince yayınlanan yenilik karnesinde yeniliğin ölçüldüğü tüm kriterler ve mevcut verilere dayanılarak Türkiye değerlendirmenin dışında kalarak yenilik performansı en düşük olan ülke olarak sınıflandırılmıştır (Yeşil vd., 2010, 86-87). Ayrıca gelişmiş ve sanayileşmiş çoğu ülkede devlet, bilim, teknoloji ve sanayi politikalarının tasarım ve etki alanlarını serbest piyasa ekonomisi aktörlerine bırakmamış, "Ulusal Yenilik Sistemi"

olan şebekelerle ortalama 30-40 yıldır ele alınmaktadır. OECD gibi kurumların katkısıyla, "kurumsal olarak bir teknolojik sistem, “yeni teknolojilerin oluşumunu ve yayılmasını kapsayan ve belirli bir kurumsal altyapı altında, iktisadi - sınaî alanda birbirleriyle bağlantılı olan ajanlar şebekesi” olarak tanımlanmakta" (Freeman, 2003, 412; Akt. Soyak, 2007).

Rekabet gücü elde etmek; küresel anlamda bir rekabet stratejisi, kalifiye iş gücüne yatırım, yenilik faaliyetleri geliştirme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmeti diğer firmalara kıyasla daha hızlı bir şekilde gerçekleştirmektir (Şahin vd., 2007, 656). Türkiye' de yenilik kapasitesini arttırma; yeni ürün ve hizmetler, yeni üretim ve dağıtım yöntemleri, yeni sistem geliştirme yeteneğini arttırma ve bunu toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürmeyi hedeflemektedir (Çelik, 2013, 16).

OECD verilerine göre Türkiye, pek çok Uzakdoğu Asya ülkesi ve batı ülkelerinden, yenilik potansiyeli açısından geridedir. OECD kriterlerinde Ar-Ge yoğunluğu %1' in altındaysa ekonomilerde teknolojik yoğunluk düşük sayılmaktadır (Karaöz vd., 2003, 42). "Türkiye'nin bu konudaki deneyimine baktığımızda; Cumhuriyet'in kuruluşundan 1990'lı yılların başlarına kadar bilim ve teknolojiye izlenen politikanın, ülkenin matematik, fizik bilimleri, mühendislik ve sağlık bilimleri ile tarım bilimleri alanlarında yetkinleşmesi amacını güttüğünü; 1963 yılında TÜBİTAK'ın kurulmasının da bu sürece hız kazandırmayı hedeflediğini görüyoruz" (Soyak, 2007). Bir ülkede yenilikçiliği ölçmek amacıyla pek çok veri tipi kullanılmaktadır. Bunların önde geleni ise Ar-Ge harcamaları, patent ve yenilik sayıları, gerçekleştirilen bilimsel yayın sayısı, araştırmacı sayısı verileri ve bunlara dayanarak hesaplanan çeşitli veriler bulunmaktadır (Karaöz vd., 2003, 42).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

3.DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim, herhangi bir sistem, süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi şeklinde ifade edilebilir (Yıldız, 2012, 178). Yani mevcut durumun yerini başka bir durumun alması da denilebilir. Yunan filozof Heracleitos, değişim ile ilgili olarak değişmeyecek tek gerçek olduğunu belirtirken değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğuna, yaşamımızda değişimin her zaman diliminde yaşanacağına ve her şeyin değişebileceği fakat değişimin kendisinin değişmeyeceğine dikkat çekmiştir (Cenker vd., 2011, 2). İnsanlık tarihi zaman içerisinde ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, fiziki sermayeden de bilgi toplumuna geçmiştir (Aydoğdu, 2013, 19). Günümüzde ülkeler arasındaki sınırlar kalktığı için kültürler ve toplumlar eskiye nazaran daha yoğun ve hızlı bir şekilde birbirlerini etkileyerek değişmektedir (Cenker vd., 2011, 2).

Ünlü fizikçi David Bohm; “ Doğada hiçbir şey sabit kalmaz. Her şey sürekli bir dönüşüm, hareket ve değişim halindedir” demiştir (Akt. Woods ve Grant, 2004, 3. Bölüm; Akt. Çobanoğlu, 2008, 111). Değişime 21. yüzyıl işletmeleri açısından bakıldığında, değişimin etki alanı genişlediği, değişime hızlı ve etkin katılabilen işletmelerin rekabet avantajı elde edebildikleri görülmektedir (Akgeyik, 2013, 120). Örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmeleri ise gelecekteki başarı ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olmakla birlikte değişimin iyi yönetilmesi de örgüt için olumlu sonuçları beraberinde getirecektir (Güçlü vd., 2006, 244). Tornan’ ın da dediği gibi değişim ve yenilik gelecek bin yılın kavramlarındandır (Tornan, 1997:10-16; Akt. Ceyhan vd., 1999, 1). Bununla birlikte yenilik bir değişim sürecidir ama her değişimin bir yenilik olmadığı bilinmelidir (Çınar, 2005, 88).

3.1.Değişimin Tanımı ve Konusu

Değişimin sözlük anlamı; “bir zaman dilimi içerisinde değişiklikler bütünüdür” (Taş, 2007, 183). Birçok yazar tarafından farklı dile getirilen değişim, Olkun’ a göre bazı şeylerin farklı hale getirilmesi olarak tanımlanırken, Alkın herhangi bir şeyde belli bir sürede meydana gelen değişim olarak ifade etmiştir (Güçlü vd., 2006, 240-241). Ülkeler, kültürler, üretim biçimleri, tabiat ve hatta ilişkiler sürekli bir değişim içindedir (Erdoğan, 2012, 1). Günümüzde değişimin öne çıkan özelliği ise hızıdır (Toffler ve Toffler 1996: 8; Akt. Çınar, 2005, 83).

Değişim yaşamın kaçınılmaz gerçeğidir (Erdoğan, 2012, 1). Dünyadaki gelişmelerle birlikte tüm organizasyonlarda makro ve mikro değişimler yaşanmaktadır (Eleren vd., 2003, 37). İnsanın dahi yaşamından ölümüne kadar sürekli değişerek ömür sürdüğü bilinmektedir (Erdoğan, 2012, 1). Cenker günümüzde değişim ve değişim yönetimini aşılması gereken bir engel olarak görmekten çok sürekli içinde bulunulacak bir süreç olarak değerlendirmektedir (Yıldız, 2012, 178). Değişimle başa çıkmak için değişimin doğasını ve kaynağını öğrenme, böylece değişimden avantaj elde edilmesi sağlanacaktır (Çobanoğlu, 2008, 111).

3.2.Değişimin Amaçları

Değişimin amacı, etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla iç ve dış çevre koşullarındaki değişime karşı, değişimden etkilenecek kişi, örgüt veya örgütleri bu değişimden en yüksek doyumunu almaları aynı zamanda gelişmelerine imkân vermek için örgütsel yapının oluşmasını sağlamaktır. Aynı zamanda değişimin amaçları karar alınırken ayrıntılı olarak bilinmelidir (Ed. Dalay vd., 2002, 110). Middleton, örgütlerin değiştirilebilen ve insanlar tarafından kurulan sosyal özellikli düzenlemeler olduğundan bahsetmiştir (Middleton, 2002: 5; Akt. Yılmaz, 2009, 18). Değişimin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- “İşletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmak,
- Sürekli değişen ve yenilenen teknolojiyi takip etmek,

- Üst yönetim kademelerinin üzerindeki yükü azaltmak, koordinasyonu güçlendirmek,
- Uzun dönemli plan ve programları gerçekleştirmek,
- Geleceğe hazır olma, işletmenin üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, uzmanlaşma, beceri ve yeterliliğe dayanan otorite sağlama,
- Üyelerin işletme hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kapasitelerini artırma, gruplarla çalışabilme ve grup davranışını anlayabilme yeteneği kazandırma,
- İşletmedeki otoriter yapıyı ve hiyerarşik katılığı en aza indirme” (Ed. Dalay vd., 2002, 110). İşletmeler hızlı bir biçimde amaçlarına ulaşmak istiyorlar ise öncelikle değişim stratejilerini belirleyerek değişime uyum sağlamaları gerekmektedir (Eleren vd., 2003, 37-38).

3.3.Değişimin Yöntemleri

Her örgütün kendine has sorunları, özellikleri vardır. Bunun için örgütsel değişim farklı müdahaleler ve yaklaşımlar ile gerçekleştirilebilir (Tunçer, 2011, 59). Değişiklik yapacak yöneticinin önceden karşılaşacağı toplumsal veya kültürel engelleri öngörmesi gerekir, buna bağlı olarak uygun önlemler alabilir ve değişimi gerçekleştirirken maliyetini de kontrol edebilir (Çınar, 2005, 84). Değişim liderleri değişim ihtiyaçlarını karşılayacağına inandıkları aşağıdaki yöntemlerden bir veya birkaçını kullanabilirler (Costley&Todd,1987, Akt. Mergal, <http://www.alias.edu>, 2000; Akt. Çolakoğlu, 2005, 70). Kısaca değişimin yöntemlerini şu şekilde açıklayabiliriz;

Teknolojik yöntem; teknolojinin gelişmesiyle üretim sürecinde üretim şeklinin değişmesi gerekliliği ile hayata geçen bu yöntem ürünün çıktı kalitesinin yükseltilmesini hedef alırken yeni malzeme ve tekniklerin uygulanmasını içerir. Yapısal yöntem; adından da anlaşılacağı gibi örgütün yapısında çalışanların görevlerinin yeniden düzenleyerek örgüt yapısında değişiklik yapmayı içerir. Yönetimsel yöntem; bu yöntem yöneticinin istenilen değişim gerçekleşene kadar çalışanların ödüllendirilmesi gerekliliğini içerir ve davranış değişikliği konusunda etkili bir yöntemdir. Eğitimsel yöntem ile değişim eğitim ile gerçekleştirilmeye

çalışılır. İnsanların bilgi, beceri ve tutum eksikliği eğitim ile giderilip insanların değişime daha kolay adapte olacağına inanılır (Connor ve Lakel 988 Akt. Mergai, <http://www.aiias.edu>, 2000; Akt. Çolakoğlu, 2005, 70).

Hedefe dayalı yöntem ise her çalışanın hedefini açıklaması ve üstü ile bu konuyu tartışması istenirken belli aralıklarla hedefe ulaşma hususunda durum değerlendirmesi ve belli aralıklarla bunu rapor etmesi istenir. Dönüt toplama yöntemi bu yöntem ile bir danışman gözetiminde anket veya görüş bildirme formları yolu ile çalışanların durumları nasıl gördüğü hakkında bilgi edinilerek var olan ya da ileride karşılaşılabilecek sorunları görmesi sağlanır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için çalışanlar özendirilmeli yani ankete katılıma teşvik edilmelidir. Örgüt geliştirme yöntemi örgütün işleyiş sürecinde değişime gidilmesini belirten bu yöntem uzun zamana ihtiyaç duyan sistematik bir yöntemdir (Çolakoğlu, 2005, 71). Tüm bu yöntemler incelendiğinde değişimin gerçekleşmesinin daha kolay ve hızlı olmasını sağlamak için geliştirildikleri, gelecekte karşılaşılabilecek engellerin ortadan kaldırılmasını sağladığı ve değişim sürecine katkısı olduğu söylenebilir.

3.4.Değişimin Sınıflandırılması

Tüm kavramlar gibi değişimde oluşum safhasında farklı sınıflarda değerlendirilir.

- Planlı Değişim – Plansız Değişim
- Makro Değişim – Mikro Değişim
- Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim
- Atılımcı Değişim – Tepkimeci Değişim
- Geniş Kapsamlı – Dar Kapsamlı Değişim
- İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim – Köklü Değişim

Planlı değişim, değişimin değişim liderleri tarafından önceden düşünülerek eyleme geçirilmesidir (Ed. Dalay vd., 2002, 106). Yani; bir kişi, örgüt veya sosyal sistemin var olan şeklini başka bir şekle dönüştürmesi ve bu değişimi planlayarak yapması da denilebilir (Çalık, 2003, 540). Vechio planlı değişimi, örgütlerde yenilik ve programların uygulanmasında yönetimin isteği üzerine önemli değişimlerin

uygulanmadır şeklinde tanımlamıştır. Uygulanacak programların niteliği ve uygulayıcıların yeteneği değişimin başarısını da olumlu ve olumsuz etkileyebilmektedir (Vechio, 1995; Akt. Çalık, 2003, 539). Plansız değişim, değişim gerektiren durumun önceden değişim liderleri tarafından planlanmadığı ve değişime uymaktan başka çare olunmadığı bir durum olup değişime tabi olmayı ifade eder (Ed. Dalay vd., 2002, 106). Plansız gelişen bir durum olduğundan olumsuz sonuçlanma ihtimali yüksek düzeydedir (Çalık, 2003, 539).

Örgütün tamamına etki eden değişim makro değişim iken örgütün alt ve üst herhangi bir konusuna etki eden değişim mikro değişimdir (Can vd., 1978). İşletmelerin bazılarında değişimin yavaş yavaş zamana yayılarak gerçekleşmesi veya ani bir şekilde gelişen olaylar karşısında gerekli değişiklikler kısa sürede gerçekleştirilerek değişim yaşanır. Görüldüğü gibi bu tip değişimlerde, ani ya da yavaş yavaş değişime uyum sağlayarak gerçekleşir (Toker, 2007, 9). Atılımcı değişim, değişimin önceden tahmin edilerek iş, faaliyet ve prosedürlerde değişim yapılması yani örgütün değişime hazır olmasını, değişim gerçekleştiğinde de buna uymayı etmektedir. Tepkimeci değişim ise, önceden tahmin edilen koşullara uymak için değişim yapmayı değil, fiilen gerçekleşen koşullara uymayı ifade eder (Can vd., 1978).

Geniş ve dar kapsamlı değişim ise adından anlaşılacağı gibi değişimin örgütün büyük bir kısmında veya küçük bir kısmında gerçekleşmesini ifade eder (Ed. Dalay vd., 2002, 107). Adım adım değişim değişimin ihtiyacının hissedildiği bölgedeki değişimin iyileştirilip, düzeltilerek belli safhalardan geçirerek tek tek değiştirmeyi ifade ederken, köklü değişim; değişimin gerekli olduğu bölgeyi tamamen değiştirmeyi ifade eder (Toker, 2007, 8).

4.DEĞİŞİM SÜRECİNİN AKTÖRLERİ

Her örgütün kültür, liderlik özelliği, yönetim anlayışı, yapısı, süreç tasarımları, iş yaptıkları çevrenin özellikleri, kaynak yapısı, çalışma koşul ve teknikleri, çalışanların onlardan beklentileri birbirinden farklıdır (Kerman vd., 2014, 3). Yine de işletmeler öncelikle global bir vizyon oluşturup bunu çalışanlarıyla paylaşmalıdır (Eleren vd., 2003, 38). Bir örgütün değişimi planlaması ve uygulaması

örgütün başarısını aynı zamanda yaşamını da uzun vadede sürdürmesini sağlayan önemli bir konudur (Kerman vd., 2014, 91). Hedefe doğru ilerlerken de ilk adımın neden atıldığına hiçbir zaman unutulmaması gerekir (Karaahmet, 2010, 105).

Caldwell' e göre değişim sürecinin aktörleri dört modelle anlatılabilir. Birinci model örgüt içinden liderlerdir ve değişim ajanları da denilebilir. Üst düzey yöneticiler stratejik değişim liderleri olup bu gruba üyedir. İkinci model, yönetim modeli olup orta düzey yöneticiler yani örgüt birimlerinin stratejik değişime ayak uydurmasını sağlayan örgüt işlerindeki görevli uzmanlardır. Üçüncü model olan danışman modeli, örgütte gelişimi destekleyen ve değişim projesini yürüten teknik uzman yani danışmanların oluşturduğu modeldir. Dördüncü model ise takım modeli olup, yöneticiler, uzmanlar, çalışanlar ve danışmanların hepsinin bulunduğu takım olarak ifade edilebilir (Caldwell, 2003:137; Akt. Kerman vd., 2014, 4). Hangi türden olursa olsun çalışanların verimliliği ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışılması yöneticinin başarısı ve sorumluluğudur (Ölçer, 2005, 1). Bütün örgütlerde başarıya taşıyan unsur ruhtur ve bu ruhu aşıl原因an kişiye lider denir (Hicks, 1978: 249; Akt. Erdem vd., 2009, 199). Gelecekte de hayal gücü geniş, yenilikleri çabuk kavrayabilen, sorunlara hızlı çözümler bulan insan tiplerine ihtiyaç duyulacaktır (Ed. Dalay vd., 2002, 103). Bunlara rağmen yüzyıllardır değişimi benimseyen ve buna karşı çıkan görüşler arasında tartışma yaşanmaktadır (Cenker vd., 2011, 2). Oral ve Kuşluvan (1997) a göre; insan bir kurumda ihtiyaçları karşılanıyorsa, iyi insan ilişkileri geliştirdiyse ve güven duyulan bir ortamda çalışıyorsa, bu şartlar altında çalışanın verimliliği artacaktır (Özdoğru vd., 2012, 358).

4.1.Değişim Lideri

Liderlik kelimesi ilk olarak 19. yüzyıl başlarında İngiliz parlamentosunun kontrol ve politik etkisini anlatan yazılarla yaşamımıza girmiştir (Demir vd., 2010, 130). Liderliği konu alan ilk bilimsel çalışmalar Klasik Yönetim Teorisi Dönemine aynı zamanda işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya atıldığı dönemlere dayanır (Kılınç, 2002, 1). Liderlik konusu uzun süredir var olan ve üzerinde çalışılan bir konu olarak karşımıza çıkar. Tarihe baktığımızda liderlerin diğer kişilere üstünlük sağlayarak büyük kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başardıklarını görürüz (Demir

vd., 2010, 130). Birçok sosyolog, ekonomist, psikolog ve yönetim araştırmacılarının fikir birliğine vardığı konu; bireyler arası ilişkilerin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde güven konusu hakimdir (Uysal vd., 2012, 130). Liderler değer ve inançlarını kullanarak örgütsel vizyonun kavramsallaştırılmasına ışık tutmakla beraber hedeflerin gerçekleşmesine de destek olmaktadır (Norris & diğ., 1996, 150; Akt. Çelik, 1998, 4).

Howell ve Avolio 1993 yılında yetmiş sekiz yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada performans üzerinde dönüşümsel liderliğin etkili olduğunu bulmuşlardır (Korkmaz, 2005, 404). Dönüşümcü liderler değişimin başarısının olumsuz etkilenmemesi için iş görenleri destekleme ve yeri geldiğinde de para ile ödüllendirme yollarına gidebilir (Kotter, 1999: 24; Akt. Sayılı vd., 2008, 200). Bu tür liderler değişimin gerekliliğine ve kaçınılmaz bir durum olduğuna inanırken bazı durumlarda değişime neden olmaya da özellikle çalışırlar (Demir vd., 2010, 137). Örgütte değişimi gerçekleştirecek liderin, strateji, politika ve uygulamaları belirleyerek kendisine bir yol haritası belirlemeleri gerekmektedir (Sayılı vd., 2008, 198). Taylor' a göre liderin en önemli işlerinden birisi sorunları küçük parçalara ayırarak çözmesidir (Taylor, 1995:457; Akt. Ceyhan vd., 1999, 6). Ay ve Madran ise; bu sorunların küçük parçalara ayrıldıktan sonra her seferinde bir aşamasını çözmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Ay & Madran 1995:457; Akt. Ceyhan vd.,6).

Değişim sürecinde, önceden tahmin edilmeyen bir takım problemler çıkabilir (Sayılı vd., 2008, 198). Değişimin büyüklüğü ve etkilenen insanların sayısı ne kadar çok ise, değişimi desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin o kadar geniş kapsamlı tutulması gerekir (Hussey, 1998: 70; Ak, 2006, 37). Çalışanların duygularını harekete geçiren ve onları yüksek ya da soylu amaçlar için bir araya getiren liderin büyük bir değiştirme gücü vardır. Goleman' a göre, bu güce sahip kişiler;

- “Değişim gereksinimini fark eder ve aradaki engelleri kaldırırılar.
- Değişim gereksiniminin tanınması için statükoya meydan okurlar.
- Değişimi savunur ve takibinde başkalarının yardımını sağlarlar.

- Başkalarından beklenen değişime örnek olurlar” (Goleman, 1998: 246-249; Ak, 2006, 41).

4.2.Değişim Ekibi

Değişimi yönetecek ekibi bir araya getirirken doğru üyelerin seçilmesi çok önemli olup etkin bir şekilde çalışabilir halde olmaları sağlanmalıdır. Bununla birlikte üyelerin pozisyon gücü, tecrübe, kredibilite ve liderlik olmak üzere dört temel özelliğe sahip olmaları beklenmektedir (Kerman vd., 2014, 99). Kerr ve Jermier’ e göre; ekibin uyumlu şekilde çalışıyor olması aynı zamanda ekip üyelerinin yakınlık ihtiyacını da karşılar (Akt. Yoo ve Alavi, 2001: 374–375; Akt.. Yılmaz, 2009, 13).

Değişimin yönetilmesinde yöneticide bulunması gereken özellikler; iletişim becerisi, açık fikirlilik, yüksek ahlak anlayışı, vizyon sahibi, takım oluşturma yeteneği, iyi insan ilişkileri, amaç ve plan becerisi, alanında, örgütsel ve yönetsel süreçlerde, kaynak bulma ve yönetme becerisi, değişme süreci bilgisine sahip olması gerekmektedir (Gökçe, 2004, 213). Yöneticiler değişimin gerçekleştirilmesi gereğinin bilincinde olmalıdır, bununla birlikte değişime ihtiyaç olduğu halde değişime karşı direnen yöneticiler organizasyonlarını başarısızlığa sürüklerler. Ayrıca, organizasyon ve yöneticilerin çevresi ile uyumu değişimin şiddetini hafifletebilir (Gökbunar vd., 1999, 47).

5.DEĞİŞİM NEDENLERİ

Örgütlerde değişimin ne zaman gerçekleştirilmesi gerektiğini bilmek için öncelikle örgütü değişime iten nedenlerin farkında olmak gerekir (Kerman vd., 2014, 3). Kurumlar, teknolojiler veya fikirler çevrelerindeki değişime kendilerini adapte edip yenilenmezler ise; önce sıradanlaşır ve sonrada tamamen işe yaramaz hale gelirler (Ceyhan vd., 1999, 2). Değişime direnmek ise bir çözüm değildir (Çınar, 2005, 84). Harvey Brown günümüzde değişimin temposunun arttığına ve tam değişime ayak uydururken başka bir değişimin geldiğine değinmiştir (James, 1996, 204; Akt. Ceyhan, 1999 vd., 11-12). Bu durum aynı zamanda çağımızın değişim çağı olduğunun da yansımasıdır (Aktan, 2007, 1). Ortada bir sorun yokken değişim

gerçekleştirildiğinde bu durum çalışanlar tarafından sorun olarak algılanır, bu yanlış anlaşılma bir sorundur ve değişim yönetimi görevi devralarak bu durumla başa çıkmalıdır (Wetlaufer, 2000: 164; Akt. Ed. Dalay vd., 2002, 105). Hussey, örgütleri değişime zorlayan nedenleri şu şekilde ifade eder:

- “Rekabet: Örgütün büyüklüğü ve etkinlik derecesi ne olursa olsun karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır ve en çok karşılaşılan faktörde budur.
- Müşteriler: Beklentilerin değişmesi sonucu, tüketiciler daha talepkar hale gelmişler ve yetersiz kalitesiz hizmet veren örgütlere tahammül edemez olmuşlardır.
- Teknoloji: Üretilen teknolojinin uzun vadeli olmayışı ve sürekli teknolojinin yenilenmesi örgütleri değişmeye iten diğer bir faktördür.
- Yeni düzenlemeler: İç piyasalarda rekabet imkânının arttırılması ve kaliteli ürünler imal edilmesi yönünde atılan adımlar sonucu değişim ihtiyacı artmıştır” (Hussey, 1998: 10-1 i; Akt. Güçlü, vd. 2006, 243). Örgütlerin amaçlarına ulaşması için iç ve dış çevre değişimine hızlı bir şekilde kendilerini uyarlaması gerekmektedir (Çınar, 2005, 83). Organizasyonları değişime iten nedenler içsel ve dışsal nedenler olmak üzere ikiye ayrılırlar (Ed. Dalay, 2002, 107). Bu değişim süreçleri önce ekonomiyi sonra işletmeleri etkisi altına almaktadır (Eleren vd., 2003, 38).

5.1.Değişimin Dışsal Nedenleri

Örgütün dışında gelişen ve örgütü değişime iten nedenlerdir. “Örgütleri değişime zorlayan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Globalleşme ve rekabet,
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler; bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, üretim sürecinde robotlardan yararlanılması; telekomünikasyon alanında hızlı gelişmeler,
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler. Örneğin, plastik sanayiinde teknolojik yenilikler malzeme hafifliği ve ucuzluğunu getirmiş, dolayısıyla birim başına üretim maliyetini düşürmüştür,
- Yeni teknolojik buluşlar,

- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağının anlaşılması,
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması v. s.) değışmesi,
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,
- Değışen demografik yapı (işgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları v. s.),
- Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli,
- İletişimdeki yenilikler,
- Eğitim düzeyi,
- Sanayileşme,
- Medya” (Lakomski, 2001: 44; Akt. Ak, 2006, 27). Dışsal değışimleri kısaca şu başlıklar altında toplayarak açıklayabiliriz;

Doğal çevre değışimi; toprak, hava, su, iklim gibi değışkenlerin etkisiyle oluşan değışimi ifade etmektedir. Kısaca Doğada gelişen olayların etkisi ile örgüt değışime gidebilmektedir. Yasa ve kurallardaki değışim (hukuki çevre); işletmelerin değışen varlığını sürdürdüğü ülkenin hukuki çevre koşullarına uymayan faaliyet ve işlemlerini yeni duruma uydurmak için faaliyet ve işlemlerinde değışime gidilmesini ifade eder (Ed. Dalay, vd., 2002, 107). İşletmeler bu değışimin tümüne uymak zorundadır (Güven vd., 2003, 92). Ekonomik koşullardaki değışim; değışimi gerekli kılan en önemli değışim ekonomik çevre koşullarındaki değışimdir (Güçlü vd., 2006, 242). Ekonomide meydana gelen değışim sadece piyasaları veya işletmeleri değil, tüketicilerin tercihlerini de değıştirir ve tüketicilerin değışen tercihlerine göre de organizasyonlar değışmek zorunda kalır (Hussey, 1995: 12; Akt. Ed. Dalay, vd., 2002, 108). Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum değışimde çok önemlidir (Ergin, 1992: 55; Akt. Güçlü vd., 2006, 242). Teknolojik değışim; Toffer’ a göre değışimi etkileyen en önemli unsurdur (Toffer, a.g.e., 29; Akt. Budak, 1998, 1). Bilindiğı üzere teknoloji ile birlikte dünya çok kolay ve hızlı bir şekilde dönüşüm ve

gelişim süreci yaşamaktadır (Aydoğdu, 2013, 25). Teknolojik düzeydeki değişimi yönetmede; bilgi, beceri, davranış yeterliliği ile başarı yakalanabilir (Gökçe, 2004, 212). Teknolojiyi etkin kullanan bir insan yok ise teknolojinin varlığı hiçbir şey ifade etmez (Güven vd., 2003, 103). Dijital teknoloji milyonlarca insanı ve ülkeyi birbirine bağlayan bir araçtır (Aydoğan, 2002, 1). Teknolojik her gelişme; kültürel, toplumsal anlayışlar ve ilişkilerin etkileşerek değişmesini sağlamaktadır (Güçlü vd., 2006, 242). Günümüzde dünyada olup bitenler diğer yerlerdeki insanlar tarafından çok kısa bir sürede öğrenilebildiğinden şeffaf bir dünya oluşumu da başlamıştır (Aydoğan, 2002, 1). Kamu tekelinin azalması; siyasi alandaki; yeni kanunlar, mahkeme kararları ve genel düzenlemeler, yani tüm hükümet ve diğer kurumların kuralları, organizasyonları etkileyebilir (Uçan, 2003, 87). Emek piyasaları; işletmelerin aradığı beceriler ve insan kaynağı yapısında değişim meydana gelince, işgücü talebinde de değişimin gerçekleşmesini ifade eder (Ed. Dalay, vd., 2002, 109).

5.2.Değişimin İçsel Nedenleri

Örgüt birbiri ile ilişkide bulunan bazı iç unsurları içinde barındırır (Vecchio, 1995; Çalık, 2003, 543). Örgütü değişime iten içsel nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- “İşletmelerin büyümesi, örgütsel ve yönetsel yapıyı teknolojik seviyeyi, işçi sayısını, kalitesini ve iş yöntemlerini değiştirmektedir.
- İşletmeler arası kaynaşma ve birleşmeler karteller, tröstler, holdingler, konsorsiyumlar, yönetsel ve örgütsel değişim sorunlarının kaynağıdır.
- İşletmelerin faaliyet alanında meydana gelen ekonomik zorluklar, talep azalması, karlılık düşüşü, maliyetlerde anormal artışlar, organizasyonda yetki dağılımı ve yönetimde değişikliklere yol açar.
- Tepe yönetimdeki değişiklikler yönetim felsefesini, organizasyon ve denetim anlayışını değiştirmektedir.
- Haberleşme, bilgi sağlama ve rapor vermede önemli eksiklik ve hataların olması değişim ve iyileştirme çabalarını başlatır.
- Yönetici devri, işe devamsızlık, kapasite kullanımında eksiklikler önemli değişim nedenlerindendir.

- Örgüt içinde araştırma, yenilik ve planlama eksiklikleri, rekabette karşılaşılan güçlükler değişim için önemli sebeplerdir.
- Bölümler arası anlaşmazlık ve çatışmaların artması, koordinasyon ve merkezi otoritenin güçlendirilmesini gerektiren değişim nedenleridir.
- Denetim sistemlerinin yetersizliği, fiili durumun tespitinde bilgi eksiklikleri, tepe yönetiminin değişimi başlatma bakımından önemli işaretleridir.”
- Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilememesi, planların amaç ve hedeflerin değiştirilmesi için önemli bir nedendir.
- İşletme fonksiyonlarının her birinde ortaya çıkan darboğaz ve aksamalar da yöneticileri bilinçli bir şekilde değişim sürecine yöneltmektedir (Ed. Dalay, vd., 2002, 109).

Ayrıca değişimi gerekli kılan iç ve dış çevre koşullarına ek olarak küreselleşme, rekabet, teknolojik değişiklikler, entegrasyon, bilgi toplumu ve zaman ekonomisi gibi olgularda örgütsel değişimi gerekli kılar (Güven vd., 2003, 95). Son dönemlerde en sık rastlanılan küreselleşme kavramı kısaca; siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel alanlardaki ortak değerlerin, yerel ve ulusal sınırların dışına çıkarak dünya çapında yayılmasını ifade eder (Şahin vd., 2007, 655).

6.DEĞİŞİM SÜRECİNİN PLANLANMASI

Değişim sürecinde değişimin planlanması ve uygulanmasında çalışanlar sürece dâhil edilir ve kendilerini nelerin beklediği konusunda bilgilendirilir, ödüllendirilir ve yeni duruma uyum sağlamaları için her türlü destek sağlanır. Böylelikle değişime karşı direnç azaltılabilir (Lunenburg & Ornstein, 1996: 212–213; Akt. Aydoğan, 2007, 15). Günümüzde değişimin nasıl başarılabacağı ve değişim sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği değişimin gerekliliğinden daha önemlidir (Kerman vd., 2014, 91). Kurt Lewin’ e göre değişim süreci; değişime hazırlık, değişimi gerçekleştirme ve değişimi pekiştirme olmak üzere 3 ana başlıkta toplanır (Kerman vd., 2014, 4). Değişim sürecinde öncelikle değişim gereksinimi ortaya çıkar ve tanımlanır sonrasında ise değişimin yönü ve biçimi planlanarak iş gören desteği ile değişim uygulanır ve yeni olan yerleştirilir (Çınar, 2005, 86).

Hazırlık aşamasında öncelikle üst yöneticiler değişime hazırlanmalı sonra çalışanların ilgisi çekilmek suretiyle değişime katılmalarını sağlayacak değişim ortamı hazırlanmalıdır (Ed. Dalay, vd., 2002, 111-112). Gelişmekte olan ülkelerin değişim projelerinde Birleşik Devletleri örnek aldıklarında değişimin başarısızlıkla sonuçlandığına ve bu yüzden kendi kültürlerine uygun değişim süreci modelleri oluşturmak zorunda kaldıklarına değinmiştir (Berman, 1981: 258; Akt. Özdemir vd., 1999, 2). Kotter, değişim sürecinin başarılı olması için aşağıdaki sekiz aşamanın uygulanması gerektiğini savunur (Kotter, 1999: 76-91; Akt. Çolakoğlu, 2005, 68-69).

- “Gereklilik duygusu yaratmak
- Yol gösterici bir grup oluşturmak
- Vizyon yaratmak
- Vizyonu paylaşmak
- Vizyonu gerçekleştirmek için diğer çalışanları yetkilendirmek
- Kısa dönem kazançlar planlamak
- Gelişmeleri pekiştirme ve daha fazla değişim üretmek
- Yeni yaklaşımları örgüt kültürüne katmak” (Çolakoğlu, 2005, 68-69).

Eğer bir değişim süreci çalışanların yararlarına ters düşerse çalışanlar tarafından dirençle karşılanacaktır (Çalık, 2003, 546). Başarılı değişim için iş görenlerin değişimin gerekliliğine inanmış olmaları gerekmektedir. Değişime inanıp içselleştirip aktif rol almaları başarıyı beraberinde getirecektir (Cenker vd., 2011, 3). Değişim liderinin en önemli özelliği vizyon belirleyebilmek olup bu vizyonla örgütsel yaşamı anlamlı hale getirmek ve çalışanların bu konuda heyecanlanmalarını sağlamaktır (Ed. Dalay, vd., 2002, 115). Kısaca bu içselleştirmeyi sağlayacak kişi değişim liderleridir. Günümüzde her birey, yönetici, örgüt, toplum veya ülke değişim sürecinden etkilenmektedir (Güven vd., 2003, 88).

7.DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

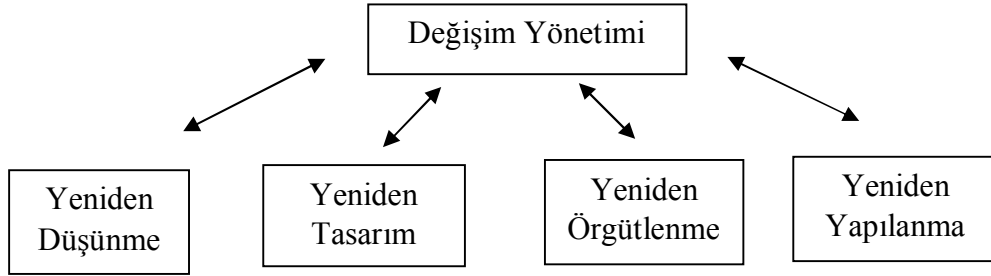
Değişimi yönetme süreci, yeni koşullara uyum sağlama, sorunları hızlı çözme, deneyerek öğrenme ve yeterli duruma gelme amacı taşır (Yıldız, 2012, 179). Değişim yönetiminin işletme performansı ve çalışanların etkinliği olmak üzere iki değişkene bağlı olduğu söylenebilir (Worren & Ruddle & Moore; 1999; p.274; Akt.

Akgeyik, 2013, 105). Değişim gerçekleşme aşamasında statükoyu korumak yerine gelişmek en geçerli paradigmadır (Çınar, 2005, 84). Değişim mühendisliği ise ilk olarak 1993 yılında Michael Hammer ve James Champy tarafından literatürde tartışılmaya başlamıştır. En kısa ve genel tanımı ile D.M. değişmesini istediğimiz durumu onarmak yerine en baştan değiştirerek başlamaktır (Akçakaya vd., 2007, 4-5). Örgütlerde hızlı bir değişim yaşanmaktadır ve bu durumun etkilerini hafifletip rakiplerin önüne geçebilmek adına değişim analizinin doğru yapılması, fırsatların ve potansiyellerin değerlendirilmesi ve duruma en uygun strateji ile yeniden başlanması D.M.’nin işidir (Boztaş, 2007, 3). Strateji; gelecekteki başarılar için geçmişe bakarak yol belirleme işidir (Clayton, 2002, 19; Akt. Ögüt vd., 2004, 281). Değişme bir gelişme ve zorunluluk işi olduğundan sorunu amaçları doğrultusunda çözümlemek gerekmektedir (Çınar, 2005, 84).

Değişim mühendisliği örgütlerde iş süreçlerinin, yapı, sistem ve politikaların yeniden tasarlanmasını sağladığı gibi maliyet, hız, kalite, hizmet gibi faktörlerin performanslarını arttırarak örgütteki performans düzeyinin artmasını da hedefleyerek çalışır (Pira vd., 2003, 89). Değişim süreci içinde baskı kurmak veya süreci hızlandırma çalışmaları olumsuz sonuçlar yaratıp süreci başarısızlığa itebilmektedir (Kotter, 2013:9; Akt. Kerman vd., 2004, 3-4). Araştırmacılara göre örgütler değişime proaktif veya reaksiyonel tepkiler verebilmektedir (Nickols; 2000; p.1; Akt. Akgeyik, 2013, 106). Başarılı değişime örnek olarak Atatürk’ün önderliğinde gerçekleşen uygarlık tarihindeki devrim gösterilebilir (Erdoğan, 2012, 2). Değişim yönetiminde çalışanların birbirine bağlılığı, değişimi gerçekleştirecek çalışanlar ile değişimi yöneten kişi arasındaki duygusal bağların ve iletişimin iyi yönetilmesi gereklidir (Yıldız, 2012, 180). Bununla birlikte Gilbert ve Kleiner etkin değişim yönetimi için gerekli beş süreçten bahsetmiştir. Bunlar;

- “Değişim için gerekli motivasyon.
- Bir vizyon oluşturma.
- Değişim politikalarını belirleyenlerden destek alınması.
- Geçiş dönemini iyi yönetme.
- Değişim temposunu sürdürme” (Gilbert & Kleiner, 1993, (p. i-ii); Akt. Ceyhan vd., 1999, 15).

Tüm bu uygulamalar değişim yönetiminde yönetimin izlemesi gereken yollar olarak kabul edilmektedir. Kısaca; değişim için gereken motivasyona sahip olmak, bir vizyon geliştirmek, değişime destek almak, değişime geçiş dönemini iyi yönetmek ve değişimin temposunu sürdürmek etkin değişim için gereklidir. Şekil 3.’de örgütsel değişim yönetimi gösterilmektedir.



Şekil 3.Örgütsel Değişim Yönetimi

Kaynak: Güçlü, N., ve Şehitoğlu, E. T. (2006), Örgütsel Değişim Yönetimi, Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakóltesi Dergisi, (13).

DM çalışmaları yapılırken şu aşamalardan geçer:

- Lider ve değişim mühendisliği ekibinin belirlenmesi,
- Görev ve yapıların belirlenmesi,
- Kurum yapısının yeniden şekillendirilmesi,
- Harekete geçme, değişimi tanııtma ve benimsetme,
- Değişime karşı direnişleri ortadan kaldırmak (Akçakaya vd., 2007, 9).

Değişim zaman alan ama aynı zamanda birbirinin peşi sıra gelen bir süreçtir (Kotter, 2013:9; Akt. Kerman, 2014, 3-4). Varolanı tamir etmek değil, işi daha iyi nasıl yapılacağının bulunmasıdır (Akçakaya vd., 2007, 4). Hammer ve Champy maliyet, hız, kalite, hizmet gibi performans ölçülerinde en iyi gelişmelerin sağlanabilmesi için bu performansların temelden yeniden tasarlanarak uygulamaya geçirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Akçakaya vd., 2007, 5). Değişim gerçekleştirilen örgütte bir daha eskiye dönmek için çok çaba sarf ederek yatırım yapmak gereklidir (Saylı vd., 2008, 198).

8.DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ VE DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN ORTADAN KALDIRILMASI

Örgütsel değişim faaliyetlerinde örgüt üyelerinin durumu bütünüyle benimsemesi ve desteklemesini bekleyemeyiz ama herkes tarafından dirençle karşılaşacağı da söylenemez. Bireyler tarafından bazı değişiklikler arzu edilirken, bazı değişiklikler de önemsiz sayılarak karşı konulmayabilmektedir (Güven vd., 2003, 100). Kısaca yaşama geçirilecek değişimin herkes tarafından kabul edilmesi beklenemez. Bazı insanlar değişimi kabul edip değişimi isterken, bazı insanlar da değişime tepki gösterip değişimi istemeyebilirler. Bazı insanlar ise, değişimi istemediği gibi değişime tepki vermeden de değişimi kabul edebilirler.

8.1.Değişime Karşı Direnç

Koçel'e göre değişime karşı direnç, duygusal bir tepki olup statükonun bozulup alışılmışın dışına çıkıldığı için değişimi kabul etmeme olarak tanımlanmaktadır (Çolakoğlu, 2005, 72). İnsanın duygusal davranışlarının temeline inildiğinde geçmişte yaşadığı olaylar, gelecekle ilgili beklentileri yada anı yaşarken karşılaştığı tetikleyicileri (geçmiş/gelecek) ile beslenerek davrandığı söylenebilir (Töremen vd., 2008, 34). Bilindiği gibi insan geçmişte yaşadığı kötü tecrübeleri hatırlayarak, aynı şeyleri yaşamaktan çekinerek değişime karşı direnebilir veya değişimin kendisine ne kazandıracağı hakkında bir fikri olmadığı için değişime karşı direnç gösterebilir.

Bireysel olarak değişime karşı direnmenin en büyük nedeni, bireyin değişim ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması ve değişime karşı tepkisini nasıl göstermesi gerektiğini bilmemesinden kaynaklanır (Aydoğan, 2002, 14). İşletmenin yaşam sürecinde üstesinden gelemediği bir basamak ise işletmenin sonu olabilir (Cenker vd., 2011, 4). Yani; değişim çalışmalarını yaşama geçirmek isteyen bir işletme eğer direnci kıramazsa gelecekte bu direnç kendisinin sonu olabilir. Tablo 3.'de bireyin değişim karşısındaki genel tutumu ve değişime karşı verdiği tepkiler gösterilmektedir.

Tablo 3. Bireyin Genel Tutumu ve Değişime Tepkileri

Bireyin Genel Tutumu	Değişime Tepkileri
Kabul	- İsteyerek yardımlaşma arzusu - Yardımcı olma - Yönetimin baskısı altında yardımlaşma - Pasif kalma
Kayıtsız Kalma	- Kayıtsız kalma - Hiç ilgilenmeme - Yalnızca söyleneni yapma - Öğrenmeme
Pasif Direnç	-Mümkün olduğu kadar yapmama - Yavaşlatma - Bilerek yanlış yapma - Bozma
Aktif Direnç	- Sabotaj - İşten ayrılma

Kaynak: Tunçer, P. (2013), Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1).

Bireysel anlamda değişime karşı gösterilen tepkiler, isteyerek yardımlaşma arzusundan sabotaj ve işten ayrılmaya kadar değişik biçimlerde değerlendirilebilir. Bireyin genel tutumu; kabul etme, kayıtsız kalma, pasif veya aktif direnç olarak gruplandırılabilir. İnsanlar değişime karşı bireysel anlamda tepki verebildikleri gibi örgütsel anlamda da değişime karşı direnebilmektedirler. Örgütsel direnme; ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve rasyonel nedenler olabilmektedir. Tablo 4.'de örgütsel değişime direnme nedenleri ve bu nedenlerin analizleri açıklanmaktadır.

Tablo 4.Örgütsel Değişime Direnme Nedenleri ve Analizleri

Nedenleri	Analizleri
Ekonomik Nedenleri	İş güvenliğini yok edeceği endişesiyle teknolojik değişikliklere direnç oldukça yaygın biçimde görülür. Çalışanlar işten çıkarılma ve ekonomik güvencelerini kaybetme korkusu yaşayabilirler. Diğer yandan çalışanlara ekonomik bir güç sağlayacak olan, terfi ve meslekte ilerleme fırsatlarını sınırlayan değişimler de dirençle karşılaşır. Ayrıca insanlar çalışma şartlarını ve çıkarlarını koruduğuna inandıkları statükoyu kaybetmemeye özen gösterirler. Örgüt içinde kaynakların dağılımını ve gücün kontrolünü elinde tutan gruplar, değişimi bir anlamda kendilerine yönelik bir tehdit olarak algılayabilirler. Özellikle kaynak dağılımından en büyük payı alan birey ya da gruplar, kaynaklarının kesilmesi korkusuyla en büyük tepkiyi gösterirler.
Sosyolojik Nedenler	Değişim birey ya da grupların sosyal değerleriyle çatışırsa, değişime karşı direnç oluşur. Kariyer, Statü, prestij, yetki ve diğer sosyal imkanlarını kaybetme endişesi taşıyan çalışanlar doğal olarak değişime karşı direnirler. Diğer yandan grup bağlılığı, değişime direnmenin sebeplerinden birisidir. Çalışanlar sosyal bağların değişim ile koparıldığına ve onu yeniden tesis etmenin çok güç olacağına inandıkları için direnirler. Ayrıca, ait olduğu grubun değişime karşı olumsuz tavır takınması bireyin değişime direnmesine sebep olabilir. Grubun yapısı, bireyi belirli kalıplar içerisinde düşünmeye, grup normlarına uygun davranmaya zorlar. Ayrıca yönetimin iletişime, katılıma, üsluba ve değer yargılarına önem vermemesi, çalışanların kişiliğine ve birikimine saygı duymaması değişime olan direnci başlatabilir ya da artırabilir.
Psikolojik Nedenler	Değişimin en önemli direnç kaynağı psikolojiktir. İnsanların çoğu davranışları önceden edindikleri alışkanlıklara dayanır. Bu nedenle alışılmış işleri yapmak kişilere psikolojik bir rahatlık ve güven duygusu verir. Bu alışkanlıkların değiştirilmesi çalışanların tüm dengelerini altüst edebilir; bu nedenle değişime direnç gösterebilirler. Psikolojik direncin nedenleri; belirsizlik ve bilgi eksikliği, yabancılaşma, alışkanlıklar, güvensizlik, ilgisizlik, peşin hüküm, algılama biçimi, kişisel düşmanlık, değişimin yanlış olduğu inancı, farklı değerlendirmeler ve hedefler, empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik, değişimin getirdiği yeni kurallar ve kontrol artışına karşı duyulan kızgınlık şeklinde sıralanabilir.
Rasyonel Nedenler	Değişimin bireye maliyeti faydasından daha fazla ise, değişime rasyonel karşı çıkış meydana gelebilir. Birey, değişimin kendisini öğrenmek ve uyum sağlamak için fiziksel ve beyinsel ek çaba göstermek zorunda bırakacağını ve rahatını bozacağını düşünüyorsa değişime direnir. Bazen birey ya da gruplar, değişimi yönetenlerin; kendilerini düşünmedikleri ya da önemsemediklerini yalnızca örgütün çıkarlarını ön planda tuttuklarını düşünerek örgütsel değişime karşı çıkabilir ve direnebilir. Örgütsel değişim bireysel uzmanlıkları bir anda kullanılmaz ya da işe yaramaz hale getirebilir. Bu durumda ortaya bir direnç çıkar. Çalışanlar değişimin getireceği tehlikeleri önceden görerek, değişime karşı direnç gösterirler. Böyle bir değişimin işlerini kaybetmeye yol açabileceğini düşünür ve bu öngörüyle hareket ederek değişime direnirler.

Kaynak: Tunçer, P. (2013), Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1).

8.2.Değişime Karşı Direncin Ortadan Kaldırılması

Değişime karşı gösterilen direncin ortadan kaldırılmasında birçok farklı strateji olmakla birlikte bunların başında, katılım stratejisi, örgütsel yapı stratejisi ve dönüşümsel liderlik stratejisi gelir (Mergal, <http://www.aiias.edu>, 2000; Akt. Çolakoğlu, 2005, 73). Lunenburg ve Ornstein' e göre ise; katılımın sağlanması, etkili bir iletişim, değişmeyi kolaylaştırıcı destek, başarıyı ödüllendirme, planlama ve gereğinde zorlama teknikleri kullanılarak değişime karşı direnç azaltılabilir (Boztaş, 2007, 4). Yani yöneticiler değişimi gerçekleştirmeden önce çalışanlarını değişim ile ilgili bilgilendirmeli, gereğinde direnen kişilerin yönetime katılımını desteklemelidir. Bununla birlikte çalışanların başarılarını ödüllendirerek onların değişime karşı dirençlerinin kırılması sağlanabilir veya yeri geldiğinde iyi bir planlama ile zor kullanılarak da değişim gerçekleştirilebilir. İnsanların değişime direnmelerinin en önemli sebeplerinden birisi “değişim sonucunda mevcut konumumda kalabilecek miyim?” sorusudur (Aydoğan, 2002, 14).

Direnci kırmada faydalanılacak ön önemli yöntemlerden birisi de ikna yöntemidir. Değişim ve değişimin faydaları çalışanlara anlatılarak elde edecekleri faydalar hatırlatılmalı ve değişime erken ayak uyduran kişiler için ödüllendirme yönetime gidilmelidir eğer bunlara rağmen değişime direnenler var ve azınlıkta ise zor kullanılarak değişim gerçekleştirme aşamasına geçilebilir (Boztaş, 2007, 6). Ayrıca davranışları değiştirmenin en önemli yönteminin düşünceleri değiştirmek olduğu unutulmamalıdır (Çınar, 2005, 92). Yeni bir düzene geçişte iyi yönetilemeyen bir değişim, insanların hedefleri yanlış algılamasına tehdit veya engel olarak görmesine ve böylece ciddi durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Oracle, 1998; Akt. Ceyhan vd., 1999, 15).

Burada etkili yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar; vizyonları genişleterek insanları ve kuruluşları değiştirmek, düşünceleri ve yürekleri yeniden biçimlendirmek, amaçları berraklaştırıp bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltmek, ilkeler ve değerleri uyumlu hale getirip kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaşanmasını sağlamaktır (Covey 1997: 12; Akt. Aydoğan, 2002, 15).

Değişime direncin azaltılması için şu yöntemler uygulanabilir (Stoner ve Wankel 1986, 359-360; Sandelands vd. 2010, 81; Akt. Tunçer, 2013, 19). İletişim ve eğitim; iletişim, örgütlerde işbirliği, dayanışma ve uyumu sağlamak amacıyla kullanılan örgütsel amaçlardan birisidir (Tunçer, 2013, 20). Değişime karşı direnci azaltmak için eğitim bir çözüm yolu olabilir. “Çünkü bazı kuruluşlar değişim ile hangi becerilere, bilgilere ve yeteneklere ihtiyaç duyulacağını eğitim programlarıyla ortaya koyabilirler” (Ak, 2006, 35). Katılım ve destekleme; değişimden etkilenecek kişilerin değişim planlaması ve uygulaması aşamasına katılımını ifade ederken bu davranış şeklinin olası direnişi azaltacağı öngörülür (Güven vd., 2003, 102). “Katılım, önerilen değişime sahiplenilmesine de neden olur” (Ak, 2006, 36).

Pazarlık ve taviz verme; değişimden etkilenecek kişiler ile değişimin amaç, kapsam, metot ve sürelerinin tartışılarak anlaşmaya varılmasını ve bu şekilde direnişin azaltılacağını ifade eder. Tehdit ve baskı; tehdit ve şantajı da kapsayan bu yöntem ile direnişin azaltılabileceği öngörülür (Güven vd., 2003, 103). Manipülasyon ve kooptasyon; manipülasyon, var olan bir olayları değiştirerek insanlara sunmayı ifade eder. Kısaca insanların mevcut olayı, var olandan farklı algılamasını sağlamaktır (Tunçer, 2013, 22). Riski ise; kişi manipüle edildiğini anlarsa ilerleyen zamanlarda daha büyük problemler çıkarmasıdır (Güven vd., 2003, 103). Kooptasyon, kişilerin sorunun içine çekilerek sorun ile ilgili çözüm bulmak için düşünmesini sağlayan bir yöntemdir (Tunçer, 2013, 23). Böylelikle kişi dışarıdan gözlem yapan ve eleştiren bir rol oynar (Güven vd., 2003, 103).

9.YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARI

20. yüzyıl batılı ülkelerinin popüler kavramlarından olan liderlik kavramı sanayi devriminden sonra gelişen dünya ekonomisinin yönetilebilmesi anlayışı üzerine gelmiştir (Erdem vd., 2009, 199). Liderlik, yönetim biliminin konusu ve iş yaşamı ile ilgili bir kavram olmakla birlikte politik, askeri, felsefi, psikolojik, sosyolojik ve tarihsel bir kavram olarak da analiz edilebilmektedir (Şişman, 2002, 1).

Liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları liderin bireysel özellikler ve davranışları ile diğer insanları etkileme gücüne değinmiş, diğer tanımlarda liderin etkili iletişim ve rol ilişkileri geliştirebildiğine, diğerinde ise

yönetim pozisyonunda etki, yetki, görev ve gücü diğerlerinin algıları gibi hususlara değinilerek tanımlamışlardır (Şişman, 2002, 4). Etkili yöneticiler, insanları ve kurumları değiştirir, kafaları ve yürekleri yeniler, vizyonu genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaç ve değerlerle uyumlu hale getirir, kalıcı, kendi kendini süreklileştiren, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratabilirler (Aydoğan, 2007, 15).

9.1.Yöneticinin Değişimdeki Rolü

Değişme yöneticisi öncelikle güdüleme, örgütsel yapı ve çevre, yönetim kuramları ve süreçleri, değişme süreci, öğrenme ve öğretme yöntem, teknik ve stratejileri konularını iyi bilmelidir (Gökçe, 2004, 214). Yönetimin başarısı, yönetim biçiminin bilimsel verilerine bağlı olduğu kadar; örgütün kültürel yapısına ve yönetilen kişilerin özelliklerine uygun olmasına da bağlıdır (Şahin vd., 2010, 33). Başarıdan hiçbir zaman tatmin olmamak başarının getirdiği dinginliği önler (Yalçın vd., 2011, 23). “Doğa boşluk kabul etmediğine göre, yönetici de eskiyi çözdükten sonra yeniyi getirirken boşluklara izin vermemelidir” (Boztaş, 2007, 4). Kısaca, değişim aşaması yaşanırken eskinin yerine yeni hemen getirilmelidir. Örgütün tüm alt yapılarında gerçekleşen değişim eğer çalışanlar tarafından içselleştirilerek kabul edilmediyse başarısızlığa mahkûmdur (Akgeyik, 2013, 121).

Değişim yöneticisi neyi başarması gerektiğini bilerek açıkça ortaya koyar, önerilen değişimi sadece kendi bakış açısından değil başkalarının bakış açısından da görerek çevresinden uygun desteği alır. Deneyimlere saygılı yaklaşırken gelenekleri eleştirebilen bir yapısı vardır. Değişimle elde edeceklerini bildiği için engellemelerden etkilenmeyerek esnek planlar yapar ve izler. Çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak yönetime katılmalarına imkân verir ama değişimin sorumluluğunu başkalarına yüklemeyiz, değişimi rasyonel bir karar olarak görürken uygun yerde değişim için insanları ödüllendirir. Olası sonuçlarda bilgiyi üst seviyede paylaşarak değişimin işle ilgili olduğunu belirtir. Değişim yöneticisi başarılı bir değişme tercihi sahibidir (Everard ve Morris 1996, 228; Akt. Gökçe, 2004, 214).

9.2.Liderin Değişimdeki Rolü

Değişim liderleri incelendiğinde dört temel özelliğe sahip oldukları ve bu özellikler sayesinde değişimi başlatma, değişim sürecini başarılı bir şekilde yürütme ve sonuçlandırarak karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebildikleri görülür. Bu özellikler; karizma, telkin yeteneği, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgidir (Matey, 1991: 604; Deluga, 1988: 457; Akt. Sayılı vd., 2008, 196). Tüm bu özelliklere sahip bir liderin değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştireceği beklenir. Değişimin başarısının sırrı iyi yönetmekten geçer, iyi bir yönetim etkili bir lidere bağlı olup, değişim kötü yönetilir, engelleri ve direnişleri önlenmez veya çözümlenemezse sonuç başarısız olur (Aydoğan, 2007, 15). Bridges ve Mitchell' e göre; değişim sürecinde değişimin gerçekleşmesini kolaylaştıran dört konu vardır. Yazar baş harflerinden dolayı 4P adını verdiği konuları şöyle açıklayabiliriz;

“Purpose (AMAÇ): Bunu neden yapmak zorundayız?

Picture (RESİM): Değişim gerçekleştiğinde nasıl görünecek?

Plan (PLAN): Adım adım amaca nasıl ulaşılacak?

Part (GÖREV): Değişmeyi sağlamak için sen hangi görevi üstleneceksin” (Bridges & Mitchell, 2000: 32; Akt. Çolakoğlu, 2005, 68)? Batı kültürlerinde azim ve çaba ile kazanılanların kolay ve çabuk vazgeçenlere nazaran yüceltildiği görülür (Hofstede, 2001; Akt. Sarıçam vd., 2014, 63). Kotter' a göre; değişim liderlerinin izlemesi gereken sekiz adımlık yol haritası şöyledir (Kotter, 1999; Akt. Sayılı vd., 2008, 198).

- “Bir ivedilik duygusu oluşturmak
- Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek
- Bir vizyon yaratmak
- Vizyonu iletmek
- Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetisi vermek
- Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak
- İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak
- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak” (Kotler, 1999: 13; Akt. Güçlü vd., 2006, 244).

Sonuç olarak, çağımızın hızlı değişen ortamı ile değişimi ve değişim yönetim yaklaşımları süreklilik göstermekte olup değişim dönemleri sorunlu ve zor dönemlerdir. Bu dönemlerde dikkate alınması gereken temel değişken ise insandır (Aydoğan, 2007,16).

9.3.İşletme Yöneticisi ve Liderin Çalışanları Değişime Hazırlama Aşaması

Bir lider değişim hakkında çalışanlarına bilgi vererek onların değişime hazırlanmasını sağlayabilir. Liderin bu hususta izlemesi gereken haritayı şu şekilde açıklayabiliriz;

- “Değişimin neden gerekli olduğu açıklıkla söylenmelidir.
- Çalışanlarla kişisel olarak yüz yüze konuşulmalıdır.
- Yalnızca gerçekler söylenmelidir.
- Duygular açıklıkla ifade edilmelidir.
- Yeni durum için çalışanlar cesaretlendirilmelidir” (Tunçer, 2011, 70).

Değişim yöneticisinde var olması gereken kişisel özellikleri ise şu şekilde açıklayabiliriz. “Sonuçlar hakkında ki bilgileri en üst düzeyde paylaşma, uygun davranışı geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışı, kişilik ve eğitimle oluşturulmuş entelektüel bakış açısı, güçlü bir iyimserlik duygusu ve eğilimi, başkalarının onayına gerek duymadan etkili olmaktan zevk alma, olumsuz yaşantılardan soyutlanmış sonuçlarla yaşamaya yüksek isteklilik, uygun araçlarla uygun sonuçlar belirleyebilme, çatışmayı kabul etme ve onu yönetmekten zevk alma kapasitesi, yumuşak bir ses tonu ve düşük düzeyde heyecana sahip olma, üst düzeyde kendini tanıma ve farkındalığa sahip bulunma, karmaşıklık ve belirsizliğe karşı yüksek toleransa sahip olma, yanlış - doğru, siyah - beyaz gibi kesinlik ifade eden ve kutuplaşmalara neden olan tartışmalardan kaçınma eğilimine sahip olma ve yüksek düzeyde dinleme yeteneğine sahip olma olarak belirtilebilir” (Morisson ve Ridley, 1988; Everard ve Morris 1996, 230-231; Akt. Gökçe, 2004, 214). Tablo 5.’de lider ile yönetici arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 5.Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü konumundan alır.	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademedede yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder	Kendi hedefini belirler
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir
Biçimsel yapılardan güç alır	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder

Kaynak: Erdem, O., ve Dikici, A. M. (2009), Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 29(29).

Aynı zamanda çalışanlar tarafından yönetici örgütün bütünü temsil ettiğinden hareketle bilgi paylaşımı ve bilginin örgütsel yapıya dönüştürülmesi konusunun yöneticinin görevi olması yıllardır araştırılan bir konudur (Nonaka, 1994; Nigel vd, 1999; Dfouni ve Croteau, 2003; Connelly ve Kelloway 2003; Akt. Eser vd., 1998, 411). Peter Senge’ ye göre vizyonun çalışanlara dikte ettirilmesi amaç dışıdır (Senge, 2013, 28). Çağımız yönetim biçimi olan katılımcı yönetim biçimi, insana ve işe değer vererek yüksek verim elde etmeyi hedefler, örgüt içinde ortak çaba, karşılıklı güven ve işbirliği oluşturulurken yönetime katılımı gerçekleştirilir (Özdemir, 1998, 9).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ UYGULAMALARI

ÖĞRENEN ORGANİZASYON, YENİLİK VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARININ FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.METODOLOJİ UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırma boyunca kullanılan yöntemler, araştırmadan elde edilen veriler ve bunların değerlendirilmesi, araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri tek tek ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında şirket çalışanlarına uygulanan anketlerle, öğrenen organizasyonların, yenilik ve değişim mühendisliği uygulamalarının firma performansı üzerinde etkili olup olmadığı ölçülmüştür. Anketler, e-posta, internet ve yüz yüze mülakatlar yoluyla işletme sahipleri ve yöneticilerle yapılmıştır.

4.1.Araştırmanın Amacı

İşletmede uygulanan öğrenen organizasyon, değişim mühendisliği ve yenilik çalışmalarının şirketin verimliliğini ve karlılığını arttırıp arttırmadığı incelenmektedir. Bu tez çalışmasının en temel amacı, öğrenen organizasyon, yenilik ve değişim mühendisliği kurum kültürüne vurgu yaparak bu uygulamaların firmanın performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Öğrenen organizasyon olma, yenilik ve değişim mühendisliği uygulamalarının firma performansına olan etkisinin ölçüldüğü araştırmada örneklem çoğunlukla İstanbul’ da faaliyet gösteren şirketler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak daha geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek için birkaç farklı ilde bulunan tanıdıklar aracılığıyla da e-mail ve internet yolu ile anketler toplanmıştır.

4.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma boyunca veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 120 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin cevaplandırılmasında anket formları 7’li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ayrıca Likert tipi 7’li ölçek kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur. Anketteki cevapların değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. 7’li Likert ölçeğinin diğer 5’li ve 10’lu ölçeklere oranla daha güvenilir sonuç vereceği düşünülerek bu ölçek seçilmiştir.

Anket uygulaması ile örneklem kitleden elde edilen veriler SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde değişim mühendisliği, öğrenen örgütler ve yenilikçiliğin firma performansı üzerindeki etkisi belirlendikten sonra faktör ve güvenilirlik, her bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalaması, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören bazı kriterlere ve hususlara dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.
- Giriş yazısının altına araştırmayı yürüten kişilerin isimleri, unvanları ve iletişim bilgileri eklenmiştir.
- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma tehlikesinin bulunduğu birçok şirket için yöneticilerin çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir.
- Sorular 7’li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır. Bu sayede cevaplayan yöneticinin soruları yanıtsız bırakması ya da fazla zaman harcamasına engel olunmuştur.

- 7’li Likert ölçeğin doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.
- Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir. Tablo 6.’ da çalışmada kullanılan değişkenler ve değişkenlerin soru sayıları gösterilmektedir.

Tablo 6.Değişkenler ve Sorulan Soru Sayısı

Değişkenler	Sorulan Soru Sayısı
Öğrenen Organizasyonlar	15
Yenilik	5
Değişim Mühendisliği	15
Firma Performansı	10

Araştırmada kullanılan değişkenler ve soru sayıları tablo 6.’da gösterilmektedir. Öğrenen organizasyon ve yenilik ile ilgili bölümlerde Avcı’nın çalışmasından yararlanılmıştır (Avcı, 2009). Değişim mühendisliği bölümünde Akdağ’ın yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır (Akdağ, 2014). Firma performansı bölümü için ise, Altındağ’ın doktora tezinden yararlanılmıştır (Altındağ, 2011). Söz konusu soruların yanı sıra ankette yöneticiler ile ilgili demografik bilgileri içeren sorular da bulunmaktadır. Bu özel hazırlanmış sorularla işletme ve formu dolduran katılımcılar hakkında bilgi elde edilmiştir. Anketteki demografik sorular toplam 9 tanedir. Bununla birlikte araştırma kapsamında anket içerisindeki toplam soru sayısı 54 olmuştur.

4.4. Araştırmadan Elde Edilen Veriler ve Bunların Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen verilerin temel istatistikleri ve tüm demografik özellikleri değerlendirilerek bir sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır. Ankette 120 katılımcı tarafından cevaplanması beklenen soruların, 7 tanesi temel istatistik soruları, 2 tanesi ankete katılan kişinin ve çalıştığı firmanın ismi olmak üzere toplamda 9 soru yer almaktadır. Öğrenen organizasyon 15, yenilik 5, değişim mühendisliği 15 ve firma performansı 10 olmak üzere toplam 45 tane soru cevaplandırmaları istenen katılımcıların genel toplamda 54 soru yanıtlamaları beklenmiştir.

4.4.1. Demografik Özellikler

Araştırma ile ilgili elde edilen verilere ve bunların değerlendirilmelerine aşağıdaki tablo ve açıklamalarda yer verilmektedir. Tablo 7.' de temel istatistikler incelenmektedir.

Tablo 7. Temel İstatistikler Tablosu

	Faaliyet Alanı	Sektör	Departman	Unvan	Yaş	Cinsiyet	Eğitim
N Geçerli	120	120	120	120	120	120	120
Eksik	0	0	0	0	0	0	0
Ortalama	2,1167	9,8583	3,9750	2,8333	38,2	1,1500	3,6667
Std. Sapma	,81151	3,22619	1,41102	1,07947	7,43894	,35857	1,07166

Tablo 7.'de geçerli demografik sorular, soruların ortalaması ve standart sapmaları yer almaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde ortaya çıkan en dikkat çekici sonuç ortalama yaşın 38,2 olması ve anketi dolduran çalışanların ağırlıklı olarak erkek olduklarıdır. Kadınların iş hayatına daha yoğun katıldıkları bu dönemde örneklem grubunun %85' inin erkek olması dikkat çekici bir sonuçtur. Ayrıca katılımcıların çoğunun eğitim seviyesinin üniversite olduğu görülmektedir. Tablo 8' de anketi yanıtlayan 120 katılımcının demografik bilgileri ile ilgili bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 8.Demografik Bilgiler Tablosu

Faaliyet Alanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Bölgesel	33	27,5	27,5	27,5
Ulusal	40	33,3	33,3	60,8
Uluslar arası	47	39,2	39,2	100
Sektör	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Gıda/İçecek/Tütün	4	3,3	3,3	3,3
Ağaç/Kağıt/Basım	1	0,8	0,8	4,2
İlaç/Tıbbi Cihaz.	2	1,7	1,7	5,8
Giyim/Tekstil/Deri	2	1,7	1,7	7,5
Mak-Teçh/Metal Eşya	6	5	5	12,5
Otomotiv	10	8,3	8,3	20,8
Mobilya	3	2,5	2,5	23,3
Bankacılık/Finans	10	8,3	8,3	31,7
Ana Metal	1	0,8	0,8	32,5
Bilişim	4	3,3	3,3	35,8
Telekomünikasyon	1	0,8	0,8	36,7
Diğer	76	63,3	63,3	100
Departman	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Üretim	15	12,5	12,5	12,5
Muhasebe	7	5,8	5,8	18,3
Personel	9	7,5	7,5	25,8
Satış/Pazarlama	24	20	20	45,8
Diğer	65	54,2	54,2	100
Unvan	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İşletme Sahibi/Ortağı	18	15	15	15
Üst düzey yönetici	27	22,5	22,5	37,5
Orta düzey yönetici	32	26,7	26,7	64,2
Alt düzey yönetici	43	35,8	35,8	100
Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	102	85	85	85
Kadın	18	15	15	100
Eğitim	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İlköğretim	1	0,8	0,8	0,8
Lise	24	20	20	20,8
Önlisans	16	13,3	13,3	34,2
Lisans	53	44,2	44,2	78,3
Y.Lisans	25	20,8	20,8	99,2
Doktora	1	0,8	0,8	100
Toplam	120	100	100	

Demografik tabloda ankete katılanların çalıştıkları firmaların faaliyet alanına bakıldığında; ağırlıklı olarak uluslararası firmaların yoğunlukta olduğu gözlemlenmiştir. Uluslararası firmaların oranının çok olmasını, küreselleşmenin artması ve böylelikle şirketlerin de rekabet avantajına zorlanmaları olarak açıklanabilir. Küresel değişimler ve buna bağlı olarak piyasada ortaya çıkan ihtiyaçlar, tüketici isteklerinin değişmesine yol açmakta ve şirketlerin globalleşmesine neden olmaktadır. Dikkat çekici diğer detay ise çalışanların içinde bulundukları sektörün %63,3 oranının inşaat sektörü olduğudur. İşletme sahibi veya ortağı olan katılımcılar %15' lik bir oranı simgelerken, en fazla anket sayısı alt düzey yöneticilerden elde edilmiştir (%35,8). Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise %44,2 ile üniversite mezunlarının ön planda olduğu görülmektedir. Ayrıca 25 katılımcı yüksek lisans, 1 katılımcı da doktora mezunudur. Tablo 9.'da katılımcıların yaş ortalaması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 9. Ankete Katılanların Yaş Ortalaması

Yaş Ortalaması		
N	Anket sayısı	120
	Eksik	0
Ortalama		38,2
Medyan		38
Std. Sapma		7,43894

Katılımcıların yaş ortalamasına bakıldığında bu rakamın 38,2 olduğu görülmektedir. Aynı şekilde medyanın da 38 olduğu tespit edilmiştir. Yaş ortalaması Türkiye' deki emeklilik yaşı düşünüldüğünde literatürde orta kariyer dönemi olarak adlandırılan ve aynı zamanda kişilerin ekonomik bağımsızlıklarını ilan ettikleri yaş aralığına tekabül etmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bir çalışanın gerçek anlamda kariyer planlaması yapabildiği ve aldığı maaşla yatırım yapma imkânı sağlayabildiği bir dönem olarak nitelendirilebilir. Bu nedenlerden dolayı örneklem grubundaki bu yaş ortalamasının algısal anlamda araştırma sonuçlarına olumlu katkı sağladığı düşünülmüştür.

4.5. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin önceki bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen ölçeğin güvenilirlik analizleri araştırmamız kapsamında bir hayli önemli bir yere sahiptir. Güvenilirlik, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlı sonuçları ifade eder. Kısaca; güvenilirlik bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ifade eder (Kösedoğru, 2014, 55). Tablo 10.'da bağımlı ve bağımsız değişkenlerin güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 10. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach' s Alpha (α) Değeri
Öğrenen Organizasyonlar	15	0,936
Yenilik	5	0,872
Değişim Mühendisliği	15	0,936
Firma Performansı	10	0,937
Tüm Değişkenler	45	0,970

Tüm araştırma ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla öncelikle ölçekte yer alan değişkenlerin Cronbach' s Alfa değerlerine bakılmıştır. 45 sorudan oluşan araştırma ölçeği güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda Cronbach's Alpha değeri 0,970 olarak tespit edilmiştir. Eşik değer olan 0,700' ün oldukça üzerinde olan bu değer sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için fazlasıyla yeterlidir. Ortaya çıkan bu sonuç anket sorularının çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşıldığına ve içsel tutarlılığının olduğuna işaret etmektedir. Araştırmada faktör analizine geçmeden önce tüm ölçek gruplarının ayrı ayrı analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar tablo 10'da görülebileceği gibi bu rakamın altında kalmıştır. Bunun nedeni anketin bir bütün olarak algılanması ve soruların bu doğrultuda cevaplandırılmasıdır.

Tablo 10.'da görüldüğü üzere en yüksek güvenilirlik oranı firma performansı faktöründe ortaya çıkmıştır. Bu durumun olası iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, firma performansı ölçek sorularının diğer ölçek sorularına oranla, daha net ve anlaşılır olmasıdır. İkinci olasılık ise, firma performansı ölçek sorularına anketi dolduranların aynı yönde ve benzer şekilde cevap vermiş olmalarıdır. Bu ek analizler sonucunda ölçeklerde kullanılan değişkenlerin hangi başlıklarda toplandıklarını bulmak amacıyla keşifsel olan faktör analizi kullanılacaktır.

4.6.Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi olan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002, 472).

Araştırma ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı öncelikle araştırılmıştır. Aşağıdaki bölümlerde modelin test edilmesi için kullanılan faktörel bileşenlere ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin doğrulanması ayrı ayrı yapıldıktan sonra araştırma modeli korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak bir bütün olarak test edilecektir. Tablo 11.'de öğrenen organizasyon ölçeğinin faktör analizi gösterilmektedir.

Tablo 11.Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Tedbir		0,892
Küresellik ve Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1158,920
	df	105
	Sig.	,000

Yapılan ilk analiz öğrenen organizasyon üzerinde gerçekleştirilmiştir. Öğrenen organizasyon değişkeninin faktör dağılımı sonuçları tablo 13.'de gösterilmektedir. Analiz yapılırken SPSS' de faktör sayısı önceden belirlenip

hiçbir zorlama yapılmamıştır. Böylelikle anketi dolduranların cevaplarına hiçbir şekilde müdahale edilmemiş ve veriler objektif bir şekilde analiz edilmiştir. Öğrenen organizasyon kendi içerisinde 2 alt faktöre ayrılmıştır. KMO değeri ise 0,892 olarak tespit edilmiştir. Bu değer tablo 12.'de görüldüğü gibi mükemmel çok yakın bir orandır. Tablo 12.'de KMO değerlerine ait ölçütler ve açıklamalar gösterilmektedir.

Tablo 12.Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

KMO değerleri ölçüt ve açıklamaları tablo 12.'de görüleceği gibi faktör analiz yorumlarında çok önemlidir. Faktör analiz sonuçlarında $0.60 \leq KMO \leq \dots$ arasındaki ölçüt alan değişken kötü olarak açıklanmaktadır. $0.70 \leq KMO \leq 0.60$ arasındaki ölçüt zayıf, $0.80 \leq KMO \leq 0.70$ arasındaki ölçüt orta, $0.90 \leq KMO \leq 0.80$ arasındaki ölçüt iyi ve $1.00 \leq KMO \leq 0.90$ ölçüt ise mükemmel olarak açıklanmaktadır.

Güvenirlilik analizleri yapılan değişkenler üzerinde faktör analizi uygulanarak bir sonraki analize geçilecektir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler öncelikle faktör analizleri ve sonrasında sorularıyla birlikte aldığı faktör yükleri ile değerlendirilerek yorumlanacaktır. Tablo 13.'de öğrenen organizasyon değişkeni faktör analizine tabi tutularak aldığı faktör yükleri ile soruları birlikte gösterilmektedir.

Tablo 13.Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Soruları ve Faktör Analizi

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi		
Anket Soruları	1	2
İşletmemizin rekabet avantajı yaratmasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.		
İşletmemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.		0,620
İşletmemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil yatırım olarak görülmektedir.		0,806
İşletmemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.		0,651
İşletmemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak amaç birliği vardır.	0,745	
İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	0,821	
Tüm çalışanlar işletmemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	0,767	
Çalışanlar kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	0,819	
İşletme olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.	0,722	
İşletmemizde çalışanlar, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	0,655	
İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	0,637	
İşletmemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	0,529	0,591
İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız.		0,764
İşletmemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar (sistem vb.) vardır.		0,583
İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularız.		0,566

Öğrenen Organizasyon faktörü kendi içinde 2 alt faktöre ayrılmıştır. Bunlardan ilki birlik ve otokontrol diğeri ise öğrenme algısı olarak isimlendirilmiştir. Ayrıca, öğrenen organizasyon KMO değeri 0,892 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, faktör analizi sırasında, 0,500'den daha düşük yük alan 1 numaralı soru gerekli faktör yükü almadığı için ölçekte bu aşamada analizden çıkartılmıştır.

Tablo 14. Değişim Mühendisliği Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Tedbir		0,913
Küresellik ve Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1293,625
	df	105
	Sig.	,000

Yapılan bu analiz değişim mühendisliği üzerine gerçekleştirilmiş ve KMO değeri mükemmel olarak yorumlanarak değeri 0,913 olarak tespit edilmiştir. Tablo 15.'de değişim mühendisliğinin faktör dağılımı ile soruları gösterilmektedir.

Tablo 15. Değişim Mühendisliği Ölçeğinin Soruları ve Faktör Analizi

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi		
Anket Soruları	1	2
Süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri öngörür.	0,763	
Değişim Mühendisliği'nin başarılı olması için en üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır.	0,722	
Değişim Mühendisliği uygulamalarındaki iki ana örgütsel problem değişime karşı gösterilen direnç ve teknolojik sınırlamalardır.	0,724	
Örgütlerde işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar.	0,850	
Örgütlerin yapılarının hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmesini sağlar.	0,811	
İcat, keşif, yaratıcılık ve sentez içerir.	0,816	
Değişim Mühendisliği, geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmektir.		0,841
Şirketin baştan aşağıya yeniden yaratılmasıdır.		0,856
İşe sıfırdan başlamak demektir.		0,861
Değişim Mühendisliği sistemi geliştirmekten çok, köklü değişimi amaçlar.		0,713
Değişim Mühendisliği uygulamalarında işler tek bir iş olarak birleştirilmeli ve kararlar işin yerine getirildiği noktada alınmalıdır.	0,505	0,611
Değişim Mühendisliği uygulanan süreçlerin en önemli ortak özelliklerinden biri de standartlaşmanın kaldırılmasıdır.		0,706
Değişim Mühendisliği uygulamalarında, ekonomik değer yaratmayan anında kontrol mekanizmaları yerine genel kontrol mekanizmaları kullanılmalıdır.	0,517	0,626
Şirketimizde; benzer işletmeler ile kıyaslama yapmak amacıyla bilgi alış verişinde bulunmaktadır.	0,678	

Değişim Mühendisliği faktörü kendi içinde 2 alt faktöre ayrılmıştır. Bunlardan ilki yapısal değişim diğeri ise yeniden yapılanma olarak isimlendirilmiştir. İsimler sorulara bakılarak anlam kazandırılarak verilmiştir. Ayrıca değişim mühendisliği KMO değeri 0,913 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, faktör analizi sırasında, 0,500'den daha düşük yük alan faktör olmadığından ölçekte tüm sorular yorumlarda kullanılmıştır. Tablo 16.'da yenilik ölçeğinin faktör analizi gösterilmektedir.

Tablo 16.Yenilik Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Tedbir		0,837
Küresellik ve Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	298,690
	df	10
	Sig.	,000

Yapılan bu analiz yenilik üzerinde gerçekleştirilmiştir. Analiz yapılırken SPSS' de faktör sayısı önceden belirlenip hiçbir zorlama yapılmamıştır. Böylece anketi dolduranların cevaplarına hiçbir şekilde müdahale edilmemiş ve veriler objektif bir şekilde analiz edilmiştir. Yenilik değişkeni kendi içerisinde alt faktöre ayrılmamıştır. KMO değeri ise 0,837 olarak tespit edilmiştir. Yenilik değişkeninin faktör dağılımı ve soruları tablo 17.'de gösterilmektedir.

Tablo 17.Yenilik Ölçeğinin Soruları ve Faktör Analizi

	Bileşen
Anket Soruları	1
İşletmemiz sık sık yeni fikirler dener.	0,819
İşletmemiz işleri başarmak için yeni yollar arar.	0,840
İşletmemiz faaliyetleri geliştirecek yeni metodlar dener.	0,860
İşletmemiz pazarda yeni mal ve hizmetleri sunan işletmeler arasındadır.	0,772
İşletmemizin ortaya çıkardığı yeni mal ve hizmetler son 3 yıl içinde artmıştır.	0,797

Yenilik faktörü kendi içinde alt faktörlere ayrılmamıştır. Sadece beş sorudan oluştuğu için tek bir faktör olarak kümelenmiştir. Bu nedenle hiçbir isim değişikliğine gidilmeden diğer analizlere dâhil edilmiştir. Ayrıca mükemmele yakın bir olan KMO değeri 0,837 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, faktör analizi sırasında, 0,500'den daha düşük yük alan faktör olmadığı için ölçekte tüm sorular yorumlarda kullanılmıştır. Tablo 18.'de firma performansı ölçeğinin faktör analizi gösterilmektedir.

Tablo 18.Firma Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Tedbir		0,888
Küresellik ve Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	909,006
	df	45
	Sig.	,000

Yapılan bu analiz firma performansı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Analiz yapılırken SPSS' de faktör sayısı önceden belirlenip hiçbir zorlama yapılmamıştır. Bu sayede anketi dolduranların cevaplarına hiçbir şekilde müdahale edilmemiş ve verilerin objektif bir şekilde analiz edilmesi sağlanmıştır. Firma performansı toplam on sorudan meydana gelmiş ve kendi içerisinde alt faktöre ayrılmamıştır. Ayrıca herhangi bir isim değişikliğine gidilmemiştir. Mükemmele yakın olan KMO değeri ise 0,888 olarak tespit edilmiştir. Her soru kendi faktör yükü almış ve tüm faktörler 0,888'in altında çıkmıştır. Tablo 19.'da firma performansı ölçeğinin faktör analizi, soruları ve soruların aldığı faktör yükleri gösterilmektedir.

Tablo 19.Firma Performansı Ölçeğinin Soruları ve Faktör Analizi

Bileşen	
Anket Soruları	1
Öz sermayenize oranla net karlılığınız	0,806
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	0,839
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net karlılığınız	0,805
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,762
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,835
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	0,817
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	0,758
Çalışan sayınızdaki artış	0,747
Yeni müşteri sayınızdaki artış	0,818
Genel olarak pazardaki rekabet gücünüzdeki artış	0,804

Son olarak, araştırmanın bağımlı değişkeni olan firma performansına ait tüm değişkenler tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu durum bize soruların çalışanlar tarafından bütünlük olduğu varsayılarak cevaplandığını göstermektedir. Firma performansı değişkeninin faktör dağılım sonuçları tablo 4.19.' de gösterilmektedir. Firma performansı faktörünün KMO değeri 0,888 olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişkenin faktör analizi ile birlikte bir sonraki aşamada uygulanacak olan korelasyon analizinin tüm bileşenleri hazır hale getirilmiştir.

4.7.Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini veya gücünü belirtmek için en sık kullanılan istatistik yöntemine korelasyon analizi denir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bir analiz olup, korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon analizi, sebep-sonuç ilişkisini göstermemektedir. Bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da iki bağımsız değişken arasında da etkileşim olup olmadığı aranabilmektedir. Korelasyon katsayısı bir oran olup, -1 ile +1 arasında bir değer

almaktadır. Pozitif değerler; direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil ederken, negatif değerler ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayının sıfır (0) değerini alması ise araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Kösedağı, 2014, 58). Tablo 20.'de değişkenlere ait korelasyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 20. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

		Birlik ve Otokontrol	Öğrenme Algısı	Yenilik	Yapısal Değişim	Yeniden Yapılanma	Firma Performansı
Birlik ve Otokontrol	Pearson Correlation	1	,776**	,654**	,738**	,441**	,686**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0
	N	120	120	120	120	120	119
Öğrenme Algısı	Pearson Correlation	,776**	1	,656**	,729**	,424**	,661**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0	0
	N	120	120	120	120	120	119
Yenilik	Pearson Correlation	,654**	,656**	1	,648**	,356**	,644**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0
	N	120	120	120	120	120	119
Yapısal Değişim	Pearson Correlation	,738**	,729**	,648**	1	,643**	,761**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0
	N	120	120	120	120	120	119
Yeniden Yapılanma	Pearson Correlation	,441**	,424**	,356**	,643**	1	,540**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0		0
	N	120	120	120	120	120	119
Firma Performansı	Pearson Correlation	,686**	,661**	,644**	,761**	,540**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	
	N	119	119	119	119	119	119

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizlerine müteakiben ölçekte yer alan tüm değişkenlerin alt faktörleriyle birlikte karşılıklı ilişkilerini incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi kapsamında, öğrenen organizasyon ve değişim mühendisliği faktörleri alt boyutlarının yanı sıra, tüm değişkenler analize dâhil edilmiştir. Analize bakıldığında tüm bileşenlerin hem birbirleriyle hem de firma performansı ile ilişkili olduğu gözlemlenmektedir. İlk olarak, öğrenen organizasyonun alt faktörleri incelendiğinde, birlik ve otokontrol' ün öğrenme algısı ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç bize alt kümeler arasında etkileşim olduğunu göstermektedir. Esas olarak, birlik ve otokontrol ile firma performansı arasındaki korelasyon seviyesi 0,686 olarak tespit edilmiştir. Öğrenme algısı ve firma performansı arasındaki korelasyon seviyesi daha düşük olup, 0,661' dir. Analizde dikkat çeken en önemli unsurlardan birisi de öğrenen organizasyona bağlı alt faktörler olan birlik ve otokontrol ile öğrenme algısının arasında 0,776'lık bir ilişki olduğudur. Kısaca, öğrenen organizasyonun iki alt faktörünün de firma performansı ile etkileşim halinde olduğu görülmektedir. Değişim mühendisliği faktörünün alt faktörlerinden olan yapısal değişim ile firma performansı arasında 0,761'lik bir korelasyon bulunmuştur. Bununla birlikte yeniden yapılanma ile firma performansı arasında 0,540'lık bir ilişki vardır. Yapısal değişim ile yeniden yapılanma arasında 0,643'lük bir ilişki olduğu görülmektedir. Alt faktörlerin hem birbirleri ile hem de diğer alt ve ana faktörlerle etkileşimi bulunmaktadır. Aynı şekilde yenilik ile firma performansı faktörlerine bakıldığında 0, 644'lük bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte yeniden yapılanma ile yenilik faktörü arasında empati faktörü 0,356 düzeyinde, öğrenme algısı faktörü ile 0,424 düzeyinde ilişki vardır. Yeniden yapılanma faktörü firma performansı ile 0,540' lık ilişkilidir. Özellikle yapısal değişim faktörü bağımlı değişken olan firma performansı ile %761'lik korelasyon yüküyle performans üzerinde en yüksek etkiye sahiptir. Etkileşimlerinin pozitif ve doğrusal yönde olduğu bulunmuştur. Bu analizde dikkat çekici en önemli unsur 3 bağımsız değişkenin alt bölümleri ile birlikte bağımlı değişken olan firma performansı üzerinde etkili olduğunun ortaya çıkmasıdır. Ayrıca değişkenlerin kendi içlerinde yüksek ilişkiye sahip oldukları görülmektedir.

Örneğin, öğrenen örgütün alt faktörleri kendi içerisinde 0, 776' lık ilişki düzeyine sahiptir.

Korelasyon tablosu araştırmacılara birebir ilişkilerdeki anlamlılık düzeylerini gösterdiği için ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı, birbirlerini gölgeleme ihtimallerinin olduğu bir araştırmada çoklu regresyon modelleri kullanılmalıdır. Bu nedenle, araştırmanın bundan sonraki kısmında regresyon analizlerine yer verilecektir.

4.8.Regresyon Analizi

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan analiz yöntemidir. Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza destek olur (Burmaoğlu, 2013, 13-14). Araştırmada çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 21.' de regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

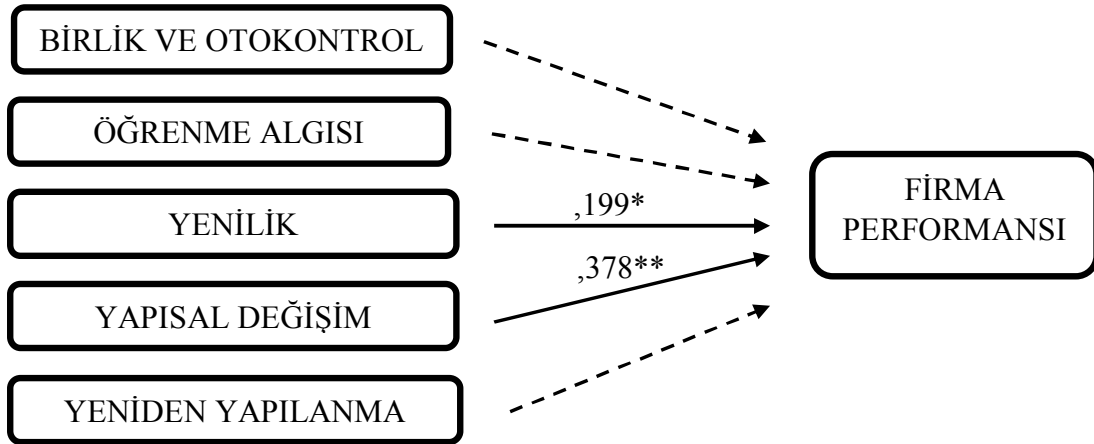
Tablo 21.Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmış Katsayılar				
		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	0,469	0,364		1,288	0,200
	Birlik ve Otokontrol	0,171	0,099	0,170	1,720	0,088
	Öğrenme Algısı	0,072	0,103	0,069	0,700	0,486
	Yenilik	0,195	0,079	0,199*	2,469	0,015
	Yapısal Değişim	0,370	0,105	0,378**	3,514	0,001
	Yeniden Yapılanma	0,101	0,061	0,123	1,664	0,099
F: 40,932				R ² : 0,644		

Bağımlı Değişken: Firma Performansı *P < 0,05 ** P < 0,01

Regresyon analizinde ilk olarak öğrenen organizasyonlar, yenilik ve değişim mühendisliğinin tüm faktörleri değerlendirmeye alınmıştır. Toplam dört alt bağımsız değişken ve bir üst bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin dâhil edildiği analizde ortaya çıkan bulgular, yenilik ve yapısal değişim faktörlerinin

firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir. Firma performansındaki değişimlerin bu iki bağımsız değişken tarafından gerçekleştiği açıklanmaktadır. Öğrenen organizasyonun alt faktörlerinin ve değişim mühendisliğinin alt faktörü olan yeniden yapılanmanın firma performansını etkilemediği görülmüştür. Beta değerlerine bakıldığında en yüksek oran yapısal değişim faktöründe 0,378 ile görülmektedir. F değerinin 40,932 bulunduğu modelde anlamlı çıkan bağımsız değişkenlerin hata oranı %5'in altındadır. Regresyon analizinde değerlendirme yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, belirlilik (determinasyon) katsayısıdır. Bağımlı değişkenlerdeki değişimlerin 0,644' ü yenilik ve yapısal değişim faktörleri tarafından açıklanmaktadır. Geri kalan %35.6' lık kısım bu testin araştırma konusu değildir. Bu modelde, 0,644 olan bu katsayı sosyal bilimler alanında kabul edilen ortalamanın yaklaşık 2 katıdır. Şekil 6.' da öğrenen organizasyon alt faktörleri, yenilik faktörü ve değişim mühendisliği alt faktörlerinin firma performansı üzerindeki etkileri gösterilmektedir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

Şekil 6.'da kesik çizgili oklar firma performansı üzerinde etkisi olmayan değişkenleri ifade ederken, düz oklar firma performansının değişkenden etkilendiğini ifade etmektedir. Regresyon analiz sonuçlarına bakılarak hazırlanan araştırma modelinde yenilik ve yapısal değişim çalışmalarının firma performansına doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğunu, birlik ve otokontrol, öğrenme algısı ve yeniden yapılanma faktörlerinin ise firma performansına etkisi olmadığını göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, öğrenen organizasyonlar, yenilik ve değişim mühendisliğinin firma performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmalar ışığında, yapısal değişim uygulamalarına sahip ve yeniliği takip eden işletmelerin firma performanslarının yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar işletme çalışanları ve akademisyenler için oldukça anlamlıdır. Yenilik stratejisi uygulayan bir işletme yapısal değişim uygulamalarını kullanarak firma performansını arttırabilmektedir. Çünkü yeniliği takip etmek ve yenilikçi hareket ederken yapısal değişim uygulamaları ile firma performansını olumlu etkileyerek net karlılığını arttırmaktadır. İşletmenin kendisini yenilemesi, rekabet avantajı sağlamasına dolayısıyla yaşamını uzun yıllar devam ettirmesine destek olurken firmanın performans düzeyini de olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmada, öğrenen organizasyon ve değişim mühendisliği birbirini etkiler nitelikte çalışmalardır. Bu durum araştırmaya katılan kişiler tarafından anlamlı bulunmaktadır. Bununla birlikte öğrenen organizasyon çalışmaları tek başına firma performansını etkileyememektedir. Öğrenen organizasyon ve değişim mühendisliğinde yeniden yapılanma birbirini desteklemekle birlikte kullanımları farklılıklar içermektedir. Amaç olarak öğrenen organizasyon öğrenmeyi hedef alırken, değişim mühendisliği değişimi gerçekleştirmeyi hedef almaktadır. İşletmelerin öğrenmeye olan ilgileri ve çalışanların öğrenme algısına sahip olmaları örgütün gelişmesi açısından faydalıdır fakat araştırmaya göre öğrenme algısına sahip olmanın firma performansına doğrudan etkisi bulunmamaktadır. İşletmelerde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel amaç olmakla birlikte çalışanların öğrenmesi bir harcama değil, yatırım olarak görülmelidir. İşletmelerde öğrenmeye verilen desteğin de firma performansına doğrudan etkisi bulunmadığı analizde görülmektedir. İşletmelerde yönetici ve çalışanların deneyimlerini canlı tutan bir diyalog geliştirilmeli ve başarısızlıkla sonuçlanan faaliyetler analiz edilerek işletme geneli ile paylaşılmalıdır. İşletmedeki bu bilgi paylaşımı ile kendi içerisinde ortak amaç ve vizyon birliğine varabilir fakat tüm bu öğrenme ile ilgili kavramların uygulanması firma performansını doğrudan etkilemez. Ayrıca çalışanlar öğrendikleri ve ortak amaç birliğine vardığı işletmede işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı

olarak da bulunmayı talep edebilirler. İşletme kendi karar ve faaliyetlerini sürekli sorgulayarak hareket edebilir ama bu durumun da firma performansına doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Çalışanlar öğrenmek için piyasa ve piyasa şartlarını sürekli sorgulayabilirler ama bu öğrenme kendi gelişimlerinde bir değer yaratırken firmanın karlılığını doğrudan etkilememektedir. Müşterilerinde satın alacakları ürün veya hizmetin pazarını sorgulamalarının firma performansına doğrudan etkisi yoktur.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında sebep-sonuç ilişkisinin incelendiği analiz kısmında sadece iki faktörün yüksek beta değeri alıp anlamlı çıkması ve diğer 3 alt faktörü gölgelemesi belki de araştırmanın en çarpıcı sonucudur. Tüm değişkenler birbirleriyle yüksek ilişki içerisindeyken yapısal değişim ve yenilik faktörleri çalışanların ve yöneticilerin daha fazla önem vermeleri nedeniyle baskın faktör olarak ön plana çıkmışlardır. Bir şirketin mali ve büyüme performansını arttırmak için süreçlerin hızlı ve kökten değişmesi, üst yönetimin sürekli kontrolü elinde tutması, icat ve keşiflere öncelik vermesi büyük önem taşımaktadır. Yine aynı şekilde ürün, hizmet ve süreçlerdeki yeniliklere verilen önem ve yapılan yatırımlar işletme performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Yöneticiler doğru bir değişim mühendisliği tekniği kullanarak firma performansını arttırabilirler. Aynı şekilde bir şirketteki Ar-Ge bütçesinin desteklenmesi ve inovasyona yapılan yatırım dinamik bir piyasada ayakta kalmak için zorunluluk haline gelmiştir. Ortaya çıkan analiz sonuçları firmaların değişime hızlı adapte olmaları ve yenilik stratejileri konusunda öncü şirket olmaları gerektiğini göstermektedir.

Yapısal değişim ve yeniliğin firma performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar yönetici ve akademisyenler için bir hayli anlamlıdır. Yöneticilerin işletmelerine hızlı ve kökten değişimler getirerek pazarda güçlü bir yere sahip olmaları beklenir. Araştırmaya göre, hızlı ve kökten değişimin firma performansına olumlu katkıları olduğu yani firma performansını doğrudan etkilediği görülmektedir. Çünkü değişimin en önemli özelliği hızıdır ve bu hıza yetişmek kolay değildir, risk almak ve kökten değişimler yaparak firma performansı arttırılabilir. Risk alarak değişimleri kökten hızlı bir şekilde yaşama geçiren yönetici işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlamalıdır. Değişim mühendisliği üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmelidir. Değişim mühendisliğini

gerçekleştiren üst düzey yönetici değişime karşı iç ve dış dirençlerin olacağını da hesaplamalı ve bu doğrultuda mantıklı kararlar almalıdır. Ayrıca, bir risk olan teknolojinin her geçen gün geliştiği dünyamızda firmaların bu teknolojiyi takip etmesi firma performanslarını arttırmaktadır. Yöneticiler yapısal değişimi gerçekleştirirken mantıklı gördükleri yerde işi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yani değişimi mantık çerçevesinde düşünerek uygulamaları gerekmektedir. Değişim mühendisliği uygulamalarını gerçekleştiren üst düzey yöneticiler yönetimi hiyerarşiden sadeliğe doğru değiştirmelidir. Günümüzde de örnekleri bulunan başarılı işletmelerde hiyerarşik yapı yerini sadeliğe bırakmış ve zamanla daha samimi ve başarılı işletmeler çoğalmıştır. Aynı zamanda firma performansını arttırmak için pazarda bulunan benzer işletmelerle aralarında kıyaslama teknikleri kullanmaları gerekmekte ve bu doğrultuda gerekli görülüyorsa tekrar değişikliklere gidilmelidir. Firmalar pazardaki benzer işletmeler ile bilgi alış verişinde bulunarak performanslarını yükseltebilirler. Bu bilgi alışverişi, işbirliği kurulmasına, takım çalışması ruhunun yaratılmasına aracılık edecek ve firma performansını pozitif yönde etkileyecektir. Böylece hem firmanın performansı yükselişe geçip hem de pazarda işbirliği ivme kazanacaktır. Üst düzey yöneticilerin benzer işletmelerle kıyaslama ve işbirliği yapmaları gerekmekte olup, bunu yönetim stratejisi olarak kabul ederek yürütmeleri firmanın performansını arttırarak, firmaya başarı ve ustalık sağlayacaktır. Tüm bunlara ek olarak pazara yeni ürün veya hizmetler sunabilen ve bu pazardaki yeni ürün veya hizmetin pazardaki sürecini yönetebilen işletmeler başarıyı yakalayabilirler. Bununla birlikte işletmelerin pazardaki ürün açıklarını keşfetmeleri, pazara bu açıkları giderecek yeni ürünler sunmaları başarı getirecektir.

İşletmeler kendilerini yeniliğe ve değişime kapatmamalıdır. Yeniliği getirebilmek için sık sık yeni fikirler denemeleri başarılı olmalarını sağlar. Pazara yenilik sunmayan işletmelerin performansı yenilik sunanlara oranla daha düşük olacaktır. Bu değişim ve yenilik süreklilik kazandığı zaman ise pazar hareketlenecek ve işletme de kazanacaktır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken bazen tıkanıklıklar yaşayabilirler ve bu durumu aşmak için yeni yollar ararlar. Başarılı işletmeler yeni yollar aramaktan çekinmeyen işletmelerdir. Faaliyetlerini gerçekleştirirken yeni metotlar deneyen işletmelerin performansı ve karlılık oranlarının diğerlerine oranla yüksek olması beklenmektedir.

Değişim mühendisliği teknikleri uygulanırken geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmek firma performansını arttırmamaktadır. Bunun nedeni geçmişe bakarak geleceğin tasarlanması gerektiği şeklinde açıklanabilir. Tüm kuralların bir kenara itilmesi çok büyük bir risk taşımaktadır. Kurallar işletmenin disiplini için gerekli bir faktördür. Şirketin baştan aşağıya yeniden yaratılmasının firma performansına olumlu etkisi bulunmamaktadır. İşe sıfırdan başlamak yerine var olan değerler yenilenerek ve geliştirilerek işlem uygulanmalıdır. Standartların kaldırılması firma performansının performansa olumlu etkisi olacağı söylenemez. Bir işletmede sorunlar olduğunda müdahale gecikmemeli ve anında çözüm mekanizmaları uygulanmalıdır. Genel kontrol mekanizmaları ile takip edilen işletmeler de bu uygulamanın performansa olumlu etkisi olduğu bulunmamıştır.

Araştırmanın en önemli kısıtı olarak tespit edilen örneklem kitlesinin küresel ölçeğe kıyasla yetersiz kalmasıdır. İlerleyen zamanlarda bu alanda çalışma yapacak akademisyenlere daha geniş bir örneklem kitlesine ulaşmaları gerektiği konusunda öneride bulunmaktadır.

Hipotezler

H1. Firmaların öğrenen organizasyon stratejisi kullanmaları performanslarını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Anketin ilk 15 sorusunun incelemiş öğrenen organizasyon faktörü, anketin 41-45 arasındaki soruların incelemiş olduğu firma performansı faktörü ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine göre öğrenen organizasyonun firma performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H1 hipotezi doğru kabul edilmemektedir.

H2. Firmaların yeniliğe verdikleri önem performanslarını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Anketteki 16-20 arasındaki soruların incelemiş olduğu yenilik faktörü, anketin 41-45 arası soruların incelemiş olduğu firma performansı faktörü ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine göre yeniliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Böylelikle H2 hipotezi doğru kabul edilmiştir. Beklenildiği gibi şirketlerde yenilik firmaların performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemiştir. Hipotez ile sonuç beklenen yönde çıkmıştır.

H3.Firmaların değişim mühendisliği tekniklerini kullanmaları performanslarını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Anketteki 21-35 arasındaki soruların incelemiş olduğu yenilik faktörü, anketin 41-45 arası sorularının incelemiş olduğu firma performansı faktörü ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine göre değişim mühendisliği faktörünün alt faktörü olan yapısal değişim faktörünün firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişim mühendisliği ana faktörünün alt faktörü olan yeniden yapılanmanın firma performansına pozitif ve doğrusal yönde etkisi bulunmamaktadır. Böylelikle H3 Hipotezi kısmen doğru kabul edilmiştir. Şirketlerde yapısal değişim çalışmaları firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemiştir. Hipotez ile sonuç kısmen beklenen yönde çıkmıştır.

Yapılan birçok araştırmaya göre, yeniliğin firma performansını arttıran bir değer olduğu görülmektedir. Firmalar performansını yükseltmek için yenilik çalışmaları yaparak rekabet üstünlüğü kazandıkları gibi yaşamlarını devam ettirebilmeleri de bu çalışmalarla sağlanır. İşletmeler piyasada varolan yenilikleri takip ederek ve piyasaya yeni mal veya hizmetler sunarak performans düzeylerini arttırabilirler. Buna ek olarak işletmelerde inovasyon düşüncüyü destekleyen seminer ve eğitimler ile firmalarına bir farkındalık kazandırabilirler.

Özetle, tüm bu sonuçlara genel olarak bakıldığında mali ve büyüme performansında artış bekleyen firmaların çalışan yapısına uygun bir yönetim modeli belirlemeleri, örgüt alt yapısı ve kültürüne uygun bir yapısal değişikliğe gitmeleri ve inovasyonu bir rekabet stratejisi olarak benimseyip içinde bulundukları dinamik pazarda büyüme stratejileri izlemesi gerekmektedir. Her sayısal araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki ve en önemlisi, araştırma evreninin ve örneklem grubunun dar kapsamlı olmasıdır. İkinci olarak anketin uygulandığı çalışan ve yöneticiler bazı soruları yanıtlamakta çekince

göstermişlerdir. Son olarak da bu konuyla ilgili kurulan araştırma modeli eldeki ölçeklerle sınırlıdır. Küresel anlamda bir genelleme yapmak için daha fazla örnekleme ve herkes tarafından anlaşılır ölçeklere ihtiyaç duyulacaktır.

KAYNAKÇA

- Ak, M. (2006), **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri (Uşak İli Örneği)**.
- Akçakaya, M., ve Yücel, N. (2007), **Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, Sayıştay Dergisi, (66-67), 3-34.
- Akgeyik, T. (2013), **Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı**, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, (40).
- Avcı, U. (2009), **Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme**, Zonguldak Karaelmas University Journal Of Social Sciences, 5(10).
- Aktan, C. C. (2007), **Yüksek Öğretimde Değişim: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar**, Değişim Çağında Yüksek Öğretim, Yaşar Üniversitesi Yayını, 1, 43.
- Altındağ, E. (2011), **Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**, Doktora Tezi.
- Aşkar, P., ve Akkoyunlu, B. (1993), **Kolb Öğrenme Stili Envanteri**, Eğitim ve Bilim, 17(87).
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009), **Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), 33-44.
- Aydoğan, İ. (2002), **Etkili Yönetim**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 61-75.
- Aydoğan, İ. (2007), **Değişimin Süreci ve Okul Personeli**, Girne Amerikan Üniversitesi Journal Soc. Appl. Sci, 13-24.
- Aydoğdu, İ. B. (2013), **Bilgi Kenti: Bir Değişimin Anatomisi**, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 8(2).

- Basım, N., Şeşen, H., ve Meydan, C. H. (2009), **Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 64(03), 027-044.
- Boztaş, K. (2007), **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Eğitim Dergisi, E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi, (14).
- Budak, G. (1998), **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 99-120.
- Budak, G. (2013), **Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1).
- Bülbül, T. (2012), **Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği' nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12(1), 157-175.
- Büyüköztürk, Ş. (2002), **Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32(32), 470-483.
- Can, H., ve Tecer, M. (1978), **İşletme Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü**.
- Cenker, B., ve Akgül, E. (2011), **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi**, Sakarya Üniversitesi Journal Of Education, 1(1), 26-31.
- Ceyhan, E., ve Summak, S. M. (1999), **Haşlanmış Kurbağa ve Değişim Yönetimi**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 5(4), 521-544.
- Çalık, T. (2003), **Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 9(4), 536-557.

- Çelik, N. (2013), **Ulusal Yenilik Stratejisi ve Girişimlerde Yenilikçilik**, İstanbul Journal Of Social Sciences, 6.
- Çelik, V. (1998), **Eğitimde Dönüşümcü Liderlik**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(4), 423-442.
- Çınar, İ. (2005), **İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi**, Ege Eğitim Dergisi, 6(1).
- Çobanoğlu, F. (2008), **Değişim Mantığını Anlamak: Akış ve Dönüşüm Olarak Örgüt**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(23), 110-119.
- Çolakoglu, M. (2005), **Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik**, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 63-77.
- Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R., ve (Ed) Uçkun, G. (2002), **Modern Yönetim Yaklaşımları**, 1.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Demirbaş, M., ve Yağbasan, R. (2005), **Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi**, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18(2), 363-382.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010), **Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma**, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1).
- Duran, C., ve Saraçoğlu, M. (2009), **Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci**, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 57-71.
- Durna, U., ve Babür, S. (2011), **Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları**, Journal Of Alanya Faculty Of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 3(1).

- Ecevit Satı, Z., ve Işık, Ö. (2011), **İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (Vol. 9/2), 538-559.
- Eleren, A., Bektaş, Ç., ve Akyüz, Y. (2003), **Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar ve Finansal Etkileri**.
- Ensari, H. (1998), **Öğrenen Organizasyon Olarak Okul**.
- Erdem, E., ve Demirel, Ö. (2002), **Program Geliştirmede Yapılandırmacılık Yaklaşımı**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(23).
- Erdem, O., ve Dikici, A. M. (2009), **Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 29(29).
- Erdoğan, İ. (2012), **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Ankara: Pegem Akademi.
- Erdoğan, S. (1999), **Temel İnsan Sermayesi Modeli: Seçilmiş İllerde Ekonometrik Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1).
- Erigüç, G., ve BALÇIK, P. Y. (1992), **Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 1(1).
- Eser, G., ve Ensari, Ş. (1998), **Yönetim ve Organizasyon, Yöneticinin Bilgi Paylaşım Davranışının, Çalışanların Bilgi Paylaşımı Sonucu Değersiz Olma Kaygısı Üzerindeki Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Üzerindeki Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları, Konya.
- Gizir, S. (2008), **Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme**. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(2).

- Gökbunar, R., ve Ünal, A. G. (1999), **Yönetimde Dinazorlaşma Sendromu ve Kamu Yönetiminde Değişim**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1).
- Gökçe, F. (2004), **Okulda Değişimin Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(2).
- Güçlü, N., ve Şehitoğlu, E. T. (2006), **Örgütsel Değişim Yönetimi**, Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13).
- Güçlü, N., ve Türkoğlu, H. (2003), **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları**, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(2).
- Güleş, H., ve Çağlayandereli, M. (2012), **Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)**, Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 36(1), 183-197.
- Güven, M., ve Kürüm, D. (2006), **Öğrenme Stilleri ve Eleştirel Düşünme Arasındaki İlişkiye Genel Bir Bakış**.
- Güven, Y., ve İleri, H. (2003), **Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, 6(1), 87-106.
- İldeniz A., Doğukan A., Pala, B. (Çev), Senge, P. M. (2013), **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Kalkan, V.D. (2006), **Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16(16).
- Karaahmet, M. M. (2010), **Denetim ve Değişim**, Dış Denetim Dergisi, 1.

- Karaöz, M., ve Albeni, M. (2003), **Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(3).
- Kerman, U., ve Öztıp, S. (2014), **Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar-Practices To Affect Public Employees' Resistance To Organizational Change**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10), 1-20.
- Kerman, U., ve Öztıp, S. (2014), **Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı**, Journal Of Süleyman Demirel University Institute Of Social Sciencesyear, 1(19).
- Kılınç, T. (2002), **Liderlik Üzerine Bir Analiz**, Hastane Dergisi (Hospital News), Yıl, 3, 84-88.
- Kıngır, S., ve Mesci, M. (2007), **Öğrenen Organizasyonlar**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 19(19).
- Korkmaz, M. (2005), **Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 11(3), 401-422.
- Korkmaz, M. (2006), **Liderlik Uygulamalarının İçsel Okul Değişkenleri İle Öğrenci Çıktı Değişkenlerine Etkisi**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12(4), 503-529.
- Kösedağı, Y. (2014), **Yöneticilerin Duygusal Zekası ve Yenilikçi Kurum Kültürü İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mercan, B. (2004), **Endüstriyel Gruplarda Öğrenme Süreci ve Sektörel Yapının Oluşmasında Karaman Örneği**, Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Naktiyok, A. (2007), **Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2).
- Oğuztürk, B. S. (2003), **Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 8, 2.
- Öğüt, A., Akgemci, T., ve Demirsel, M. T. (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci**.
- Ölçer, F. (2005), **Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(25).
- Öneren, M. (2012), **İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı**, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 4(7), 161-176.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Savaş, A. (2011), **KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12(1), 58-73.
- Özdemir, M. (1998), **Yönetim ve Organizasyon, Etkili Toplantı Yönetimi**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Avcıol Basım-Yayın, Konya.
- Özdemir, S., ve Cemaloğlu, N. (1999), **Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 5(1), 91-103.
- Özdoğru, M., ve Aydın, B. (2012), **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Özen, Ü., ve Bingöl, M. (2007), **İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt' taki Kobi' lerde Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2).
- Özgen, H., Kılıç, K. C., ve Karademir, B. (2004), **Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2).

- Pira, A., ve Kocabaş, F. (2003), **Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği**.
- Taş, S. (2007), **Eğitimde Yenilemenin Önündeki Engeller (Dört Köşe Tekerlekler)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007 (15).
- Sağsan, M. (2002), **Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde “İnsan” Bilgi Dünyası**, 3(2), 205-230
- Sarıçam, H., Akın, A., Akın, Ü., ve İlbay, A. B. (2014), **Motivasyonel Kararlılık Ölçeğinin Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**, Turkish Journal Of Education, 3(1).
- Saylı, H., ve Tüfekci, A. (2008), **Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30(30).
- Soyak, A. (2007), **Ulusal Yenilik Sistemi ve Kurumsal Arayışlar: ‘Teknoekonomi Enstitüleri’**.
- Soylu, A., ve Öztürk Göl, M. (2010), **Yönetim İnovasyonu**, Sosyoekonomi, 11(11).
- Şahin, A. (2009), **Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10(2), 259-271.
- Şahin, A. (2010), **Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik**, Maliye Dergisi, 159, 21-35.
- Şahin, E., Zerenler M., ve Türker N. (2007), **Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi**, Management, 6(1), 11.
- Şişman, M. (2002), **Öğretim Liderliği**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taylor, F. W., ve (Çev) Akın, H. B. (2005), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**.

- Tepeci, M., ve Koçak, G. N. (2005), **Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1).
- Terzioğlu, M., Avcı, M., ve Gökovalı, U. (2008), **İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3).
- Toker, K. (2007), **Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama**.
- Torun, M., Saridoğan, E., ve Kurt S. (2009), **Yenilik Üretimi (Inovasyon) İle Bilgi ve İletişim Teknolojileri (ICT) Yatırımlarının İnsani Gelişme Endeksine Etkisinin Ekonometrik Analizi**. Yönetim Bilimleri Dergisi, 7(2).
- Töremen, F., ve Çankaya, İ. (2008), **Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi**, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 1(1).
- Tunçer, P. (2011), **Örgütsel Değişim ve Liderlik**, Sayıştay Dergisi, 80, 57-83.
- Tunçer, P. (2013), **Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1).
- Turan, S., Karadağ, E., ve Bektaş, F. (2011), **Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(4), 627-638.
- Uçan, M. Y. (2003), **Değişim Yönetimi ve Bir Kamusal Model Denemesi**, Doctoral Dissertation, Sosyal Bilimler.
- Uysal, H. T., ve Çetin, C. (2012), **Konut Yapı Kooperatiflerinde Güven İlişkisi ve Yeni Bir Yaklaşım: Fonksiyonel Değişim Modeli**, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 8(17), 129-154.

- Yalçın, B., ve Ay, C. (2011), **Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (Vol. 9/1), 15-36.
- Yeşil, S., Çınar, Ö., ve Uzun, E. (2010), **Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması**, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 5(2).
- Yıldız, K. (2012), **Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(25), 177-198.
- Yılmaz, F. (2009), **Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ek-1 Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Öğrenen Organizasyon, Yenilik ve Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

erkutaltindag@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Nuran KAYA (Yüksek Lisans Öğrencisi)

nuran.kaya.1980@gmail.com

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım
	☐ İlaç/Tıbbi Cihaz.
☐ Giyim/Tekstil/Deri	☐ Mak-Teçh/Metal Eşya ☐ Otomotiv
☐ Mobilya	☐ Bankacılık/Finans ☐ Ana Metal
☐ Bilişim	☐ Telekomünikasyon ☐ Diğer
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama
	☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	: ☐ İşletme Sahibi/Ortağı ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici
	☐ Alt kademe yönetici
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
	☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Aşağıdaki sorular şirketinizin Öğrenen Organizasyonu ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
A. Öğrenmeye Olan Kararlılık	1	2	3	4	5	6	7
İşletmemizin rekabet avantajı yaratmasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil yatırım olarak görüşmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B. Paylaşılan Vizyon							
İşletmemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tüm çalışanlar işletmemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C. Açık Fikirlilik							
İşletme olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde çalışanlar, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D. İşletme İçi Bilgi Paylaşımı							
İşletmemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar (sistem vb.) vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular Yenilik ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
YENİLİK	1	2	3	4	5	6	7
İşletmemiz sık sık yeni fikirler dener.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz işleri başarmak için yeni yollar arar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz faaliyetleri geliştirecek yeni metotlar dener.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz pazarda yeni mal ve hizmetleri ilk sunan işletmeler arasındadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin ortaya çıkardığı yeni mal ve hizmetler son 3 yıl içinde artmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin Değişim Mühendisliği ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
A.Değişim Mühendisliği	1	2	3	4	5	6	7
Değişim Mühendisliği, bazı durumlarda kurumun kimliğinin, ürün ve hizmetlerinin yapısının ve temel stratejilerinin yeniden yaratılmasına neden olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri öngörür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Değişim Mühendisliği'nin başarılı olması için en üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Değişim Mühendisliği uygulamalarındaki iki ana örgütsel problem değişime karşı gösterilen direnç ve teknolojik sınırlamalardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgütlerde işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgütlerin yapılarının hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmesini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İcat, keşif, yaratıcılık ve sentez içerir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B.Değişim Mühendisliği Algısı							
Değişim Mühendisliği, geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketin baştan aşağıya yeniden yaratılmasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşe sıfırdan başlamak demektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C.Değişim Mühendisliği Yapısal Kuralları							
Değişim Mühendisliği sistemi geliştirmekten çok, köklü değişimi amaçlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Değişim Mühendisliği uygulamalarında işler tek bir iş olarak birleştirilmeli ve kararlar işin yerine getirildiği noktada alınmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Değişim Mühendisliği uygulanan süreçlerin en önemli ortak özelliklerinden biri de standartlaşmanın kaldırılmasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Değişim Mühendisliği uygulamalarında, ekonomik değer yaratmayan anında kontrol mekanizmaları yerine genel kontrol mekanizmaları kullanılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimizde; benzer işletmeler ile kıyaslama yapmak amacıyla bilgi alış verişinde bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
FİRMA PERFORMANSI	1	2	3	4	5	6	7
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni müşteri sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Genel olarak pazardaki rekabet gücünüzdeki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

05 Nisan 1980 tarihi, İstanbul ili Beyoğlu ilçesi doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi aynı ilçe ve çevre ilçelerde tamamladıktan sonra, 2006 yılında Dumlupınar Üniversitesi Muhasebe Bölümü ön lisans programına kaydoldum. 2010 yılında Açık Öğretim Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimimi tamamladım. 2013 yılında ise Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim Organizasyon bölümünde yüksek lisans eğitimime başladım.

Nuran KAYA