

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (YÖNETİM VE ORGANİZASYON)
ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YENİLİKÇİLİK:
BİR ÖZEL OKUL ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Esra ASLANER

Ankara-2010

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (YÖNETİM VE ORGANİZASYON)
ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YENİLİKÇİLİK:
BİR ÖZEL OKUL ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Esra ASLANER

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ali FIKIRKOCA**

Ankara-2010

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (YÖNETİM VE ORGANİZASYON)
ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YENİLİKÇİLİK:
BİR ÖZEL OKUL ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ali FIKIRKOCA

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tez Sınavı Tarihi

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../2010)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin
Adı ve Soyadı

Esra ASLANER

İmzası

ÖNSÖZ

Bu çalışmada bir yönetsel kavram olarak gelişen "değişim" ve "yenilikçilik" kavramları ve bu kavramların bazı boyutları üzerinde durulmaktadır. Değişim ve yenilikçilik kavramları gerek kamusal gerek ekonomik amaçlı kurumlarda giderek daha çok üzerinde durulan kavramlar olmaktadır; ancak göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu iki kavramın sık sık birbirine karıştırılması ve birbirinin yerine kullanılıyor olmasıdır.

Bu kapsamda, çalışmada değişim ve yenilikçilik kavramları ve süreçlerine ilişkin görüşler, değişim düzeyleri, değişim kaynakları, vizyon geliştirme, değişim sürecini etkileyen etkenler, değişime karşı direnç ve nedenleri ile değişime karşı direnmeyle baş etme konularına eğitim kurumları ve onların yapısı dikkate alınarak yer verilmiştir.

Özellikle uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında uygulamanın yapıldığı kurumun bir özel okul olduğu ve ticari hedef ve kaygılarının bulunduğu, rekabet etme ihtiyacının söz konusu olduğu göz önünde bulundurulmuştur. Bu çalışmanın, yukarıda belirttiğimiz eğitim hizmeti sektöründe yenilikçilik ve değişim kavramlarına hem ticari hem de manevi bir düşünceyle yaklaşma ihtiyacı konusunda bir boşluğu dolduracağı ümidini taşımaktayız.

Bu araştırmanın hazırlanmasında ve sonuçlarının değerlendirilmesinde her türlü desteği ve yardımını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali FIKIRKOCA'ya, uygulama sürecinde görüşlerini paylaşan değerli katılımcılara ve sabırla yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

Esra ASLANER

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	4
1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI	4
1.1.1. Değişim Nedir?.....	4
1.1.2. Örgütsel Değişim.....	4
1.1.3. Örgütsel Değişimin Amacı	10
1.1.3.1. Etkinliği Arttırmak:.....	10
1.1.3.2. Verimliliği Arttırmak	10
1.1.3.3. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak.....	11
1.1.3.4. Diğer Amaçlar	11
1.1.4. Örgütlerde Uygulanan Değişim Biçimleri	11
1.1.4.1. Kısmen Değişim-Köklü Değişim.....	11
1.1.4.2. Planlı Değişim- Planlanmadan Yapılan Değişim.....	11
1.1.4.3. Örgüt Yapısına Yönelik Değişim.....	12
1.1.4.4. Teknolojik Değişim.....	12
1.1.4.5. Örgütün Fiziksel Ortamında Değişim	13
1.1.4.6. İnsan Merkezli Değişim	13
1.1.5. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	13
1.1.5.1. Dışsal Nedenler	15
1.1.5.1.1. Küreselleşme Süreci	15
1.1.5.1.2. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	17
1.1.5.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	18
1.1.5.1.4. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	19
1.1.5.1.5. Sosyo-Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişim	22
1.1.5.1.6. Politik-Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim.....	23
1.1.5.2. İçsel Nedenler.....	24
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN UYGULANMASI	26
1.3. DEĞİŞİME DİRENME.....	28
1.3.1. Değişime Karşı Oluşabilecek Tepkiler.....	30
1.3.2. Değişime Karşı Direnmenin Nedenleri	36
1.3.2.1. Kişisel ve Psikolojik Nedenler	36
1.3.2.1.1. Güvensizlik Duygusu.....	37
1.3.2.1.2. Belirsizlik Korkusu	37
1.3.2.1.3. Alışkanlıklar.....	37

1.3.2.1.4. İlgisizlik	38
1.3.2.2. Ekonomik Nedenler	38
1.3.2.3. Toplumsal Nedenler	39
1.3.2.4. Teknik Nedenler	40
1.3.3. Değişime Direnmenin Önlenmesi	41
1.3.3.1. Eğitim ve Haberleşme	43
1.3.3.2. Katılım	43
1.3.3.3. Destekleme	44
1.3.3.4. Pazarlık ve Anlaşma	44
1.3.3.5. Taviz Verme	45
1.3.3.6. Tehdit ve Baskı Yapma	46
1.3.3.7. Değişime Gösterilen Dirence Karşı Bazı Öneriler	46
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE EĞİTİM SEKTÖRÜ İLİŞKİSİ.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

2.YENİLİKÇİLİK.....	51
2.1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI	51
2.1.1. Yenilikçilik Kavramının Tanımı	52
2.1.2. Yenilikçilik ve İlgili Diğer Kavramlar	53
2.1.3. Yenilikçiliğin Temel Amaçları	55
2.1.4. Yenilikçilik Kavramının Tarihsel Gelişimi	57
2.1.5. Yenilikçilik Türleri	59
2.1.5.1. Teknolojik Ürün Yeniliği	60
2.1.5.2. Süreç Yeniliği	61
2.1.5.3. Uygulama Yenilikleri	62
2.1.5.4. Düzen Bozucu (Stratejik) Yenilikler	62
2.1.5.5. Deneyim Yeniliği	63
2.1.5.6. Yapısal Yenilikler	64
2.1.5.7. İş Modeli Yenilikleri	65
2.1.6. Yenilikçiliğe Etki Eden Faktörler	67
2.2. YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ.....	70
2.3. YENİLİKÇİLİK VE REKABET	73
2.4. YENİLİKÇİLİK ODAKLI ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER	74
2.4.1. Çapraz Fonksiyonellik	75
2.4.2. Yaratıcılık	75
2.4.3. Sinerji ve Tutarlılık	76
2.4.4. Misyona	76
2.4.5. Kaynak Ayırma	77
2.4.6. Yenilikçi İklim	77
2.4.7. Makro Konuların Etkileri	78
2.5. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE EĞİTİM SEKTÖRÜ İLİŞKİSİ	78
2.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YENİLİKÇİLİĞE İLİŞKİN ELEŞTİREL YAKLAŞIMLAR.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YENİLİKÇİLİK KAVRAMLARINA YÖNELİK ALGILARIN TESPİT EDİLMESİ VE BU KONUDA YAPILAN BİR UYGULAMA.....	84
3.1. KONUYLA İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE ARAŞTIRMALAR HAKKINDA ÖZET BİLGİ	84
3.1.1. Araştırma Konuları	84
3.1.2. Metodoloji	87
3.1.3. Araştırma Sonuçları.....	90
3.1.4. Öneriler.....	93
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNERMELERİ	96
3.2.1. Araştırmanın Amacı	96
3.2.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	97
3.2.3. Araştırmanın Modeli ve Önergeleri	97
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	98
3.3.1. Araştırmanın Örneklem Grubu.....	98
3.3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	98
3.3.3. Verilerin Toplanması.....	98
3.3.4. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	99
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve DEĞERLENDİRME	100
3.4.1. Araştırmamıza Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı... 100	
3.4.1.1. Araştırmamıza Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	100
3.4.1.2. Araştırmamıza Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	100
3.4.1.3. Araştırmamıza Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	101
3.4.1.4. Araştırmamıza Katılanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı..	101
3.4.1.5. Araştırmamıza Katılanların Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	102
3.4.1.6. Araştırmamıza Katılanların Çalıştıkları Okuldaki Kıdemlerine Göre Dağılımı	102
3.4.2. Araştırmamızda Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi	103
3.4.2.1. Araştırmamıza Katılanların Örgütsel Değişime İlişkin Tutumlarının İncelenmesi	104
3.4.2.2. Araştırmamıza Katılanların Yenilikçiliğe İlişkin Tutumlarının İncelenmesi.....	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA	115
ÖZET.....	127
ABSTRACT	128
EKLER.....	129
EK 1: ANKET ÖRNEĞİ	129

SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma – Geliştirme
CERI	: Centre for Educational Research and Innovation
GPS	: Küresel Konumlama Sistemi
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development)
yy	: Yüzyıl

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1: Değişime Tepki Türleri.....	31
Tablo 1.2: Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu	35
Tablo 1.3: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler.....	41
Tablo 3.1: Araştırmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	100
Tablo 3.3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	101
Tablo 3.4: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	101
Tablo 3.5: Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı	102
Tablo 3.6: Katılımcıların Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdemlerine Göre Dağılımı	102
Tablo 3.7: Katılımcıların Çalıştıkları Okuldaki Kıdemlerine Göre Dağılımı	103
Tablo 3.8: Değer Tablosu.....	104
Tablo 3.9: Örgütsel Değişime İlişkin İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri	105
Tablo 3.10: Yenilikçiliğe İlişkin İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1: Teknolojinin Örgüt Üzerindeki Etkileri Modeli.....	21
Şekil 1.2: Değişime Direnç Ölçeği	34

GİRİŞ

Doğal yaşamın ve tüm toplumların yaşadığı değişmeler gibi örgütler de değişme zorunluluğundan kaçınamazlar. Ancak doğal yaşam ve organizmalardaki önlenmesi ve yönlendirilmesi zor değişmelere karşın örgütlerde gerçekleştirilecek değişmelerin daha çok amaçları ile ilişkili, örgütün daha uzun ve verimli yaşamasına katkıda bulunacak yönde ve kasıtlı, yönlendirilebilen türden değişmeler olması beklenir.

Örgütü yaşatma ve geliştirme görevi üzerinde olan yöneticilerin kısmen kaçınılmaz, kısmen de istendik olan değişim ve yenilikçilik etkinlikleri ve süreçleri konusunda duyarlı ve bilgili olmaları onların örgüt dinamikleri üzerinde daha etkili olmalarına yardımcı olacaktır. Uzun dönemli olarak bakıldığında bir örgütün yaşama şansı, yöneticisinin yenilikçilik konusundaki tutum ve etkinlikleri ile doğrudan ilişkili olduğu görülür.

Bu çalışmada bir yönetsel kavram olarak gelişen "değişim" ve "yenilikçilik" kavramları ve bu kavramların bazı boyutları üzerinde durulmaktadır. Değişim ve yenilikçilik kavramları gerek kamusal gerek ekonomik amaçlı kurumlarda giderek daha çok üzerinde durulan kavramlar olmaktadır. Ancak göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu iki kavramın sık sık birbirine karıştırılması ve birbirinin yerine kullanılıyor olmasıdır.

Yenilikçilik, eğitim yönetimi ve eğitsel liderlik kavramları yoluyla kamusal hizmet alanlarından biri olan eğitim sektöründe önemle izlenen bir süreç olarak görülmeye başlamıştır; ancak kavramların ve tekniklerin geliştirilmesine ilişkin çabaların öncelikle ekonomik amaçlı kurumlarda gösterildiğini söylemek doğru olabilir.

Konuyla ilgili literatür son derece zengin olup ve çeşitlilik arz etmekle birlikte, söz konusu çalışmaların büyük kısmı üretim sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Yerli ve yabancı kaynaklarda mevcut çalışmalarda da görüleceği üzere, bu iki kavram ve onların türevleri olan icat, buluş gibi terimler sık sık birbiriyle karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Söz konusu bu durum özellikle değişim ve yenilikçilik için geçerlidir.

Bir diğer nokta ise konunun ticari üretim sektörleri ile hizmet sektörlerinde ele alınırken gerekli olan yaklaşım tarzıdır. Bu durumun sıkıntıları gerek kaynakların taranması, gerekse değişim ve yenilikçilik kavramlarına bir hizmet sektörü olan eğitim alanında değinmek ve yaklaşım oluşturmak bakımından yaşanmıştır; çünkü hizmet ve üretim sektörleri arasında her yönden birçok farklılıklar bulunmakta ve konu üretim sektöründe olduğu gibi sadece bir buluşa yönelik patent alma gibi basitçe geçirilememektedir. Oysa literatürde mevcut ve yenilikçilik kavramı üzerine yapılan çalışmaların önemli bir bölümü eninde sonunda icat ve buluşlara endekslenmektedir.

Bir diğer önemli nokta ise her ikisinin konusu da eğitim olsa da, bir özel okul ile devlet okulu arasındaki farklılıklardır. Genel olarak bakıldığında aralarında bir fark yokmuş gibi düşünülse de, özel okulun ticari bir teşekkül olduğu hiçbir şekilde göz ardı edilemez. Oysa yapılan çalışmaların çoğunda görüldüğü üzere bu husus genellikle ihmal edilmiştir. Kanaatimizce konunun bu yönü özellikle yenilikçilik kavramı açısından çok büyük önem arz etmektedir; çünkü ticari kaygısı ve rekabet endişesi olmayan örgütlerin yenilikçi olması veya değişime ihtiyaç duyması genellikle beklenmez.

Bu kapsamda, çalışmada değişim ve yenilikçilik kavramları ve süreçlerine ilişkin tanımlara, konulara, görüşlere ve etki eden faktörlere eğitim kurumları ve onların yapısı dikkate alınarak yer verilmiştir.

Özellikle uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında uygulamanın yapıldığı kurumun bir özel okul olduğu ve ticari hedef ve kaygılarının

bulunduğu, rekabet etme ihtiyacının söz konusu olduğu göz önünde bulundurulmuştur. Bu çalışmanın, yukarıda belirttiğimiz eğitim hizmet sektöründe yenilikçilik ve değişim kavramlarına ticari bir düşünceyle yaklaşma ihtiyacı konusunda bir boşluğu dolduracağı ümidini taşımaktayız.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

1.1.1. Değişim Nedir?

Değişim kavramı, günümüzde pek çok çalışma ve araştırma alanında odak nokta haline gelmiştir. İnsanlığın varoluşundan bu yana yaşam seyrine yön veren bu kavram, özellikle 19. yüzyıldan bu yana etkilerini daha belirgin olarak ve daha geniş kitlelerde hissettirmiştir. Günümüz dünyasında değişimin çok daha göze çarpıcı olmasının arkasında, şüphesiz, sonuçlarının daha şiddetli, yoğun ve hızlı biçimde ortaya çıkması vardır.

Değişim kavramı farklı tanımlamalar yapılmasına açık olmakla birlikte, en basit şekliyle önceki durumdan veya davranıştan farklılaşma şeklinde ele alınabilir. Başka bir tanıma göre, değişim mevcut durumdan gelecek duruma doğru harekettir (Fox-Wolfgramm ve Diğerleri, 1998: 1). Planlı veya plansız gerçekleştirilebileceği gibi kendiliğinden de oluşabilir.

Değişim farklı açılardan incelenirken, değişimi teşvik eden, destekleyen, kolaylaştıran, zorlayan veya değişim üzerinde baskı oluşturan birtakım unsurlar da göz önünde bulundurulmalı ve değişim süreci başından sonuna kadar bir bütün halinde değerlendirilmelidir. Değişim hem kişisel hem de örgütsel bazda ele alınabilir.

1.1.2. Örgütsel Değişim

Örgütler günümüzde sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Hız, karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik günümüz çalışma hayatının karşı karşıya kaldığı olgulardır. Değişen bu olgularla örgütlerin yanı sıra toplumun bütün kesimleri

de yüzleşmektedir. 1950'lerde başlayan değişim süreci, 1970'lerin ikinci yarısında toplum üzerinde etkisini oldukça hissettirmeye başlamıştır. Yönetim araştırmacıları, geçen yüzyılda yaşanan değişimin, insanlık tarihi boyunca yaşanan en büyük değişim olduğunu ileri sürmektedirler. Avcı toplumundan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru yol alan insanlık tarihinin, daha sonraki dönemlerinde de değişim yaşanacağı kesindir. Bu değişimin kendi başına gerçekleşemeyeceği durumlarda, başkalarıyla bir araya gelerek gerçekleştirme yoluna gidilmiştir. Bu durum da örgütsel değişim kavramını ortaya çıkarmıştır (Saylı, 2009).

Örgütlerin tanımı farklı yaklaşımlara göre değişiklik göstermekle birlikte, genellikle iki ana kategori bu tanımlarda yer almaktadır. Bunlardan ilki örgütün belli bir amaç doğrultusunda olduğu, ikincisi ise örgütü insanların oluşturduğudur. Bu ortak noktalar tüm tanımlarda görülebilmektedir. Yapılan tanımlarda örgüt, çevresiyle sürekli bağlantılı olan, ortak bir amaç gerçekleştirmek için bir arada olan sistem olarak ifade edilmiştir. Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmeleriyle oluşan örgütlerle hayatımızın her alanında karşılaşarak, onlarla herhangi bir yolla iletişim kurarız. Aile, okul, hastane, işyerleri, dernekler, siyasi partiler vs. hepsi örgüte birer örnektir. Buradan da görmekteyiz ki, örgütler yaşamımızda önemli bir yer oluşurmaktadır (İnceoğlu, 2004: 3).

Örgütler, çevreden birtakım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilirler. Örgütler bu süreci kendilerini oluşturan insanların önceden belirlenmiş faaliyetleri aracılığıyla yürütürler. Önceden belirlenmiş bu faaliyetler birbirlerine bağımlı ve yek diğerini tamamlayıcı niteliktedirler (Can, 2002: 4).

Örgütler toplumsal gereksinimleri karşılamak üzere, ortak amaçları gerçekleştirmek hedefi ile, işbirliği gereksiniminden doğmaktadırlar ve nitelikleri gereği değişim sürecine tabidirler.

Örgüt teorisi literatürü içerisinde değişen örgütler baskın bir rol oynamaktadır. Değişim süreçleri, çalışanları yapılacak değişikliklerden haberdar etmekten ve değişime direnci ortadan kaldırmaktan; etkili örgütsel yapıların tasarımına kadar değişen pek çok faktörü içerir. Değişimler bir veya daha fazla görev tanımındaki ufak değişimler biçiminde olan basit süreçlerle de ilgili olabilir. Örgütün sadece bir kısmını ya da nerdeyse bütün örgütü etkileyebilirler. Görevler veya örgütün büyük kısımları ortadan kaldırılabilir, yenileri yaratılabilir. Bir değişim çevre veya örgütün kendisi tarafından başlatılabilir. Değişim sürecinin düzenlenmesi örgütün dışından (örneğin danışma) veya içinden araçları kapsayabilir (Hoogendorn, 2007: 148).

Örgütlerdeki değişimde bir hızlanma görmekteyiz. Yöneticiler küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve işgücünün değişen kompozisyonundan etkilenmektedir. Örgütler içindeki ve arasındaki iş ve otoriterin sınırları artık değişmektedir ve örgütlerin çoğunda geleneksel hiyerarşik otorite biçimleri yıkılmakta ve yerini takımlar almaktadır (Stevenson, 1994: 693-695).

Örgütler, birer açık sistem olarak yaşam döngülerinin çeşitli noktalarında içsel veya dışsal kaynaklı sebeplerle, ani veya zamana yaygın, büyük ya da küçük ölçekli değişimlerle yüzleşeceklerdir. Açık bir sistem olarak ele alınmaları nedeniyle, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için; ortaya çıkan yeni durumlara adapte olabilmeleri, gelişim süreçlerini hızlandırmaları, teknolojik yenilikleri takip edebilmeleri ve gerektiğinde içselleştirebilmeleri, güçleşen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri ciddi önem arz etmektedir. Bu nedenle, işleyiş biçimlerini ve kuruluş amaçlarını içsel ve çevresel değişimlere göre yeniden yapılandırmak zorunluluğu içerisindeyler. Örgütler, değişime karşı dirençli görünseler de, zaman içerisinde genellikle en başta sahip oldukları yapıdan daha farklı bir yapıya kavuşmaktadırlar. Meydana gelen değişim ise çoğunlukla dış çevreden gelen sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve demografik etkilere karşı tepki niteliğinde gibidir. Değişim süreci alışılmış bir biçimde ve dönemde gerçekleşse dahi, sonuçları beklenenden farklı olabilir.

Örgütlerdeki çoğu değişme, sıra dışı örgütsel süreçler veya güçlerden ya da nadir tasarımlardan, süreklilikten veya beceriden değil; örgütleri çevrelerine bağlayan nispeten kararlı ve rutin süreçlerden meydana gelmektedir. Değişim gerçekleşir; çünkü çoğu zaman bir örgütteki çoğu insan kendilerinden yapmaları beklenilene yaparlar, yani, çevrelerine ve işlerine karşı akılcı bir biçimde hizmete hazır durumdadırlar (March, 1981: 564).

Örgütsel değişim çok boyutlu bir kavramdır; bu nedenle kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Örgütsel değişim, örgütlerin mevcut durumdan gelecekte etkinliklerini arttırmayı arzu ettikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Ya da örgütsel değişim, örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarında ya da bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz, niteliksel ya da niceliksel, planlanan ya da planlanamayan bütün değişiklikleri ifade eder (Barutçu, 2006: 9). Bu anlamda değişimin gerçekleşeceği her noktada, ortaya çıkabilecek sonuçlar da şüphesiz farklıdır.

Örgütsel değişim, örgütlerin mevcut durumdan gelecekte etkinliklerini arttırmayı arzu ettikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Gareth, 1998: 511).

Örgütsel değişim “örgüt geliştirme” kavramıyla da açıklanabilmektedir. Buna göre: Örgütsel bağlamda değişimi anlamak, değişimi yakalamak, değişimi yönetmek ve yönlendirmek için “örgüt geliştirme” bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt geliştirme, karar almayı etkili kılmayı, örgüt içi iletişimi gerçekleştirmeyi, bireylerin motivasyon ve tatmin düzeylerini yükseltmeyi, örgütsel faaliyetlerin her aşamasında katılımı sağlamayı ve bu şekilde verimli, etkili, sürekli öğrenen bir örgüt yaratmayı amaçlar. Örgüt geliştirme, bir anlamda, örgütsel değişim demektir (Bensghir ve Leblebicioğlu, 2001: 21).

Örgütsel değişim, içsel ve dışsal nitelikteki etkiler sonucunda örgütün yönetimi ve sürdürdüğü faaliyetlerinde meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler biçiminde de ifade edilebilir. Daha basit bir ifadeyle, örgütsel

değişim örgütün içerisinde bulunduğu mevcut denge durumundan yeni ve farklı bir denge durumuna geçişidir. Bir örgüt değişimi anlamak, içselleştirmek ve muhafaza etmek için birtakım kurallar, öğrenme ve problem çözme teknikleri, eğitici metotlar ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanabilir.

Bir örgütün değişim yönünde herhangi bir eğilimi olmasa dahi, varlığını sürdürebilmek için sosyal ve ekonomik çevrede meydana gelen birtakım oluşumlara er geç tepki vermek zorunluluğu doğmaktadır. Bu doğrultuda değişim sürecinin olası beklenmedik etkilerine karşı örgütler, faaliyet ve üretimlerini çeşitlendirerek, yenilikçi kurumsal planlama biçimleri benimseyerek ve örgütün yurt içindeki ya da yurtdışındaki konumunu sürekli biçimde kontrol altında tutarak kendilerine göre önlem alabilirler. Bunun yanında, değişimin uygulama ve örgütsel düzeyde benimsenme anlamında zaman alıcı bir süreç olduğu ve değişimi tetikleyen sebeplerin sürekli değişebilmesi nedeniyle devamlılık niteliği taşıdığı göz önünde bulundurulmalıdır (Karakaya, 2004).

Örgütsel değişim, tanım olarak, bir örgütün zamandaki iki nokta arasındaki dönüşümünü içerir. Analistlerin çoğuna göre, değişimin asıl durumu örgütün dönüşümden önce ve sonra karşılaştırılmasından gelmektedir. Böyle bir karşılaştırma yapmak, örgütsel değişimin içeriğinin bir analizini oluşturur. Zamandaki ikinci noktada örgütte aslen neyin farklılık gösterdiğini ortaya koyar. İçerik açısından ise, başlıca değişimler, yapının çoğu unsurunu içeren veya yapının tek bir unsurunu üzerinde esaslı değişimler gerektiren dönüşümlerden oluşur. Örgütsel değişimin ikinci bir boyutu dönüşümün nasıl meydana geldiği ile ilgilidir-hız faaliyetlerin sırası, karar alma ve iletişim sistemi, karşılaşılan direnme vs. Bu faktörlerin incelenmesi, bizzat değişim süreci üzerinde bir odaklanma içerir (Barnett ve Glenn, 1995: 217).

Örgütsel değişimin bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Barnett ve Glenn, 1995: 10):

- Örgütsel yapı, teknoloji ve insan konularını içermesi nedeniyle, örgütsel değişim karmaşık bir nitelik taşır,
- Örgütün içinden veya çevresinden kaynaklanan birtakım güçlerin etkisi ile meydana gelen örgütsel değişim bir kerede olup biten bir olay olmayıp, örgütlerin yaşamları boyunca devam eden ancak hep aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır,
- Niteliği itibariyle örgütsel değişim, yöneticileri faaliyetlerinde çelişki içerisinde bırakabilmektedir.
- Örgütsel değişim çelişkiler içerir,
- Örgütsel değişim devam eden bir süreçtir,
- Örgütsel değişim insanların faaliyetleri ve anlayışları ile açıklanır,
- Örgütsel değişim araştırmalarda işbirliği ve takım çalışmalarıyla kolaylaştırılabilir,
- Değişim genellikle örgütlerde bir direnme ile karşılaşır; çünkü değişim belirsizliği de beraberinde getirir. Dolayısıyla başarılı bir örgütsel değişimin koşullarından birisi de, değişime karşı direnmenin üstesinden gelebilmektir.

Değişim, yaşamsal niteliğe sahip bir olgu olarak, örgütlerin yaşam döngülerinin sürekliliğini sağlamakta ve bu yönüyle yönetsel karar ve politikaların odak noktasını oluşturmaktadır. Yöneticiler, iç ve dış çevredeki değişme ve gelişmeler karşısında örgütün hayatta kalabilmesi ve diğer örgütlerle rekabette başarılı olabilmesi için değişime karşı uyanık olmalı, değişimi yakından takip etmeli ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar (Dülger, 2003: 10).

1.1.3. Örgütsel Değişimin Amacı

Örgütsel değişim ihtiyacı, örgütün kendi iç bünyesinden gelen bir dürtü olarak ortaya çıkabileceği gibi, dış çevredeki değişimlere ayak uydurmak veya dış çevrenin kurallarına adapte olabilmek amacıyla da kaynaklanabilir. Çevrede meydana gelen değişim ve yenilikler örgütler için fırsatlar ürettiği kadar, tehlikeler de içermektedirler. Dolayısıyla örgütler, çevrelerindeki sosyal, hukuki, teknolojik, ekonomik, politik ve benzeri olguların beraberinde getirdiği fırsat ve tehlikelerden hem yararlanmak hem de onlardan korunmak adına önlem almak zorundadır. Bu anlamda faaliyetlerini durdurmak ve varlığına son vermek istemeyen her örgüt çevresinde meydana gelen değişimlere hazırlıklı olmalı ve değişimlere yönelik benimseyici bir politika tercih etmelidir.

Değişimin amaçları dört başlık altında incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 165):

1.1.3.1. Etkinliği Arttırmak:

Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanmaktadır.

1.1.3.2. Verimliliği Arttırmak

Değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Organizasyonun iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir.

1.1.3.3. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

İnsanlar tek düze çalışmaktan sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları sıkabilir. Değişiklik ihtiyacı duyabilirler. Değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır.

1.1.3.4. Diğer Amaçlar

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme ve pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır.

1.1.4. Örgütlerde Uygulanan Değişim Biçimleri

1.1.4.1. Kısmen Değişim-Köklü Değişim

Örgütsel değişim kapsamında yapılan çalışmalar sürekli ve küçük çapta olacağı gibi, örgütü tamamıyla değiştirmeye yönelik de olabilmektedir. Buna göre değişim, “sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişim ile köklü değişim” olarak ikiye ayrılır. İlk türdeki değişimler yöneticilerin devamlı karşılaştıkları ve örgütü sarsmayan değişimlerdir. Bu değişim türü devrim değil evrim yoluyla ilerleme sağlamaktadır. İkinci tür değişim, yani köklü değişim ise, ilkinin aksine devrimseldir, temelden gerçekleştirilen bir değişimdir (Hussey, 1997: 14).

1.1.4.2. Planlı Değişim- Planlanmadan Yapılan Değişim

Değişim planlama çabaları, kısaca önceden ulaşılabilir ve örgüte yararlı sonuçlar yaratan değişimlerden çok örgütsel düzenlemelerin sürekliliğine yöneliktir. Yani örgütlerde planlı değişim çabaları varoldukça örgütün mevcut politikaları izlenebilecek, fakat bunun yokluğunda ise örgüt, kendini bir kriz ortamında

bulabilecektir. Yönetim, planlamayı yaparken çevre etkeni ve değişime karşı iç ve dıştan gelebilecek tepkileri, engellemeleri de karşılamak ve bunları giderici önlemler almak durumundadır (Şimşek ve Diğerleri, 2005: 357-358).

1.1.4.3. Örgüt Yapısına Yönelik Değişim

Günümüzde fazlaca etkisi görülen küreselleşme, bilgi ve iletişimdeki teknolojik gelişmeler, toplam kalite uygulamaları örgütleri birer öğrenen örgüt olmaya zorlamakta, kişilerin kendini devamlı gelişim faaliyetleri içine sokmasına ve tüm bunlarla birlikte çağın getirdiği hızlı değişimlere ayak uydurabilecek, koordinasyonun ve iletişimin hızlı olduğu yeni yapıdaki örgütlere ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır. Bu amaçla yetki alanları genişletilebilmekte, dikey yapı yavaş yavaş yerini yassı yapıya bırakmaktadır. Aynı zamanda merkeziyetçi yönetimden ademi merkeziyetçi yönetime geçiş, karar alma sürecini hızlandırmak için gerekli görülmektedir (Özençel, 2007: 21).

Bu yaklaşıma göre, örgütün yapısal unsurlarındaki aksaklıkların örgütün bütününe yansıdığı ve bu nedenle örgütte yapılacak değişimin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle yapısal sorunların çözülmesi gerektiği savunulmaktadır.

1.1.4.4. Teknolojik Değişim

Sanayi devriminden sonra daha da gelişen ve yapılan buluşlar ile her geçen gün ilerleyen teknoloji kavramının etkilemediği ya da iç içe olmadığı bir örgüt düşünülemez. Örgütler kendi yaşamını sürdürebilmek amacıyla içinde bulunduğu çevreye, zamana ve koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Örgüt çevresindeki teknolojik değişimleri izlemek, onlardan yararlanmak ve kendini geliştirerek çağın gerisinde kalmamak için her türlü çabayı göstermelidir. Dolayısıyla teknoloji unsuru bakımından eksiklikler taşıyan örgütsel değişim süreçleri örgütler açısından tam anlamıyla faydalı olamayabilir.

1.1.4.5. Örgütün Fiziksel Ortamında Değişim

Bazı örgütlerde performans ve verimliliğin artırılması amacıyla çalışma ortamında değişime gidilebilmektedir. Çalışma ortamının değişimi sadece kişilerin rahat iletişim kurabilecekleri bir ortam sağlamak anlamına gelmemektedir. Kurum içinde kullanılan ışık, sıcaklık, gürültünün azlığı ya da çokluğu gibi daha pek çok faktör iş verimini etkileyebilmektedir. Örneğin iyi bir aydınlatma sistemi “hem erken yorulmayı önler hem de insanları güdüleyerek iş verimini artırır”, bunun yanında sıcaklığın çok iyi ayarlanması gerekmektedir. Aksi takdirde iş görenlerde “baş ağrıları, iş tatminsizlikleri artacak” ve böylece örgüt işlerinde “ verim düşüklüğü” gözlenecektir (Eren, 2008: 280).

1.1.4.6. İnsan Merkezli Değişim

Örgütsel değişim büyük ölçüde “insan”a bağlıdır. Örgütü insan ya da beşeri unsurlara dayandıran görüş sahipleri bir örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini belirtmektedirler. Bu görüş örgütsel değişim ile ferdin değişimini aynı potaya sokmaktadır (Aydemir, 2003: 4).

Örgütlerin var olma nedeni olan insan ögesi, örgütün yapısını, amaçlarını, işleyişini belirleyen ve bunları yaparken de o örgütü oluşturan insanların mutluluğunu ve çıkarlarını gözeten bir yapı taşıdır. Yapılan her türlü yenilik insan içindir ve her türlü değişimin temelinde insan bulunmaktadır (Barış, 2004: 16).

1.1.5. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişim niteliği itibariyle çok boyutlu bir kavramdır ve bu nedenledir ki örgütleri, örgütsel değişimle buluşturan sebepler de çeşitlilik göstermektedir. Kavram ele alındığı farklı kaynaklarda farklı sebeplerle ilişkilendirilmektedir.

İncelemesi yapılan kaynaklardan birinde (Sucu, 1988: 22) örgütsel değişimi gerektiren durumlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgütün genel dış çevresini oluşturan ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, teknolojik ve ekolojik koşullardaki değişimler,
- Örgütün ilgili dış çevresini oluşturan çıkar gruplarındaki değişimler,
- Örgütün iç çevresinden kaynaklanan; büyüme, teknolojik yetersizlik veya yenilik, zamana ve gelişmelere bağlı olarak yönetsel ve yapısal öğelerdeki değişimler,
- Örgütün çevresi üzerinde yarattığı etkiler, örgütün çevresini değiştirme arayışlarının yol açtığı değişimler.

Örgütler kendi iç yapılarındaki ve dış dünyadaki etkenlere uyum sağlamak amacıyla değişime yönelirlerken, bir yandan da varoluşlarını devam ettirebilme, büyüme, gelişme ve hatta çevrelerini de değiştirme yoluna gidebilmektedirler. Aynı zamanda örgütün herhangi bir kısmında meydana gelecek değişimin, örgütü bütün olarak etkileme gücüne sahip olduğu dikkate alınmalıdır.

Örgütlerin iç çevresi, örgütün amaca, teknolojiye, yapıya ve insana ilişkin unsurlarını ve biçimsel etkileşim kalıplarını ifade etmektedir. Örgütlerin dış çevresi ise, bir bütün olarak kendisi ile bir üst düzeydeki sistemin alt sistemlerinin ilişkilerinden oluşur (Aydoğan, 2006: 122).

Örgütsel değişime yol açan nedenleri toplulaştırmak ve daha detaylı bir analiz alanı oluşturabilmek amacıyla söz konusu nedenler bu çalışmada dışsal nedenler ve içsel nedenler başlıkları altında ele alınmıştır.

1.1.5.1. Dışsal Nedenler

Çevre, örgütün kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. Genel anlamda çevre kavramı, örgütle ilgili her şeyi kapsar. Dış çevre ise, örgütün kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşur. Çevre analizi ise, örgütün kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir (Fidan, 2002).

Dışsal nedenler örgütün dış çevresinden kaynaklanan nedenlerdir. Örgütün etrafındaki doğal çevre koşulları, diğer işletmeleri de etkileyen toplumsal, ekonomik, kültürel, teknolojik, sosyal ve siyasal koşullar örgütün dış çevresini oluşturmaktadır. Burada örgütün ilişkili olduğu tüm diğer örgütler üzerinde de etkili olması muhtemel olan ulusal ve uluslararası düzeydeki dışsal faktörler kastedilmektedir. Bu faktörlerde meydana gelebilecek değişimler büyük ölçüde örgütsel değişimle sonuçlanmaktadır. Söz konusu faktörler özellikleri ve örgüt üzerindeki etkileri itibariyle ayrı ayrı ele alınacaktır.

1.1.5.1.1. Küreselleşme Süreci

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ve yirminci yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran değişim dinamikleri, yirmi birinci yüzyılın başlaması ile yeni bir görünüm kazanan dünya düzeninin de temel dayanaklarını oluşturmuştur.

Söz konusu değişim dinamikleri ana başlıklarıyla;

- Uluslararası düzeyde yeni pazarların oluşması ve rekabetin sertleşmesi,
- Bölgesel ve uluslararası işbirliği ve bütünleşmelerin yapılması,
- İletişim ve bilgi teknolojilerinde kaydedilen gelişmeler,

- Bilgisayar sistemlerinin ilerletilmesi ve daha geniş alanlarda kullanılmaya başlanması,
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Verimliliği artırıcı ve maliyetleri düşürücü sistemlerin oluşturulması,
- Örgütlerde insan unsurunun öneminin ön plana çıkması ve bu doğrultuda çalışanların yönetime katılma isteğinin ve örgütten beklentilerinin artması,
- Ortaya çıkan değişimler neticesinde tüketici tercihlerinin farklılaşması ve beklenti düzeyinin yükselmesi

olarak özetlenebilir.

Yaşanmakta olan küresel değişim, sadece belirli bir coğrafi bölge veya toplumla sınırlı değil tüm dünya ölçeğinde; yalnızca belirli bir alanda değil, teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, yönetsel ve kültürel olarak tüm alanlarda sürmektedir (Kliksberg, 1994: 183).

Küreselleşme ve küreselleşmeye neden olan faktörler, örgütler arasında yapılan işbirlikleri, anlaşmalar ve diğer ortak çalışmalar neticesinde hiçbir örgüt günümüzde kendini bu ulusal ve uluslararası boyuttaki bağlayıcılığın dışında tutamamaktadır.

Günümüzde küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği yoğun ve dinamik rekabet koşulları geleneksel örgüt yapılarının da değişime uğramasına neden olmuştur. Bu dinamizme ayak uydurabilmek için yeni örgütsel yapılarda insan faktörünü ve onun yaratıcılığını ön plana çıkararak, örgütteki insan unsurunun sürekli biçimde eğitilmesi ve geliştirilmesine yönelik stratejik değişim planları benimsenmiştir. Bu anlamda daha katı ve kapalı olarak nitelendirilebilecek

geleneksel örgüt yapılarının yerini esnek ve açık sistemler olarak yeni örgütler almıştır.

1.1.5.1.2. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim

Çevre, en geniş tanımıyla örgütün içerisinde varlığını sürdürdüğü, insanlarla birlikte diğer tüm canlı varlıkları da kapsayan ögelerin bütünüdür. Burada anlatılmak istenen doğal çevre ise hava, su, toprak, ağaç gibi unsurları ifade etmektedir. Doğal çevre asırlardır bünyesindeki insan unsurunun etkilerine maruz kalmıştır ve bu nedenle her geçen gün farklı biçimlerde süratle aşınmaya uğramaktadır.

Çevresel koşullardaki hızlı bozulma ve bu konuda sınırlara yaklaşıldığı endişesi, örgüt yöneticilerinin doğal çevreye bakış açılarını bir an önce değiştirmelerini ve örgütün faaliyetleriyle ilgili kararlar alırken doğal çevreyi önemli bir faktör olarak değerlendirmelerini gerektirmektedir.

Doğal çevre koşullarındaki değişimin etkisi öncelikle direkt olarak doğal ve tarımsal girdi kullanan işletmelerde ön plana çıkmaktayken, iklim koşullarındaki değişimin de örgütsel değişim üzerindeki ileri vadeli etkileri göz ardı edilmemelidir; zira bu tür olgular neticesinde örgütler farklı yapılanma biçimleri geliştirmeye mecbur kalabilirler. Bununla birlikte, örgütler doğrudan çevresel koşullardan etkilenmiyor olsalar bile günümüz koşulları doğrultusunda çevre konusunda hassas ve dengeli bir anlayışın bütün örgüt düzeyinde benimsenmesi ve çevreye duyarlı yönetim anlayışının oluşturulması örgütlerin sorumluluğu altındadır.

Çevreye duyarlı yönetim, ekolojik çevreyi karar alma süreçlerinde önemli bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı minimuma indirmeyi veya tamamen ortadan kaldırmayı amaç edinen, bu çerçevede, ürünlerinin tasarımını ve paketlemesini, üretim süreçlerini değiştiren, ekolojik çevrenin korunması felsefesini işletme kültürüne yerleştirmek için çabalayan, sosyal sorumluluk kapsamında topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği bir

anlayıştır (Nemli, 2001). Dolayısıyla etkili ve verimli bir örgütsel değişim sürecinin çevresel unsurları gözetmesi ve bu anlamda birtakım önlemleri içermesi gerektiği açıktır.

1.1.5.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

Örgütler ekonomik çevrenin birer alt parçasıdır ve bu nedenle ekonomik olay ve olgulardan ayrı olarak düşünülemezler. Ekonomik göstergelerdeki değişimler örgütler üzerinde olumlu veya olumsuz biçimlerde etkide bulunabilirler.

Ekonomik çevre unsurları, yani işletmelerin içinde etkinlikte bulunduğu ekonomik yapının özellikleri sürekli değişmektedir. Ekonomik yapı, bir süreç olarak üretim, paylaşım, değişim, tüketim ve yeniden üretim döngüsü temelinde şekillenir. Bu döngü, kısır bir döngü olmaktan çok, etkisini gittikçe arttıran bir sarmal şeklindedir. Bu döngü içinde, bir konumda, bir örgütsel düzenleniş gerçekleştirilirken; üretim araçlarının gelişmişliği, bu araçları kullanacak olan insanların gelişmişliği ve yeterlik düzeyi, üretim araçları üzerindeki sahiplik biçimi, yaratılan değerlerin paylaşım şekli, üretimde yeğlenen ağırlıklı faaliyet alanları (tarım, sanayi, hizmet), kalkınma hızı değiştikçe, farklı bir örgütsel düzenleniş ortaya çıkacaktır (Sucu, 1998: 24).

Ekonomik göstergelerdeki mevsimsel veya diğer dönemsel nitelikteki uzun veya kısa süreli değişimler bunlarla yüzleşen örgütleri uyum sorunu ile baş başa bırakmaktadır. Ekonomik sistem içerisindeki yerlerini muhafaza etmek ve rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler, yapılarını ve işleyiş biçimlerini söz konusu değişikliklere en uygun biçimde adapte etmek durumundadırlar.

Özellikle ülke ekonomisinde görülen değişimler örgütleri oldukça fazla etkilemektedir. Devletin ekonomi politikası, işletmenin kaderine ve stratejisine şimdiki ve gelecekteki tasarruflarıyla etkili olabilmektedir. Bir çok işletmenin analiz etmek zorunda oldukları özel ekonomik faktörler; ürün ve hizmetlerin fiyatlarındaki

enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, devletin vergi politikaları, devletin ödemeler dengesi, devletin para politikası ve ekonominin gelişme devresinin durumundan ibarettir. Bu değişkenler, işletmenin amaçlarına erişme ve başarılı olma durumuna yardımcı olacak veya güçleştirecek ve stratejinin başarısız olmasına neden olabilecektir. Örneğin, ekonominin gerileme devresine girmesi, satışların azalmasına, üretim hedeflerinin düşmesine neden olabilecektir. Vergi politikaları bazen yatırımların bu endüstride etkinliğini azaltabilir. Şu halde, ekonomik gidişle ilgili olarak ortaya çıkan hususlar bazen de tehlikenin kaynağını oluşturabilecektir (Eren, 2008: 117).

Günümüzün hızla değişen ekonomik gerçekleri ve dinamik küreselleşme sürecinin bu gerçekler üzerindeki her geçen gün artan etkisi örgütlerin değişim politikaları üzerinde önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla başarılı bir örgütsel değişim planı, ekonomik çevre faktörlerindeki değişmelerin örgüt üzerindeki mevcut ve potansiyel etkileri dikkate alınarak kurulmalıdır.

1.1.5.1.4. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

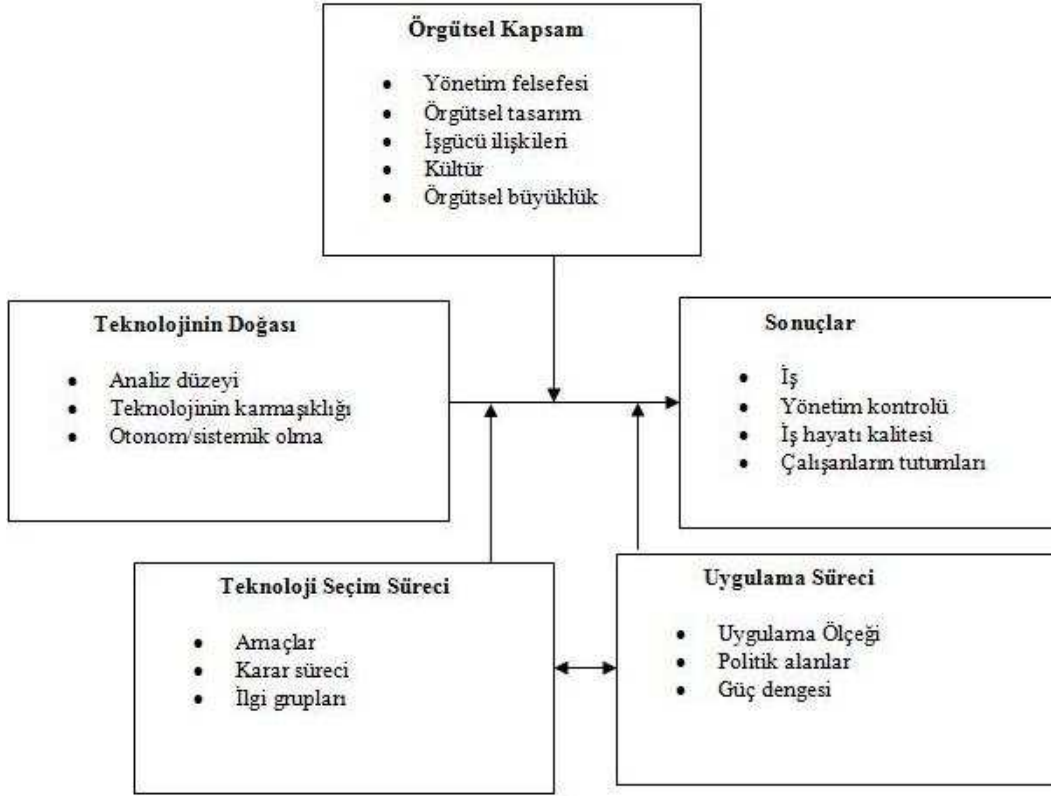
Diğer alanlarda yaşanan değişimler gibi, teknolojik koşullarda meydana gelen yenilikler de örgütleri ciddi ölçüde etkilemektedir. Bu anlamda, teknolojide kaydedilen ilerlemeler örgütlerin verimli çalışabilmelerine katkıda bulunarak varlıklarını sürdürmelerinde vazgeçilmez bir bağlayıcı unsur haline gelmiştir. Teknolojinin pozitif etkilerinden faydalanmak isteyen örgütler için, faaliyet süreçlerinin ilgili basamaklarına teknolojik yenilikleri entegre etmek ve dolayısıyla bütçelerinde bu amaçla ayrı bir pay ayırmaları gereği doğmuştur. Yeni teknoloji aynı zamanda kullanıcıların mevcut işletme süreçlerinde, bilgi temellerinde veya örgütsel ilişkilerinde değişimler gerektirebilir (Tyre ve Hauptman, 1992: 301-320).

Hem teknolojik değişim oranı hem de teknolojik yayılma hızı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Bu iki değişim birbirini pekiştirmektedir ve etkileri kolayca ayrıştırılamamaktadır. Daha yüksek hızdaki yayılım artan teknolojik değişim hızı anlamına gelmektedir. Artan değişim hızı firmaların uygun teknolojileri daha hızlı

benimsemesini gerektirmektedir, ve dolayısıyla yayılımı hızlandıran davranışı teşvik etmektedir. Artan teknolojik değişim ve yayılımı tetikleyen unsurlar çok sayıdadır (Bettis ve Hitt, 1995: 8).

Teknoloji kavramının birçok sosyal bilimde kullanılmasına rağmen ortak bir tanımı mevcut değildir. Bunun nedeni, teknolojinin çok boyutlu olması ve basit bir tanımla açıklanamamasıdır (Zyglidoulou, 1999: 243). Dolayısıyla teknolojinin pek çok tanımı yapılmıştır. Teknolojiyi “İnsanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı çeşitli tekniklerin tümü” olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir deyimle insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu tekniklerin bütünüdür. (Demir, 1981: 2)

Teknolojik yenilik firmanın içerisinde faaliyet gösterdiği temel ekonomik çevreyi değiştirir, mevcut dengeyi bozar ve firmanın rekabet gücünü etkileyen çift taraflı keskin kılıç rolünü oynar. Bir yandan, firma bu dengesizlik sürecini yaratmayı ve kullanmayı amaçlayan stratejiler formüle edebilir. Diğer yandan, durgunluğundan dolayı, bir firma daha gelişmiş teknoloji kullanan diğerleri tarafından tehdit edilebilir. Sonuç olarak, firmalar böyle bir değişimle başa çıkabilmede farklılık gösterdiklerinden, teknoloji yenilik firmalar arasında asimetri yaratır. Asimetrinin nedenleri firmanın nispi rekabetçi konumunu belirlediğinden, teknolojik değişimin rekabet biçimlerini ve bir firmanın bu değişikliklerle en iyi biçimde nasıl başa çıkabileceğini yeniden nasıl biçimlendirdiğini anlamak çok önemlidir (Tang ve Zannetos, 1992: 135).



Şekil 1.1: Teknolojinin Örgüt Üzerindeki Etkileri Modeli

Kaynak: (Liker ve diğerleri, 1999:578)

Önceki araştırma çalışmaları, teknolojiyi yapı gibi örgütsel unsurlar üzerinde belirleyici etkileri olabilecek objektif, dışsal bir güç olarak kabul etmişlerdir. Sonraki araştırmacılar ise, stratejik seçim ve sosyal faaliyetin sonucu şeklinde ele alarak teknolojinin insan unsuru üzerinde odaklanmışlardır. Teknoloji üzerindeki üçüncü ve daha yeni yaklaşım ise, teknolojinin etkileri olan dışsal bir güç olarak konumlandırıldığı, fakat bu etkilerin insan etmeni ve örgütsel koşullar tarafından hafifletildiği daha “yumuşak” bir determinizme dönmüştür (Orlikowski, 1992: 400).

Örgüt bakımından teknolojinin etkileri aşağıdaki şekil yardımıyla özetlenebilir. Buna göre, seçilen teknoloji süreç ve uygulamaları ile değerlendirildiğinde örgütsel yapı içerisinde çeşitli açılardan etkileşime dayalı sonuçlar meydana getirir.

Teknolojik gelişim ve yenilikler, örgütlerin kuruluşu ve işleyişi üzerinde ciddi bir öneme sahiptir. Bu nedenle örgütsel değişim süreci üzerinde teknolojinin belirgin etkiler meydana getirmesi beklenen bir sonuçtur.

1.1.5.1.5. Sosyo-Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişim

Sosyo-kültürel faktörler örgütleri etkileyen diğer dış çevre unsurları arasındadır. Sosyo-kültürel çevre; bireylerin tutumlarını, değer yargılarını, davranış şekillerini, kültürel alışkanlıklarını, bakış açılarını, yaşam biçimlerini meydana getiren ve etkileyen unsurların bulunduğu çevre olarak tanımlanabilir. Sosyal ve kültürel faktörler genellikle ayrı ayrı ele alınsa da, aslında içerikleri itibariyle birbirlerini tamamlamaktadırlar.

Sosyo-kültürel faktörler; genel refah ve kalkınmışlık seviyesi, hayat şartları, katılım ve bilinçlenme seviyesi, bireylerin zevk ve tercihleri, şehirleşme, nüfus artışı ve demografik özellikler gibi konularda somutlaşarak örgütler üzerindeki etkilerini gösterirler. Demografik çevre de bu anlamda sosyo-kültürel çevre kapsamında ele alınabilir.

Demografik çevre, örgütün faaliyet gösterdiği çevredeki nüfusun yapısı, özellikler ve zaman içerisindeki değişim eğilimi ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın-erkek oranı, yaş gruplarının dağılımı, etnik köken ve eğitim durumu gibi kriterler demografik çevrenin niteliğini belirlemekte ve örgüt üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etki gösterebilmektedir (Sucu, 1988).

Küreselleşme olgusunun her geçen gün yerleşmesi ile birlikte, sosyal ve kültürel faktörler sürekli değişen bir yapı kazanmakta ve bu durum örgütler için zaman zaman belirsizlik sorunu yaratmaktadır. Günümüz koşullarında ayakta kalmayı hedefleyen örgütler, söz konusu belirsizliğe en hızlı ve etkili cevap verebilecekleri şekilde dinamik örgüt yapıları oluşturmalarıdır.

Örgütler çalışanlarıyla birlikte düşünüldüğünde kendi içlerinde birer sosyo-kültürel sistem oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla sosyo-kültürel çevrenin örgüt ve örgütsel değişim üzerindeki etkileri karşılıklı etkileşim şeklinde değerlendirilmelidir.

1.1.5.1.6. Politik-Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim

Politik çevre; örgütün faaliyet gösterdiği ülkede merkezi veya yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritelerini sağladığı ve kullandığı ortam biçiminde tanımlanabilir. Devletin biçimi, hükümetin şekli, seçim sistemi, politik istikrar, devletin iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme, devletleştirme gibi unsurlar politik çevre üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Devletin ekonomik ve sosyal politikaları, sağlık politikası, çevre politikası ve eğitim politikası, kısaca çeşitli devlet politikaları da işletmeleri yakından ilgilendirir. Örneğin, devletin uyguladığı dış ticaret politikaları, altyapı politikası gibi çeşitli politikaları işletmeler tarafından yakından izlenir ve bu politikalara uyum sağlanmaya çalışılır (Müftüoğlu, 2005: 21).

Hukuki çevre ise politik çevre faktörlerinin somut kurallar haline dönüşmüş biçimi olarak ifade edilebilir. Bu anlamda; yasalar, tüzükler, yönetmelikler, mahkeme kararları, içtihatlar ve uygulamaları gibi düzenlemeler hukuki çevre içerisinde üretilmektedir.

Global rekabet şartlarından dolayı, örgütlerin milletler arası faaliyetlerini genişletmesi sonucunda, karma milletlerden oluşan örgüt yapısı yaygınlaşmıştır. İçerisinde faaliyette bulunan ülkenin toplumsal değerini yansıtan kanunları, örgütleri yapması gereken değişimlerde yönlendirmektedir. Her ülkenin kendine özgü kanunları vardır ve o ülke içerisinde faaliyette bulunan örgüt bu kanunlara uymak zorundadır. Tespit edilen bu kanunlara göre faaliyetlerini sürdürmezse, örgütün varlığı tehlikeye düşmektedir (Kuvan, 2001: 21).

Örgütler kuruluşlarından yaşam döngülerinin sonuna kadar belirli bir hukuki düzen çerçevesinde faaliyet göstermek zorundadırlar. Dolayısıyla, eğer fazlasıyla formalitelere dayalı, ağır işleyen ve karmaşık bir hukuk sistemi içerisinde faaliyet gösteriyorlarsa, aktif, dinamik, yenilikçi ve değişimlere açık olabilmeleri zordur.

Politik ve hukuki çevre faktörleri diğer mikro çevresel faktörlerden farklı olarak, yönetim tarafından etkilenebilir. Büyük bir işletme, işadamları dernekleri veya işveren kuruluşları lobiler oluşturarak yasalar ve politikalar konusunda zaman zaman etkili olabilirler (Mucuk, 2004: 24).

1.1.5.2. İçsel Nedenler

Örgütleri değişime zorlayan içsel nedenler, kendi bünyelerinde meydana gelen gelişmeler, olaylar ve durumlarla ilgilidir. Örgütlerin büyüme ve gelişme eğilimi içerisinde bulunmaları, faaliyet gösterdikleri alanları genişleterek farklılaşma, uzmanlaşma süreçlerine girmeleri ve bu süreçler içerisinde mevcut iç dengelerini yeniden oluşturmaları, yetki ve sorumluluk bölüşümünü yeniden yapılandırmaları örgütlerde değişime içsel nedenlerle zemin hazırlamaktadır.

Örgütü değişime zorlayan sebepler sadece, dışarıdan gelmemektedir. Aynı zamanda, örgütün içerisinden de değişimi gerektirecek sebepler ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişmeye yol açan iç etkenleri şöyle sıralayabiliriz (Uslu, 2006: 15-16):

- Büyüme,
- Şirket evlilikleri,
- Gerileme,
- Tepe yöneticilerin değişmesi,
- Örgüte bağlılık eksiklikler.

Zaman içinde amaçların yapısının, bölümler arası ilişkilerin, denetim biçimlerinin ve denetim alanlarının, iletişim türünün, karar oluşturma etkinliğinin, çalışanlardaki doyum düzeyinin değişmesi örgütün iç çevresinde olan değişiklik nedenleri olarak belirtilebilir (Sucu, 1998: 28-29).

Bir işletmedeki örgütsel eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir düzeye ulaşmasının örgütsel değişimi gerektireceği belirtilmekte ve bunlar şöyle sıralanmaktadır (Ülgen, 1993: 175-176):

1. Karar oluşturmada ve uygulamada yetersizlik,
2. Çok sık ve önemli hataların yapılması,
3. Karar oluşturma yetkisinin, konuda yeterli olmayan ilgili kişilere devredilmiş olması,
4. Örgüt içi iletişimin yetersiz oluşu,
5. İşletmenin çeşitli işlevlerinde dar boğazların oluşması,
6. Karar oluşturma sürecinin aşırı ölçüde merkezileştirilmesi sonucu esnekliğin yitirilmiş olması,
7. Yönetici devrinin yüksek olması, devamsızlık ve hastalık nedenleri ile işe gelinmemesi, tam kapasite ile çalışamaması, aşırı iş yükü dağılımı, sinir gerilimi ve genel bir hoşnutsuzluk halinin örgüte egemen olması,
8. Uzun dönemli planlama yapılmasında yetersiz kalınması, araştırma yapılmaması, yeni düşünceler üretilememesi,
9. Örgütsel yapıyı oluşturan bölümler arası çatışmaların varlığı ile kişilik çatışmaları,
10. Bölümler arası ilişkilerin sağlıklı kurulamaması ve kaynakların dengeli dağıtılmaması,

11. Yönetmel pozisyonlarda yer alan yöneticiler ile danışmanlar arasında çatışmanın varlığı,
12. Denetim alanının aşırı genişliği,
13. Emirlere uyulmaması, gereklerinin yerine getirilmemesi, denetimde yetersiz kalınması, sonuçlara ilişkin yeterli bilgi edilememesi,
14. Komitelerin ve kurulların çalışmalarından verim alınamaması,
15. Amaçların açık ve belirgin olmayışı.

Dış çevrede meydana gelen teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik, doğal, politik ve hukuki nitelikteki değişimler de, örgüt içerisinde birtakım değişikliklere neden olarak, örgütleri değişim yapmak yönünde dolaylı biçimde teşvik etmektedir.

Açık birer sistem olan örgütler dış çevrelerinden girdi alır ve çıktısını da dış çevresine verir. Bu açıdan bakıldığında açık sistem olan örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uydurması gereklidir. Bu görev ise örgütlerin uyarılma alt sistemlerinin görevidir. Uyarılma alt sistemleri, “toplumdaki değişimleri tanımak”, çevrenin isteklerine cevap vermek, “çıktıları izleyerek” gerekli bilgileri üst düzey yöneticisine iletmekle yükümlüdür. Bu sebeple, örgütlerin değişimini sağlayan dış faktörler aynı zamanda örgütün alt sistemlerini etkileyerek örgüt içi değişime neden olurlar (Özençel, 2007). Bu uyarılma alt sistemleri örgütlerde değişimi başlatan iç faktörlerden biridir. Bu alt sistemler, ülkede meydana gelen teknolojik, toplumsal, hukuki ve ekonomik değişimleri algılayarak örgütün bunlara göre şekillenmesine sağlarlar (Başaran, 1982: 178).

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN UYGULANMASI

Örgütlerde değişim kararı alındıktan ve yapılacak çalışmanın genel çerçevesi belirlendikten sonra uygulamanın süresi ve kimler tarafından yapılacağı meselesi önem kazanmaktadır. Bu iki alanda verilecek kritik kararlar değişimin başarısı üzerinde doğrudan etkide bulunacaktır.

Süre bakımından örgütsel değişim uygulamaları, çok kısa süreli, kısa süreli ve uzun süreli biçiminde ele alınabilir. Bu anlamda, çok kısa süreli uygulamalarda alınan kararlar çok kısa bir sürede uygulamaya konulur ve köklü değişiklikler gerçekleştirilir. Kısa süreli uygulamalar, altı ay ve üç yıl arası bir zamanı dilimini kapsarken; uzun süreli uygulamalar ise üç yıldan fazla bir süreyi ifade eder.

Örgütsel değişimin süresi bakımından karar alınırken, uygulamanın gerçekleştirileceği örgütün tipi, çalışanlar arası ilişkiler ve koordinasyon, değişime karşı görüşler ve gösterilebilecek olası tepkiler, sağlanabilecek motivasyon, değişimin etki alanı ve derinliği gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, değişim süreci içerisindeki olası hataları telafi edebilmek ve süreci bir bütün olarak kontrol altında tutabilmek açısından da süre kavramı önem kazanmaktadır.

Örgütsel değişim sürecinde alınacak diğer bir önemli karar da uygulamanın kimler tarafından yürütüleceğidir; çünkü örgütün yapısına dayalı ihtiyaçların ortaya konması, çalışanların görüşlerinin toplanması, kullanılacak araçların saptanması, gerekli bilgi dağılımının sağlanması ve izlenecek yolun basamaklarının oluşturulması uzmanlık ve beceri gerektirmektedir.

Bir organizasyon uzmanında aranılan özelliklerin tanımlanması güç olmakla birlikte, bu kişilerde aranılan genel nitelikleri şöyle özetleyebiliriz (Başaran, 1982: 183):

1. Üstün bir çözümleme yeteneği bulunmalı, aynı zamanda örgütsel sorunları hızla kavrayabilmeli, kişisel davranışlar hakkında yeterli bilgi ve önsezi sahibi olmalıdır.
2. İşletmenin faaliyetleri, özellikle teknolojisi, iş ilişkileri ile davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır.
3. İşletme içindeki karşıt kümeler karşısında bağımsızlığını korumalı, bu kümelerin gerçek amaçlarını ve sorunlarını anlamalıdır.

4. Kusursuz bir belleğe sahip olmalı, bu yeteneğini özellikle görüşmelerde az not tutarak kullanmalı, görüşülen kişiyi olumsuz etkilememelidir.
5. Personelle arasındaki aralığı, saygıyı azaltmayacak oranda açık tutarken, herkesin kendine rahatça açılması için dostça ve anlaşılır olmalıdır.
6. İşletmenin amaçlarıyla uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasında yararlanılacak kuramsal düşünce ve temel ilkelere ilişkin önyargılı olmamalıdır.
7. Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir.
8. Hızla çalışabilmeli ancak acelesi olan (sıkışmış) izlenimi vermemelidir.

Yukarıda sayılan özelliklerin tamamını taşıyan tek bir bireyin bulunması oldukça güç olduğundan, örgütsel değişim süreçlerinde genellikle uzman grupları tercih edilmektedir. Söz konusu kişi veya grubun örgütün içinden veya dışından seçilmesi ise karar verilmesi gereken bir diğer meseledir.

1.3. DEĞİŞİME DİRENME

Örgütlerin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri açısından büyük bir önem taşıyan örgütsel değişim çalışmalarının başarısını olumsuz etkileyen faktörlerin başında değişme karşı gösterilen direniş ve tepki gelmektedir.

Bireyler ve sosyal sistemler değişme direnç gösterme eğilimindedir; çünkü mevcut dengeyi muhafaza etmek isterler. Değişime karşı koyma eğilimi; yeni tecrübeler veya rutine ara vermek için duyulan istek ve değişimle ilişkili potansiyel ödülleri sayesinde kısmen telafi edilir (Johns, 1973: 33).

Direnme, bir kişi veya grubun değişimin etkisinden korunmaya yönelik olarak değişime karşı göstermiş olduğu bir davranış ve tepkidir. Başka bir ifade ile

direnme, birey ya da grubu gerçek ya da düşsel değişikliklerin etkisinden koruma amacına dönük bir savunucu davranıştır. Direnmenin ortaya çıkması için değişikliğin gerçekleşmiş olması şart değildir. Kişinin değişikliğin gerçekleştiğini sanması ya da birtakım değişikliğin yapılacağından korkması da direnmenin ortaya çıkması için yeterlidir (Özgen ve Ölçer, 1996: 143-144).

Değişim başlı başına amaç oluşturma açısından arzu edilir değildir ve değişime karşı koyma değişim savunucularının iddialarını daha yakından incelemelerini zorunlu kılar. Direnme, rasyonel olmaktan ziyade duygusal nitelikte olsa ve sorunu objektif olarak analiz etmekten ziyade zorunlu menfaatleri korumak amacıyla tasarlanmış olsa bile, yine de çeşitli avantajları vardır (Johns, 1973: 36):

- Örgütteki düşük moral ve motivasyon noktalarının tespit edilmesinde yardımcı olabilir.
- İletişim zayıflıklarını saptayabilir. (Değişime direncin, değişimin sebepleri hakkındaki yetersiz anlayıştan çıktığı varsayımı altında)
- Değişimi başlatanları, gelecekteki durumlarda, insan ilişkilerine daha çok dikkat etmeye zorlayabilir.

Örgütte yapılması planlanan değişimin beraberinde direnci getireceği örgütsel davranış ve yönetim bilimlerinde yapılmış olan araştırmaların ortak bir sonucudur. Ancak, bu direnç her zaman kötü sonuçlara yol açmamaktadır. Değişim ile değişime direnç bazen uygulanacak fikir hakkında sağlıklı tartışmalara yol açan ve sonucunda daha iyi kararlar alınmasını sağlayan bir çatışma olabilmektedir. Fakat, tabi ki, direnç adaptasyon ve ilerleme süreçlerini yavaşlatacaktır (Robbins, 2001: 432).

1.3.1. Değişime Karşı Oluşabilecek Tepkiler

Örgütsel değişim, bir örgütün etkililiğini arttırmak için mevcut durumdan arzu edilen gelecek duruma geçtiği süreçtir. Çalışanlar açısından, örgütsel değişim, belirsiz görev sorumlulukları, işsizlik, sosyal statünün düşürülmesi ve aile ve iş çatışmaları gibi olumsuz etkiler meydana getirebilir (Ming-Chu, 2009: 17-32). Bir örgütteki değişim çalışanlar arasında, çalışanların davranış ve psikolojileri üzerinde uzun dönem etkileri olacak bazı belirsizlikler, hayal kırıklıkları ve endişe yaratacaktır (Doby ve Caplan, 1995: 1105-1123). Bir örgüt değişim yaşadıkdan sonra çalışanlar, belirsizlik, iş kaybı tehlikesi, sorumluluklarda değişiklikler ve yetki devirlerinin ortaya çıkardığı stresi çekeceklerdir (McHugh ve Brennan, 1994: 29-41). Değişimin belirsizliği stresi arttıracak ve aynı zamanda çalışanların tatminini ve örgütsel katılımlarını düşürecektir (Hui ve Cynthia, 2000: 215-232).

Bir örgüt büyük ölçüde değiştiği zaman, farklı çalışanlar kişisel yollarla tepki vereceklerdir. Bazı çalışanlar artan iş yükünün sonucu olarak artan stres yaşayacaklardır. Bu tip çalışanların, iş performanslarını ve örgütün amaçlarına erişimini olumsuz biçimde etkileyecek olan artan iş güvensizliği hissetmeleri muhtemeldir. Diğer çalışanlar ise değişimi, büyüme, daha sıkı çalışma ve hatta örgütsel kimlik ve işe katılımlarını güçlendirecek bir fırsat olarak algılayacaklardır (Ming-Chu, 2009: 21).

Değişim açısından olumlu görüş taşımayan bir çalışan, mevcut rutinleri bir değişim kaynağı olarak göremeyebilir ve işini rutinler doğrultusunda yerine getirirken faydalı değişimler yapmak için çaba göstermez. Rutinleri bir değişim kaynağı olarak anlamlandırmak, günlük rutinlerdeki küçük değişimlerin sürekli değişim ve örgütün tamamının gelişimi için bir dönüm noktası olabileceği şeklinde tutarlı bir inanış gerektirmektedir (Kanar, 2006).

Değişime direnişin tipik bir davranış biçimi yoktur. Üretimde sürekli düşüş, işten ayrılma ve bölüm değiştirme isteklerinin artması, çatışmaların sıklaşması, ansızın çıkan grevler, değişim girişimini baltalayan her türlü kasıtlı davranış ve

değişimin uygulanamayacağına ilişkin önemsiz nedenler ileri sürülmesi direniş belirtileri olabilir (Ülgen, 1993: 192-193). Çalışanlar kendi örgütlerince yapılan bir değişime (değişecek olan pozisyonlarına, iş yüklerine ve iş yerlerine) adapte olup olamama konusunda şüphe ettiklerinde, bu şüpheler çalışanların örgütle ve aynı zamanda üst ve astlarıyla olan ilişkilerini ve güvenini etkileyecektir (Liaw ve diğerleri, 2002: 227-256).

Değişime yönelik tepkiler pozitif ve negatif olanlar biçiminde bir ayrıma tabi tutulabilir. Bu ayırım sonucunda tespit edilecek tepkiler, olası etkileriyle birlikte değerlendirilerek değişime direncin ortadan kaldırılması amacıyla uygulanacak yöntemler açısından yön gösterici olacaktır. Aşağıdaki tabloda birtakım değişime tepki türleri negatif ve pozitif şeklinde ayrılarak gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Değişime Tepki Türleri

POZİTİF	NEGATİF
İstek, heves	Korku, endişe sıkıntısı
Fırsat	Şüphe, güvenlik
Mücadele	Sarsıntı
Heyecan	Öfke, hiddet
Yeni hünerler	Stres
Kalıcı olma hevesi	Eğilim göstermeme
Ödül	Motivasyonsuzluk
İşi başarıyla yapma	Kesinlik kazanma
Yeni başlangıçlar	Depresyon
Deneyim kazanma	Kişinin kendine olan saygısını yitirmesi
Motivasyon	Kişisel kimlik kaybı
Seçim yaratma	İşten ayrılma
Yeni bilgi	Sağlık yitirme
	Ümitsizlik
	İnat
	İsyan, başkaldırı
	Yüksek risk
	Tanınamama, sahip çıkmama
	Yanlış, ters anlama
	Kişisel değişim

Kaynak: (Hussey, 1997:60)

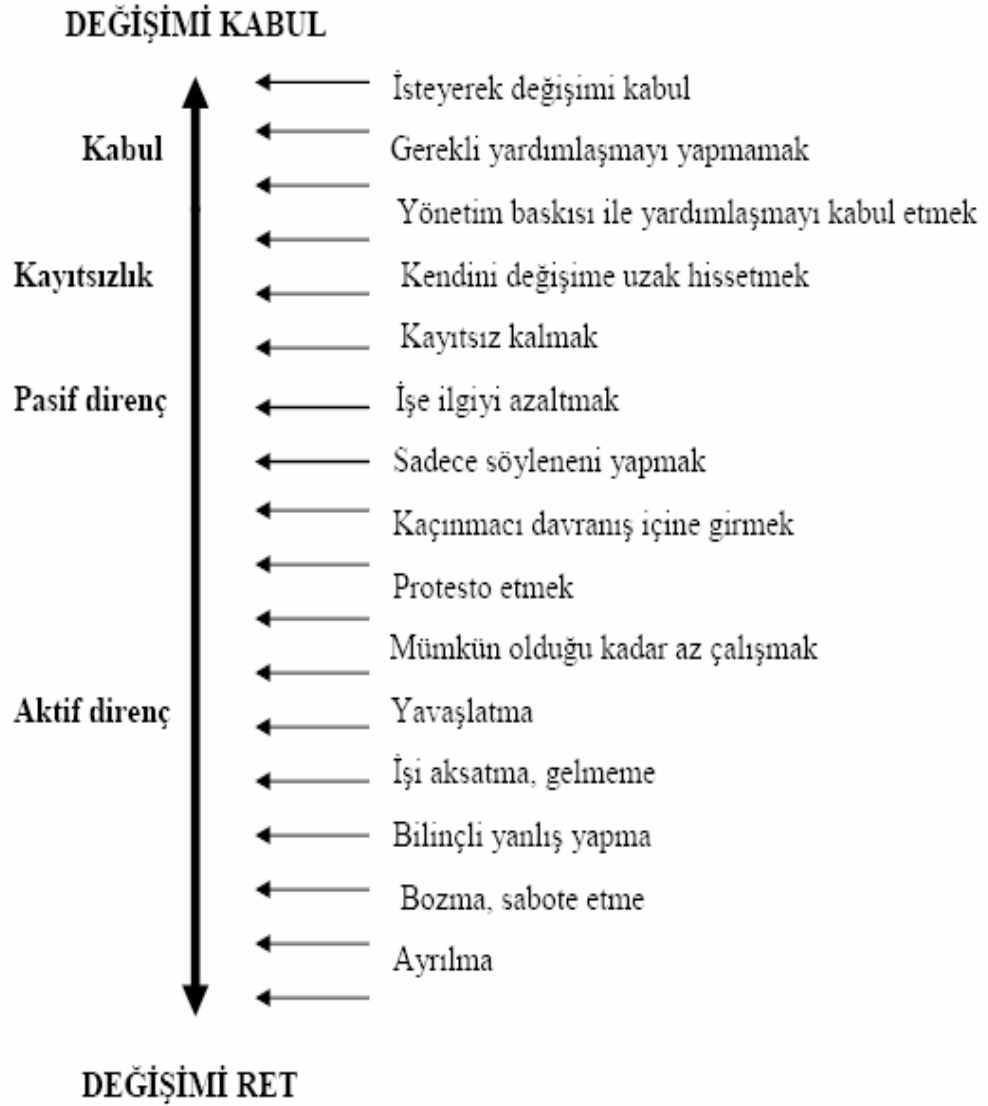
Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve değişimden etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Yönetim, yapacağı değişime karşı tepkileri, bu yönden değerlendirmelidir. Değişiklik, bazen amaçlara ulaşmada ve daha üst amaçları belirlemede fırsat, bazen de amaçlara ulaşmada bir engel ve örgütün başarı kabiliyetini zayıflatacak bir tehdit olarak algılanabilir (Özgen ve Ölçer, 1996: 143).

Çalışanların değişime gösterdikleri direnç türleri başlıca beş başlık altında toplanabilir (Özmen ve Sönmez, 2007: 182):

1. Değişim düşüncesini tam ve doğru anlamakta direnmek: İnsanlar, özellikle mevcut sisteme alışkın oldukları zaman yeni sistemin uygulanış biçimini ve getirilerini öğrenmek istemezler. Çünkü bu, onları yeni bir zihinsel çaba içersinde sokacaktır.
2. Değişimin getireceği faydaların geçerliliğine inanmamak: Değişimin getireceği faydalara ve yeni yöntemin eskisinden daha başarılı olacağına inanmamak ve değişim olgusunun gereksiz olduğunu savunmak, çalışanların en sık gösterdikleri direnç türlerinden biridir.
3. Araç ve yazılım uygulamalarını eleştirmek: Direncin bir başka şekli, süreci destekleyen yazılım araçları ve uygulamalarla inatlaşmaktır.
4. İstisnaları kabul etmek: Değişime karşı birtakım istisnaların oluşmasına izin vermek, sonucu başarısızlığa götürür. Çalışanlar değişmek yerine, daha basit alternatiflerle bu zorlu sürecin başlamasını önlemeye çalışırlar.
5. Yürürlüğe koymayı geciktirmek: Çalışanlar, genellikle değişim için uygun zaman olmadığı gerekçesini öne sürerek, değişimin uygulamaya konulmasını geciktirmeye çalışırlar.

Değişime direnç aşağıdaki biçimlerin farklı birleşimleri şeklinde ortaya çıkabilir (Nigel ve Anderson, 1995: 171-172):

- Azalan örgüt bağlılığı,
- Değişimi başlatanlara karşı artan düşmanca tutum,
- Artan devamsızlık, geç kalma, ve hatta üretim sistemlerinin sabote edilmesi,
- Grup kurallarının ve grup içi baskıların oluşması ve bunun azalan performansla birlikte gruplar arası anlaşmazlıklarla sonuçlanması,
- Sendikalaşmaya ve işçi sendikası faaliyetlerine karşı artan yönelme,
- Tepkinin diğer alanlara taşmasıyla sonuçlanan yaygın uyuşmazlıklar.



Şekil 1.2: Değişime Direnç Ölçeği

Kaynak: (Koçel, 2005:705)

Çalışanların değişime karşı direnç durumunu gösterebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime karşı istekli olma ve değişimi tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek örgütten ayrılma, diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışlar içermektedir. Söz konusu ölçek yukarıdaki gibi gösterilmektedir.

Değişime karşı olası tepkiler, kabul, kayıtsız kalma, pasif direnme ve aktif direnme şeklinde ele alınabilir. Olası tepkiler ve bireyin genel tutumu tabloda özetlenmiştir:

Tablo 1.2: Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

BİREYİN GENEL TUTUMU	DEĞİŞİKLİĞE TEPKİLER
KABUL	✓ İsteyerek yardımlaşma arzusu, ✓ Yardımcı olma, ✓ Yönetimin baskısı altında yardımlaşma, ✓ Pasif kalma,
KAYITSIZ KALMA	✓ Kayıtsız kalma, ✓ Hiç ilgilenmeme, ✓ Yalnızca söyleneni yapma, ✓ Öğrenmeme,
PASİF DİRENME	✓ Mümkün olduğu kadar yapmama, ✓ İşi yavaşlatma, ✓ Bilerek yanlış yapma,
AKTİF DİRENME	✓ Sabotaj, ✓ İşten Ayrılma,

Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:122)

Değişim sürecinde, değişime muhatap olanlar dört grupta toplanabilir: Değişimi kabul edenler, değişime kayıtsız kalanlar, değişime pasif direniş gösterenler, değişime karşı aktif olarak direnenler. Değişim yöneticisi, değişimin taraflarının niteliklerine göre değişim sürecine çekmek ve onlarla ilgilenmek durumundadır. Değişime karşı kayıtsız kalanları, pasif ve aktif direnişçileri değişime katmayı sağlayabileceği yöntemlerden haberdar olmalı ve uygun koşullarda bunları uygulamalıdır (Sucu, 1988, 115).

Görülmektedir ki; değişime karşı direnç ve tepkiler örgütlerde çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla, söz konusu farklı çeşitlilikteki tutumlara karşı geliştirilmesi gereken stratejiler ve uygulamalar da aynı ölçüde fazla ve çeşitli olacaktır.

1.3.2. Değişime Karşı Direnmenin Nedenleri

Değişime direnme, karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Ortaya çıkmasına ve farklı biçimler almasına çok sayıda farklı etken neden olmaktadır. Örgütsel değişim planlaması yapan kişilerin, değişime karşı olası direnç ve tepkilerle başa çıkabilmek adına, direncin temelindeki söz konusu nedenleri göz önünde bulundurması ve detaylı olarak analiz etmesi gerekmektedir.

Örgütsel değişime direnmenin nedenleri birey, grup ve örgüt bazında ele alınarak incelenebilir. Örneğin bireysel analiz düzeyinde; diğer koşullar veri iken, fazlaca merkezileşmiş güç dağılımı koşulları altında, kontrole fazla ihtiyaç duyan bireylerin, gelişen olaylar karşısında kişisel kontrol eksikliği hissedeceklerinden, değişime daha yüksek seviyelerde direnç göstermeleri muhtemeldir. Grup düzeyindeki analizde; direnç, mevcut durumun üzerinde duran bir grubun yapısı, kompozisyonu ve çalışma ilişkileri içerisindeki çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Bunlar grup kaynaşması, sosyal normlar, karar almadaki katılım ve hareketlerin kendiliğinden belirlenmesindeki hür iradeyi içerir. Son olarak, örgütsel düzeydeki analizde, dirence katkıda bulunan ilişkili faktörlerden oluşan karmaşık bir kaleydoskop resmi ortaya çıkmaktadır; görüntü sürekli değişmekte ve birilerinin üstünlük konumuna göre oldukça farklı görünmektedir. Diğer faktörler arasında; örgüt yapısı, iklim, kültür ve stratejinin direnç seviyelerine katkıda bulunduğu iddia edilebilir (Nigel ve Diğerleri, 1995: 167-168).

1.3.2.1. Kişisel ve Psikolojik Nedenler

Yenilik ve değişikliklere insan doğal olarak karşı koyma eğilimindedir; çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. Bu nedenle, kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden adet ve alışkanlıklarından vazgeçmeyi istemezler. Ancak, şunu ifade edelim ki, bu tür dirençler insandan insana farklılıklar gösterir. Değişikliğin getirdiği yenilikler karşısında kalan kişiler, karakterleri, psiko-sosyal özellikleri, değişikliğin meydana getirildiği ortam koşullarına bağlı olarak tepki gösterirler (Eren, 2008: 42).

Değişime direnmenin kişisel ve psikolojik nedenleri, güvensizlik duygusu, belirsizlik korkusu, alışkanlıklar ve ilgisizlik başlıkları altında ele alınabilir.

1.3.2.1.1. Güvensizlik Duygusu

Bireyler kendilerini pek çok anlamda güvende hissedebilecekleri bir iş ortamında çalışmak isterler. Dolayısıyla, söz konusu güvenlik duygusunu zedeleyebilecek örgütsel değişim çabalarının dirençler karşılama olasılığı yüksektir. Örgütsel değişimin gereksinimlerine cevap veremeyeceğini düşünen birey, işini kaybetme endişesiyle olumsuz tepkiler verebilir. Bu nedenle, iş yapma biçimlerinin nasıl ve ne ölçüde değişeceği konusunda çalışanlara olabildiğince erken ve detaylı bilgilendirme yapılmalıdır.

1.3.2.1.2. Belirsizlik Korkusu

Belirsiz bir durumla karşılaşmak çoğu insanı endişelendirebilir. İş durumundaki bir değişme, belirsizlik öğelerini de beraberinde taşır. Örneğin, uzun süre iş ortamından uzak kalan bir birey, diğer iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin nasıl olacağı hakkında endişe duyabilir. Personel yeni iş ortamında kendi durumunu sorgulayacaktır. Değişme ile ortaya çıkan yeni iş ortamı bireyin şu soruları sormasına neden olabilir: Arkadaşlarım ne olacak? Kurum beni işten atarsa yeni bir iş bulabilir miyim? Bu tür cevaplandırılmayan sorular ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kararsızlık durumları, değişmenin kendisi ile ilgili değildir; fakat bu gibi durumlar değişmeyi olumsuz olarak etkileyebilecektir (Tabancalı, 2003: 333). Bununla birlikte, her zaman planlı biçimde gerçekleşmeyen değişim süreçlerinin bu tür sorulara açık olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

1.3.2.1.3. Alışkanlıklar

Alışkanlıklar bireylerin davranış kalıplarını biçimlendirmektedir. Bu anlamda, kişilerin yaptıkları işleri, her zaman yaptıkları biçimde yapmayı tercih

etmeleri söz konusudur. Örgütsel değişim süreci ile birlikte, işlerin yapılış biçimleri, teknikleri ve niteliklerinin de değişmesinin gündeme gelmesi birtakım uyum sorunları yaratabilmektedir. İşlerin yapılış biçimleriyle ilgili yeniliklerin çalışanlara önceden açıklanması ve alışkanlıkların yenilikler doğrultusunda değiştirilmesi için kurumsal desteğin sağlanması, tepkilerin azaltılması ve direncin kırılması yönünde etkili olabilir.

1.3.2.1.4. İlgisizlik

İlgilenmeme insanların algısal kısıtlılığı, dikkatte kayma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle bireyin değişen bir kuralın farkına varmaması nedeniyle eski davranışlarını sürdürmesidir. İnsanlar genelde kendi bakış açılarını, düşüncelerini destekleyen konulara dikkat ederler. İnsanların duymak istedikleri şeyleri duymaları bu konuya güzel bir örnek teşkil eder. Bu nedenle de değişmelere direnç gösterir veya değişmenin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürürler. Hatta kendi yarattıkları dünyaya ters gelen bilgiye önem vermezler (Yeniçeri, 2002: 120).

1.3.2.2. Ekonomik Nedenler

Ekonomik nedenler kişilerin çalışma hayatlarında önemli bir rol oynamaktadır. Değişimin, çalışanların ekonomik koşulları üzerinde olumsuz etkiler oluşturabileceği düşüncesi değişim sürecine tepkiyle yaklaşımlara neden olabilir.

Çalışanlar işlerini, elde etmekte oldukları gelirlerini ve diğer ekonomik menfaatlerini kaybetme endişesiyle değişime direnç gösterebilirler. Örgütsel değişim sürecinin, çalışanların ekonomik menfaat ve güvencelerine ne ölçüde zarar verebileceğine inanılıyorsa, değişime tepki ve direniş de aynı ölçüde ortaya çıkmaktadır.

Değişime karşı direniş daha çok, birey veya gruplar çıkarlarına bir zarar geleceğini, organizasyon içindeki güç ve statülerinin sarsılacağını hissettikleri zaman

ortaya çıkmaktadır. Ekonomik menfaatleri zarar görenlerin ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı, gücü ne oranda yüksek ise örgütsel değişmeye direnmenin meydana gelme ihtimali de o oranda yüksektir. Ekonomik sebepler belirli bir oranda direnişe yol açmakla birlikte, direniş üzerinde diğer birçok faktörün etkisinin olduğunu da unutmamak gerekir (Yeniçeri, 2002: 117).

1.3.2.3. Toplumsal Nedenler

Değişime toplumsal nedenlerle direniş, sosyal ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılması düşünülen örgütsel değişim, bireylerin çalışma hayatlarındaki sosyal ilişkilerine doğrudan müdahale edecek şekilde ise güçlü bir direnme ile karşılaşılabilir.

Örgütün formal yapısı ne olursa olsun örgüt içi bölümler arası kişilerle geliştirilen informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağı meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu işlerden bağımsız olarak hareket edemezler. Toplumsal nedenlere kaynak olarak şunlar sıralanabilir (Atak, 2001: 83):

- Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar,
- Değişim uygulayıcılarına karşı olumsuz tutum ve güvensizlik,
- Yakın çevresinin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu,
- Mevcut sosyal ilişkilerinden vazgeçmeme arzusu,
- Değişim çalışmalarının dışında kaldığı inancı,
- Dışarıdan yönlendirilmeden hoşlanmama,
- Değişimin sadece belli bir grubun çıkarları şeklinde algılanması.

Örgütsel değişim sonucunda oluşturulan yeni yapısal düzen, kişinin statüsünü iyileştirdiyse, değişime direnme görülmez. Aksi takdirde değişim sonucu bireyin iş güvenliğini kaybetmesi, yetki ve sorumluluklarının azalması ya da prestijini kaybetmesi söz konusu ise kişi değişime direnir (Ülgen, 1993: 193).

1.3.2.4. Teknik Nedenler

Örgütsel değişim hakkında çalışanların yeterli bilgiye sahip olmaması beraberinde direnmeyi getirebilir. Özellikle, örgütlerde yeni teknolojik sistemlerin uygulamaya alınması durumunda, çalışanlar bu durumun kendilerinden ne ölçüde ve ne tür bir bilgi gerektirdiğini bilemezler ve eski bilgi ve yeteneklerinin yeterli olmayacağı endişesine kapılabilirler.

Teknik nedenlerle ortaya çıkabilecek direnişin kaynakları şöyle sıralanabilir (Atak, 2001: 82):

- Teknolojik işsizlik korkusu,
- İş yükü artışı korkusu,
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu,
- İş-ücret-ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,
- Değişimi teknik olarak imkansız görme,
- İş koşullarında değişiklik korkusu.

Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, kompleks bir sistemin kullanımı gibi, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir. Ayrıca bu ek çaba kişilerin mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir. Çalışanlar yapılacak değişim karşısında kendilerini teknik bilgi bakımından yetersiz hissettikleri zaman değişimi arzu

etmeme, olumsuz tutum alma, direnme şeklinde bir davranış içine girebilirler. Bu durumda elemanlara öğrenmek için ek imkanlar vermek gerekir (Dülger, 2003: 44).

1.3.3. Değişime Direnmenin Önlenmesi

Örgütsel değişim çalışmalarının beklenen şekilde sonuçlar verebilmesi için, değişime yönelik tepkilerin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi gerekmektedir. Bu konuda gösterilmesi gereken çaba büyük ölçüde örgütsel değişim sürecini planlayan ve uygulamaya koyan yöneticilere düşmektedir. Dolayısıyla, değişime direncin önlenmesine yönelik tedbirler, değişim sürecinin bir parçası olarak düşünülebilir.

Tablo 1.3: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler

Yaklaşım	Kullandığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
1. Eğitim ve Haberleşme	Bilginin eksikliği yada hatalı olduğu durumlarda	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler.	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir.
2. Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değillerse ve güç tepkileriyle karşılaşmıyorlarsa	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaktır.	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur.
3. Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorlarsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır.
4. Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline döndürür.
5. Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri ucuz ve çabuk olarak önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissedebilirler ve gelecekte sorun yaratabilir.
6. Tehdit ve Baskı Yapma	Sütratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Sütratle çözüm getirilir.	Bazen kişileri yöneticilere karşı tahrik eder.

Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:176)

Tablo 1.3’de belirtildiği gibi yöneticiler örgütlerdeki değişiklik uygulamalarında farklı yaklaşımlar ortaya koyabilirler. Bu süreçte; haberleşme ve eğitim, katılım, destekleme, pazarlık ve anlaşma, taviz verme, tehdit ve baskı yapma gerçekleştirilebilecek seçenekler arasındadır. Yapılacak tercihler değişim süreci boyunca karşılaşılabilecek olası durumlara göre farklılık gösterecektir. Her tercih beraberinde getireceği yararlar ve sakıncalar göz önünde bulundurularak uygulamaya konulmalıdır.

Değişimin amaçlarıyla tutarlı bir biçimde, hedeflenen değişimi gerçekleştirmek için örgütler, mantıklı, açık, kısa ve öz stratejiler ortaya koymalıdır ve bu stratejileri çalışanlara basit bir dil kullanarak sunmalıdırlar. Böyle yapmak, çalışanlar arasındaki pozisyon kaybı, iş güvensizliği, aşırı iş yükü hakkındaki olumsuz düşünceleri azaltacak ve bunun yerine değişimlerin anlaşılmasını ve çalışanların moralini güçlendirecektir. Bu aynı zamanda, çalışanların aktif bir biçimde değişimde yer almalarını ve örgüt vizyonu hakkında paylaşımcı olmalarını teşvik etmek suretiyle, çalışanların çoğunun potansiyelini ortaya çıkaracak ve harekete geçirecektir. Böylece değişim süreci boyunca çalışanların örgüt kimliğiyle bütünleşmesi ve işe katılımları yüksek düzeyde sağlanmış olacak ve bu sayede örgütsel değişimin amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olunacaktır (Ming-Chu, 2009: 29).

Örgütlerde değişim uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Yukarıdaki Tablo 1.4’de bu yöntemlerin neler olduğu, her yöntemin hangi durumda uygulanacağı, yarar ve sakıncaları ile birlikte ele alınmıştır.

Tabloda yer alan yöntemler, etkinlik derecesi yüksek olandan, düşük olana doğru sıralanmıştır. Öte yandan, en fazla zamanı gerektiren yöntemden en az zamanı gerektiren yönteme doğru bir gidiş söz konusudur. Diğer bir deyişle etkin olan yöntemler zaman alacağı için, değişimle ilgili önlemlerin önceden başlatılması anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 176).

1.3.3.1. Eğitim ve Haberleşme

Eğitim ve haberleşme, değişimle ilgili en temel yaklaşımlardan biridir. Paylaşılan amaçların etkin olacağı düşüncesiyle var olan problemlerle ilgili olarak, değişime katılacakların bilgilendirilmesi ve onlara bilgi aktarılması şeklinde gerçekleştirilir. Böylelikle onların değişimin mantığını anlamaları sağlanır. Bu yaklaşımda direnişin kaynağının büyük ölçüde yanlış bilgiye ve zayıf iletişime dayandığı varsayılır. Dolayısıyla, bunların ortadan kaldırılmasına çalışılır. Eğitim kuruluşlarında kurslar, birebir tartışmalar, genelgeler, grup sunumları, raporlar bu yaklaşımda kullanılan araçlardır (Sucu, 1998: 118).

Bir örgütte etkin bir haberleşmenin önemi büyüktür. Yönetim ile iş görenler arasında etkin bir haberleşmenin sağlanması, değişikliklerin iş görenlere duyurulmasında ve doğacak olan tepkilerin geri besleme ile yönetim tarafından değerlendirilip, yeni bilgilerle de bütünleştirilerek tekrar uygulamaya konulmasında önemli bir unsur olmaktadır (Barutçu, 2006: 141).

1.3.3.2. Katılım

Değişime direnmeyi ortadan kaldıran ya da direnmenin en düşük seviyede gerçekleşmesini sağlayan en etkili yöntemlerden bir diğeri, değişim kararlarına çalışanların fikirlerini alarak katılımlarına fırsat vermektir.

Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel olan direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Koçel, 2007: 538).

Değişim kararlarında çalışanların görüşlerine başvurulması ve katılımlarının sağlanması, işlerine yönelik motivasyonlarının artmasına, yaratıcılıklarının

gelişmesine, örgüte ve amaçlarına bağlılıklarının artmasına ve bu sayede örgütsel değişimin daha verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

1.3.3.3. Destekleme

Örgüt çalışanları, yeni teknik uygulamaları benimsemekte zorluk çekiyorlarsa , yönetimin bu kişilere eğitimin yanı sıra işlerini kolaylaştıracak yönde destek vermesi bireylerin yeni sisteme adapte olmalarını kolaylaştırabilmektedir.

Destekleme yaklaşımı özellikle, işçilerin yapılacak değişimin planlanma safhasında faydalı olur. Ayrıca değişimin uygulama safhasında da bu teknik kullanılabilir. Genellikle, bu teknik yöneticiler arasında revaçtadır. Bu destek ikiye ayrılabilir (Dülger, 2003: 49):

Kolaylaştırıcı Destek: Bu destek türü işçilere bazı alet ve malzeme sağlamak suretiyle yapılacak değişikliğe destek bulunmasıdır.

Duygusal Destek: Bu destek türü ise, nezaretçiler ve diğer iş arkadaşları vasıtasıyla değişime karşı gelenlerin dikkatlerinin çekilmesi ve onların ikna edilmesidir. Bu amaçla bazı mesleki danışmanlar da kullanılabilir.

1.3.3.4. Pazarlık ve Anlaşma

Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde çalışanın veya üyelerinin desteğini sağlamak üzere, yönetimin grup üyeleri ile karşılıklı görüşüp bir uzlaşmaya varma konusunda her iki tarafın çaba göstermesidir. Pazarlıkta yönetimin getirdiği her teklif örgüt üyelerince direk kabul edilemeyeceği gibi, örgüt üyelerinin program üzerinde yaptıkları teklifte yönetimce kabul edilmesi mümkün değildir (Hotamışlı, 1996: 122).

İkna etme anlamında anlaşma ise, tarafların birbirlerinin görüş ve eylemlerini arzu ettikleri biçimde değiştirebilmeleri ve sonucunda ortak bir paydada buluşabilmeleri demektir. Değişim sürecinin öngörüldüğü biçimde başlatılması, devam ettirilmesi ve sonuçlandırılması için tarafların değişim üzerinde karşılıklı anlaşmaya varabilmesi belirleyici önem taşımaktadır.

Değişime karşı direnmenin azaltılması için, çalışanların yeni koşullara ve örgütün yeni işleyiş biçimlerine uyum sağlamasının, örgüt için olduğu kadar kendi yararına ve geleceğine yönelik olumlu etkiler doğuracağına inandırılması da etkili olabilir.

1.3.3.5. Taviz Verme

Bu yöntemle değişime karşı olan kişilere belirli tavizler verilerek değişime olan dirençler azaltılmaya çalışılır. Değişime direnç gösteren bireylere önemli görevler vererek, bu bireylerin dirençleri kırılabilir. Bu tavizler ana esaslara dokunmayan ufak tefek hususlar olabilir. Örneğin yapılan hatalara daha müsamahalı davranılabilir (Dursun, 2007: 150-151).

Bu yöntemde yönetim, değişikliğe tepki gösteren kişilere karşı tavizler vererek katılımlarını sağlayabilir. Bu teknik, direniş meydana gelmeden önce veya sonra kullanılabilir. Direnişi önlemede oldukça etkilidir. Bu tavizler, yapılacak değişiklik planının içinde yer alabileceği gibi, bazıları ise yapılacak değişiklikten ayrı olarak ele alınabilir. Değişiklik çalışanlara terfi fırsatı yaratıyorsa, bu taviz değişikliğin bir parçasıdır; ama çalışanlara, değişikliği destekledikleri takdirde ücret artışından bahsedebilirse bu, yapılacak değişiklikten tamamen ayrı olarak düşünülür. Ancak tavizler, değişiklikle planının içinde yer alıyorsa, çalışanlar üzerinde daha olumlu etkiler yaratmaktadır (Dönder, 1996: 71).

1.3.3.6. Tehdit ve Baskı Yapma

Emirler verme, buyurma ve bu emirlerin yerine getirilmesini sağlama esası üzerine kuruludur. Bu strateji çabuk ve anında uygulama imkanı meydana getirdiği için avantajlıdır; ancak bu stratejiye yönelik iş gören bağlılığının düşük ve direnişin ise yüksek olması beklenir. Formel gücü kullanmak suretiyle, yalnızca yönetimin iradesiyle değişime direnme bir süre kırılabilir; ancak “etki-tepki” yasası gereği eşit olmayan şartlarda kabul edilir, uyulur gibi görünen değişime karşı uygun ortam bulunduğu tekrar direniş söz konusu olabilir (Uslu, 2006: 37).

Direncin ortadan kaldırılmasında kullanılan bir başka yöntem de, gizli ya da açık olarak yapılan zorlamalardır. Değişimin hızlı bir şekilde yapılması gerektiği durumlarda, değişimi uygulayanların ellerinde yeterli güç olduğuna inandıkları durumlarda kullanılmaktadır. Bu yöntemin en önemli avantajı hızlı olmasıdır. İnsanları zorlayarak istenilen bir değişimi çok kısa bir sürede gerçekleştirmek mümkündür; fakat yöntemin riskli olduğu da bir gerçektir. Özellikle zorlama sonucunda değişimin liderlerine karşı bir kızgınlık ve bir kin oluşabilir. Bu noktada yapılan uygulamanın fayda ve maliyet analizi mutlaka yapılmalıdır (Yalçın, 2002: 115).

1.3.3.7. Değişime Gösterilen Dirence Karşı Bazı Öneriler

Yukarıda sayılan direnci yenme yollarından sonra, genel anlamda yönetim alanında yapılan ve direnç olaylarını azaltmak için yöneticilere aşağıdaki davranışlar ve önlemler önerilebilir (Aksoy, 2007):

- Eğer yöneticiler, değişimin kendilerine ait olduğunu hissedersen (dışarıda planlanan ve yönlendirilen değil) direnç az olacaktır.
- Eğer değişim sistemin üst düzey yetkilileri tarafından içtenlikle desteklenirse direnç az olacaktır.

- Eğer katılanlar değişimi mevcut y¼klerini arttırıcı değil, azaltıcı olarak g¼r¼rlerse direnç az olacaktır.
- Eğer değişim katılanların sahip oldukları ve ¼nem verdikleri değerlerle uyumluysa direnç az olacaktır.
- Eğer değişim katılanların ilgisini çekecek yeni deneyimler (yaşantılar) sunuyorsa direnç az olacaktır.
- Eğer katılanlar ¼zg¼rl¼klerinin ve g¼venliklerinin tehdit edilmediğini hissedерlerse direnç az olacaktır.
- Eğer katılanlar problemin ne olduğunu belirleme çalışmalarına katılmışlarsa ve problemin ¼nemli olduğuna inanıyorlarsa direnç az olacaktır.
- Eğer değişim oy birliğine dayalı bir grup kararıyla benimsemiş ise direnç az olacaktır.
- Eğer değişimi savunanlar, savunmayanların duygu ve d¼ř¼ncelerini anlayabiliyor, geçerli itirazları teşhis edebiliyor ve gereksiz korkulardan kurtulmak için ¼nlem alabiliyorsa, direnç az olacaktır.
- Yeniliklerin yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlama olasılığının bulunduğu belirlenirse ve eğer değişimin nasıl algılandığı belirlenirse ve gereksinimlerin neler olduğu bilinip bu gereksinimlerin hiçe sayılmadığı bir ortam sağlanırsa direnç az olacaktır.
- Eğer katılımcılar birbirleri ile olan ilişkilerde, kabul destek ve g¼vene sahip olursa direnç az olacaktır.

- Eğer değişim revizyon ve yeniden gözden geçirmeye açık tutulursa direnç az olacaktır.

1.4. ÖRGÜTSEL DEğİŞİM VE EğİTİM SEKTÖRÜ İLİŞKİSİ

Değişimi hedeflemiş ve uygulamakta olan öğrenen örgütlerde kolektif bir öğrenme görölmektedir. Örgütsel değişimin başarıyla gerçekleşebilmesi için öğrenmenin hızının, dış dünyadaki değişimin hızına eşit ya da büyük olması gerekmektedir. Çevresel değişimin hızının çıkardığı sorunları ancak öğrenen örgütler çözebilecektir. Örgütsel öğrenme, sadece örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda iş görenlerin sürekli olarak kendilerini yenilemelerini de amaçlamaktadır (Küçüköğlü, 2005).

Bu bağlamda, eğitim sürecinin uzak ve yakın çevredeki değişmelerden etkilenmesi ile bu çevreleri (toplumsal, ekonomik, kültürel, siyasal kurumları) etkilemesi içinde bulunduğu çevre ile etkileşiminin niteliği ve o güne kadar ortaya çıkan gelişme eğilimlerine belirlenecektir. Bu durumun değişmesi ise önemli ölçüde eğitimi de içine alan kapsamlı ve planlı yapısal müdahale ve bu müdahalelere taraf olacak aktörlerin çatışmalarına ve sonuçta ortaya çıkacak dengeye bağlı olacaktır. Bu yüzden, bazen çok hızlı, bazen yavaş ancak durmaksızın gerçekleşen eğitimi de kapsayan değişme ve yenileşme çabalarında okul müdürleri değişme sürecinin temel aktörlerinden biri olarak yer almaktadırlar (Aksoy, 2007).

Son yıllarda küresel düzeyde ortaya çıkan gelişmeler ile mevcut eğitim yapıları ve eğitimsel göstergelerin etkileşimi az gelişmiş ülkelerin eğitim kurumlarını daha önceki yıllarda olmadığı kadar çok zorlamaktadır. Bu zorlanma pek çok etkenle birlikte açıklanabilecek bir durumu yansıtmaktadır ve en önemlisi de sadece birkaç ülkeye özgü geçici bir durumu yansıtmaktan çok, küresel düzeyde hemen tüm ülkeleri içine alan ve yapısal dönüşümler yaratmaya götüren türde değişmeleri ya da değişme yönündeki baskıları ve etkileri içermektedir.

Okul yöneticileri daha yüksek beklentiler ve giderek azalan kaynaklar arasında her gün yeni, bir kısmı rutinleşmiş pek çoğu da yönü okul sistemi dışında belirlenen kararlar almaya zorlanmaktadır. Bu kararların da herkes için, en azından yakın okul çevresini oluşturan öğretmenler, öğrenciler, veliler, yerel eğitim yöneticileri ve yöneticilerin kendileri açısından kabul edilebilir, desteklenebilir olması arzusu okul yöneticilerinin gerginliklerini artıran bir etken olacaktır (Aksoy, 2007).

Bir okulu da içerecek şekilde, örgütlerde değişme alanları amaç, yapı, teknoloji ve görevler ile personel davranışları olarak belirtilmektedir (Mescont ve Khedouri 1988: 570). Bursalıoğlu (1987: 229) ise örgütün yapısında, politikasında ve yürütmesinde ve yöneticinin davranışlarında olmak üzere başlıca üç tür örgütsel değişmeden söz etmektedir.

Değişme örgütün hangi boyutunda olursa olsun yayılma etkisi gösterir. Örgütün herhangi bir boyutundaki değişme mutlaka diğer değişkenleri de etkileyecektir. Örneğin bilgisayar gibi yeni bir aracın alınması örgütün yapısında (iletişim sisteminde, karar haritalarında); personelinde (personelin sayısı, beceri, tutum ve eylemlerinde) değişmeye yol açacaktır (Bursalıoğlu, 1987: 229).

Günümüzde, eğitim örgütlerinin karşılaştığı önemli bir değişme alanı da eğitimin finansmanı konusunda olmaktadır. Eğitimin özellikle yükseköğretim öncesinde kamusal bir hizmet olduğu düşüncesine aykırı olarak, zorunlu kısmı da dahil, eğitim hizmetini “ticari bir mal” olarak piyasada sunma, aile ve çevre katılımına dayanan bir finansman modeli oldukça hızlı bir şekilde gelişmektedir.

Öte yandan, sistemin işleme sırasında değer verdiği ve temel aldığı bazı kavramlardaki dönüşümler de örgütün bütünü ve diğer değişme alanlarını etkileyecek özellikler gösterebilmektedir. Bu çerçevede, eğitimde başarı “sınav başarısına” dönüşmekte, standartlar “eğitim niteliğinin” bir parçası olarak dezavantajlı toplumsal kesimlerini zorlamakta ya da belirli bir eğitim döneminden sonra okul/eğitim dışı bırakabilmektedir. Tüm bu gelişmeleri ortaya çıkaran temel

kaynaklar ise çoğu kez okul örgütünün dışında ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, örgütün dayandığı temel kavramların farklılaşmasına yol açan dışsal kaynaklı faktörlerin örgütte mutlaka olumlu değişimler ortaya çıkaracağı yargısı her zaman doğru olmayabilir.

Tüm bu değişimlere etki eden daha genel bir faktör de küreselleşme ile dünyada egemen olan ekonomik ve siyasal /ideolojik kavramların değişim eğilimidir. Bu değişim önemli ölçüde, ekonomik ve sosyal kurumların amaçlarında, yapılarında ve işleyiş süreçlerinde kendini yansıtmaktadır.

Son 20-25 yılda ortaya çıkan gelişmeler çerçevesinde kapitalist ülkelerde ortaya çıkan siyasal ve iktisadi ideolojiler bu ülkelerle yapısal ilişkileri bulunan diğer ülkelerin kurumlarını da etkilemiştir. Günümüzde de bu etkiyi en güçlü şekilde neo-liberal politikalar çerçevesinde görmekteyiz. Bir başka deyişle günümüzde, eğitim kurumlarını günlük rutin kararlarını verirken dahi etkileyen küresel politikalar neo-liberal politikalar olmaktadır. Okullar ve genel olarak eğitimsel göstergelerdeki değişimlerin neo-liberalist yaklaşımlar ile ilişkilendirilmesi kaçınılmaz görülmektedir (Aksoy, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

2. YENİLİKÇİLİK

2.1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI

İnsanlık tarihi incelendiği zaman, tarihsel süreç boyunca uygarlığın her aşamasında insanın gereksinimlerinin bir önceki döneme nazaran arttığı ve çeşitlendiği görülmektedir. Gereksinimlerin gelişimine bağlı olarak daha fazla miktarda ve daha iyi kalitede mal üretmek zorunlu hale gelmiştir. Üretilen mal ve hizmetlerin düzgün ve sistemli olarak bir süreç içinde işlenmeleri ve bunların tüketicilere ulaştırılmaları, yönetim, yönetici ve örgütlenme kavramlarını bilme zorunluluğunu doğurmuştur.

Geçmişte yönetsel etkinliğe ulaşmak için yöneticilerde, liderlik ve iletişim kurma yetenekleri aranırken, günümüzde bu yetenekler etkinlik sağlamada yetersiz kalmıştır. Dinamik ve değişken bir çevreye uyum gösterebilecek örgütlerde yeniliğe ve yaratıcılığa açık yöneticilerin etkinliğe ulaşabildikleri gözlemlenmektedir. İster imalat, ister hizmet sektörü olsun; fark kaliteyi, kalite de piyasada liderliği sağlamaktadır.

Çağdaş okul yöneticisi yenilikçi olmaya ve yenilikçi bir yönetim felsefesini benimsemeye zorunludur. Okulun sunduğu hizmette başarılı olması ve tercih edilmesi önemli ölçüde, yöneticinin sahip olduğu vizyon ve buna bağlı olarak oluşturacağı yenilikçi stratejilere bağlı görünmektedir (Budak, 1998:16).

Yenilikler, rekabet ortamını değiştirip, geçmişten günümüze rekabet gücünün temel belirleyicilerinden biri olurken, yenilikleri gerçekleştirenler ve uygulayanlar pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanmada önemli fırsatlar elde etmişlerdir. Günümüz lider organizasyonları incelendiğinde bu kurumların müşteri ihtiyaç ve isteklerinin değişmesini beklemeden yenilikçi özelliklerini kullanarak yeni ürünler yada rekabet unsurlarını geliştirecek süreç yeniliklerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Önde gelen kurum yöneticileri, strateji danışmanları ve iş dergileri yeniliğin şimdi ve

gelecekte rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde kilit unsur olduğunu ifade etmektedirler. (Güleş ve Bülbül, 2004:117)

2.1.1. Yenilikçilik Kavramının Tanımı

Değişme ve yenilikçilik kavramlarına verilen anlamlar çeşitli bilim alanlarında birbirinden farklı yorumlanırken, bu kavramların bazı bilim alanlarında başka kavramlarla açıklandığı, her iki kavramın taşıdığı anlamın farklı yazarlarca birbiri yerine kullanıldığı da görülmektedir. Örneğin Başaran yenilikçiliği daha bütüncül, köklü, kasıtlı olumlu yöndeki değişmeler şeklinde ele almakta, buna karşın değişmeyi yönü belirgin olmayabilen ve kasıtlı olmayabilen her türlü farklılaşmalar için kullanmaktadır. Buna göre örgütlerde yöneticiler eliyle gerçekleştirilmeye çalışılan değişmeler yenilikçilik kavramı içinde yer almaktadır. (Aksoy, 2007; Başaran, 1982: 170-171).

Lander ise örgütlerin geliştirilmesi konusunda kasıtlı ve sistemli değişimleri değişim kavramı ile anlatmaktadır ve buna göre "değişim" (change) "yenilikçilik" (innovation) kavramından daha kökten (fundamental) bir kavramdır. Lander, eğitimde yenilikçilik kavramını yine bu bakışla ele almıştır. Buna göre, yenilikler okullarda yapılan işleri geliştirmek ve hepsinden öte öğrencilerin beceri, bilgi ve kişisel gelişimlerini geliştirmek için yapılır. Yeniliğin ilk kez katılanlar dışında herkes için yeni olması gerekmemektedir. Bununla birlikte yeni programlar ve bu programlara bağlı yetiştirme olasılıkları daima yenilik olarak açıklanır. (Aksoy, 2007; Lander, 1994: 3597).

Schermerhorn'a (1989:520) göre yenilikçilik "örgütün normal çalışma rutininin bir parçası olarak yeni düşünceler yaratma ve onları uygulamaya koyma süreci"dir. Bu yeni düşünceleri kullanılabilir uygulamalara dönüştürme etkinliğidir. Bu uygulamalar örgütlerde bir şeyleri yapmanın daha iyi yolu konusundaki sonuçlar olarak süreç yenilikleri, ve yeni veya geliştirilmiş mal veya hizmetlerin yaratılması sonucunu ortaya çıkaran ürün yenilikçiliği biçiminde ortaya çıkar. Bu çerçevede

yenilikçilik şöyle formüle edilmektedir : Yenilikçilik = keşif, icat + uygulama (Aksoy, 2007).

OECD tarafından teknolojik yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için önerilen ilkeleri içinde barındıran ve ilk baskısı 1992 yılında yapılmış, daha sonra 2005 yılında yapılmış 3ncü baskısı Türkçe'ye de çevrilmiş olan Oslo Kılavuzunda ise yenilik şu şekilde tanımlanmıştır (OECD Oslo Kılavuzu, 2005): “Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir”.

Literatürde, zaman zaman yenilik yerine “inovasyon” ifadesine yer verilmekte, adeta İngilizce olan bu terim Türkçe bir ifade gibi kullanılmaktadır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi; “inovasyon” sadece “yenilik” kelimesinin İngilizcesi olma özelliğini taşımaktadır ve kanaatimizce dilin korunması bakımından da yenilik ve yenilikçilik terimlerinin kullanılması yerinde olacaktır.

2.1.2. Yenilikçilik ve İlgili Diğer Kavramlar

Yenilik, değişim, yaratıcılık, buluş ve taklit kavramları uygulamada çok karıştırılmaktadır. Bu kavramların kısaca açıklanması, karışıklığı önlenmesi açısından yararlı olacaktır.

Değişim, genel anlamda; ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir. Değişim, her insan topluluğunun temel özelliğidir. Heraclius "Değişmeyen tek şey değişimdir" demiştir. Toplumsal değişim, toplumun yapısındaki değişiktir. Örgütsel değişim ise; örgütün çeşitli alt sistem ve öğeleri ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu durumda örgütsel değişimin, sosyal, psikolojik, yapısal ve teknik boyutlarının bulunduğu söylenebilir. Yenilik, bir değişim sürecidir, ancak her değişim yenilik değildir. Değişim orijinalse ve

değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabilir. Bu niteliği ile yenilik, değişimden daha dar kapsamlı bir kavramdır (Saylı, 2009: 4).

Yaratıcılıkla yenilik arasında da önemli ayrımlar bulunmaktadır. Yaratıcılık, fikir üretme ile ilgilidir. Yaratıcılık, genel anlamda, önceden mevcut olan fikirlerden yeni bazı fikirlerin üretilmesidir. Yenilik ise; bir sorunun çözümü için yaratılmış bir fikirden yararlanmadır. Ancak, yaratıcılık süreci sonunda elde edilen her fikir, sorun çözme yeteneğine sahip değildir. Oysa yenilik, ekonomik olan yaratıcı düşünceleri ifade etmektedir.

Buluş, genellikle bir araştırmanın son ürünü olarak tanımlanır. Yenilik, buluşu izler ve başarılı bir geliştirme çabasının son noktasıdır. Buluş, yeni bir fikir ve bilgi ortaya koyar. Buluşun meydana gelmesi sırasında geçirilen sürece "Yaratıcılık Süreci" denilmektedir. Bu durumda yaratıcılığın, yenilikten önceki ürünü buluştur. Yenilik ise; herhangi bir bilginin kullanılabilir hale getirilmesidir. Buluş, araştırmacının bir uyarı veya dürtü hissetmesi ile başlar, kavramların oluşması ve önerilerin geliştirilmesi aşamalarını kapsar. Bu aşamalar sonucunda fikir somutlaşır ve model oluşur. Genellikle bu aşamaya gelebilmiş fikirler patent konusu olabilmektedir. Yenilik ise; bu aşamada başlayan, buluşun benimsenmesi, üretilmesi ve satılmasını içeren bir süreç olmaktadır. Yeniliğin buluş olmadığını şu çarpıcı örnekle açıklamamız mümkündür: "SİNGER. Evet, tahmininizin aksine, Isaac SİNGER, dikiş makinasını icat eden ve dolayısıyla adını veren kişi değildir. Dikiş makinasını 1846 yılında, Boston'lu bir mucit Elias Howe icat etmiş ama, icadını yeniliğe dönüştürmeyi becerememiştir. Howe, hem icat ettiği makinaya adını verme hem de bundan milyarlarca dolar kazanma şansını kaybetmiştir. Bu işi başaran Singer, dünyanın her tarafında dikiş makinası denince akla gelen marka ve isim olmuştur" (Yamaç, 2001: 6).

Yenilik ile taklit kavramları da birbirine çok karışırılmaktadır. Yeniliği bir yada birkaç firma başlatmakta ve diğerleri de yeniliği benimseyip uygulamaktadır. Yeniliğin başlatıcıları "yenilikçi", onları izleyenler ise "taklitçi" dir. Yeniliğin, uzun,

zahmetli, masraflı ve riskli çabaları gerektirmesi, bir çok işletmeyi korkutmakta, yenilik yerine taklidin yeğlenmesine neden olmaktadır (Budak, 1998:20-21).

2.1.3. Yenilikçiliğin Temel Amaçları

Örgütlerin ekonomik faaliyeti ve kaynaklarının değerlendirilmesi, kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetleri koşullandıran geniş ekonomik, sosyal ve teknik bir çevre ortamında meydana gelmektedir. Faaliyet alanı ne olursa olsun, bütün örgütler, kendilerine sunulan fırsat ve kısıtlar açısından çevrelerine bağımlıdırlar. Örgütlerin çevrelerine uyum biçimleri birbirinden, farklı olabilir.

Etki-tepki prensibinden hareket edilirse, örgütle çevresinin yoğun bir etkileşim içinde olması gerektiği açıktır. Bu nedenle örgütün, çevresinden gelen her türlü uyarıyı dikkate alması kaçınılmazdır. Çevre, fırsatlar ve kısıtlar gibi birbiriyle çelişen değerleri bir arada bulundurur. Bazı örgütler için kısıt olan bir durumu, diğerleri üstün yönetim becerileri sayesinde fırsata dönüştürebilir. Bu nedenle çevredeki değişimler örgütleri aynı biçimde etkilememektedir. Değişime uyum, değişim başlamadan vizyon sahibi yöneticilerin sezgileri sayesinde öngörülerek geliştirilecek stratejilerle mümkündür. Bu ise çevreye karşı duyarlı olma ve gelen her türlü bilgiyi anında değerlendirmekle başarılabilir.

Çevreden gelen bilgiler, örgütteki süzgeçlerden geçerek işlenir ve son noktada, işlenmiş olarak karar verici pozisyonları işgal eden yöneticilere ulaşır. Yönetici bu bilgilerle, örgütün üstünlüklerini birleştirerek, geleceğe hakim olmayı umut ettiği stratejileri geliştirir. Geliştirilen bu stratejiler değişik basamaklarda farklı yansımalara neden olacaklarından, yenilikçilik hareketi de kendiliğinden gündeme gelecektir (Sayılı, 2009: 13).

Pazarın ihtiyaçlarını önceden belirleyerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz firmalarının varlık nedeni durumuna gelmiştir. Firma üretim faaliyeti sayesinde elde ettiği öğrenme ve birikim sonucunda pazar,

ürün veya kaynaklardaki önemli değişikliklere karşı istikrarlı bir teknolojik yetkinliğe sahip olabilecektir. Bu açıdan, firmalar teknolojik bilgi birikimlerini arttırmak yoluyla yenilik yaratabileceklerdir (Onağ, 2009).

Kısaca firmalar, varolan ürün çizgisini korumak; teknolojik ilerleme sağlamak, yeni ürünler üretmek, lisanslar elde etmek, yenilik üreticilerine avantajlar sağlamak ve bu şekilde, varolan üretim çizgisini koruyabilmek ve yeni işler ve yeni üretim çizgileri elde etmek; yenilik stratejisinde avantajlar sağlamak, yenilik üreticilerinden lisanslar almak, ortaklık antlaşmaları yapmak, yeni girişimlerde bulunmak, yeni girişim alanlarını çeşitlendirmek amacıyla yenilik yaratabilmektedirler (Barutçu, 1983; Budak, 1998)

İşletmelerin lider olabilmeleri için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını iyi belirleyerek bu gereksinimleri karşılayacak yenilikleri piyasaya sunmaları önemlidir. Ancak bu şekilde piyasayı belirleyen ve yönlendiren işletme konumuna gelebilmek mümkün olacaktır. Bu anlayış ve çerçevede imalat veya hizmet sektörü şeklinde işletmeleri ayırmamak kaydıyla, yenilikçiliğin temel amaçlarını aşağıda olduğu gibi sıralayabiliriz (OECD Oslo Kılavuzu, 2005):

- Üretimden kaldırılan ürünlerin değiştirilmesi
- Ürün yelpazesinin genişletilmesi
- Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi
- Pazar payının korunması
- Pazar payının artırılması
- Yeni pazarların açılması
- Ürün esnekliğinin artırılması
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesi

- Ürün kalitesinin yükseltilmesi
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- Çevreye verilen zararın azaltılması

2.1.4. Yenilikçilik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde, organizasyonel yenilikçilik analizleri üzerine ilgi sürekli artmakta ve ekonominin yeni bir dalı olarak da nitelendirilmektedir. Artık sosyal bilimciler, yöneticiler, mühendisler, devlet adamları, yeniliğin firmaların rekabetçi başarılarında ve global ekonomideki rolü üzerine kafa yormaktadır.

Yeniliğin ekonomi açısından önemi, iktisatçılar tarafından hemen hemen hiçbir dönemde küçümsenmemiştir. Ekonomi biliminin babaları Adam Smith' den Alfred Marshall'a dek pek çok bilim adamı yeniliğin ürün ve üretim metotları üzerindeki önemini fark etmişlerdir (Yaşar, 1999). Fakat uzun süre gereken önem verilmemiş; yeni bilgi akışı, buluş ve yenilik gibi konular ekonomik modellerin çerçevesi dışında tutulmuştur. Genellikle, klasik yazarlar; teknolojik gelişimi, ekonomik sürecin tamamlayıcı bir parçası olarak görememişler ve ekonomistlerin çalışma alanlarının dışında bir olgu olarak kabul etmişlerdir. Klasik iktisatçılar gibi, Neo-klasik iktisatçılar da bilim ve teknolojiye büyük değer vermelerine rağmen, teknolojik değişimi, uzun dönem denge eğilimini etkilemeyen aşamalı bir evrim süreci olarak kabul etmişlerdir; ancak iki kişinin çalışma ve katkıları, bu alanda yapılan çalışmalara bir başlangıç sayılabilir.

Birincisi, bir Amerikalı iktisatçı olan Thorstein Veblen (1857-1929)'dir. Kitaplarının ikisinde, "Girişim Teorisi"(1904) ve "Mühendisler ve Fiyat Sistemi"(1921)'nde, ekonomik kurumlarda insan ve insan eliyle yapılan şeyler arasında önemli etkileşimler olduğunu vurgulamış ve detaylandırmıştır (Rosegger, 1996).

İkinci kişi ise, daha kapsamlı çalışmalar ortaya koyan, 1932' den ölümüne dek Harvard Üniversitesinde dersler veren Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter (1883-1950)' dir. Ekonomik teoriye teknolojik yeniliği sistematik olarak sokan kişilerin öncüsü olarak kabul edilmektedir. “Ekonomik Gelişim Teorisi” adlı eserinde, yenilikçi aktivitenin doğrudan ve açıkça ekonomik büyüme ve rekabetin dinamikleri olduğunu ortaya koymuştur. Schumpeter, özellikle buluş ve yenilik arasındaki farklılığa dikkat çekmiş ve yeniliğin gelişme açısından önemini vurgulamıştır. Schumpeter'e göre buluş, yeni bir ürün veya üretim sürecine dönüşmediği takdirde hiçbir ekonomik değer taşımaz. Yenilik ise buluşların ürün verecek ve yarar sağlayacak bir şekle dönüştürülmesidir. Ekonomik gelişme açısından temel önem taşıyan yenilik faaliyetidir (Barutçugil, 1981; Rosegger, 1996).

1950'lerin sonlarına doğru ise, kapital ve emek girdilerindeki değişim ile milli hasıladaki değişimi karşılaştırarak arada açıklanmayan önemli bir açık bulunduğunu gören Schmookler, Solow, Abramovitz, E. Domar, E. Denison , J.W. Kendrick gibi iktisatçıların, teknik gelişmenin boyutlarını ampirik olarak ölçmeleri ile teknolojik yeniliklerin son derece önemli bir büyüme faktörü olduğu ortaya konulmuştur; ancak bu dönemde araştırma-geliştirme, buluş ve yeniliğin kurumsal yönü ve bunların arz, talep ve dağılımının ekonomik etkileri çok genel hatları dışında ele alınmamıştır. Jewkes, Carter, Williams ve Freeman, teknolojik değişim konusuna kurumsal açıdan yaklaşan ilk iktisatçılar olarak tanınmaktadır (Barutçugil, 1981).

Teknolojik gelişme, teknolojik yenilik konularına iktisatçıların artan ilgisi, İkinci Dünya Savaşı ile başlayan gelişmelerle başlamıştır. Bu gelişmeler arasında en önemlileri aşağıda sıralanmaktadır (Rosegger, 1996).

1. Savaş boyunca, spesifik problemlere yönelik teknolojik çözümlerin kısa sürede ortaya konması için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine devletler tarafından büyük kaynaklar ayrılmış, büyük destekler verilmiştir. Bu gelişme, araştırmaların endüstriye kaymasını hızlandırmıştır.

2. Yenilik amaçlı bu araştırmalar esnasında, firmalar, yenilikçi araştırmaların aslında bir ekonomik aktivite olduğunun farkına kısa sürede varmışlardır. Yenilikçi çabalarda "neden bazı firmaların başarılı olurken, bazıları ise başarısız oluyor" sorusunu anlamaya yönelik çabalar, ekonomik ve yönetimsel araştırmalara büyük bir dikkat çekilmesini sağlamıştır.
3. Savaş sonrası on yıllardaki teknolojik gelişmelerdeki hızlı adımlar, iktisatçıların geleneksel performans ölçümlerinin ötesinde bazı önemli etkilerin de olduğu kabulünü ortaya koymuştur. Üretim ve tüketimin istenmeyen etkileri sorununa, bilimsel ve toplumsal ilgi yönelmiştir.
4. ABD ekonomik sisteminin, yeni ürün ve süreçlerdeki başarısı dikkat çekmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nı takiben 30 yıl boyunca, üretim, teknoloji ve ticarete tartışmasız dünya lideri olmuştur.
5. 1970'lerin ortalarından itibaren bir başka olgu dikkat çekmektedir. Japon ve Batılı ekonomilerin hızlı gelişimi ve yeni endüstrileşen ülkeler diye adlandırılan Güney Kore, Tayvan gibi ülkelerin dünya pazarına girişi, ABD ekonomisi performansını tekrardan gözden geçirilmesine sebep olmuştur. ABD yeni teknik düşüncelerin yaratılmasında başarılı olsa da, bu düşüncelerin rekabetçi ürün ve süreçlere dönüşümünü sağlamakta yavaş kalmaktadır.

2.1.5. Yenilikçilik Türleri

Yenilikleri değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Yenilik; sıklığına, müşteri ya da işletme açısından yenilik derecesine veya işletme değerine ya da müşteri yararına olan etkisine bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Literatürde rastlanılan en yaygın sınıflama, yeniliğin derecesine ve odağına (ürün ve süreç) göre olan sınıflandırmalardır (Tekin ve diğerleri, 2003: 140).

Yenilik terimi küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne neden olan önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu açıdan yeniliğin temel sınıflama kriterlerinden biri, yeniliğin radikallik düzeyine ve neden olduğu etki düzeyine bağlı olarak yapılmaktadır. Bu tür yenilikler “radikal” ve “kademeli” yenilikler olarak ifade edilmektedir. Radikal yenilikler genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yeniliklerdir. Uygulayıcı birim açısından radikal yenilikler, kabullenen organizasyonun iş uygulamalarında iş uygulamalarında önemli değişikliklere neden olan gelişmelerdir. Kademeli yenilik ise, mevcut ürün ya da süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması sayesinde gerçekleştirilmesini ifade eder. Bir yeniliğin bu tür bir sınıflamanın içine konması koşullara bağlıdır. Örneğin, bilgisayarla haberleşme sistemine sahip bir işletme için internet, kademeli bir yenilik iken; elektronik posta uygulaması ile yeni tanışan ve örgütün iletişim kanallarını bu yönde değiştiren işletme için internet radikal bir yeniliktir.

Yeniliğin temel sınıflandırma yöntemlerinden bir diğeri, yeniliğin ürün ve süreç yenilikleri şeklinde sınıflandırılmasıdır. Temelde yeniliğin yeni olan herhangi bir şeyi ifade etmesinden dolayı ürün yeniliği basit bir ifade ile yeni üründür. Süreç yeniliği ise temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliği bir ürünü üretme veya sunmasının yeni ya da gelişmiş yolunu ifade eder. Süreç yeniliği, bir işletmenin tam zamanında üretim sistemini uygulamaya başlaması gibi radikal ya da makinenin üretim şeklinde iyileştirmeler yapılması gibi basit olabilir (Bessant, 1991: 3-4).

2.1.5.1. Teknolojik Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, estetik veya teknik özellikleri açısından geliştirilmiş veya iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin yaratılmasıdır. Daha önce üretilmemiş bir ürün olabileceği gibi tüketici ihtiyaç ve özelliklerine göre bütününde veya parçalarında değişiklik yapılmış ürünler de olabilmektedir. Farklı ve yeni bir ürünün

geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması, ve bu ürünün pazara sunulması ürün inovasyonu olarak adlandırılır (Elçi, 2006: 3).

Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliğidir.

Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir.

2.1.5.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2006: 9). Önemli ölçüde iyileştirilmiş veya geliştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Örneğin, bir şirketin evlere teslim sistemine geçmesi ürün dağıtım sürecinde bir yenilik olarak düşünülebilir.

Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı firmalarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Buna örnekler; ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir.

Yeni ürün pazarda yeniliğin keskin bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu noktada süreç yeniliği stratejik bir rol oynamaktadır. Bir başkasının yapamadığı bir

şeyi yapabilmek ya da bunu herkesten daha iyi yollarla yapabilmek güçlü bir üstünlük kaynağıdır (Bessant, 1991: 6).

2.1.5.3. Uygulama Yenilikleri

Uygulama yeniliği, mevcut bir ürün için yeni pazarlar bulmak veya hâlihazırda kullanılmayan bir alana uyarlamaktır. Mevcut değer zincirinde yer alan bir ürün veya hizmeti yepyeni pazar ve alanlarda piyasaya sunmak sayesinde ürünün kullanım alanı genişletilmiş olmaktadır.

Bu yeniliklerin çok azı teknolojik başarı gerektirir. Uygulamaya yönelik olup tüketicinin kullanım alışkanlığında değişim gerektirmez. Bir ürünün bir Pazar bölümünden diğerine transferidir. Transfer edilen ürün bu yeni pazar bölümü için önemli yararları temsil eder (Babacan, 2010).

Örneğin, dizüstü bilgisayarlar yapıları gereği genellikle hareket halinde olan insanların iş ve iletişim ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları bilgisayarlardır. Masaüstü bilgisayarlar ise daha fazla güç isteyen çoklu ortam ve oyun uygulamalarında tercih edilmektedir. Ancak bazı kullanıcıların taşınabilir ve güçlü bilgisayarlara ihtiyacı olduğunu fark eden bir firma Monster ticari ismi altında dizüstü bilgisayarları kullanıcıların beğenisine sunmuş ve bir taleple karşılaşmıştır. Bu mevcut bir ürünün farklı alana uygulanması şeklinde bir uygulama yeniliğidir.

2.1.5.4. Düzen Bozucu (Stratejik) Yenilikler

Daha önce olmayan bir pazar oluşturulmasına yönelik yapılan yenilikler düzen bozucu yeniliklerdir. Bu tarz yenilikler kendi pazarlarını oluşturmakta ve yeniliği ilk olarak gerçekleştiren işletme bu pazarda ilk ve tek olmanın avantajıyla rakipler rekabete dâhil oluncaya kadar ticari anlamda işletmelerinin yüzünü güldürmektedir. Rekabet ortamı oluştuğunda da öncü işletme pazara iyice yayılmış

olduğu için liderlik koltuğunu korumakta çok da zorlanmayacaktır (Gökçek, 2007: 30).

Bu tarz yeniliklerin büyük bölümünün kaynağında ileri teknoloji ve önemli bilimsel buluşlar yatmaktadır. Bunun yanında firmaların stratejik olarak geliştirdikleri buluşlar da yeni pazarların yaratılması kapsamında bu tarz yenilikler için yenilik kaynağıdır.

Düzen bozucu yenilikler sektörün mevcut durumunu kökten değiştirdiği için bu şekilde adlandırılmaktadır. Özellikle sektörde satılmakta olan ürünler, satış politikaları ve rekabet bundan çok ciddi etkilendiği için bu tür yenilikler en ciddiye alınanlardır.

Örneğin, 1880'lerde serinlemek için insanların iki içecek alternatifi vardı. Su veya alkollü bir içecek. Coca Cola, yeni bir sektör yaratmıştı. Bu yıllarda kimsede bir alternatif içecek isteği yoktu. Böyle bir ortamda, pazarın ihtiyacını anlayıp, bu ihtiyacı karşılamak üzere bir ürün geliştirmek gerekti. Aynı şekilde 20 yıl önce cep telefonları için yapılacak pazar araştırmaları çok da anlamlı sonuçlar vermeyebilirdi. Düzen bozucu yeniliklerin en önemli özelliği, patent yolu ile işletmeye uzun dönemli ve yüksek kârlar sağlamasıdır. Patent ile korumaya alınan yenilik, işletmeye rakiplerine karşı pazar üstünlüğü sağlamaktadır.

2.1.5.5. Deneyim Yeniliği

Günümüz iş dünyasında işletmeler, rekabetin ve aynışmanın sıcaklığını hissetmektedirler. Farklı olabilmek bu zor koşullar altında işletmelere nefes aldirabilecek bir çözümdür; ancak sadece ürünler üzerine odaklanarak farklılaşmayı sağlayabilmek çok da kolay değildir. Geçmiş yıllarda işletmeler genellikle marka olma ve markalarını farklılaştırma yoluna gitmişlerdir. Bu şekilde müşterileri ile duygusal bir bağ oluşturmaya çalışmışlardır; ancak markalar da artık tehdit altındadır. Aynışmanın getirdiği bir diğer tehditte piyasanın doyma noktasına

gelmeye başlaması ile birlikte işletmelerin fiyat baskısı altına girmesidir. Bu durumda artık eskisi gibi marka farklılaşmasıyla hayatta kalabilmek pek de mümkün değildir.

Harley Davidson bir Amerikan motosiklet üreticisidir. Ürün gamı genel olarak büyük hacimli motorlara sahip gezinti motosikletlerinden oluşmaktadır. Bu firma en gelişmiş teknolojilere veya en süratli ürünlere sahip olmamakla birlikte dünyanın en saygın ve bilinirliği yüksek motosikletlerini üretmektedir. Bunun altında yatan sebepten müşterilerine sadece bir motosiklet değil bir yaşam biçimi sunmasıdır. Müşterilerini farklı hissettirmenin karşılığını da yüksek fiyat ve satış adetleri ile fazlasıyla almaktadır. Öncelikle Harley Davidson müşterileri bu ürünü satın alarak ayrıcalıklı bir kulübe üye olmaktadır. Harley Davidson sahiplerinin nasıl hissettiğini ve düşündüğünü yakından öğrenmek isteyenler tercihlerini bu markadan yana kullanmaktadır. Ürünün özellikleri birçok rakibi tarafından taklit edilmiş olmasına rağmen bu tür ayrıcalıkları sayesinde firma kendi alanında hala lider konumdadır (Gökçek, 2007: 38).

Deneyim, markanın çağrıştırdığı ve sunduğu izlenim ile başlamaktadır. Sunulan ürünler ile müşterilerin beklentileri karşılanmaktan öte aşılmalı, bunun yanında ürünü tercih etmenin getireceği ayrıcalıklar üzerine çalışma yapılmalıdır.

2.1.5.6. Yapısal Yenilikler

Yapısal yenilikler örgütün şeklini ve yapısını değiştiren yeniliklerdir. 90'lı yıllarda başlayan çalışanların güçlendirilmesi hareketi buna örnek olarak gösterilebilir. Örgütsel yapının hiyerarşik düzenden yatay düzene geçişine neden olan bu hareket yapısal bir yeniliktir. İşletmelerin birleşmeler ve satın almalar yolu ile meydana getirdikleri çeşitli bileşimler önemli yapısal yenilikler meydana getirebilmektedir; ancak bu tarz düzenlemelerin üstesinden gelmek ve yumuşak bir geçiş yapmak oldukça zordur. Günümüzün revaçta olan yöntemi ise kökten değişikliklere gitmeden ortaklıklar ve ittifaklar ile değer yaratacak yöntemlerin

bulunmasıdır. Bunlar birleşme ve satın almalara göre daha risksizdir ve onlara benzer yenilik çıktılarını sağlayabilen örgütsel yapılardır (Chain ve Kai-ling Ho, 2010).

Piyasaların düşme eğilimine girdiği sektörlerde kullanılan bir yenilik türüdür. Mevcut yapı ile karlılığın ve hayatta kalmanın sağlanamayacağı durumlarda başvurulmaktadır. İşletmelerin değer yaratma yapısı, işgücü kaynakları ve pazarı bu değişimden etkilenmektedir. Sektörde meydana gelen köklü bir değişiklik bu yeniliğin muhtemel kaynağını oluşturmaktadır. Bundan faydalanıp sektör ilişkilerini yeniden düzenleyerek yenilik meydana getirilmiş olur. Dünyada meydana gelen tarımdan endüstriyel ekonomiye ve şimdilerde bilgiye dayalı hizmet ekonomisine dönüşüm de yapısal yenilik anlamında verilebilecek en kapsamlı örnektir (Gökçek, 2007: 42).

2.1.5.7. İş Modeli Yenilikleri

İş modeli, herhangi bir ticarete nasıl para kazanılacağına senaryosudur. İş modeli yeniliği ise, her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikâyesidir. Bir şirketin değer zinciri en genel hatlarıyla iki ana bölüme oluşur. Birinci bölüm bir şeyleri yapmakla ilgili tasarım, hammadde tedariki, imalat gibi aşamaları içerir. İkinci bölüm ise bir şeyleri satmakla ilgili müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek gibi tüm etkinlikleri içerir. Yeni bir iş modeli, bu yapmak ve satmak aşamalarının her birinde veya her ikisinde birden bugüne dek düşünülmemiş olan iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulamaya geçirmekle ilgili bir şeydir (Kırım, 2006: 12-14).

Dell'in bilişim sektörüne getirdiği iş modeli yeniliği buna örnek olarak gösterilebilir. Bu şirket hazır bilgisayar satmak yerine siparişe göre üretilen ve teslimat süresi kısa olan ürünlerin üretilmesine yönelik iş modelini geliştirip sektörde uygulayan ilk firmadır. Firma bu sayede stok yükünü azaltmış, nakit akışını daha iyi düzenleyebilmiş ve müşterilerine daha çok seçenek sunabilmiştir. Bu gün bilişim

sektöründe yaygın olarak uygulanan bu iş modeli geliştirildiği yıllarda Dell'e önemli karlar getirmiş ve büyümesini sağlamıştır.

2.1.5.8. Pazarlama Yeniliği

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir.

Pazarlama yeniliğinin, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının veya stratejisinin parçası olmalıdır.

Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir.

Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri içerir. Burada kullanılan ürün tasarım değişiklikleri, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Bunlar aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 54). Bu gibi yenilikler ürünün farklılaşması için bazı durumlarda gerekli olabilmektedir.

2.1.6. Yenilikçiliğe Etki Eden Faktörler

Organizasyonlarda yenilik getirmenin ve şirketin gelişiminin anlaşılmasını sağlamak için öne sürülmüş kavramlardan biri bilgi birikimidir. Bilgi, ekonomide her zaman temel bir konu olmuş, fakat son zamanlarda özellikle yenilik teorilerinde sıkça kullanılmıştır (Sundbo, 1998).

Bilgi yenilik getirmenin açıklayıcı temel bir faktörü olarak kabul edilmektedir. Şirketler yenilik faaliyetleri ve gelişimleri için kullandıkları bir bilgi birikimine sahiptir. Bu bilgi birikimi şirketlerin strateji seçimlerinin temelini oluşturur. Şirketler bilgilerinin rakiplerinkisiyle en üst düzeyde rekabet edebildiği yenilik ve gelişim hareketini seçerler (Sundbo, 1998).

Rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen ve saldırgan strateji izleyen şirketlerin çok güçlü Ar-Ge departmanına sahip olması yetmez. Aynı zamanda bu şirketlerde bilgi altyapılarının da çok güçlü olması, şirket elemanlarının ve üst düzey yönetimin yeniliklere ve risk almaya açık olmaları, şirket içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması gerekmektedir. Yani gerek şirket içi çalışanlar arasında, gerekse şirket dışında müşteriler ve tedarikçilerle bilgi alışverişini en kolay ve hızlı biçimde sağlamak ve bilgi teknolojilerini en etkin şekilde kullanmak gerekmektedir (Sarıhan, 1998).

Buradan hareketle firmaların bilgi birikimleri; sürekli değişen ve yoğun rekabet ortamında savaşan şirketlerin zorunlu faaliyetlerinden birisi olan yenilik faaliyetleri ve yenilikçilik düzeylerini etkileyen en temel kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yenilikçilik üzerinde etkili olan bir diğer kavram ise örgüt veya firmanın teknolojik altyapı esnekliğidir. Teknolojik yeterliliğin, yenilikçilik üzerine etkisini kaynak kavramı ile açıklayabiliriz. Kaynaklar kavramı, şirket yönetimini şirketin gelişimi için önemli bir kaynak olarak vurgular. Daha sonra gelişen şirketin kaynak-bazlı görüşünde, 'kaynak' genel bir kavram haline alır (Sundbo, 1998).

Sundbo'ya (1998) göre “Şirketler, güçlü olan kaynaklarını, yenilik sürecinde devamlı vurgular” ve Sarihan'a (1998) göre “Firmaların sahip olduğu mevcut teknolojik yapı ne kadar esnek ve ne kadar değişime uygunsa firmanın yenilikçi faaliyetler göstermesi de aynı oranda kolay olmaktadır”.

Yenilik sürecinde yenilikçi ve esnek bir ortamın yaratılmasının ve organizasyonun ilgili profesyonel bilgi ile yeterliliklerin ortaya çıkmasına izin verilmesinin ve bu şekilde bir kurumsal kültürün oluşturulması yenilikçi aktiviteleri çok olumlu şekilde desteklediği öne sürülmüştür (Mufato, 1998: 836-853). Bu yüzden, organizasyonda oluşan kültürün yenilikçiliğe yol açacak şekilde değiştirilmesi yenilikçi bir organizasyon olma yolunda atılan önemli adımlardan biri olacaktır.

Kurumsal kültür, değerlerin, sembollerin firmanın elemanları tarafından paylaşılması olup; bu olguların organizasyon içi yönetsel sorunların çözümünde kullanılmalıdır (Mufato, 1998: 836-853). Bu açıdan bakıldığında paylaşılan ve esnek olan kültür yenilikçiliği tetikleyecektir. Kısacası, yenilikçi kültür; yaratıcı düşünme, davranma ve yaratıcılığı destekleme biçimidir; organizasyon içinde değerler ve tutumlar üretip geliştirerek verimliliğini artırır (Mufato, 1998: 836-853).

Bazı organizasyonlar değişime çok büyük bir dirençle karşılık verirken, bazıları da kolaylıkla kabullenirler. Buradan hareketle, firma kültürünün esnekliği yenilikçilik düzeyini etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uzun süre varlığını koruyabilmek, rekabetçilik ve daha yüksek performans sağlamak, kurumların dış çevredeki sürekli değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle hem kurumsal teori hem de stratejik yönetim, araştırma çabalarını dış çevre ve organizasyon arasındaki etkileşime yoğunlaştırdılar. Bu kurumun yapısının ve işlevinin, çevreye uyması gerektiğini göz önünde bulundurur (Montes ve diğerleri, 2005: 1159-1172).

Örgütlerin dış çevreye ayak uydurmasını etkileyen en önemli yetenekleri, örgütün edinme ve öğrenme kapasitesi olarak inceleyebiliriz.

Örgütün edinme kapasitesi, örgütün kendisinin dışında ortaya çıkan bilgi kaynaklı ticari amaçlara başvurma, onları benimseme, belirleme ve uygulamaya geçirme becerisi olarak tanımlanır (Nieto ve Quevedo, 2005: 1141-1157). Örgütün edinme kapasitesi bu çerçevede, örgütün yenilik başarısında ilgili bir yetenek olarak düşünüle gelmiştir. Dıştaki teknik bilgiyi kullanma ve değerlendirme kapasitesi, çoğunlukla örgütün sahip olduğu bilgi tabanı ile ilgili bir işlevidir.

Ayrıca örgütsel bilgi, taktik bilgi, ve öğrenme yenilik sürecinin en önemli kaynaklarıdır. Örgütsel bilgi var olan bilgi boşluklarını doldurmaya yardım ederek, bunları geliştirebilir. Bu boşlukları doldurmakta bilgi teknolojilerinin rolü, veriyi sadece yararlı bilgiye dönüştürmek değil, aynı zamanda bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesini desteklemektir (Adamides ve Karacapilidis, 2006: 50-59).

Organizasyonel öğrenmenin temellerini, takım halinde eğitim programları, kişisel tecrübelerin paylaşılması ve sistem düşüncesi içinde birleştirilmesi oluşturmaktadır. Buradan hareketle (Leede ve diğerleri, 2002: 353-368) yenilikçilik performansı yüksek organizasyonlara baktıklarında, bu tür organizasyonların eğitime çok zaman ayırdıklarını görmüşlerdir. Eğitimler sadece teknik konularda değil, ayrıca iletişim becerisi ile takım oluşturma üzerine de verilmektedir. Organizasyon açısından bakıldığında, çalışanların becerileri, çalışanların teşvik edilmesi ve engellerin ortadan kaldırılması öğrenme yetisi olan organizasyonlar ortaya çıkaracak ve bu da organizasyonel yenikçiliği tetikleyecektir.

Yenilikçi bir organizasyonda, önemli noktalardan biri de insan kaynakları uygulamalarının, yenilikçiliğe yol açacak şekilde düzenlenen insan kaynakları prosedürleri ile desteklenmeleridir (Searle ve Ball, 2003: 50-62). Diğer bir yaklaşımla, bu uygulamaların (yenilikçi insan kaynakları), kararlı durağan çevredeki insan kaynakları uygulamalarından farklılık göstereceğinin savunmaktadır.

Yeni teknolojileri üretebilmek için yetenekleri, becerileri yüksek iyi motive olmuş insanlara ihtiyaç vardır. Pek çok araştırma da yenilikçi insan kaynakları stratejilerinin temeli eğitime dayandırılmaktadır; ancak her şeyden önce yenilikçi ya da yenilikçilik potansiyeli yüksek kişileri seçmek ve işe yerleştirmek önemlidir. Ayrıca çalışanların ilişkileri ve birbirleriyle olan paylaşımları yenilikçi organizasyonların başarısına oldukça yüksek katkıda bulunmaktadır. Tüm bu ilişkiler eğitim düzeyi yüksek, belirli bir kültür noktasına erişmiş kişilerin işe alımlarıyla sağlanabilmektedir (Searle ve Ball, 2003: 50-62).

Farklı yenilikçilik düzeyine sahip organizasyonlara baktığımızda, eğitime harcanana süre, çalışanların beceriler, kişilerin oluşturdukları çalışma ortamı, çalışanların motivasyon düzeyine yönelik geliştirilen stratejiler, ve çalışanların eğitim ve tecrübe düzeyleri farklılık göstermektedir.

2.2. YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ

Yenilik, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında yeniliğe gereksinimi vardır (Elçi, 2010).

Yenilik çalışmaları sonucunda ortaya konulan ürünler insanların ihtiyaçlarının daha etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamaktadır. Örneğin tıp alanında gerçekleştiren yenilikler insanların sağlık hizmetlerinden daha iyi yararlanmasını, otomotivde gerçekleştirilen yenilikler ise ulaşımın kolaylaşmasına olanak sağlayabilmektedir.

Yeniliğin çevresel anlamda da olumlu katkıları olabilmektedir. Küresel ısınma gibi çevresel konuların gündemi meşgul ettiği günümüzde yenilik faaliyetleri sonucunda daha çevreci ürün ve süreçler geliştirilmektedir. Buna örnek olarak dizel araçlarda kullanılmak üzere geliştirilen parçacık filtresi verilebilir. Bu parça araçlara eklenerek daha az zararlı gaz atık değerlerine ulaşılmıştır. Nihai tüketici açısından

ürünün performansı veya verimi üzerinde etkisi bulunmayan bu teknoloji yalnızca çevresel kaygılar sonucunda geliştirilmiştir. Bu yönden değerlendirildiğinde otomotiv sektörünün ayakta kalması da çevresel konularda yaptıkları çalışmalara bağlıdır. Fosil yakıtların giderek azalması ve sera etkisi yaratan gazların atmosfere verilmesine getirilen kısıtlamalar, firmaları bu konuda önemli miktarda para harcamaya yol açacak araştırmalar yapmaya itmektedir.

Bunun yanında istihdamın ve ekonomik büyümenin en önemli yapıtaşlarından biri olan girişimcilik açısından da yenilik esastır. Genellikle yeni girişimler sektöre bir yenilik getirmeye yönelik süreç sonunda ortaya çıkmaktadır (Elçi, 2010).

Yenilik yapma inisiyatifini kendileri başlatan işletmeler genellikle piyasaları önceden ele geçirdikleri için rakiplerini geride bırakarak önemli avantajlara ulaşabilmektedirler. Bu tür işletmeler “saldırgan yenilikçiler” olarak adlandırılırken “taklitçi” ya da “savunmacı” yenilikçiler olarak adlandırılan diğer işletmeler de kendi inisiyatifleri dışında da olsa ister istemez yenilik yapmak yarışına sürüklenmektedirler. Söz konusu işletmelerin bilinçli olarak katılmadıkları bir yarışın sonucunda ise arzu edilmeyen ya da planlanmayan bir çok sonuçla baş başa kalmaları çok şaşırtıcı olmamaktadır. Küresel rekabet sürecinin başarısı günümüzde işletmelerin yenilik yapma stratejisini içselleştirmelerine dayanmaktadır (Freeman, 2003, s: 306-307).

Girişimlerin sonucunda ortaya çıkan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri de yenilik konusuna önem vermeleri ve kendilerini sürekli yenileyebilmelerinden geçmektedir. İşletmelerin rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için, yenilik faaliyetlerinde bulunmaları ve bu sürecin sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmetlerin ticari başarıya ulaşması gereklidir.

Gelişmiş ve yeni sanayileşmiş birçok ülkede devlet yenilikçilik alanında bilim-teknoloji-sanayi politikalarının tasarımı ve etki alanını, serbest piyasa ekonomisinin aktörlerine bırakmayarak, “Ulusal Yenilik Sistemi” olarak adlandırılan

şebekeler bağlamında yaklaşık 30–40 yıldan beri ele almaktadır. OECD gibi bazı kurumların da 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 tanımlanmaktadır. Böylesi bir sistemde, teknolojik gelişme sürecinin performansı, yalnızca firma, araştırma kurumları ve üniversite gibi belirli aktörlerin nasıl hareket ettiklerine değil; aynı zamanda, teknolojik sistemin unsurları olarak yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde birbirleriyle nasıl etkileştiklerine de bağlıdır. Teknolojik sistemin etkinliği ise kişi, kurum ve firmaları öğrenmeye teşvik eden şartlar, finansman sisteminin etkinliği ve düzenleyici kurallar gibi birçok unsura dayanmaktadır (Alkan, 2007).

Günümüz koşullarında “Ulusal Yenilik Sistemi”, ülkelerin büyüme ve kalkınmalarında ufuk açacak yapılar olarak kabul edilmektedir. Chris Freeman’ın belirttiği gibi, bu sistemlerin içindeki çeşitli ürünlerin yaratılması için gerekli bilgi, nitelik ve deneyim birbiriyle ilişkili ve birbirini destekleyici nitelik taşımaktadır. Ayrıca bu sistemler içinde çalışıldığında öğrenme ve yeniliği yakalama zamanı kısaltılmakla kalmamakta, kalkınma ve büyümenin ufukunu açacak bir biçimde ürün ve üretim süreçleri gruplarının belirlenmesine de imkân tanınmaktadır (Freeman, 2003, s: 412).

Ünlü guru Tom Peters’a göre, iş dünyasına şöyle bir bakıldığında, birçok cesur girişimcinin, yolun başındayken müşterilerine vereceği “ilgi”den başka hiçbir şeyi yoktur. Ancak, sahip oldukları bu yegane varlığı müşterilerini şaşırtarak sunup başarıyı yakalayabilirler. Bunu besleyen temel unsur ise “yenilikçilik”tir. Peters, özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde, yenilikçiliğin çok daha fazla önem taşıdığına ve tek kurtarıcı olduğuna da dikkat çekiyor. “İş hayatında duygulara yer yoktur!” klişe sözüne tamamen karşı çıkan Peters, tam tersine “İş hayatında duygularımızı serbest bırakmalıyız” demektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, alışverişte tercih değişikliğine giden müşterilerin yüzde 15’i için ürün kalitesi, yüzde 15’i fiyatı ve yüzde 70’i için ürün sağlayıcının ya da hizmet verenin tavrı ve

yaklaşımı belirleyici oluyor. Söz konusu bu durum özellikle eğitim ve sağlık gibi hizmet sektörlerinde çok daha fazla ön plana çıkmaktadır (Elçi, 2010).

2.3. YENİLİKÇİLİK VE REKABET

Yakın bir zamana değin lider işletmelere atfedilen yenilikçi olma politikası günümüzde bir tercih meselesi olmaktan çıkarak neredeyse tüm işletmeler için bir zorunluluk haline gelmektedir.

Örgüt düzeyinde rekabetçilik, kuruluşun büyüklüğünü, pazar payını ve karlılığını artırabilme yetisi olarak tanımlanabilir. Geleneksel ekonominin karşılaştırmalı üretim maliyetlerine bağlı olarak tanımlanan organizasyonun rekabet gücü, günümüzde maliyetler kadar fiyat dışı faktörlerin de vurgulandığı faktörleri de içermektedir. Bu faktörler arasında;

- İnsan kaynağı (beceriler vb.),
- Teknolojik faktörler (teknolojik yetenekler vb.),
- Yönetimsel ve organizasyonel faktörler (örgüt içi ve dışı ilişkiler) bulunmaktadır. Bu faktörler, teknolojik, ekonomik ve toplumsal çevredeki değişim karşısında organizasyonun rekabetçi bir konuma erişme ve bu konumu koruyabilme yetisini belirlerler. Rakipler karşısında karlı bir konumu sürdürme, doğal olarak rekabetçiliğin nihai göstergesidir.

Yenilikçi olmak işletmenin piyasa da var olma ve başarılı olma yarısında bir adım öne geçmesini sağlayan yenilikler söz konusu olduğunda anlamlı olmakta, tersi durumlarda ise yeniliklere israf gözüyle bakılmaktadır. Yenilikçi olmak her zaman beraberinde bir risk unsuru taşımaktadır. Bu riski göze almamak eninde sonunda işletmenin yok olması riskine dönüşecektir. Bu süreçte klasik iki görüş ağırlık

kazanmıştır. İktisatçıların bakış açısına göre “İcatların anası ihtiyaçlardır” ve talep olmadan hiçbir yenilik çabasına girmeye gerek yoktur. Başka bir anlamda rekabete de gerek yoktur. Bilim adamlarının bakış açısına göre ise önemli olan yenilik ve yaratıcılıktır. Bu süreçte piyasa göz önüne alınmaz ve değerlendirilmez. Bunun sonucunda rekabet gücü de zaten kendiliğinden artacaktır (Freeman, 2003, s: 233).

Organizasyonlar dış çevre etkilerini lehte kullanarak yenilik yapmayı başardıkları ölçüde yenilikçiliğin kilit noktasında yer alacaklardır. Organizasyonlar, dünya ekonomisinde yaşanan hızlı dönüşüm sonucunda fiyat dışı alanlarda rekabet eder hale gelmişlerdir. Bunun temelinde yatan ise yenilik yapabilme yeteneğidir. Bu yetenek sayesinde organizasyon değişen şartlara uyum sağlayabilmekte ve rekabet gücü kazanmaktadır. Rekabet gücü kazanmak ve bu gücü koruyabilmek bu yeteneğin varlığına bağlıdır (Tiryakioğlu, 2004: 512).

Üretim faktörlerindeki değişimlere, talep şartlarındaki değişimlere uyum sağlamayı başarabilen ve bu süreci yeniliklerle destekleyen firmaların rekabetçi ortamda ayakta kalma şansı oldukça yüksektir.

2.4. YENİLİKÇİLİK ODAKLI ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER

18.yy sonlarında Britanya’da başlayan sanayi devrimi ile küreselleşmenin temelleri atılmış ve bu zamandan itibaren küreselleşme ile birlikte rekabet artmıştır. Bu nedenle firmalar müşterilerinin değişen taleplerini karşılamak ve yeni ürünler geliştirebilmek için daha fazla zaman ve kaynak ayırmaktadırlar (Berber ve diğerleri, 2007: 3; Monga, 1999: 14-15).

Küreselleşen dünyada pazar paylarının istikrarını ve rekabetin devamlılığını sağlayabilmek için, müşterilerin ihtiyaçlarını iyi bilmek ve yeni trendleri takip etmek gerekmektedir. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak, yenilikçi odaklı örgütsel faktörler birbirleriyle ilişkili dokuz faktör üzerine dayandırılmıştır. Bu faktörler yedi terim olarak ele alınmışlardır. (Berber ve diğerleri, 2007: 3-4).

2.4.1. Çapraz Fonksiyonellik

Yenilikçi proje görevleri büyük ölçüde uzmanlaşmış bilgiyi ve bu bilgiye pek çok farklı noktadan erişimi gerektirdiğinden, ürün geliştirme takımları günümüzde büyük ölçüde önemli hale gelmişlerdir. Bundan dolayı, AR-GE departmanı ile diğer departmanların çapraz fonksiyonelliği ve sürekli koordinasyon halinde bulunması gerekmektedir (Onağ, 2009: 25).

Buna ek olarak, dizaynın ve üretim sürecinin karmaşıklığı çapraz fonksiyonel olan takımlara olan ihtiyacı büyük ölçüde arttırmaktadır. Bir çok çalışmada da kanıtlanmıştır ki organizasyonların çalışanlarını mobilize etmeleri ölçüsünde kayda değer kazançlar sağladıkları görülmüştür (Hyland, 2002: 311).

2.4.2. Yaratıcılık

Yaratıcılığın dört boyutu olan, insan, süreç, ürün ve çevre bir araya gelerek yaratıcılığın açık ve tam bir tanımını yapmaktadırlar. Yaratıcılığın kurumsal başarının şartı olduğu ve “yenilikçi ol ya da öl” şeklindeki düşünce sistemiyle yönetilen organizasyonlar, yenilikçi ürünlerin geliştirilmesinde pek çok sayıdaki yaratıcı düşünceden kazanç sağlamaktadırlar.

Dünya çapında sürekli değişen koşullara ve yeniliklere karşı yaratıcı özelliklere sahip (yani yaratıcı olan) bireyleri işe alan, onları bu koşullara göre organize eden ve destekleyen organizasyonlar karşı durabilmektedirler (Onağ, 2009: 26).

Bununla beraber, günümüzdeki yüksek oranda rekabetçi piyasalarda, rekabet avantajı sağlamanın yolu sadece ilk ürünü piyasaya sürmekle değil aynı zamanda geçen zaman içinde bu ürünü sürekli iyileştirerek ve geliştirerek mümkün olmaktadır (Susman, 1992: 36).

Sonuç olarak, yenilikçiliğin anahtar boyutlarıyla sürekli yeni ürünler geliştirmede, yaratıcılık önemli bir faktör olarak yer almaktadır.

2.4.3. Sinerji ve Tutarlılık

Endüstriyel yenilikçiliği yönetmek ve ürün geliştirmek örgütler tarafından ciddi bir şekilde ele alınmakta ve karşılaşılan değişken zorluklara rağmen kurum çalışanları, yenilikçi projelerin tutarlı bir şekilde yapılmasında isteklidirler.

Hızla küreselleşen dünya içerisinde büyük firmalar, teknolojik yenilikleri kendi ürün ve servislerinin içine dahil olabilecek daha küçük firmaları almaktadırlar (Miles, 2005: 41). Böylelikle sinerji ve aynı zamanda projelerin tutarlılığı devamlı yenilikçilik süreci açısından çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.4. Misyon

Misyon; kurumun içindeki ve dışındaki herkese kim olduğunu, ne yaptığını, kime yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte arzulananı yansıtan ve var oluş amacını belirleyen bir görev bildirgesidir.

Misyonun sınırlılıkları belirleme özelliği, neyin planlanıp neyin planlanmayacağını da ortaya koymaktadır. Misyon güç ve kaynağını değerlerden almaktadır. Bu nedenle öncelikle değerlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Organizasyonların temel amaçlarına ulaşabilmeleri için onları diğer kuruluşlardan ayıracak bazı stratejiler uygulamaları gerekmektedir. Uygulanan bu stratejilerle bir organizasyon sadece yüksek kar marjları elde etmekle kalmaz aynı zamanda pazardaki yerini de sağlamlaştırmaktadırlar (Sadler, 1993: 13).

Misyonun değişmesi, kurumun varoluş amacının değişmesi anlamına gelmektedir; ancak yıllık incelemelerle yeniden değerlendirmeye tabi tutulması, ifade

ve anlam düzeltmelerinin yapılması gerekmektedir. Misyonun tanımlamasından ve uygulanacak stratejilerin belirlenmesinden sonra yenilikçilik misyonla ne kadar uyum içersinde olursa firmanın ticari açıdan başarılı olması o derece yüksek olacaktır denilebilir (Onağ, 2009: 27).

2.4.5. Kaynak Ayırma

Günümüz dünyasında organizasyonların müşterilerin sınırsız ihtiyaçlarına sınırlı, “kıt” kaynakları yöneterek ve doğru zamanda ve doğru yerde cevap verebilmesi önemli bir boyut haline gelmiştir. Organizasyonlar müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini ürün çeşitliliğine giderek ve bu tip ürünleri üreterek karşılık vermektedirler (Onağ, 2009: 27).

Bununla birlikte zaten kıt olan kaynakları bir projeye değil de birçok projeye ayırmak tek proje ayırmaktan çok daha karmaşıktır (Pennypacker, 2002: 45). Birçok farklı projeye kaynak ayırabilme kabiliyeti, organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran ve rekabet avantajı sağlayan sağlam bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.6. Yenilikçi İklim

Günümüzde halen organizasyonlar alışılmadık beklentileri ve fikirleri olan insanlara nasıl ve ne kadar anlayışlı olabileceklerini tartışmaktadırlar. 21. yy da organizasyonlar çabuk değişen çevre koşullarına ve bununla beraber değişmesi gerekli olan örgütsel iklime adapte olmaya çalışırken bu hususta çoğunlukla çalışanların tepkisiyle karşılaşmaktadırlar.

Organizasyonların yenilikçi süreçlerde gönüllü olarak yer alması, örgütün yenilikçi iklimine bağlı olabildiği gibi organizasyonu, rekabetçi bir strateji süresince refleks olarak gelişmeleri takip edebilme yetisinden dolayı tutarlı ve yenilikçi bir organizasyon olarak tanımlayabilmektedir. Sonuç olarak, örgütsel öğrenme ve

yenilikçilik üreticinin edinmesi gereken ve daha güçlü bir organizasyonel performans sağlayan en önemli değerlerdir (Berber ve diğerleri, 2007: 5).

2.4.7. Makro Konuların Etkileri

Organizasyonlar çeşitli dış çevre etkilerine maruz kalmaktadırlar bunlar; ekonomik sosyal politik ve teknolojik olabilmektedir. Bununla birlikte birde hesap verecekleri çevrelerindeki müşterilerin varlığı da önemli bir dış çevre faktörüdür (Hitchcock, 2000: 98).

Bununla birlikte firmalar için aynı ürünü üreten üreticilerin ortaya çıkmasıyla alternatifler çoğalmaktadır. Rakip firmalardan farklılaşmak, rakip ürünler arasından sıyrılabilme ve ticari başarıyı yakalayabilmek eşsiz dizayn (ürün geliştirme) teknikleri ile mümkün olabilmektedir.

2.5. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE EĞİTİM SEKTÖRÜ İLİŞKİSİ

Değişen çevre şartlarının incelenmesi, hızlı bir şekilde küreselleşen dünyada rekabetin de önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece, ister hizmet, isterse üretim sektörü olsun, örgütler müşterilerin mevcut ihtiyaç ve taleplerini karşılayacak ürünleri araştırmak için daha çok zaman harcamaya başlamışlardır. Son yıllarda yenilikçiliğin ve ürün geliştirmenin nasıl yönetildiği ve nasıl örgütlendiği önem kazanmıştır. Böylelikle bu iki faktörün yönetilme şeklinin küresel bir dünyada kayda değer pazar payı yarattığı ve devamlı rekabete neden olduğu söylenebilmektedir. Bu amaçla organizasyonların yenilikçi örgütler olmaları ve örgütsel değişimini başarılı şekilde gerçekleştirebilmeleri önemli bir etken haline gelmiştir.

Günümüzde eğitim kurumları, iletişim teknolojisinin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevresel dinamizme bağımlı dışa açık sistemler olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu değişim süreci eğitim kurumlarının bilgiye ve yeniliğe sürekli sahip olma zorunluluğunu doğurmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir eğitim

kurumunun uzun süre rağbet gören, tercih edilen bir okul olarak var olabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır.

Sadece potansiyel bilgisi dahilinde kapalı bir sistem olarak değil, öğrenen ve öğrendikçe kendini geliştiren açık bir sistem olarak organize olmalıdır. Yani, esnek ve dinamik süreçlere sahip bir organizasyon, çevresel değişimi yönetebilmek açısından avantaj sağlayacaktır. Yenilenememe ise, örgütsel yaşamın bir makine gibi faaliyet göstermesi ile eş anlamlıdır. Makine, canlı organizmanın aksine, kendi inisiyatifinde kendini geliştiremez ve değişimin dinamizmine yenik düşer (Acuner, 2000:1).

Bilgi toplumu olmanın yolu, yenilikçilik-yaratıcılık ve Ar-Ge'den geçmekte ve toplumun düzeyini, toplumu oluşturan bireylerin ne ölçüde yenilikçi-yaratıcı olduğu belirlemektedir. Bu nedenle toplumda en yüksek potansiyele sahip kesim olan gençliğin iyi eğitilmesini sağlamaya yönelik yaklaşımlar tüm dünyanın üzerinde çalıştığı bir alandır. Eğitim yeterince yenilikçi mi; bu konudaki araştırmalara yeterli kaynak ayrılıyor mu sorularına yanıt arayan Ekonomik İş Birliği ve Gelişme Teşkilatı OECD'nin Eğitim Direktörlüğü'ne bağlı "Eğitimi Araştırma ve Yenilik Merkezi bazı göstergelere bakarak bu konuda gidilmesi gereken daha çok yol olduğunu söylüyor (CERI, Centre for Educational Research and Innovation, www.oecd.org, Erişim: 07 Nisan 2010).

İnsanlığın elindeki bilgi hacminin hızla arttığı ve kolay ulaşılabilir hale geldiği, buna karşılık bilginin yarılanma ömrünün oldukça kısaldığı günümüzde artık gençlerin eskiye oranla çok daha kısa sürelerde öğrenmeleri gereken çok daha fazla bilgi var. Bu nedenle okullarda da eskiye göre çok daha fazla bilginin çok daha hızlı öğretilmesi gerekiyor.

Günümüzde hızla gelişen teknolojinin eğitim-öğretim alanında yeni olanaklar sunarak problemin çözümüne önemli katkıda bulunduğunu görüyoruz. Kısa sürede en fazla bilginin her yaş grubundan insana ve her tür ortamda (evde, okulda, işte, yolda, v.b.) aktarılabilmesi için bilgiler, yenilikçi-yaratıcı tekniklerle yazıya göre çok

daha geniş bantlı bilgi aktarımı sağlayan etkileşimli, 3 boyutlu, çoklu-ortam nesnelere dönüştürülmekte; görselleştirmelerle, seslendirmelerle, canlandırmalarla, hareketlendirmelerle ve benzetimlerle zenginleştirilmektedir. Koku, tat gibi yazıyla aktarılması mümkün olmayan bilgilerin bile aktarılması yönelik çalışmalar sürmektedir. Bireylerin hayal gücünü, düşünme yeteneklerini olumlu yönde uyaran bu ortam doğal olarak yenilikçi-yaratıcı yönlerinin gelişmesini de sağlamaktadır.

Dünya’da “eğitimde yenilikçi-yaratıcı yöntemler kullanarak kendisi de yenilikçi-yaratıcı olacak bireyler yetiştirme döngüsünün” hem “eğitimde yenilikçi-yaratıcı yöntemler kullanma” hem de “bireylerin yenilikçi-yaratıcı yeteneklerini geliştirme” alanında yoğun çalışmalar sürdürülmektedir.

2.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YENİLİKÇİLİĞE İLİŞKİN ELEŞTİREL YAKLAŞIMLAR

Bu çalışmada örgütsel değişim ve yenilikçiliğe ilişkin konu, unsur ve fikirler genellikle olumlu açılardan değerlendirilmiştir. Bu bağlamda farklı yöndeki eleştirel görüşlerin de belirtilmesi, konuya yönelik bakış açılarını genişletecek ve daha bütüncül bir anlayışın oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.

Örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları örgüt yönetimi ve personeliyle yakından ilişkilidir. Bu kavramların örgütlerdeki konumunu ve etkilerini değerlendirirken, personel yönetimi paralelinde incelenmeleri, söz konusu kavramların “insan” unsuruyla bağlantısını değerlendirmek açısından faydalı olacaktır.

Personel yönetimi, en genel tanımıyla, bir örgüt bünyesinde emek gücünü örgütün amaçlarına uygun olarak kullanma ve yönetme sürecinin bilgisidir. (Güler, 2005:27) Personel yönetimi gerçekleştirildiği zaman dilimine paralel olarak incelenmelidir.

Yirminci yüzyılda, personel yönetimi işlevine yaklaşım, zamandizinsel olarak, üç farklı aşamadan geçmiştir. Başlangıç, yönetime mekanik yaklaşım olarak

bilinen Taylorist okul tarafından yapılmıştır. Bu okula göre, sorun insanın “ çalışma gücü”nü kullanma sorunudur. İkinci aşama, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı olarak bilinen davranışçı okulun savlarıyla ortaya çıkmıştır. Buna göre, sorun insanın doğrudan çalışma gücünü değil, bunu daha yoğun seferber etmeyi sağlayacak olan “çalışma arzusu”nu biçimlendirme sorunudur. Üçüncü yaklaşım, neoliberal politikaların personel yönetimi deyişini “insan kaynakları” ve “insan sermayesi” deyişiyile değiştiren sermayeleştirme yaklaşımıdır. Buna göre çalışanlardan azami yararı elde etmek, ilk iki okulun üzerinde durduğu yollarla, yani insanların çalışma gücü ile arzusunu biçimlendirerek yeterince derin gerçekleştirilemez. Yapılması gereken, insanın varlığını bir bütün olarak biçimlendirmektir. 2000’li yıllarla birlikte sonuncu yaklaşım yaygınlaşmış ve alana “personel yönetimi” yerine “insan sermayesi yönetimi” adı verilmeye başlanmıştır. (Güler, 2005:31)

Güler’e (2005:31) göre; bu üç uğraklı gelişme çizgisi, oldukça yaygın yapılan bir değerlendirmeye göre, işi öncelikli sayan anlayıştan, insanı öncelikli sayan anlayışa doğru bir açılandırma. Bu yanlış değildir; ancak sözcüklere yüklenen anlamlara dikkat edilmelidir. Bakışı iş odağından insan odağına kaydırmak, yönetimin çalışana insancıl bir şefkat, güven ve hoşgörü ile yaklaşmaya yöneldiği anlamına gelmez.

Örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarının “insan odaklı olma” ve “insanı ön plana çıkarma” boyutları incelenirken, bu özelliklerin mutlaka ve sadece örgüt çalışanlarının yararına olduğunu söylemek eksik değerlendirmelere yol açabilecektir. Örgütsel değişim ve yenilikçilik uygulamaları; örgüt çalışanlarının çalışma biçimlerine, işlerine ve çalıştıkları örgüte ilişkin memnuniyetlerini arttırma amacı taşırken, diğer yandan örgütün personel yönetimi kapsamında çalışanlarından en yüksek düzeyde verim alma hedefini de içermektedir.

Güler, yaklaşımlarda giderek artan insan odaklılığın, insandaki her türlü değeri örgüt/şirket tarafından kullanılabilir hale getirmek için gerekenleri keşfe dönük bir hareket tarzı olarak nitelendirmektedir. Bu görüşe göre, personeli yönetmede insan odaklanmak, insanın sahip olduğu tüm kapasiteyi yönetimin amaçları için harekete geçirmek anlamına gelmektedir. Ödüllendirme, güdüleme,

katılımı sağlama, karar verme yetkisini genişletme uygulamaların tümü bu amaca hizmet ettiği oranda değerli kabul edilir. Güler'e göre; insan kaynakları ve insan sermayesi yaklaşımlarını doğru biçimde anlamak için, "insan her şeydir", "insan önemlidir", "insana değer verilmelidir" önermelerini ahlaki çağrışım ve gündelik yargılarımızdan kurtulup kuramsal bağlamları içinde düşünmek gerekir. (Güler, 2005:31-32)

İnsan sermayesi (human capital) yaklaşımına göre yönetimin amacı personelin doyum sağlamasını gözetmek değil, personelin tüm kapasitesinin sonuna kadar kullanılmasını sağlamaktır. Örgütlerin yapısı ve personelin yönetimi, insanların yaratıcılığını harekete geçirmeyi, olası tüm katkıyı bulup çıkarmayı, bunu örgütün hizmetine koşmayı amaçlamalıdır. (Güler, 2005:36)

Örgütsel değişim ve yenilikçilik uygulamalarının gerçekleştirildiği örgüt yapılarının esnek olması gerektiği söylenebilir; ancak bu doğrultuda esnek yapının bütün örgütler için en uygun seçenek olacağını belirtmek yanıltıcı olabilir.

İdeal örgüt, işin niteliklerine uygun yapıya sahip olan örgüttür. Ortamın ve koşulların belirgin ve görece durağan olduğu koşullarda hiyerarşik-bürokratik örgütlenme uygun yöntem olabilir. Buna karşın, değişken ve belirsiz koşulların egemen olduğu durumlarda olası değişikliklere kolay ve hızlı uyum gösterecek esnek örgütlenme daha uygun yöntemdir. (Güler, 2005:39)

Örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları ile örgüt arasındaki ilişki entelektüel sermaye kavramı aracılığıyla da kurulabilir. Entelektüel sermaye, işletme çalışanlarının beyinlerinde gömülü olan yetenek, beceri, uzmanlık varlığının, örgüte rekabette üstünlük sağlayan her şeyin toplamıdır. (Güler, 2005:41)

Entelektüel sermayenin kurucu unsuru insan sermayesidir. İnsan sermayesi, şirket çalışanlarının beyinlerinde gömülü olan bilgi, beceri, uzmanlık varlıkları olarak tanımlanmaktadır. İnsan sermayesi yönetimde gerçekleştirilmeye çalışılan amaç, insan sermayesini kurumsal sermayenin bir parçası haline getirmektir. (Güler,

2005:42) Bu açıdan bakıldığında -Güler'e göre- örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve uzmanlık alanlarına olumlu katkıda bulunmayı amaçladığını iddia eden değişim ve yenilikçilik uygulamaları esasında şirket sahiplerinin örgütün sahip olduğu insan sermayesini ele geçirmeye yönelik stratejilerini içermektedir.

Bu açıdan bakıldığında örgütsel değişim ve inovasyon kuramlarına yönelik olarak geliştirilen eleştirel bakış açıları bize önceki bölümlerde ele aldığımız çalışmaların sınırlıklarını göstermektedir. Tüm örgütsel değişim girişimleri olumlu yönde olmak zorunda değildir. Yine bu eleştirel aynı çalışmaların işaret ettiği bir diğer konu da söz konusu değişimlerin hem çalışanların hem de yöneticilerin çıkarlarının aynı anda uyumlaştırılabilme kapasitesinin sınırlı olduğunu vurgular, çıkar çatışmalarının mümkün olduğunu hatırlatır, üst düzey yönetimin yaratılan değeri çalışanların elinden alıp şirketin değer hanesine yazmaya çalışabileceğine işaret ederek bize daha dengeli bir tablo sunmaktadır: uygulamada örgütsel değişim ve inovasyon çalışmaları hem değer yaratma hem de mevcut değerın sömürülmesi gibi iki zıt uç arasında devrevi salınımlar gösterebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YENİLİKÇİLİK KAVRAMLARINA YÖNELİK ALGILARIN TESPİT EDİLMESİ VE BU KONUDA YAPILAN BİR UYGULAMA

3.1. KONUYLA İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE ARAŞTIRMALAR HAKKINDA ÖZET BİLGİ

Bu bölümde konuyla ilgili daha önce yapılmış benzer çalışmalara ve bunların sonuçlarına yer verilerek, elde edilen sonuçlar ve öneriler yorumlanmıştır.

3.1.1. Araştırma Konuları

Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde, söz konusu iki kavramın genellikle ayrı ayrı ele alındığı görülmüştür. Örneğin; Sönmez (2005), örgütsel değişim sürecini “değişim ortamını hazırlama”, “iletişim”, “güdüleme”, “yetkilendirme”, “güven” ve “işbirliği ve katılım” boyutlarıyla ele alırken; değişim sürecinde “insan” unsurunun önemini vurgulamayı amaçlamıştır.

Kurşunoğlu ve Tanrıöğen (2006), çalışmalarında örgütsel değişmeye ilişkin tutumları ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Benzer biçimde Uslu (2006)’ya ait çalışmada örgütlerde değişim ve değişim sürecinin iş görenlerce algılanma düzeyinin ne olduğu, değişim sürecinde yaşanan sorunların neler olduğu sorusuyla birlikte ele alınmıştır.

Töremen (2002) de örgütsel değişmeye iten nedenleri ve değişmelerin önündeki engelleri ortaya koymaya çalışmıştır.

Örgütsel değişim kavramı bazı çalışmalarda, kendisiyle ilgili diğer kavramlar ve konularla birlikte incelenmiştir. Örneğin; Özençel (2007) çalışmasında örgütsel değişimle birlikte, değişime direnme olgusunun algılanması üzerinde durmuş ve söz

konusu direncin engellenmesinde kullanılabilecek çözüm yolları önermeyi amaçlamıştır.

Niğdelioğlu (2007)'na ait çalışmada ise, ilgili kavram örgütsel değişim yönetimi perspektifi altında incelenmiş, değişme ve örgütlerde meydana getirdiği sorunların yönetimine uygulamalı bir açıdan yaklaşmıştır. Aksoy (2005) ise, değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algılar üzerinde değerlendirmeler yaparak inceleme alanını genişletmiştir.

Örgütsel değişime karşı tutum, Seren ve Baykal (2007)'a ait çalışmada ise örgüt kültürü kavramı ile birlikte ele alınmıştır.

Yenilikçilik kavramının tek başına ele alındığı Özcan (2009)'a ait çalışmada, yenilikleri izleme ve uygulamada karşılaşılan engellerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Mete (2007) ise yenilikçi iş davranışının örgütsel öğrenme üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyarak bunun organizasyonlar tarafından anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamıştır.

Türkiye'de örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarını birlikte ele alan çalışmalardan biri Çelik (2006)'e aittir. Bu çalışmada değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörlerin algılara göre ortaya çıkarılması üzerinde durulmuştur.

Kanar (2006) ise, değişime açıklık ve rutinlerin algılanması arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Söz konusu çalışmada, örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları direkt olarak ilişkilendirilmemekle birlikte, yenilikçiliğe ilişkin tutumların belirlenmesine yönelik sorulara da çalışmanın uygulama kısmında yer verilmiştir.

Kavramlar hakkındaki yabancı kaynaklar incelendiğinde, örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarının birlikte ve ayrı ayrı ele alındığı pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Bununla birlikte; söz konusu iki kavramın bazı çalışmalarda

aralarındaki farklılıklar vurgulanarak, bazılarında ise birbirlerinin yerine geçecek şekilde kullanıldıkları görülmüştür. Bu anlamda, örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarına ait ortak ve net tanımların uygulama alanında henüz yerleşmediği kanaatine varılmıştır.

Straete E.P. (2006) çalışmasında, üretim stratejisine yönelik dönüşümlerin yenilik içerdiğini ve yenilikte başarılı olmak için örgütsel değişimin gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Constantinides ve Barrett (2006), çalışmalarında büyük ölçekli bir yeniliği bütün boyutlarıyla ele almışlar ve yeniliğin beraberindeki değişim sürecini karşılıklı bağlantıları dikkate alarak hem makro hem mikro düzeydeki etkilerle birlikte değerlendirmişlerdir.

Greve ve Taylor (2000), örgütsel değişim ve yenilikçilik bağlamında çeşitli hipotezler ileri sürerek; yenilik kavramının örgütsel değişimle ve değişim hızıyla ilişkisi, zaman, mekan, örgüt büyüklüğüne göre göstereceği farklılıkların ortaya konması açısından farklı yorum alanları yaratmışlardır.

Kenny (2003) ise, çalışmasını stratejik yenilik ve değişim kavramları üzerinde oluşturmuştur. Bu doğrultuda, radikal değişimler ve yenilikçi projeler için başarı faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Corwin (1975) ise, yenilikçilik kavramı üzerinde oluşturduğu çalışmasında; yenilikçilik düzeyini tespit etmenin yanı sıra, formalizasyon, standartlaşma, esneklik, uzmanlaşma, otoritenin merkezileşme düzeyi gibi kavramlar ile yenilikçilik arasında ilişki kurmaya çalışmıştır.

3.1.2. Metodoloji

Örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarına yönelik olarak birçok sektörde uygulamalı araştırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda söz konusu kavramlar, üretim sektörlerinden hizmet sektörüne kadar çoğu alandaki işleyiş içerisinde değerlendirmeye tabii tutulmuşlardır.

Mete (2007), yenilikçilik alanındaki çalışmasını demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren özel bir kurumdaki ampirik araştırma ile ortaya koymuştur.

Niğdelioğlu (2007), örgütsel değişim yönetimi konusundaki çalışmasında seramik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılan uygulamayı esas almıştır.

Uslu (2007), örgütsel değişim ve değişim sürecinin işgörenlerce algılanması üzerine yaptığı alan araştırmasını, sağlık sektöründe, bir hastanede gerçekleştirmiştir.

Örgütsel değişim alanında ve sağlık sektöründeki diğer bir çalışma Seren ve Baykal (2007)'a aittir. Bu çalışmada sağlık ekibi üyelerinin değişime karşı tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır.

Constantinides ve Barrett (2006)'ya ait çalışmada ise, yenilik ve beraberindeki değişim süreci, birkaç sağlık kuruluşunda gerçekleştirilen bölgesel bir sağlık enformasyon ağı uygulaması kapsamında incelenmiştir.

Straete E.P. (2006), yenilik ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi gıda sektöründe, süt ürünleri üretimi yapan bir işletmede ele almıştır.

Greve ve Taylor (2000) ise, örgütsel değişim ve yenilikçilik bağlamında ileri sürdükleri hipotezleri radyo yayıncılığı alanında test etmişlerdir.

Eğitim sekt6r6 yapası itibariyle, değişim ve yeniliklere açık, dinamik bir sekt6r olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda, mevcut konu hakkındaki pek çok çalışma uygulama alanı olarak eğitim sekt6r6n6 seğmiştir.

S6nmez (2005), çalışmasında eğitim 6rg6tlerindeki değişim s6recinde “insan” unsurunun 6nemini ortaya koymayı ve okul y6neticilerinin bu alanda 6stlendikleri rolleri ne d6zeyde gerçekleştirdiklerini okul y6neticileri, 6ęretmenler ve diğer çalışanların g6r6şleri çerçevesinde saptamayı amaçlamıştır. Oluşturulan anket, bir il merkezinde yer alan bazı ilk ve orta6ęretim okullarında uygulanmış; sorulan sorulara y6nelik bulgular, cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet yılı, okul t6r6, g6rev t6r6, y6neticilik s6resi ve çalışma alanı şeklinde belirlenmiş olan bağımsız değişkenlere g6re yorumlanmıştır.

Bu çalışmaya benzer biçimde; Kurşunoğlu ve Tanrı6ęen (2006), ilköğretim okullarında g6rev yapan sınıf ve branş 6ęretmenlerinin 6rg6tsel değişmeye ilişkin tutumlarını ortaya çıkarmak 6zere 342 ilköğretim okulu 6ęretmeni 6zerinde araştırma yapmışlardır. S6z konusu araştırmada; ilköğretim okulu 6ęretmenlerinin 6rg6tsel değişmeye ilişkin tutumları nelerdir, hangi d6zeydedir, s6z konusu tutumlar, yaş, cinsiyet, kıdem, branş, 6ęretmenlik mesleğine ilişkin doyum d6zeyi ve okul t6r6 değişkenlerine g6re farklılık g6stermekte midir sorularına cevap aranmıştır.

Yine benzer alanda fakat yenilik kavramı 6zerinde oluşturulan 6zcan (2009)’a ait çalışmada, ilköğretim okulu 6ęretmenlerinin yenilikleri izleme ve uygulamada karşılaştıkları engellerin belirlenmesi amaçıyla 258 ilköğretim okulu 6ęretmenini kapsayan bir anket uygulaması yapılmıştır. 6ęretmenlerin s6z konusu engellere ilişkin g6r6şlerinin; cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim d6zeyi, branş, sınıf mevcudu, mesleki yayınları takip etme, kurs ve seminerlere katılma değişkenlerine g6re farklılık g6sterip g6stermediği sorgulanmıştır.

6rg6tsel değişim ve değişime direnme olgusunun algılanması 6zerine bir araştırmayı içeren 6zenel (2007)’e ait çalışmada, bir 6niversiteye bağlı yabancı diller y6ksek okulunda g6rev yapmakta olan akademik personelin g6r6şleri

incelenmiştir. Bulgular; cinsiyet, okuldaki pozisyon, mezun olunan fakülte, yaş, öğretmenlik süresi değişkenlerine göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Töremen (2002), eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri konulu araştırmasını ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında, değişimin engel ve nedenlerine ilişkin kriterler maddeler halinde tespit edilip, katılımcılardan söz konusu maddeleri sıraya koymaları istenmiştir.

Aksoy (2005) çalışmasında aynı konuya daha farklı bir açıdan yaklaşır, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesini amaçlamış ve bu doğrultuda toplam 298 ilköğretim okulu öğretmenine oluşturulan veri toplama aracı uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, cinsiyet, yaş, kıdem gibi değişkenler boyutunda incelenmiştir.

Değişim ve yenilik kavramlarının birlikte ve eğitim sektöründe incelendiği çalışmalardan biri ise Çelik (2006)'e aittir. Söz konusu çalışmada, ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörlerin öğretmen ve okul yöneticilerinin algılarına dayalı olarak ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bahsedilen engeller çeşitli boyutlar altında gruplandırılıp, bu boyutlara ilişkin algılar; yaş, cinsiyet, kıdem, okuldaki görev ve mezun olunan eğitim kurumu değişkenlerine göre gösterdikleri farklılıklar itibarıyla değerlendirilmiştir. Özetle; özellikle Türkiye'de yukarıda bahsedilen konu ve alanlarda yapılan çalışmalarda benzer uygulama ve değerlendirme biçimlerinin tercih edildiği gözlemlenmiştir.

Yurtdışında örgütsel değişim ve yenilikçilik alanlarında ve eğitim sektöründe yapılan çalışmalarda farklı uygulama ve değerlendirme biçimlerine yer verildiği görülmüştür. Örneğin; Kenny (2003), stratejik yenilik ve değişim kavramları hakkındaki çalışmasında bir üniversitede uygulanmaya başlayan uzaktan eğitim programını bir süreç çerçevesinde incelemeye almıştır. Dolayısıyla uygulama sürecine zaman boyutu katılarak, incelenen kavramların dinamik niteliğine dikkat çekilmiştir.

Corwin (1975) ise, yenilikçilik ve dolaylı olarak da değişim hakkındaki çalışmasında 131 okulda anket vasıtasıyla bir uygulama yapmıştır. İncelenen okullardaki yenilikçilik düzeyinin; müdür ve öğretmenlerin öğrenim düzeyi, yaşları, mesleki tecrübeleri, cinsiyetleri, alternatif çalışma gruplarındaki faaliyetleri, toplumsal destek, okulun faaliyet gösterdiği çevre ve okulun büyüklüğü gibi faktörlerle olan ilişkisi sorgulanmıştır. Bu anlamda, gene olarak Türkiye’de yapılan çalışmalardaki uygulamalara paralel bir yöntem benimsenmiştir.

3.1.3. Araştırma Sonuçları

Örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları hakkında yapılmış olan çalışmalar; konuları ele alış biçimleri, uygulama alanları ve değerlendirme kriterlerinde gösterdikleri farklılıklar ve benzerlikler itibariyle çeşitli sonuçlar ortaya koymuşlardır.

Mete (2007) örgütsel öğrenme ve yenilikçi iş davranışı konularında, demir-çelik sektöründe yaptığı araştırmada; yenilikçi firmanın, öğrenmeye olumlu yaklaşımın, ortak vizyonun, açık fikirliliğin ve bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Niğdelioğlu (2007), örgütsel değişim yönetimi hakkında seramik sektöründe yaptığı uygulamada, işletmelerin en çok teknolojik ve ekonomik nedenlerden dolayı değişime gittiğini ve hemen hemen her dönem değişime karşı dirençle karşılaştığını tespit etmiştir.

Uslu (2006) ise, örgütsel değişim alanında sağlık sektöründe yaptığı araştırmada, hastanede yapılan değişimleri zorunlu kılan sebeplerin teknolojik değişimler ve örgütün çalışma yöntem ve süreçlerindeki değişimler olduğunu belirtmiştir. Yapılan değişime karşı hastane personelinin genellikle direnç göstermediğini; gösterilen direncin ise alışkanlıklardan ve gerekli bilgiye sahip olmamaktan kaynaklandığını saptamıştır. Ayrıca; iş görenlerin değişimin

gerçekleştirilmesi aşamasında daha çok uygulama sürecinde görev aldığı, değişimle ilgili karar sürecinde yer almadığı gözlenmiştir.

Seren ve Baykal (2007)'ın değişim ve örgüt kültürü ile ilgili sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada, işbirliği kültürünü benimsemiş çalışanların değişime karşı tutumlarının diğerlerine göre daha olumlu olduğu saptanmıştır. Sağlık sektöründe, yenilik ve değişim kavramlarını birlikte ele alacak şekilde, Constantinides ve Barrett (2006) tarafından yapılan çalışmada ise; yenilik uygulamasının ve değişimin, başarı veya başarısızlıkla sonuçlanmış olmasının dışında, devam eden ve dinamik bir yapıya sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Straete E.P. (2006) tarafından aynı kavramlar üzerinde fakat gıda sektöründe yapılan çalışmada ise; yenilik sürecinde dışsal koşulların etkisinin önemli olduğu çıkarımı yapılmıştır.

Örgütsel değişim ve yenilikçilik alanında, eğitim sektöründe yapılan araştırmalarda da benzer ve birbirinden farklı sonuçlar ortaya konulmuştur. Sönmez (2005), eğitim örgütlerinde başarılı değişim sürecinin yaşanabilmesi için çalışmasında belirlediği örgütsel boyutlarda orta düzeyde engeller bulunduğunu; eğitim örgütlerinde çağın gereklerine uygun sürekli değişimi gerçekleştirebilmek ve üst düzey başarıyı yakalayabilmek için “insan” unsuruna hak ettiği önemin verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu yargıya ulaşılmasında; değişime bakış açısının cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet yılı, okul türü, yöneticilik süresi ve çalışma alanı gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiğinin tespit edilmesi etkili olmuştur.

Kurşunoğlu ve Tanrıöğen (2006) ise örgütsel değişim hakkında, eğitim sektöründe yaptıkları çalışmada değişime ilişkin tutumların cinsiyet, kıdem, okul türü gibi değişkenler bakımından anlamlı bir fark oluşturmadığını gözlemlemişlerdir. Bununla birlikte, uygulama kapsamındaki öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının orta düzeyde toplandığı saptanmıştır. Çalışmanın ölçeğinde yer alan “Değişimin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.” ve “Değişme ihtiyacı

belirlenirken çalışanların şikayetleri dikkate alınmalıdır.” maddeleri sırasıyla en çok katılımın sağlandığı ifadeler olmuştur.

Çelik (2006), değişim ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörlere ilişkin araştırmasında; motivasyon yetersizlikleri, dış çevre yetersizlikleri, iletişim/bilgi yetersizlikleri, kurumsal kültür yetersizlikleri, değişim liderliği yetersizliği gibi engel oluşturan faktörlere yönelik algıların yaş, cinsiyet, okuldaki görev, mezun olunan eğitim kurumu, mesleki kıdem gibi değişkenlere göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. En yüksek algı düzeyinin ise kaynak yetersizliği boyutunda yoğunlaştığını tespit etmiştir.

Töremen (2002)'in örgütsel değişimin engel ve nedenleri hakkındaki çalışmasında elde edilen sonuçlara göre; okullarda örgütsel değişimin en önemli nedeninin teknolojik değişiklikleri olduğu görülmüştür. Örgütsel değişimin en önemli iki engeli olarak ise değişim için yeterli eleman olmaması ve değişime karşı direncin olması maddeleri saptanmıştır. Ayrıca, okul değişim programlarındaki başarısızlığın önemli bir nedeni olarak dönüt ve değerlendirme sisteminin iyi çalışmadığı kanaatine varılmıştır.

Kenny (2003) bir üniversitede yürüttüğü araştırmasında; yenilik ve öğrenmeyi teşvik etmek için üst düzey yönetimin, kültürü, örgütsel süreci ve yapıları oluşturmak ve güçlendirmek rolünü üstlendiğini ileri sürmüştür.

Corwin (1975) ise araştırmasında şu faktörlerin okuldaki yenilikler üzerinde önemli rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır: İyi eğitilmiş, tecrübeli ve ağırlıklı olarak erkek çalışanlar, yerel çevreden değişim için sosyal destek sağlanması ve toplum ve okul arasındaki ortak işbirliğiyle yürütülen çalışmalar, değişim ve yenilik için okul dışından sağlanan destek, yeterli işgücü, özgürlük ve belki de değişim baskısı sağlayabilecek ölçüde okul büyüklüğü ve son olarak da değişim baskısı ve desteği için çeşitli kaynaklar sunabilecek bir çevre ve toplum.

3.1.4. Öneriler

Örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları hakkında yapılan çalışmalarda, elde edilen bulgular neticesinde birbiri ile paralel doğrultuda öneriler geliştirilmiştir.

İlgili kavramlar hakkında eğitim sektörü dışındaki alanlarda yapılan çalışmalarda ileri sürülen belli başlı bazı öneriler şöyledir: Niğdelioğlu (2007)'na göre; değişim programlarında iş görenlerin katılımı sağlanmalıdır. Değişim gerçekleşeceği zaman planlamanın önceden en iyi şekilde yapılması gereklidir. Değişim sürecinde gerekli durumlarda danışman veya değişim uzmanlarına başvurmak işletmelerin yararına olabilir ve ayrıca değişim programlarında eğitim açısından iş görenlere gerekli bilgi ve donanım sağlanmalıdır.

Uslu (2006) da; başarılı değişimlerin ancak planlı bir şekilde gerçekleştirilebileceğinin benimsenmesi gerektiğini vurgulayarak bu görüşleri desteklemiştir. Bunun yanı sıra çalışmasında; tepe yönetimlerin kendilerini örgütsel sorunların bir parçası olarak görmesi ve bunların çözümlenmesinde etkin görev almasının sağlanması gereği ileri sürülmüş, örgüt için uygulanacak değişimlerin doğru seçilmesi gereğine de dikkat çekilmiştir.

Constantinides ve Barrett (2006) de, yenilik programlarının başarısı açısından üst düzey yöneticilerin, süreçteki değişimleri dikkatle takip etmesi ve yeniliklerin sonuçlarına dair öngörülerini bu dinamik değişimleri altında oluşturmaları gerektiğini vurgulayarak benzer önerileri dile getirmiştir.

Straete E.P. (2006) ise, başarı sağlayabilmek için etkili bir yenilik stratejisinin örgütsel yapı içerisine yerleştirilmesi ve bunun için örgütün büyük bir kısmının sürece katılması gerektiği önerilerini ileri sürmüş ve bir anlamda önceki çalışmalarda yer alan önerileri desteklemiştir.

Konu hakkında eğitim sektöründe yapılan araştırma uygulamalarında da birbirilerini destekleyici ve tamamlayıcı öneriler ortaya atılmıştır. Sönmez (2005)'e göre; değişim süreçlerinde liderlere büyük görevler düşmesi nedeniyle okul yöneticilerinin gerek hizmet öncesinde gerekse hizmet içinde eğitimden geçirilmeleri, bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri ortamların sağlanması gerekmektedir. Değişim süreçlerinde, çalışanlar üzerinde baskı kurulmasından çok ikna yöntemine gidilmeli ve değişim hakkında yeterli bilgilendirme yapılmalıdır. Örgüt içerisinde güçlü, paylaşılan, işbirlikçi bir kültür oluşturulmalıdır ve takım çalışmaları desteklenmelidir. Değişim dönemlerinde çalışanların performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesi ve güdülemeyi arttırmak için küçük başarıların ödüllendirilmesi sağlanmalıdır. Değişimin faydalarını ve gerekliliğini anlatabilecek, çalışanları değişime ikna edebilecek bilgili, becerili, işinde uzmanlaşmış uzmanlardan mutlaka yararlanılmalıdır. Ayrıca, çalışanların da değişim dönemlerinde karar süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır. Bunların yanı sıra; eğitim örgütlerinde mevzuatın kısaltılması ve sadeleştirilmesi, çalışanların kişisel gelişim ve yaratıcı düşünme süreçlerine zaman ayırabilmeleri açısından gereklidir.

Kurşunoğlu ve Tanrıoğan (2006) de bu çalışmadakine benzer öneriler ileri sürmüşlerdir. Onlara göre de; öğretmenlerin değişmeyi destekleyen tutumlar geliştirmelerini sağlayıcı etkinlikler düzenlenmeli, değişme tutumu sergileyen öğretmenleri teşvik edici ödüller verilmelidir. Okul yöneticilerinin kendi okullarında örgütsel değişmeyi destekleyici bir örgüt kültürü ve okul atmosferi oluşturmaları teşvik edilmelidir. Bununla birlikte; öğretmenler örgütsel değişimin ne olduğu, ne zaman ve nasıl yapılacağı, neden yapılması gerektiği konularında bilgilendirilmeli ve okullarda değişme ihtiyacı belirlenirken, öğretmenlerin şikayetleri dikkate alınmalıdır.

Özençel (2007)'in çalışmasında ileri sürdüğü öneriler de bahsedilen çalışmalardakileri destekleyici niteliktedir. Buna göre; değişimin sağlıklı olabilmesi için değişimden etkilenecek olan herkesin değişimin gerekliliği, değişimin hedefleri, değişimden sonra ortaya çıkması muhtemel olan durum ve değişim sonrası kişilerden beklenecek olan bilgi, beceri ve yetenekler hakkında eşit derecede bilgilendirilmesi

gereklidir. Öğretmenleri yeni duruma hazırlamak üzere planlanan hizmet içi eğitimlerden en üst düzeyde yararlanılması sağlanmalıdır. Değişimi gerçekleştirecek ve onun devamlılığını sağlayacak olanların alınacak kararlara eşit derecede katılabilmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca, bireylerin motivasyonunu arttırdığı düşünülen ödüllendirme öğretmenlere eşit şekilde sunulmalıdır.

Özcan (2009)'ın çalışmasında geliştirdiği önerilere göre ise; teknolojik gelişmelere paralel olarak eğitim için uygun fiziki yapılar oluşturulmalı, kaynaklar her okula eşit yollanmalıdır. Öğretmenlerin ekonomik sıkıntıları çözüme ulaştırılmalı, onlara gerektiğinde hizmet içi eğitim verilerek değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilecek bir hale getirilmeleri sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra; yöneticilerin teknolojinin getirdiği yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için kendilerini geliştirmeleri, değişime karşı istekli olmaları ve öğretmenleri de bu konuda destekleyerek işbirliğini güçlendirmeleri gerekmektedir.

Töremen (2002) de bahsedilen çalışmalardaki önerileri destekleyici nitelikte birtakım önerilerde bulunmuştur. Buna göre; eğitim örgütlerinde değişimin nedenleri dikkate alınarak değişim ve yenileşmeye uyumun sürekli hale getirilmesi için personelin yetiştirilmesi gereklidir. Değişme ve yenileşme engellerinin ortadan kaldırılması için ise yapı ve süreçler geliştirilmelidir. Eğitim örgütleri, değişme ve yenileşmeye uyum sağlamak amacıyla öğrenen örgüt olma karakteristiklerini koruyarak sürekli gelişmeye açık ve esnek olmalıdır.

Özetle; eğitim sektöründe örgütsel değişim ve yenilikçilik konularında yapılmış olan araştırmaların sonuçlarında genel itibariyle aynı doğrultuda önerilerin ileri sürüldüğü görülmüştür.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNERMELERİ

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Gerçekleştirilen araştırmanın amacı; örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları arasındaki tanımsal ve içeriksel farklılıkları algılardan yola çıkarak ortaya koymak ve bu terimlerin anlaşılabilirlik düzeyini tespit etmek, ekonomik kalkınmada ve özellikle eğitim sektöründe yüksek düzeyde olması beklenen bu kavramlara yönelik katılım düzeyinin araştırılması, bu kavramlara yönelik algı düzeylerinin örgütlerde çalışma/işleyiş biçimlerine olası etkilerini tartışmak ve çıkan algı düzeyi sonuçlarına göre öneriler geliştirmektir. Bu doğrultuda; örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları ve uygulamalarını algılayış ve bunlara yönelik görüşleri tespit edebilmek üzere, söz konusu kavramlarla ilgili yapılmış çalışmalarda tespit edilen ve bunlara yönelik tutumları ifade eden belli başlı ifadeler bir araya toplanmıştır. İncelenen tutumlara ilişkin bu ifadelerden yola çıkılarak, katılımcıların görüşleri hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

Literatür taraması kısmında da görüleceği üzere "yenilikçilik" iktisadi kalkınma için hem üretim, hem de hizmet sektörü kuruluşları açısından son derece önemli ve kesinlikle ihmal edilmemesi gereken bir kavramdır. Yeniliğin gerçekleşmesi için örgütsel değişim ve dönüşümler kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Bu bağlamda eğitim sektöründe yapılacak yenilikler kritik öneme sahiptir. Daha önce gerçekleştirilmiş ulusal ve uluslararası çalışmalarda genellikle ya örgütsel değişimin, ya da yenilikçiliğin ön plana çıkarılmış olduğu veya bu iki kavramın birbirine karıştırıldığı ya da birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

Türkiye'de eğitim sektöründe hem yenilikçilik, hem de örgütsel değişimi birlikte ele alan daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalar maalesef mevcut değildir. Dolayısıyla bu çalışma ile gerçekleştirilmek istenen asıl hedef klasik bir örgütsel değişim incelemesi yapmak değil, örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarını birlikte analiz ederek, bunların birbirlerinden nasıl ve ne kadar

etkilendiklerini ortaya çıkarmaktır. Bu boyutuyla çalışmamız Türkiye’de gerçekleştirilen akademik çalışmalar arasında bir ilk konumunda bulunmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Seçilen temsili özel okulun söz konusu kavramlar hakkında fikir oluşturacak düzeyde büyük ve köklü bir kurum olması, eğitim sektöründe öncü konumunda bulunması söz konusu araştırmanın gerçekleştirilmesi için seçiminde etkili olduğu kadar, birtakım sınırlılıkların doğmasına da neden olmuştur. Bunun yanında araştırmanın daha fazla sayıda okulda ve/veya değişik okullarda ve öğretmenlerin yanı sıra okuldaki bütün çalışanları içerecek şekilde gerçekleştirilememiş olması başka bir sınırlılık oluşturmaktadır.

3.2.3. Araştırmanın Modeli ve Önergeleri

Bu araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Soruların oluşturulmasında, kavramlar hakkında daha önceden yapılmış olan ve bu çalışma kapsamında da incelemesi yapılan uygulamalardan faydalanılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı okuldaki;

1- Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları nelerdir?

2- Öğretmenlerin yenilikçiliğe ilişkin tutumları nelerdir?

Soruların oluşturulmasında Kurşunoğlu ve Tanrıöğen (2006) tarafından hazırlanan örgütsel değişmeye ilişkin tutumların ortaya çıkarılması hakkındaki çalışma örnek alınmıştır. Örgütsel değişimle ilgili olan ilk soru, sözü edilen çalışmadan değiştirme yapmadan model alınmış olup; yenilikçiliğe ilişkin ikinci soru bu çalışma kapsamında ilk soruya paralel biçimde oluşturulmuştur.

Sorularda ifade edilen tutumlar, örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları hakkında yapılmış olan uygulama çalışmaları incelenerek ayrı ayrı ifadeler biçiminde bir araya getirilmiştir. Bu anlamda, belirlenen belli başlı tutumlara anket uygulanan kitlenin ne ölçüde katılacağı tespit edilmeye çalışılmıştır. En çok ve en az katılım sağlanan tutumlardan yola çıkılarak, uygulama yapılan kitlenin ön plana çıkan tutum ve görüşleri hakkında kanaat oluşturulmaya çalışılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın yürütülmesinde izlenen yöntem, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumu yer almaktadır.

3.3.1. Araştırmanın Örneklem Grubu

Araştırmanın örneklemini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ankara ilinde bulunan bir özel okulda görev yapmakta olan 506 öğretmen oluşturmaktadır. Söz konusu sayı öğretmen kadrosunun tamamını kapsamaktadır.

3.3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracının geliştirilmesi için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Alandaki uzman kişilerin görüş ve önerilerinden yararlanılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında ayrıca konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalardaki uygulamalar ve anketlerden istifade edilmiştir.

3.3.3. Verilerin Toplanması

Anketler araştırmanın yapıldığı okulda görev alan bütün öğretmenlere elden teslim yoluyla dağıtılmış ve bir hafta içerisinde geri dönüşler yapılmıştır. Toplamda

506 öğretmene gönderilen anketlerin, 404 tanesinden geçerli biçimde dönüş alınmış, 7 tanesi ise eksik cevaplardan dolayı geçersiz sayılmıştır.

Anketin bütün öğretmenler üzerinde uygulanmasından önce otuz kişilik bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu süreçte; katılımcılarla birebir yüz yüze görüşülmüş, anketteki ifadelerin anlaşılabilirliği üzerinde görüşleri alınmış ve kavramlar tartışılmıştır. Bunun sonucunda bazı ifadelerin yazılış ve oluşturulma biçimlerinde değişiklikler yapılmış ve anket sorularına daha da açıklık kazandırılarak anlaşılır hale getirilmiştir.

3.3.4. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmamızda yer alan ölçeklerimize ilişkin güvenilirlik incelenmiştir. Buna göre Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.1.'de yapılan Güvenilirlik Analizi sonuçları verilmiştir ve Cronbach Alpha güvenilirlik hesaplamasından yararlanılmıştır. Buna göre örgütsel değişim ölçeğinin güvenilirliği $\alpha = 0,721$ ile oldukça güvenilir olduğunu, yenilikçilik ölçeğinin güvenilirliği ise $\alpha = 0,518$ ile güvenilirliği düşük olduğu sonucuna varılır. Genel olarak araştırmamızın güvenilirliği $\alpha = 0,647$ ile oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.1: Araştırmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Konu	Madde Sayısı	CronbachAlpha
Örgütsel Değişim	15	0,721
Yenilikçilik	15	0,518
GENEL OLARAK	30	0,647

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve DEĞERLENDİRME

3.4.1. Araştırmamıza Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

3.4.1.1. Araştırmamıza Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmamıza katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %85,4'ü (344 kişi) kadınlardan ve %14,6'sı (59 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Kadın	344	85,4	85,4
	Erkek	59	14,6	100,0
	Toplam	403	100,0	

3.4.1.2. Araştırmamıza Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmamıza katılanların medeni durumlarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %69,7'si (281 kişi) evli kişilerden ve %30,3'ü (122 kişi) bekâr kişilerden oluşmaktadır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Evli	281	69,7	69,7
	Bekâr	122	30,3	100,0
	Toplam	403	100,0	

3.4.1.3. Araştırmamıza Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Araştırmamıza katılanların yaş gruplarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %32,3'ü (130 kişi) 41 ile 50 yaşında olanlardan, %27,8'i (112 kişi) 31 ile 40 yaşında, %22,6'sı (91 kişi) 51 yaş ve üstünde, %17,4'ü (70 kişi) 30 yaş ve altındaki katılımcılardan oluşmaktadır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.4: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	30 ve altı yaşında	70	17,4	17,4
	31 ile 40 yaşında	112	27,8	45,2
	41 ile 50 yaşında	130	32,3	77,4
	51 ve üstü yaşında	91	22,6	100,0
	Toplam	403	100,0	

3.4.1.4. Araştırmamıza Katılanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları

Araştırmamıza katılanların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %30,8'i (124 kişi) İlköğretim birinci kademe, %30,8'i (124 kişi) İlköğretim ikinci kademe, %27'si (109 kişi) Lise ve %11,4'ü (46 kişi) Anaokulunda çalıştıklarını ifade etmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.5: Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Anaokulu	46	11,4	11,4
	İlköğretim I.Kademe	124	30,8	42,2
	İlköğretim II. Kademe	124	30,8	73,0
	Lise	109	27,0	100,0
	Toplam	403	100,0	

3.4.1.5. Araştırmamıza Katılanların Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Araştırmamıza katılanların öğretmenlik mesleğindeki kıdemlerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %47,6'sı (192 kişi) 21 yıl ve üzeri, %15,4'ü (62 kişi) 11 ile 15 yıl, %14,4'ü (58 kişi) 1 ile 5 yıl, %12,4'ü (50 kişi) 6 ile 10 yıl, %9,7'si (39 kişi) 16 ile 20 yıl ve %0,5'i (2 kişi) 1 yıldan az bir kıdeme sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdemlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	1 yıldan az	2	,5	,5
	1 ile 5 yıl	58	14,4	14,9
	6 ile 10 yıl	50	12,4	27,3
	11 ile 15 yıl	62	15,4	42,7
	16 ile 20 yıl	39	9,7	52,4
	21 yıl ve üzeri	192	47,6	100,0
	Toplam	403	100,0	

3.4.1.6. Araştırmamıza Katılanların Çalıştıkları Okuldaki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Araştırmamıza katılanların çalıştıkları okuldaki kıdemlerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %29,5'i (119 kişi) 1 ile 5 yıl arasında,

%24,3'ü (98 kişi) 21 yıl ve üzerinde, %22,8'i (92 kişi) 6 ile 10 yıl arasında, %14,9'u (60 kişi) 11 ile 15 yıl arasında, %6,5'i (26 kişi) 16 ile 20 yıl arasında ve %2'si (8 kişi) 1 yıldan az kıdeme sahip olduklarını ifade etmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.7: Katılımcıların Çalıştıkları Okuldaki Kıdemlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	1 yıldan az	8	2,0	2,0
	1 ile 5 yıl	119	29,5	31,5
	6 ile 10 yıl	92	22,8	54,3
	11 ile 15 yıl	60	14,9	69,2
	16 ile 20 yıl	26	6,5	75,7
	21 yıl ve üzeri	98	24,3	100,0
	Toplam	403	100,0	

3.4.2. Araştırmamızda Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi

Araştırmamıza katılan katılımcılara kullanılan ölçekler olan örgütsel değişim ve yenilikçiliğe ilişkin sorular sorulmuştur ve katılım seviyeleri öğrenilmiştir. Buna göre her bir soruya ilişkin olarak alınan cevapların ortalaması ve standart sapması ölçülmüştür. Ölçeğimize katılanlar için likert ölçeği kullanılmış ve puanlama "1: Tamamen katılıyorum", "2: Katılıyorum", "3: Kararsızım", "4: Katılmıyorum", "5: Hiç Katılmıyorum" şeklinde yapılmıştır. İlgili sorulara göre verilen cevapların tanımlayıcı istatistiği olarak ortalama ve standart sapma değerinden yararlanılmıştır. Verilen cevapların ortalamalarının 5'li likert ölçeğinde hangi aralığa düştüğünü belirlemek amacıyla kullanılacak değer tablosu aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.8: Değer Tablosu

Ortalamaların Değer Aralığı	5’li Likert Ölçeğindeki Karşılığı
1.00 – 1.80	Tamamen Katılıyorum
1.81 – 2.60	Katılıyorum
2.61 – 3.40	Kararsızım
3.41 – 4.20	Katılmıyorum
4.21 – 5.00	Hiç Katılmıyorum

Katılımcıların örgütsel değişim ve yenilikçiliğe ilişkin tutumları Tablo 3.8’de verilen değer tablosuna göre değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin likert ölçeğindeki gibi 5’li sınıflandırmaya tutulmasının nedeni, her şeyden önce, algıların tespit edilmesine dayanan bu çalışmada daha detaylı ve hassas bir inceleme ve tespitlere yer verebilmektir. Bu doğrultuda, beş aşamalı değerlendirme seçeneğini korumak ve her katılım düzeyine eşit olasılık tanımak adına, her basamakta yaklaşık 0.80 birimlik aralık bırakılmıştır. [(5-1)/5]

3.4.2.1. Araştırmamıza Katılanların Örgütsel Değişime İlişkin Tutumlarının İncelenmesi

Örgütsel değişim ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde en düşük katılıma ilişkin ortalama “*Okulumuzda değişimlerin uygulandığı hedef kitlenin beklentileri önemsenmemektedir.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 3,4764) ve araştırmamıza katılanlar bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunu 3,4739 ortalama ile “*Okulumuzdaki değişim süreçlerinde insan ilişkilerini bozan etkiler gösterdi edilmektedir.*” ifadesi takip etmektedir. En yüksek katılıma ilişkin ortalama “*Okulumuzdaki değişim planlarında okulun misyonu ve amaçları açıkça ortaya konulur.*” ifadesi olmuştur(ortalama: 1,8288) ve araştırmamıza katılanlar bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunu 1,8809 ortalama ile “*Okulumuzda belirlenen değişim ihtiyaçları eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygundur.*” ifadesi takip etmektedir.

İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.9: Örgütsel Değişime İlişkin İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Okulumuzdaki değişimlerin niçin yapıldığı çalışanlar tarafından açıkça bilinir.	403	2,1960	,92976
Okulumuzda değişim ihtiyaçları belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınır.	403	2,3548	,94403
Okulumuzdaki örgütsel değişimler açıkça anlaşılabilir niteliktedir.	403	2,3127	,91233
Okulumuzda belirlenen değişim ihtiyaçları eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygundur.	403	1,8809	,77953
Okulumuzda değişimler uygulanırken çalışanlara ilgili değişim konusunda eğitim verilir.	403	2,0149	,82243
Okulumuzda değişim çalışmaları için yeterli düzeyde kaynak ayrılır.	403	2,0596	,84431
Okulumuzdaki değişim planlarında okulun misyonu ve amaçları açıkça ortaya konulur.	403	1,8288	,76812
Okulumuzun sadece bir bölümü için değil, tüm bölümleri için değişim ihtiyaçları belirlenir.	403	2,0794	,86020
Okulumuzda değişim planı hazırlama çalışmalarına değişimden etkilenecek personel de dâhil edilir.	403	2,2655	,93918
Okulumuzda değişim süreçlerinin değerlendirilmesi önceden belirlenen ölçütlere göre yapılır.	403	2,1588	,77240
Okulumuzda değişimlerle ilgili olumsuz deneyimler değişimlerin uygulanmasını engellemektedir.	403	2,9380	,99432
Okulumuzda yapılan değişimlerin yaratacağı sonuçlar önceden bilinmemektedir.	403	3,0943	,98549
Okulumuzda yapılan değişimler öğretmenleri alışık oldukları davranışlardan çok uzaklaştırmaktadır.	403	3,4442	,96389
Okulumuzda değişimlerin uygulandığı hedef kitlenin beklentileri önemszenmemektedir.	403	3,4764	1,03727
Okulumuzdaki değişim süreçlerinde insan ilişkilerini bozan etkiler göz ardı edilmektedir.	403	3,4739	1,02758

Tablo 3.9’da yer alan örgütsel değişime ilişkin ifadelerden beş tanesi olumsuz yargılar içermektedir. “Okulumuzda değişimlerle ilgili olumsuz deneyimler değişimlerin uygulanmasını engellemektedir.”, “Okulumuzda yapılan değişimlerin yaratacağı sonuçlar önceden bilinmemektedir”., “Okulumuzda yapılan değişimler öğretmenleri alışık oldukları davranışlardan çok uzaklaştırmaktadır”., “Okulumuzda değişimlerin uygulandığı hedef kitlenin beklentileri önemszenmemektedir.” ve “Okulumuzdaki değişim süreçlerinde insan ilişkilerini bozan etkiler göz ardı edilmektedir.” şeklindeki bu ifadelerle ilişkin katılım ortalamaları incelendiğinde; beş ifadeden üçü, yani %60’lık kısmı için, ortalamaların (3.41-4.20) aralığında çıktığı görülmüştür. Söz konusu aralık Tablo 3.8’deki değerlere göre “Katılmıyorum” görüşüne karşılık gelmektedir. Kalan %40’lık kısım

için ise katılım ortalaması (2.61-3.40) aralığındadır ve aynı değer tablosuna göre “Kararsızım” görüşüne denk gelmektedir.

Tablo 3.9’da yer alan ve yukarıda sayılanlar dışında kalan ifadeler örgütsel değişime yönelik olumlu yargılar içermektedir. Bu on adet ifade incelendiğinde, tamamına, yani %100’üne ait katılım ortalamalarının (1.81-2.60) aralığında olduğu görülmüştür. Söz konusu aralık Tablo 3.8’deki “Katılıyorum” görüşüne karşılık gelmektedir.

3.4.2.2. Araştırmamıza Katılanların Yenilikçiliğe İlişkin Tutumlarının İncelenmesi

Yenilikçilik ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde en düşük katılıma ilişkin ortalama “*Okulumuzda yapılan yenilikler genellikle ilgi çekici değildir.*” ifadesi olmuştur (ortalama: 3,7295) ve araştırmamıza katılanlar bu ifadeye genel itibariyle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunu 3,7022 ortalama ile “*Okulumuzda yapılan yenilikler yönetimce desteklenmemektedir.*” ifadesi izlemektedir. En yüksek katılıma ilişkin ortalama “*Okuldaki iş yapma biçimimize olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum, onların da paylaşımlarını isterim.*” ifadesi olmuştur(ortalama: 1,5112) ve araştırmamıza katılanlar bu ifadeye genel itibariyle tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunu 1,8462 ortalama ile “*Okuldaki çalışma sistemimde yenilikler yapılmasını isterim.*” ifadesi takip etmektedir.

İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.10: Yenilikçiliğe İlişkin İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Okuldaki çalışma sistemimde yenilikler yapılmasını isterim.	403	1,8462	,78300
Okuldaki iş yapma biçimimize olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma arkadaşlarımla paylaşırım, onların da paylaşımlarını isterim.	403	1,5112	,58739
Okulumuzda, çalışanlar yenilikçi fikirler sunar, ilgililerden onay alırlar.	403	2,2432	,88403
Okulumuzda, yararlı olan yenilikçi fikirler hemen hayata geçirilir.	403	2,5782	,99287
Okulumuzda, yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.	403	2,4789	,95231
Okulumuzda, yenilikçi fikirler için tüm imkânlar seferber edilir.	403	2,4888	,93933
Okulumuz yenilikçi fikirlere her zaman açıktır.	403	2,2084	,97543
Okulumuz için önerilen yenilikler genellikle uygulamaya elverişli değildir.	403	3,5757	,84412
Okulumuzda yapılan yenilikler genellikle ilgi çekici değildir.	403	3,7295	,84681
Okulumuzda yapılan yenilikler eğitimcilerin kişisel değerlerine genellikle uymamaktadır.	403	3,6600	,84704
Okulumuzda yapılan yenilikler yönetimce desteklenmemektedir.	403	3,7022	,92977
Okulumuzda yenilikleri uygulamak için verilen kararlara çalışanların katılımı sağlanmamaktadır.	403	3,5062	,98336
Okulumuzdaki yenileşme süreçleri beraberinde bir belirsizlik ortamı oluşturmaktadır.	403	3,5112	,94197
Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçlar hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.	403	3,5608	,95841
Okulumuzda yapılan yeniliklerin amaçları çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamaktadır.	403	3,4516	1,01212

Tablo 3.10’da yer alan yenilikçiliğe ilişkin ifadelerden sekiz tanesi olumsuz nitelikte yargılar içermektedir. “Okulumuz için önerilen yenilikler genellikle uygulamaya elverişli değildir.”, “Okulumuzda yapılan yenilikler genellikle ilgi çekici değildir.”, “Okulumuzda yapılan yenilikler eğitimcilerin kişisel değerlerine genellikle uymamaktadır.”, “Okulumuzda yapılan yenilikler yönetimce desteklenmemektedir.”, “Okulumuzda yenilikleri uygulamak için verilen kararlara çalışanların katılımı sağlanmamaktadır.”, “Okulumuzdaki yenileşme süreçleri beraberinde bir belirsizlik ortamı oluşturmaktadır.”, “Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçlar hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.” ve “Okulumuzda yapılan yeniliklerin amaçları çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamaktadır.” şeklindeki bu ifadelerle ilişkin katılım ortalamaları incelendiğinde; sekizde sekizinin, yani %100’ünün katılım ortalamalarının (3.41-

4.20) aralığında olduğu görülmektedir. Bu aralık Tablo 3.8’de “Katılmıyorum” görüşüne karşılık gelmektedir.

Tablo 3.10’da yer alan ve yukarıda sayılanlar dışında kalan ilk yedi ifade yenilikçiliğe yönelik olumlu yargılar içermektedir. Bu yedi ifade incelendiğine; yedi tanesinden altı tanesine, yani yaklaşık %86’sına ait karar ortalamalarının (1.81-2.60) aralığında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3.8’e göre bu aralık “Katılıyorum” görüşüne denk gelmektedir. Kalan bir ifade, yani %14’lük kısma ilişkin karar ortalamaları ise (1-1.80) aralığındadır ve aynı tabloya göre “Tamamen Katılıyorum” görüşüne karşılık gelmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları günümüzün iş dünyasında artan rekabetle birlikte her geçen gün önemini arttırmaktadır. Söz konusu kavramlara ilişkin uygulama süreçleri ekonomideki hemen hemen her sektörde yer bulmaktadır. Ekonomik kalkınma, büyüme ve toplumsal gelişmişlik açısından destekleyici güç oluşturan örgütsel değişim ve yenilikçilik hareketlerine hem teoride hem pratikte açıklık, anlaşılabilirlik ve yaygınlık kazandırılması bu noktada önem taşımaktadır. Kapsamları ve nitelikleri itibariyle paralel biçimde yürütülmesi öngörülen değişim ve yenilik süreçlerinden beklenen verimli sonuçların elde edilebilmesi için, söz konusu kavramlar hakkında yeterli düzeyde bilinçlendirme yapılması gereği esastır.

Örgütsel değişim ve yenilikçilik süreçleri, bütün sektörlerde belirgin öneme sahip olmakla birlikte; çağın gereksinimlerine hızlı ve doğru biçimde ayak uydurulması ve adaptasyon sağlanmasına kritik ölçüde gereksinim duyulan eğitim sektöründe söz konusu önem daha ön plandadır. Hem örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları arasındaki tanımsal ve içeriksel anlam farklılıklarının net bir biçimde ortaya konulabilmesi hem de bu kavramların önemli ölçüde etkili olduğu eğitim sektöründe inceleme yapılması bakımından Türkiye’de yapılmış olan kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma, konuları ele alış biçimi ve elde ettiği bulgular itibariyle bu mevcut boşluğu bir ölçüde giderebilmeyi amaçlamıştır.

Çalışmamızda örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarına yönelik olarak çeşitli boyutlarda sonuçlar elde edilmiştir. Söz konusu sonuçlar birtakım çıkarımlarla birlikte değerlendirilmiştir.

Örgütsel değişime yönelik tutumlar bakımından, en düşük katılım sağlanan ifade "*Okulumuzda değişimlerin uygulandığı hedef kitlenin beklentileri önemsenmemektir*" ifadesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak; örgütte katılımcı yönetim anlayışı ve yüksek düzeyde iletişimin olduğu ve katılımcıların mevcut beklentilerinin değişimleri şekillendirmede etkili olduğu yargılarına varılabilir.

Bu durumun bir sonucu olarak okullarda gerçekleştirilecek değişimler konusunda katılımcıların desteğini almak kolaylaşacaktır. Ayrıca bu sonucun değişim uygulamalarında daha olumlu sonuçların alınmasına katkıda bulunacağı söylenebilir.

Örgütsel değişim açısından en düşük katılımın gözleendiği ikinci ifade “*Okulumuzdaki değişim süreçlerinde insan ilişkilerini bozan etkiler göz ardı edilmektedir.*” şeklindedir. Örgütsel değişimin çalışanlar arasındaki iletişim, koordinasyon ve yardımlaşma ile yapılanan bir süreç olduğu dikkate alınırca, söz konusu ifadeye yönelik düşük katılım düzeyi, incelenen örgütteki değişim uygulamalarında insan ilişkilerindeki dengeleri korumaya yönelik önlemler alındığı konusunda ipucu verebilir.

Örgütsel değişimle ilişkili olarak en yüksek katılım sağlanan ifade “*Okulumuzdaki değişim planlarında okulun misyonu ve amaçları açıkça ortaya konulur*” şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, okulda bilinçli değişim süreçlerinin yaşandığını ortaya koymaktadır ve bu süreçlerin okulun değerleri ve üstlendiği rollerden bağımsız olmadığını göstermektedir. Böylece, örgütlerde amaç ve misyonun açıkça ortaya konulmasıyla örgütsel değişim süreçlerine ilişkin belirsizliğin bir ölçüde ortadan kaldırılabileceği düşünülebilir. Ayrıca bu şekilde, belirlenmiş hedeflere yönelik değişimlerin rahatlıkla ve daha az dirençle karşılaşılarak gerçekleştirilebilmesi söz konusu olabilecektir.

Örgütsel değişime yönelik en düşük katılımın görüldüğü ikinci sıradaki ifade “*Okulumuzda belirlenen değişim ihtiyaçları, eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygundur*” şeklindedir. Ulaşılan bu sonuca göre, incelenen örgütte değişim planları yapılırken eğitim sistemine ilişkin birtakım kurallara ve ilkelere bağlı kalınmaktadır. Katılımcıların değişim süreci ile ilgili bu yöndeki algısı, yapılacak değişimlerin beraberinde getireceği belirsizlik ve endişenin bir ölçüde ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilir.

Yenilikçilik kavramına yönelik tutumlar ile ilgili olarak ise, en düşük katılım olan ifade "*Okulumuzda yapılan yenilikler ilgi çekici değildir.*" şeklindedir. Bu sonuç, okul içerisinde gerçekleştirilen yeniliklerin cazip hale getirilerek çalışan öğretmenlerin bu konuda dikkat ve ilgilerinin çekilebilmiş olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, yeniliklerin sağlıklı bir şekilde eğitim örgütü içerisinde yerleşmesini sağlayan öğretmenlerin ilgi ve desteğini sağlama yolunda önemli ölçüde başarı sağlanmış olduğu kabul edilebilir.

Söz konusu bulguya göre, araştırma kapsamındaki okulda görevli öğretmenler yeniliklere ilgi duymakta, yenilikleri takip etmektedir. Bu durumun, yeniliklere yönelik olumsuz önyargıların aşılabilmesine zemin ve uygun ortam hazırlayabileceği ve yenilik süreçlerinin itici gücü olarak katılımları artırabileceği savunulabilir.

Yenilikçilik kavramına ilişkin en düşük düzeyde katılımın tespit edildiği ikinci sıradaki ifade "*Okulumuzda yapılan yenilikler yönetimce desteklenmemektedir*" şeklindedir. Yenilikçilik uygulamaları nitelikleri gereği örgütte daha önceden uygulanmamış olan, örgüte ve çalışanlarına tamamen yeni olan şeylerin örgütün bütününe benimsetilmesi çabasını içerir. Bu anlamda örgüt yönetimine, yenilik süreçlerinin başlatılması ve sürdürülmesi anlamında kritik görevler düşmektedir; zira yönetim tarafından desteklenmeyen yenilik süreçlerinin uzun ömürlü olmayacağı düşünülebilir. Dolayısıyla, inceleme yapılan örgütte yeniliklerin yönetim tarafından yeterince desteklendiğine yönelik katılım ve algı düzeyi, yeniliklerin örgütün tepe noktasından itibaren desteklendiği ve daha sağlam bir zemine oturtulduğu izlenimini vermektedir. Bu durum, yenilik süreçleri boyunca karşılaşılabilecek olası problemlerin etkin biçimde çözüme kavuşturulmasında da olumlu katkı yapabilir.

Yenilikçilik kavramına yönelik tutumlar bakımından en yüksek katılım sağlanan ifade "*Okuldaki iş yapma biçimimize olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.*" ifadesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuç; örgüt içerisinde çalışan öğretmenler arasında iletişim, paylaşma yönelimi

ve katılımcılığın var olduğuna dair önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Bunun gerçekleştirilen yeniliklere bir yansıması olarak, yenilik süreçleri bu şekilde daha verimli ve örgüt için daha az sancılı ve daha az sıkıntılı geçebilir. Bu sonucun aynı zamanda, araştırma kapsamındaki okulda çalışan öğretmenlerin yenilikler konusundaki istekliliğine de işaret ettiği görülmektedir. Dolayısıyla yeniliklerin olumlu katkıları hakkında okulda görevli öğretmenler arasında bir bilinç ve farkındalık olduğu da tespit edilmiştir.

Yenilikçiliğe ilişkin en yüksek katılımın gözlendiği ikinci sıradaki ifade “Okuldaki çalışma sistemimde yenilikler yapılmasını isterim” şeklindedir. Bu sonuç, katılımcıların, alışılmadık şekilde nitelik ve görevler gerektirebilecek yeni çalışma biçimlerine karşı açık ve istekli olduklarına işaret etmektedir. Katılımcıların yenilikler konusundaki istekliliği, uygulama süreçlerinde ortaya çıkabilecek muhtemel sorunların aşılmasında örgüt yöneticilerine destek olacaktır. Dolayısıyla, yeniliklerin hızlı ve etkili biçimde benimsenmesini isteyen yöneticiler, öncelikle yeniliklere yönelik olumsuz düşünce ve önyargıları ortadan kaldırarak işe başlayabilirler.

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında; soru ölçeğinde yer alan örgütsel değişime yönelik on beş ifadeden, olumlu yargı içeren on tanesine ait katılım ortalamalarının, bu çalışmadaki değerlendirmeye göre “Katılıyorum” görüşüne karşılık geldiği tespit edilmiştir. Geri kalan olumsuz nitelikteki ifadelerin %60’ı ise “Katılmıyorum” şeklinde cevaplanırken, %40’ı için “Kararsızım” şeklinde görüş bildirilmiştir. Olumsuz nitelikteki ifadeler detaylı biçimde incelendiğinde, katılımcıların özellikle “Planlanan değişimler öğretmenleri alışık oldukları davranışlardan çok fazla uzaklaştırmaktadır.”, “ Değişimin uygulandığı hedef kitlenin beklentileri önemsenmemektedir” ve “Değişim sürecinde insan ilişkilerini bozan etkiler göz ardı edilmektedir” şeklindeki ifadeler katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgüt bünyesindeki değişim uygulamalarını alışkanlıklarına karşı bir tehdit olarak algılamadığı, değişim sürecinde beklentilerinin dikkate alındığı ve insan ilişkilerindeki dengenin de korunmaya çalışıldığı yorumları çıkarılabilecek bu

sonuçtan anlaşılacağı üzere, olumsuz ifadelerle yöneltilen katılmama yönündeki cevaplar, örgütsel değişime yönelik algıları olumlu biçimde etkilemiştir.

Bu sonuçlar, örgütsel değişime yönelik genel bakış açılarının olumlu olduğu biçiminde yorumlanabilir. “Kararsızım” şeklinde bildirilen görüşleri olumlu yönde değiştirebilmek adına ise, bu cevabı alan ifadelerin yöneticiler tarafından nedenleriyle birlikte sorgulanması yerinde olabilir.

Ölçekte yer alan yenilikçiliğe ilişkin ifadeler genel itibarıyla değerlendirildiğinde; olumlu yargı içeren yedi ifadenin %86’sına “Katılıyorum”; %14’üne ise “Tamamen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirildiği tespit edilmiştir. Yenilikçiliğe yönelik olumsuz yargılar içeren kalan sekiz ifadenin ise tamamına “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirilmiştir. Katılmama şeklinde verilen kararların ortalamaları birbirlerine yakın olmakla birlikte; özellikle “*Yenilikler ilgi çekici değildir*”, “*Yenilikler eğitimcilerin değerlerine uymamaktadır.*” ve “*Yenilikler yönetimce desteklenmemektedir*” şeklindeki ifadelerle yönelik cevaplar en yüksek katılmama ortalamalarına sahiptirler. Buna göre; katılımcılar örgütteki yenilik uygulamalarını yeterince ilginç ve eğitimci olarak değerlerine uygun bulmakta, yeniliklerin yönetimden gerekli desteği aldığına inanmaktadırlar. Dolayısıyla, olumsuz nitelikteki bu ifadelerle yöneltilen “Katılmıyorum” şeklindeki cevaplar, genel bir değerlendirme yapıldığında yenilikçilik kavramına yönelik algıları olumlu biçimde etkilemektedir.

Elde edilen veriler, yenilikçilik kavramına yönelik görüşlerin genel olarak olumlu olduğuna işaret etmektedir. Çalışanların yenilikçilik kavramına yönelik pozitif bakış açıları, yenilik süreçlerinin uygulama aşamasında yaşanması muhtemel riskleri ve problemleri azaltmaya yardımcı olabilir. Örgütsel değişim ve yenilikçilik uygulamalarına yönelik spesifik çözümler üretilebilmesi için, çalışanların bu iki kavrama yönelik algılarının detaylı olarak neden ve sonuçlarıyla incelenmesi gerekecektir.

Özetle; değişen ve gelişen günümüz dünyası ve koşullarında her geçen gün önemini arttıran “örgütsel değişim” ve “yenilikçilik” kavramlarının önemi bu çalışma ile bir kez daha ortaya konulmuştur. Kavramların taşıdıkları önem itibariyle, aralarındaki tanımsal ve içeriksel belirsizliklerin ve benzerliklerin açık ve net bir biçimde ortaya konulması, hiç şüphesiz bu kavramlara yönelik uygulamaları kendi bünyesinde içselleştiren ve fayda sağlamayı amaçlayan bütün örgütler için yarar sağlayacaktır. Aynı zamanda, çalışanların söz konusu kavramlara yönelik algı ve tutumlarının tespit edilmesi, örgütsel değişim ve yenilik süreçlerinde ortaya çıkabilecek muhtemel direnç, belirsizlik ve diğer olumsuzlukların aşılmasında yol gösterici olacaktır. Bu sayede sağlanan avantajlar, örgütlerin rekabet edebilme güçlerini pekiştirecektir.

Bu araştırma; değişim ve yenilikçilik kavramlarının daha ön planda yer aldığı varsayılan eğitim hizmeti sektöründe gerçekleştirilmiş ve muhtemel rekabet kaygısını da vurgulayabilmek amacıyla kendi alanında lider, temsil alınabilecek büyük bir özel okulda gerçekleştirilmiştir. Elde edilmiş olan bulgular; örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları arasındaki sınırı bugüne dek net çizilememiş olan farklılığa işaret etmiş ve bu kavramlara yönelik olumlu tutumlar sergilenmesi beklentimizi büyük ölçüde karşılamıştır. Algılara yönelik farklılıkların kaynaklarına yönelik saptamalar yapılmıştır. Bununla birlikte, çalışmamızın tek bir sektörde ve tek bir özel okulda uygulanmış olması, incelenen okuldaki öğretmenler dışında yer alan çalışanları kapsamaması araştırmamızın sınırlı ve eksik olarak nitelendirilebilecek yönlerini oluşturmaktadır. Bu anlamda, örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları üzerinde yapılacak sonraki araştırmaların söz konusu boşlukları doldurmasını ve bu çalışmanın yeni araştırmalara katkıda bulunmasını umuyoruz.

KAYNAKÇA

Acuner, Taner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2000, C:2, S:2.

Adamides, E. and Karacapilidis, N., “Information Technology Support For the Knowledge and Social Processes of Innovation Management”, **Technovation**, 2006, C:26, S:1, s. 50-59.

Aksoy, Hasan Hüseyin, (2000), **Değişme ve Yenileşme**, Erişim Tarihi: 18.01.2010, http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/seminer_1.htm.

Aksoy; İlhan, (2005), **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Atak, Metin, (2001), **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç**, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Aydemir, Süleyman R., “Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim”, **Mevzuat Dergisi**, 2003, C:6, S:67.

Aydoğan, İsmail, “İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerinin Düzeyi”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 2006, S:2.

Babacan, Muazzez, (2010), **Yenilik Pazarlamasında Teknoparkların Misyonu**, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Satış Yönetimi Programı, http://bahadirakin.tripod.com/muazzez_babacan_teknopark.htm, 12 Şubat 2010.

Barnett, P. William and Glenn, R. Carroll, “Modeling Internal Organizational Change”, **Annual Review of Sociology**, 1995, C:21.

Barutçu, Esin, (2006), **Örgütsel Değişim Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi.

Barutçugil, İ., (1981), **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Yayını, Bursa.

Başaran, İbrahim Ethem, (1982), **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Sevinç Matbaası, Ankara.

Bensghir, Kaya Türksel ve Leblebicioğlu, Nadi Doğan, “Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları”, **Amme İdaresi Dergisi**, 2001, C:34, S:, s.19-37.

Berber A., Aksel İ., Pıçakçı S., (2007), **Changing Competitive Strategies In The New Era of Globalization: The Use of Differentiation as a Competitive Strategy In The Turkish Textile Industry**, The 11th Annual Conference of The European Business History Association University Geneva, Switzerland.

Bessant J. , (1991), **Managing Advanced Manufacturing Technology, The Challenge of the Fifth Wave**, NCC Blackwell, Encyclopedic Dictionary of Operations Management, Blackwell Business.

Bettis, Richard A. and Hitt, Micheal A., “The New Competitive Landscape” , **Strategic Management Journal**, 1995, C:16, Special Issue, Summer.

Budak, Gülay, (1998), **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayınları, İstanbul.

Bursalıoğlu, Ziya, (1987), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:154, Ankara.

Can, Halil, (2002), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi.

Chain, Eric L. and Kai-ling Ho, Kathryn, (2010), **Demystifying Innovation**, http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Demystifying_Innovation.pdf,

Erişim Tarihi. 19 Mart 2010.

Constantinides , P. and Barrett, M., “Large-Scale ICT Innovation, Power, and Organizational Change: The Case of a Regional Health Information Network”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2006, C:42, S:1, s.76-90.

Corwin, Ronald.G., “Innovation in Organizations: The Case of Schools”, **Sociology of Education**, 1975, C: 48, S:1, s.1-37.

Çelik, Mehmet. (2006), **İlköğretim Okullarında Değişimin ve Yeniliklerin Uygulanmasını Engellenen Faktörlerin Öğretmen ve Yönetici Algılarına Göre Belirlenmesi (Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği)**, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Demir, Ahmet., (1981), **Çağdaş Teknolojik Gelişmeler**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No.472, Ankara Üniversitesi Basımevi, 3.Baskı, Ankara.

Doby, V.J. and Caplan, R.D., “Organizational Stres as Threat to Reputation: Effects on Anxiety at Work and at Home”, 1995, **Academy of Management Journal**, C::38, S:4.

Dönder, Çelik ve Hatice, Necla, (1996), **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Dursun, Emin, (2007), **Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Dülger, Özlem, (2003), **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Elçi, Şirin, **İnovasyon: Niçin, Kimin İçin?**,

http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/021901/6573 , Erişim Tarihi: 12 Şubat 2010.

Eren, Erol, (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş./İşletme Ekonomi Dizisi.

Fidan, Ahmet, “Şirket Stratejisinin Yeniden Belirlenmesi Süreci”, **Mevzuat Dergisi**, 2002, Yıl 5, Sayı:60, Aralık Sayısı.

Fox-Wolfgramm, Susan J., Boal, Kimberly B., Hunt, James G., “Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks”, **Administrative Science Quarterly**, 1998, C: 43.

Freeman, Chiris ve Luc Soete, (2003), **Yenilik İktisadı**, Çeviren: Ergun Türkcan, TÜBİTAK Yayınları, Ankara.

Gareth, R.J., (1998), **Organizational Theory**, 2nd edition, Addison- Wesley Publishing, USA.

Güleş, Hasan K. ve Bülbül, Hasan, “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2004, C:6, S:1.

Gökçek, Onur, (2007), **Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Greve, H.R. and Taylor, A., “Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search”, **Administrative Science Quarterly**, 2000, C:45, s. 54-80.

Güler, Birgül Ayman, (2005), **Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

Hitchcock, D., (2000), **Environment and Business**, Florence, US., Routledge.

Hoogendoorn, M.Et al., “Modeling Centralized Organization of Organizational Change”, **Computational & Mathematical Organization Theory**, 2007, C:13, S:2, s. 147-184.

Hotamışlı, Mustafa, (1996), **Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Hui, C. and Cynthia Lee, “Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships”, **Journal of Management**, 2000, C:26, S:2.

Hussey, D.E., (1997), **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çeviren: Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

Hyland, P., (2002), **Continuous Innovation Based on the 4th International CINet Conference**, Espoo, Finland: Emerald Group Publishing Limited.

İnceoğlu, Elif, (2004), **Örgüt Kültürünün İşletme İçi İletişime Etkisi**, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Johns, E.A., (1973), **The Sociology of Organizational Change**, Pergamon Press.

Kanar, Miray, (2006), **The Relationship Between Openness to Change and Employees' Perception of Organizational Routines and The Effects of Empowerment**, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Karakaya, Abdullah, "Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Teknoloji Dergisi**, 2004, C:7, S:2.

Kenny, J., "Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context", **Project Management Journal**, 2003, s.43-53.

Kırım, Arman, (2006), **İş Modeli İnnovasyonu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kliksberg, Bernardo, "The 'Necessary State': A Strategic Agenda for Discussion," **International Review of Administrative Sciences**, 1994, C:60, No.2, June.

Koçel, Tamer, (2007), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayıncılık, Ankara.

Kurşunoğlu, A. ve Tanrıöğen A., "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, S:20, s.21-33.

Kuvan, Hakan, (2001), **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Küçükoğlu, Ayfer, “Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri”, **Milli Eğitim Dergisi**, 2005, Yıl: 33, Sayı: 166.

Lander, R. (1994), **Management of Change and Innovation in the International Encyclopedia of Education**, Second Edition, Pergamon.

Leede, J., Loosie, J. and Alders, B., “Innovation; Improvement and Operations: An Exploration of the Management Alignment”, **International Journal of Technology Management**, 2002.

Liaw, G.F., Fan, M. and Wu, C.C., “An Empirical Study of the Relationships Between Uncertain Anticipation of Organizational Change and the Employee’s Working Reaction”, **NTU Management Review**, 2002, No:13.

Liker, K.Jeffrey; Haddad, Carol J. and Karlin, Jennifer, “Perspectives on Technology and Work Organization”, **Annual Review of Sociology**, 1999, C:25.

March, James G., “Footnotes to Organizational Change”, **Administrative Science Quarterly**, 1981, C:26, S:4.

McHugh, M. and S.Brennan, “Managing the Stres of Change in the Public Sector”, **International Journal of Public Sector Management**, 1994, C:7, S:5.

Mescon, Michael H. and F. Khedouri, (1988), **Management**, Harper and Row, Publishers, Third Edition, New York.

Mete, Gökçen, (2007) **Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Miles, R., (2005), **Collaborative Entrepreneurship**, Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press.

Ming-Chu, Yu, "Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies", **Public Personnel Management**, 2009, C: 38, S:1.

Monga, R., "Managing Enterprise Productivity and Competitiveness", **Action Programme on Productivity Improvement, Competitiveness and Quality Jobs in Developing Countries - Working Paper PMD-3**. 1999.

Montes, F.J., Moreno, A.R., Morales, V.G., "Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination", **Technovation**, 2005, C:25, S:10, s.1159-1172.

Mucuk, İsmet, (2004), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul.

Mufato, Milo, "Corporate and Individual Competencies: How Do They Match the Innovation Process", **International Journal of Technology Management**, 1998.

Müftüoğlu, M.Tamer (2005), **İşletme İktisadı**, Ankara.

Nemli, Esra, "Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı", **İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 2001, No: 23-24.

Nieto, M. and Quevedo, P., "Absorptive Capacity, Technological Opportunity, Knowledge Spillovers and Innovative Effort", **Technovation**, 2005, C:2, S:10, s.1141-1157.

Nigel, King and Anderson, Neil, (1995), **Innovation and Change in Organizations**, Routledge, London and New York.

Niğdelioğlu, Nuray, (2007), **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması**, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

OECD Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerini Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 2005.

OECD, CERİ, Centre for Educational Research and Innovation, www.oecd.org, Erişim: 07 Nisan 2010.

Onağ, Abidin Ozan, (2009), **Örgütsel Kültür ile Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Orlikowski, Wanda J., “The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations”, **Organization Science**, 1992, C:3, No:3, August.

Özcan, Zeynep B., (2009), **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yenilikleri İzleme ve Uygulamada Karşılaştıkları Engellerin İncelenmesi**, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özençel, Emine, (2007), **Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma; Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği**, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Özgen, Hüseyin ve Ölçer, Ferit, “Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Dergisi**, 1996, C:29, S:3, Eylül.

Özmen, Fatma ve Sönmez, Yeşim, “Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, C:17, S:2, Elazığ.

Pennypacker, J., (2002), **Managing Multiple Projects**, NY, US., Marcel Dekker Incorporated.

Robbins, Stephen, (2001), **P. Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**, Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

Rosegger, Gerhard, (1996), **The Economics of Production and Innovation**, Butterworth-Heinemann Inc, Oxford, USA.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, (1995), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa.

Sadler, P., (1993), **Strategic Management**, Milford, US, Kogan Page Ltd.

Sarihan, Halime İnceler, (1998), **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları.

Saylı, Halil, **Örgütsel Değişimde Liderin Rolü**,
<http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc> , (Erişim: 12.10.2009).

Searle, R.H. and Ball, K.S., “Supporting Innovation Through HR Policy: Evidence From the UK”, **Creativity and Innovation Management**, 2003.

Seren, Ş. ve Baykal Ü., “Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 2007, C:10, S:2.

Şimşek, M. Şerif; Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan, (2005), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 4.Basım., Adım Matbaa ve Ofset, Konya.

Soyak, Alkan, “Ulusal Yenilik Sistemi ve Kurumsal Arayışlar: Teknoekonomi Enstitüleri”, **Bilim ve Ütopya Dergisi**, 2007, S:154.

Sönmez, Yeşim, (2005), **Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini (Elazığ İli Örneği)**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Stevenson B.William, Book Rev. "Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance" **Administrative Science Quarterly**, 1994,C:39, No:4.

Straete, E.P., "Exploring a Strategic Turn: Case Study of Innovation and Organizational Change in a Productivist Dairy", **European Planning Studies**, 2006, C:14, S:10, s.1429- 1447.

Sucu, Yaşar, (1988), **Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Sundbo, J., (2001), **The Strategic Management of Innovation: A Sociological and Economic Theory**, Cheltenham, E. Elgar Press, UK.

Susman, G., (1992), **Integrating Design and Manufacturing for Competitive Advantage Cary**, Oxford University Press, Incorporated.

Tabanlı, Erkan, (2003), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara.

Tang, Ming-Je and Zannetos, Zenon S., "Competition Under Continuous Technological Change", **Managerial and Decision Economics**, 1992, C:13.

Tekin, M., Güleş H. K., Öğüt A., (2003), **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tiryakioğlu, M., (2004), **Yenilikçi Rekabet Stratejileri Açısından Türk İmalat Sanayii ve Yenilikçilik**, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.

Töremen, Fatih., "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , 2002, S:12, s.85-203

Tyre, Marcie J. and Hauptman, Oscar, "Effectiveness of Organizational Responses to Technological Change in the Production Process", **Organization Science**, 1992, C:3, No:4, August.

Uslu, Dilek, (2006), **Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bil. Enst. Y.Lisans Tezi.

Ülgen, Hayri, (1993), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:151. İstanbul.

Vıcır, Sevinç, (2007), **Yenilik Çeşitleri**,
http://paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pdf.

Yalçın Azmi, (2002), **Değişim Yönetimi**, Nobel Kitabevi, İstanbul.

Yamaç, Kadri, "Nedir Bu İnovasyon?", **Üniversite ve Toplum, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, 2001, C:1, S:3, s.6.

Yaşar, M., (1999). **İşletmelerde 2000'li Yılların En Önemli Rekabet Stratejisi:Yenilikçilik**, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yeniçeri, Özcan, (2002), **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yılmaz, Barış, (2004), **Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Zyglidoulou, Stelios; "Initial Environmental Conditions and Technological Change", **Journal of Management Studies**, 1999, C:36, S:2, March.

ÖZET

Bu çalışmada bir yönetsel kavram olarak ortaya çıkan "değişim" ve "yenilikçilik" kavramları ve bu kavramların bazı boyutları üzerinde durulmaktadır. Örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları gerek kamusal gerek ekonomik amaçlı kurumlarda giderek daha çok dikkat çeken kavramlar olmaktadır; ancak göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu iki kavramın sık sık birbirine karıştırılması ve birbirinin yerine kullanılıyor olmasıdır.

Günümüzde yaşamın her alanında hissedilen değişim ve yenilenme olgusu, oldukça zorlu ve karmaşık, sıkı çalışma ve işbirliği gerektiren bir süreçtir. Özellikle girdisi ve çıktısı “insan” olan eğitim örgütlerinde günümüz koşullarında ihtiyaca yanıt verebilen insanı yetiştirebilmek açısından sürekli değişimin ve yenileşmenin hayata geçirilebilmesi daha büyük önem arz etmektedir. Pek çok örgüt bu zorlu süreçte asıl odaklanması gereken unsuru, yani “insanı” göz ardı ettiği için başarısız olmaktadır.

Çalışmamızda örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları bir özel okulda çalışan öğretmenler ölçeğinde incelenmiş ve elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Özellikle ülkemizde örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarını birlikte ele alan çalışmaların çok nadiren gerçekleştirilmiş olması, bu çalışmayı daha dikkate değer hale getirmektedir.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde örgütsel değişim kavramı üzerinde durulmuştur. Yenilikçilik kavramı ikinci bölümün konusunu oluşturmaktadır. Üçüncü bölümde bir özel okulda görev yapan öğretmenler ile yapılan uygulamaya ve bu uygulamanın bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Yenilikçilik, Eğitim Sektörü, Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik İlişkisi

ABSTRACT

In this study, the concepts of “change” and “innovation”, which have appeared as administrative concepts and some dimensions of them are being discussed. The concepts of organizational change and innovation attract the interest at both public and private, economic purposed institutions day by day; but the point to be considered is that, both of the concepts are confused and also used instead of each other frequently.

The fact of change and renovation that is felt in every aspect of life, is a formidable and complicated process which requires hard work and collaboration. Especially, in educational organizations in which the input and output is “human”, implementation of continuous change and innovation has attained utmost importance for educating people who can respond to the needs of today’s conditions. Many organizations have been unsuccessful in this formidable process since they ignore the element that has to be essentially focused, namely the “human”.

In our study, the concepts of organizational change and innovation have been examined within the scale of the teachers of a private school and the achieved findings have been analyzed. The fact that studies which discuss the concepts of organizational change and innovation together have rarely been made especially in our country, makes this study more noteworthy.

Our study is formed of three parts: In the first section the concept of organizational change is discussed. The innovation concept constitutes the subject of the second section. In the third section, an application performed on teachers working in a private school and the findings and conclusions of this application found place.

Key Words: Organizational Change, Innovation, Education Sector, The Relationship Between Organizational Change and Innovation.

EKLER

EK 1: ANKET ÖRNEĞİ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve YENİLİKÇİLİK: BİR ÖZEL OKUL ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon bölümüne bağlı olarak hazırlanan Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Bu anketin amacı öğretmenlerin örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarına yönelik algılarını ortaya koymaktır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel değişim kavramına yönelik ifadeler, üçüncü bölümde ise yenilikçilik kavramına yönelik ifadeler yer almaktadır. Cevaplarınızı oluştururken fikir vermesi ve yol gösterici olması açısından aşağıda söz konusu kavramlara ait tanımlar belirtilmiştir.

Örgütsel Değişim: "Organizasyonda iş yapma alışkanlıklarının daha farklı bir şekle dönüştürülerek verimliliğin artırılması ve örgütte kaliteyi artırabilmek amacıyla teknolojik, yapısal, sosyal alanda gerçekleştirilen bilinçli ve kontrollü değişikliklerdir" (Wolff, 2005)

Yenilikçilik: "Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir." (OECD Oslo Kılavuzu)

Araştırmanın sağlıklı sonuçlanması ve amacına ulaşması, anketteki bilgi ve ifadelerle yönelik bakış açınızı doğru biçimde yansıtmaya bağlıdır.

Elde edilen verilerin akademik çalışma haricinde hiçbir farklı amaçla kullanılması söz konusu değildir. Bu sebeple isminizi yazmanıza gerek yoktur.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Esra ASLANER

Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki özelliklerden size uygun olanı işaretleyiniz. Örnek (X)

1. **Cinsiyetiniz:** a) () Kadın b) () Erkek
2. **Yaşınız:** a) () 30 ve altı b) () 31-40 c) () 41-50 d) () 51 ve üstü
3. **Medeni Durumunuz:** a) () Evli b) () Bekar
4. **Çalıştığınız Bölüm:**
 - a) () Anaokulu
 - b) () İlköğretim I.Kademe
 - c) () İlköğretim II.Kademe
 - d) () Lise

5. Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz:

- a) () 1 yıldan az
b) () 1 - 5 yıl
c) () 6 - 10 yıl
d) () 11 - 20 yıl
e) () 21 yıl ve üzeri

6.Çalıştığınız Okuldaki Kıdeminiz:

- a) () 1 yıldan az
b) () 1 - 5 yıl
c) () 6 - 10 yıl
d) () 11 - 20 yıl
e) () 21 yıl ve üzeri

BÖLÜM II: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı ilgili kutuya işaretleyiniz. Örnek (X)

NO.	Örgütsel Değişim: "Organizasyonda iş yapma alışkanlıklarının daha farklı bir şekle dönüştürülerek verimliliğin artırılması ve örgütte kaliteyi artırabilmek amacıyla teknolojik, yapısal, sosyal alanda gerçekleştirilen bilinçli ve kontrollü değişikliklerdir" (Wolff, 2005)	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1.	Okulumuzdaki değişimlerin niçin yapıldığı çalışanlar tarafından açıkça bilinir.					
2.	Okulumuzda değişim ihtiyaçları belirlenirken çalışanların şikayetleri dikkate alınır.					
3.	Okulumuzdaki örgütsel değişimler açıkça anlaşılabilir niteliktedir.					
4.	Okulumuzda belirlenen değişim ihtiyaçları eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygundur.					
5.	Okulumuzda değişimler uygulanırken çalışanlara ilgili değişim konusunda eğitim verilir.					
6.	Okulumuzda değişim çalışmaları için yeterli düzeyde kaynak ayrılır.					
7.	Okulumuzdaki değişim planlarında okulun misyonu ve amaçları açıkça ortaya konulur.					
8.	Okulumuzun sadece bir bölümü için değil, tüm bölümleri için değişim ihtiyaçları belirlenir.					
9.	Okulumuzda değişim planı hazırlama çalışmalarına değişimden etkilenecek personel de dahil edilir.					
10.	Okulumuzda değişim süreçlerinin değerlendirilmesi önceden belirlenen ölçütlere göre yapılır.					
11.	Okulumuzda değişimlerle ilgili olumsuz deneyimler değişimlerin uygulanmasını engellemektedir.					
12.	Okulumuzda yapılan değişimlerin yaratacağı sonuçlar önceden bilinmemektedir.					
13.	Okulumuzda yapılan değişimler öğretmenleri alışık oldukları davranışlardan çok uzaklaştırmaktadır.					
14.	Okulumuzda değişimlerin uygulandığı hedef kitlenin beklentileri önemsenmemektedir.					
15.	Okulumuzdaki değişim süreçlerinde insan ilişkilerini bozan etkiler gözardı edilmektedir.					

BÖLÜM III: YENİLİKÇİLİK

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı ilgili kutuya işaretleyiniz. Örnek (X)

NO.	Yenilikçilik: "Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir." (OECD Oslo Kılavuzu)	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
16.	Okuldaki çalışma sistemimde yenilikler yapılmasını isterim.					
17.	Okuldaki iş yapma biçimimize olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum, onların da benimle paylaşmalarını isterim.					
18.	Okulumuzda, çalışanlar yenilikçi fikirler sunar, ilgililerden onay alırlar.					
19.	Okulumuzda, yararlı olan yenilikçi fikirler hemen hayata geçirilir.					
20.	Okulumuzda, yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.					
21.	Okulumuzda, yenilikçi fikirler için tüm imkanlar seferber edilir.					
22.	Okulumuz yenilikçi fikirlere her zaman açıktır.					
23.	Okulumuz için önerilen yenilikler genellikle uygulamaya elverişli değildir.					
24.	Okulumuzda yapılan yenilikler genellikle ilgi çekici değildir.					
25.	Okulumuzda yapılan yenilikler eğitimcilerin kişisel değerlerine genellikle uymamaktadır.					
26.	Okulumuzda yapılan yenilikler yönetimce desteklenmemektedir.					
27.	Okulumuzda yenilikleri uygulamak için verilen kararlara çalışanların katılımı sağlanmamaktadır.					
28.	Okulumuzdaki yenileşme süreçleri beraberinde bir belirsizlik ortamı oluşturmaktadır.					
29.	Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.					
30.	Okulumuzda yapılan yeniliklerin amaçları çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamaktadır.					