

# DEĞİŞİM TUTUMU, BİREYSEL YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ALGISI

Yazar  
ESRA YILMAZ



## **BİDGE Yayınları**

DEĞİŞİM TUTUMU, BİREYSEL YENİLİKÇİLİK VE  
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ALGISI

**Yazar:** ESRA YILMAZ

**ISBN:** 978-625-372-625-6

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 11.03.2025

BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374

Yayın hakları © BİDGE Yayınları

[www.bidgeyayinlari.com.tr](http://www.bidgeyayinlari.com.tr) - [bidgeyayinlari@gmail.com](mailto:bidgeyayinlari@gmail.com)

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya /  
Ankara



## İçindekiler

|                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ÖNSÖZ.....</b>                                                                     | <b>4</b>   |
| <b>Kısaltmalar .....</b>                                                              | <b>5</b>   |
| <b>Giriş.....</b>                                                                     | <b>6</b>   |
| <b>1. Kuramsal Çerçeve .....</b>                                                      | <b>10</b>  |
| <b>1.1. Değişim Tutumu .....</b>                                                      | <b>10</b>  |
| <b>1.2. Bireysel Yenilikçilik .....</b>                                               | <b>29</b>  |
| <b>1.3. Örgütsel Çeviklik .....</b>                                                   | <b>39</b>  |
| <b>2. Marmara Bölgesinde Yer Alan Teknoparklara Yönelik Bir Alan Araştırması.....</b> | <b>58</b>  |
| <b>2.1. Araştırmanın Tanıtılması.....</b>                                             | <b>58</b>  |
| <b>2.2. Araştırmanın Yöntemi.....</b>                                                 | <b>60</b>  |
| <b>2.3. Araştırmanın Bulguları .....</b>                                              | <b>66</b>  |
| <b>Sonuç .....</b>                                                                    | <b>97</b>  |
| <b>Kaynakça .....</b>                                                                 | <b>103</b> |
| <b>Ekler .....</b>                                                                    | <b>115</b> |
| <b>.....</b>                                                                          | <b>120</b> |

## ÖNSÖZ

İş yaşamında özellikle de teknoloji yoğun örgütlerde çalışanların hemen her alanda karşılaştıkları değişim ve yeniliğin birbirini tamamlaması gerekliliği bilinmektedir. Bu gereklilik, teknoloji yoğun örgütlerde değişimi gerektiği gibi yönetebilecek örgütsel çeviklik ve onu destekleyecek bireysel yenilik yetkinliklerini etkili şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Çalışma değişim tutumunun bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algısına olan etkisini araştırmaktadır. Bu amaçla, konuyla ilgili literatür incelemesi ve alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Online ve yüz yüze anket tekniğiyle elde edilen bulgular; sayı ve yüzdeler, betimsel istatistik, normallik testi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik testi ve yapısal eşitlik modeli yol analizlerinden faydalanılarak test edilmiştir. Sonuçlar; kuşkuculuğun, inovatif davranış eğilimi ve yenilikçiliğin çevresel boyutunu etkilediği aynı zamanda endişenin yenilikçiliğin çevre boyutunu etkilediğini göstermektedir. Kuşkuculuğun yeniliğin kişisel boyutunu etkilemediği, endişenin inovatif davranış eğilimi ve yeniliğin kişisel boyutunu etkilemediği, kabullenmenin inovatif davranış eğilimi, yeniliğin çevre ve kişisel boyutlarını da etkilemediğini göstermektedir. Aynı zamanda, kuşkuculuk, endişe ve kabullenmenin bireylerin örgütlerine dair yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hız algılarını etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu kapsamda sonraki çalışmalarda, örneklem yaş grubu 30 yaş altı, deneyim süresi 5 yıl altı olan çalışanlarla sınırlandırılabilir veya farklı sektörler örneklem grubuna dahil edilebilir. Araştırılan konu incelenen literatür dahilinde değerlendirilmiş, uygulayıcı ve araştırmacılara sonuç ve öneriler kısmında daha detaylı önerilerde bulunulmuştur.

En büyük destekçilerim babam Menderes YILMAZ ve annem Hatice AKINCI'ya, kardeşlerim Osman YILMAZ ve Resul YILMAZ'a sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım. Çalışmanın yazımı aşamasında öneri ve desteklerini esirgemeyen tüm hocalarıma minnettarım.

### **Kısaltmalar**

|                           |                                          |
|---------------------------|------------------------------------------|
| <b>AGFI</b>               | : Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi        |
| <b>AKT</b>                | : Aktaran                                |
| <b>AMOS</b>               | : Moment Yapılarının Analizi             |
| <b>ARK</b>                | : Arkadaşları                            |
| <b>C.R</b>                | : T Değeri                               |
| <b>CFI</b>                | : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi           |
| <b>DFA</b>                | : Doğrulayıcı Faktör Analizi             |
| <b>Diğ</b>                | : Diğerleri                              |
| <b>GFI</b>                | : İyilik Uyum İndeksi                    |
| <b>NFI</b>                | : Normlaştırılmış Uyum İndeksi           |
| <b>ORT</b>                | : Ortalama                               |
| <b>RMR/ RMS</b>           | : Ortalama Hataların Karekökü            |
| <b>RMSEA</b>              | : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü   |
| <b>S.E</b>                | : Standart Hata                          |
| <b>S.S</b>                | : Standart Sapma                         |
| <b>SPSS</b>               | : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi |
| <b>ST. S</b>              | : Standart Sapma                         |
| <b>VB</b>                 | : Ve Benzeri                             |
| <b>VD</b>                 | : Ve Diğerleri                           |
| <b>YEM</b>                | : Yapısal Eşitlik Modeli                 |
| <b><math>\beta</math></b> | : Standardize Edilmiş Yol Katsayısı      |

## Giriş<sup>1</sup>

İnovasyon, Latince “innovare” sözcüğünün kökeninden gelmektedir. Farklı ve yeni bir şeyler yapmak anlamına gelen inovasyon sözcüğü önceleri literatürde “yenilenme” kavramına karşılık olacak şekilde kullanılmaktaydı. Fakat, zamanla Türk Dil Kurumu tarafından “yenileşim” sözcüğünün kullanılması daha uygun bulunmuştur (sozluk.gov.tr). İnovasyon kavramına yönelik ulusal literatürümüzde birçok anlam kargaşası bulunmaktadır. Yaygın olarak kullanılan bir diğer kelime ise, “yenilikçilik”tir. Çalışmada, yenilikçilik sözcüğünün kullanılması yaygın kullanımın olması nedeniyle uygun bulunmuştur.

1990 yıllarında, dünya teknolojisi, sanayi, eğitim ve sanat gibi daha birçok alanda küreselleşme ile beraber hayatın her alanında köklü değişimler meydana gelmiştir. Oluşan bu değişimler birçok karışıklığı da beraberinde getirmiştir. Artan rekabet koşulları, teknolojiadaki gelişmeler, iç ve dış paydaşların beklentileri, ürün-yaşam döngüsünün uzun olmaması, örgütlerin yenilik yapmalarını tercihten öte taşımış ve zorunlu bir hale getirmiştir. Değişimin var olduğu bu yapı nedeniyle yeniliğin sürekli çeşitlenmesi ve örgütün bu doğrultuda kaynaklarını etkin ve bütüncül bir şekilde kullanabilmesi gerekliliği, aynı zamanda çeviklik kavramını da örgütler açısından göz ardı edilemez bir hale getirmiştir. Çünkü

---

<sup>1</sup> Bu kitap, Esra YILMAZ tarafından Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda hazırlanmış olan “Değişim Tutumunun Bireysel Yenilikçilik ve Örgütsel Çeviklik Algısına Etkisi: Teknopark Çalışanlarına Yönelik Araştırma” isimli Doktora Tezinden üretilmiştir.

değişimin meydana getirdiği belirsizlik karşısında örgütsel çeviklik, örgütün dinamik kalmasına katkı sağlayacaktır.

Gelişen ve değişen dünyadaki rekabet koşulları ile birlikte, sadece iş tanım ve gerekliliklerini yerine getirmenin yetersiz olduğuna yönelik yapılan araştırmalar örgütleri, çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi düşünce yapılarından faydalanmaya itmiştir. Örgütler bahsi geçen rekabet ortamında rakiplerinden daha iyi bir durumda olabilmenin tek yolunun ürünlerinde, iş süreçlerinde ve sundukları hizmetlerde yenilik yapmak olduğunun farkına varmışlardır. Bunu gerçekleştirebilmek için, örgütün yenilikçi çalışan yapısına sahip olması ve çalışanlarının bireysel yenilikçiliklerini teşvik edecek örgüt yapısını sağlaması önem arz etmektedir. Bağlantılı şekilde çalışanlar birbirlerini yenilikçilik anlamında yönlendirebilmeli ve bireysel yenilikçiliklerinin farkında olarak örgütün yararı için kullanmaları gerekmektedir.

Yenilikçiliğin önemi her ne kadar örgütler açısından vurgulansa da çoğu örgüt bu kapsamda aktif bir performans sergileyememektedir. Örgütlerin yenilikçilik ile ilgili gerçekleştirdikleri girişimlerin %40'ının (Castellion ve Markham, 2013, s.978) bazı durumlarda %90'ının (Rhaïem ve Amara, 2021, s.190) başarısızlıkla sonuçlandığı gözlemlenmiştir. Bu başarısızlığın sebebi, 2 şekilde özetlenebilir. Birincisi değişim ikincisi ise, bu değişim karşısında örgütsel çeviklik yeteneklerindeki eksiklik veya çevikliği aktif kullanamamaktır. Bu noktada, örgütlerin çevredeki değişimleri doğru zamanda belirleyerek, fırsatları sürdürülebilir rekabet avantajına çevirmesinde, örgütsel çeviklik kavramı stratejik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde değişimin beraberinde getirdiği belirsizlik durumuna yönelik, örgütsel çeviklik yeteneklerini örgüte uygun şekilde adapte edebilmek son derece önemlidir. Esneklik, örgüte değişen durumlar karşısında uygun olacak şekilde yenilik kaynaklarına ulaşmayı mümkün kılacaktır. Cevap verebilirlik ve hız, değişimi doğru bir şekilde anlayarak uygun tepkiyi uygun zamanda geliştirmeyi sağlayacaktır. Son olarak yetkinlik, örgütün imkan ve

yeteneklerini daimi bir şekilde gelişim süreci içerisinde tutacaktır. Örgütler bu süreci doğru bir şekilde anlar ve yönetebilirlerse yenilik için gereken koşulları oluşturmuş ve değişim karşısında stratejik bir üstünlük yakalamış olacaklardır. Dolayısıyla örgütsel çeviklik, değişim ortamında yeniliğin örgüte taşınması ve uygulanması aşamasında fırsat ve tehditlerin doğru bir şekilde analiz edilmesi açısından hayati bir rol içermektedir (Najafi vd., 2013, s.72; Chakravarty vd., 2013, s.979; Teece vd., 2016, s.21).

Her alanda meydana gelen değişimler ve yansımaları 21. yüzyılda daha fazla ve hızlı şekilde ilerlemiştir. Rekabetçi başarı elde etmek isteyen örgütler ve yöneticileri; yenilikçi çalışanları örgüte çekmeli, örgüt için yenilikçi davranışlar sergilemelerini desteklemeli ve örgütte kalmalarını sağlamalıdır. Bununla birlikte, günümüzün hızla değişen çevre koşullarına örgütlerin uygun tepkiler verebilmesi için de yaratıcı ürünler ve süreçler geliştirmeleri önem arz etmektedir.

Bahsedilen tüm bu süreçler, örgütleri teknolojik ve ekonomik açıdan diğer ülkelerle rekabet edebilme açısından yeni bir arayış içerisine sürüklemiştir. Bu arayış neticesinde, Dünya’da ilk örneği ABD’de kurulan ‘Teknopark Modeli’ oluşturma fikrini gündeme getirmiş ve Standford üniversitesiyle sanayi iş birliği sayesinde ilk teknopark uygulaması olarak tüm Dünya’ya ilham kaynağı olan Silikon Vadisi kurulmuştur. Teknoparklar, üniversite-sanayi iş birliği ile teknolojiyi geliştirmek amacıyla hareket eden bilimsel araştırma ve çalışma yapan örgütlerin aynı ortamda buluşmasına imkan yaratarak ülke ekonomisine katma değer sağlamaktadır.

Gelişimleri ABD’de 1950 yıllarında başlayan teknoparklar konusu son zamanlarda üzerinde daha fazla durulan ve araştırılan konuların başında yer almaktadır. Ülkemizde ise, teknoparkların yasal zemini ‘4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’ ile 06.07.2001 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Tüm bu açıklamalar ışığında, yenilikleri desteklemek amacıyla ortaya atılan teknoparklarda araştırmanın gerçekleştirilmesi çalışmamızı önemli hale getirdiği düşünülmektedir.

Bahsi geçen sebepler ve çevredeki karışıklığın da etkisiyle örgütsel çeviklik, yenilik ve değişime karşı olan tutumun günümüzde hem endüstri hem de akademik alanlarda araştırılan konuların başında yer almasına sebebiyet vermektedir. Literatürde kavramsal ve ampirik açıdan “değişim tutumu, bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik” anlayışlarını inceleyen ilgili çalışmalar olsa da üç kavramı birlikte inceleyen hem nitel hem de nicel herhangi bir çalışmaya tarafımızca rastlanmamıştır.

Bu alışma, teknoparklarda çalışanların değişime karşı tutumlarını incelerken aynı zamanda, çalışanların değişime karşı tutumlarının bireysel yenilikçilikleri ve örgütsel çeviklik algılarına etkisini de incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, çalışmanın iki bölümden oluşması planlanmaktadır.

**Birinci bölümde** kuramsal çerçeveye yer verilecektir. Kuramsal ereve kapsamında değişim, değişim tutumu, yenilik, bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik kavramları incelenecektir.

**İkinci bölümde ise,** araştırma konusunu kapsayan alan araştırması yapılacaktır.

## **1. Kuramsal Çerçeve**

Kuramsal çerçevede, değişim tutumu, bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik konuları kısaca incelenmektedir.

### **1.1. Değişim Tutumu**

#### **Örgütsel Değişim Kavramı**

Günümüzde düşünürler, toplum bilimciler ve birçok akademisyen tarafından da vurgulanan ve üzerinde durulan değişim kavramı ilk olarak (M.Ö. 535 – 475) Yunanlı filozof Herakleitos tarafından ortaya atılarak gündeme gelmiştir (Aydoğdu, 2018, s.217). Örgüt ve bireylerin faaliyetlerini yakından etkileyen değişim konusunu farklı boyutlardan incelemek gerekmektedir.

Belli bir sürede, belli bir sistem dahilinde herhangi bir şeyde oluşan farklılaşma durumu değişim olarak ifade edilmektedir. Değişim bütün bir yapının parçalarında, parçaların birbirleriyle olan ilişkilerinde, öncekine göre nitelik ve niceliklerinde gözle görülebilir bir farklılaşmanın oluşmasıdır (Başaran, 1998, s.128). Dünya çapında üzerinde çok fazla tartışılan değişim kavramını mevcut durumun farklılaşması veya bir başka duruma girme şeklinde de ifade etmek mümkündür.

Değişim kavramını açıklarken devrim, evrim ve yeniden yapılanma gibi kavramların sıkça kullanıldığı görülmektedir. Evrim kavramı genelde, kendiliğinden oluşan değişimi açıklamak için kullanılırken, yeniden yapılanma kavramı örgüt yapısında düzenlemeler yapılması anlamında kullanılmaktadır. Reengineering ve yeniden yapılanma kavramları genellikle birbirleriyle karıştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeniden yapılanma örgüt yapısına odaklanırken, reengineering örgütlerdeki iş süreçlerinin

yeniden tasarlanmasını kapsamaktadır. Yeniden yapılanma kavramı, iyileştirmek ve düzeltmek amacıyla, değişimi oluşturan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle tatmin etmeyen şeylerin iyileştirilmesi veya köklü şekilde değiştirilmesi olarak karşımıza çıktığı için değişim kavramıyla doğrudan bağlantılı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Aktan, 1999, s.15-16).

Bazı durumlarda değişim ve yenilik kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu iki kavram birbiri ile aynı değildir. Değişim kendiliğinden meydana gelirken, yenilik planlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Değişim hem nitelik hem de nicelik açısından olabilirken, yenilik yalnızca nitelik bakımından gerçekleştirilebilmektedir. Değişim geriye dönük şekilde de gerçekleşebilirken, yenilik daima ileriye yönelik gerçekleşmektedir (Başaran, 1982, s.171).

Schein, beklentilerimiz gerçekleşmediğinde memnun olmadığımızı ve bunun sonucunda da değişimin kaçınılmaz olduğunu ileri sürmüştür. Lewin ise, değişimin bir öğrenme süreci olduğunu ileri sürerek, belli şartlar altında yaşam alanında bazı durumların hızlı ve net şekilde değişerek öncesinden günümüze gelen durumların artık uygulanamayacağını ileri sürmüştür (Burnes ve Cooke, 2012, s.6).

Değişim olumlu veya olumsuz olmak üzere iki şekilde oluşabilmektedir. Olumlu değişim, değişimin gerçekleştiği sürede sürecin daha etkin yönetilebildiği, yürütülebildiği ve kontrol altında tutulabildiği değişim türüdür. Olumsuz değişimde ise, değişimin gerçekleştiği süreç yönetilememekle birlikte süreçlerin kontrol altında tutulamadığı bir değişim türü olduğunu söylemek mümkündür.

Değişim insanların eski davranış ve tutumlarından vazgeçmesi sonucunda yeni bir başlangıç ile zamanın belli bir noktasında meydana gelmektedir. Dolayısıyla, yeni bir şeyin başlangıcı ve eski bir şeyin artık devam etmemesi şeklinde özetlenebilir.

Örgütsel değişim kavramı, bireylerin kendi yaşamlarındaki değişim ile birlikte çalıştıkları örgütlerde de gerçekleşen yani birbiri ile paralel ilerleyen bir süreci kapsamaktadır. Örgütsel değişim günümüzde örgütlerin değişimlere uyum sağladıkları ve benimsedikleri bir olguyu ifade etmektedir (Kerber ve Buono, 2005, s.25).

Çevrede oluşan değişimler örgütün girdileri vasıtasıyla örgütü etkilemeye başlar ve örgüt dengesinde bozulmalara veya farklılıklara yol açar. Çevredeki değişimler arttıkça örgütte bu doğrultuda faaliyetlerinin devam edebilmesi için değişmek zorunda kalır. Her değişim birbiri ile etkileşimde olduğu için örgüt, iş, teknoloji, grupların yapısı, mevcut ilişkiler, uyguladıkları yol ve yöntemler gibi tüm süreçlerde değişimi gerçekleştirmek zorunda kalabilir. Dolayısıyla, örgütsel değişim, çevre ile birlikte örgütün tamamını kapsayan bir süreçtir (Yeniçeri, 2002, s.102).

Örgüt unsurları açısından değişimin odak noktasında çeşitleri oldukça fazla olan teknoloji, strateji, sistem, yapı, yöntem, kültür, değerler ve personel gibi süreçler vardır. Örgütün içerisinde bulunduğu durum, şartlar ve imkanlara bağlı olarak bahsedilen bütün süreçlerde veya herhangi birinde değişime gidilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.210-211).

Rekabet, müşteriler, teknoloji ve yeni düzenlemeler örgütleri değişime zorlamaktadır. Rekabet, çapı ve etkinlik dereceleri önemli olmaksızın örgütlerin en çok karşılaştığı değişimi gerekli kılan faktörlerdendir. Müşterilerin, tüketimdeki beklentilerinin değişmesi sonucunda talep düzeylerinde artış olmuş ve kalitesiz ürün/hizmete karşı tahammül gösteremez duruma gelmişlerdir. Teknolojinin sürekli yenilenmesi ve kullanılan teknolojilerin yenilikler sebebi ile kısa vadeli oluşu örgütleri değişime yöneltmiştir. Yeni Düzenlemeler, rekabette üstünlük kurabilmek adına iç piyasalarda kaliteli ürün/hizmet üretimine yönelik gerçekleştirilen yeni düzenlemeler ise, değişim ihtiyacını gösteren bir diğer faktördür (Hussey, 1998, s.10-11).

Örgütsel değişim, örgütün sosyal ve iş süreçlerinde veya yöntemlerinde sürekli olacak şekilde belirli periyotlarla uygulanan iyileştirme ve farklılaşma uygulamalarını kapsamaktadır. Tanımdaki sürekli iyileştirme ifadesi, değişimin sürekliliğini ve gelişmeyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Sürekli şekilde gerçekleşen bu ufak ve yavaş değişimler örgütler açısından zaman geçtikçe azımsanmayacak kadar ilerlemeye sebep olabilmektedir. Genellikle yavaş ve sürekli olan bu değişim sürecinin örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek ve devamlılık sağlayabilmek için en uygun yöntem olarak görüldüğü ve uygulandığı üzerinde de durulmaktadır (Weick ve Quinn, 1999, s.375).

Her alanda (küresel, ekonomik, örgütler vb.) var olan ve küreselleşmenin de etkileriyle yoğun şekilde hissedilen değişim fırtınaları yöneticileri yeni bir dizi sistemler üretmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, belirli kaynak, zaman ve değerler çerçevesinde kurulmuş olan örgütlerin alt ve üst sistemlerinde değişimlerin yaşanması kaçınılmaz bir gerçektir.

Makro ve mikro düzeyde bütün ekonomik ve sosyal yapılar üzerinde etkili olan değişim, örgütlerin yapılarında da oldukça etkili şekilde hissedilmiştir. Değişimi baskın şekilde hisseden örgütler bu durum karşısında kendilerini geliştirme ihtiyacı hissetmiş farklı ve yeni nitelikleri bünyelerine kazandırmaya çalışmışlardır. Bu süreci başarılı ve etkin olacak şekilde yürütebilmek için, üç temel noktanın öneminden bahsetmek mümkündür (Sayılı ve Tüfekci, 2008, s.96-194).

- ✓ Örgütsel değişim sistemi iyi şekilde kurgulanmalı, bu sisteme yönelik olarak tüm çalışanlar eğitilmelidir.
- ✓ Yapılan iş için gerekli olan beceriler çalışanlara kazandırılmalıdır.
- ✓ Çalışanları sürekli ve etkin olacak şekilde belirlenmiş amaçlara yönelik motive etmek gerekmektedir.

Bazı yöneticiler değişimin iyi yönlerini çalışanlarına gösterebilirken bazıları çalışanlarının değişim karşısında sergiledikleri tepkileri değerlendirme ihtiyacı dahi

duymamaktadırlar. Değişimin iyi yönlerini çalışanlara gösterebilmede, bireylerin farkındalığını arttırmak, amaçlara odaklanmak, bireylerin katılımını sağlamak, geçmişi bırakarak değişimi değiştirmeye çalışmak gibi unsurlar etkili olabilmektedir.

### **Örgütsel Değişimin Amaçları**

Örgütler bazen istemli bazen istemsiz değişime maruz kalmaktadırlar. Örgütün büyümesi, bütünlüğünün sağlanabilmesi ve en önemlisi varlığının devam ettirilebilmesi örgütsel değişimin temel amaçları arasında sayılabilir. Örgütte çalışanlar arasında güven oluşturma, etkili iletişim gerçekleştirebilme, çatışmalara karşı çözüm üretebilme, sinerji kurabilme ve geleceğe hazırlıklı hale gelmek genel örgütsel değişim amaçları arasında sıralanabilmektedir (Şimşek, 1999, s.239). Değişim sayesinde yeni koşullara uyum sağlanmış olur ve örgütün etkinlik ile verimliliğine doğrudan etki gerçekleşir. Yeni koşullara sağlanan uyum çoğu zaman örgüt çalışanlarının işten tatmin olmalarına ve motive olmalarına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel değişimin amaçları dış ve iç çevrenin farklılaşmasıyla birlikte değişmektedir. Örgütlerin ilerleyen süreçteki başarıları için, değişim kavramını iyice anlayıp, kavrayabilmeleri ve değişimler karşısında uygun stratejilerin uygulanabilmesi gerekmektedir. Örgütlerde değişimin doğru zamanda uygulanabilmesi için, değişime sebep olan faktörlerin anlaşılması önemlidir.

Örgütsel değişimin amaçlarını kısaca aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.209-210).

**Etkinliği Arttırmak:** İşleri doğru şekilde yapmak ve etkinliği daha üst seviyelere taşımak örgütlerin değişim sürecindeki en önemli amaçlarından bir tanesidir.

**Verimliliği Arttırmak:** Belirli bir üretim miktarı ile elde edilmeye çalışılan en fazla miktar arasında kullanılan makine-teçhizat, malzeme, araç-gereç, örgüt ilişkileri vb. değişikliğe gidilmesi durumu ifade etmektedir.

Motivasyonu Arttırmak: Bazı şeylerin aynı ilerlemesi bir süre sonra bireyler üzerinde monotonluğa sebep olabilmektedir. Bireylerde meydana gelen bu monotonluğu ortadan kaldırmak değişimin bir diğer amaçlarındanr.

### **Örgütsel Değişimin Nedenleri**

Örgütlerin iç veya dış çevresinde meydana gelen bazı olaylar sonucunda değişim onlar için zorunlu hale gelebilmektedir. Örgütlerin büyümesi/küçülmesi, personel taleplerinin güncel gelişmelere göre şekillenmesi, verimlilik, üst yönetimdeki değişimler iç çevresinden kaynaklı değişimleri ifade etmektedir. Politik değişimler, ekonomik değişimler, yasal değişimler, teknolojiadaki değişimler sosyo-kültürel değişimler gibi etmenler ise, dış çevre kaynaklı değişimleri ifade etmektedir.

Satışların düşmesi, örgütün büyümesi/küçülmesi, verimlilikteki düşüş, bireylerarası veya gruplarda meydana gelen çatışmalar, üst yönetimdeki değişimler gibi örgütün içerisindeki vb. gelişmeler örgütleri değişime zorlayan içsel nedenlerini oluşturarak değişim sürecini zorunlu hale getirmektedir (Tunçer, 2013).

Örgütlerin açık sistemler olması ve dış çevreleriyle etkileşimde olmaları nedeniyle örgüt dışında gerçekleşen faaliyetler örgütleri etkilemektedir. Dış çevrede kontrol dışında gerçekleşen bu faaliyetler bazı durumlarda örgütler için fırsatlar yaratabilirken bazı durumlarda önemli bir tehdit unsuru olarak da örgüte etki edebilmektedir (Koçel, 2011, s.674). Örgütlerin iç ve dış her iki çevre faktörlerini göz önünde bulundurmaları gerekliliği göz ardı edilemez.

Teknolojiadaki değişimin hızı değişimin gücünü etkileyerek üretim ve hizmet süreçlerine doğrudan etki etmektedir. Teknolojiadaki bu değişim eski işlerin yok olmasına, yeni iş kollarının veya mesleklerin oluşmasına olanak sağlamıştır. Bilimsel buluşların beraberinde getirdiği yeni makineler, imalat süreçleri ve kullanılan teknik bilgiler yöneticileri tüm bu faktörleri beraberinde kullanabilmek ve etkili olabilmek noktasında yeni yöntemler geliştirmek zorunda bırakmıştır (Tüz, 2004, s.19).

## Örgütsel Değişimin Yönetimi

Değişimin örgütlerde yönetimine ilişkin ilk çalışmalar bireylerarası ilişkiler, iletişim gibi beşeri süreçleri iyileştirmeye yönelik olmuştur. Beşeri süreçleri iyileştirmeye ve örgütü geliştirmeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmaların teorik anlamdaki kökenleri Kurt Lewin ve arkadaşlarının 1940’larda uyguladıkları “T Grubu” çalışmaları ile eylem araştırmaları (action research)’na dayanmaktadır (Burnes ve Cooke, 2012, s.1397). Örgütlerde iletişim, sorun çözme, çalışanlar arası iletişim ve etkin liderlik gibi örgüt içerisinde değişimi yönetmeye ilişkin gerçekleştirilen T grubu, eylem araştırmaları, sosyo-teknik sistem ve geribildirim (feedback) yaklaşımları literatüre önemli ölçüde katkı sağlamışlardır (Öktem ve Kocaoğlu, 2012, s.112).

Örgütlerdeki değişimi fark edip birtakım faaliyetler gerçekleştirerek değişime şekil vermek değişim yönetimini tanımlarken, örgütün mevcuttaki durumundan başka bir duruma geçmesi örgütsel değişimi tanımlamaktadır. Örgütsel değişim yönetiminden en iyi faydayı elde edebilmek için değişim sürecinin aşamaları ve bu aşamaları etkin şekilde yürütebilmek için gerekli olan uygulamaların bilinmesi gerekir.

Örgütsel değişim yönetiminde, olası uyumsuzluk durumlarına karşı önlemler alınmış olmalıdır, örgütün kaynakları, çevresiyle olan etkileşimi, yapısı gibi bütün bu unsurlar bir arada değerlendirilmeli ve göz ardı edilmemelidir (Erdoğan ve Sayın, 2020, s.263). Sosyal bir varlık olan insan için ekonomik etmenlerin yanı sıra sevmek, sevilme, değer görme, arkadaşlık, beğenilme, yükselme imkanları gibi beşeri etmenler de önemlidir. Var olan sistemde eğer bireyin ihtiyaçları tatmin ediliyor ise, örgütün değişim sürecinin kendi tatmin düzeyinde olumsuz etki yaratacağını düşünerek değişime karşı direnç gösterebilir. Bu sebepten, değişime direnç faktörü örgütler açısından göz ardı edilemez bir husustur. Değişim yönetiminde başarılı olunabilmesi için çalışanların endişeleri giderilerek değişime karşı gösterdikleri direnç yok edilmeli ve değişim sürecinde aktif rol almaları sağlanmalıdır.

Bireylerin değişime gösterdiği direnci yok edebilmek için sosyal ihtiyaçları giderilmeye devam edilirken tatmin düzeyleri ya aynı seviyede tutulmalı ya da arttırılmalıdır.

1990 yıllarında örgüt ve yönetim alanında birçok yeni görüş ortaya atılmıştır. Yönetim uygulamalarına ve bilimine karşı artan ilgi bu alanla ilgili olan bilinçlenme düzeyine de olumlu etki sağlamıştır. Bu dönemde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, artan rekabet, kalite anlayışı, çalışana verilen önem gibi unsurlar nedeniyle kamu ve özel sektörde yönetsel anlamda yeni bir yapı ihtiyacı gündeme gelmiştir. İhtiyaç duyulan bu yapı ile örgütler tüketicilere kaliteli ürün sunmak, istenilen yer ve zamanda (just-in-time) rn ve hizmeti düşük fiyatlı sunmayı, dolayısıyla müşteri değeri yaratmayı ön plana koymuşlardır. Bu doğrultuda birtakım yeni yaklaşımlar geliştirme arayışına başlamışlardır. Değişimi destekleyerek öncülük eden bu yönetim yaklaşımlarının bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi; ürünlerle birlikte süreç kısmında da kalitenin ne şekilde arttırabileceği konusu uzun geçmişlere dayanmaktadır. İkinci Dünya Savaşından sonra kalite yönetimi konusunda öncül bir kişiliğe sahip olan Edward Deming (ABD) rgtlerde süreçlerin sürekli iyileştirmeye ihtiyaç duyduklarını vurgulamış ve buna yönelik bir yöntem geliştirmiştir. Deming'in geliştirdiği yöntemin odak noktasında, maliyetleri azaltarak rekabet edebilme gücünü arttıran istatistiksel bir kalite kontrol yer almaktadır. Bu yöntem aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Rothlauf, 2010, s.57).

- ✓ Sürekli iyileştirmede ürün ve hizmetlere ilişkin hedefler sabit olmalı.
- ✓ Ekonomik istikrar için yeni yöntemler geliştirilmeli.
- ✓ Kalite yalnızca testlerle sağlanan bir kavram değildir bu sebepten %100 kalite kontrolden uzak durulmalı ve kalite kavramı öncelikle çalışanların anlayışlarında oluşturulmalıdır.

- ✓ Satın alma politikasından biri olan ‘en ucuzu almaktan vazgeçilmeli.
- ✓ Ürün ve hizmetlerdeki kaliteyi arttırmak için yapılan iyileştirme süreçleri kalıcı olmalıdır.
- ✓ Modern eğitim yöntemleri oluşturarak çalışanlara örgüt içi eğitimler verilmeli.
- ✓ Liderlik yaklaşımları çalışanların işlerinden daha fazla verim alacak şekilde oluşturulmalıdır.
- ✓ İletişim ve iletişimin geliştirilmesine yönelik yöntemler desteklenmelidir.
- ✓ Departman veya bölümler arasında oluşturulmuş olan sınırlar ortadan kaldırılmalıdır.
- ✓ İşlerin kaliteli yapılması noktasında uyarılar/ihbarlar olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Kalite iyileştirilmesi aşamasında ihbarlar/uyarılardan ziyade üstlerin bu doğrultudaki davranışları çalışanlar üzerinde daha fazla fayda sağlamaktadır.
- ✓ Yeniden üretime sebep olacak tüm etmenler ortadan kaldırılmalıdır. Üretim miktarını gerçekleştirebilmek için kalitesiz ürün üretiminden uzak durulmalı. Yani üretim niceliğe değil niteliğe dayandırılmalıdır. Rakamsal hedefler kalitenin önünde kurulmuş bir duvar gibidir. Keyfi şekilde rakamsal hedefler oluşturulmamalıdır.
- ✓ Çalışanlar ve yöneticiler yaptıkları işler ile bütünleşebilmeli ve övünebilmelidirler.
- ✓ Her çalışana özel olacak şekilde detaylı eğitimler ve bireysel gelişim programları oluşturulmalıdır.
- ✓ Yönetim departmanı kalite konusunda kendisini sorumlu tutmalı ve gerekli olan tüm önlemleri alarak kaliteyi talep ediyor olmalıdır.

Stratejik Yönetim; Daha çok örgütlerin üst düzey faaliyetlerini kapsayan süreci ifade etmektedir. Strateji planlaması ile başlayan bu süreç, araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim aşamasındaki planlama, seçilecek stratejinin uygulanabilmesi için tüm motivasyonel ve yapısal önlemlerin alınması sonucunda yürürlüğe konulmasıdır. Yürürlüğe konulan bu stratejilerin amaçlara uygun olup olmadığı uygulanmadan önce tekrar kontrol edilmektedir.

Değişen sosyal, siyasi, askeri yapının yanı sıra uluslararası ilişkiler ve rekabet açısından belirsizliğin olduğu 1970'li yıllarda örgütlerde stratejik planlama kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik planlama geniş çaplı planları kapsamaktadır. Yönetimdeki isteksizlik, çalışanların stratejik planlamaya olan tepkisi en önemlisi ise, stratejik planlamanın beklentilere karşılık verememesi sonucunda üst yönetim stratejik planlamadan vazgeçmiştir. Stratejik planların nasıl uygulanabileceğine yönelik yeni çözümler üretmek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda, 1980'li yıllarda stratejik planlamayı bir adım öteye taşıyan stratejik yönetim kavramı ortaya atılmıştır (Bircan, 2003, s.412-413). Stratejik planlama, planların tek tek veya bölümlere ayrılarak yapılmasını ifade ederken, stratejik yönetim bütünde uyumu sağlayabilmek için ayrı ayrı yapılan planların tamamını kapsamaktadır. Stratejik planlamada örgüt çevresindeki konumunu anlayabilmekle sınırlıdır. Stratejik yönetim ise, tüm düşünce ve olasılıkları göz önüne alarak, çalışanların uzmanlıklarına kadar örgütün değişim yeteneğine dış çevreyi de dahil eden bir süreci ifade etmektedir.

İşletmeler Arası Karşılaştırma-Kıyaslama (Benchmarking); 1970 yıllarında ortaya çıkan fakat uygulamaları daha öncesine uzanan kıyaslama tekniği askeri alanda hücum planlarının oluşturulması, düşman kuvvetlerinin gücü hakkında istihbarat toplayıp, toplanan bilgilerin karşılaştırılması ve neticesinde o dönemlerde strateji ve taktik geliştirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Amerikalı Robert C. Camp ise, Xerox kurumunda çalıştığı senelerde örgütünün performansının arttırılmasına ilişkin yapmış olduğu çalışmalar sonucunda yönetim bilimi alanında

kavramın kullanımına öncülük eden birey olarak karşımıza çıkmaktadır (Eryılmaz, 2009, s.41–59).

Kıyaslama (benchmarking), örgütlerin performanslarını arttırabilmek için, performansı yüksek olan örgütleri incelemesi ve onların iş yapış şekillerini kıyaslayarak ortaya çıkan sonuçları kendi örgütlerine uygulamaları olarak tanımlanabilmektedir (Tokat 2012, s.170). Kıyaslama tekniğini seçilen ortağa göre, örgütün odaklandığı noktaya göre ve ilişkinin amacına göre olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırmak mümkündür (Bumin ve Erkutlu, 2002, s.91-92).

Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama, kıyaslama tekniği öğrenmeye ‘evde başlama’ felsefesi ile örtüştüğünden dolayı, örgüt içerisinde veya örgütün başka şubelerinde yönetilen iş süreçlerinin karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile, örgüt içerisinde geliştirilmesi düşünülen bir uygulamanın, örgütün başka ülke şubelerinde veya departmanlarında uygulanan ideal olduğu düşünülen uygulamaları ile karşılaştırılması şeklinde de ifade edilebilir (Dalay vd., 2002, s.186). Örgütün Odaklandığı Noktaya Göre Kıyaslama, bu kıyaslama türünde sektörel fark gözetilmeyerek diğer örgütlerin uygulama ve iş süreçleri belirlenerek örgüt için etkili olan uygulamaların örgüte dahil edilmesi sürecidir. İki veya daha fazla örgüt fonksiyonlarının aynı anda kıyaslanmasıdır. İlişkinin Amacına Göre Kıyaslama, faaliyet gösterdiği alanda lider konumunda yer alan örgütlerin başarılarının nedenlerini değerlendirerek yapılan bir kıyaslamadır.

Yalın Yönetim; Yalın örgüt, yapı ve işleyişinde gereksiz unsur bulundurmayan örgüt modelini ifade etmektedir. Başka bir ifadeye göre ise, örgütlerin kendilerine değer katmayacak öğelerden, ürünlerden/hizmetlerden arınması sürecidir. Bu durum örgüte değer katmayan ürün/hizmetlerin yeniden tasarlanması veya düzenlenmesi şeklinde olabilmektedir. 1980 yıllarında verimlilik kavramı üzerinde durulan konuların başında gelmekteydi. O yıllarda mevcut bürokratik yapı örgütler açısından yeterli bulunmamıştır ve bu yapıdan uzaklaşmak fakat bazı yönlerinden de faydalanmak istemişlerdir. Neticesinde ise, uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi

avantaj sağlayacak unsurları bünyesinde barındıran post modern şeklinde de ifade edilen örgüt yapıları gündeme gelmiştir. Küçülme veya kademe azaltma olarak bahsedilen ve bunların sonucunda oluşan ‘yalın örgüt’ yapıları en güncel olan yapılardır.

Özetle, yalın üretim anlayışı ile gündeme gelen örgütlerde, geniş kontrollerin sürekli olduğu, yetki düzeylerinin az sayıda olduğu, iletişimin daha az olduğu ve otoritenin merkezi olduğu bir yapı anlayışı hakimdir.

Değişim Mühendisliği; 1990 yıllarında M. Hammer ve J. Champy’nin “Reengineering the Corporation” isimli kitapları ile gündeme gelmiştir. Günümüzün en önemli performans değerlendirme araçlarından olan maliyet, kalite, hizmet, hız vb. faktörlerde büyük gelişmeler meydana getirebilmek için iş süreçlerinin, yapısının ve sistemlerinin tamamında baştan sona yeniden düşünülüp köklü şekilde tasarlanarak yeniden yapılandırmayı ifade etmektedir (Hammer ve Champy, 1994, s.29).

Değişim mühendisliğinin temelinde, değişimin peşinden gitmek yerine onu yönetebilmek fikri hakimiyet kurmuştur. Bu sebepten her şeye yeniden başlamak olarak tanımlanmıştır (Godsomwan, 1996, s.2). Değişimi gerçekleştirecek olan insan kavramı günümüzde örgütlerin üzerinde durması gereken konuların başında yer almaktadır. Çalışanların değişimi desteklemesi, değişim için katkı sağlıyor olmaları gereklidir. Örgütler hem iç hem de dış çevre ile uyumlu, değişime katılımı destekleyecek stratejiler geliştirmelidir. Bunun yanı sıra, değişime açık, vizyona uygun stratejiler, ulaşılabilir ve anlaşılabilir olması başarı ve uygulanabilirlik açısından önem arz etmektedir. Değişim mühendisliği sürecinin uzun olması sebebi ile, buna karşı bazı direnç durumları söz konusu olabilir. Değişim karşıtı olan etmenlerin yok edilebilmesi için çalışanların değişime açık olmaları gerekmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sırasında örgütler müşterileri tatmin etme ve onların ihtiyaçlarına cevap verme gereğinin gündeme geldiğini fark etmişlerdir. Fakat klasik örgüt yapılarında müşteri istek ve ihtiyaçlarına etkin şekilde cevap verme

pekte mümkün değildi. Gelişen şartlar müşterilere ürün ve hizmetleri kaliteli, hızlı ve ucuza sunabilmeyi gerekli kılmıştır. Dolayısıyla, örgütler tamamen müşteri odaklı olmak durumunda kalmışlardır. Klasik yapıların dışa dönük olamayışı, ürün ve hizmet üretimindeki süreçlerin farklı departmanlara yayılamaması ve hızlı hareket edememeleri gibi birçok sebep nedeni ile örgüt içerisindeki tüm süreçlerin baştan kontrol edilerek yeniden yapılandırılması gerekliliği değişim mühendisliği kavramının gelişmesine olanak sağlamıştır. Kavram örgütlerde yalnızca müşteri ile doğrudan iletişimde bulunan pazarlama ve satış departmanında değil aynı zamanda tüm departmanların birbirleri ile ilişkili olacak şekilde müşteri odaklı olması gerekliliği üzerinde durmaktadır (Koçel, 2005, s.403-404). Bu sayede müşteri istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde karşılanabilmiş olacaktır. Örgütün yenilik, yaratıcılık ve rekabet gücü artarken dinamik, esnek ve çevik örgüt yapısı sağlanmış olacaktır. Bu da doğrudan örgüt performansına etki etmektedir.

Müşteri, rekabet ve değişim örgütleri günümüzde köklü değişimlere iten üç önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler bu kapsamda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına ilk sırada olacak şekilde önem vermek zorundadırlar. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki hızlı değişim ise, değişim mühendisliğinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Değişim mühendisliği, yönetim, sosyal, teknik ve davranışsal olmak üzere dört yapıyı temsil eden bir sistemden oluşmaktadır.

Yönetim sistemi, örgütte nelerin, nasıl yapılması ve neyin başarılması gerektiğini belirleyen politika, protokol ve emirleri kapsayan sistemdir. Strateji, süreçler ve proje yönetimine etki etmenin yanı sıra, örgütün misyon, vizyon ve değerlerini kapsamaktadır. Sosyal Sistem, örgütün kültürünü, yapısını, değerlerini, ekip çalışmalarını ve bireylerin yaratıcılık gücünü kapsamaktadır. Yeni fikirlerin gerçekleştirilmesi noktasında motivasyon kavramı önemlidir. Motivasyonda ise, sosyal sistem yapısı ciddi bir önem arz etmektedir. Bu sistem, kurucular, liderler, yöneticiler ve aileler gibi çeşitli gruplar veya bireyler tarafından etkilenmektedir. Teknik Sistem, ürün ve hizmetlerin mükemmel

olabilmesi için gerekli olan araç ve gereçlerin zorunluluğunu içerir. Davranışsal Sistem, bireylerin ve grupların tutumları, alışkanlıkları gibi kalite kavramına etki eden insani unsurları kapsamaktadır. Bu unsurların değişiminin genellikle en zor olanı olduğu söylenmektedir. Fakat bu tarz değişimler örgüt performansına doğrudan etki edebilirken süreç değişimindeki hız üzerinde de etki edebilmektedir.

## **Örgütlerde Değişim Stratejileri**

### *Planlı- Plansız Değişim*

Örgütlerin mevcuttaki denge yapısına tehdit niteliğinde olan negatif koşullar karşısında beklenmeyen bir şekilde gerçekleşen değişimler plansız değişimleri kapsamaktadır. Kendiliğinden değişmesi şeklinde de ifade edilebilir. Bu durumun tersine, örgütün yapısını ve faaliyetlerini rekabetçi çevreye uyumlu şekilde gerçekleştirmesine yönelik bilinçli şekilde gerçekleştirilen değişimler planlı değişimlerdir. Değişim kararını verme ve uygulama sorumluluğu üst yönetime aittir (Kılınç, 2001, s.1).

Plansız değişimler yeni durumlar karşısında hızlı bir şekilde ortaya çıkan ve çoğu zaman örgütlerin aslında değişimi planladıkları fakat uygulama noktasında gereksiz olduğunu düşündükleri değişim türüdür. Genelde beklenmeyen ve yeni ortaya çıkan durumları fırsata çevirme, kriz zamanlarında krizin etkilerini yok etmek/azaltmak gibi durumlar karşısında kullanılan yöntemdir. Kötü yönetilen örgütlerde değişimlerin çoğu zaman plansız olduğu söylenebilir. Plansız yapılan değişimler nedeniyle örgütler gelecekteki fırsatlar ve tehditlere gerekli tepkiyi veremeyecek ve ileriye göremez hale gelecektir (Kubr, 2010, s.112-113).

Plansız değişimlerde amaç, ani bir durum karşısında tepkisiz kalmamaktır. Özellikle krizin var olduğu ve belirsizliğin hakimiyet kurduğu dönemlerde kullanılır. Plansız şekilde gerçekleştirilen değişimler, kısa dönemi kapsayan geçici çözümleri içermektedir. Bu sebepten örgütler genelde, örgütsel değişim kapsamında planlı değişimlere odaklanmaktadır (Smither vd., 1996, s.44). Çözümlerinin geçici olması nedeniyle plansız şekilde uygulanan

değişimler kriz anlarında daha büyük sorunlara yol açabilir. Bu yüzden, örgütlerin varlıklarını riske atmamak için planlı değişimler gerçekleştirmesi daha sağlıklı bir değişim yönetimi şeklidir.

### *Makro- Mikro Değişim*

Mikro değişim örgüt içerisindeki tek bir alan veya konu hakkında gerçekleştirilen gelişimdir. Makro değişim ise, örgütün tamamının değişime konu olmasını kapsamaktadır. Yani, makro-mikro değişim uygulamaları örgütlerde değişim konusunu kapsayan unsurların sayısı ile ilgilidir (Çağlar, 2005, s.16).

Örgütün tamamının değişmesi veya yönetim kademelerinin herhangi bir düzeyinde gerçekleşen değişim türü olduğundan söz etmek mümkündür. Bir takım strateji ve teknikler kullanılarak değişimin örgütün tamamına yayılmasını sağlamak makro değişimleri oluşturmaktadır. Fakat, örgütün alt veya üst seviyelerini oluşturan yönetim kademelerinde sınırlı şekilde gerçekleştirilen değişimler ise, mikro değişimleri oluşturmaktadır (Tunçer, 2013).

### *Öngörücü- Tepkisel Değişim*

Öngörücü değişimde çevre koşulları takip edilerek örgütün tahminleri doğrultusunda yöntem ve süreçlerinde değişiklikler yapılmaktadır. Örgütlerin ön gördükleri koşullar gerçekleştiğinde hazırlıklı olma durumunu ifade etmektedir. Öngörülen koşullara göre değil de fiilen gerçekleşen koşullar karşısında örgütün değişim sürecine yönelik uyarlamalar gerçekleştirmesi ise, tepkisel değişimi ifade etmektedir. Tepkisel değişim genel olarak plansız değişimler gibi anlık durumlar ve krizler karşısında tercih edilen bir değişim türüdür. Tepkisel değişimler genelde plansız değişimlere benzediği için karıştırılabilmektedir. Öngörücü değişimlerin ise, planlı değişimler ile örtüştüğünü belirtmek mümkündür.

Örgütlerin hangi değişim türüne maruz kaldıklarını bilmesi ve karşılaştıkları bu değişim türüne uygun strateji ve yöntemler geliştirmeleri son derece önem arz etmektedir. Çünkü her değişim türü farklı bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Değişimlerdeki en belirgin özellik bireylerin proaktif bir yapıda olabilmesidir. Yani,

mevcutta var olan ve tahmin edilen çevre durumuna göre, örgütün yöntem, iş ve faaliyetlerinin değiştirilebilmesi için inisiyatif alabilme yeteneğidir. Bu sayede örgüt yeni koşullar karşısında hazırlıklı olabilmektedirler.

### *Aktif- Pasif Değişim*

Aktif değişimde örgütler yenilik için çaba sarf eder ve dış çevresini etkileyerek değiştirebilir, pasif değişimde ise aktif değişimin aksine örgüt dış çevresine uyum sağlayabilmek için kendi yapısında değişimler gerçekleştirmektedir. Bu duruma örnek vermek gerekirse, örgütün yenilik yaparak bir teknoloji geliştirmesi ve bunu kullanması aktif değişim türüdür. Bu sayede endüstri dalının gelişimine de katkı sağlamış olacaktır. Dış çevresinde gerçekleştirilmiş olan herhangi bir teknolojik yeniliği kendi bünyesine uygulayarak kullanmaya başlamasını ise, pasif değişime örnek vermek mümkündür (Koçel, 2005).

### *Adım Adım- Köklü Değişim*

Örgütlerde değişim süreci küçük çapta fakat sürekli gerçekleştirilen türde olabileceği gibi, örgütün tamamını kapsayan köklü değişimler şeklinde de olabilmektedir. Yöneticilerin genelde örgütlerde karşılaştıkları değişim türü evrim niteliğinde olan yani sürekli ve kesintisiz şekilde devam eden adım adım değişim türüdür. Bu değişim türü örgütü sarsmayacak şekilde iyileştirmeye yönelik ilerleme sağlamaktadır. Köklü değişimler ise, adım adım değişimin aksine örgüt temelinde gerçekleştirilen devrim niteliği taşıyan değişim türüdür (Hussey, 1997, s.14).

Değişim sürekli ve adım adım iyileştirme şeklinde (Kaizen değişim yaklaşımı) olabilir veya var olan durumu radikal olarak tamamen değiştirme (süreç geliştirme değişim yaklaşımı-reengineering) şeklinde de olabilir (Koçel, 2011, s.673).

## **Örgütsel Değişim Tutumunun Boyutları**

### *Kuşkuculuk*

Kuşku kavramı, bir olay veya olguya karşı gerçeğin bilinmemesi sonucunda oluşan güvensizlik duygusu veya kararsız kalma durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Olumsuz bir tutum olarak kabul edilen kuşku toplumsallaşmayı oluşturan çevre (aile, arkadaş ve iletişim araçları) ile etkileşimin olmasından kaynaklanan dolayısıyla toplumsallaşma ile ortaya çıkan negatif bir tutumdur.

Kuşkuculuk başkalarının kendisine karşı kötü düşüncelere sahip olduğu ve kötülük yapmayı planladığını düşünme şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bireyin yaşamını her şeyi sorgulaması ve hissettiği güvensizlik duygusu nedeni ile olumsuz etkilemektedir. Kuşkuculuk hissi bireyleri sosyal ortamlarından uzaklaştırabilmektedir. Sosyal ortamlarından uzaklaşan bireylerin gerçekleşen değişimler karşısında sergiledikleri tutumu da etkilemektedir.

Değişimlere uyum süreci kısa ve uzun dönemde bireyleri etkilemektedir. Kuşkucular genellikle değişimler karşısında üst yönetime karşı olumsuz ve güvensiz tavırlar sergilemektedir. Davranışlarımıza özgü olan kuşkuculuk kavramı genel anlamda olumsuz bir algıyı yansıtırken bu düşüncedeki bireylerin örgütte değişimin mümkün olmadığı düşüncesini savunduklarını söylemek mümkündür. Kuşkuculuk doğuştan gelen ve istikrarlı bir kavramı ifade etmektedir. Kuşkucular örgütte daha iyi değişimlerin mümkün olduğu ancak olası olmadığını düşünmektedirler. İletişimin özünden kuşku duydukları için ancak yapılan eylemlerle ikna edilmeyi bekleyen bireylerdir.

### *Endişe*

Endişe kavramı, olay veya olguların sonucu belirsiz olan fakat sonucun olumsuz olacağına dair duyulan inanç şeklinde tanımlanmaktadır. Geçici olan duygu durumlarının ifade edilmesinde kullanılsa da genelde bu durum bireysel özellikleriyle bağlantılıdır. Endişe farklı durumlarda genel, durum, sürekli,

kolaylaştırıcı ve duruma özel endişe gibi farklı çağrışımlara yol açabilir. Genel endişe, bireyin tansiyon, gerginlik ve kaygı seviyesiyle ilişkili olan endişe iken, sınavı olan bir öğrencinin sınav olana kadar duyduğu endişe ise, durum endişesidir. Sınav olduktan sonra duyduğu endişenin ortadan kalkması duruma yönelik duyduğu endişeyi göstermektedir. Bireyin davranışsal tepkilerle endişesini sürekli yansıtmaya durumu sürekli endişedir ve öğrenme üzerinde olumlu etki yaratan endişe ise, kolaylaştırıcı endişe şeklinde ifade edilmiştir. Belirli bir durum, nesne veya konuya ilişkin duyulan endişe duruma özgü endişeyi çağrıştırmaktadır (Koçyiğit ve Ekinci, 2020, s.508).

Değişim bireylerin, grupların veya örgütün değerleriyle uyuşmazsa, bu durum endişeye yol açacaktır. Örgütlerde kariyer, yetki, statü gibi sosyal olanaklarını kaybetme duygusu yaşayan bireyler yoğun bir endişe yaşayacaktır. Bireyler ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve rasyonel nedenler sebebiyle değişime karşı endişe duyabilir ve bunun sonucunda değişime direnç gösterebilirler. Bu kapsamda endişeyi yok edebilmek için, iletişim, eğitim, çalışanların katılımını destekleme, pazarlık veya yönetimin taviz vermesi, tehdit, baskı, manipülasyon, değişimi planlama, ekonomik teşvikler gibi yöntemler ile endişe yok edilebilir. Tatmin edilmiş çalışanlar değişim uygulamalarına engel olmaktan kaçınacaktır (Tunçer, 2013).

Örgütlerdeki çoğu sorunun nedeni, iletişim noksanlığından kaynaklanmaktadır. İletişimin etkin şekilde yürütülmesi yönetim ve astlar arasında güven oluşturma ve değişime karşı duyulan endişenin giderilmesi açısından önemlidir. Değişim sürecinde ortaya çıkan endişe ve stres, iletişim ile ortadan kaldırılabilir.

### *Kabullenme*

Kabullenme bireyin değişim ile ilgili değerlendirici bir tutum sergilememesidir. Yani değişime karşı anlayışlı, açık, şimdiki zamana odaklanmış ve değişim konusunda istekli olma durumu kabullenmeyi ifade etmektedir. Değişimin varlığını kabul etmek ve değişimin gerçekleşmemesi durumuna takılıp kalmamaktır.

Örgüt içerisindeki güven, değişimin geçmişi ve bireylerin bakış açıları değişimin kabul edilmesinde etki edebilecek unsurlardır. Bu noktada yönetim tarafından sergilenen tutumlar önem arz etmektedir. Özellikle eğitim departmanında yer alan yöneticiler değişim için örgüte uygun iklim ve ortamı sağlayamaz ise, örgütte yer alan bireylerin değişimi kabullenmesi zor hale gelecektir. Daha olumsuz durumlarda ise, bireylerin değişime direnç, sinizm gibi değişime karşı olumlu olmayan tutumlar sergilemesine yol açacaktır. Dolayısıyla, üst ve alt seviye olmak üzere tüm yöneticilerin değişimin planlanması aşamasından uygulama aşamasına kadar olan tüm süreci iyi şekilde yönetebilmesi ve örgütte değişime karşı olumlu bakış açısının gerçekleştirilerek bireylerin değişimi kabullenmesine katkı sağlaması gerekmektedir.

Değişimin şekline, niteliğine ve değişimden etkilenecek bireylerin karakter özelliklerine göre verecekleri tepkiler farklılık gösterebilmektedir. Değişimi kabullenmiş bireyler istedikleri için yardımlaşma, yardım etme, üst yönetimin baskısı ile yardımlaşma şeklinde tutumlar sergileyebilirler (Tunçer, 2013).

Değişimin kabullenilmesinde başka etken ise, örgütlerin geçmişte deneyimlemiş oldukları değişim girişimleridir. Geçmişteki değişim girişimleri bireyler üzerinde olumsuz etkiler bıraktıysa gerçekleştirilmek istenen değişimlerin kabullenilmesi daha zor hale gelebilmektedir. Benzer şekilde geçmişte yaşanan olumlu değişim girişimleri değişimin kabullenilmesine sebebiyet verecektir.

Örgütsel değişimin kabullenilmesi için, örgütte değişimin gerekliliğine inanılması gerekmektedir. Değişim için ortaya atılan vizyon net olmalı ve hedeflenen gelecek iyi şekilde anlatılmalıdır. Çalışanların değişimi kabul etmesi ve uygulayabilmesi için üst yönetimden destek görüyor olmaları gerekir. Değişimin kabullenilmesi için iyi bir takım oluşturma yanısıra örgütsel direnci önleyebilmek için de kısa süreli kazançlara odaklanılmalıdır. Aynı zamanda, değişimin kalıcı olabilmesi için değişim sürecinde ısrarlı ve net olunmalıdır (Çalışkan, 2020, s.201).

## 1.2. Bireysel Yenilikçilik

### Bireysel Yenilikçilik Kavramı

Latince “innovatus” ve İngilizce “innovation” kavramlarından türetilen yenilik, sosyal, kültürel ve yönetim alanlarında yeni fikir ve yöntemlerin uygulanması veya kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Uzkurt 2007, s.241-242). Yenilikçiliğin tanımıyla ilgili farklı bakış açıları bulunmaktadır. Fakat, yaratıcılık, deneyime ve değişime açık olma, fikir önderliği, risk alma, teknolojik süreçlerin desteklenmesi gibi kavramları da içeren kapsamlı bir terimdir (Kılıçer ve Odabaşı, 2010, s.151).

Yenilik kavramını sadece ürün ve hizmet odaklı bir bakış açısıyla ele almayıp, herhangi bir olgu, olay ve durum hakkında var olmayan fikir ve düşüncelerin uygulamaya konulmasını kapsayan bir süreç şeklinde tanımlamak mümkündür (Awamleh 1994, s.52).

Toplumların ekonomik ve sosyal açıdan gelişim sağlayabilmesi ve örgütsel anlamda rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli olan yenilikçilik kavramı, var olmayan fikirlerin üretilmesi veya geliştirilmesi ve bu fikirlerin kullanılması olarak ifade edilmektedir (Van De Ven, 1986, s.590). Ekonomik kalkınma anlamında yenilikçiliği ilk olarak tanımlayan bireylerden Schumpeter (1934)’e göre yenilikçilik, yeni mal veya hizmetler, iş süreçleri ve pazar hakkında yeni kombinasyonların geliştirilmesi, uygulanmasını veya kullanılmasını kapsayan bir süreçtir.

Örgütler açısından bakıldığında, pazardaki boşluğu fark ederek bunu bir fırsata çevirmek için değer yaratma yolu ile yenilik yapabilirler. Fakat bu durum belirsizliklerle beraberinde risk meydana getirecektir. Bu sebepten örgütler, belirsizlik durumunu göz ardı etmeden ve elindeki kaynaklar doğrultusunda değer yaratma potansiyelini de göz önünde bulundurarak hareket etmek durumundadırlar (Ateş, 2007, s.14-16). Risklerin optimum düzeyde tutulması ve beraberinde getireceği olumsuzluklara hazırlıklı olmak, yeniliğin gerekliliğidir. Bu süreçte yöneticinin yapacağı araştırmalar ve geleceğe yönelik tespitleri doğrultusunda, bahsi geçen risk azaltılabileceği gibi ortadan da kaldırılabilir (Tomala ve Senechal,

2003, s.286). Bu noktada, riskli ortamları fırsata çevirmek yöneticinin yenilik yeteneklerini kullanabilme yetkinliğinin yanı sıra yenilik sürecini yönetmedeki cesareti ile ilgilidir.

Yenilikçilik temelde bireyin kendisinde başlamaktadır. Daha sonra örgüt içerisinde kabul görür zamanla birlikte ise, toplumun kabul ettiği bir kavram haline gelir. Yeniliğin devamı açısından ürün ve hizmetlerin kabul görmesi gerekmektedir. (Tuan ve Venkatesh, 2010, s.150). Buna bir örnek vermek gerekirse, Graham Bell'in 1876 yılında yakınında olmayan bireylerle ses aracılığıyla iletişim kurmak istemesi ve sonucunda telefonu icat etmesi önemli bir buluştur. Zaman içerisinde telefonun toplum tarafından kabul görmesi bireyleri daha iyi olanı geliştirmeye yönlendirmiş ve akıllı telefonların elde edilmesine olanak tanımıştır.

Yenilik kavramının önem ve tanımına ilişkin birçok farklı bakış açısı mevcuttur. Örgütler açısından bakıldığında, büyüme ve gelişmenin sürdürülebilir bir hale getirilerek karlılığının artırılmasını ifade etmektedir. Çalışanlar için, zihinsel becerilerini daha fazla kullandıkları ve bunun sonucunda maaşlarının daha fazla olduğu bir çalışma sistemini ifade etmektedir. Müşteriler için, hayat görüşlerini daha iyi bir şekilde devam ettirebildikleri daha kaliteli ve daha iyi hizmetleri kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Ekonomik yapının tamamı açısından ise, refahı temsil eden daha büyük üretken bir yapıyı kapsamaktadır (Ramadani ve Gerguri, 2011, s.101-110).

### **Bireysel Yenilikçilik Tanımı**

Yenilik, mevcut olanakların ve nesnelerin yetersiz olması sonucu bir şeyleri değiştirme isteğinden kaynaklanmaktadır (Akalın, 2007, s.485). Yeterli olmayan olanaklar doğrultusunda, yeni ihtiyaçların fark edilmesi ve o ihtiyacın giderilmesi amacıyla harekete geçilmesi yenilik anlamında faaliyete geçildiğinin göstergesidir (Tolba ve Mourad, 2011, s.3). Yeniliği başlatmak ise, çoğunlukla bireylerin yeniliğe karşı istekli olması, teknolojiye ve yeni şeyler denemeye eğilimli olması gibi özelliklerini ifade eden bireysel yeniliğe dayanmaktadır (Lin ve Filieri, 2015, s.159).

Yeni durum ve olaylara uyum sağlayabilme, yeniliği kabul etmenin yanı sıra gerektiği durumlarda risk alabilmek bireysel yenilikçiliği ifade etmektedir (Korucu ve Olpak, 2015, s.115). Sorunların belirlenmesi, yeni fikirler ve sorunlar karşısında çözümler üretilmesi veya geliştirilmesi şeklinde de ifade edilebilmektedir. Bireysel yenilikçiliği, farklı uygulamalar ve bireysel tutumlara sahip olacak şekilde fikir üretme, geliştirme ve uygulama şeklinde üç aşamalı bir süreç şeklinde de özetlenebilir (Scott ve Bruce, 1994, s.581).

Bireyler sahip oldukları yetkinlikler bakımından yenilikçiliği uygulayabilme ve uyum sağlayabilme noktasında birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bazı bireyler herhangi bir yeniliğe daha çabuk uyum sağlarken bazı yeniliklere geç uyum sağlayabilir. Aynı şekilde, yenilik karşısında risk alabilen/alamayan bir yapı gösterirken, yenilikçiliğin getirdiği değişime çok veya daha az istekli olabilir (Işık ve Türkmenadağ, 2016, s.74). Bunun sebebi bireylerin yaş, yaşadıkları bölge, sosyal sınıf, etnik köken, kültür yapıları, sosyo-ekonomik veya bireysel yapıları olabilir.

Yeniliği uygulayabilen bireyler, genellikle özgün bir fikir ve bakış açısına sahip olmakla birlikte aynı zamanda yeniliğin neden olduğu karmaşıklıklar karşısında başkalarından bağımsız bir şekilde yenilikçi karar alma özelliği sergilerler (Işık ve Meriç, 2015, s.5). Ek olarak, bireylerin düşünce yapılarının yaratıcı olması, yüksek özgüvene sahip olmaları, öğrenme düzeyleri ve eğitim gibi bütün süreçler bireysel yenilikçiliği uygulama ve benimseme açısından önem arz etmektedir.

Bireysel yenilik bireylerin yenilikçilik seviyeleri ve yenilikçiliği kabul etmeleri şeklinde özetlenebilmektedir. Bireylerin geçmiş yaşamları, bireysel farklılık ve özellikleri, değişime karşı tutumları, risk alabilme düzeyleri gibi bireysel özelliklerindeki farklılıklar nedeni ile bireysel yeniliği yenilikçiler, öncüler, sorgulayıcılar, kuşkucular ve gelenekçiler olmak üzere beş kategori içerisinde değerlendirmek mümkündür (Kılıçer ve Odabaşı, 2010, s.151).

## Bireysel Yenilikçilik Özellikleri

Bireylerin çalıştıkları örgütleri rekabetçi tutabilmeleri için, örgütteki pozisyonlarından bağımsız olarak yenilikçilik özellikleri taşıması önemlidir. Çünkü, yenilikçi ürün üretmenin yanı sıra mevcut süreçlerin iyileştirilmesi, maliyet avantajı ve verimliliği arttırmak gibi her alanda yapılacak yenilikler örgüte fayda ve kazanım sağlamaktadır. Bireylerin gelişimleri bakımından denemek, deneyim kazanmak ve yenilikçi olmak önemlidir. Bu kapsamda örgütlerde yenilikçi davranış ve yaklaşımların denenmesi bireylerin yenilikçilik özelliklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bireysel özellikleri değişmeyen özelliklerini kapsamaktadır. Buna bağlı olarak yenilikçi bireylerin bazı özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir.

- ✓ Hedefleri nettir ve genel yol planları süreçle birlikte güncellenebilmektedir,
- ✓ İş birlikçi olmaya meyilleri vardır,
- ✓ Girişimci ve projeleri uygulama özellikleri vardır,
- ✓ Hiyerarşiden bağımsız şekilde düşünebilirler,
- ✓ Yaratıcı bakış açıları vardır,
- ✓ Problem çözebilme yetenekleri gelişmiştir,
- ✓ Motivasyonları yüksektir ve risk alabilirler,
- ✓ Olumsuzlukları pozitif yönde değerlendirebilir ve ilerlerler,
- ✓ Hayal kurabilme özellikleri vardır,
- ✓ Çevre ile sürekli iletişim halinde olurlar,
- ✓ Öz değerlendirmeleri yüksektir. Güçlü ve zayıf yönlerini bilirler,
- ✓ Çalışmaları üretken ve verimlidir,
- ✓ Bağımsızdırlar ve risk almaktan kaçınmazlar.

Yenilikçilik özelliklerine sahip bireyler azimli, hayal güçleri olan, fırsatları kaçırmayan, istekli ve yetenek sahibi kimselerdir. Bireysel özellikleri arasında en önemli sırada sayılabilecek diğer özellikleri özsaygı ve özgüvendir. Bireyin kendisini değerli ve önemli bulması özsaygı iken, olaylar karşısında sorumluluk alması, başarılı olacağına inanması ve kendine güveni ise, öz güveni tanımlamaktadır. Ek olarak, yenilikçi yapıdaki bireyler geleceğe

yönelik beklenti içerisinde olduklarından dolayı dinamik bir yapı sergilemektedirler (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s.61).

Yenilikçi bireyler olaylar karşısında, “daha iyisini nasıl yaparım” sorusunu devamlı kendilerine yöneltirler. Fazla hırslıdırlar. Başarı ve sonuç odaklı hareket etmelerinde hırsları önemli bir nedendir. Yeniliklere çok açık, neden ve nasıl gibi soruların peşinden giden, devamlı deneyen bir yapıları vardır. Öğrenmeye açıktırlar. Her zaman tedbirli olacak şekilde hareket eder ve risklerini bu doğrultuda alırlar.

Yenilikçilik özellikleri bireylerin yeniliği benimseme düzeylerinden ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, yenilikçilik özelliklerinin herkes için aynı olmadığını söylemek mümkündür. Sosyo-ekonomik yapı, yeniliği kabullenme süreci gibi farklılıklar olabilmektedir. Örneğin, yenilikçi grubunda yer alan bireylerin sosyo-ekonomik yapıları yüksek düzeydeyken, gelenekçi grubunda yer alan bireylerin sosyo-ekonomik yapısının düşük olduğunu söylemek mümkündür (Rogers, 2003, s.305-306). Yeniliği benimseme düzeylerine göre bireysel özellikleri üç kategori altında inceleyebiliriz (Rogers, 2003, s.313-317).

Sosyo-ekonomik özellikler; Yeniliği erken ve hızlı şekilde benimseyenlerin eğitim seviyesi, sosyal statüleri ve yükselme imkanları, diğerlerine göre daha yüksektir. Ekonomik yapısı iyi durumda olan bireylerin genel olarak yeniliği daha hızlı benimsedikleri görülmektedir. Çalıştıkları yer bakımından ise, yeniliği hızlı şekilde benimseyenlerin gelişime daha açık yerlerde çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Kişilik yapısı; Yeniliği erken benimseyenler diğerlerine göre daha yüksek empati yapabilme, soyut kavramlarla ve belirsizlikle daha iyi baş edebilme yeteneklerine sahiptir. Aynı zamanda, eğitime ve bilime karşı olumlu tutum sergilemektedirler. Yeniliği erken benimseyenler kadere çok inanmaz ve motivasyonları yüksektir. Olayları hızlı anlama yeteneğine sahiptirler.

İletişim şekli; Yeniliği erken benimseme özelliği gösteren bireyler sosyal çevrelerinde daha katılımcı bir yapı sergileyerek

kuvvetli bağlar kurabilirler. Erken benimseyenler geç benimseyenlere oranla kitle iletişim araçlarını ve kanallarını daha fazla kullanırlar. Bilgiyi arama noktasında yeniliği erken benimseyenler daha aktiftirler ve daha fazla bilgiye sahiptirler. Fikir liderliği yapabilenler genellikle yeniliği erken benimseyen bireylerdir.

### **Bireysel Yenilikçiliğin Önündeki Engeller**

Toplum içerisinde kuşkucu ve gelenekçi bireylerin fazla olmasına bağlı olarak yenilikçiliğin önünde bazı engellerin bulunduğu göz ardı edilemez bir gerçektir. Bireylerin yeniliği reddetmesi veya kabul etmesinde tutumların önemli olduğunu söylemek mümkündür. Yeniliği kabul ettirebilme noktasında fikir geliştirmek ve fikirleri hayata geçirmek olmak üzere iki sürece dikkat etmek gerekmektedir. Bahsedilen iki sürecin iyi yönetilebilmesi için yeniliğin önündeki engeller detaylı şekilde analiz edilmeli ve bu engelleri aşabilmek için alternatifleri bulunan çözümler üretilebilmelidir. Bu kapsamda, yenilikçi olabilmenin önündeki engelleri bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç temel çerçevede incelemek mümkündür.

Bireysel Engeller; Bireyin kendisi ve bireysel özellikleriyle ilgili olan engelleri kapsamaktadır. Bilinmezliğe karşı korku duyulması, alışkanlıklardan vazgeçememe, değişim hakkındaki bilginin yetersiz olması, başarılı olunamayacağına dair düşünce, ileri görüşlü olamama, özgüven eksikliği ve sahip olduklarını kaybetme korkusu gibi etmenler bireysel yenilikçilikleri önündeki en temel engelleri oluşturmaktadır. Yenilik arayışına istekli olan bireyler yenilikleri daha kolay benimsemektedir. Bireylerin yetenek ve potansiyellerini arttıracak uygulamalar bireysel engelleri aşmak için üzerinde durulması gereken hususlardandır. Aynı zamanda bireysel engeller içerisinde bulunan çevrenin de yeniliğe olan bakış açısını etkilemektedir.

Ülkemiz çalışanları açısından bakıldığında, özellikle merkezîyetçi sistemi benimseyen örgütlerde çalışanlar yöneticilerine karşı sorumluluk duyar ve onların isteklerine öncelik verir. Bu

doğrultuda bireylerin yöneticilerine karşı duydukları korkularının bireysel engel olarak tanımlanması mümkündür.

Bireyler yenilik hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarında veya konuyla ilgili araştırma yapamadıklarında yenilik ile ilgili olumsuz düşüncelere kapılabilir ve yeniliğe karşı direnç gösterebilirler. Bireylerin sahip oldukları bilgi birikimleri, iletişim yetenekleri, yeniliklere bakış açıları, yaş, eğitim durumları, gelir düzeyleri, yeniliğe yönelik olarak edindikleri olumsuz tecrübelerin tamamı yenilik karşısında engel oluşturabilmektedir (Maddux 1983). Dolayısıyla, yeniliğe yönelik bilgi ve birikimin az olması bireylerde ön yargıya neden olabilmektedir.

Örgütsel Engeller; Temelde örgütler maliyet ve örgütün sermayesi ile ilgili finansal nedenler, çalışan kalitesi veya sayısı ile ilgili yönetsel nedenlerden ve vergilerden kaynaklı yasal düzenlemeler ile ilgili engellerle karşılaşmaktadır (Yeşil vd., 2010, s.85-86). Örgütsel değişkenler yenilikçilik açısından oldukça önemlidir. Uzmanlaşma, işlevsel farklılaşma, merkezileşme, yönetimin değişime karşı tutumu ve görev süresi, tekniksel bilgi kaynakları, kaynakların esnekliği, iç ve dış iletişim, yönetici yoğunluğu gibi süreç, kaynak ve kültürel etmenleri kapsayan değişkenler yenilikçiliği etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Örgüt kaynaklarının yetersizliği, yönetimin yenilikçilik ile ilgisiz olması ve risk almaktan korkması, çalışanların aynı amaç etrafında buluşamaması, örgütün bulunduğu sektörün yenilikçilik için uygun olmaması, yapılan iş ve meslekte örgütsel engeller arasında yer almaktadır. Aynı zamanda, yenilik hakkındaki düşüncelerin değerlendirilmesinde müşterilerin görüşlerinin göz ardı edilmesi, çalışanlara yenilikçi fikir geliştirebilmeleri için zaman ve mekan gibi uygun imkanların sağlanmaması, örgütteki ceza ve ödüllendirme politikalarının yetersiz kalması, yenilik için gerekli olan bilginin eksik olması, örgüt içerisinde bürokrasinin yüksek düzeyde olması, yeniliğe teşvik edecek lider ruhlu yöneticilerin eksikliği, bilgi paylaşımının sınırlı olması, örgütte uygulanacak

yeniliğin öncelik sırasını belirleyememe gibi unsurlarda örgütsel engeller içerisinde yer almaktadır.

Örgütler karşılaştıkları engeller karşısında yenilik ile ilgili planlarını erteleyebilir veya planlarından vazgeçebilirler. Örgütlerin, teknik araç ve gereçlerini, yasa ve etik değerlerini, sermayesini, maliyet kalemlerini, uzman çalışan kadrosunu, yapacakları yeniliğin müşteriye uyumunu, örgütsel riskleri, alt yapısının uygunluğunu vb. etmenleri örgütsel engelleri yok edebilmek amacıyla dikkate almaları ve bu yönde kullanmaları gerekmektedir (Necadova ve Scholleova, 2011, s.834).

Çevresel Engeller; Bireylerin yenilikçi olabilmelerinde bireysel özelliklerinin yanı sıra, zamanının çoğunu geçirdiği işi, okulu ve içerisinde yaşadığı toplumun özellikleri etkili rol oynamaktadır. Bahsettiğimiz iş, okul veya toplumda yer alan bazı özellikler yenilikçiliği kabullenme ve destekleme noktasında engel oluşturabilir. Her toplumun kendine has sosyal ve kültürel değerleri mevcuttur. Bu değerler, coğrafi konum, iklim, gelenek ve görenekler gibi birçok unsurdan etkilenecek oluşmaktadır. Toplumlar içerisinde bulundukları yapıya göre değerlere sahip olurlar. Sosyo-kültürel, ekonomik ve politik yapıları bireylerin davranış ve tutumlarının yanı sıra yenilikçilik konusunda da farklı şekilde hareket etmelerine sebep olmaktadır. Örnek vermek gerekirse, bazı toplumlar yeniliği çok fazla üretebilirken bazıları yenilikçiliğin gerisinde kalarak sorunları çözme noktasında bilim dışı yöntemlere başvurabilmektedir. Neticede, toplumların sahip olduğu sosyal ve toplumsal kurallar yenilikçiliğin önündeki engeller kapsamında değerlendirilmesi gereken noktalardandır (Ong vd., 2003, s.622).

Yenilikçiliğin ekonomik, kültürel ve sosyal açıdan meydana getirdiği etkilerinin dikkate alınması söz konusu yeniliğin bu alanlara yapacağı katkı açısından önemlidir. Çünkü, bireyler bu yenilikleri sosyal sistem içerisinde ilerleme olarak algılayacaklar ve yeniliği benimseyip yayılmasına katkı sağlayacaklardır (Goldenberg, 2004, s.2). Toplum içerisindeki yapı ve kurallar yenilikçilik karşıtı olduğunda, toplumun üyeleri de genellikle

yenilikçilik karşıtı olmaktadır. Toplumun aile yapısı, yaşanılan yer, politik çevre, iletişim ağları ve kurumsallaşma seviyesi yenilikçiliğe karşıysa, bireylerin yenilikçilik özellikleri de olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Kılıçer ve Odabaşı, 2013, s.249).

## **Bireylerin Yeniliği Benimseme Düzeyleri**

### *Yenilikçiler*

Sahip oldukları özellikleri açısından yenilikleri ilk olarak kabul eden bu grup, sosyal sistemin %2,5'ini oluşturmaktadır. Sosyal sistemin diğer üyeleri tarafından bu grupta yer alan bireyler 'olmayacak şeylerin peşinden koşan, deneyci yapıları olan, akıllı bir karış havada' olan bireyler şeklinde tanımlanmaktadır (Rogers, 1963, s.252).

Yeni fikirler karşısında risk almaktan çekinmeyen, ilk defa ortaya atılan fikirleri denemeyi seven ve topluluk içerisinde ilk olarak yeniliği benimseyen vizyon sahibi olan bireylerdir. Yeniliğin yaygınlaştırılması konusunda önemli rol oynamanın yanında diğer bireyleri etkileyebilme özellikleri vardır (Steele ve Murray, 2004). Bu durumda yenilikçilerin yeni fikirleri denemeye istekli, girişken, risk alabilen ve sürekli yenilik peşinde koşan bireyler olduklarını söylemek mümkündür.

### *Öncüler*

Bireyleri çok yüksek düzeyde etkileyebilen öncüler, sosyal sistemin %13,5'ini oluşturmaktadır. Yenilik hakkında edindikleri tecrübeleri diğer bireylerle paylaşmaktadırlar. Yeniliği önce benimseyen grupta yer almaları sebebi ile, daha sonra benimseyecek olanlara göre riski azaltmakta ve belirsizliği ortadan kaldırmaktadırlar (Robinson, 2009, s.4-6).

Değişimi hızlandırmak için arananlar arasında olan öncüler, yenilikçilere oranla toplumsal düzenin bütünleşmiş parçasıdır. Kendilerine saygı duyulmasına önem verirler ve önder olma özelliklerinin yanı sıra kendilerine olan güvenleri yüksektir. Toplum içerisinde rol model olmaları, kendi içlerinde kurdukları etkileşim sonucunda yeniliğin diğer bireylere ulaşmasını sağlamaktadır

(Rogers, 2003, s.283). Özetle, bu grubu temsil edenler saygın, değişime uyum sağlayabilen, toplumsal yapı içerisinde etkin iletişim kurabilen ve yenilik anlamında diğer bireylere öncülük edebilenlerin olduğunu söylemek mümkündür. Topluma yol gösterirler ve bilgi sağlarlar.

### *Sorgulayıcılar*

Sorgulayıcılar yenilikleri, yenilikçiler ve sorgulayıcılardan sonra benimsemektedirler. Sosyal sistemin %34'ünü oluşturmaktadırlar. Yeniliğe karar verme süreçleri ve yeniliğe karşı tutumları zaman almaktadır. Bu nedenle, yeniliği benimseme noktasında ilk veya son bireyler değildirler (Robinson, 2009, s.4-6).

Risk alma konusunda istekli değildirler. Kitle iletişim araçlarını orta seviyede kullanırlar. Genel olarak yaş, eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik düzeyleri kendi demografik yapılarıyla benzerlik gösterenlerle iletişim kurarlar. Topluluk içerisinde liderlik vasıflarına sahip olmayan bu bireyler yenilikleri benimsemeden önce düşünür ve bu konuda dikkatli davranırlar. Yenilikle ilgili düşündükleri fikirlerin uyumu öncesinde sorgularlar ve sorguladıkları bu fikirleri benimseseler bile fikrin yayılması noktasında çaba sarf etmezler. Özetle, yeniliklere karşı temkinli yaklaşan bu grubun sorgulayıcı yapıları nedeniyle yeniliği benimseme süreçleri uzun sürmektedir. Risk alma konusunda isteksiz ve yeniliklere temkinli yaklaşan grup oldukları söylenebilir.

### *Kuşkucular*

Çoğu bireyin yeniliği benimsemesini bekleyen çekingen yapıdaki kuşkucular, sosyal sistemin %34'ünü oluşturmaktadır. Kuşkucuların yeniliği benimsemesi için yeniliği güvenilir bulmaları gerekmektedir. Örf ve adetler, sosyal kurallar kuşkucuların büyük ölçüde önem verdiği unsurlar arasında yer almaktadır (Robinson, 2009, s.5-6).

Şüpheli ve çekingen bir tutum sergileyen bu grup içinde bulundukları ekonomik koşullar ve toplumun baskısı gibi birçok neden sonucunda yeniliği kabul etmek durumunda kalırlar (Kılıçer,

2008, s.209–222). Bu grupta yer alanlar iletişim araçlarından çok az yararlanırlar ve genellikle kişilerarası iletişimi tercih etmektedirler. Eğitim düzeyleri genellikle düşük, yaş ortalamaları yüksek ve toplumun çoğunun yeniliği benimsemesini bekleyen gruptur. Yenilikleri benimsemelerinde akraba baskısı etkili olmaktadır. Aynı zamanda, yenilik kurallarının açık şekilde belirtilmiş ve belirsizlik içermiyor olması da gerekmektedir.

### *Gelenekçiler*

Yenilikleri en son benimseyen gelenekçiler sosyal sistem içerisinde %16'lık kısmı oluşturmaktadır. Sosyal sistemde yer alan diğer bireylere göre gelenekçiler, geleneksel değerlere sahip olanlarla yaptıkları iletişimleri ve geçmişteki olayları kaynak olarak görmektedirler. Yeniliğe karar verme süreçleri çok yavaş olduğundan, sosyal sistemdeki diğer bireyler çoktan başka bir yeniliğe geçme aşamasındadır (Robinson, 2009, s.6).

Yenilikleri en son benimseyenlerdir. Geleneklerine bağlı olmaları ve kendilerini toplumdan soyutlamaları en belirgin özellikleridir. Geleneksel yapıdaki bireylerle gerçekleştirdikleri iletişimler ve geçmişteki olaylar yenilikçi yapı sergileme aşamalarını etkilemektedir. Yeniliği benimseme ve sergileme noktasında çok yavaş oldukları için onlar bunu kullanmaya başladığında diğer bireyler çoktan farklı bir yeniliği kullanmaya başlamış veya benimsemiş olacaktırlar. Bu duruma bir örnek vermek gerekirse, “Araçla yolculuk sırasında yenilikçi yapıdakiler sürekli ilerleyen yoldaki değişimlere uyum sağlayıp/odaklanırken, gelenekçi yapıdakiler gözlerini hep dikiz aynasına çevirmektedir (Rogers, 1963, s.253). Değişime karşı olan önyargıları yenilikleri en son benimsemelerine neden olmaktadır.

### **1.3. Örgütsel Çeviklik**

#### **Örgütsel Çeviklik Kavramı**

Disiplinler arasında gelişimini devam ettiren örgütsel çeviklik kavramı ilk olarak, ABD’de Lehigh Üniversitesinde bulunan, Lacocca Enstitüsünde Goldman vd., (1995) tarafından

“çevik üretim” olarak ortaya atılmıştır (Sharp vd., 1999, s.156). “21st Century Manufacturing Enterprise Strategy” isimli raporda içinde bulunulan durum tespit edilerek bu yönde öneriler geliştirilmiş ve sunulmuştur. Raporda aşağıda yer alan üç önemli nokta üzerinde durulmuştur (Kasap ve Peker, 2009, s.63).

- ✓ Değişimin etkisi ile üretimde yeni bir rekabet çevresi oluşmaya başlamıştır.
- ✓ Rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler, yüksek kalitede ürünler üretmek ve özellikle kişiselleştirilmiş ürünlere yönelik talebe hızlı bir şekilde cevap vererek müşteri memnuniyeti yaratmak durumundadırlar.
- ✓ Örgütler çevik olabilmek için, teknolojiadaki esneklik karşısında yeterli bilgi birikimine sahip motivasyonu yüksek ve yetkinlik sahibi çalışanları bünyesinde bulundurmalıdır. Örgüt içerisindeki bütün çalışanlar yetkilendirilmeli ve birbirleri ile iş birlikçi şekilde hareket etmelidirler. Bu iş birlikçi yapının hem örgüt içerisinde hem de örgütler arasında oluşturulması gerekmektedir.

Örgütsel çeviklik, örgütlerin pazarlama tekniklerini, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerini vb. yeniden tasarlaması sürecidir. Bu süreç çevrenin getirmiş olduğu değişimlerden kaynaklanmaktadır. Değişiklikler temelde, müşteri ihtiyaçları, rekabette öncü olmak, pazarın talebi, teknoloji gibi etmenlere dayanmaktadır. Bahsedilen etmenler çeviklik için en önemli teşvik edici unsurlardır. Çeviklik kavramına ilişkin literatürde birçok farklı tanım yer almaktadır. Tanımların hepsi birbirini tamamlar niteliktedir. Ortak nokta ise, iş hayatındaki hız ve değişim fikridir. Çeviklik kavramını zamanında cevap vermek ve değişiklikleri kullanarak onları fırsata çevirmek şeklinde iki unsur etrafında ele almak mümkündür (Demirkıran ve Korkmaz, 2022, s.464).

Sürekli değişen ve gelişen bir ortamda örgütlerin dinamik bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmeleri iş hayatı ve akademik hayat başta olmak üzere tartışılan önemli konular arasında yer almaktadır. Örgütler hayatta kalabilmek ve dinamik bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmek için birçok konu üzerinde

durmuşlardır. Bunların bazıları, yeniden yapılanma, personel güçlendirme, esnek yapılanma, ağ meydana getirme, sanal örgütler oluşturma, çevresiyle etkileşimde olan açık sistemler, öğrenen örgütler ve performans geliştiren örgütlerdir. Örgütlerin sürekli değişen ve belirsizlik barındıran ortamda varlıklarını devam ettirebilmek için önerdikleri bahsi geçen çözümler literatür kapsamında, uyum sağlayan örgüt, esnek örgüt ve çevik örgüt yapısını ifade etmektedir (Sherehiy vd., 2007, s.445).

Bu kavramların tanımları ve boyutları hakkında belirsizlikler bulunmaktadır. Temel anlamda değişimlere uygun olacak şekilde tepkiler ortaya koyma veya değişime uyum göstermeyi ifade eden bu kavramlar, kimi araştırmacı ve uygulayıcılara göre kesin ve net şekilde birbirinden ayrılırken, kimilerine göre birbiri yerine kullanılabilir. Araştırmacıların 1960 ve 1970’li yıllarda uyum sağlama (adaptivity) kavramı 1980’li yıllarda ise, esneklik (flexibility) kavramı üzerinde durduğu görülmektedir. 1990’lı yıllarda artık rekabet ve belirsizlik ortamı ile baş etmek için çevik üretime dayanan yeni stratejiler ileri sürülmeye başlanmıştır. Fakat üretimde ortaya atılan bu kavram yazılım geliştirme, bilgi içeren teknolojiler, tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda da birçok araştırmacı tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Çeviklik kavramı yazılım endüstrisinde kullanılması sonucunda yaygınlaşmaya başlamış ve bu alanda da Design Thinking, Scrum ve Kanban gibi metotlar aracılığıyla günlük ayak üstü toplantılar ve geriye dönük proje geliştirme gibi uygulamalar ortaya çıkmıştır (Zerfass vd., 2018, s.7).

### **Örgütsel Çeviklik Kapsamı**

Araştırmacıların birçoğu çevikliği ön görülemeyen büyük değişikliklerin neden olduğu tehditlere olumlu yanıtlar üretebilen ve fırsatları etkin şekilde kullanabilen yetenek şeklinde ifade etmektedir. Bu sebepten, çevikliğin olmaması örgütlerin fırsatları değerlendirememesi başta olmak üzere önemli kayıplara neden olmaktadır.

Çeviklik kavramının örgütler tarafından nasıl tanımlandığına ve anlamlandırıldığına bütünsel bir bakış açısı geliştirebilmek için örgütlerin dışsal ve içsel tetikleyicilerine değinmek gerekmektedir. Örgütlerin dış çevresinde gerçekleşen gelişmeler ve faaliyetleri onların fırsat ve tehditleri şeklinde ifade etmek mümkündür. Teknolojideki değişimler, pazarın talep oranı, politik ve toplumsal anlamda meydana gelen bütün değişimler dışsal tetikleyicileri oluşturmaktadır (Zerfass vd., 2018, s. 7-8).

Rigby ve arkadaşları (2018), çevik örgüt yapısına geçişin bir süreç olduğunu ve bu süreçte izlemeleri gereken adımları aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir.

- ✓ Riskleri göze alırken iş fırsatlarını da göz ardı etmemek.
- ✓ Oluşabilecek her türlü sonucun sorumluluğunu almak.
- ✓ Özerk bir çalışma prensibi oluşturmak.
- ✓ Çevik olan her türlü prensip, uygulama ve değerleri kendi bünyesinde uygulamak için kararlı ve net olmak.
- ✓ Alıcılar ile yakın ve hızlı şekilde iletişim kurabilecek kadar yetkin olmak.
- ✓ Hızlı prototipler oluşturmak aynı zamanda geri bildirim anlamında da hızlı bir yapıyı örgüt bünyesinde meydana getirebilmek.
- ✓ Ekip çalışmasının adaptasyonunu sağlayacak ve meydana gelebilecek engelleri ortadan kaldırabilecek bir üst yönetim desteğini oluşturabilmek.
- ✓ Endüstri toplumlarında örgütün büyüklüğü ve etkinliği çalışan sayısına göre değerlendirilmekteydi. Fakat günümüzde örgütün çevikliği ile değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, örgütler amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda artık çalışan sayısından ziyade çevikliğe önem vermektedir (Sağır ve Ekrem, 2020, s.117).

## **Örgütsel Çevikliğin Özellikleri**

2001 yılında Utah'ta 17 katılımcı ile gerçekleştirilen toplantı neticesinde ortaya çıkan bildiride çevik yöntemlerin ana değerlerinin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Bu noktada çeviklik felsefesinin

değerleri incelendiğinde, dürüstlük, değişime açıklık, ekip ruhu, cesaret, gönüllülük, saygı, müşteri odaklılık, etkin iletişim, devamlılık, sadelik/yalınlık, etkinlik/verimlilik ve kendi kendini yönetme ifadeleri üzerinde durulduğu görülmüştür. Tüm çeviklik yapıları bu değerler etrafında kurulmaktadır. Temelinde, çeviklik süreci yalnızca bireysel çalışmalardan ekip çalışmalarına geçilmesi ya da süreçlerin sadeleştirilmesi değil, bütünsel bir kapsamda kültürel dönüşümün gerçekleştirilebilmesidir. Örgütlerin çekirdek değerlerini yukarıdaki şekilde düzenleyebilmeleri ve dönüştürebilmeleri için tüm çalışanların ortaklaşa bir çaba sergilemesi gerekmektedir. Bu sürecin uzun vadeli ve çevik bir örgüt kültürü gerçekleştirme süreci olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel çevikliği belirleyen temel özellikleri esneklik, cevap verebilirlik, değişim kültürü, hız, uyum ve düşük karmaşıklık, özel ve kaliteli ürünler, temel yetkinlikleri harekete geçirebilme şeklinde özetleyebiliriz (Sherehiy vd., 2007, s.457). Bu özellikler aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

#### Esneklik

- ✓ Ürün modellerinin esnek olması,
- ✓ Üretim sistemlerinin esnekliği,
- ✓ İş gücü esnekliği,
- ✓ Esnek örgüt yapı ve uygulamaları,
- ✓ Örgüt esnekliği,
- ✓ İş stratejilerinin esnekliği.

#### Cevap Verebilirlik

- ✓ Müşteri istek ve taleplerindeki değişimlere cevap verebilme,
- ✓ Pazarda ve iş ortamında oluşan değişimlere cevap verebilme,
- ✓ Çevresel ve sosyal problemlere cevap verebilme,
- ✓ Örgütün amaçlarının değişimlere düzenlenebilirliği

#### Değişim Kültürü

- ✓ Yenilik ve öğrenmeyi desteklemek,
- ✓ Sürekli iyileştirme, öğrenme ve çalışan eğitimi,
- ✓ Değişim yönetimi,

- ✓ Teknoloji, farklı fikirler ve değişimlere karşı olumlu tutum sergileme,
- ✓ Örgüt sorumluluklarındaki değişim.

#### Hız

- ✓ Görev ve işlemleri öğrenerek mümkün olan en kısa zamanda gereken değişikliği yapmak,
- ✓ Üretim, faaliyet ve ürün/hizmet teslim süresindeki hız,
- ✓ Öğrenme ve değişime uyum süresi.

#### Uyum ve Düşük Karmaşıklık

- ✓ Örgüt içi ve örgütler arası uyum,
- ✓ Örgüt, teknoloji ve insan uyumu,
- ✓ Farklı teknoloji, yetenek ve becerilerin uyumu,
- ✓ Örgütün ve örgüt çalışanlarının düşük karmaşıklığı,
- ✓ Tedarikçiler, ürünler ve süreçler arasındaki etkileşimin gelişmiş olması,
- ✓ Zahmetsiz ve kolay değişim süreci,
- ✓ Farklı örgüt yapıları ve sistemler arasındaki malzeme, bilgi ve iletişim akışı.

#### Kaliteli ve Özelleştirilmiş Ürünler

- ✓ Yüksek bilgi içeren ve katma değerli ürün/hizmetler,
- ✓ Ürünün ömrü süresince kalite,
- ✓ Tek seferde doğru karar,
- ✓ Geliştirme döngü süresinin kısalığı,

#### Temel Yetkinlikleri Harekete Geçirme

- ✓ Çoklu girişim yetenekleri,
- ✓ Kopyalanması zor olan iş uygulamaları geliştirme,
- ✓ Ortaklıkları hızlı oluşturma,
- ✓ Tedarikçi ve müşterilerle yakın ilişki,
- ✓ Yüksek oranda yeni ürün tanıtımı yapmak,
- ✓ Bilgi ve beceri artırıcı teknolojiler.

Örgütsel çeviklik özellikleri, üst düzey yönetim tarafından örgüt hedefleri şeklinde belirlenebilir ve tüm örgüt çalışanlarının uygulayabildiği duruma getirilebilir. Çevik örgüt yapısına sahip olabilmek için bahsedilen temel özellikler örgütlerin en önemli yönlerine yansıtılmalıdır. Çeviklik kavramı birçok araştırmacı

tarafından incelenmiş ve her bir araştırmacı kavramın özellikleri ile ilgili farklı yaklaşımlar öne sürmüştür. Öne sürülen bazı yaklaşımlar aşağıda yer almaktadır.

Goldman vd. (1995), çevik örgüt yapılarının yenilikçi, personel güçlendirme, yerinden yönetim, esnek teknolojileri kullanmak, sürekli öğrenme, müşteri portföyünü arttırmak gibi özelliklere sahip olduğundan bahsetmektedir. Aynı zamanda çeviklik uygulamalarını dört ana kategori şeklinde özetlemektedir. Bunlar, iş birliği yapmanın yanı sıra rekabeti arttırmak, müşteri sayısını arttırmak, değişimin meydana getirdiği belirsizlik durumlarını yönetebilmek ve insan veya bilgileri kullanabilmektir.

Gunasekaran (1999), örgütlerde çevikliğin uygulanabilmesi noktasında dört ana boyut çerçevesinde esneklik ve uyumluluğun sağlanabilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu dört ana unsur ise, stratejiler (sanal örgüt, tedarik zinciri vb.), teknolojiler (araç/gereçler ve bilgi teknolojileri), insanlar (personel güçlendirmesi, yönetimin desteği, motivasyon, eğitimler vb.) ve sistemler (üretim planlaması, koordinasyon, denetim vb.)'den oluşmaktadır.

Yusuf vd. (1999), çevik örgüt yapılarının değişimin oluşturduğu belirsizlik karşısında tepki verebileceği, dayanışma ve iş birliğinin hakim olduğu, teknolojinin etkin kullanıldığı, ürün ve hizmetlerin yüksek kalite içeren katma değerli ürünler olduğu üzerinde durmuştur. Hız, esneklik, yenilikçilik, kalite, kar ve dinamiklikten oluşan altı kavramın rekabette önemli olduğunu vurgulamışlardır. Örgütlerin temel yetkinliklerin yönetimi, sanal girişim, kurumsal bilgi yönetimi ve yeniden yapılandırma yeteneklerine sahip olması gerekliliği üzerinde durmuşlardır.

Sharifi vd. (2001), dört çeviklik yeteneği olduğundan bahsetmektedir. Bunlar, cevap verebilirlik, yetkinlik, hız ve esneklikten oluşmaktadır. Örgüt, çalışanlar, teknoloji, bilgi sistemleri ve yeniliğin ise, çevikliği sağlama noktasında kullanılan bazı unsurlar oldukları üzerinde durmaktadır.

Breu vd. (2001), örgütün değişime yanıt verebilme becerisi, yeteneklerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, karar alma süreçlerinin her aşamasına çalışanların da dahil edilerek personel güçlendirmenin sağlanması, bilgiye erişebilme yeteneği, iş birliği, sanal örgütler, iş süreçlerinde uyumun ve akışın sağlanması, mobil teknoloji gibi özelliklerin çevik örgüt yapısına işaret ettiğini belirtmişlerdir.

Kassim ve Zain (2004), örgütlerin müşteri sayısını arttırmak, değişimi yönetebilmek, rekabette öncü olabilmek için iş birliği yapmak, özellikle insan kaynakları başta olmak üzere örgütün tüm kaynaklarını etkin kullanabilmek ve tüm bunları bilgi sistemleri ile teknolojiye uyumlu şekilde yürütebilmek gerekmektedir.

Lin vd. (2006), cevap verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hızın örgütsel çeviklik yeteneklerini oluşturduğunu, iş birliğine dayalı ilişkiler (strateji), süreçlerin uyumu (kuruluş), bilgilerin uyumu (altyapı), müşteri veya pazarlama duyarlılığı (mekanizma)'nın ise, çeviklik sağlayıcı/destekleyici olduğundan bahsetmektedir.

Barrand (2006), müşteri odaklılık, değişim kültürü, küresellik, iş birliği, yenilik, beklenti ve insan yapısında bulunan karmaşıklığın çevikliğin sahip olduğu yedi ilke olduğu üzerinde durmuşlardır.

Örgütsel çeviklik kavramı hakkında genel olarak esneklik, hız ve değişim gibi kavramlardan bahsedilmiştir. Fakat bu kavramlar sürekli ayrı boyutlar şeklinde ele alınmıştır. Bu doğrultuda, üreticilere yol gösterici olabilmesi adına örgütsel çeviklik yetenekleriyle ilgili bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, çevik örgüt yapısının uygulanabilmesi için üç unsurdan oluşan örgütsel çeviklik modeli şeklinde adlandırılmıştır. Modeldeki üç unsur çeviklik sürücülerini, çeviklik yetenekleri ve çeviklik sağlayıcılarıdır (Sharifi ve Zhang, 1999, s.11; 2001, s.775).

Çeviklik Sürücülerini: Birtakım etkenler değişimi zorunlu kılmaktadır. Örgütleri iş çevresindeki değişikliklere maruz bırakan baskılar çeviklik sürücülerini ifade etmektedir. Örgüt stratejisine

çevikliğin dahil edilerek iş ortamında yeni bir konuma ulaştırmayı hedefleyen öncüller şeklinde ifade edilmektedir.

**Çeviklik Yetenekleri:** Örgütlerin değişikliklere anında ve olumlu şekilde yanıt verebilmeleri için gereken yetenekleri ifade etmektedir. Çeviklik yetenekleri dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; cevap verebilirlik, hız, esneklik ve yetkinliktir.

**Çeviklik Sağlayıcıları:** Çeviklik yeteneklerinin örgüt bünyesinde bulundurulabilmesi için gerekli olan tüm araç/gereç veya beşeri unsurları ifade etmektedir. Çeviklik sağlayıcılar, uygulama, yöntem, araç/gereç, örgüt, teknoloji, insan ve yenilik unsurlarından meydana gelmektedir.

**Tablo 1: Örgütsel Çeviklik Modeli**

| <b>Çeviklik Sürücülerini</b> → | <b>Çeviklik Yetenekleri</b> ← | <b>Çeviklik Sağlayıcılar</b> |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Çeviklik İhtiyacı              | Cevap Verebilirlik            | Uygulama                     |
| Çevik Olabilme Stratejisi      | Yetkinlik                     | Yöntem                       |
| Çeviklik Stratejisi            | Esneklik                      | Araç/Gereç                   |
|                                | Hız                           | Örgüt                        |
|                                |                               | Teknoloji                    |
|                                |                               | İnsan                        |
|                                |                               | Yenilik                      |

**Kaynak:** Sharifi ve Zhang (1999, s.11; 2001, s.775).

Teknoloji örgütleri kapsamında tabloyu incelemek gerekirse, bu örgütler doğaları gereği çevik olmak durumundadırlar. Çevikliği gerçekleştirebilmek için öncelikle belirledikleri stratejik hedef ve amaçlarına uygun şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Yani çeviklik sürücülerini etkin yönetebilmelidirler. Çeviklik sürücülerini etkin şekilde yönetebilmeleri için örgüt bünyesinde bulundurması gereken dört temel yetenek vardır. Bu dört temel yetenek kapsamında çeviklik sağlayıcılar çeviklik sürücülerini birbiri ile bağlantılı olacak şekilde süreci yönetebiliyor olmalıdır. Sonuç olarak, teknoloji firmalarında çalışan bireyler (çeviklik sağlayıcılar) vb. oluşturulan stratejileri (çeviklik sürücülerini) gerçekleştirme noktasında çeviklik yeteneklerini en üst düzeyde kullanmak durumundadır.

## Örgütsel Çevikliğin Boyutları

### *Yetkinlik*

Günümüzde örgütlerin var olan yeteneklerini geliştirmesinin yanı sıra bu yeteneklerini hareketli tutması gerekmektedir. Örgütler değişen çevre koşullarına uyum sağlarken fırsatları değerlendirerek özellikle taklit edilemeyen yeteneklerini sürekli geliştirmelidirler. Bunu gerçekleştirirken de hızlı ve esnek bir yapı sergilemek durumundadırlar. Dolayısıyla yetkinlik kavramını, örgütün aynı anda hız, cevap verebilirlik ve esneklik yeteneklerini kullanabilmesi şeklinde ifade edebiliriz (Çetinkaya ve Akkoca, 2021, s.71).

Örgütler belirsizliğin var olduğu dinamik dünyada, rutin yetenekleri ile hayatta kalmakta zorluk yaşayacaktırlar. Dolayısıyla, örgütler farklılık yaratmak için rutin yeteneklerini sürekli olarak gözden geçirmeli, geliştirmeli ve yenilik katmalıdırlar. Dış dünyada gerçekleşen yenilikleri örgütlerine uyarlama noktasında yeterli yetkinliği sergileyebiliyor olmak durumundadırlar.

### *Esneklik*

Örgütün personel, makine ve teçhizat, teknolojisi ve iç yapısı gibi bütün süreçlerinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını zamanında yerine getirebilmek için farklı süreçleri ve yolları kullanabilme yeteneğidir. Bahsedilen esneklik hızdan ziyade örgütün farklılıkları ve yenilikleri uyarlayabilme yeteneğidir (Akkaya vd., 2019, s.25).

Esneklik ve çeviklik kavramları birbiri ile karıştırılmaması gereken iki farklı kavramdır. Esneklik, örgütün içine odaklanmış bir yetkinlik iken, çeviklik örgütün dışına odaklı dinamik bir yetenektir (Uğurlu vd., 2019, s.94).

Belirsizliğin yoğun olduğu çevre ve endüstri ortamında örgütler her türlü duruma yönelik önlemler geliştirmeli ve kendisini güncel tutabilmelidir. Belirsizlik durumuna yönelik örgütün bir stratejiden, görevden veya işten diğerine geçebilme şeklindeki alacağı önlemler örgütün esneklik yetkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Esneklik yetkinliği yüksek olan örgütler çevreyi iyi şekilde analiz

eder ve bu yönde tüm süreçlerini yeniden yapılandırarak köklü değişimlere uyum sağlayabilirler.

### *Cevap Verebilirlik*

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrelerinde meydana gelen değişimleri algılamalı, öngörmeli ve bu değişimlere hızlı ve zamanında cevap verebilmelidir. Cevap verebilirlik, sürekli değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarına zamanında yanıt verebilme yeteneğidir (Biçer, 2021, s.127). Bu sayede örgütler değişimin beraberinde getirebileceği olumsuz etkileri yok edebilmektedirler.

Pazarda meydana gelen değişimler karşısında aksiyon alabilme yeteneğidir. Aynı zamanda değişikliklerin pazara etkisini algılama ve bu değişiklikleri avantaja çevirerek örgütü değiştirebilme yeteneğidir. Değişiklikleri reaktif ve proaktif şekilde tanımlayıp karşılık verebilme yeteneği şeklinde ifade edilebilir (Shahaei, 2008, s.17).

Pazar koşullarında, iç ve dış çevrede, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki vb. değişimlere örgütler doğru zamanda ve yerinde cevap vermelidirler. Değişimler karşısında doğru ve yerinde cevap verebilen örgütler rekabette avantaj sağlayabilirler. Bunun için ise, örgütün çevik olması ve dolayısıyla çeviklik yetkinliklerinden olan cevap verebilirlik yeteneğini etkin olarak kullanabiliyor olması gerekmektedir.

### *Hız*

Örgütün çevik örgüt yapısı dahilinde değerlendirilebilmesi için gerekli olan tüm faaliyetlerin en kısa süre içerisinde tamamlanması yeteneğidir. Görev ve işlemlerde yapılacak yeniliklerin aynı zamanda öğrenme süreçlerindeki tüm faaliyetlerin en kısa sürede gerçekleştirilmesi sürecidir (Sherehiy vd., 2007, s.457).

Gelişen dünyadaki ve teknolojiye yeni yenilikleri fark ederek değişimi analiz etmek ve bu doğrultuda müşteri talepleri ile pazar arasında gerçekleşmesi gereken faaliyetleri en kısa sürede anlama ve bu faaliyetleri uygulayabilme yeteneğidir (Mathiassen ve Pries-

Heje, 2006, s.116). Örgütlerin uygun teknolojiyi kullanması ve bu teknolojiyi tüm iş süreçlerine yayarak hızlı bir şekilde harekete geçebilmesi diğer örgütlerle aralarında olan rekabet açısından da son derece önem arz etmektedir. Çevik örgütler varlıklarını sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek için, müşteri taleplerini ön plana alırlar ve bu talepleri rakiplerinden önce piyasaya sürmeye çalışırlar. Dolayısıyla, hız kavramı örgütlerin etkileşiminde ve müşterilerin değişimle beraber farklılaşan taleplerine en kısa sürede yanıt verebilmek açısından önemlidir. Özetle hız, örgütte yapılması gereken işleri en kısa şekilde gerçekleştirme davranışıdır.

### **Örgütsel Çevikliğin Kısmi Stratejik Analizi**

#### *Örgütsel Çevikliğin Üstün Yönleri*

Günümüz dünyasındaki hızlı gelişim ortamı her geçen gün rakip sayılarında artışa sebebiyet vermektedir. İş ortamları, müşteri talepleri ve teknolojik dünyanın hızlı değişimi rekabet edebilme şartlarında da değişikliğe sebep olmuştur. Bahsedilen zorlu çevreyi yönetebilmek mevcuttaki uygulama ve yöntemlerle güçleşmiş, bu nedenle yeni yöntem ve fikirlere ihtiyaç duyulmuştur. Çeviklik kavramı ise, yeni yöntem ve fikirlere duyulan ihtiyaç sonucunda meydana gelmiştir (Kasap ve Peker, 2009, s.57).

Son zamanlarda iş dünyası sürekli değişim ve dönüşüm şeklinde ifade edilmektedir. Değişim hızının yanı sıra değişen aktörlerin çokluğu da VUCA kavramını günümüzde önemli hale getirmektedir. Uluslararası ekonomik birleşmeler, politik değişkenlikler, yenilik gücünün artması, yıkıcı iş modelleri, değişen düzenlemeler ve günlük hayatın liberalleşmesi gibi faktörler VUCA (değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık, muğlaklık) ortamını oluşturmaktadır. İletişim ağlarının ucuz, kolay ve hızlı olması örgütleri ulusal pazarların yanı sıra uluslararası pazarlarda da hızlandırmakta ve verimliliği arttırmaktadır. Söz konusu tüm bu gelişmeler dünyayı etkisi altına almıştır. Dünyadaki tüm bu değişimler örgütsel değişimi de zorunlu hale getirmiştir. Örgütler değişim vasıtasıyla tüm süreçlerinde maksimum fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel çeviklik barındırdığı birçok yetkinliği ile

söz konusu faydayı sağlamada önemli bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler değişim ve dönüşüm zamanında, hızlı şekilde değişemez ve zorlanmadan tam olarak ihtiyaçlarını gerçekleştiremeyebilirler. Bu durum “Rigor Mortis” paradigması olarak adlandırılmaktadır. Bu ismi, her canlıda ölümden sonra meydana gelen sertleşme, şekil değiştirme imkanı bulunmayan ölüm katılığı olarak da adlandırılan organizmadan almaktadır. Örgütlerin değişikliğe gidememesini ifade eden kavram hem çalışanlar hem de örgütler açısından potansiyel bir tehdit unsurunu ifade etmektedir. Tek bir bölüm olarak değil de, tüm örgütün çevresel değişimlere uyum gösterememesi, ürün/hizmetlerinde, teknolojisinde, iş yapış şekillerinde veya örgütün stratejisinde değişim yapamaması, örgütün bir nevi katılaştığını göstermektedir (Koçel, 2005, s.692- 693). Örgütsel boyutun yanı sıra bireysel anlamda da olabilen “RigorMortis” potansiyeline ilişkin örgüt yönetimine büyük görev düşmektedir. Örgütler Rigor Mortis’e karşı önlemler alarak eğilime yönelik farkındalık oluşturabilir. Bu kapsamda bakıldığında Rigor Mortis örgütsel çevikliğin tersine eylemler gerçekleştiren örgütleri işaret etmektedir. Örgütsel çevikliğin avantajları kısmında böyle bir konuya değinmemizin sebebi ise, örgütlerin çevikliği gerçekleştirme noktasında karşılarına engel olarak çıkan bir kavrama kısaca değinmektir. Bu açıdan baktığımız zaman örgütsel çevikliğin hızla değişen çevresel ortamda örgütler için ne kadar önem taşıdığını anlamak mümkündür.

Yeni dünya düzeninde, örgütler değişen makro ve mikro çevreye uyum sağlamak durumundadırlar. Bu sebeple, örgütlerin şartları hızlı algılayarak, analiz etmesi ve bu şartlara uygun stratejiler geliştirerek harekete geçmeleri gerekmektedir. Örgütlerin söz konusu değişen çevreye yanıt verebilmesi noktasında örgütsel çeviklik uygulanabilecek en önemli ve etkin yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, örgütsel çeviklik örgütlere var olan durumu anlayabilmek için bilgi toplama ve analiz edebilme imkanı sağlar. Aynı zamanda, var olan duruma uygun yapı, donanım ve strateji geliştirebilme imkanı da sağlar.

Çevikliği benimseyen örgüt yapıları çalışanlarını daha az hiyerarşik yapıya maruz bırakarak farklı alanlarda da onlara gelişim olanağı sunmaktadır. Dolayısıyla, çalışan bağlılığı artmaktadır. Bu sayede yetkinlik bakımından donanımlı yeni nesil insan kaynağının örgüte kazandırılması noktasında avantaj elde edilmiş olacaktır. Çeviklik çalışan bağlılığı sağlarken, aynı zamanda yeni nesil yeteneklerin örgüte kazandırılmasından çalışan mutluluğuna kadar her aşamaya katkı sağlamış olacaktır (Biçer, 2021, s.124).

Örgütsel çeviklik farklı yöntem ve bileşenleri kapsayan bir süreçtir. Önemli amaçlara ulaşmada tutarlı kararlar alabilmeyi sağlar. Belirsizlikler karşısında esneklik göstererek hızlı çözümler üretir ve stratejilerini değişen piyasa şartlarına göre sürekli güncel tutabilmektedir. Beklenmedik değişimleri fırsata dönüştürmek gibi birçok yarar sağlamaktadır. Tüm bu yetenekleri çalışanlarına kazandırarak değişime hızlı şekilde uyum sağlayan çalışanlar yetiştirilmesi de önemli avantajlar arasında sayılmaktadır.

Yapılan bazı çalışmalar, çevik örgüt yapısının çalışanlar için faydalı olduğunu desteklemektedir. Çalışanların önceki örgüt yapılarına göre sorumluluklarının artmış olması, yetkinliklerinin açık ve net bir biçimde tanımlanmış olması en önemli avantajlar arasında sayılmaktadır. Çevik örgüt yapısında çalışan bireyler yalnızca kendi yetkin veya uzman oldukları alanda değil, ekibin ihtiyaç duyduğu alanlarda da yetkinlik veya uzmanlık kazanabilme imkanı elde edebilirler. Dolayısıyla, çalışanlar bu örgüt yapısında kendilerini daha fazla geliştirme olanağı bulabilmektedir. Ek olarak, bu yapıda çalışanların önceki dönemlere göre, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Biçer, 2021, s.134).

Örgütler faaliyetlerini uzun vadede sürdürebilmek için, global değişimlere yönelik fırsatları önceden görmeli ve bu yönde hareket etmelidir. Pazarı yakından takip ederek müşteri istek ve ihtiyaçlarına anında yanıtlar üretebilmelidir. Çünkü günümüzde rekabet teknolojinin yaratmış olduğu ortam gereği yalnızca şehir ve ülke sınırlarıyla kalmayarak ülke dışına yayılmış durumdadır. Global rekabete ayak uydurarak hızlı uyum süreci ve eylemler

gerçekleştirebilmek ancak örgütte çevikliğin hakim olmasıyla mümkün olacaktır.

Müşteri memnuniyeti, bilgi, insan unsuru, iş birliği ve değişime uyum sağlayabilmek gibi çeviklik unsurları örgütleri birbirinden ayıran en belirleyici özellikler arasında sıralanabilmektedir. Çevikliğin üstün yönlerini arttırmak gerekirse,

- ✓ Üretimde hızlı değişiklikler gerçekleştirilebilmesi,
- ✓ Örgüt iletişim ve etkileşiminin güçlenmesi,
- ✓ İşlevsel noktalarda karar verebilme,
- ✓ Müşterilerle güçlü bağ ve iletişim kurulur,
- ✓ Değişim yakalanabilir,
- ✓ Yalnızca üst yönetimin değil, tüm çalışanların fikirlerine önem verilir,

İnsan ve bilgi; Değişen rekabet piyasasında çalışana verilecek bilgi ve beceriler örgüt için oldukça önem arz etmektedir. Çalışanın bilgisi ve yetenekleri örgüte verimlilik sağlayacaktır.

Çevikliğin örgütlere sağladığı en önemli iki üstünlük zaman ve para tasarrufudur. Çevik örgüt yapılarının dokümantasyondan çok uygulamaya daha fazla odaklandıklarını söylemek mümkündür. Çevik örgütler uygulama aşamasının hızlı şekilde yürütülebilmesi için düzenli olarak tüketicilerden geri bildirim alırlar. Dolayısıyla, örgütlerin gelişim sürecindeki riskler önemli ölçüde azalmış olacaktır. Bu sebeple, daha hızlı geliştirme, test etme ve tüketicilerden gelen devamlı geri bildirimlerle ürün/hizmetlerin kısa zamanda üretim ve teslim edilmesi sağlanmış olur.

Özetle, örgütsel çevikliği uygulayabilen örgütlerin uygulayamayanlara göre, gelişime daha açık olduklarını, aktif, kaliteli ve daha ileri görüşlü bir yapı sergilediklerini söyleyebiliriz. Bütün bu etmenler örgütsel çevikliğin örgütü geliştirdiğini ve canlı tuttuğunu belirtir niteliktedir.

### *Örgütsel Çevikliğin Geliştirilmeye Açık Yönleri*

Örgütsel çevikliğin bazı geliştirilmeye açık yönleri aşağıda yer almaktadır (Abbas, 2022, s.1).

- ✓ Örgütlerin tamamı için uygun olmayabilir.

Çevik örgütler genelde merkezi olmayan bir yapıdadır. Üst yönetimden ziyade bireysel takımların aldığı kararlar dikkate alınmaktadır. Bu durum büyük ölçekli örgütlerde karışıklığa ve çatışmalara yol açabilmektedir. Genellikle büyük ölçekli örgütler için uygun olmadığını söylemek mümkündür. Çünkü hiyerarşik yapıları çoğunlukla sınırlı olmaktadır. Çalışanların kontrol edilmesini zorlaştırdığı gibi örgütteki uyumun sağlanmasını da zorlaştırır.

- ✓ Takımlar arası iş birliğinin güçlü olması gerekmektedir.

Çevik örgütlerdeki bireylerin sık sık iletişim kurabilmesi ve beraber verimli çalışabiliyor olmaları gerekir. Farklı coğrafya da yer alan çalışanlar için sık sık seyahat etme ve farklı zaman dilimlerinde işi yönetebilmek genellikle zordur. Aynı zamanda coğrafyaları farklı olanların deneyim ve uzmanlıkları da farklılık gösterebilmektedir. Bu da bireylerin uzlaşmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, geleneksel yapılara göre çevik örgütlerde iş birliğini sağlamak daha zordur.

- ✓ Net ve doğru anlaşılması her zaman mümkün değildir.

Çevik örgütü uygulamak için üst yönetim ve paydaşların onayı her zaman mümkün olmayabilir. Geleneksel yöntemlerden radikal şekilde ayrıldığı düşünülmektedir. Bu durum çevikliğin anlaşılmasını zor hale getirecektir.

- ✓ Eğitim ve disiplin gerekmektedir.

Örgütsel çevikliğin uygulanabilmesi için çalışanların eğitim alması gerekir. Sağladığı faydalar sebebiyle birçok kurum çevik örgüt yapısını uygulamak istiyor fakat bu durum çalışanların yoğun disiplin altında kalmasına sebebiyet vermektedir.

- ✓ İlerlemeyi ölçmek zordur.

Gerçekleştirilen işlerin bölümler şeklinde yürütülmesi genellikle sürecin takibini zorlaştırmaktadır. Herhangi bir değişikliğin yapılması gerekli olduğunda sıfırdan başlanması gerekir. Değişikliği gerçekleştirmek zordur.

- ✓ Uzun vadeli planlamalarında eksiklikler vardır.

Değişime uyum sağlama ve yanıt verebilme yetenekleriyle ön plana çıkan çevik örgütler genellikle şu ana odaklanmaktadırlar. Dolayısıyla, uzun vadeli planlamalara odaklanacak zaman ve kaynaklarının olduğunu söylemek mümkün değildir.

- ✓ Parçalanmış müşteri odağına sahiptir.

Örgüt müşteri geri bildirimine göre sürekli yönünü değiştirdiğinde, tutarlı marka kimliğini sağlamada zorluk yaşayacaktır. Tutarlı marka kimliğinin sağlanamaması durumunda tüketicilerin kafası karışmakta ve bu durum memnuniyet düzeylerinde düşme meydana getirmektedir.

- ✓ Yenilik potansiyelleri sınırlıdır.

Genellikle kısa vadeye odaklandıklarından uzun vade için araştırma ve geliştirmeye çok fazla yatırım yapmazlar. Sonucunda ise, yenilik açısından önemli yatırım fırsatlarını kaçırabilirler.

Çevik örgütler sadece değişimi yönetmekle ilgili bir olgu değildir. Aynı zamanda, deneme, uygulanabilirlik ve hatalardan ders çıkarabilmekle de yakından ilgilidir. Eğer çevik örgüt yapısı etkili şekilde uygulanabilirse örgütlere amaçlarına ulaşmada büyük katkı sağlayacaktır. Çevik örgütlerin yarar sağlayan yönlerinin daha fazla olduğu kaçınılmaz bir gerçektir fakat, yarar sağlama durumu olduğu gibi örgütler açısından zararlı olabilecek yönleri de göz ardı edilmemelidir. Sonuç olarak, çevik örgüt yapısı doğru uygulanabildiğinde çalışanlar arasında iletişimin ve iş birliğinin artmasına katkı sağlayacaktır. Örgütler değişime karşı daha duyarlı hale gelecektir.

Çevikliğin esneklik boyutu incelendiğinde, fonksiyonel ve matris örgüt yapılarına değinmek mümkündür. Fonksiyonel örgüt merkezi otoritenin yüksek olduğu ve bölümlendirmenin az olduğu mekanik yapıları ifade etmektedir. Matris yapı ise, esnekliği kullanabilen ve dış çevreye uyumu kolay sağlayabilen organik yapıları ifade etmektedir. Buradan hareketle, örgütsel çevikliği matris yapıların daha fazla uygulamaya çalıştığından bahsedebiliriz. Fakat, bahsedilen esneklik kavramı uygun seviyede tutulamazsa, çeşitli karışıklıklar meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla, esneklik

örgütlere bilgi yığılması ve artan raporlama getirebilir. Aynı zamanda, stratejik problemleri üst yönetimin geç fark etmesine sebep olurken, hesap verebilirlik konusunda da aksamalara neden olacaktır.

Çevikliği yetkinlik boyutu açısından incelediğimizde, kuşkusuz örgütler temel yetkinliklerini stratejik amaçlarıyla bütünleştirmek durumundadırlar. Örgütün yapısı içerisindeki tüm etmenlerde yetkinlik gösteriyor olması gerekmektedir. Örneğin, finansal açıdan yetkin olan bir firmanın entelektüel sermaye açısından da yetkin olması gerekir. Teknolojinin ilerlemesi ile çalışanlara verilen görevlerde artmalar olmuştur. Bununla birlikte, çalışanların yetkin hale getirilmesi için daha fazla eğitim gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yetkinlik kavramının temelde çalışanlardan başladığı ve çalışanların ilk günden daha fazla yetkin hale getirilmesi gerekliliği örgütler açısından bir yükümlülüktür. Aksi halde yetkin olmayan bir örgüt yapısında teknolojik süreçlerdeki karmaşıklık, araç ve gereçlerin yapılan işlerle sürekli uyumunun sağlanması olanaksız olacaktır. Örgütlerin kullandığı yazılımdan, problem çözme, sosyal imkanlar, donanım, gelişim ve yönetimine kadar her alanında yetkinlik gösteriyor olması önemlidir.

Örgütler temel yetkinliklerini yeni pazarlara açılmada bir araç olarak kullanmaktadırlar. Çeviklik noktasında, temel yetkinliklerinde farklılık yaparak rakipler tarafından taklit edilemez duruma getirmelidirler. Örneğin Vakko'nun tekstildeki yetkinliğini Vakko Chocolate da kullanması gibi. Örgüt içerisinde bireylerin yalnızca yetkin olduğu işi yapıyor olması bir süre sonra motivasyon kaybına yol açabilir. Rakipleri açısından ise, yalnızca yetkin olduğu ürün veya hizmeti üreten firmalar piyasanın toplam karından daha az pay elde edecektir.

Cevap verebilme açısından çevikliğin zayıf yönlerinden bahsetmek gerekirse, sadık müşterisinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verme dışında farklılık yapmayan ve kendini geliştirmeyen örgütler pazar payından kayıp verebilmektedir. Yalnızca piyasaya cevap verebilmek odaklı olmak örgütler açısından iletişimsel sorunlara

temel oluşturacaktır. Bireyler arasında etkin ve açık iletişim sağlanamayacaktır. Çünkü, bireyler piyasaya yanıt verebilmek adına formal ilişkilere odaklanacak informal iletişimin sağladığı yararlar bu noktada eksik kalmış olacaktır.

Örgütler farklı yetenekler elde etmek istediğinde pazarı takip edip analiz etmelidirler. Takip ve analiz etmenin yanı sıra örgütün pazara olan uyumu da önemlidir. Uyum sağlamanın yollarından birisi cevap verebilme yeteneğidir. Pazara uyum sağlayabilen örgütlerin değişimler nedeni ile işlevselliğinde azalma olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bu örgütler araştırmacı yapıları nedeni ile pazar/ürün fırsatlarını yakalamak için sürekli değişmektedir. Tüm bu süreç ise, örgüte fazla maliyete sebep olmaktadır. Ek olarak, pazara uyum sağlamaya çalışan örgütler stratejilerini yenilemek ve kaynak sağlayabilme noktasında da zorluklarla karşılaşabilmektedir. Pazara cevap verebilmek yeteneği maliyetli olduğundan her örgütün cevap verebilme yeteneği de farklılık göstermektedir.

Hız aısından çevikliğin zayıf yönlerine değinmek gerekirse, hız kavramının örgüte olumlu veya olumsuz yansması örgüt yapısının büyük veya orta ölçekli olma durumuna göre farklılık gösterebilmektedir. Kobilerde bürokrasinin fazla olmaması hızlı karar verebilme veya hızlı hareket edebilme olanağı sağlarken büyük ölçekli örgütlerde bu durum pekte mümkün olmamaktadır. Büyük ölçekli örgütlerde bürokrasinin varlığı göz ardı edilerek hızlı kararların verilmeye çalışılması örgütün yapısında olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Büyük ölçekli örgütlerin hızlı kararlar vermesi veya hızlı hareket etmesi büyümeyi yönlendirmede yetersiz kalmasının yanı sıra geręekleřtirilen hızlı değişimler çalışanların adaptasyon sürecinde de olumsuz süreçlere sebep olabilmektedir.

## **2. Marmara Bölgesinde Yer Alan Teknoparklara Yönelik Bir Alan Araştırması**

### **2.1. Araştırmanın Tanıtılması**

#### **Konunun Tanıtımı**

Teknoparklar ülkelerin küresel rekabet edebilme düzeyini arttırabilmek amacıyla bünyesinde bilgi ve teknoloji tabanlı örgütlerin bulunduğu teknolojik gelişimi destekleyerek yenilikçi bilgi ve fikirler üretmeye çalışan geliştirme bölgelerini kapsamaktadır. Literatüre bakıldığında, değişim kavramının çoğunlukla değişime direnç şeklinde incelendiği, yenilikçilik kavramının ise örgütsel yenilikçilik tarafının ağırlıklı olarak incelendiği görülmüştür. Yenilikçi fikir ve bilgiler üretmeye çalışan teknoparklarda çalışanların bireysel yenilikçilikleri ve örgütsel çeviklik algıları önemlidir. Her anlamda varlığı göz ardı edilemeyecek değişim kavramının da çalışmaya eklenerek teknopark çalışanlarının değişim tutumlarının bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Özetle, kaçınılmaz gerçeklerden biri olan değişimin var olduğu günümüzde, bireylerin değişime karşı tutumları önem taşır hale gelmiştir. Bu bağlamda, önemi her geçen gün artan teknoparklarda, çalışanların değişim tutumlarının bireysel yenilikçiliklerine aynı zamanda örgütsel çeviklik algılarına etkisinin araştırılması faydalı olacaktır.

#### **Araştırmanın Amacı ve Özgünlük**

Çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmiş olan teknoparkların performans göstergeleri incelenmiş ve en son gerçekleştirilen 2021 yılının performans göstergesinde, Ankara (Cyberpark) Teknopark'ın (İç Anadolu Bölgesi) Türkiye'nin performans göstergesinde 1.

Sırada yer aldığı görülmüştür. Bu kapsamda, Marmara Bölgesindeki teknopark çalışanlarının yenilikçiliklerine ve örgütlerini çevik algılamalarında değişim tutumlarının etkisinin geliştirici olabileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla, Teknopark çalışanlarının bireysel yenilikçilikleri ve örgütsel çeviklik algılarına değişim tutumlarının etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şöyledir:

- ✓ Çalışanların değişim tutumlarının bireysel yenilikçiliğe etkisi
- ✓ Çalışanların değişim tutumlarının örgütsel çeviklik algılarına etkisi

Bu çalışma, değişim tutumunun, bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algısı üzerindeki etkisini araştırması yönünden diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Teknopark çalışanlarının değişim tutumlarının, bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algıları üzerindeki etkisini birlikte incelediğinden diğerlerinden farklıdır. Bu iki değişkeni birlikte inceleyen bir çalışmaya tarafımızca henüz rastlanmamıştır.

Sürekli ve öngörülemeyen değişimlerin varlığı örgütler için çalışanların çeviklik kavramına olan algılarını önemli hale getirmektedir. Değişimlere uyum sağlayabilmek ve değişimi yönetebilmek örgütlerin çevikliğini sağlayabilmesi için birbiri ile bağlantılı olan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün bu iki kavramı etkili yönetebilmesinde yenilikçiliğinde varlığı göz ardı edilemez bir gerçektir. Dolayısıyla, çalışmada bireylerin değişim tutumlarının bireysel yenilikçiliğe olan etkisini incelemesi yönünden önemlidir. Yine bireylerin değişim tutumlarının örgütsel çeviklik algılarına olan etkisinin önemi araştırılması gereken bir diğer önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni: Marmara bölgesi Teknopark çalışanlarıdır. Araştırmanın yapıldığı Mayıs 2023- Ekim 2023 döneminde teknoparklarda çalışan sayısı belirlenemediğinden örneklem miktarı 454 çalışan olarak belirlenmiştir. Bahsedilen örneklem %95 güven aralığında ana kütleyi temsil edebilme

yeteneğine sahiptir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s.130; Coşkun vd., 2012, s.137).

Ana kütlenin tamamına ulaşmanın imkansız olmasından dolayı örneklem yönteminde faydalanılmıştır. Örneklem yöntemi, tesadüfi olmayan ve tesadüfi örneklem şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tesadüfi örneklem, ana kütleyi oluşturan her birimin örneklem içerisinde yer alma olasılığının bulunduğu yöntemdir. Tesadüfi örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi seçilerek Marmara bölgesi teknopark çalışanlarının anket formuna katılımı sağlanmış ve veriler toplanmıştır.

## **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

### **Araştırmanın Sorunsalı, Hipotezleri ve Modeli**

#### **Ana Sorunsal**

Bu araştırmanın sorunsalı, teknopark çalışanlarının değişim tutumlarının bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algıları üzerinde etkisinin olup olmadığıdır.

#### **Alt Sorunsallar**

Bu ana sorunsala bağlı olarak aşağıda belirtilen alt sorunsallara cevap aranacaktır.

- ✓ Değişim tutumunun bireysel yenilikçilik üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- ✓ Değişim tutumunun örgütsel çeviklik algısı üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

#### **Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın sorunsal ve alt sorunsalları doğrultusunda toplam 23 (yirmi üç) hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Değişim tutumu ve alt boyutlarının bireysel yenilikçilik ve alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>1</sub>: Kuşkuculuğun inovatif davranış eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>2</sub>: Kuşkuculuğun yenilik/çevre üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>3</sub>: Kuşkuculuğun yenilik/kişisel üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>4</sub>: Endişenin inovatif davranış eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>5</sub>: Endişenin yenilik/çevre üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>6</sub>: Endişenin yenilik/kişisel üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>7</sub>: Kabullenmenin inovatif davranış eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>8</sub>: Kabullenmenin yenilik/çevre üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>9</sub>: Kabullenmenin yenilik/kişisel üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Değişim tutumu ve alt boyutlarının örgütsel çeviklik algısı ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>1</sub>: Kuşkuculuğun yetkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>2</sub>: Kuşkuculuğun esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>3</sub>: Kuşkuculuğun cevap verebilirlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>4</sub>: Kuşkuculuğun hız üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>5</sub>: Endişenin yetkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>6</sub>: Endişenin esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>7</sub>: Endişenin cevap verebilirlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>8</sub>: Endişenin hız üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>9</sub>: Kabullenmenin yetkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

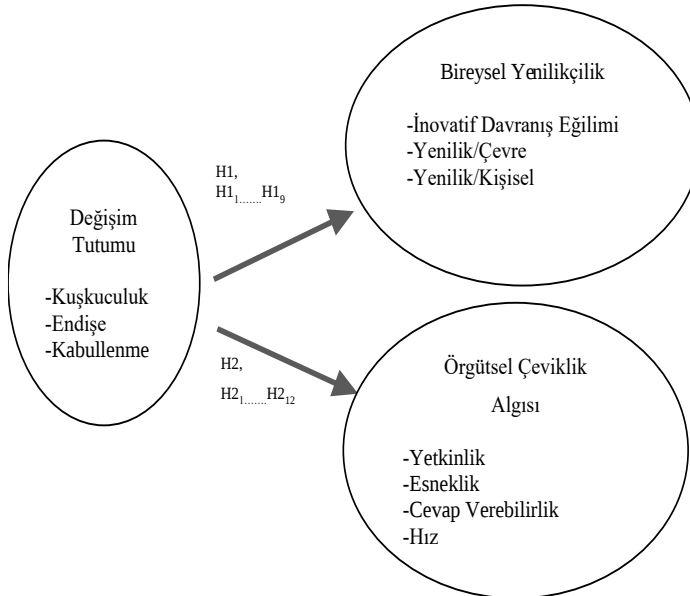
H2<sub>10</sub>: Kabullenmenin esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>11</sub>: Kabullenmenin cevap verebilirlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>12</sub>: Kabullenmenin hız üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

### Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

## **Araştırmanın Veri Toplama Araç ve Yöntemleri**

Bilimsel araştırmalarda veri toplama ve analiz etme süreçleri nitel, nicel ve karma olarak üç şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, sosyal olguları inceleyerek genel sonuçlar elde etmemize yardımcı olan sayısal olarak ölçülmesi mümkün istatistiksel çözümlemeleri ortaya koyan bir ölçme yöntemini ifade etmektedir. Anket tekniği online ve yüz yüze olacak şekilde gerçekleştirilmiştir.

Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini içeren ifadelere yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise, Değişim Tutumu, Bireysel Yenilikçilik ve Örgütsel Çeviklik Algısı ölçeklerine yer verilmiştir.

### **Değişim Tutumu Ölçeği**

Araştırmada, değişim tutumunu incelemek amacıyla, Neiva vd. (2005) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlar’ ölçeği kullanılmıştır. Değişim tutumu ölçeği beşli likert yöntemine uygun olacak şekilde (1=Hiç Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum) 3 boyut ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Değişim tutumu ölçeği kuşkuculuk, endişe ve kabullenme boyutlarından oluşmaktadır.

### **Bireysel Yenilik Ölçeği**

Araştırmada, bireysel yeniliği incelemek amacıyla, Koyuncu (2018) tarafından geliştirilmiş olan “Yenilik” ölçeği kullanılmıştır. Bireysel yenilik ölçeği beşli likert yöntemine uygun olacak şekilde (1=Hiç Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum) 3 boyut ve 26 ifadeden oluşmaktadır. Bireysel yenilik ölçeği, inovatif davranış eğilimi, yenilik/çevre ve yenilik/kişisel boyutlarından oluşmaktadır.

### **Örgütsel Çeviklik Algısı Ölçeği**

Araştırmada, örgütsel çeviklik algısını incelemek amacıyla, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen, Akkaya ve Tabak

(2018) tarafından Türkçeye çevrilip uygulanan “Örgütsel Çeviklik Ölçeği” kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan örgütsel çeviklik algısı ölçeği beşli likert yöntemine uygun olacak şekilde (1=Hiç Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum) 4 boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel çeviklik algısı ölçeği yetkinlik, esneklik, cevap verebilmeyi ve hız boyutlarından oluşmaktadır.

### Plot Analiz

Çalışma kapsamında katılımcılara yönlendirilen toplam 71 ifadenin yer aldığı anket formuna 160 kişiden alınan veriler ile plot analiz gerçekleştirilmiştir. Plot analiz gerçekleştirilme aşamasında değişim tutumu ölçeğinde 28 ifade, bireysel yenilikçilik ölçeğinde 26 ifade ve örgütsel çeviklik algısı ölçeğinde ise, 17 ifade yer almaktaydı. Değişim tutumu, bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algısı ölçeklerine ilişkin gerçekleştirilen plot analize göre, standardize edilmiş faktör yükü değerleri incelenmiş ve uyum iyiliği değerlerinin sağlanamamış olmasından dolayı düşük faktör yüküne sahip olan aşağıdaki ifadeler çalışmaya dahil edilmemiştir.

**Tablo 2: Plot Analiz**

|             | İfadeler                                                                                         |      | Standardize Edilmiş Faktör Yükü |      |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------|------|
| <b>DT7</b>  | Değişikliklere karşı kendimi savunurum.                                                          | <--- | Kuşkuculuk                      | ,326 |
| <b>DT16</b> | Ücret kesintilerine yol açan değişikliklere olumsuz tepki veririm.                               | <--- | Endişe                          | ,389 |
| <b>DT18</b> | Gücün yönetimden uzaklaştırılması korku yaratır. Çünkü kontrol ve yeterlilik kaybı hissi vardır. | <--- | Endişe                          | ,487 |
| <b>DT19</b> | Değişim süreçlerinde kaybetme korkusu insanlarda değişime karşı direnç yaratır.                  | <--- | Endişe                          | ,376 |
| <b>DT25</b> | Değişimi kabul etmem için bana fayda sağlayacağını bilmem gerekir.                               | <--- | Kabullenme                      | ,419 |

|             |                                                                                               |      |                  |      |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------|------|
| <b>BY30</b> | Tavsiyeler doğrultusunda tarzımı veya davranışlarımı değiştirebilirim.                        | <--- | İnovatifDavranıs | ,365 |
| <b>BY36</b> | Çalıştığım ortamda, bir şeyleri hatasız gerçekleştirmek önem taşımaktadır.                    | <--- | İnovatifDavranıs | ,428 |
| <b>BY38</b> | Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer kurum/birimden yardım alabileceğimi bilmek beni rahatlatır. | <--- | İnovatifDavranıs | ,453 |
| <b>BY39</b> | İşimle ilgili olan güvenilir ve kesin olmayan durumları mümkün olduğunca azaltmaya çalışırım. | <--- | İnovatifDavranıs | ,519 |
| <b>BY47</b> | İşe yaradığından emin olmaksızın, işimde yenilikçi teknikleri denerim.                        | <--- | YenilikÇevre     | ,336 |
| <b>BY51</b> | Yaptığım iş ile ilgili olarak belirli sonuçlara ulaşmak için genellikle bir doğru yol vardır. | <--- | YenilikKişisel   | ,299 |
| <b>BY53</b> | İyi meslektaş beni ve kararlarımı destekleyen kişidir.                                        | <--- | YenilikKişisel   | ,210 |
| <b>ÖÇ59</b> | İşletmemiz yüksek düzeyde tanıtım yapar.                                                      | <--- | Yetkinlik        | ,400 |

Katılımcılar tarafından anlaşılmayan faktör yükü düşük olan ifadeler çalışma kapsamından çıkartıldıktan sonra değişim tutumu ölçeği 23 ifade (kuşkuculuk: 9 ifade, endişe: 6 ifade, kabullenme: 8 ifade), bireysel yenilikçilik ölçeği 19 ifade (inovatif davranış eğilimi: 7 ifade, yenilik/çevre: 8 ifade, yenilik/kişisel: 4 ifade) ve örgütsel çeviklik algısı ölçeği 16 ifade (yetkinlik: 7 ifade, esneklik: 3 ifade, cevap verebilirlik: 3 ifade ve hız: 3 ifade) olarak toplamda 58 ifadenin yapı geçerliliği sağlanmış ve analizler gerçekleştirilmiştir.

### Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma dahilinde elde edilen veriler SPSS 25 ve AMOS 24 paket programlarıyla analiz edilmiştir. Tanımlayıcı İstatistiklere ilişkin veriler sayı ve yüzdeler aracılığıyla, ölçek ifadelerinin normal dağılıma uygunlukları basıklık ve çarpıklık değerleriyle ölçeklerin

geçerlilikleri cr değerleri ile güvenilirlikleri ise, Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) yöntemi ile analiz edilmiştir.

Çalışmada kullanılan değişim tutumu, bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algısı ölçeklerinin faktör yapısının doğruluğunu test etmek için, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın amacına uygun şekilde hazırlanan hipotezler ise, Yapısal Eşitlik Modeli- Yol Diyagramı ile analiz edilmiştir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışmanın aşağıda belirtilen sınırlılıkları bulunmaktadır:

- ✓ Çalışma bulguları, çalışma anketini oluşturan ifadeler ile sınırlıdır.
- ✓ Çalışma sonuçları, araştırma için belirlenmiş amaçlar ile sınırlıdır.
- ✓ Çalışma bulguları amaçlara bağlı olarak kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlıdır.
- ✓ Çalışmanın örnekleme zaman, yer ve maliyet bakımından sınırlıdır.
- ✓ Çalışma bazı teknoparkların yüz yüze anket doldurulmasına yönelik sınırlıdır.
- ✓ Anket uygulamasının yüz yüze olarak gerçekleştirilmesi talep edilmiş, olumsuz mailler alınmış ve izin verilmemiştir.
- ✓ Çalışma teknopark çalışanlarının sosyal medya kullanımı açısından sınırlıdır.

Online olarak hazırlanan anket formu katılımcılara mail ve linkedln gibi çeşitli platformlardan ulaştırılmaya çalışılmıştır. Fakat her çalışanın sosyal medya kullanmıyor olması çalışmamızı sınırlamıştır.

### **2.3. Araştırmanın Bulguları**

#### **Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılım sağlayan teknopark çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik betimsel bulgular Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

|               |                 | n   | %    |
|---------------|-----------------|-----|------|
| Cinsiyet      | Erkek           | 266 | 58,6 |
|               | Kadın           | 188 | 41,4 |
| Medeni Durum  | Bekar           | 277 | 61,0 |
|               | Evli            | 177 | 39,0 |
| Eğitim Durumu | Lisans          | 239 | 52,6 |
|               | Lisansüstü      | 215 | 47,4 |
| Yaş           | 30 Yaş ve Altı  | 220 | 48,5 |
|               | 31-40 Yaş Arası | 181 | 39,9 |
|               | 41 Yaş ve Üstü  | 53  | 11,7 |
| Deneyim       | 5 Yıl ve Altı   | 210 | 46,3 |
|               | 6-10 Yıl Arası  | 125 | 27,5 |
|               | 11 Yıl ve Üzeri | 119 | 26,2 |

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların %58,6 oranında erkek olduğu; bekar olanların oranının %61,0; lisans mezunu olanların oranının %52,6; 30 yaş ve altı olanların oranının %48,5; deneyimi 5 yıl ve daha az olanların oranının ise %46,3 olduğu görülmektedir.

### **Ölçeklere Ait İstatistikler**

#### *Ölçek İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler*

Araştırmaya katılım sağlayan teknopark çalışanlarının ölçek ifadelerine katılım düzeylerine yönelik minimum, maximum değerler, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4: Ölçek İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler**

|      |                                                                                                                             | n   | Min. | Max. | X<br>(Ort.) | ss   |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|-------------|------|
| DT1  | İşletmedeki değişiklikler genellikle söylem düzeyinde kalır; aslında değişiklikler gerçekleşmez.                            | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,32        | 1,23 |
| DT2  | İnsanlar işlerini farklı bir şekilde yapıyormuş gibi görünme eğilimindedir.                                                 | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,67        | 1,29 |
| DT3  | Sanki bir değişim varmış gibi göstermek bu işletmedeki insanların karakteristik bir özelliğidir.                            | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,29        | 1,22 |
| DT4  | İnsanlar değişiklikler konusunda hemfikir gibi davranma eğilimindedir ancak gerçekte değişimin uygulanmasına yanaşmıyorlar. | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,66        | 1,22 |
| DT5  | Tüm değişim hedeflerinin öngörülen sürede tamamlanamaması bu işletmede yaygın görülmektedir.                                | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,64        | 1,29 |
| DT6  | Değişiklik yapılsa da uygulamada bunun olmadığını söyleyebilirim.                                                           | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,44        | 1,27 |
| DT7  | Değişikliklere karşı kendimi savunurum.                                                                                     | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,72        | 1,25 |
| DT8  | Değişim süreçlerine dâhil olmamak bu kurumda yaygın görülen bir durumdur.                                                   | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,25        | 1,17 |
| DT9  | Değişimin gerçekleşeceğine inanmıyorum.                                                                                     | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,08        | 1,30 |
| DT10 | Değişime yönelik gerçekleştirilen farklı girişimler tatmin etmiyor.                                                         | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,52        | 1,24 |
| DT11 | Değişim sürecinde işimi kaybetmekten korkuyorum.                                                                            | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,00        | 1,26 |
| DT12 | İşletmedeki değişim baskısı tatmin eksikliği yaratmaktadır.                                                                 | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,43        | 1,29 |

|      |                                                                                                  |     |      |      |      |      |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|
| DT13 | Değişim süreçleri konusundaki bilgi eksikliği yanlış anlaşılmalara yol açıyor.                   | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,26 | 1,35 |
| DT14 | Değişim süreçleri konusundaki bilgi eksikliği hayali ve gerçekdışı beklentilere yol açmaktadır.  | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,19 | 1,31 |
| DT15 | Değişim nedeniyle pozisyonumu kaybetsem bu sürece karşı gelirdim.                                | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,90 | 1,44 |
| DT16 | Ücret kesintilerine yol açan değişikliklere olumsuz tepki veririm.                               | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,85 | 1,23 |
| DT17 | Yeni çalışma yöntemlerinin yarattığı belirsizlikten korkarım.                                    | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,78 | 1,28 |
| DT18 | Gücün yönetimden uzaklaştırılması korku yaratır. Çünkü kontrol ve yeterlilik kaybı hissi vardır. | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,96 | 1,24 |
| DT19 | Değişim süreçlerinde kaybetme korkusu insanlarda değişime karşı direnç yaratır.                  | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,67 | 1,13 |
| DT20 | Değişime uygun tutuma sahip olduğumu anladığımda bu sürece daha fazla dahil oluyorum.            | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,01 | 0,96 |
| DT21 | Bu işletmede yapılan değişimler kişisel gelişim için fırsatlar yaratır.                          | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,09 | 1,02 |
| DT22 | Değişim, işlerin nasıl yürüdüğüne yönelik daha ayrıntılı bilgi ihtiyacını kapsar.                | 454 | 2,00 | 5,00 | 4,19 | 0,79 |
| DT23 | Değişiklikler faydalıdır, çünkü bu işletmeye yeni bir hava katar.                                | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,15 | 0,86 |
| DT24 | Değişimden nasıl faydalanacağımı bilirsem yeni fırsatlar elde ederim.                            | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,43 | 0,74 |

|      |                                                                                                 |     |      |      |      |      |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|
| DT25 | Değişimi kabul etmem için bana fayda sağlayacağını bilmem gerekir.                              | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,84 | 1,07 |
| DT26 | Bu işletmede yapılan değişimler önemlidir. Çünkü çalışanlara fayda sağlar.                      | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,03 | 0,92 |
| DT27 | Meslektaşlarımın çoğunun işletmedeki değişimleri desteklediğinin farkındayım.                   | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,59 | 1,04 |
| DT28 | Çevremde değişiklikler yapabileceğime inanıyorum.                                               | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,39 | 0,80 |
| BY29 | Çalışma arkadaşlarımı yenilik ve düzenlemeler ile ilgili tartışmalara katılmaya davet ederim.   | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,48 | 0,76 |
| BY30 | Tavsiyeler doğrultusunda tarzımı veya davranışlarımı değiştirebilirim.                          | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,98 | 0,93 |
| BY31 | Çalıştığım ortamdaki kişiler kararlarım ile ilgili bana rahatlıkla soru sorabilirler.           | 454 | 2,00 | 5,00 | 4,66 | 0,61 |
| BY32 | İşyerindeki yeniliklere bağlantılı şekilde çalışmaktan hoşlanırım.                              | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,50 | 0,71 |
| BY33 | İş ile ilgili geribildirim yapıldığında mümkün olduğunca hızlı dikkate almak önemlidir.         | 454 | 2,00 | 5,00 | 4,69 | 0,60 |
| BY34 | Alternatif açıklamaları dikkate alırım.                                                         | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,52 | 0,67 |
| BY35 | İşyerindeki yenilikler ve düzenlemeler ile ilgili tartışmalara katılırım.                       | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,38 | 0,82 |
| BY36 | Çalıştığım ortamda, bir şeyleri hatasız gerçekleştirmek önem taşımaktadır.                      | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,33 | 0,85 |
| BY37 | İşimle ilgili olarak diğer kurum/birimden geribildirim almak için her türlü zahmete katlanırım. | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,80 | 1,06 |
| BY38 | Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer kurum/birimden yardım                                         | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,31 | 0,87 |

|      |                                                                                                               |     |      |      |      |      |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|
|      | alabileceğimi bilmek beni rahatlatır.                                                                         |     |      |      |      |      |
| BY39 | İşimle ilgili olan güvenilir ve kesin olmayan durumları mümkün olduğunca azaltmaya çalışırım.                 | 454 | 3,00 | 5,00 | 4,48 | 0,67 |
| BY40 | İşyerinde diğer kişilere yeni, farklı görüşler ve yöntemler sunarım.                                          | 454 | 2,00 | 5,00 | 4,38 | 0,75 |
| BY41 | Üstlerimin olsa dahi bazı fikirleri beğenmeme konusunda özgürlüğe sahibim.                                    | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,18 | 1,00 |
| BY42 | Yöneticimiz, başarısız olsa dahi yenilikçi yöntemleri deneyen kişileri olumlu karşılamaktadır.                | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,92 | 1,05 |
| BY43 | Diğer kişilerin düşünceleri ile ilgili soru sormak ya da eleştiride bulunmak sorun teşkil etmez.              | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,95 | 1,00 |
| BY44 | Çalıştığım işletmede olumsuz tepki alacağımdan korkmadan yeni teknikler deneyebilirim.                        | 454 | 2,00 | 5,00 | 4,05 | 0,91 |
| BY45 | Yöneticimiz, yenilikçiliğin önemli olduğunu vurgulamaktadır.                                                  | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,12 | 1,03 |
| BY46 | Çalışmalarım ile ilgili olarak başka bir kuruma/birime soru sorsam doğru bir cevap alacağımdan eminim.        | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,65 | 1,08 |
| BY47 | İşe yaradığından emin olmaksızın, işimde yenilikçi teknikleri denerim.                                        | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,55 | 1,12 |
| BY48 | Yenilikçi bir fikir ile karşılaştığımda, diğer kişileri bakış açımı kabul etmeleri konusunda etkileyebilirim. | 454 | 2,00 | 5,00 | 4,01 | 0,77 |
| BY49 | Benimle ilgili diğer kurum/birim tarafından yapılan değerlendirmeler bana iyilikten çok zarar verir.          | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,15 | 1,19 |

|      |                                                                                                   |     |      |      |      |      |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|
| BY50 | Çalıştığım ortamdaki kişiler kendileriyle ilgili olan değerlendirmelere tepki gösterirler.        | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,85 | 1,14 |
| BY51 | Yaptığım iş ile ilgili olarak belirli sonuçlara ulaşmak için genellikle bir doğru yol vardır.     | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,25 | 1,33 |
| BY52 | Yenilikçi fikirler ile ilgili deneyimler beni çalıştığım ortamda hiçbir yere götürmez.            | 454 | 1,00 | 5,00 | 1,84 | 1,13 |
| BY53 | İyi meslektaş beni ve kararlarımı destekleyen kişidir.                                            | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,33 | 1,30 |
| BY54 | Eleştirileri kabul etmem çünkü benim kişisel deneyimlerim daha ön plandadır.                      | 454 | 1,00 | 5,00 | 1,81 | 1,01 |
| ÖÇ55 | İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.                   | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,04 | 1,11 |
| ÖÇ56 | İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.                      | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,99 | 1,07 |
| ÖÇ57 | İşletmemizin hizmetleri ve bu hizmetlere ilişkin sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.               | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,17 | 0,92 |
| ÖÇ58 | İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en çok çıktıyı amaçlar.           | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,87 | 1,03 |
| ÖÇ59 | İşletmemiz yüksek düzeyde tanıtım yapar.                                                          | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,70 | 1,15 |
| ÖÇ60 | İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.                          | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,95 | 1,02 |
| ÖÇ61 | İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.                      | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,78 | 1,13 |
| ÖÇ62 | İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir. | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,16 | 0,98 |

|      |                                                                                                                         |     |      |      |      |      |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|
| ÖÇ63 | İşletmemiz farklı hizmet modelleri sunma esnekliğine sahiptir.                                                          | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,95 | 1,03 |
| ÖÇ64 | İşletmemiz farklı miktarda hizmet üretme esnekliğine sahiptir.                                                          | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,98 | 0,96 |
| ÖÇ65 | İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.                                                 | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,60 | 1,11 |
| ÖÇ66 | İşletmemiz, hizmet alanların ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişimlere hızla cevap verebilme yeteneğine sahiptir. | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,96 | 0,95 |
| ÖÇ67 | İşletmemiz çevresel değişim kapsamında, değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.           | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,95 | 0,98 |
| ÖÇ68 | İşletmemizin teknoloji kaynaklı değişikliklere hızlı ve zamanında cevap verebilme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.  | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,00 | 1,03 |
| ÖÇ69 | İşletmemiz hizmet süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.                                                        | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,03 | 0,94 |
| ÖÇ70 | İşletmemiz yeni hizmet türlerini pazara sunma konusunda hızlıdır.                                                       | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,87 | 1,02 |
| ÖÇ71 | İşletmemiz hizmet alanlara hızlı ve zamanında hizmet dağıtımı yapar.                                                    | 454 | 1,00 | 5,00 | 4,00 | 0,90 |

Tablo 4’ü incelediğimizde, “İş ile ilgili geribildirim yapıldığında mümkün olduğunca hızlı dikkate almak önemlidir ( $x=4,69$ ,  $s.s.=0,60$ )” ifadesinin katılımcılar tarafından en çok algılanan ifade olduğunu “Eleştirileri kabul etmem çünkü benim kişisel deneyimlerim daha ön plandadır ( $x=1,81$ ,  $s.s.=1,01$ )” ifadesinin ise, katılımcılar tarafından en az algılanan ifade olduğunu söylemek mümkündür.

### *Ölçek Boyutlarına Ait Betimsel ve Normallik Testleri*

Araştırmaya katılım sağlayan teknopark çalışanlarının ölçek boyutlarına katılım düzeylerine yönelik minimum, maximum, ortalama, standart sapma değerleri ve ölçek boyutlarının normallik dağılımına yönelik çarpıklık ile basıklık değerleri Tablo 5’de aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 5: Ölçek Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Normallik Değerleri**

|                    | n   | Min. | Max. | X<br>(Ort.) | ss   | Çarpıklık | Basıklık |
|--------------------|-----|------|------|-------------|------|-----------|----------|
| Kuşkuculuk         | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,46        | 0,93 | 0,436     | -0,449   |
| Endişe             | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,92        | 0,84 | 0,109     | 0,036    |
| Kabullenme         | 454 | 2,56 | 5,00 | 4,08        | 0,59 | -0,298    | -0,651   |
| İnovatif Davranış  | 454 | 2,91 | 5,00 | 4,38        | 0,44 | -0,627    | -0,097   |
| Yenilik Çevre      | 454 | 2,00 | 5,00 | 3,98        | 0,60 | -0,291    | -0,144   |
| Yenilik Kişisel    | 454 | 1,00 | 5,00 | 2,16        | 0,83 | 1,024     | 1,421    |
| Yetkinlik          | 454 | 1,50 | 5,00 | 3,96        | 0,77 | -0,662    | -0,082   |
| Esneklik           | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,84        | 0,94 | -0,681    | 0,099    |
| Cevap Verebilirlik | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,97        | 0,87 | -0,792    | 0,376    |
| Hız                | 454 | 1,00 | 5,00 | 3,97        | 0,87 | -0,670    | 0,220    |

Tablo 5’i incelediğimizde, Kuşkuculuk değişkeni için, ortalama değer 2.46’dır ve standart sapma 0.93’tür. Çarpıklık değeri 0.436 ve basıklık değeri -0.449 olarak hesaplanmıştır. Endişe değişkeni için, ortalama değer 2.92’dir ve standart sapma 0.84’tür. Çarpıklık değeri 0.109 ve basıklık değeri 0.036 olarak hesaplanmıştır.

Kabullenme değişkeni için, ortalama değer 4.08'dir ve standart sapma 0.59'tur. Çarpıklık değeri -0.298 ve basıklık değeri -0.651 olarak hesaplanmıştır. İnovatif Davranış değişkeni için ortalama değer 4.38'dir ve standart sapma 0.44'tür. Bu değişkenin çarpıklık değeri -0.627 ve basıklık değeri -0.097 olarak hesaplanmıştır. Yenilik Çevre değişkeni için, ortalama değer 3.98'dir ve standart sapma 0.60'tır. Çarpıklık değeri -0.291 ve basıklık değeri -0.144 olarak hesaplanmıştır. Yenilik Kişisel değişkeni için, ortalama değer 2.16'dır ve standart sapma 0.83'tür. Çarpıklık değeri 1.024 ve basıklık değeri 1.421 olarak hesaplanmıştır. Yetkinlik değişkeni için, ortalama değer 3.96'dır ve standart sapma 0.77'dir. Çarpıklık değeri -0.662 ve basıklık değeri -0.082 olarak hesaplanmıştır. Esneklik değişkeni için, ortalama değer 3.84'tür ve standart sapma 0.94'tür. Çarpıklık değeri -0.681 ve basıklık değeri 0.099 olarak hesaplanmıştır. Cevap Verebilme değişkeni için, ortalama değer 3.97'dir ve standart sapma 0.87'dir. Çarpıklık değeri -0.792 ve basıklık değeri 0.376 olarak hesaplanmıştır. Hız değişkeni için, ortalama değer 3.97'dir ve standart sapma 0.87'dir. Çarpıklık değeri -0.670 ve basıklık değeri 0.220 olarak hesaplanmıştır.

Çarpıklık ve basıklık kat sayılarının -0,792 ile 1,421 arasında değiştiği görülmektedir. +2.0 ile -2.0 arasında yer alan değerler kabul edilebilir değerler arasında yer almaktadır (George ve Mallery, 2010). Bu sebepten verilerimizin normal dağılıma uygun olduğunu söylemek mümkündür.

### **Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular**

Ölçek geliştirme, önceden geliştirilen ölçeklerin yapısının doğruluğunu ve geçerliliğini kontrol etmek amacıyla kullanılan doğrulamalı faktör analizi (DFA), birinci düzey tek faktörlü DFA ve ikinci düzey çok faktörlü DFA olmak üzere farklı iki şekilde ölçülebilmektedir. Ölçekteki değişkenlerin birden fazla faktör altında yer aldığı model, birinci düzey çok faktörlü DFA modelini ifade etmektedir (Gürbüz, 2021, s.58-59). Çalışma ölçeği çok boyutlu olduğunu ifade etmesi nedeni ile değişim tutumu, bireysel

yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algısı ölçeklerine birinci düzey çok faktörlü DFA modeli uygulanmıştır.

DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum iyiliği değeri kullanılmaktadır. Uyum iyiliği değerlerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum iyiliği değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)’dür (Cole, 1987).

**Tablo 6:** *Uyum İyiliği Değerlerinin Düzeyleri*

| Değerler    | Mükemmel Uyum İyiliği Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri |
|-------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| $\chi^2/df$ | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$       | $2 \leq \chi^2/df \leq 5$               |
| GFI         | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$       | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$               |
| AGFI        | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$      | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$              |
| CFI         | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$       | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$               |
| RMSEA       | $0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$     | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$             |
| RMR         | $0.00 \leq RMR \leq 0.05$       | $0.05 \leq RMR \leq 0.08$               |

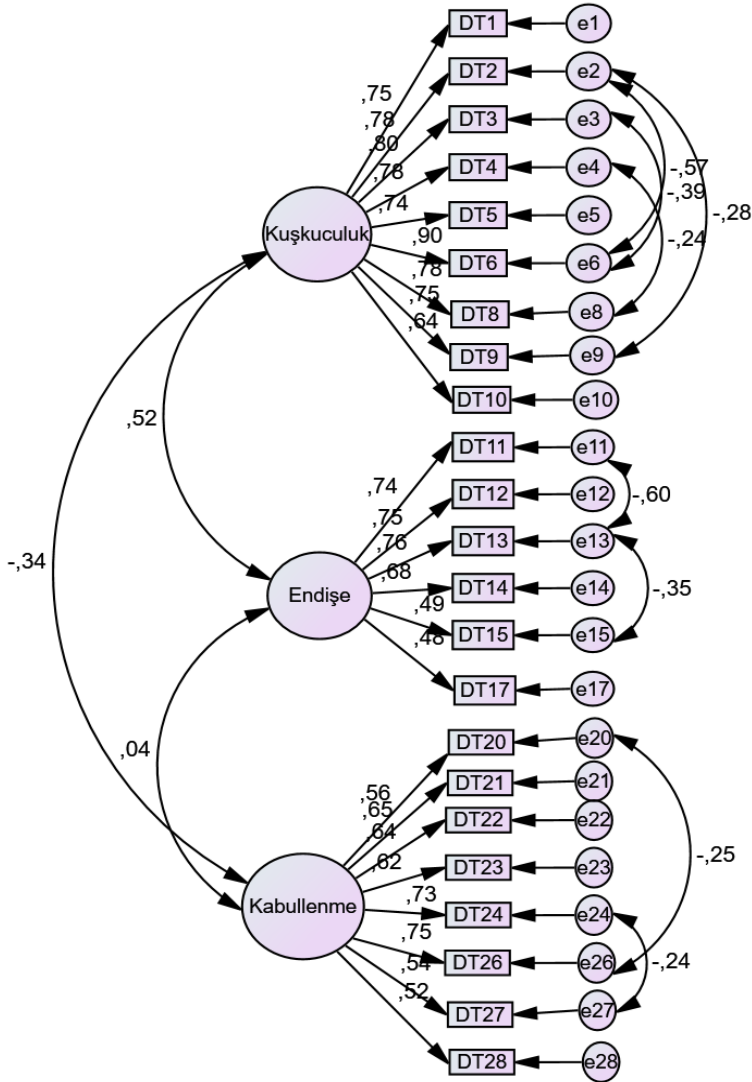
**Kaynak:** Tabachnick ve Fidell, 2007; Kline, 2010; Rezaei vd., 2020; Hu ve Bentler, 1999; Marsh vd., 2006; Hooper vd., 2008; Lei vd., 2017; Seçer, 2013; Aksu vd., 2017; Sumer, 2000; Brown, 2015.

Yukarıda yer alan kriterlerin geçerlilik şartına uygun olabilmesi için kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağlıyor olması gerekmektedir. Kriterleri sağlayabilmek için  $\chi^2/sd$  değeri 5’den küçük, GFI ve CFI değerleri 0.90’dan büyük, AGFI değeri 0.85’den büyük, RMSEA ve RMR değerleri ise, 0.08’den küçük olmalıdır (Schreiber vd., 2006; Şimşek, 2007; Hooper vd., 2008; Schumacker and Lomax, 2010; Waltz, vd., 2010; Wang and Wang, 2012).

### *Değişim Tutumu Ölçeği için Yapılan DFA Analizi Sonuçları ve Yol Haritası*

Araştırma kapsamında faydalanılan değişim tutumu ölçeğinin 28 ifade ve kuşkululuk, endişe, kabullenmeden oluşan 3 boyutlu yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla ölçüm modeli oluşturulmuştur. Faktör yükü değerleri uyum iyiliği değerlerini etkilediğinden yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre 7. 16. 18. 19. Ve 25. İfadeler faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle analize dahil edilmemiştir (7.İfade: Değişikliklere karşı kendimi savunurum, 16.İfade: Ücret kesintilerine yol açan değişikliklere olumsuz tepki veririm, 18.İfade: Gücün yönetimden uzaklaştırılması korku yaratır. Çünkü kontrol ve yeterlilik kaybı hissi vardır, 19.İfade: Değişim süreçlerinde kaybetme korkusu insanlarda değişime karşı direnç yaratır, 25.İfade: Değişimi kabul etmem için bana fayda sağlayacağını bilmem gerekir).

Faktör yükü düşük olan ifadeler analizden çıkartıldıktan sonra gerçekleştirilen ölçüm modeline göre, standardize edilmiş faktör yükü değerlerini gösteren yol diyagramı aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2: Değişim Tutumuna Ait Alt Boyutların Standardize Edilmiş Katsayılarını Gösteren Yol Diyagramı

Şekil 2'deki yol diyagramı incelendiğinde, modifikasyon önerilerine bakılmış ve modelin uyum iyiliğini arttırmak için e2-e9, e2-e6, e3-e6, e4-e8, e11-e13, e13-e15, e20-e26, e24-e27 hata

terimleri arasında kovaryanslar oluşturularak modifikasyonlar yapılmış ve analizler tekrar gerçekleştirilmiştir. Yapılan işlem sonucunda, elde edilen veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 7: DFA Sonuçları**

|      | İfadeler        | Standardize Edilmiş Faktör Yüğü | S.E. | C.R.   | p   |
|------|-----------------|---------------------------------|------|--------|-----|
| DT1  | <--- Kuşkuculuk | ,749                            |      |        |     |
| DT2  | <--- Kuşkuculuk | ,782                            | ,064 | 17,195 | *** |
| DT3  | <--- Kuşkuculuk | ,804                            | ,059 | 17,878 | *** |
| DT4  | <--- Kuşkuculuk | ,783                            | ,059 | 17,641 | *** |
| DT5  | <--- Kuşkuculuk | ,744                            | ,063 | 16,652 | *** |
| DT6  | <--- Kuşkuculuk | ,897                            | ,061 | 20,244 | *** |
| DT8  | <--- Kuşkuculuk | ,779                            | ,057 | 17,540 | *** |
| DT9  | <--- Kuşkuculuk | ,750                            | ,064 | 16,648 | *** |
| DT10 | <--- Kuşkuculuk | ,643                            | ,062 | 14,148 | *** |
| DT11 | <--- Endişe     | ,745                            |      |        |     |
| DT12 | <--- Endişe     | ,747                            | ,071 | 14,343 | *** |
| DT13 | <--- Endişe     | ,761                            | ,092 | 11,868 | *** |
| DT14 | <--- Endişe     | ,684                            | ,072 | 13,313 | *** |
| DT15 | <--- Endişe     | ,487                            | ,080 | 9,278  | *** |
| DT17 | <--- Endişe     | ,482                            | ,068 | 9,642  | *** |
| DT20 | <--- Kabullenme | ,563                            |      |        |     |
| DT21 | <--- Kabullenme | ,652                            | ,120 | 10,256 | *** |
| DT22 | <--- Kabullenme | ,636                            | ,093 | 10,102 | *** |
| DT23 | <--- Kabullenme | ,622                            | ,100 | 9,962  | *** |
| DT24 | <--- Kabullenme | ,726                            | ,093 | 10,819 | *** |
| DT26 | <--- Kabullenme | ,751                            | ,126 | 10,198 | *** |
| DT27 | <--- Kabullenme | ,539                            | ,118 | 8,891  | *** |
| DT28 | <--- Kabullenme | ,523                            | ,088 | 8,848  | *** |

\*\*\* $p < 0,01$  (DT: Değişim Tutumu, S.E.: Standart Hata, C.R.: T Değeri)

Anlamlılık düzeyi için öncelikle t değerleri incelenmiş ve  $\pm 1,96$ 'nın üstünde olan t değerleri 0,05 düzeyinde,  $\pm 2,58$ 'in üzerinde ise 0,01 düzeyinde anlamlı olduğundan ölçeğin değerlerinin 0,01

düzeyinde anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Modelimizde yer alan tüm ifadeler için t değerinin 2,58'in üzerinde olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerlerinin geçerliliklerinin sağlanması faktör yüklerinin 0,50 veya daha üzeri bir değerde olmasına bağlıdır (Hair vd., 2014, s.115).

Değişim tutumu ölçeğimiz için oluşturduğumuz modelimizde 0,50'nin altında kalan (DT17: ,482 ve DT15: ,487) değerler olduğu görülmektedir. Fakat ölçeğimizde uyum iyiliği değerleri sağlandığından iyileşme yapmak amacıyla boyutlar arasında tekrar kovaryans (covariances) oluşturma ihtiyacı duyulmamıştır. Analiz sonucunda meydana gelen p değerlerinin anlamlı sonuçlar vermesi ölçekte yer alan ifadelerin faktörlere doğru şekilde yüklendiğini göstermektedir. p değerlerinin \*\*\* şeklinde gösterilmesi ifade değerlerinin 0,01'den küçük olduğunu göstermektedir. P değeri \*\*\* şeklinde olmayan yani anlamlı sonuç vermeyen ifadeler analizden tek tek çıkartılır ve doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılır (Gürbüz, 2021, s.65- 66). Tablomuzu incelediğimizde, tüm ifadelerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p<0,01$ ) sonucuna ulaşılarak analize dahil edildiği görülmektedir.

**Tablo 8: Değişim Tutumunun Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri**

| Değerler    | Mükemmel Uyum               | Kabul Edilebilir Uyum       | Hesaplanan Uyum | Uyum  |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|-------|
| $\chi^2/df$ | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$   | $2 \leq \chi^2/df \leq 5$   | 4,48            | Kabul |
| GFI         | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$   | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$   | 0,90            | Kabul |
| AGFI        | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$  | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$  | 0,86            | Kabul |
| CFI         | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$   | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$   | 0,93            | Kabul |
| RMSEA       | $0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$ | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | 0,07            | Kabul |
| RMR         | $0.00 \leq RMR \leq 0.05$   | $0.05 \leq RMR \leq 0.08$   | 0,08            | Kabul |

**Kaynak:** Tabachnick ve Fidell, 2007; Kline, 2010; Rezaei vd., 2020; Hu ve Bentler, 1999; Marsh vd., 2006; Hooper vd., 2008; Lei vd., 2017; Seçer, 2013; Aksu vd., 2017; Sumer, 2000; Brown, 2015.

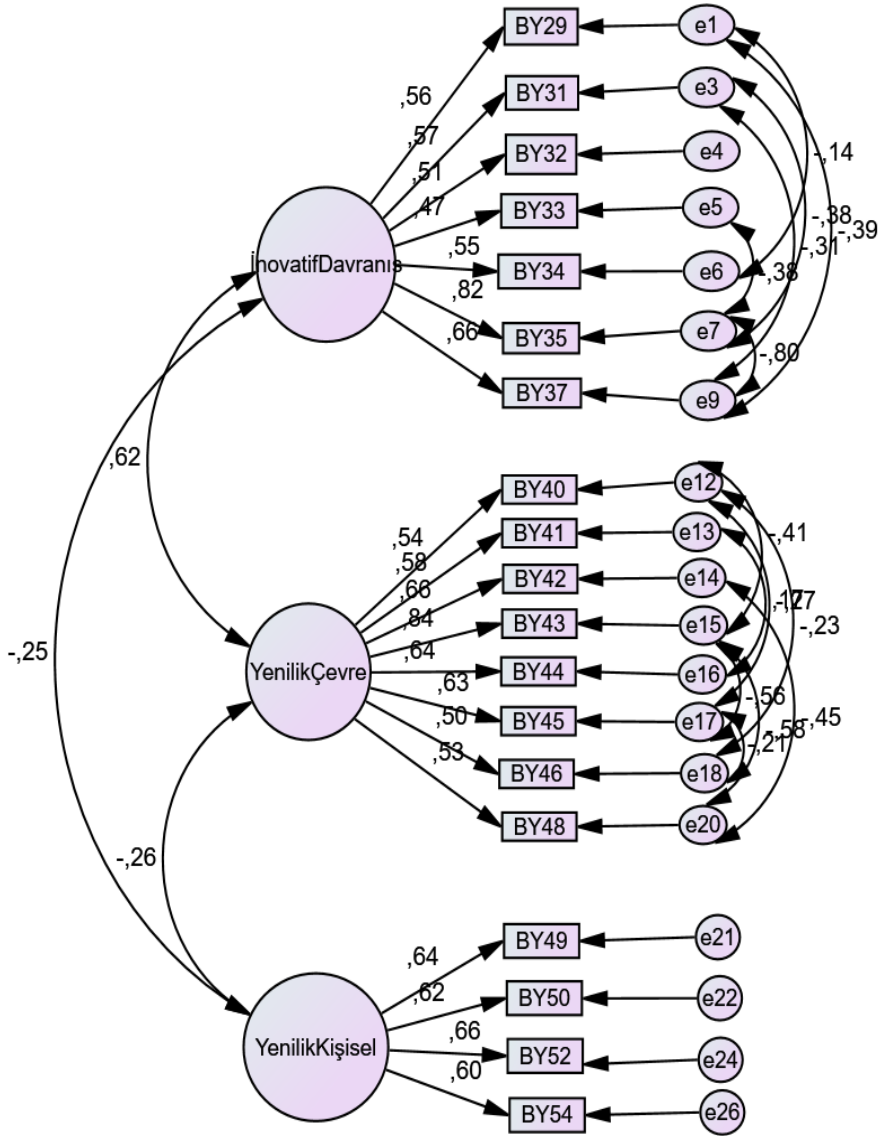
Yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası yukarıda verilmiştir. Buna göre hesaplanan  $\chi^2/sd= 4,48$ , GFI= 0,90, AGFI=

0,86, CFI= 0,93, RMSEA= 0,07 ve RMR= 0,08 olduğu gör÷lmektedir. Dolayısıyla uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular dahilinde, değişim tutumu ölçeği 23 ifade ile desteklenerek 3 boyuttan oluşan yapı geçerliliği sağlanmaktadır.

#### *Bireysel Yenilikçilik Ölçeği için Yapılan DFA Analizi Sonuçları ve Yol Haritası*

Araştırma kapsamında yararlanılan bireysel yenilikçilik ölçeğinin 26 ifade ve inovatif davranış eğilimi, yenilik/çevre, yenilik/kişiselden oluşan 3 boyutlu yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla ölçüm modeli oluşturulmuştur. Faktör yükleri uyum iyiliği değerlerini etkilemektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre 30. 36. 38. 39. 47. 51. 53. İfadeler faktör yükü düşüklüğü nedeniyle analize dahil edilmemiştir (30.İfade: Tavsiyeler doğrultusunda tarzımı veya davranışlarımı değiştirebilirim, 36.İfade: Çalıştığım ortamda, bir şeyleri hatasız gerçekleştirmek önem taşımaktadır, 38.İfade: Yardıma ihtiyacım olduğuunda diğer kurum/birimden yardım alabileceğimi bilmek beni rahatlatır, 39.İfade: İşimle ilgili olan güvenilir ve kesin olmayan durumları mümkün olduğuunca azaltmaya çalışırım, 47.İfade: İşe yaradığından emin olmaksızın, işimde yenilikçi teknikleri denerim, 51.İfade: Yaptığım iş ile ilgili olarak belirli sonuçlara ulaşmak için genellikle bir doğru yol vardır, 53.İfade: İyi meslektaş beni ve kararlarımı destekleyen kişidir).

Faktör yükü düşük olan ifadeler analizden çıkartıldıktan sonra oluşturulan ölçüm modeline göre, standardize edilmiş faktör yükü değerlerini gösteren yol diyagramı aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 3:** Bireysel Yenilikçiliğe Ait Alt Boyutların Standardize Edilmiş Katsayılarını Gösteren Yol Diyagramı

Şekil 3’de yer alan yol diyagramı incelendiğinde, modelin uyum iyiliğini arttırmak için modifikasyon önerilerine bakılmış ve uyum iyiliği değerlerini arttırmak amacıyla modifikasyon yapılması gerekliliği tespit edilmiştir. Bu kapsamda e1-e6, e1-e9, e3-e9, e3-e7, e5-e7, e7-e9, e12-e15, e12-e18, e12-e17, e13-e16, e14-e20, e15-e18, e15-e17, e17-e18 arasında kovaryanslar atanarak analiz tekrar gerçekleştirilmiştir. Yapılan işlem neticesinde elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 9: DFA Sonuçları**

|             | İfadeler              | Standardize Edilmiş Faktör Yüğü | S.E. | C.R.   | p   |
|-------------|-----------------------|---------------------------------|------|--------|-----|
| <b>BY29</b> | <--- İnovatifDavranıs | ,565                            |      |        |     |
| <b>BY31</b> | <--- İnovatifDavranıs | ,570                            | ,093 | 8,637  | *** |
| <b>BY32</b> | <--- İnovatifDavranıs | ,510                            | ,091 | 9,201  | *** |
| <b>BY33</b> | <--- İnovatifDavranıs | ,674                            | ,084 | 8,024  | *** |
| <b>BY34</b> | <--- İnovatifDavranıs | ,552                            | ,095 | 9,188  | *** |
| <b>BY35</b> | <--- İnovatifDavranıs | ,820                            | ,148 | 10,696 | *** |
| <b>BY37</b> | <--- İnovatifDavranıs | ,660                            | ,191 | 8,656  | *** |
| <b>BY40</b> | <--- YenilikÇevre     | ,541                            |      |        |     |
| <b>BY41</b> | <--- YenilikÇevre     | ,580                            | ,153 | 9,314  | *** |
| <b>BY42</b> | <--- YenilikÇevre     | ,664                            | ,174 | 9,841  | *** |
| <b>BY43</b> | <--- YenilikÇevre     | ,842                            | ,209 | 9,978  | *** |
| <b>BY44</b> | <--- YenilikÇevre     | ,643                            | ,146 | 9,840  | *** |
| <b>BY45</b> | <--- YenilikÇevre     | ,625                            | ,188 | 8,468  | *** |
| <b>BY46</b> | <--- YenilikÇevre     | ,525                            | ,173 | 7,749  | *** |
| <b>BY48</b> | <--- YenilikÇevre     | ,530                            | ,119 | 8,391  | *** |
| <b>BY49</b> | <--- YenilikKişisel   | ,641                            |      |        |     |
| <b>BY50</b> | <--- YenilikKişisel   | ,617                            | ,099 | 9,364  | *** |
| <b>BY52</b> | <--- YenilikKişisel   | ,664                            | ,102 | 9,696  | *** |
| <b>BY54</b> | <--- YenilikKişisel   | ,604                            | ,087 | 9,245  | *** |

\*\*\*p<0,01 (BY: Bireysel Yenilik, S.E.: Standart Hata, C.R.: T Değeri)

İfadelerin anlamlılık düzeyini incelemek için öncelikle t değerine bakılmıştır. T değeri  $\pm 1.96$ 'nın üstünde ise 0,05 düzeyinde,  $\pm 2.58$ 'in üzerinde ise 0,01 düzeyinde faktör yükünün anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin uyum iyiliği geçerliğinin sağlanabilmesi için faktör yüklerinin 0,50 veya daha yüksek olması gereklidir (Hair vd., 2014, s.115). Modelimizde yer alan tüm ifadeler için t değerinin 2,58'in üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ifadelerin faktör yükleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Ölçeğimizde uyum iyiliği değerleri sağlandığından iyileşme yapmak için boyutlar arasında tekrar kovaryans (covariances) oluşturma gereği duyulmamıştır. Analiz sonucunda oluşan p değerlerinin anlamlı olması ifadelerin faktörlere doğru şekilde yüklendiğini göstermektedir. \*\*\* şeklinde olan ifadeler p değerinin 0,01'den küçük olduğunu göstermektedir. Anlamlı olmayan değerler tek tek analizden çıkartılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanır (Gürbüz, 2021, s.65-66). Tablo incelendiğinde, istatistiksel açıdan tüm ifadelerin anlamlı olduğu ( $p < 0,01$ ) sonucuna ulaşılarak analize dahil edildiği görülmektedir.

**Tablo 10: Bireysel Yenilikçiliğin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri**

| Değerler    | Mükemmel Uyum               | Kabul Edilebilir Uyum       | Hesaplanan Uyum | Uyum     |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------|
| $\chi^2/df$ | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$   | $2 \leq \chi^2/df \leq 5$   | 3,92            | Kabul    |
| GFI         | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$   | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$   | 0,93            | Kabul    |
| AGFI        | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$  | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$  | 0,91            | Mükemmel |
| CFI         | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$   | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$   | 0,90            | Kabul    |
| RMSEA       | $0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$ | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | 0,07            | Kabul    |
| RMR         | $0.00 \leq RMR \leq 0.05$   | $0.05 \leq RMR \leq 0.08$   | 0,06            | Kabul    |

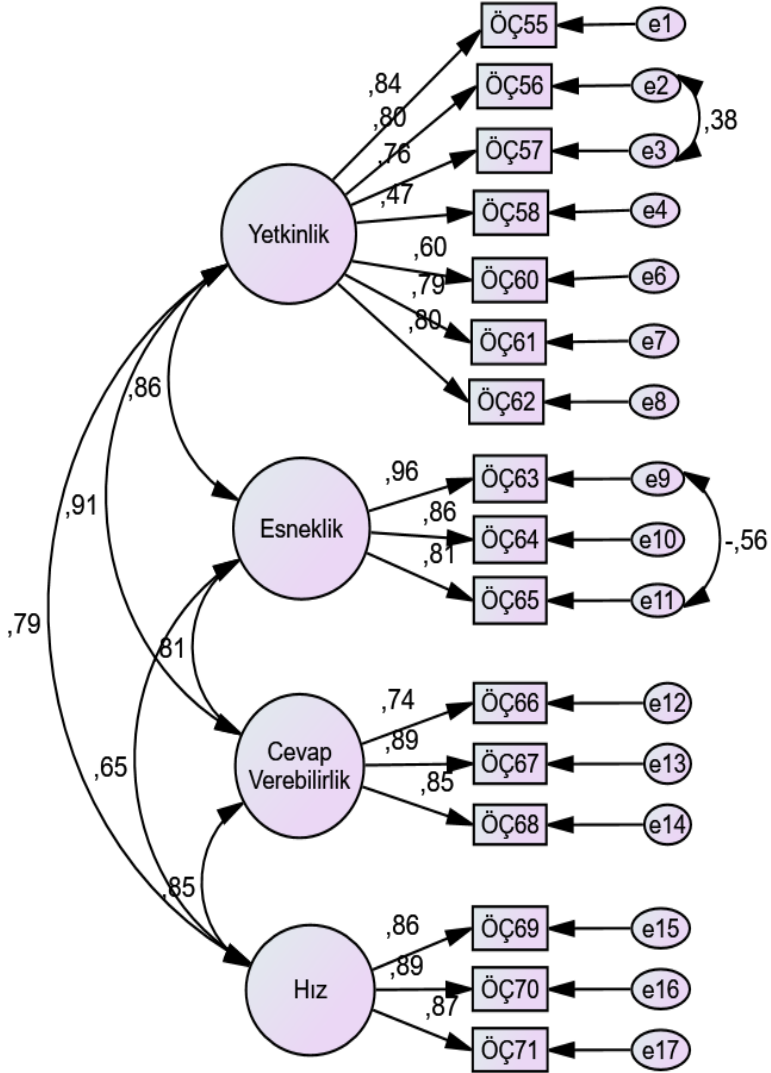
**Kaynak:** Tabachnick ve Fidell, 2007; Kline, 2010; Rezaei vd., 2020; Hu ve Bentler, 1999; Marsh vd., 2006; Hooper vd., 2008; Lei vd., 2017; Seçer, 2013; Aksu vd., 2017; Sumer, 2000; Brown, 2015.

Yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası yukarıda verilmiştir. Buna göre hesaplanan  $\chi^2/sd = 3,92$ , GFI= 0,93, AGFI= 0,91, CFI= 0,90, RMSEA= 0,07 ve RMR= 0,06 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Dolayısıyla, uyum iyiliği değerlerinin kabul

edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı görülmektedir. Elde edilen bulgular dahilinde, bireysel yenilikçilik ölçeği 19 ifade ile desteklenerek 3 boyuttan oluşan yapı geçerliliği sağlanmaktadır.

#### *Örgütsel Çeviklik Algısı Ölçeği için Yapılan DFA Analizi Sonuçları ve Yol Haritası*

Araştırma kapsamında yararlanılan örgütsel çeviklik algısı ölçeğinin 17 ifade ve yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hız olmak üzere 4 boyuttan oluşan yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla ölçüm modeli oluşturulmuştur. Faktör yükü değerleri uyum iyiliği değerlerini etkilediğinden uyum iyiliği değerlerini arttırabilmek için faktör yükü değeri düşük olan 59. İfade analize dahil edilmemiştir (59. İfade: İşletmemiz yüksek düzeyde tanıtım yapar).



**Şekil 4:** Örgütsel Çeviklik Algısına Ait Alt Boyutların Standardize Edilmiş Katsayılarını Gösteren Yol Diyagramı

Şekil 5’de yer alan yol diyagramı incelendiğinde, modelin uyum iyiliği değerlerini arttırmak amacıyla modifikasyon önerilerine bakılmış ve modifikasyona gerek olduğu tespit edilmiştir. e2-e3 ve e9-e11 arasında kovaryanslar atanarak analiz tekrar gerçekleştirilmiştir. Yapılan işlem neticesinde elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 11: DFA Sonuçları**

| İfadeler |      |                    | Standardize<br>Edilmiş<br>Faktör Yüğü | S.E. | C.R.   | p   |
|----------|------|--------------------|---------------------------------------|------|--------|-----|
| ÖÇ55     | <--- | Yetkinlik          | ,843                                  |      |        |     |
| ÖÇ56     | <--- | Yetkinlik          | ,798                                  | ,045 | 20,528 | *** |
| ÖÇ57     | <--- | Yetkinlik          | ,757                                  | ,039 | 18,905 | *** |
| ÖÇ58     | <--- | Yetkinlik          | ,474                                  | ,050 | 10,408 | *** |
| ÖÇ60     | <--- | Yetkinlik          | ,596                                  | ,047 | 13,739 | *** |
| ÖÇ61     | <--- | Yetkinlik          | ,789                                  | ,047 | 20,181 | *** |
| ÖÇ62     | <--- | Yetkinlik          | ,801                                  | ,040 | 20,647 | *** |
| ÖÇ63     | <--- | Esneklik           | ,960                                  |      |        |     |
| ÖÇ64     | <--- | Esneklik           | ,858                                  | ,031 | 26,914 | *** |
| ÖÇ65     | <--- | Esneklik           | ,810                                  | ,043 | 21,088 | *** |
| ÖÇ66     | <--- | Cevap_Verebilirlik | ,745                                  |      |        |     |
| ÖÇ67     | <--- | Cevap_Verebilirlik | ,894                                  | ,063 | 19,651 | *** |
| ÖÇ68     | <--- | Cevap_Verebilirlik | ,854                                  | ,066 | 18,708 | *** |
| ÖÇ69     | <--- | Hız                | ,858                                  |      |        |     |
| ÖÇ70     | <--- | Hız                | ,889                                  | ,046 | 24,652 | *** |
| ÖÇ71     | <--- | Hız                | ,868                                  | ,041 | 23,732 | *** |

\*\*\*p<0,01 (ÖÇ: Örgütsel Çeviklik, S.E.: Standart Hata, C.R.: T Değeri)

İfadelerin anlamlılık düzeyleri için öncelikle t değerleri incelenmiştir. T değeri  $\pm 1.96$ ’nın üstünde olduğunda 0,05 düzeyinde,  $\pm 2,58$ ’in üzerinde olduğunda ise 0,01 düzeyinde faktör yükünün anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin uyum iyiliği geçerliğinin sağlanabilmesi için faktör yüklerinin 0,50 veya daha yüksek olması gereklidir (Hair vd., 2014, s.115). 58.ifademizin faktör yükü değeri ,474’tür. Fakat uyum iyiliği değerlerimiz kabul edilebilir düzeyde sağlandığından tekrar ifade silme veya kovaryans

atama ihtiyacı duyulmamıştır. Modelimizdeki t değerleri 2,58'in üzerinde değerlere sahiptir. Dolayısıyla, ifadelerin faktör yükleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Tablodaki p değerinin \*\*\* şeklinde olması faktörlere ifadelerin doğru şekilde yüklendiğini göstermektedir. Tablo incelendiğinde, istatistiksel açıdan tüm ifadelerin anlamlı olduğu ( $p < 0,01$ ) sonucuna ulaşılarak analize dahil edildiği görülmektedir.

**Tablo 12: Örgütsel Çeviklik Algısının Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri**

| Değerler    | Mükemmel Uyum               | Kabul Edilebilir Uyum       | Hesaplanan Uyum | Uyum     |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------|
| $\chi^2/df$ | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$   | $2 \leq \chi^2/df \leq 5$   | 4,10            | Kabul    |
| GFI         | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$   | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$   | 0,94            | Kabul    |
| AGFI        | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$  | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$  | 0,92            | Kabul    |
| CFI         | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$   | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$   | 0,94            | Kabul    |
| RMSEA       | $0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$ | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | 0,05            | Mükemmel |
| RMR         | $0.00 \leq RMR \leq 0.05$   | $0.05 \leq RMR \leq 0.08$   | 0,08            | Kabul    |

**Kaynak:** Tabachnick ve Fidell, 2007; Kline, 2010; Rezaei vd., 2020; Hu ve Bentler, 1999; Marsh vd., 2006; Hooper vd., 2008; Lei vd., 2017; Seçer, 2013; Aksu vd., 2017; Sumer, 2000; Brown, 2015.

Yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası yukarıda verilmiştir. Buna göre hesaplanan  $\chi^2/sd = 4,10$ , GFI= 0,94, AGFI= 0,92, CFI= 0,94, RMSEA= 0,05 ve RMR= 0,08 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Dolayısıyla uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular dahilinde, örgütsel çeviklik algısı ölçeğinin 16 ifadeden oluşan ve 4 boyutlu olan yapı geçerliliği sağlanmaktadır.

## Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular

### Güvenilirlik Analizi

Bilimsel araştırmaların şartlarından olan güvenilirlik analizi sonuçlarının düşük olması yapılan çalışma da elde edilen sonuçların

anlamsız olduğunu ifade etmektedir. Güvenilirliği temsil etmek amacıyla güvenilirlik katsayısı hesaplanmaktadır. Hesaplanan katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967, s.248).

$0 \leq \alpha \leq 0,4$  ise ölçek güvenilir değil,

$0,4 \leq \alpha \leq 0,6$  ise düşük güvenilir,

$0,6 \leq \alpha \leq 0,8$  ise kabul edilebilir derece güvenilir,

$0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  ise iyi derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 13: Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular**

|                    | <b>İfade Sayısı</b> | <b>Güvenilirlik</b> |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| Kuşkuculuk         | 9                   | 0,925               |
| Endişe             | 6                   | 0,786               |
| Kabullenme         | 8                   | 0,824               |
| İnovatif Davranış  | 7                   | 0,733               |
| Yenilik Çevre      | 8                   | 0,802               |
| Yenilik Kişisel    | 4                   | 0,725               |
| Yetkinlik          | 7                   | 0,886               |
| Esneklik           | 3                   | 0,886               |
| Cevap Verebilirlik | 3                   | 0,861               |
| Hız                | 3                   | 0,904               |

Tablo 13’de yer alan değişim tutumu, bireysel yenilikçilik, örgütsel çeviklik algısı ölçeklerinin alt boyutları Cronbach  $\alpha$  değerleri incelendiğinde, kuşkuculuk= 0,925, endişe= 0,786, kabullenme= 0,824, inovatif davranış eğilimi= 0,733, yenilik çevre= 0,802, yenilik kişisel= 0,725, yetkinlik= 0,886, esneklik= 0,886, cevap verebilirlik= 0,861 ve hız= 0,904 şeklinde değerler aldığı görülmüştür. Dolayısıyla boyutların kabul edilebilir ve iyi derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## Geçerlilik Analizi

Bir ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçebilme yeteneği geçerlilik veya iç tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. İç tutarlılığın test edilebilmesi için iki farklı yöntemden söz edilmektedir. Bunlar, doğrulayıcı faktör analizi sürecinde hesaplanan birleşim (yakınsak) ve ayrışım (ayırddedici) geçerliliği analizleridir. Yakınsak (convergent) geçerlilik, ölçeğin aynı yapı içerisinde yer alan diğer ölçme ifadeleri ile birbirini ne derecede tamamladığını (güçlü korelasyon) ifade ederken, ayırddedici (diskriminant) ölçek bir yapıya ilişkin ölçeğin farklı yapıda yer alan ölçek ile arasındaki ilişkinin daha zayıf (düşük korelasyon) olmasını ifade etmektedir. Yakınsak geçerlilik için AVE (Açıklanan Ortama Varyans) ve Cr (birleşik güvenilirlik) değerleri hesaplanmaktadır. Cr değeri (birleşik güvenilirlik), ölçeğin iç güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha benzeri değerdir. Ave değeri (açıklanan ortalama varyans), ölçekte bulunan ifadelerin yapıyı açıklama derecesidir. Ölçeğin birleşim geçerliliğini sağlayabilmesi için CR değerinin 0,70 üzerinde değerlere sahip olması gerekmektedir (Yürük, 2015, s.146; Hair vd., 2014, s. 605; Fornell ve Larcker, 1981, s. 45).

**Tablo 14:** Birleşik Güvenilirliğe (Cr Değeri) İlişkin Bulgular

|                    | İfade Sayısı | Cr Değerleri |
|--------------------|--------------|--------------|
| Kuşkuculuk         | 9            | 0,929        |
| Endişe             | 6            | 0,819        |
| Kabullenme         | 8            | 0,839        |
| İnovatif Davranış  | 7            | 0,817        |
| Yenilik Çevre      | 8            | 0,834        |
| Yenilik Kişisel    | 4            | 0,726        |
| Yetkinlik          | 7            | 0,887        |
| Esneklik           | 3            | 0,909        |
| Cevap Verebilirlik | 3            | 0,871        |
| Hız                | 3            | 0,904        |

Tablo 14’de yer alan değişim tutumu, bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algısı ölçeklerinin alt boyutlarına ait birleşik güvenilirlik değerleri incelendiğinde, kuşkuçuluk= 0,929, endişe= 0,819, kabullenme= 0,839, inovatif davranış eğilimi= 0,817, yenilik çevre= 0,834, yenilik kişisel= 0,726, yetkinlik= 0,887, esneklik= 0,909, cevap verebilirlik= 0,871 ve hız= 0,904 şeklinde değerlere sahip olduğu görölmüştür. Dolayısıyla boyutların birleşik güvenilirliğe ilişkin değerlerinin kabul edilebilir derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında yararlanılan değişim tutumu, bireysel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik algısı ölçeklerinden oluşan 58 ifade ve kuşkuçuluk, endişe, kabullenme, inovatif davranış eğilimi, yenilik/çevre, yenilik/kişisel, yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hızdan oluşan 10 boyutlu yapı geçerliliğini doğrulayarak etki sonucu elde etmek amacıyla ölçüm modeli oluşturulmuştur.

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi doğrultusunda değişim tutumu ölçeğimizde yer alan 7. 16. 19. 25. ve 27. İfadeler analize dahil edilmemiştir.

7.İfade: Değişikliklere karşı kendimi savunurum.

16.İfade: Ücret kesintilerine yol açan değişikliklere olumsuz tepki veririm.

19.İfade: Değişim süreçlerinde kaybetme korkusu insanlarda değişime karşı direnç yaratır.

25. İfade: Değişimi kabul etmem için bana fayda sağlayacağını bilmem gerekir.

27.İfade: Meslektaşlarımla çoğunun işletmedeki değişimleri desteklediğinin farkındayım.

Bireysel yenilikçilik ölçeğimizde yer alan 30. 36. 38. 39. 47. 51. ve 53. İfadeler analize dahil edilmemiştir.

30.İfade: Tavsiyeler doğrultusunda tarzımı veya davranışlarımı değiştirebilirim.

36.İfade: Çalıştığım ortamda, bir şeyleri hatasız gerçekleştirmek önem taşımaktadır.

38.İfade: Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer kurum/birimden yardım alabileceğimi bilmek beni rahatlatır.

39.İfade: İşimle ilgili olan güvenilir ve kesin olmayan durumları mümkün olduğunca azaltmaya çalışırım.

47.İfade: İşe yaradığından emin olmaksızın, işimde yenilikçi teknikleri denerim.

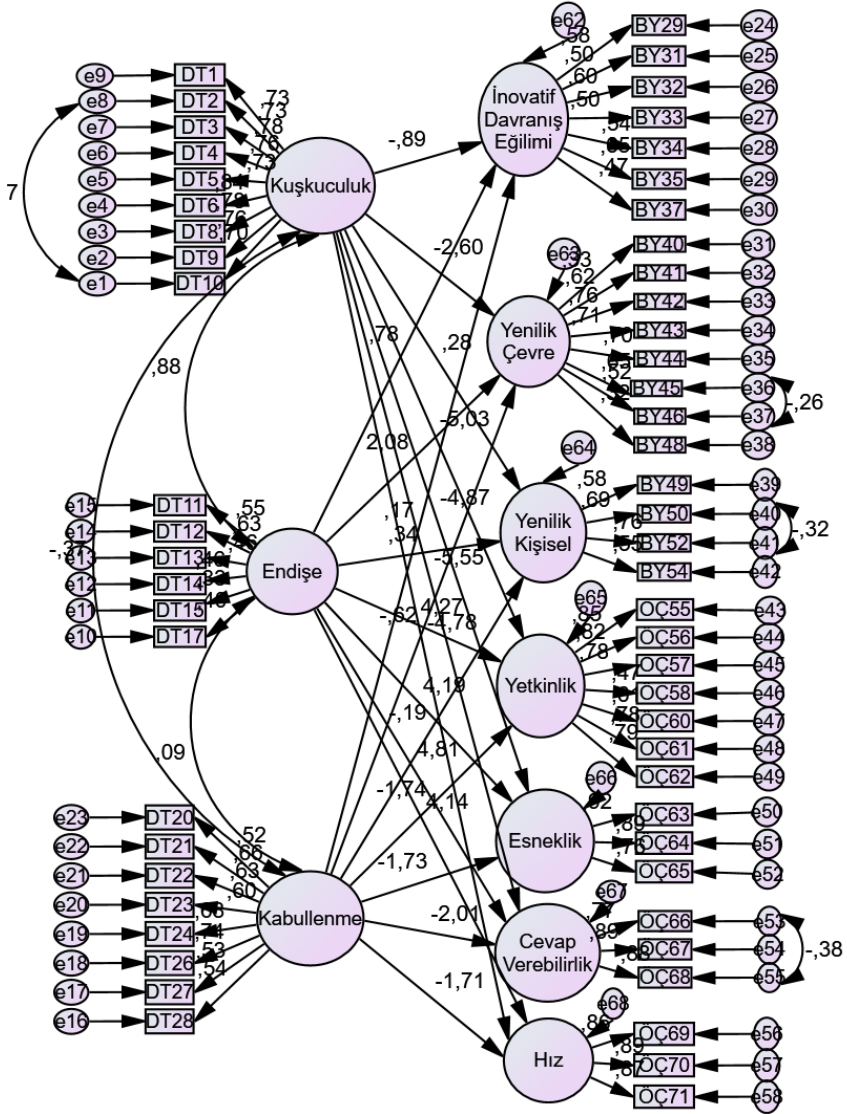
51.İfade: Yaptığım iş ile ilgili olarak belirli sonuçlara ulaşmak için genellikle bir doğru yol vardır.

53.İfade: İyi meslektaş beni ve kararlarımı destekleyen kişidir, ifadeleri analizlerimize dahil edilmemiştir.

Örgütsel çeviklik algısı ölçeğimizde ise, 59. İfade analizlere dahil edilmemiştir.

59. İfade: İşletmemiz yüksek düzeyde tanıtım yapar analize dahil edilmemiştir.

Çalışmada, faktör yükü düşük olan ifadeler analizden çıkartıldıktan sonra oluşturulan ölçüm modeline göre, standardize edilmiş faktör yükü değerlerini gösteren yol diyagramı aşağıda sunulmuştur.



Şekil 5: Değişim Tutumu, Bireysel Yenilikçilik ve Örgütsel Çeviklik Algısı Altı Boyutları Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modellemesine Ait Standardize Edilmiş Katsayıları Gösteren Yol Diyagramı

Şekil5’de yer alan yol diyagramı incelendiğinde, gerçekleştirilen modelin uyum iyiliği değerlerini arttırmak amacıyla modifikasyon önerileri incelenmiş ve kuşkuculuk boyutunda e1-e8, yenilik/çevre boyutunda e36-e37, yenilik/kişisel boyutunda e40-e41, cevap verebilirlik boyutunda ise, e53-e55 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturularak modifikasyonlar yapılmış ve analiz tekrar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen işlem sonucunda elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 15:** Yapısal Eşitlik Modelinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri

| Değerler    | Mükemmel Uyum               | Kabul Edilebilir Uyum       | Hesaplanan Uyum | Uyum     |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------|
| $\chi^2/df$ | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$   | $2 \leq \chi^2/df \leq 5$   | 4,02            | Kabul    |
| GFI         | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$   | $0.90 \leq GFI \leq 0.95$   | 0,92            | Kabul    |
| AGFI        | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$  | $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$  | 0,86            | Kabul    |
| CFI         | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$   | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$   | 0,96            | Mükemmel |
| RMSEA       | $0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$ | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | 0,07            | Kabul    |
| RMR         | $0.00 \leq RMR \leq 0.05$   | $0.05 \leq RMR \leq 0.08$   | 0,08            | Kabul    |

**Kaynak:** Tabachnick ve Fidell, 2007; Kline, 2010; Rezaei vd., 2020; Hu ve Bentler, 1999; Marsh vd., 2006; Hooper vd., 2008; Lei vd., 2017; Seçer, 2013; Aksu vd., 2017; Sumer, 2000; Brown, 2015.

Yapısal eşitlik modeli analizinde oluşturulan yol haritası yukarıda verilmiştir. Buna göre hesaplanan  $\chi^2/sd= 4,02$  GFI= 0,92, AGFI= 0,86, CFI= 0,96, RMSEA= 0,07 ve RMR= 0,08 aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı görülmektedir.

**Tablo 16: Etki Sonuçları**

|                    | İfadeler |            | S. Edilmiş<br>Faktör<br>Yükü ( $\beta$ ) | S.E.  | C.R.   | p    | Hipotez<br>Testi<br>Sonucu |
|--------------------|----------|------------|------------------------------------------|-------|--------|------|----------------------------|
| İnovatif Davranış  | <---     | Kuşkuculuk | -,454                                    | ,222  | -2,043 | ***  | Kabul Edildi               |
| Yenilik Çevre      | <---     | Kuşkuculuk | -,748                                    | ,228  | -3,278 | ***  | Kabul Edildi               |
| Yenilik Kişisel    | <---     | Kuşkuculuk | ,225                                     | ,276  | ,816   | ,414 | Kabul Edilmedi             |
| İnovatif Davranış  | <---     | Endişe     | ,664                                     | ,353  | 1,881  | ,060 | Kabul Edilmedi             |
| Yenilik Çevre      | <---     | Endişe     | 1,006                                    | ,359  | 2,801  | ***  | Kabul Edildi               |
| Yenilik Kişisel    | <---     | Endişe     | ,459                                     | ,435  | 1,055  | ,291 | Kabul Edilmedi             |
| İnovatif Davranış  | <---     | Kabullenme | ,172                                     | ,213  | ,809   | ,418 | Kabul Edilmedi             |
| Yenilik Çevre      | <---     | Kabullenme | -,355                                    | ,201  | -1,771 | ,077 | Kabul Edilmedi             |
| Yenilik Kişisel    | <---     | Kabullenme | -,294                                    | ,268  | -1,098 | ,272 | Kabul Edilmedi             |
| Yetkinlik          | <---     | Kuşkuculuk | -5,458                                   | 1,430 | -3,818 | ***  | Kabul Edildi               |
| Esneklik           | <---     | Kuşkuculuk | -5,347                                   | 1,419 | -3,767 | ***  | Kabul Edildi               |
| Cevap Verebilirlik | <---     | Kuşkuculuk | -4,710                                   | 1,260 | -3,737 | ***  | Kabul Edildi               |
| Hız                | <---     | Kuşkuculuk | -4,435                                   | 1,190 | -3,726 | ***  | Kabul Edildi               |
| Yetkinlik          | <---     | Endişe     | 7,787                                    | 2,353 | 3,310  | ***  | Kabul Edildi               |
| Esneklik           | <---     | Endişe     | 7,732                                    | 2,338 | 3,307  | ***  | Kabul Edildi               |
| Cevap Verebilirlik | <---     | Endişe     | 6,864                                    | 2,074 | 3,309  | ***  | Kabul Edildi               |
| Hız                | <---     | Endişe     | 6,450                                    | 1,959 | 3,293  | ***  | Kabul Edildi               |
| Yetkinlik          | <---     | Kabullenme | -3,737                                   | 1,386 | -2,696 | ***  | Kabul Edildi               |
| Esneklik           | <---     | Kabullenme | -3,774                                   | 1,380 | -2,734 | ***  | Kabul Edildi               |
| Cevap Verebilirlik | <---     | Kabullenme | -3,384                                   | 1,222 | -2,770 | ***  | Kabul Edildi               |

|                                                                                                  |      |            |        |       |        |     |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|--------|-------|--------|-----|--------------|
| <b>Hız</b>                                                                                       | <--- | Kabullenme | -3,152 | 1,156 | -2,726 | *** | Kabul Edildi |
| *** $p < 0,01$ ( $\beta$ : Standardize Edilmiş Faktör Yüğü, S.E.: Standart Hata, C.R.: T Değeri) |      |            |        |       |        |     |              |

Çalışmanın H1<sub>1</sub>, H1<sub>2</sub> ve H1<sub>3</sub> hipotezleri kuşkuculuğun, inovatif davranış eğilimi, yenilik/çevre ve yenilik/kişisel üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Kuşkuculuk, inovatif davranışı %45 oranında negatif ( $\beta = -,454$   $p < 0,01$ ); yenilik/çevreyi %74 oranında negatif ( $\beta = -,748$   $p < 0,01$ ); ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Fakat kuşkuculuk, yenilik/kişisel ( $\beta = ,225$   $p > 0,01$ ) etkilememektedir. Dolayısıyla, H1<sub>1</sub> ve H1<sub>2</sub> hipotezleri kabul edilirken H1<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmemiştir.

Çalışmanın H1<sub>4</sub>, H1<sub>5</sub> ve H1<sub>6</sub> hipotezleri endişenin, inovatif davranış eğilimi, yenilik/çevre ve yenilik/kişisel üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Endişe, inovatif davranışı ( $\beta = ,664$   $p > 0,01$ ); ve yenilik/kişisel ( $\beta = 0,459$   $p > 0,01$ ) etkilemezken, yenilik/çevreyi %1,006 olarak pozitif ( $\beta = 1,006$   $p < 0,01$ ); ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla, H1<sub>5</sub> hipotezi kabul edilirken, H1<sub>4</sub> ve H1<sub>6</sub> hipotezleri kabul edilmemiştir.

Çalışmanın H1<sub>7</sub>, H1<sub>8</sub> ve H1<sub>9</sub> hipotezleri kabullenmenin, inovatif davranış eğilimi, yenilik/çevre ve yenilik/kişisel üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Kabullenme, inovatif davranışı ( $\beta = ,172$   $p > 0,01$ ); yenilik/çevreyi ( $\beta = -,355$   $p > 0,01$ ) ve yenilik/kişisel ( $\beta = -,294$   $p > 0,01$ ) etkilememektedir. Dolayısıyla, H1<sub>7</sub>, H1<sub>8</sub> ve H1<sub>9</sub> hipotezleri kabul edilmemiştir.

Çalışmanın H2<sub>1</sub>, H2<sub>2</sub>, H2<sub>3</sub> ve H2<sub>4</sub> hipotezleri kuşkuculuğun, yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hızın üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Kuşkuculuk, yetkinliği %5 oranında negatif ( $\beta = -5,458$   $p < 0,01$ ); esnekliği %5 oranında negatif ( $\beta = -5,347$   $p < 0,01$ ); cevap verebilirliği %4 oranında negatif ( $\beta = -4,710$   $p < 0,01$ ); hızı %4 oranında negatif yönlü ( $\beta = -4,435$   $p < 0,01$ ) ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla, H2<sub>1</sub>, H2<sub>2</sub>, H2<sub>3</sub> ve H2<sub>4</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın H2<sub>5</sub>, H2<sub>6</sub>, H2<sub>7</sub> ve H2<sub>8</sub> hipotezleri endişenin, yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hızın üzerinde etkisinin

olup olmadığını belirlemektir. Endişe, yetkinliği %7 oranında pozitif ( $\beta=7,787$   $p<0,01$ ); esnekliği %7 oranında pozitif ( $\beta=7,732$   $p<0,01$ ); cevap verebilirliği %6 oranında pozitif ( $\beta=6,864$   $p<0,01$ ); hızı %6 oranında pozitif ( $\beta=6,45$   $p<0,01$ ) ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla, H2<sub>5</sub>, H2<sub>6</sub>, H2<sub>7</sub> ve H2<sub>8</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın H2<sub>9</sub>, H2<sub>10</sub>, H2<sub>11</sub> ve H2<sub>12</sub> hipotezleri kabullenmenin, yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hızın üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Kabullenme, yetkinliği %3 oranında negatif ( $\beta=-3,737$   $p<0,01$ ); esnekliği %3 oranında negatif ( $\beta=-3,774$   $p<0,01$ ); cevap verebilirliği %3 oranında negatif ( $\beta=-3,384$   $p<0,01$ ); hızı %3 oranında negatif yönlü ( $\beta=-3,152$   $p<0,01$ ) ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla, H2<sub>9</sub>, H2<sub>10</sub>, H2<sub>11</sub> ve H2<sub>12</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

### **Sonuç**

Örgütler için önemli adımlardan biri olan değişim kavramı vaktinde ve doğru şekilde gerçekleştirildiğinde örgüte olumlu yönde yarar sağlamaktadır. Dolayısıyla, değişim kavramı planlı ve doğru şekilde yönetilmelidir. Başarılı bir değişim süreci ancak doğru ve planlı şekilde atılan adımlarla gerçekleşecektir. Çevresel açıdan belirsizliğin ve değişimin varlığı örgütleri yenilik yapmak açısından zorunlu hale getirmiştir. Örgütsel yenilik temelinde bireylerin yenilikçiliğine bağlıdır. Dolayısıyla, bireylerin yenilikçi olmaları değişime karşı olan tutumları ile bağlantılıdır.

Literatüre bakıldığında, örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi ve değişime yönelik güncel yöntemleri uygulayabilmesinin önemli ve gerekli olduğundan bahsedilmiştir (Yeşil, 2018, s.307-323; Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s.240). Yeniliğin çeviklik kavramı ile ilişkili olduğu, çalışanların değişime karşı gösterdiği direncin ise, örgütsel çevikliği etkilediği üzerinde de durulmuştur (Şen ve İrge, 2022, s.119; Ravichandran, 2017, s.22-42; Yıldız ve Sayın, 2020, s.38). Bu bulguları destekleyecek nitelikte, değişimi iyi yönetebilen yenilikçi bireylerin günümüzde daha önemli hale geldiğinden ve değişimi yönetme noktasında ne kadar plan yapılırsa yapılsın bu süreçte etkin rol alacak insan kaynağının

yenilikçi yapısının gerekliliği üzerinde de durulmaktadır (Ünal, 2012, s.307; Çınar, 2005, s.92).

Yapılan literatür araştırması neticesinde, genellikle değişim kavramının direnç boyutu üzerinde durulduğu görülmüş ve yenilikçilik kavramının ise, örgütsel yenilikçilik kapsamında daha çok araştırıldığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, bireylerin değişime karşı sergiledikleri tutumları dahilinde bireysel yenilikçiliklerine ve örgütsel çeviklik algılarına olan etkisi merak konusu olmuş ve neticede çalışma şekil almıştır.

Çalışmada, katılımcıların değişim tutumlarının bireysel yenilikçiliklerine ve örgütsel çeviklik algılarına olan etkisi araştırılmıştır. Değişim tutumunun boyutları kuşkuculuk, endişe ve kabullenme, bireysel yenilikçiliğin boyutları inovatif davranış eğilimi, yenilik/çevre ve yenilik/kişisel olarak, örgütsel çeviklik algısının boyutları yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hız olarak ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, değişim tutumunun 3 alt boyutunun (kuşkuculuk, endişe, kabullenme), bireysel yenilikçiliğin 3 alt boyutuna (inovatif davranış eğilimi, yenilik/çevre, yenilik/kişisel) ve örgütsel çeviklik algısının 4 alt boyutuna (yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik, hız) olan etkisi yapısal eşitlik analizi yol modeli ile analiz edilmiş olup, hipotezlere ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Kuşkuculuğun bireylerin inovatif davranışlarına ve çevresel yenilikçiliklerine negatif etki ettiği ( $p<0,01$ ) fakat, kişisel yenilikçiliklerine etki etmediği ( $p>0,01$ ) görülmektedir. Kuşkuculukta belirsizliğin ön planda olması nedeniyle bireylerin inovatif davranış eğilimlerine ve çevresel yenilikçiliklerine negatif etki ettiği düşünülmektedir. Belirsizliğin var olduğu kuşku durumu bireyleri inovatif davranmaktan uzaklaştırmakta dolayısıyla çevresel yenilikçiliklerine de olumsuz etki ettiği düşünülmektedir. Kuşkuculuğun getirmiş olduğu belirsizlik durumunun kişisel anlamda yenilikçi olmaya etki etmediği fakat, inovatif davranmaya ve çevresel olan yenilikçiliğe negatif etkisi aslında beklendik bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşkuculuk boyutunu değişime

karşı şüpheli ve net olmayan bir yaklaşım şeklinde yorumladığımızda bu yaklaşımın inovatif davranışı ve çevreye karşı yenilikçi davranmayı olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür.

Endişenin inovatif davranış eğilimini ve kişisel yenilikçiliği etkilemediği ( $p>0,01$ ) fakat, çevresel yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği ( $p<0,01$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Endişe kavramının genellikle psikolojik bir rahatsızlık ve olumsuz yönleriyle karşımıza çıkması durumu aslında bireysel yenilikçilik üzerinde olumsuz etki beklememize sebep olmuştur (Çiftçi vd., 2013, s.77). Fakat çalışmada endişenin çevresel yenilikçiliği olumlu şekilde etkilediği beklenmedik bir durum olarak göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda çalışmaya katılan bireyler ya endişe durumlarını stres altında kalmadan iyi şekilde yönetmekte ve sonucunda bu durum çevresel yenilikçiliklerine olumlu yönde etki etmektedir ya da katılımcıların pekte endişenin yarattığı olumsuz düşünce yapılarına kapılmadığı veya örgütlerinde endişe yaratacak bir örgüt kültürünün olmadığı düşünülmektedir. Buradan hareketle Marmara bölgesi teknopark çalışanlarının örgüt kültürü yapısı merak edilir hale gelmiştir.

Kabullenmenin inovatif davranış eğilimi, çevresel yenilikçilik ve kişisel yenilikçiliği etkilemediği ( $p>0,01$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Aslında yapılan araştırmalar neticesinde değişimi kabul etmek ve bu yönde faaliyetler gerçekleştirmenin olumlu sonuçlar meydana getirdiği görülmektedir. Araştırmaya katılım sağlayan bireylerin değişime karşı olumlu bakmadığı veya değişimi kabul etme veya etmeme durumlarının yenilikçiliklerine herhangi bir etki etmediği her koşulda yenilikçi olabilecekleri tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kuşkuculuğun çalışanların yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hıza olan algılarını negatif şekilde etkilediği ( $p<0,01$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Kuşku durumunun en temelde belirsizlik ifade etmesi durumu çalışanların örgütsel çeviklik algıları olan yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hıza olan algılarına olumsuz etki etmesinin beklendik bir durum olduğu yönündedir. Belirsizlik ifade eden bir kavramın olumlu bir etki yaratmasını beklemek çokta doğru

olmayacaktır. Literatür incelendiğinde değişimin tutum boyutuyla çeviklik algısına ilişkin çalışmanın sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Fakat literatürde yer alan değişim kavramının farklı boyutlar açısından incelendiği çalışmalarda genellikle çeviklik algısına etki ettiğini ve bu iki kavramın ilişkili olduğunu söyleyebiliriz (Şen ve İrge, 2022, s.119). Hatta bazı çalışmalar çevikliğin değişime bir cevap olarak karşımıza çıktığı üzerinedir (Candan vd., 2017, s.4; Akkaya vd., 2019, s.19).

Endişenin katılımcıların yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hıza olan algılarını olumlu şekilde etkilediği ( $p<0,01$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Endişenin örgütsel çeviklik algısına etkisi beklediğimiz bir sonucu fakat olumlu yönde etkisi tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknopark çalışanlarının endişe düzeylerinin alt seviyelerde tutulduğunu söyleyebiliriz veya çalışanların endişe duymasını gerektiren herhangi bir korku durumunun örgüt içerisinde var olmadığından bahsetmekte mümkündür. Endişe kavramının belirsizliğe karşı duyulan korku durumunu ifade etmesi nedeni ile, teknopark çalışanlarının belirsizlik karşısındaki korkularının örgütsel çeviklik algılarına olumlu etkisi beklemediğimiz bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır.

Kabullenmenin katılımcıların yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hıza olan algılarını negatif şekilde etkilediği ( $p<0,01$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Değişimi kabul etmenin teknopark çalışanlarının örgütsel çeviklik algısına negatif yani olumsuz şekilde olan etkisi beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmamıştır. Değişimin göz ardı edilemez varlığı ve teknopark çalışanlarının bu gerçeği kabullenmesi sonucunda örgütlerinin çevikliğine olan algısının olumsuz etkilenmesi Marmara bölgesinde yer alan Teknoparkların çevikliğine dair araştırılması gereken bir diğer konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknopark çalışanlarının örgütlerine olan algı durumlarının iç veya dış etkenlerdeki değişimlerden etkilendiğini göstermektedir.

Öneriler

Araştırmaya katılım sağlayan teknopark çalışanlarının değişimi kabullenmesinin yenilikçiliklerine etki etmediği görülmüştür. Bu durum oluşturduğumuz hipotezler dahilinde beklenmedik şekilde karşımıza çıkmaktadır. Çünkü teorik anlamda literatür incelendiğinde, değişimi kabullenme ile yenilikçiliğin ilişkili olduğu karşımıza çıkmaktadır. Yani, yapılan bir yenilikle beraber zaten değişimde gerçekleşmiş veya kabullenilmiş olacaktır. Farklı bir bakış açısına göre ise, teknopark çalışanlarının her koşulda zaten bireysel anlamda yenilikçi oldukları düşünülebilir. Yani var olan değişimleri kabul etseler de etmeseler de her koşulda yenilikçi olduklarından söz edilebilir. Bireylerin değişimi kabullenmelerinin yenilikçiliklerine etki etmemesinde yaş değişkeninin etkisinin büyük ölçüde olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların çoğunun yaşı 31 yaş ve üstüdür. Aynı şekilde, katılımcıların çoğunluğunun 6 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bir sonraki araştırmanın 30 yaş altı ve deneyim süresi daha az olan bireylere yapılmasının sonuçlarda farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

Değişim tutumunda yer alan kabullenme boyutunun, örgütsel çevikliğin (yetkinlik, esneklik, cevap verebilirlik ve hız) tüm alt boyutlarına olumsuz etkisi ifadelerin bu kısmı için düşünülmesi gereken bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişmeyen tek şey değişimdir. Katılımcılar değişimi kabul etmeyi durağan olarak algılamış ve bu boyuta olumlu yaklaşmanın onları durağanlaştıracığını yani tersi yönde değişimi kabul etmenin onları aynı tutacağını algılamış olabilirler. Bu sebepten, sonraki çalışmalarda kabullenme boyutunun ifadeleri tekrar gözden geçirilerek ifadelerde değişiklikler yapılabilir veya bu ifadelerin geçerliliği farklı örneklem grupları ile tekrar test edilebilir. Bu doğrultuda, gelecek çalışmalarda teknopark çalışanlarının değişime karşı tutumlarının detaylı şekilde araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Marmara bölgesi teknopark çalışanlarına uygulanan bu çalışma diğer bölgelerde yer alan teknopark çalışanları ile karşılaştırmalı analizleri gerçekleştirilebilir. Teknoparklar kamu kuruluşları ve özel şirketlerin bir arada bulunduğu, nitelikli iş gücü için yüksek öğretim kurumları ile birlikte hareket eden geliştirme bölgelerini kapsamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde sonraki çalışmaların teknoparklarla birlikte çalışan özel veya kamu kuruluşlarında özellikle özel kuruluşlarda gerçekleştirilmesinin sonuçlarda farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

Teknopark çalışanlarının yenilikçi bir yapıda olması gerektiği ve örgütlerini çevik algılamalarının yenilikçi yapılarıyla bağlantılı olduğu

düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgütlerine olan çeviklik algısı ve bireysel yenilikçiliklerinde değişimin etkisinin incelenmesi çalışmanın teknoparklar açısından önemini göstermektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar teknopark yöneticileri ve çalışanlarına değişim karşısında yenilikçiliklerine olan etkiyi anlamalarında yardımcı olacağı umulmaktadır. Aynı zamanda, değişimin teknopark çalışanlarının örgütü çevik olarak algılayıp algılamamalarında etkisinin olup olmadığını anlayarak bu yönde geliştirici önlemler alınması noktasında yardımcı olacağı da umulmaktadır.

Belirsizliklerle dolu günümüzde değişim karşısında teknopark çalışanlarının örgütlerinin çevikliklerine olan olumsuz algısı teknoparkların örgütsel yapısı konusunda araştırılması gereken bir konudur. Sürekli gelişen ve yenilikçi fikirler üreten Teknopark çalışanlarının her koşulda örgütlerini çevik algılaması gerekmektedir. Bu kapsamda, Marmara bölgesi Teknoparkların Örgütsel Çeviklik düzeylerinin ve çeviklik uygulamalarının araştırılması gerçekleştirilecek diğer çalışmalara önemli bir öneri niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

## Kaynakça

Abbas, T. (2022). Advantages and Disadvantages of an Agility Organization. *Change Management Insight*.

Akalın, Ş., H. (2007). *Innovation, İnovasyon: Yenileşimi*. Ankara: Türk Dil Kurumu.

Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.

Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K. & Tabak, A. (2019). Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (Mosb) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54.

Aksu, G., Eser, M. T. & Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aktan, C. C. (1999). *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*. İstanbul: Milliyet Yayınları.

Ateş M. R. (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Yayıncılık.

Awamleh, N. A. H. K. (1994). Managerial Innovation in the Civil Service in Jordan: A Field Study, *Journal of Management Development*, 13(9), 52-60.

Aydoğdu, H. (2018). Herakleitos ve Whitehead'ın Ontolojilerinde Dinamik ve Organik Bir Bütün Olarak “Sınırsız Evren”. Kaygı. *Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, (31), 217-238.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.

Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Aydan Yayınevi.

Biçer, M. (2021). The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141.

Bircan, İ. (2003), Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları, *Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi Bildirileri*, Todaie Yayını, (319), 411-427.

Breu, K., C. J. Hemingway, M. Strathern & Bridger D. (2001). Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy, *Journal of Information Technology*, (17), 21-31.

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2th Ed.). New York: Guilford Press.

Bumin, B., & Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1).

Burnes, B., & Cooke, B. (2012). The Past, Present and Future of Organization Development: Taking the Long View. *Human Relations*, 65(11), 1395-1429.

Candan, A., Çankır, B., & Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik (Organizational Agility). *YBS Ansiklopedisi*, 4(3), 3-9.

Castellion, G., & Markham, S. K. (2013). Perspective: New Product Failure Rates: Influence of A Rgumentum Ad P Opulum And Self-İnterest. *Journal of Product İnnovation Management*, 30(5), 976-979.

Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976-997.

Cole, D. A. (1987). Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(4), 584.

Coşkun, R., Altunışık, R. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Çağlar, İ. (2005). *Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Çalışkan, Ö. (2020). *Örgütsel Değişim, Değişimin Boyutları ve Değişime Karşı Birey Tutumları* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.

Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 81-93.

Çiftçi, G. E., Önem A. & Öneren M. (2013). Çalışanlarda Psikolojik Yıldırma ve Endişe Düzeyi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(2), 63-81.

Dalay, İ., Coşkun, R., & Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.

Demirkıran, R. S., & Korkmaz, O. (2022). Örgütsel Zekânın Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü. *Joeep: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2), 458-482.

Duran, C. & Saraçoğlu M. (2009). Yeniliğin Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), 61.

Erdoğan, N. & Sayın, Z. (2020). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Değişim Yönetimi*. *Kurumsal Yönetim El Kitabı* (s. 257-283) İstanbul: Kurumsal Yönetim Akademisi Yayınları.

Eryılmaz, B. (2009). Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 41- 59.

Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update (10a Edition)* Boston: Pearson Education.

Godsomwan, J. A. (1996). *Organizational Transformation and Process Reengineering*. Florida: Luce Press.

Goldenberg, M. (2004). Social İnnovation in Canada. How the Non-Profit Sector Serves Canadians and How İt Can Serve them Better. *Canadian Policy Research Networks*, 2, 1-46.

Goldman, S.L., Nagel, R.N. & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van No Strand Rein Hold.

Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.

Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. Harlow: Pearson New International Edition.

Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto* (Çev: S. Gül). İstanbul: Gençlik Yayınları.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53-60.

<https://sozluk.gov.tr/>.

Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.

Hussey, D. (1998). *Değişim Yönetimi* (1. Baskı) (Çev. Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.

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

Işık, C. & Meriç, S. (2015). Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-16.

Işık, C. & Türkmendağ, T. (2016). Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik Algılarının Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 70-99.

Kasap, G. C. & Peker, D. (2009). Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 57-78.

Kassim, N. M. & Zain, M. (2004). Assessing The Measurement of Organizational Agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 174-177.

Kerber, K. & Buono, A. F. (2005). Rethinking Organizational Change: Reframing The Challenge of Change Management. *Organizational Development Journal*, 23(3), 23-38.

Kılıçer, K. & Odabaşı, H. F. (2010). Bireysel Yenilikçilik Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (38), 150-164.

Kılıçer, K. (2008). Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, (8)2, 209-222.

Kılıçer, K., Odabaşı, H. F. (2013). Exploring the Perceived Barriers to Innovativeness: Views of Turkish Pre-Service Teachers as Technology Leaders. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 246-265.

Kılınç, T. (2001). Değişimi Kim Yönetmeli. Rota Yayınları. *Executive Excellence*, 5(49), 1- 3.

Kline, R. B. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2th Edition). New York: The Guilford Press.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği. Yönetici Geliştirme. Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçyiğit, S. Ç., & Ekinci, N. (2020). Sağlık Yönetimi Bölümü Öğrencilerinin Muhasebe Dersine Yönelik Endişeleri ve Tutumları: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Örneği. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 15(54), 506-528.

Korucu, A. T. & Olpak, Y. Z. (2015). Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 5(1).

Koyuncu, A. G. G. (2018). Örgütsel Yenilik Ölçeği: Uyarlama Çalışması. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 108-122.

Kubr, M. (2010). *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi* (Yayın No:711) (4. Baskı) Ankara: Elma Teknik Basım Matbaacılık.

Lei, H., Le, P. B. & Nguyen, H. T. H. (2017). “How Collaborative Culture Supports For Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Learning”, *International Journal of Business Administration*, 8(2), 73.

Lin, Z., & Filieri, R. (2015). Airline Passengers’ Continuance Intention Towards Online Checkin Services: *The Role of Personal*

*Innovativeness and Subjective Knowledge Transportation*, (81), 158–168.

Maddux, J. E., & Rogers, R. W. (1983). Protection Motivation and Self-Efficacy: A Revised Theory Of Fear Appeals And Attitude Change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(5), 469-479.

Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J. & Peschar, J. L. (2006). OECD's Brief Self-Report Measure of Educational Psychology's Most Useful Affective Constructs: Cross- Cultural, Psychometric Comparisons Across 25 Countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311–360.

Mathiassen, L. & Pries-Heje, J. (2006). Business Agility and Diffusion of Information Technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 116-119.

Najafi T. S., Sharifi, H., & Ismail, H. (2013). A Study of Contingency Relationships between Supplier Involvement, Absorptive Capacity and Agile Product Innovation. *International Journal Of Operations & Production Management*, 34(1), 65-92.

Necadova, M., & Scholleova, H. (2011). Motives And Barriers Of Innovation Behaviour Of Companies. *Economics And Management*, 16(2), 832-838.

Neiva, E. R., Ros, M., & Paz, M. G. T. (2005). Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlar: Bir Ölçeğin Doğrulanması. *İspanya'da Psikoloji*, 9(1), 81-90.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory* (1. Baskı). New York: McGraw-Hill, Inc.

Ong, C. H., Wan, D., & Chng, S. H. (2003). Factors Affecting Individual Innovation: An Examination Within A Japanese Subsidiary in Singapore. *Technovation*, 23(7), 617-631.

Öktem, M. K. & Kocaoğlu, B. U. (2012). Kamu Kurumlarında Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe*

*Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 111-136.

Ramadani, V., & Gerguri, S. (2011). Innovations: Principles and Strategies. *Strategic Change*, (20), 101-110.

Ravichandran, T. (2017). Exploring The Relationships Between It Competence, İnnovation Capacity And Organizational Agility. *Journal Strategies. Information. Systems*, 27, 22-42.

Rezaei, H., Saeed, A. F. M., Abdi, K., Ebadi, A., Gheshlagh, R. G. & Kurdi, A. (2020). “Translation And Validation of the Farsi Version of the Pain Management Self-Efficacy Questionnaire”, *Journal Of Pain Research*, 13, 719.

Rhaiem, K., & Amara, N. (2021). Learning from İnnovation Failures: A Systematic Review of the Literature and Research Agenda. *Review of Managerial Science*, (15), 189-234.

Rigby, D. K., Sutherland, J. & Noble, A. (2018). *Çevik Çalışmayı Ölçeklendirmek*. Harvard Business Review. Türkiye. Mayıs.

Robinson, L. (2009). A Summary of Diffusion of İnnovations.

Rogers, E. M. (1963). What are İnnovators Like?. *Theory into Practice*, 2(5), 252-256.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of İnnovation* (5th Edition). New York: Free Press.

Rothlauf, J., (2010). Total Quality Management in Theorie Und Praxis, 3. Auflage. Isbn 978-3-486-59687-8. Oldenbourg Wissensverlag Gmbh. München.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.

Sağır, M., & Ekrem, Oraç. (2020). Yapısal Bilgi Süreçleri, Yapısal Sermaye ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Etkileşim. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 110-136.

Saylı, H. & Tüfekci, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.

Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A., & Barlow, E. A. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323–337.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (3rd ed.). Routledge/Taylor & Francis Group. s.85-90.

Schumpeter, J.A. (1934), *Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.

Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.

Seçer, İ., (2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi. Analiz ve Raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Shahaei, B. (2008). Paradigm of Agility, Definitions, Features and Concepts. Tadbir Publication, 194th Issue, Ss.14-18.

Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice—Application of A Methodology. *International Journal of Operations and Production Management* 21(5– 6), 772–794.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.

Sharp, J. M., Irani, Z. & Desai, S. (1999). Working towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal Of Production Economics*, 62(1-2), 155-169.

Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.

Smither, R., Houston J. & Deutchman S. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*, New York: Harper Collins College Publishers.

Steele J, & Murray M. (2004). Creating, Supporting and Sustaining A Culture of Innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11, 316-322.

Sumer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar [Structural equation models: Basic concepts and applications]. *Turkish Psychological Review*, 3(6), 49–74.

Şen, E. & İrge, N. T. (2022). Çalışanların Değişime Dirençlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.

Şimşek M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Şimşek, Ömer Faruk (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları* (s: 4-22). Ankara: Ekinoks.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th Edition). Boston, MA: Pearson Education.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tolba, A. H., & Mourad, M. (2011). Individual and Cultural Factors Affecting Diffusion of İnnovation. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 5, 1-16.

Tomala F. & Senechal O. (2003). Innovation Management: A Synthesis of Academic and Industrial Points of View. *International Journal of Project Management*, 22(4), 281-287.

Tuan, T.L. & Venkatesh, S. (2010). Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals. *International Business Research*, 3(3), 144-153.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.

Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. Bursa: Alfa Yayınevi.

Uğurlu, Y. Ö., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.

Uzkurt, C. (2007). Tüketicilerin Yenilikleri Benimseme Eğilimleri Üzerinde Kişisel Değerlerin Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 241-260.

Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 297-310.

Van De Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of İnnovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.

Waltz, C.F., Strickland, O.L. & Lenz, E.R. (2010) *Measurement in Nursing and Health Research* (P: 176-8) (4th Edition). New York: Springer Publishing Company.

Wang J, & Wang X. (2012). *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications* (P: 5-9). West Sussex: John Wiley & Sons.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development, *Annual Review Psychology*, 50(1), 361-386.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.

Yeşil, S., Çınar, Ö., & Uzun, E. (2010). Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5(2), 81- 100.

Yıldız, B., & Sayın, B. (2020). Örgütsel İnovasyonun Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Üretim Esneklik ve Çevikliğinin Aracı Rolü. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 38-62.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33-43.

Yürük, P. (2015). Etkinlik Pazarlamasında Sosyal Etki Algılamasının Etkinliğe Katılım, Tatmin ve Sadakat Üzerine Etkisi: Kırkpınar Festivali Örneği. *Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne.

Zerfass, A., Dühring, L., Berger, K., & Brockhaus, J. (2018). Fast And Flexible: Corporate Communications In Agile Organization. (5th. Edition). Communication Insights.

## Ekler

### Değişim Tutumunun Bireysel Yenilikçilik ve Örgütsel Çeviklik Algısına Etkisi Anket Formu

#### A- Tanımlayıcı İstatistikler

| Özellikler                       | Dağılım    |  | Özellikler | Dağılım         |  |
|----------------------------------|------------|--|------------|-----------------|--|
| Cinsiyet                         | Kadın      |  | Yaş        | 30 yaş ve altı  |  |
|                                  | Erkek      |  |            | 31-40 yaş arası |  |
| Medeni Durum                     | Evli       |  |            | 41 yaş ve üstü  |  |
|                                  | Bekar      |  | Deneyim    | 5 yıl ve altı   |  |
| Eğitim Durumu                    | Lisans     |  |            | 6-10 yıl arası  |  |
|                                  | Lisansüstü |  |            | 11 yıl ve üzeri |  |
| Pozisyonunuz (Lütfen Belirtiniz) |            |  |            |                 |  |

#### B- Fonksiyonel Değişkenler

|                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.<br>1-Hiç katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Karasızım<br>4- Katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. İşletmedeki değişiklikler genellikle söylem düzeyinde kalır; aslında değişiklikler gerçekleşmez.                                                                              |   |   |   |   |   |
| 2. İnsanlar işlerini farklı bir şekilde yapıyormuş gibi görünme eğilimindedir.                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| 3. Sanki bir değişim varmış gibi göstermek bu işletmedeki insanların karakteristik bir özelliğidir.                                                                              |   |   |   |   |   |
| 4. İnsanlar değişiklikler konusunda hemfikir gibi davranma eğilimindedir ancak gerçekte değişimin uygulanmasına yanaşmıyorlar.                                                   |   |   |   |   |   |
| 5. Tüm değişim hedeflerinin öngörülen sürede tamamlanamaması bu işletmede yaygın görülmektedir.                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 6. Değişiklik yapılsa da uygulamada bunun olmadığını söyleyebilirim.                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 7. Değişikliklere karşı kendimi savunurum.                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |

|                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 8. Değişim süreçlerine dâhil olmamak bu kurumda yaygın görülen bir durumdur.                         |  |  |  |  |  |
| 9. Değişimin gerçekleşeceğine inanmıyorum.                                                           |  |  |  |  |  |
| 10. Değişime yönelik gerçekleştirilen farklı girişimler tatmin etmiyor.                              |  |  |  |  |  |
| 11. Değişim sürecinde işimi kaybetmekten korkuyorum.                                                 |  |  |  |  |  |
| 12. İşletmedeki değişim baskısı tatmin eksikliği yaratmaktadır.                                      |  |  |  |  |  |
| 13. Değişim süreçleri konusundaki bilgi eksikliği yanlış anlaşılmalara yol açıyor.                   |  |  |  |  |  |
| 14. Değişim süreçleri konusundaki bilgi eksikliği hayali ve gerçekdışı beklentilere yol açmaktadır.  |  |  |  |  |  |
| 15. Değişim nedeniyle pozisyonumu kaybetsem bu sürece karşı gelirdim.                                |  |  |  |  |  |
| 16. Ücret kesintilerine yol açan değişikliklere olumsuz tepki veririm.                               |  |  |  |  |  |
| 17. Yeni çalışma yöntemlerinin yarattığı belirsizlikten korkarım.                                    |  |  |  |  |  |
| 18. Gücün yönetimden uzaklaştırılması korku yaratır. Çünkü kontrol ve yeterlilik kaybı hissi vardır. |  |  |  |  |  |
| 19. Değişim süreçlerinde kaybetme korkusu insanlarda değişime karşı direnç yaratır.                  |  |  |  |  |  |
| 20. Değişime uygun tutuma sahip olduğumu anladığımda bu sürece daha fazla dahil oluyorum.            |  |  |  |  |  |
| 21. Bu işletmede yapılan değişimler kişisel gelişim için fırsatlar yaratır.                          |  |  |  |  |  |
| 22. Değişim, işlerin nasıl yürüdüğüne yönelik daha ayrıntılı bilgi ihtiyacını kapsar.                |  |  |  |  |  |
| 23. Değişiklikler faydalıdır, çünkü bu işletmeye yeni bir hava katar.                                |  |  |  |  |  |
| 24. Değişimden nasıl faydalanacağımı bilirim yeni fırsatlar elde ederim.                             |  |  |  |  |  |
| 25. Değişimi kabul etmem için bana fayda sağlayacağımı bilmem gerekir.                               |  |  |  |  |  |
| 26. Bu işletmede yapılan değişimler önemlidir. Çünkü çalışanlara fayda sağlar.                       |  |  |  |  |  |

|                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 27. Meslektaşlarımla çoğunun işletmedeki değişimleri desteklediğinin farkındayım.                    |  |  |  |  |  |
| 28. Çevremde değişiklikler yapabileceğime inanıyorum.                                                |  |  |  |  |  |
| 29. Çalışma arkadaşlarımı yenilik ve düzenlemeler ile ilgili tartışmalara katılmaya davet ederim.    |  |  |  |  |  |
| 30. Tavsiyeler doğrultusunda tarzımı veya davranışlarımı değiştirebilirim.                           |  |  |  |  |  |
| 31. Çalıştığım ortamdaki kişiler kararlarım ile ilgili bana rahatlıkla soru sorabilirler.            |  |  |  |  |  |
| 32. İşyerindeki yeniliklere bağlantılı şekilde çalışmaktan hoşlanırım.                               |  |  |  |  |  |
| 33. İş ile ilgili geribildirim yapıldığında mümkün olduğunca hızlı dikkate almak önemlidir.          |  |  |  |  |  |
| 34. Alternatif açıklamaları dikkate alırım.                                                          |  |  |  |  |  |
| 35. İşyerindeki yenilikler ve düzenlemeler ile ilgili tartışmalara katılırım.                        |  |  |  |  |  |
| 36. Çalıştığım ortamda, bir şeyleri hatasız gerçekleştirmek önem taşımaktadır.                       |  |  |  |  |  |
| 37. İşimle ilgili olarak diğer kurum/birimden geribildirim almak için her türlü zahmete katlanırım.  |  |  |  |  |  |
| 38. Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer kurum/birimden yardım alabileceğimi bilmek beni rahatlatır.    |  |  |  |  |  |
| 39. İşimle ilgili olan güvenilir ve kesin olmayan durumları mümkün olduğunca azaltmaya çalışırım.    |  |  |  |  |  |
| 40. İşyerinde diğer kişilere yeni, farklı görüşler ve yöntemler sunarım.                             |  |  |  |  |  |
| 41. Üstlerimin olsa dahi bazı fikirleri beğenmeme konusunda özgürlüğe sahibim.                       |  |  |  |  |  |
| 42. Yöneticimiz, başarısız olsa dahi yenilikçi yöntemleri deneyen kişileri olumlu karşılamaktadır.   |  |  |  |  |  |
| 43. Diğer kişilerin düşünceleri ile ilgili soru sormak ya da eleştiride bulunmak sorun teşkil etmez. |  |  |  |  |  |
| 44. Çalıştığım işletmede olumsuz tepki alacağımdan korkmadan yeni teknikler deneyebilirim.           |  |  |  |  |  |
| 45. Yöneticimiz, yenilikçiliğin önemli olduğunu vurgulamaktadır.                                     |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 46. Çalışmalarım ile ilgili olarak başka bir kuruma/birime soru sorsam doğru bir cevap alacağımdan eminim.        |  |  |  |  |  |
| 47. İşe yaradığından emin olmaksızın, işimde yenilikçi teknikleri denerim.                                        |  |  |  |  |  |
| 48. Yenilikçi bir fikir ile karşılaştığımda, diğer kişileri bakış açımı kabul etmeleri konusunda etkileyebilirim. |  |  |  |  |  |
| 49. Benimle ilgili diğer kurum/birim tarafından yapılan değerlendirmeler bana iyilikten çok zarar verir.          |  |  |  |  |  |
| 50. Çalıştığım ortamdaki kişiler kendileriyle ilgili olan değerlendirmelere tepki gösterirler.                    |  |  |  |  |  |
| 51. Yaptığım iş ile ilgili olarak belirli sonuçlara ulaşmak için genellikle bir doğru yol vardır.                 |  |  |  |  |  |
| 52. Yenilikçi fikirler ile ilgili deneyimler beni çalıştığım ortamda hiçbir yere götürmez.                        |  |  |  |  |  |
| 53. İyi meslektaş beni ve kararlarımı destekleyen kişidir.                                                        |  |  |  |  |  |
| 54. Eleştirileri kabul etmem çünkü benim kişisel deneyimlerim daha ön plandadır.                                  |  |  |  |  |  |
| 55. İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.                               |  |  |  |  |  |
| 56. İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.                                  |  |  |  |  |  |
| 57. İşletmemizin hizmetleri ve bu hizmetlere ilişkin sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.                           |  |  |  |  |  |
| 58. İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en çok çıktıyı amaçlar.                       |  |  |  |  |  |
| 59. İşletmemiz yüksek düzeyde tanıtım yapar.                                                                      |  |  |  |  |  |
| 60. İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.                                      |  |  |  |  |  |
| 61. İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.                                  |  |  |  |  |  |
| 62. İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.             |  |  |  |  |  |
| 63. İşletmemiz farklı hizmet modelleri sunma esnekliğine sahiptir.                                                |  |  |  |  |  |
| 64. İşletmemiz farklı miktarda hizmet üretme esnekliğine sahiptir.                                                |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 65. İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.                                                 |  |  |  |  |  |
| 66. İşletmemiz, hizmet alanların ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişiklere hızla cevap verebilme yeteneğine sahiptir. |  |  |  |  |  |
| 67. İşletmemiz çevresel değişim kapsamında, değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.           |  |  |  |  |  |
| 68. İşletmemizin teknoloji kaynaklı değişikliklere hızlı ve zamanında cevap verebilme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.  |  |  |  |  |  |
| 69. İşletmemiz hizmet süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.                                                        |  |  |  |  |  |
| 70. İşletmemiz yeni oluşan hizmet türlerini pazara sunma konusunda hızlıdır.                                                |  |  |  |  |  |
| 71. İşletmemiz hizmet alanlara hızlı ve zamanında hizmet dağıtımı yapar.                                                    |  |  |  |  |  |

**Tanımlayıcı İstatistikler: 6**

**Fonksiyonel Değişkenler: 71**

**Değişim Tutumu: 1-28. İfadeler**

1-10: Kuşkuculuk

11-19: Endişe

20-28: Kabullenme

**Bireysel Yenilikçilik: 29-54. İfadeler**

29-39: İnovatif Davranış Eğilimi

40-48: Yenilik/Çevre

49-54: Yenilik/Kişisel

**Örgütsel Çeviklik: 55-71. İfadeler**

55-62: Yetkinlik

63-65: Esneklik

66-68: Cevap Verebilirlik

69-71: Hız

**TOPLAM: 77 İfade**

