



**TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİĞİN
GÖRÜNMEYEN YÜZÜ, DEĞİŞİME DİRENÇ VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK:
TRA1 VE TRB2 BÖLGESİ ANALİZİ**

Sağbetullah MERİÇ

Doktora Tezi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

2017

Her Hakkı Saklıdır

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Sağbetullah MERİÇ

TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİĞİN
GÖRÜNMEYEN YÜZÜ, DEĞİŞİME DİRENÇ VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: TRA1 VE TRB2 BÖLGESİ ANALİZİ

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

ERZURUM – 2017



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



21/06/2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum " Turizm İşletmelerinde Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü, Değişime Direnç ve Örgütsel Sessizlik: TRA1 ve TRB2 Bölgesi Analizi" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

21/06/2017

Sağbetullah MERİÇ



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE danışmanlığında, Sağbetullah MERİÇ tarafından hazırlanan bu çalışma 21/06/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

İmza:

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Azize TUNÇ HASSAN

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Cem IŞIK

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	X
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK

1.1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE TANIMI.....	4
1.2. YENİLİKÇİLİK VE BENZER KAVRAMLAR.....	6
1.2.1. İcat ve Yenilikçilik	7
1.2.2. Yaratıcılık ve Yenilikçilik	8
1.2.3. Girişimcilik ve Yenilikçilik.....	10
1.2.4. Araştırma - Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilikçilik	11
1.3. YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ	12
1.4. YENİLİKÇİLİK TÜRLERİ	14
1.4.1. Ürün Yeniliği.....	15
1.4.2. Süreç Yeniliği.....	16
1.4.3. Pazarlama Yeniliği	17
1.4.4. Organizasyonel Yenilik.....	18
1.5. YENİLİKÇİLİK SÜRECİ	19
1.5.1. Keşif ve Öğrenme.....	20
1.5.2. Fikir Geliştirme	21
1.5.3. Test Etme ve Uygulama	22
1.5.4. Ticarileştirme.....	23
1.6. YENİLİKÇİLİK STRATEJİLERİ	23
1.6.1. Saldırgan Strateji	25
1.6.2. Savunma Stratejisi	26
1.6.3. Taklitçi Strateji	27

1.6.4. Fırsatları İzleme Stratejisi	28
1.6.6. Bağımlı Strateji.....	29
1.6.7. Geleneksel Strateji.....	30
1.6.8. Elde Etme Stratejisi	30
1.7. YENİLİKÇİLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ.....	31
1.7.1. Açık Politika.....	35
1.7.2. Yönetim Desteği.....	36
1.7.3. Takdir	38
1.7.4. Eğitim ve Geliştirme	39
1.7.5. Özerklik ve Esneklik	40
1.8. TURİZM VE OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİK	42
İKİNCİ BÖLÜM	
DEĞİŞİME DİRENÇ	
2.1. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI VE TANIMI.....	48
2.2. DEĞİŞİME DİRENCİN ÖNEMİ	52
2.3. DEĞİŞİME DİRENCİN BOYUTLARI	54
2.3.1. Rutin Arayışı Boyutu.....	57
2.3.2. Duygusal Tepki Boyutu.....	58
2.3.3. Kısa Vadeye Odaklanma Boyutu	59
2.3.4. Sabit Fikirlilik Boyutu.....	60
2.4. DEĞİŞİME DİRENCİN NEDENLERİ	61
2.4.1. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri.....	61
2.4.1.1. Belirsizlik Korkusu.....	61
2.4.1.2. Alışkanlıklar	62
2.4.1.3. Farklı Algılamalar.....	62
2.4.1.4. Başarısızlık Endişesi.....	62
2.4.1.5. Kişisel Çatışmalar	63
2.4.1.6. Çıkar Kaybı.....	63
2.4.2. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri	63
2.5. DEĞİŞİME DİRENCİ AZALTMADA KULLANILAN STRATEJİLER.....	65
2.5.1. Eğitim	65
2.5.2. İletişim.....	66
2.5.3. Katılım Sağlama	68

2.5.4. Manipülasyon ve Kooptasyon	69
2.5.5. Etkin Vizyon ve Misyon.....	70
2.5.6. Pazarlık ve Anlaşma	71
2.5.7. Zorlama	72
2.6. TURİZM İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ.....	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE TANIMI.....	76
3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖNEMİ	81
3.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI	83
3.3.1. Kabullenici Sessizlik	85
3.3.2. Korunmacı Sessizlik.....	86
3.3.3. Korumacı Sessizlik.....	87
3.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	88
3.4.1. Bireysel Faktörler	88
3.4.1.1. Yöneticilere Güvenilmemesi	89
3.4.1.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi	89
3.4.1.3. Dışlanma	90
3.4.1.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu	90
3.4.1.5. Geçmiş	91
3.4.1.6. Kişilik Özellikleri	91
3.4.2. Örgütsel Faktörler.....	91
3.4.2.1. Örgütsel Kültür	92
3.4.2.2. Adaletsizlik Kültürü.....	92
3.4.2.3. Sessizlik İklimi	93
3.4.2.4. Örgütsel İletişim	93
3.4.3. Yönetimsel Faktörler	94
3.4.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu	94
3.4.3.2. Yöneticilerin Örtük İnançları.....	95
3.4.3.3. İşgörenlerin Görevlerini Suistimal Edeceği Korkusu.....	96
3.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ	96
3.5.1. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi	96
3.5.2. Beklenti Teorisi	97

3.5.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	98
3.5.4. Kendini Uyarlama Teorisi	99
3.6. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİĞİN GÖRÜNMEYEN YÜZÜ, DEĞİŞİME DİRENÇ VE

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: TRA1 VE TRB2 BÖLGESİ ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	103
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	103
4.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	105
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	108
4.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	111
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	114
4.2. BULGULAR VE YORUM	115
4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	115
4.2.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	117
4.2.3. Faktör Analizleri.....	120
4.2.3.1. Yenilikçiliğin Belirleyicileri Ölçeğinin Faktör Analizi.....	120
4.2.3.2. Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Analizi	122
4.2.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi	124
4.2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Sonuçları (Korelasyon)	126
4.2.5. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları (Regresyon)	129
4.2.6. Demografik Özellikler Açısından Algı Farklılıklarının Analizi	134
4.2.6.1. Cinsiyet Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular	135
4.2.6.2. Bölge Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular	136
4.2.6.3. Medeni durum Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular	137
4.2.6.4. Yaş Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	138
4.2.6.5. İşletme Türü Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular	140
4.2.6.6. Eğitim Durumu Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	143
4.2.6.7. Aylık Maaş Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular	145
4.2.6.8. Turizm Sektörü Deneyimi Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	147
4.2.6.9. İşletmedeki Deneyim Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular	149

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
KAYNAKÇA	161
EKLER.....	181
EK 1. Anket Formu	181
ÖZGEÇMİŞ.....	183



ÖZET

DOKTORA TEZİ

**TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİĞİN
GÖRÜNMEYEN YÜZÜ, DEĞİŞİME DİRENÇ VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: TRA1 VE TRB2 BÖLGESİ ANALİZİ**

Sağbetullah MERİÇ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

2017, 197 sayfa

Jüri : Prof. Dr. Azize TUNÇ HASSAN

Yrd. Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ

Yrd. Doç. Dr. Cem IŞIK

Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK

Bu araştırmada; işletmelerin yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamaları ile çalışanların değişime direnç ve örgütsel sessizlik davranışları incelenmiştir. Araştırma evrenini, TRA1 ve TRB2 bölgelerindeki turizm işletme belgeli tesislerin çalışanları oluşturmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma, dört bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümünde yenilikçilik, değişime direnç ve örgütsel sessizlik konuları ele alınarak, ayrıntılı literatür incelemeleri yapılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise, yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ve etkinin incelenmesi amacıyla araştırma örnekleminden toplanan veriler analiz edilerek, bulgular yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında 416 katılımcıdan, araştırmacı tarafından geçerliği ve güvenilirliği test edilen ölçekler yardımıyla veri elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda yenilikçiliğin belirleyicileri ile değişime direnç arasında ve değişime direnç ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte demografik bilgiler açısından değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği test edilmiş; bölge, işletme türü, eğitim durumu, aylık maaş, turizm sektörü deneyimi ve işletmede çalışma süresine göre çeşitli farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçilik, Yenilikçiliğin Belirleyicileri, Değişime Direnç, Örgütsel Sessizlik.

ABSTRACT

Ph. D. DISSERTATION

**THE INVISIBLE ASPECT OF INNOVATION, RESISTANCE TO CHANGE
AND ORGANIZATIONAL SILENCE IN TOURISM OPERATIONS: TRA1 AND
TRB2 REGION ANALYSIS**

Sağbetullah MERİÇ

Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

2017, 197 pages

Jury : Prof. Dr. Azize TUNÇ HASSAN

Assist. Prof. Dr. Erkan GÜNEŞ

Assist. Prof. Dr. Cem IŞIK

Assist. Prof. Dr. Meryem ÖZTÜRK

In this study; the employer's innovativeness determinants at business, employees change resistance and organizational silence behaviors has determined. The research area is comprised by employess of facilities with tourism business certificates in the TRA1 and TRB2 regions. This research, which examines the relationship between variables and effect of the independent variable on the dependent variable, consists of four sections.

In the first, second and third part of the study, the topics of innovation, change resistance and organizational silence were examined and detailed studies were carried out. In the last part of the study, the data gathered from the research sample, which were analyzed and the findings were interpreted in order to examine the relationship and effect between innovation determinants, change resistance and organizational silence. Within the scope of the research, data were obtained from the 416 participants with the help of the scales whose validity and reliability were tested by the researcher.

As a result of the research, a positive relationship was found between innovation determinants and change resistance and between change resistance and organizational silence behavior. However, in terms of demographic information, it was tested whether the variables of region, type of business, educational status, monthly salary, tourism sector experience and duration of employment were differed.

Key Words: Innovation, Innovation Determiners, Change Resistance, Organizational Silence.

KISALTMALAR DİZİNİ

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
Ss.	: Sayfa Sayısı
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
CEO	: Chief Executive Officer (Baş Yönetici)
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
SPSS	: Statistical Package for The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yaratıcılık Bileşeni	9
Şekil 1.2. Örgütsel Yenilikçiliğin Belirleyicileri	34
Şekil 1.3. Abernathy ve Clark Modeli/ Turizm Perspektifi	46
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	106



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Yenilik Sınıflandırmaları	14
Tablo 2.1. Değişime Direnç Nedenleri.....	56
Tablo 3.1. Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik İle İlgili Kavramlar	79
Tablo 4.1. TRA1 ve TRB2 Bölgesindeki Güncel Turizm İşletme Belgeli Tesisler.....	110
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	115
Tablo 4.3. Yenilikçiliğin Belirleyicileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 4.4. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	118
Tablo 4.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	119
Tablo 4.6. Yenilikçiliğin Belirleyicileri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	121
Tablo 4.7. Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	123
Tablo 4.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	125
Tablo 4.9. Yenilikçiliğin Belirleyicileri ile Değişime Direnç Arasındaki İlişki (Korelasyon).....	127
Tablo 4.10. Yenilikçiliğin Belirleyicileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki (Korelasyon).....	128
Tablo 4.11. Değişime Direnç ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki (Korelasyon)...	129
Tablo 4.12. Yenilikçiliğin Belirleyicilerinin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi (Regresyon)	130
Tablo 4.13. Yenilikçiliğin Belirleyicilerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi (Regresyon)	131
Tablo 4.14. Değişime Direncin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi (Regresyon).....	132
Tablo 4.15. Hipotez Testlerinin Sonuçları	133
Tablo 4.16. Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi.....	135
Tablo 4.17. Bölge Değişkeni İçin T Testi	136
Tablo 4.18. Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi	138

Tablo 4.19. Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi	139
Tablo 4.20. İşletme Türü Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi	141
Tablo 4.21. Eğitim Durumu Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi	143
Tablo 4.22. Aylık Maaş Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi.....	146
Tablo 4.23. Turizm Sektörü Deneyimi Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi.....	148
Tablo 4.24. İşletmedeki Deneyim Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi	149



ÖNSÖZ

"Felaketin bir iyiliği varsa oda hakiki dostlarımızı tanıtmasıdır." Ben bu felaketi doktora eğitimim sırasında yaşadım. Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca ev arkadaşım, dostum, kardeşim, sırdaşım olan kişiyi trafik kazasında kaybettim. Bu öyle bir felaket ki, öldüğü haberini aldığınızda bile onun ölebileceğine inanamıyorsunuz. Yaşamınızda öyle önemli ve vazgeçilmez bir yere sahip ki; onsuz bir hayat düşünemiyorsunuz.

Kaybettiğiniz kişiye ihtiyaç duymaya başladığınızda ve sonrasında yalnız olduğunuzu anladığınızda tüm gücünüz tükeniyor. En çok ihtiyacımın olduğu dönemde, yeterlilik sınavına hazırlanırken kaybettim, meslektaşım ve doktoradan sınıf arkadaşım Öğr. Gör. Kutbettin ERDURUR'u. İşte bu dönemde anladım ki, ölüm geride kalanlar içindir.

ÖZLEM VE RAHMETLE...

Bu tezin hazırlanması sürecinde bana yol gösteren çok değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE'ye saygılarımı ve en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tanıdığım günden bu yana yapmış olduğu değerli katkıları nedeniyle bende çok özel bir yere sahip olan, asistanı olmaktan hep gurur duyduğum, değerli hocam Doç. Dr. Öznur BOZKURT'a ve maddi manevi desteğini hiç bir zaman esirgemeyen abim Ercan MERİÇ'e saygılarımı ve en içten teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum-2017

Sağbetullah MERİÇ

GİRİŞ

İşletmelerin, en önemli amaçlarından biri sürdürülebilir bir başarı sağlayarak rekabet ortamında etkin bir şekilde var olabilmektir. Rekabet ortamında elde edilecek başarı, sadece işletmeleri ilgilendiren bir konu değildir (Işık ve Keskin, 2013). Bu zorlu yarışta işletmenin göstereceği performans, işletme sahiplerini, çalışanları, müşterileri hatta ülkeyi ilgilendirmektedir. Ülkelerin içinde olduğu yarışta, rekabet avantajlarını işletmeler sağlar. Bu nedenle işletmelerin rekabet stratejileri benimsemesi ve uygulaması ülke büyümesini ve kalkınmasını da etkilemektedir.

Rekabet ortamında, işletmelerin sürdürülebilir bir başarı sağlamasını etkileyen en önemli unsur yenilikçilik olarak kabul edilmektedir (Walder, Weiermair ve Perez, 2006). Yenilikçilik genel anlamda yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin başarıyla oluşturulması, geliştirilmesi ve tanıtılması olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, ancak yenilikçiliği etkin bir şekilde uygulayarak müşterilerin değişen isteklerini karşılayabilir. Yenilikçiliğe gereken önemi gösteren ve etkin bir şekilde uygulayan işletmeler, geleceğin getireceği belirsizlik ortamına hazırlıklı olabilir. Yenilikçiliğin başarılı bir şekilde uygulanması için nitelikli ve girişimci insan gücünün yanı sıra, yeni fikirlerin üretilmesini ve kullanılmasını sağlayan elverişli bir ortama, kültüre ve yeniliği destekleyen mekanizmalara da sahip olmak gerekmektedir.

İşletmelerin değişim girişimlerinin çoğu, ister kaliteyi arttırmak ve kültürü geliştirmek için, isterse organizasyonu içine düştüğü kötü durumdan kurtarmak için olsun, başarısızlık ile sonuçlanmaktadır (Kotter, 1995). Bunun en önemli nedeni, değişimin süreç olarak değil de bir olay olarak görülmesidir. Değişim, birbirinin peşi sıra gelen ve aşamalarla ilerleyen bir süreçtir. Bu sürecin, işletmelere başarı getirecek çıktılar vermesi için, organizasyondaki kişiler tarafından benimsenerek ve desteklenerek yürütülmesi gerekir. Çalışanlar tarafından uygulanan, değişimi durdurma, geciktirme ve engelleme çabaları olarak ifade edilen değişime direnç, değişimin gerçekleşmesine engel teşkil eden önemli bir durumdur. Ancak direncin başarısızlığa önemli derecede neden olduğu çok az bilinmektedir. Çalışanların, değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiğinde desteklemeleri için, değişimin hem işletmeye, hem de kendilerine yarar sağlayacağına inanmaları gerekmektedir.

İş dünyasında, sadece ürünlerle rekabet edildiği düşüncesinin yanlış olduğunun, insanların işletmede etkin kullanılmasının da, rekabet avantajı sağladığının farkına varılmalıdır (Doğan, 2005). Rekabet avantajı sağlamak için sadece duymak istediğinizi söyleyen çalışanlara değil, duymak istemediklerinizi söyleyen çalışanlara da kulak vermek gerekir. Çalışanların; örgütleri, işleri ve örgütün diğer etkinlikleriyle ilgili düşünce, fikir ve önerilerini ifade etmemeleri ve kendine saklamaları şeklinde ifade edilen örgütsel sessizlik davranışı, örgütlerde sıkça karşılaşılan bir durumdur. İşletmelerde, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanmaya yol açması, ilişkileri bozacağı endişesi gibi nedenler çalışanların sessizlik davranışında bulunmasına neden olmaktadır. Çalışanlar, işletmedeki kararları ve uygulamaları onaylamak için, gelebilecek tepkilerden kendini korumak için ve işletmelerinin ya da çalışma arkadaşlarının zarar görmemesi için, sessizlik davranışında bulunabilmektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında, başarılı sonuçlar elde etmek isteyen işletmeler, çalışanlarının fikirlerinden ve tecrübelerinden yararlanmak için örgütsel sessizliği en düşük seviyede tutmak zorundadır. Sessizlik davranışı başarıya engel olmakta ve çalışanların işletmeye karşı olumsuz duygular beslemesine yol açmaktadır.

Turizm işletmeleri, hizmet sektöründe yer alan dinamik değişime yetişme yerine, değişime yön verme ve bunun avantajlarını fazlasıyla kullanma çabasıdadırlar (Walder, Weiermair ve Perez, 2006). Bu nedenle yenilikçilik, son dönemde turizm sektörü davranışları, turizm destinasyonları ve turizm işletmeleri ile sıkça kullanılan bir kavramdır. Diğer sektörlerle oranla turizm sektöründe, yenilikçilik kapsamında sunulan yeni mal ve hizmetler çok daha kısa süre içinde demode olmakta ve beklentileri karşılamamaktadır. Bu durum yenilikçiliğin belirleyicilerini turizm sektöründe daha önemli bir konu haline getirmektedir. Turizm sektöründe, tüketicinin üretimin yapıldığı yere gitme gerekliliği ve genelde hizmetin çalışan davranışları şeklinde tüketici algısında yer etmesi, turizm sektörü çalışanlarının davranışlarını daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla turizm sektöründeki çalışanların, örgütsel sessizlik ve değişime direnç gibi davranışları tüketiciye olumsuz şekilde yansıyabilmekte ve işletmeye zarar verebilmektedir. Hem çalışan hem de organizasyon için olumsuz sonuçlar doğuran sessizlik ve direnç davranışının yenilikçiliğin belirleyicileri ile olan ilişkisini ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ortaya koyan bu çalışma, değişimin kritik öneme sahip olduğu turizm sektörü çalışanlarına yöneliktir.

Çalışanların değişime direnç ve örgütsel sessizlik seviyelerinin nedenleri ile araştırıldığı ve bu değişkenlerin yenilikçiliğin belirleyicileri ile olan ilişkisinin analiz edildiği bu çalışma sonucunda, turizm işletmelerine daha etkin ve başarılı olabilmeleri için öneriler sunulmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı; turizm işletmelerinde örgütsel yenilikçiliği belirleyen unsurların, çalışanların değişime direnç ve örgütsel sessizlik davranışlarıyla olan ilişkisini ortaya koymaktır.

Bu çalışma, araştırmaya konu olan değişkenlere ait literatür taramasını, veri kaynaklarını, verilerin toplanmasını, değişkenler arasındaki ilişkilerin ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin ortaya konulduğu araştırma kısmını, çalışmanın sonuç ve önerilerini kapsayan dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, yenilikçiliğin tanımının, öneminin, belirleyicilerinin de yer aldığı bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde, turizm sektöründeki yenilikçiliğin diğer sektörlerden hangi kapsamda ayrıldığı da ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde, değişime direnç kavramına ilişkin tanımların, değişime direnci azaltmada kullanılan stratejilerin ve değişime direncin nedenlerinin yer aldığı bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel sessizliğin tanımlarının, öneminin, nedenlerinin yer aldığı bilgilere yer verilmiştir. Bunun yanı sıra bu bölümde örgütsel sessizliği açıklayan başlıca teoriler incelenerek, turizm işletmeleri açısından örgütsel sessizlik ele alınmaktadır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, yöntemi, hipotezleri ve veri elde etmek için kullanılan veri toplama araçları gibi başlıklar yer almaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında yapılan değerlendirme işleminin sonuçları ve öneriler de bu bölümde yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK

1.1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE TANIMI

Yenilikçilik, “innovation” sözcüğünün karşılığı olup, yeni bir şeyler yapmak anlamına gelen Latincedeki “innovere” fiilinden gelmektedir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007). Ancak İngilizce “novelty” kelimesinin de Türkçe’de yenilikçilik anlamında kullanılması nedeniyle bir karmaşa mevcuttur. Literatürde bazı yazarlar tarafından “inovasyon”, bazıları tarafından “yenilikçilik” olarak kullanılan kavram, farklılık yapmak olarak ifade edilen “novelty” kelimesinden, yeni olarak tanımlanan şeylerin ekonomik ve toplumsal olarak değer oluşturması yönüyle farklılaşmaktadır.

Literatürde “innovation” kavramının Türkçe karşılığı olarak “yenilik”, “yenileme”, “yenileşim” ve benzeri kavramlara rastlamak mümkündür. Bu araştırmada değer yaratan yeniliklerin yapılmasını ifade eden “innovation” kelimesinin karşılığı olarak “yenilikçilik” kavramı kullanılmaktadır.

Yenilikçiliğin literatürde çok sayıda farklı tanımı bulunmaktadır. Yenilikçilik tanım ve kapsamı ile ilgili yapılan araştırmalarda, çoğu araştırmacının terimin açık bir tanımını yapmayı başaramadığını, kullanılan tanımların birçok kategoriye ayrılabilirdiği ve tanımlarda vurgulanan yönlerin uzun dönemde değişebildiği görülmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004). Yenilikçilik ile ilgili literatür incelendiğinde, yenilikçiliğin tanımı konusunda çok bilinen yazarların tanımlarının dahi farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Schumpeter (1934) yenilikçiliği, yeni malzeme ve ürünlerin, yeni süreçlerin, yeni pazarların, yeni tedarikçilerin ve yeni örgütsel biçimlerin işletmeler tarafından uygulanmasına dayanan tüm faaliyetler şeklinde tanımlamaktadır (Croitoru, 2012). Schumpeter’a göre yenilikçilik, mevcut olan veya ilk defa üretilen ürünlerin, girişimciler tarafından pazarlanabilir ürünlere dönüştürülmesidir (Geisendorf, 2009: 68).

Drucker (1985) yenilikçiliği; girişimciliğin bir niteliği olarak değerlendirmektedir. Girişimcilerin, yeni kaynaklar bularak veya mevcut kaynakların kullanım kapasitelerini arttırarak refah yaratma çabaları, yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır. Mevcut

kaynaklar ve başarısızlıklar yenilikçilik fırsatının kaynağını oluşturmakta ve yenilikçilik dehadan çok çalışmaya bilgiye ve odaklanmaya bağlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Rogers (1983: 11) yenilikçiliği, yeni olarak algılanan uygulama, fikir ve nesneler şeklinde tanımlamaktadır. Bir fikir, ortaya atıldıktan sonra pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülebiliyorsa ve bu ürün yeni kazanımlar sağlıyorsa, bu yenilikçiliktir.

Amabile (1996) yenilikçiliği, bir kurumda yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanma ve olumlu sonuçlara ulaşma düzeyi olarak tanımlamaktadır. Yenilikçilik, yaratıcı fikrin işlendiği, sonucu farklılaştırmaya ve değiştirmeye yönelik olan, ekonomik ve toplumsal bir süreçtir (Elçi, 2006: 12).

Luecke (2008) yenilikçiliği, yeni bir ürün, hizmet veya üretim süreci yaratmak amacıyla bilginin sentezi, kombinasyonu veya somutlaştırılması olarak ifade etmektedir. Luecke'e göre yenilikçiliğin temelinde öğrenme yoluyla oluşturulan yeni bilgiler yer almaktadır.

Kanter (2006: 21) yenilikçiliği, yeni bir problem çözme fikrinin kullanıma geçme süreci şeklinde ifade etmektedir. Bunun yanında yeniden düzenleme, maliyetleri düşürme, yeni bütçe sistemleri oluşturma, iletişimi geliştirici uygulamalar gerçekleştirme ve ürünleri gruplar halinde birleştirme gibi fikir ve uygulamalar da yenilikçilik kapsamına girmektedir. Kanter'e göre yenilikçilik; teknolojiler, ürünler, süreçler ve iş girişimleri dahil olmak üzere geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

Becker ve Whisler (1967) yenilikçiliği, bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa uygulanması şeklinde tanımlamaktadır (Elçi, 2006: 25) . Bu uygulamalar ile işletmeler önemli bir yapı ve prosedür değişikliğine gitmekte ve rakiplerine avantaj sağlamaktadır.

Porter (2000: 31) yenilikçiliği, yeni bilgi kullanılarak bir ürün ya da hizmetin değeri ile maliyeti arasındaki farkın büyümesini sağlamak olarak ifade etmektedir. Yenilikçilik, hem yeni teknolojileri hem de mevcut teknolojileri geliştirme yoluna giderek, rekabetçi üstünlük elde etme çabasıdır.

Güleş ve Bülbül (2004: 125) yenilikçiliği, bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin işletme tarafından ilk kez sunulması ya da kullanılması olarak tanımlanmaktadır.

Kotler (2002: 355) yenilikçiliği, herhangi bir fikir, ürün ya da hizmetin bir kişi tarafından ortaya konulması olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile müşteriler tarafından yeni olarak algılanan fikir, ürün ve teknolojinin geliştirilmesi ve pazarlanması, yenilikçiliğin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir.

Schmookler (1966) yenilikçiliği, işletmenin kendisi için yeni bir mal veya hizmet geliştirilmesi ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanınca teknik bir değişiklik yapmış olmasına bağlamaktadır. Belli bir teknik değişikliği yapan işletme yenilikçiliği ilk yapan işletmedir ve bu değişiklik yenilikçilik olarak ifade edilmektedir (Elçi, 2006: 25).

Oslo Kılavuzunda (2005: 50) yenilikçilik, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Tinnesand (1973: 73) tarafından yapılan bir araştırmada, 188 yenilikçilik tanımı incelenerek yenilikçilik kavramını tanımlayan yazarların değerlendirmeleri ele alınmaktadır. Yenilikçilik kavramının anlamı ile ilgili olarak yeni fikir, yeni bir fikrin uygulanması, yeni bir icadın ortaya koyulması, var olan davranış modellerini yıkan yeni bir fikrin sunulması ve yeni bir icat gibi yönlerin bu tanımlarda genel olarak yer aldığı çalışma sonunda ifade edilmektedir.

Yapılan bu tanımlar doğrultusunda yenilikçilik, *mevcut ürünler ve süreçler üzerinde değer yaratacak değişiklikler yapmak veya değer yaratacak yeni bir ürün ve süreç oluşturmak* şeklinde tanımlanabilir.

1.2. YENİLİKÇİLİK VE BENZER KAVRAMLAR

Yenilikçilikle yakın anlamlı bazı kavramların olduğunu söylemek mümkündür. Bu kavramlardan bazıları yenilikçilik kavramı ile belirli farklılıklar taşımakta, bazıları da yenilikçilik kavramının eş anlamlısı olarak kullanılmaktadır. Bu kapsamda icat, yaratıcılık, değişim, taklit ve araştırma-geliştirme gibi yenilikçilik ile benzer olan kavramlar dikkat çekmektedir.

1.2.1. İcat ve Yenilikçilik

İcat, öğrenme yoluyla depolanmış bilgilerin kullanılarak, düşünsel bir süreç sonucunda oluşturulan yeni fikirlerin, teknik yönü ağır basan, ekonomik değer taşıyıp taşımadığı net olarak bilinmeyen unsurlara dönüştürülmesi işlemidir (Biçkes, 2011: 82). Yenilikçilik ise, bir olay, eylem veya sorunu çözmek ya da daha önce ortaya konulmamış bir fırsat yaratmak için, yeni teknikler veya yöntemler uygulanması yoluyla mevcut araştırma, bilgi ve beceri üzerine inşa edilen bir süreçtir (Setser ve Morris, 2015: 8).

İcat bir buluş olup, mevcut olandan farklı olanın keşfedilmesini ifade etmektedir. Ancak bu farklı buluş piyasaya ve kullanıcıların yararına sunulur ve kabul görürse yenilikçiliğe dönüşür. Başka bir ifade ile yeni ya da daha ileri düzeydeki örgütsel hedefler için tasarlanmış bir buluş icat iken, bir yönetim uygulaması, süreç, yapı veya tekniğin uygulanması yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır (Birkinshaw, Hamel ve Mol, 2008).

Farklı alanlarda yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkan bir çıktı, icat olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçilik ise, sadece alışılmamış fikirler geliştirilip, paketlenip, konumlandırılıp, tanıtılıp, uygulandığında gerçekleşir (Mentor, 2014). İcat aşaması genel olarak özel firmalarda Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) olarak belirtilen çalışmalarla yapılmaktadır. Bu yönüyle yenilikçilik icatları da kapsayan sistematik bir düzen olarak karşımıza çıkmaktadır (Elçi, 2006: 28). İcada nazaran yenilikçilikte ekonomik ve sosyal yarar daha ön plandadır.

İcat yeni bir çıktının ortaya konulması ile ilgiliyen yenilikçilik mevcut bir ürün veya işleyişin farklı amaçlara uyarlanarak kullanılmasını da kapsamaktadır. Yenilikçilik genellikle bir değişiklik ve gerçek bir yeni ürün gerektirir. Ancak buluşunu paraya dönüştüremeyen birçok mucitle karşılaşmak da mümkündür (Patten, 2008). Örneğin, 1846 yılında Elias Howe dünyanın ilk dikiş makinesini üretmiştir. Ancak bunu tüm çabalarına karşın satmayı başaramamıştır. Daha sonra Isaac Singer icadın patentini almış ve bundan başarılı bir iş kurmuştur (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005). İcat, Elias Howe tarafından geliştirilmesine karşın bu ürünü yenilikçilik kapsamında değerlendiren Issac Singer olmuştur. Çoğu icat yenilik aşamasına geçememektedir. Çünkü yenilikçilik aşaması ürünün ticari olarak satışa sunulmasını da içermektedir.

İcat ve yenilikçilik arasındaki farkın yanı sıra icat ile yenilik arasındaki farklılık da önem arz etmektedir. İcadın uygulamaya konması bir yenilik meydana getirmektedir. Ancak bu yenilik, işletme içinde ekonomik etkiye sahip bir düzeyde değerlendirildiğinde ve yayılarak toplum tarafından kabul gördüğünde, yenilikçilik gerçekleşmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 126).

1.2.2. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

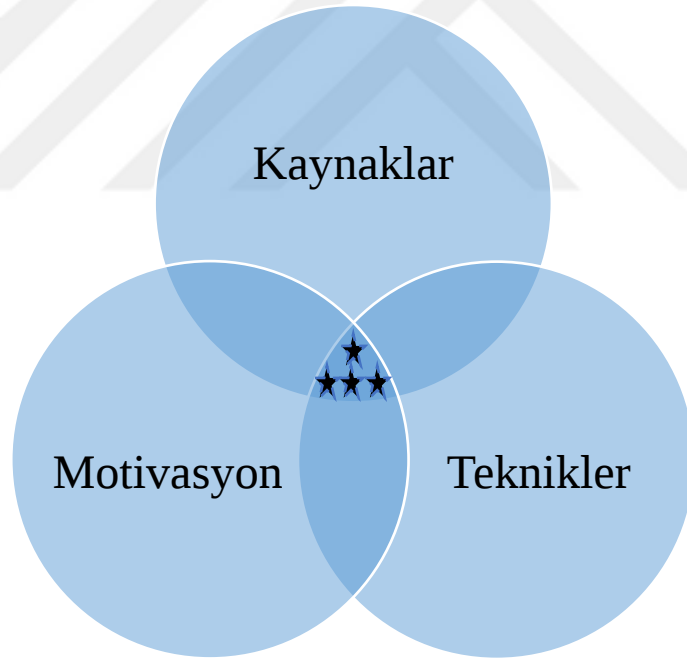
Yaratıcılık, karar verme, sorunları çözme ve kendini ifade etme becerilerini kapsayan eylemler olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık, planlama sürecinin doğasında olan kişi ve kuruluşların, organizasyon ve yönetim konularındaki değişikliklerde başarılı kararlar almasına yardımcı olan önemli bir yetenektir (Higgins ve Morgan, 2000: 117). Yaratıcılık, sorunlara farklı bir bakış açısı ile bakabilme becerisi, hangi fikirlerin benimsenmeye değer, hangilerinin benimsenmeye değer olmadığını analiz edebilme becerisi, fikirlerini başkalarına anlatabilme becerisi ve insanları fikirleri konusunda ikna edebilme becerileri gerektirmektedir (Demirci, 2012: 8). Yaratıcılık, düşünceleri orijinal bir fikir oluşturacak şekilde bir araya getirme veya mevcut olan düşünceleri o ana kadar bilinmeyen ya da beklenmeyen bileşimlere dönüştürme yeteneğidir (Eren ve Gündüz, 2002: 66).

Yenilikçilik ve yaratıcılık kavramları eş anlamlı olarak da bilinen, birbirine oldukça yakın kavramlardır. Ancak kavramlar arasında belirgin farklılıklar mevcuttur. Yaratıcılık mevcut olmayan fikirleri ortaya koyarken, yenilikçilik bu fikirlerin eyleme dönüşmesini sağlamaktadır (McClay, 2009: 96). Yaratıcılığın odak noktası fikirleri oluşturma süreci iken, yenilikçiliğin odak noktası bu yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesidir (Durna, 2002: 115). Yaratıcılık, yeni şeyler düşünmek ve geliştirmek, yenilikçilik ise yeni şeyler yapmak ve uygulamakla ilgilidir. Yaratıcı fikirler, düşünceleri gerçeğe dönüştürme sürecinin yalnızca ilk adımıdır (Mentor, 2014). Yeni fikirler ancak gerçek taze sunumlara ya da iş süreçlerine dönüştürülürse yenilikçilik gerçekleştirilmiş olur.

Yenilikler yaratıcı fikirlerle başlamaktadır. Yaratıcılık, başarılı bir yenilikçiliğin yalnızca ilk adımıdır. Yaratıcılık yeni fikirleri oluşturma, yenilik bunları harekete geçirme ile alakalıdır (Amabile, 1988). Ancak yenilik sürecinin uygulanması esnasında karşılaşılan sorunlara yeni ve farklı çözüm yollarının bulunmasını sağlayan yaratıcılık,

sürecin gerçekleştirilmesi aşamasında da kullanılabilmektedir (Adams, 2005). Dolayısıyla yaratıcılık, hem yeniliklerin ortaya çıkarılmasında hem de uygulanmasında karşılaşılan problemlerin çözümünde etkin olarak kullanılan bir yöntem olarak ifade edilebilir.

Hata yapma, itibarın zedelenmesi, başarısızlık gibi korkular yaratıcılığın önündeki en yaygın engellerdir (Wong ve Pang, 2003: 32). Yaratıcılığın başarısında özgürlük, yetenek ve vizyon önemli yer tutmaktadır. Bu gereksinimleri karşılayan bireyler, yaratıcı düşünme gücü, yaratıcı bir sosyal yapı ve ekonomik destek sağlayarak yaratıcılık sürecini başarılı çıktılar olarak tamamlayabilir (Roberts, 2015: 81). Yaratıcılık aşamasında gerçekleştirilen faaliyetlerin bazen uzun bir süreç gerektirmesi de yaratıcılığın yenilikçilik ile karıştırılmasına neden olabilmektedir. Yaratıcılık çıktı sağlayan bir süreç iken, yenilikçilik yaratıcı çıktıların benimsenmesini ve değer sağlamasını kapsayan bir süreçtir.



Şekil 1.1. Yaratıcılık Bileşeni

Kaynak: Amabile, 1988: 157

Kaynak ve hammadde bileşenlerini içeren mevcut kaynakların, bilgi ve beceriyi içeren tekniklerin ve en önemlisi harekete geçirecek şevk ve iradeyi içeren motivasyonun kesiştiği yerde yaratıcılık gerçekleşir. Yaratıcılık bileşeni olarak

adlandırılan bu alanda oluşan yaratıcılık, bireysel ve organizasyonel yenilikçiliği desteklemektedir (Amabile, 1988).

Yaratıcılık bilişsel, yenilikçilik ise sosyal bir süreçtir. Yenilikçiliğin temelinde örgüt içi ve örgüt dışı taraflar arasındaki ilişkiler ve etkileşimler yer almaktadır (Luecke, 2008). Yenilikçilik yaratıcılık olarak algılanır ve uygulanırsa ortaya yeni ve orijinal fikirler çıkar. Ancak bu fikirlerin pazarlanabilirliği ortadan kalkar. Yenilikçilik, sadece müşteri taleplerini karşılamak için uygulanırsa, geleceği tahmin ederek rekabet avantajı yakalama fırsatı ortadan kalkar (Elçi, 2006: 24). Bu yönüyle yaratıcılık ve yenilikçilik bir birini tamamlayan iki önemli unsur olarak başarı yakalamaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar.

Yenilikçilik genel olarak örgütsel, yaratıcılık ise bireysel bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Başarılı bir yenilikçilik süreci, birçok farklı insanın önemli roller üstlenmesini gerektirir. Bir fikri, konsept aşamasından tamamlanma aşamasına kadar tek kişinin götürmesi çok nadir görülmektedir. Genelde tek kişi, bir fikrin gerçekleşmesini sağlamak için gerekli olan enformasyonu, deneyimi ve kaynakların kontrolünü gerçekleştiremeyeceği için, birçok kişinin desteğine ve yardımına ihtiyaç duyulur (Mentor, 2014). Yaratıcılığın, yaratıcı fikir üretme ya da cihaz icat yapabilme yeteneğine sahip birisi tarafından gerçekleştirilmesi mümkündür.

1.2.3. Girişimcilik ve Yenilikçilik

Değer yaratmak amacıyla fırsatları aramak, tanımlamak ve hayata geçirmek girişimciliğin en önemli unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozkut ve Erdurur, 2013). Girişimciliğin, risk içermesi ve yeni kazançlar elde etmeyi amaçlaması, girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının karışmasına hatta bazen eş anlamlı olarak kullanılmasına neden olmaktadır. Her iki kavram aralarında güçlü bir ilişki olmasına rağmen, kavramlar arasında farklılıklar mevcuttur. Yenilikçilik ile girişimcilik arasındaki ilişki ilk defa Schumpeter tarafından ortaya konulmuştur. Schumpeter'e göre ekonomik kalkınma sağlayan en önemli unsur girişimciler tarafından gerçekleştirilen yenilikçilik faaliyetleridir (Demirci, 2012).

Girişimcilik daha çok kar amacı güden yeni bir işletme kurma veya mevcut işletmeyi büyütme faaliyetlerini kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile girişimcilik, bir fırsat

algılama ve bu fırsatı değerlendirebilmek için bir organizasyon oluşturma sürecini içermektedir (Wickham, 2001). Yenilikçilik, yeni fikirler, ürünler veya süreçler geliştirerek onları ticarileştirme çabası içerirken (Mentor, 2014), girişimcilik daha çok yeni ya da mevcut bir piyasaya, yeni ya da mevcut bir ürün ile girişi ifade etmektedir.

Yenilikçilik, girişimciliğin önemli bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak ya da yeni kaynaklar ortaya çıkararak refah yaratma çabasıdır. Yenilikçilik ise, girişimciliği tetikleyen ve destekleyen bir olgudur. Başarılı bütün girişimcilerin ortak noktası, belirli bir kişilik değil, sistematik olarak yenilikçiliği uygulama başarısıdır (Drucker, 1985). Bu çerçevede, hem işletme açma süreci hem de yenilikçilik süreci girişimciliğin kapsamına giren kavramlardır. Girişimcilik, yenilikçilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı ve uygulayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozkut ve Erdurur, 2013).

1.2.4. Araştırma - Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilikçilik

Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge), bir firmanın veya ülkenin teknoloji yeteneğini tanımlamakta kullanılan önemli bir değişkendir. Ar-Ge; yetkinlik geliştirme, buluş, yenilik, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme gibi aşamaları kapsayan, işi yenileme veya genişletme ya da yeni işler yaratma potansiyeline sahip olmayı gerektiren, her türlü faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Ar-Ge bilginin somut ürünler haline geldiği katma değeri yüksek bir dönüşüm süreci olarak ifade edilmektedir (Yaylalı, Akan ve Işık, 2010).

Yenilikçilik ile farklı olan Ar-Ge, bazı kaynaklara göre yenilikçiliğin çeşitli aşamalarında gerçekleştirilebilecek faaliyetlerden biri olarak kabul edilmektedir (Aksel, 2010). Bazı kaynaklara göre de yenilikçilik Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Yani yenilikçilik, Ar-Ge faaliyetinin başlangıcından bu faaliyet çıktılarının patent ya da buluş olarak sonuçlandığı süreç arasındaki bir faaliyettir (Öğüt vd., 2007).

Ar-Ge, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan çalışmaları içermektedir. Bunun yanı sıra, bazen de ticarileştirme sürecinde bir tür sorun çözme aracı olarak kullanılmaktadır. Yenilikçi organizasyonlar, sürekli değişen iç ve dış çevreyi takip

edebilmek ve uyum sağlayabilmek amacıyla, Ar-Ge faaliyetlerine önem vermek mecburiyetindedirler (Griffith, Redding ve Van Reenen, 2003: 103-104).

1.3. YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ

Tarih boyunca, insanlar yapmakta olduğu işleri daha etkin ve daha iyi nasıl gerçekleştirebileceğinin arayışı içerisinde olmuşlardır. Günümüzde iletişim, ulaşım, tıp, kimya, astronomi gibi bütün alanlarda ulaşılan gelişmişlik düzeylerinin kaynağı yenilikçilik (Bıçkes, 2011). Dolayısıyla yenilikçiliğin önemini belirtmek için insanlık tarihi kadar derinlere inmek gerekmektedir. Bu yüzden yenilikçiliğin genel olarak organizasyonlardaki yerini ve önemini belirtmek yerinde olacaktır.

Yeni ürün ve fikirleri bulmak için ne yapmak gerektiği sorusunu, pazarlamacıların çoğu müşterilerin istek ve taleplerini öğrenmek şeklinde cevaplamaktadır. Doğru uygulandığında bu seçenek faydalı olabilir ancak bunlar, çığır açacak fikirlerden çok mevcut fikir sayısını çoğaltan fikirler olmaktadır. Yenilikçilik, sadece müşteri beklentilerinin öğrenilmesi ve karşılanması değildir. Bunun ötesinde çığır açacak fikirler ile müşterinin beklentisinden fazlasının sunulmasıdır. Sony'nin eski CEO'su Akio Morita'nın "Pazar araştırmasına gerek yok. Halk neyin mümkün olduğunu bilmiyor. Biz biliyoruz." sözünden anlaşılacağı gibi, yenilikçilik memnuniyeti üst düzeye çıkarma aracı değil, ilerleme ve gelişmenin aracıdır (Kotler, 2005: 199).

Günümüz işletmelerinin üzerinde büyük bir baskı mevcuttur. Günümüzde yenilikçilik, rekabet avantajı sağlayan anahtar bir unsur haline gelmiştir (Prokop ve Stejskal, 2017: 47). Rekabetçi baskılar, pazarda rakiplerin önüne geçebilmek için yeni fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Bunun başarılmasının tek yolu, her kesim tarafından kabul edildiği gibi yenilikçiliğin gerçekleştirilmesidir (Clegg ve Birch, 2007: 1). Yenilikçilik, yönetim ve iş kapsamında yeni fikir ve uygulamalar geliştirmesinden dolayı, örgütte süreç ve yapı değişimlerine zemin hazırlamaktadır. Küresel rekabet, kaynak kıtlığı ve hızlı teknolojik değişimler örgütleri yenilik yapmaya zorlamaktadır (Naktiyok, 2007: 214). Çünkü günümüzde işletmeler rekabet avantajı elde etmek için yenilik yapmak mecburiyetindedirler.

Hızla artan rekabet ortamı içerisinde müşteriler sıradanlıktan uzak, her zaman artı bir değer sunan, estetik ve görsel özellikleriyle ön plana çıkan yeni donanımlara ilgi

duymaktadır (Işık ve Keskin, 2013: 44). Yenilikçilik işletmelere, müşterilerin ani arzularını karşılama noktasında önemli avantajlar sağlamaktadır. Yenilikçilik faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan mal ve hizmetler müşteri tatminini yükseltmektedir (Biçkes, 2011). Müşteri tatmini sayesinde, müşteri bağlılığı ve sadakati oluşmakta, bu sayede örgütler rakiplerine göre avantajlı bir konuma geçmektedir.

Örgütler için artık müşteri memnuniyeti değil, “müşteri coşkusu” dönemi yaşanmaktadır. Müşteride bu coşkuyu sağlamak için yenilikçi olmak gerekir. Yenilikçilik, organizasyonlara değişimi yönetme yolundaki tüm kapıları ardına kadar açmakta, bir yandan da ürün farklılaşmasına ve bu sayede rekabet avantajı elde edilmesine imkân sağlamaktadır (Bahar, 2009: 194).

Yenilikçilik, özellikle büyük işletmeler açısından durgunluğu yıkmada kullanılan önemli bir silahtır. Geçmişte elde edilen başarılar, örgüt içerisinde büyüklük ve kuvvetlilik sendromu oluşturmaktadır. Büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler kapsamında, yönetimler sadece fonksiyonel rollerini yerine getirmektedir. Bu sendrom, örgütler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Naktiyok, 2007: 214). Çünkü çevresel oluşumlar karşısında yeterli duyarlılığı göstermeyen örgütlerde, çevreyle uyumsuzluk sorunu meydana gelmekte, uzun vadede ise paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratma imkanı azalmaktadır.

İşletmelerin, rakiplerinin her an rekabet kurallarını değiştirebilecek özellikte bir ürün ya da hizmetle karşılına çıkabileceği gerçeğini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Değişebilme ve uyum sağlayabilme gücüne sahip olmak, rakipler yeni bir mal veya hizmet geliştirdiğinde, işletmelere hayatta kalabilmek için uyum sağlama ya da buna karşılık yeni stratejiler geliştirme gücü verir (Demirci, 2012: 8). Uyum sağlayarak değişebilme gücü, rekabet avantajı elde edebilmesinde ve işletmenin varlığını sürdürebilmesinde önemli bir unsur olan yenilikçiliğe bağlıdır (Üstün ve Kılıç, 2017: 230).

Yenilikçilik firmalara; sürdürülebilir büyüme imkânı sağlama, artan firma değeri ve itibarı, yükselen verimlilik, artan kar marjı, yükselen gelir, yeni kategorilerde konumlanma, düşen personel devir hızı, pozitif medya desteği gibi birçok avantaj sağlamaktadır (Biçkes, 2011). Bunların yanında yenilikçiliğin, toplumun hayat standardının ve refahının yükseltilmesinde, çalışanların tatmin seviyesinin

yükseltilmesinde, enerjik ve heyecanlı bir çalışma ortamının oluşturulmasında ve yeni iş imkânlarının oluşmasında da büyük avantajlar sağladığı kabul edilmektedir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007). Bu da yenilikçiliğin sadece firmalara değil firma içindeki ve çevresindeki sosyal kesimlere de avantajlar sağladığının bir göstergesidir.

1.4. YENİLİKÇİLİK TÜRLERİ

Yenilikçilik, fikir aşamasından, ortaya çıkan yeniliklerin pazarlanmasına kadar geçen süreci kapsayan geniş kapsamlı bir faaliyettir. Bu bağlamda yenilikçilik süreci, kendi içerisinde çok farklı yenilikleri içeren çeşitli aşamalardan meydana gelebilmektedir (Yülek ve Daş, 2016). Bu yüzden yenilikçiliğin türleri konusunda, farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir (Uzkurt, 2012). Uzkurt (2012), Tablo 1.1. de görüldüğü üzere yenilikçilik türlerini; boyutlarına ve etki derecesine göre yenilikler, meydana getirdiği değişim ve farklılıklara göre yenilikler, kullanım alanlarına göre yenilikler, teknoloji yoğunluğuna göre yenilikler ve diğer yenilik sınıflandırmaları şeklinde bir sınıflandırma kullanmaktadır.

Tablo 1.1. Yenilik Sınıflandırmaları

Boyutlarına ve Etki Derecesine Göre Yenilikler	Radikal Yenilikler
	Artımsal Yenilikler
Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler	Yıkıcı Yenilikler
	Destekleyici Yenilikler
Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler	Ürün Yeniliği
	Süreç Yeniliği
	Pazarlama Yenilikleri
Teknolojik Yoğunluğuna Göre Yenilikler	Teknolojik Yenilikler
	Teknolojik Olmayan Yenilikler
Diğer Yenilik Sınıflandırmaları	Toplumsal Yenilik

Kaynak: Uzkurt, 2012: 18

Oslo kılavuzunda (2005), yenilikçilik dört gruba ayrılmakta ve bunlar ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik şeklinde sıralanmaktadır. Çalışma kapsamında yenilikçilik türleri, birçok kaynakta kullanılan bu sınıflandırma ile sunulmaktadır.

1.4.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, çeşitli kaynaklarda mal ile ilgili ise ürün yeniliği, hizmet ile ilgili ise hizmet yeniliği olarak ifade edilmektedir. Günümüzde mal ve hizmetler birçok sektörde iç içe geçmiş bir özellik sergilediğinden mal ve hizmet yeniliklerinin birbiri ile yakın ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür (Uzkurt, 2012: 20). Ürün yeniliği ifadesindeki ürün kavramı, genelde mal ve hizmetleri içerecek şekilde kullanılmaktadır. En genel ifade ile ürün yeniliği, tamamen yeni bir ürün geliştirilmesi veya mevcut ürün üzerinde yapılan farklılık ve yenilikleri içermektedir (Işık, 2012).

Oslo kılavuzunda, (2005: 52) ürün yeniliği, “mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu durum, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir” şeklinde tanımlanmaktadır. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı mal yeniliğine örnek verilebilirken, kullanım kolaylığı ve hız getiren internet bankacılığı da hizmet yeniliği şeklinde gerçekleştirilen ürün yeniliğine örnek teşkil etmektedir.

İşletmeler, kar sağlamayan her üründe bir değişiklik yapmak ya da bu ürünün yerine başka bir ürün koymak zorundadır. Bu yeni bilgi veya teknolojilerin kullanılmasıyla veya mevcut bilgi ve teknolojilerin geliştirilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir (Potecea ve Cebuc, 2011). Pazardaki mal ve hizmetleri göz önüne aldığımızda değişim evresine sahip olmayan ürün yok denecek kadar azdır. İşletmeler, büyüyüp gelişmek ve rekabet ortamında var olabilmek için ürünlerinde yenilik yapmak zorundadırlar (Kılıç, 2011: 95). Karlılığını kaybeden ürünler için yenilik yapılmaz ise işletme önce karlılığını, sonrada varlığını kaybedebilirler.

Ürün yeniliği, genelde dış odakların ve pazarın etkisiyle gerçekleşen mal ve hizmet yapısındaki değişiklikleri ifade eder. İşletmeler, teknolojik tabanlı yenilikler yaparak ürettiği ürünlerin üretiminde zaman ve maliyet avantajı sağlarken üründe de değişiklikler yapmaktadır (Cozzarin, 2017). Yapılan teknolojik yenilikler sonucunda, ortaya çıkan yeni ürünler ya da mevcut ürünlerdeki değişiklikler işletmeler açısından ürün yeniliğinin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı ürün

yeniliği bazı kaynaklarda teknolojik ürün yeniliği olarak da açıklanmaktadır (Damanpour ve Aravind, 2012: 490).

Ürün yeniliği, bazen mal ve hizmetin kullanım alanlarını değiştirmek için, bazen de mal ve hizmetin değerini artıracak iyileştirme ve farklılaştırma yapmak için gerçekleştirilmektedir (Yülek ve Daş, 2016). Her iki durumda da hem mevcut müşterilerin ihtiyaçları en iyi düzeyde karşılanmakta, hem de yeni ihtiyaç alanlarına cevap olabilecek çözümler üretilerek yeni pazar bölümlerine girmek için fırsat yaratılmaktadır (Uzkurt, 2012: 20).

1.4.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği Oslo Klavuzunda, (2005: 53), "yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri kapsamaktadır" şeklinde ifade edilmektedir. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek ve teslim etmek için gerçekleştirilmektedir (İraz, 2005: 103). Bir başka ifade ile süreç yeniliği, işletmelerde belirli bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş veya faaliyet topluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreç yeniliği, bir ürünü üretmek veya bir hizmeti sunmak için kullanılacak yeni girdilerin, görevlerin, iş ve bilgi akışının ve ekipmanların organizasyonda uygulanmasını içermektedir. Süreç yeniliğinin, gözlenebilir ve uygulanabilirliğinin ortaya konması ve organizasyonel yapıyı ya da yönetim sistemini değiştirici nitelikte olması gerekmektedir (Damanpour, 1996: 698).

Süreç yeniliği, mal ve hizmetlerin üretim öncesi, üretim ve üretim sonrası aşamalarında verimlilik ve değer artışını sağlamak amacıyla yapılmaktadır (Uzkurt, 2012). Süreç yeniliği, işletmelerin bir şeyler üretme ve sunma yeteneğinin yenilenmesi ya da iyileştirilmesi ile ilgili bir konudur. Bu yetenek, pazarda daha çok seçeneğin olması, daha ucuz ürünlerin sunulması, daha kaliteli ve daha hızlı olunması gibi birçok sonuç ortaya çıkarmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004).

Ürünün kalite ve maliyeti ile ilgili olan süreç yenilikleri hariç diğer süreç yenilikleri müşteriler tarafından fark edilemeyebilir. Süreç yenilikleri ürünün üretimi ve

sunumu ile ilgili içsel yenilikler iken, ürün yenilikleri doğrudan müşteriye sunulan dışsal yeniliklerdir (Kılıç, 2011). Ancak süreç yeniliği işletmenin koordinasyonuna ve teknolojisine yaptığı iyileştirmelerle ürün yeniliğinin bütünleştirici bir parçasını oluşturmaktadır. Ürün yeniliğinin, ona paralel bir süreç işletilmeden gerçekleştirilmesi olanaksızdır (Durna, 2002).

1.4.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, Oslo Klavuzunda, (2005: 53), “ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi” şeklinde ifade edilmektedir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermek, yeni pazarlar açmak veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Pazarlama yeniliği, mal ve hizmetlerin tasarlanması, paketlenmesi, promosyonu, yerleştirilmesi ve fiyatlandırması gibi konularda önemli değişimlere olanak veren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Pazarlama yenilikleri müşteri beklentilerini daha iyi karşılamak, yeni pazarlar açmak, şirket satışlarını arttırmak gibi amaçlar ile gerçekleştirilmektedir (Potecea ve Cebuc, 2011). Pazarlama yeniliği, bir firmanın pazarlama araçlarında daha önce kullanmamış olduğu yeni yöntemleri ifade eder. Bu pazarlama yöntemleri ilk defa denenilen bir yöntem olabileceği gibi mevcut yöntemlerin geliştirilmesi ile de ortaya koyulabilir (Uzkurt, 2012: 21). Firma bu yöntemleri kendisi geliştirebildiği gibi başka bir firma tarafından geliştirilmiş olan bir yöntemi de uygulayabilir.

Organizasyonların, pazarlama yeniliği yapmadan geliştirdiği ürünle başarı sağlaması olanaksızdır. Firmaların imaj oluşturabilmeleri ve markalaşabilmeleri pazarlama yeniliği ile mümkündür (Elçi, 2006). Ayrıca pazarlama araçlarındaki mevsimsel, düzenli veya rutin değişiklikler genel olarak pazarlama yeniliği kapsamına girmemektedir. Bu tür değişikliklerin pazarlama yeniliği sayılabilmesi için firma tarafından daha önce kullanılmamış olan yöntemleri kapsamı gerekmektedir (Oslo kılavuzu, 2005: 55).

1.4.4. Organizasyonel Yenilik

Organizasyon, bireylerin tek başlarına gerçekleştirilmesi mümkün olmayan amaçları, başka bireylerle bir araya gelerek gerçekleştirmesi ile ilgili bir kavramdır. Bireylerin çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri sonucunda oluşan, işbirliği ve koordinasyon sisteminin olduğu düzen veya yapı organizasyon olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2002). Amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin planlı ve anlamlı şekilde gruplanması, kademelerin ve mevkilerin oluşturularak bu mevkilere iş görenlerin atanması ve mevcut yapıda değer sağlayan yenilikçi faaliyetlerin uygulanması, organizasyonel yenilik olarak ifade edilebilir.

Organizasyonel yenilik, Oslo Klavuzunda, (2005: 53) "işletmenin, ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulaması" şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanlara karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir organizasyonel modelin ilk kez gerçekleştirilmesi, organizasyonel yeniliğe örnek olarak verilebilir.

Organizasyonel yenilikler; ürün, süreç ve pazarlama alanlarında yapılan yenilik süreçlerini de kapsayan ve bu alanlardaki yeniliklerle etkileşim içerisinde olan yeniliklerdir. Başarılı organizasyonel yeniliklerin gerçekleştirilmesi işletmelere; yönetim maliyetlerinin düşmesi, işlem maliyetlerinin azalması, çalışanların işyeri memnuniyetinin artması, çalışanların verimliliğinin artması, ticari olmayan varlıklara erişimin sağlanması ve gerekli araç-gereç maliyetlerinin düşmesi gibi pek çok avantaj sağlamaktadır (Uzkurt, 2012: 66).

Organizasyonel yeniliklerin küçük işletmelerde uygulanmasının büyük işletmelerde uygulanmasına oranla daha kolay olduğu kabul edilmektedir. Çünkü işletmeler büyüdükçe problemler artmakta, yönetim kontrolü ve koordinasyonu azalmaktadır. Büyük organizasyonlardaki karmaşık yapı organizasyonel yenilikçiliğin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel teşkil etmektedir (Damanpour, 1996). Bu yüzden büyük organizasyonlarda genellikle radikal yenilikler yerine küçük adımlarla uygulanan yenilikler gerçekleştirilmektedir.

Firmanın rekabet gücünü yükseltmek amacıyla yeni çalışma ve iş yöntemlerinin geliştirildiği (Işık, 2012: 56) organizasyonel yenilikler; sorumlulukların, komuta

hattının, bilgi akışının, hiyerarşik yapının değiştirilmesi ve geliştirilmesini kapsayabileceği gibi işletme içindeki rutinlerin, süreçlerin ve uygulamaların da değiştirilmesini kapsayabilir (Aksel, 2010). Yani organizasyonel yenilik, yapısal değişikliklerle gerçekleştirilebildiği gibi, prosedür değişiklikleri ile de gerçekleştirilebilir.

1.5. YENİLİKÇİLİK SÜRECİ

Yenilikçilik, mevcut formlardan niteliksel olarak farklı düşünülmüş ve gerçeğe taşınmış yeni bir fikrin, bir süreçten geçmesi sonucunda oluşan değer olarak ifade edilmektedir (Biçkes, 2011: 97). Dolayısıyla yenilikçiliğin gerçekleşmesi için yeni bir fikrin ortaya çıkması yeterli değildir. Bu fikrin kullanıcılar açısından değer ifade eden bir unsur olarak pazarlanması sonucunda yenilikçilik gerçekleştirilmiş olur (Freeman ve Engel, 2007). Bir fikir gereksiniminin doğduğu andan, değer ifade eden bir çıktının kabul edildiği ana kadar geçen süreç, yenilikçilik süreci olarak adlandırılmaktadır.

Yenilikçilik süreci, fark edilen bir problemle ilgili kapsamlı bir şekilde, araştırma kararını, geliştirmeyi, ticarileştirmeyi, yayılmayı, adapte etme kararını, uyarlamayı ve sonuçlanmayı kapsar (Damanpour ve Wischnevsky, 2009: 272). Yenilikçilik süreçlerinin uygulanması genellikle uzun zaman alır (Rogers, 1983). Yenilikçilik süreci karmaşık bir süreç olmasına karşın, mutlak başarıyla sonuçlanacak bir süreç değildir. Bu nedenle yenilikleri başarıyla geliştirmek ve sunmak için doğru bir sürecin oluşturulması ve yürütülmesi gerekmektedir (Biçkes, 2011: 97). Çünkü yeni bir fikrin üretilmesini ve onun ticari olarak değer taşıyan yeni bir ürüne, hizmete veya sürece dönüştürülmesini kapsayan yenilikçilik süreci, işletme başarısının kilit bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Glynn, 1996).

Yenilikçilik türleri ve tanımlarında olduğu gibi yenilikçilik süreci sınıflandırmalarında da bir fikir birliğinin olmadığını söylemek mümkündür. Bu süreç bazı yazarlara göre işletme için en iyiyi ortaya koyma aşaması ve girişimsel olarak bunları ticarileştirme aşaması şeklinde iki grupta ele alınmaktadır (Freeman ve Engel, 2007). Flynn, (1985) yenilikçilik sürecini, fikir oluşturma, ön eleme ve uygulama şeklinde üç grupta sıralamaktadır. Yenilikçilik sürecini, Flynn gibi üç grup şeklinde ele alan başka bir araştırma da Pierce ve Delbecq, (1977: 29) tarafından yapılmıştır. Yazarlara göre yenilikçilik sürecinin ilk aşaması, örgütü değişime götürecek bir fikrin

ortaya çıkmasıdır. İkinci aşama, fikrin karar alıcılar tarafından kabul edilerek kaynak aktarılmasını kapsamaktadır. Son olarak da, benimsenen fikrin uygulanıp, örgüt için benimsenen bir davranış haline getirilmesi gerekmektedir. Thompson, (1965) yenilikçilik sürecini, yeniliğin tanımlanması ve oluşturulması, yeniliklerin kabul edilmesi ve yeni süreçlerin ilk uygulanması, yeniliğin uygulanması ve organizasyona empoze edilmesi şeklinde ele almaktadır (Eryılmaz, 2005: 81). Becker ve Whisler (1967: 466) yenilikçilik sürecini, yeniliği tetikleyen unsurların ortaya çıkması, fikrin kavramsal olarak ortaya koyulması, fikrin örgütteki diğer bireylere sunulması ve fikrin benimsenmesi ya da reddedilmesi olmak üzere dört başlıkta değerlendirmektedir. Kotler, (2005: 197) yenilikçilik sürecinin, fikir geliştirme, fikir eleme, kavram geliştirme ve test etme, iş analizi, prototip geliştirme ve test etme, test pazarlaması ve ticarileştirme aşamalarını kapsadığını belirtmektedir.

Yapılan literatür araştırmaları ışığında, yenilikçilik süreci sınıflandırmaları ve yenilik sürecinin kapsamı dikkate alındığında, yenilik sürecinin aşamaları genel olarak şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Kesif ve öğrenme
- ✓ Fikir geliştirme
- ✓ Test etme ve uygulama
- ✓ Ticarileştirme

1.5.1. Keşif ve Öğrenme

Yenilik sürecinin başlayabilmesi için, öncelikle işletmenin yeniliğe gitme ihtiyacı duyması gerekmektedir. Yenilik ihtiyacı, müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması, işletme içindeki dinamiklerin etkisi, yeni bilgi keşfi ve teknolojik gelişmeler nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Durna, 2002). Yenilikçilik için uyaran, örgüt içi bir etken olabileceği gibi örgüt dışı bir etken de olabilir.

Yenilikçilik sürecinin başlangıç noktası araştırma-geliştirme, bitiş noktası da pazar olarak kabul edilmektedir. Ancak pazarın dinamikleri ve gelişen teknolojinin etkisiyle yenilikçilik süreci Ar-Ge öncesi çalışmalar da gerektirmektedir. Yeni ürün geliştirme sürecinde, pazardaki ihtiyaç ve istekleri tespit ederek, rakip ürünlerin özelliklerini dikkate alarak, teknoloji ve bilimdeki gelişmeleri belirleyerek elde edilen

bilgi, sürecinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Uzkurt, 2012: 23). Yenilikçi fikirlerin tesadüfen ortaya çıktığı durumların olmasına karşın, genel olarak yenilikçilik bilinçli ve sistemli çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 184). Genel anlamda değerlendirildiğinde yenilikçilik süreci, sadece mevcut fikirlerin yaratıcı bir şekilde uyarıldığı bir süreç değil, keşif ile başlayan ve araştırma neticesinde ortaya çıkan icatların pazarlanabilir bir mal veya hizmete dönüştüğü bir süreç olarak açıklanabilir.

Yenilik sürecinin keşif ve öğrenme döneminde sorun, ihtiyaç ya da gerçekleştirilmek istenen şey saptanır ve tanımlanır. Bu aşama aslında yenilikçilik sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bu süreçte teorik bir fikir ve çıktı oluşturulur (McDaniel, 2000). Keşfedilen fırsatlar ya da fark edilen eksiklikler yenilikçiliğin gerçekleştiricilerini, bilgiler toplamaya yöneltir. Bu süreç başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği zaman elde edilen veriler yardımı ile fikir geliştirme aşamasına geçilir. Bu sürecin başarısı, bilgilerin toplaması, değişik açılardan durum analizlerinin yapılması, yeni problemlerin veya fırsatların algılanması ve sorgulamasına bağlıdır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65).

1.5.2. Fikir Geliştirme

Yenilik sürecine yön verecek ihtiyaçların belirlenmesi sonrasında uygulanacak fikir geliştirme çalışmaları işletme kültürüne ve yapısına bağlıdır. İşletme değerleri ve süreçleri yaratıcı fikirlerin oluşturulmasını ve geliştirilmesini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmelerin, çalışanları yeni fikirler geliştirmeleri için özendirmeleri ve bu kişileri karar alma mekanizmalarına dahil ederek aktif rol almalarını sağlamaları gerekmektedir (Durna, 2002: 118). Üst yönetim bu amaçla ödüllendirme, yenilikçi örgüt iklimi oluşturma, yaratıcı çalışanlar istihdam etme, farklı düşünceler arasında etkileşim sağlama ve yenilikçilere destek verme gibi araçlardan yararlanabilir (Bıçkes, 2011: 101) Katı ve hiyerarşik yapı işletme içerisinde fikirlerin özgürce tartışılmasını engellemektedir.

Eğer firma, yenilik ve fikirlerde öncü olma çabasıyla çalışıyor ise, yüksek oranda soyut yaratıcı teknikler kullanmaktadır. Bu aşamada; problem, eğilim ya da fırsatlar kullanılarak bulanık bir durum yaratılmaktadır. Soyutluk, firmalara kabaca tasarlanmış cevaplar ya da bulanık cevaplar verir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65). Fikir geliştirme

aşaması, derlenen bilgileri kullanarak soyut olmaktan çıkıp somut olarak algılanabilecek mal ve hizmet oluşturma çabasıdır.

Yenilikçilik sürecinin başlamasını sağlayan ve sürecin her aşamasına katkısı olan iyi fikirler, işletmenin çalışanları, stratejik ortaklar, tedarikçiler ve hatta rakipler arasındaki sürekli fikir alışverişi sonucu ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi fikirlerin kaynağı genelde Ar-Ge bölümü ya da yenilikçilik önderleri olarak bilinmektedir (Rogers, 1983). Ancak rakip işletmelerin uygulamaları, sektördeki gelişmeler, bilim insanlarının görüş ve önerileri, araştırma sonuçları, hükümetlerin teşvikleri ve yasal yükümlülükler gibi durumlar da yenilikçi fikirleri geliştirmede etkili olmaktadır.

1.5.3. Test Etme ve Uygulama

Test etme ve uygulama aşaması, fikir geliştirme aşamasında üretilen yenilik fikirlerinin örgüt içinde ve örgüt dışında değerlendirilmeye tabi tutulduğu, uygun bulunmayan fikirlerin elendiği, uygun olanların önem sırasına göre derecelendirildiği aşamadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 66). Bu aşamada yeniliklerin uygulanmasını olumsuz etkileyen durumlar ve çalışanların tepkileri de tespit edilir. Bu aşamada farklı fikirlerin bir araya getirilmesi bu fikirlerin uygunluğunun belirlenmesi gerçekleştirilir. Yeni fikirlerin mümkün olup olmadığı, mümkünse özelliklerinin neler olduğu, test etme ve uygulama aşamasında kararlaştırılır (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005).

Bu aşamada, yenilikçi fikirler o ana kadar sahip olduğu teorik kılıftan sıyrılır ve gerçek bir örneğe dönüştürülür. Yani geliştirilen fikirler, bu aşamada fiziksel bir ürün ya da süreç görüntüsüne kavuşur. Test etme ve uygulanma aşaması yeniliklerin tam olarak işlevselleştiği aşamadır ve ilk denemeden yeni yönetim oluşturuluncaya kadar gerçekleşen bütün süreci kapsar (Birkinshaw, Hamel ve Mol, 2008). Gerçekleştirilen çeşitli testler ve ölçümler sonucunda, beklenen başarı düzeyini yakalayan ya da beklenenin üzerinde bir başarı gösteren uygulamalar ticari amaçla kullanılmaya başlanır (Biçkes, 2011: 102).

Uygulama aşamasında önceki aşamalardaki maliyetlere göre daha yüksek maliyetler ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu aşamada pazarda yeni ürüne oluşacak talebi, ürünün yararlarını ve gözden kaçan hataları belirlemek üzere yeni fikir pazara sürülmektedir (İraz, 2005: 118). Test etme aşamasında gerçekleştirilen tüm faaliyetler,

işletmenin gelecekte zor duruma düşmemesi için oldukça önemlidir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 68).

1.5.4. Ticarileştirme

Ticarileştirme aşamasında, bir önceki uygulama aşamasında test edilen ve başarılı olan mal ve hizmetler, tam anlamıyla pazara sunulmaktadır. Test etme ve uygulama aşamasından farklı olarak bu süreçte ticarileştirme ve tutundurma çabaları da gerçekleştirilir (Kılıç, 2011). Ticarileştirme çabalarıyla sadece pilot uygulamalarla sunulan ürün işletmenin hâkim olduğu tüm pazarlarda sunulmaya başlanır. Pazarda tutundurmak için ise, tüketicilerin memnuniyetleri dikkate alınarak reklam ve satış geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilir.

Ticarileştirme aşamasının gerçekleşmiş olması için sadece mal veya hizmetlerin pazara sunulmasının yeterli olacağını belirten görüşler mevcuttur. Bu görüşe göre yenilikçilik süreci uygulama aşaması ile tamamlanmış olur. Buna karşı olan görüşlerde ise, sunulan mal ve hizmetlerden kâr elde edilmesi gerektiği savunmaktadır. Karlılık genellikle teknolojinin verimliliğini arttıran, üretim birimi başına maliyetleri azaltan bir sonuç doğurmaktadır (McDaniel, 2000). Bu da yenilikçiliğin tanımında belirtildiği gibi değişimin değer yaratması olarak ifade edilmektedir.

1.6. YENİLİKÇİLİK STRATEJİLERİ

Strateji, performansı iş ortamına aktarmanın yolu olarak ifade edilmektedir. İstenen sonuçları elde etmek için, amaçlara yönelik faaliyet gösteren bir organizasyona ihtiyaç vardır. Fırsatlar elde etmek ve organizasyonel amaçlara ulaşmak için, amaçlara yönelik taktikler belirlenmelidir. Strateji, belirlenen taktiklerden oluşan bir kılavuz ve amaçlara ulaşmanın yolu olarak karşımıza çıkmaktadır (Drucker, 1999: 36).

Şiddetli bir rekabet ile karşı karşıya olan işletmelerin önünde, bu yarıştan üstün çıkabilmek için kullanılabilecek birçok strateji bulunmaktadır. Günümüzde işletmeler için bu stratejilerin en önemlileri, yenilik yaparak rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmayı, büyümeyi ve yaşamını sürdürmeyi sağlayan, yenilik stratejileridir (Aluftekin, 2012: 116). Bazı işletmeler ortaya yenilikçi fikirler koymaya yönelik stratejiler izlemekte bazı işletmeler de bunun getireceği maliyetlerden kaçınarak bu

yeniliklerden çeşitli faydalar sağlayacak stratejiler uygulamaktadır (Kim ve Mauborgne, 1999: 45). Yenilikçiliğin en önemli yönü değer yaratmaktır. Değer yaratmak için de strateji gerekmektedir.

Yenilikçilik stratejileri, bilinçli ve sistemli adımlar atılmasıyla gerçekleşen ve stratejik bakış açısıyla yürütülen bir süreci ifade etmektedir (Day, 2007). Yenilikçilik stratejileri, işletmelerin büyümesini sağlayacak yolun ortaya konduğu, yenilikçiliğe ilişkin hedeflerin detaylandırıldığı ve bu hedeflere ulaşmak için yenilik faaliyetlerinin nasıl yönetileceğinin ortaya konduğu çalışmaları kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının yeni beceriler ile donatılması, donanımlı insan gücünün işletme bünyesinde tutulması, rakipler de dâhil olmak üzere dış paydaşlar ile işbirliği yapma becerisi, işletmenin faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda, yurtiçinde ve yurt dışında geliştirilen yeni teknolojilerin sürekli takip edilmesi ve ihtiyaç duyulanların firma tarafından benimsenmesi gibi konular yenilik stratejileri uygulamaları kapsamına girmektedir (Elçi, 2012).

Büyük zaman ve para yatırımlarına rağmen, yenilikçilik birçok işletme için sınır bozucu bir hal almaktadır. Yenilikçilik girişimlerinin sık sık başarısız olduğu, başarılı girişimlerinde sürdürülmesinin güç olduğu bir dönemde faaliyet gösteren işletmelerin, benimseyecekleri ve uygulayacakları yenilikçilik stratejilerini çok dikkatli seçmeleri gerekmektedir. İyi seçilmiş stratejiler, bir organizasyon içinde farklı gruplar arasında uyum sağlamakta, hedefleri ve öncelikleri ön plana çıkarmakta ve işletme politikalarına açıklık getirmektedir (Pisano, 2015).

Literatürde yenilik stratejilerine yönelik farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Ancak genel olarak kabul edilen ve benimsenen stratejiler; savunma stratejisi, saldırgan strateji, taklitçi strateji, fırsatları izleme stratejisi, bağımlı strateji, geleneksel strateji ve elde etme stratejisi şeklinde sıralanmaktadır. İşletmeler bu stratejilerden yalnızca birini kullanabilecekleri gibi birden çok stratejiyi de bir arada kullanabilmektedir. Ya da mevcut bir stratejiyi kullanmaktan vazgeçerek farklı bir stratejiyi uygulama yoluna da gidebilmektedirler. Burada önemli olan uygulanacak strateji ile işletme kaynaklarının uyumlu olması ve işletme amaçlarına yönelik stratejilerin doğru belirlenmesidir (Kanter, 2006). Sadece satış rekorları kıracak fikirlere odaklanarak, büyük karlar sağlayacak küçük fikirlerin reddedilmesi işletmeler için yanlış bir karar olacağından, yenilik uygulamalarının esneklik içerisinde uygulanması gerekmektedir.

1.6.1. Saldırgan Strateji

Yüksek düzeyde risk içeren ve yüksek gelir beklentisi olan bir strateji türüdür. Yeni bir ürünü veya yeni bir üretim yöntemini, rakip işletmelerden önce geliştirip, pazara sunarak teknik alanda pazarda liderliği ele geçirmek amacıyla uygulanan stratejileri kapsamaktadır (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 663). Saldırgan strateji kullanan bir işletme, yenilik fırsatlarından ilk olarak yararlan işletme olmaya çalışarak, ilk olmanın getireceği kazançları elde etmeyi veya önemli bir rekabet avantajı kazanmayı amaçlamaktadır. Böyle bir girişim ile işletme, ilk olmayı hedeflediği için bu strateji yüksek oranda Ar-Ge çalışmalarına dayanmaktadır (Durna, 2002, 130).

Saldırgan strateji kapsamında ortaya çıkan yenilikçi uygulamalar ile sunulan yeni mal ve hizmetlerin rakipler tarafından taklit edilmesi işletmeler için büyük risk taşıyor olsa da, yenilik uygulamaları rakipler tarafından fark edilinceye kadar önemli bir kazanç sağlanmaktadır. Saldırgan strateji izleyen yenilikçi işletmelerin uygulamaları ile mal ve hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilmeye başlandığında genellikle işletmeler başka yenilikçi uygulamalar ile yeni mal ve hizmetler sunma noktasına gelmektedir (Tekin ve Durna, 2012: 94). Saldırgan strateji izleyen işletmeler, genellikle bu uygulamayı süreklilik içinde gerçekleştirmekte ve piyasada yön verici olmaya çalışmaktadır.

Saldırgan strateji uygulayan işletmelerde, iletişimin hızı ve etkinliği büyük önem taşımaktadır. Örgüt içi iletişimin esnek olması ve iletişimi kısıtlayan durumların ortadan kaldırılması, yenilik çalışmalarını daha etkin hale getirmektedir (Durna, 2002). Saldırgan yenilik stratejisi, çalışanların farklı fikirlerini ortaya koymasını ve çalışanların yenilikçiliğin başarısı için çaba harcamasını gerektirmektedir. Çalışanların fikirlerini ortaya koyduğu bir ortam oluşturarak organizasyonu bütünleştirmek ve herkesi ortak öncelikler etrafında toplamak da, uygun bir strateji gerektirmektedir (Pisano, 2015). Dolayısıyla saldırgan yenilik stratejileri açık politika ve yönetim desteği gibi özerk bir organizasyon ortamının olduğu bir yapıda daha verimli sonuçlar vermektedir.

Saldırgan strateji uygularken, mal ve hizmetlerin müşteri için bir değer ifade etmesi bu stratejinin başarısının en kritik aşamasını oluşturmaktadır. Saldırgan strateji yöntemiyle piyasada ilk defa denenilen bir ürün, hizmet, süreç ya da yöntem şeklinin tutulup tutulmayacağı belirsizlik göstermektedir. Uzun süre devam eden ve masraflı olan yenilik çalışmaları, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun olmaması, uygun pazar

şartlarının oluşmaması, çevresel unsurlardaki ani değişiklikler gibi nedenlerle henüz sunulmadan ortadan kaldırılmakta ya da sunulduğunda beklenen ilgiyi görmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Saldırgan yenilik stratejileri, yalnızca sektörde lider olan, güçlü olan büyük işletmelere özgü bir strateji değildir. Küçük işletmeler de yenilik faaliyetlerinde saldırgan strateji uygulamakta ve başarılı olmaktadır. Küçük işletmeler, esnek yönetim tarzı, yeniliğe uygun örgütsel ortam, kısa ve hızlı iç haberleşme kanalları ve etkin işbirliği gibi yönlerini kullanarak saldırgan stratejiyi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir (Durna, 2002). Saldırgan strateji çalışmaları sonuçları kadar bu sonuçları hızlı bir şekilde uygulama ve pazara sürme faaliyetleri de başarıyı etkilemektedir. Saldırgan strateji kapsamında yapılan yenilikçi çıktıların rakipler tarafından piyasaya sürülmesi yapılan çalışmalardan beklenen faydanın sağlanamamasına neden olmaktadır.

1.6.2. Savunma Stratejisi

Savunma stratejisi, bir teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma amacı taşıyan bir stratejidir. Savunmacı strateji izleyen işletmelerde de genellikle Ar-Ge' faaliyetleri mevcuttur. Savunmacı bir strateji de en az saldırgan bir strateji kadar araştırma gerektirmektedir. Aradaki temel fark, yeniliklerin niteliğinde ve zamanlamasındadır (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 663). Bu stratejide organizasyonlar, yüksek risk almaktan kaçınarak öncü firma olmaktan vazgeçip, yeniliği ilk bulan işletmenin hatalarını bulmayı ve bu hataları gidererek yeniliği etkin bir şekilde uygulamayı amaçlamaktadır (Durna, 2002).

Pazara ilk olarak giren işletmelerin tecrübelerinden yararlanmak ve onların yaptıkları hataları yapmamak için işletmelerin tercihi, savunma stratejisi izlemek olmaktadır. Özellikle yeniliği bir adım öteye taşıyacak düzenlemelerle, öncü işletmenin sonuçlarından daha başarılı sonuçlar ortaya koymak da mümkün olabilmektedir. Savunma stratejisi izleyebilmek için işletmeler, rakiplerini takip ve analiz etmek zorundadırlar. Bunun yanında üretim sisteminin de yapılacak değişimlere uygun esneklikte olması ve pazara giriş süresinin olabildiğince kısa olması gerekmektedir (Aluftekin, 2012: 118).

Küçük çaplı yenilikçilik girişimleri sürekli gelişim için gereklidir; ancak önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır. Önemli karları büyük yenilikçilik girişimleri sağlamaktadır. Büyük yenilikçilik girişimleri ortaya koyan ilk işletme olmaya karşı isteksizlik, bu sürecin çok riskli olmasından ve ödüllerin gelecekte gerçekleşeceğine dair inanıştan kaynaklanmaktadır (Day, 2007). Ancak büyük çaplı yeniliklerin küçük çaplı yeniliklere göre önemli karlar sağladığı da yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Büyük çaplı yeniliklerin getirdiği riski almak istemeyen, ancak bu yenilikçi davranışlardan da geri kalmak istemeyen işletmeler, savunmacı strateji izlemektedirler (Kim ve Mauborgne, 1999). Yenilikçi bir ürün veya sürecin çıktı halini aldığı dönemde, rakipler tarafından uygulanan süreci önemli bir kaynak harcamadan elde etmek ve bunu geliştirerek uygulamak önem kazanmaktadır. Bu şekilde savunmacı pozisyonundaki işletmeler ortaya çıkan yeniliğin faydalarını elde etmekte ve önemli maliyet avantajı sağlamaktadır.

Bu stratejinin işletmeye başarılı sonuçlar vermesi için işletmelerin ürünlerde farklar yaratması gerekmektedir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Genelde kıyasıya rekabet içinde olan işletmeler hem saldırgan hem de savunma stratejileri izlemektedir. Firma bazen saldırgan bazen de savunmacı bir strateji izleyerek başarı sağlamaya çalışır. Savunmaya yönelik strateji izleyen işletmeler daha orijinal yenilikleri, kapasiteleri düşük olmasına karşın, üretim mühendisliğinde veya pazarlamada özel bir güç ya da yeteneğe sahip olmak sayesinde elde edebilir. Ya da daha başarılı saldırgan bir rakip tarafından yarış dışı bırakılan işletme, isteksizce savunmaya yönelik strateji izlemek zorunda kalabilir (Kılıç, 2011: 119). Savunma stratejisi pazardaki konumlarını korumayı amaçlayan işletmelerin benimseyerek uyguladığı bir stratejidir. Savunmacı strateji saldırgan stratejiye oranla daha düşük maliyetle ve kısa sürede uygulanabilir bir strateji olma özelliğine sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2007).

1.6.3. Taklitçi Strateji

Taklitçi yenilik stratejisi izleyen işletmeler, genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izlemekle yetinir. Taklitçi işletmeler düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı tercih eden Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 663).

Bu stratejiyi izleyen işletmeler, yeni pazarlar bulduklarında taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kar elde edebilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu işletmeler, maliyet avantajına sahip olduklarından, ürünü daha ucuza piyasaya sunabilmektedir (Aluftekin, 2012: 118). Hangi ürünün ne derece taklit edileceğini belirlemek için bu işletmeler, dış çevreyi sürekli ve yakından izlemek, bilgi paylaşımını hızlı ve doğru şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Saldırgan ve savunmacı strateji izleyen işletmeler, taklitçi işletmelerin sömürsü olmamak ve bu işletmeler ile mücadele edebilmek için yenilik faaliyetlerini sürekli bir şekilde gerçekleştirmelidir (Durna, 2002).

Yenilikler, genelde ilk uygulayan işletmeler tarafından taklitten korunmak istenmektedir (Day, 2007). Bunu sağlamak için genelde yeniliklerin ilk bulan işletme tarafından patenti alınmaktadır. Hizmetin patentleşme zorluğu ve kolay taklit edilebilirliği nedeniyle hizmet işletmelerinin çoğu bu stratejiyi izlemektedir. Hizmet işletmelerinin bir yeniliği taklit ederek uygulamaya koyması, faaliyet sürdürülen alanların ve hedef pazarın ortak olmadığı durumlarda, yeniliği ilk bulan işletmeyi rahatsız etmez (Bozkurt ve Göral, 2013: 97). Hizmet sektöründeki eş-zamanlılık yani üretildiği anda tüketilme zorunluluğu nedeniyle lider işletme yeniliği hedef pazarına yönelik geliştirmekte ve uygulamaktadır.

1.6.4. Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatları izleme stratejisini uygulayan işletmeler, askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini tespit etmeye çalışır. Çoğu zaman bir işletmenin diğer bir işletme ile aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi güç bir durumdur. Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük elde etmek ve pazar payını büyütmek bu stratejiyi uygulayan işletmelerin temel amacıdır (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 664). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler dışa dönüktür ve sürekli yeni fırsatlar araştırır.

Fırsatları izleme stratejisini uygulayan işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamanın sadece ileri teknoloji ürünlerine ve patent almaya bağlı olmadığını farkındadır. Bu strateji ile işletmeler, yenilikçi ürün ve süreçlerin farklı alanlarda ticarileştirilmesinin getireceği avantajları elde etmeye çalışılmaktadır. Fırsatları izleme stratejisi ile işletmeler, sadece pazarda kimsenin görmediği boşluklara odaklanmayarak rakiplerinin

hamlelerine de odaklanmaktadır. Tamamen farklı amaçlarla geliştirilmiş bir yenilik işletmeler tarafından kendi alanlarına uyarlanarak kullanıldığında, önemli avantajlar yaratmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013: 98). Parasal olarak bir değer ifade etmeyen doğada bol miktarda bulunan deniz kum güneş üçlüsünün ek hizmetlerle kombine edilerek bir gelir kaynağı haline getirilmesi fırsatları izleme stratejisine örnek teşkil etmektedir.

Fırsatları izleme stratejisi izleyen işletmenin girişimci bir yapıda olması gerekmektedir. Bu sayede yüksek risk ve maliyet taşıyan araştırma faaliyetleri yürütmeden de önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve maliyeti düşük bu yeniliklerden önemli kazançlar elde edilebilmektedir. Bu stratejinin gerçekleşmesinde zamanlama ve uygulama önemli rol oynamaktadır. Büyük işletmeler ile doğrudan rekabet edemeyen işletmelerin, bu tür stratejiler ile atılımlar gerçekleştirmesi ve işletmenin büyümesi söz konusu olabilmektedir (Aluftekin, 2012: 118).

1.6.6. Bağımlı Strateji

Bağımlı yenilik stratejisi izleyen işletmeleri, yenilik açısından güçlü bir işletmenin alt kuruluşu gibi düşünmek gerekir. Bu işletmeler, müşterilerden veya ana işletmeden bir talep geldiği takdirde, pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde veya hizmette değişiklik yapmaktadır. Bağımlı işletmeler genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında tamamen büyük işletmeye bağlı olan sermaye yoğun işletmelerdir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 664).

Bağımlı yenilik stratejisi izleyen işletmeler kendi müşterilerinden ya da bağlı oldukları işletmeden özel bir istek gelmedikçe yenilik gerçekleştirmezler. Yaptıkları öneriler, geliştirdikleri yöntemler, uzmanlaşmış bilgi ve yetenekleriyle bu küçük işletmeler tedarikçisi oldukları ana işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Durna, 2002).

Bağımlı işletmeler, büyük bir işletmenin bir bölümü veya bir atölyesi gibi çalışır. Bağımlı işletmeyi bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip, müşteri ilişkisini sürdürmek de, büyük işletme açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlamaktadır. Bağımlı strateji izleyen işletmeler, zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşın, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri,

uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle önemli kazançlar sağlayabilmektedir (Aluftekin, 2012: 118).

1.6.7. Geleneksel Strateji

Geleneksel stratejiyi izleyen bir işletmeyi bağımlı strateji izleyen işletmeden ayıran en önemli fark ürünün niteliğidir. Bağımlı işletmelerde, dışarıdan gelecek tepki ve yönlendirmeye bağlı olarak üründe önemli değişimler ortaya çıkabilmektedir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 664). Oysa geleneksel strateji izleyen işletme pazarda herhangi bir değişiklik talebi ve rekabet koşullarında bu yönde belirgin bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereği duymamaktadır.

Geleneksel strateji, bilimsel çalışmalardan çok, yeteneklere dayanan bir stratejidir (Bozkurt ve Göral, 2013: 98). Bu işletmeler bir ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildir. Bu işletmeler, yeni bir teknik geliştirmekten ziyade moda kapsamında bazı tasarım değişiklikleri yapmaktadır. Geleneksel yetenekleri sayesinde çok güçlü bir taleple karşılaşabilirler ancak yine de gittikçe profesyonelleşen ve büyük işletmelerin hâkimiyeti altına giren iş yaşamında geleneksel işletmelerin hayatta kalmaları giderek zorlaşmaktadır (Durna, 2002: 141). Geleneksel strateji uygulayan işletmeler, dış çevre koşullarının hızlı değişimi karşısında hayatta kalabilmek için talebi canlı tutmak zorundadırlar. Örneğin elde dokunan halılar yoğun emek ve zaman harcanarak üretilmektedir. Ancak bu halılar yüksek fiyatlar talep edilerek satılmaktadır. Makinelerde dokunan halıların maliyet konusunda önemli avantajları bulunmasına rağmen el halısına olan meraklı bir kesimin varlığı sayesinde, bu sektör küçülmüş olsa da varlığını devam ettirmektedir (Aluftekin, 2012: 118).

1.6.8. Elde Etme Stratejisi

Elde etme stratejisi, bir yeniliğe ilişkin bilginin, bu bilgiye sahip iş görenlerin ya da bu bilginin uygulandığı işletmenin elde edilmesi yoluyla yeniliğin gerçekleştirilmesini kapsar (McClay, 2009). Bir işletme ne kadar büyük olursa olsun, tüm teknolojik alternatifleri incelemek ve tüm yenilikleri gerçekleştirmek için yeterli değildir. Bu nedenle birçok işletme, kendi dışında gerçekleştirilen çalışmalardan yararlanmak için çeşitli yollardan bilgiyi, bilgiye sahip olan kişileri veya bilgiyi

yatırıma dönüştüren işletmeyi elde etmek istemektedir. Bunun yanında lisans anlaşmaları, patent, marka, kalite kontrol, yönetim deneyimi, teknik ve mühendislik hizmetleri gibi haklar işletmeden işletmeye devredilebilmektedir (Aluftekin, 2012: 118). Yeniliğin rakip işletmelerden elde edilmesi nedeniyle ahlaki yönü tartışılabilir bu stratejilere hizmet sektöründe sıkça rastlanmaktadır.

Bazı işletmeler yenilikleri gerçekleştirmek istemelerine rağmen sonuçları belli olmayan yenilikçi girişimleri gerçekleştirerek risk almak istemezler. Bu işletmeler buluşlar yapıldıktan ve uygulama yararları belli olduktan sonra, ödeme karşılığı yeniliği satın alıp kullanırlar. Patent, lisans gibi ödemeler pahalı olmasına karşın, işletmeler maliyet ve getirilerin kolay hesaplanması ve alınan risklerin hesaplanabilen riskler olması dolayısıyla satın alma yolu ile elde etme stratejisi uygulamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 298). Bu şekilde işletmeler, belirsizliğin daha az olduğu bu ortamda kendilerine yarar sağlayacaklarına inandıkları yeniliklere yönelmekte ve bunları uygulamaktadır.

1.7. YENİLİKÇİLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ

Yenilikçilik birçok etken ile ilişkili bir süreçtir. Yenilikçilikte, bireysel kişilik özellikleri, yönetici ya da etkileyiciler ve örgütsel gerçeklikler kapsamında birçok değişken etkili olmaktadır (Amabile vd. 1996: 1158). Bu yüzden yenilikçiliğin belirleyicileri farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalara göre sınıflandırılmaktadır. Bu bölümde karmaşık sosyal sistemlerde bireylerin işbirliği içinde yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçlerde değer yaratması olarak ifade edilen örgütsel yenilikçiliği belirleyen ve etkileyen unsurlar ele alınmaktadır.

Tidd, Bessant ve Pavitt, (2005) yenilikçiliğin belirleyicilerini on temel unsurun yerine getirilmesine bağlamaktadır. Bunlar; paylaşılan vizyon, liderlik ve yenilikçiliği amaç edinmek, yenilikçiliği destekleyecek örgütsel yapı, yenilikçilikte rol oynayan bireyler, etkin ekip çalışması, yenilikçiliği sağlayacak sürekli gelişime zemin hazırlamak, çok yönlü iletişim, örgüt genelinde yenilikçiliğe katılım, örgüt dışına odaklanma, örgütte yaratıcı örgüt iklimini oluşturma ve örgütün öğrenen organizasyon seviyesine ulaşması şeklinde sıralanmaktadır.

Zawislak vd., (2008: 18) yenilikçiliğin belirleyicilerini; girişimcilik, kurumsallık, yetenek ve sermaye şeklinde sıralamıştır. Girişimcilik kapsamında irade, istek, ruh, cesaret ve vizyon gerekliliği vurgulanmaktadır. Kurumsallık kapsamında sosyal, ekonomik ve kültürel çerçeve açısından, yapının yenilikçiliğe uygunluğu ifade edilmektedir. Yetenekler kapsamında grubun araştırma, kapasite, yetenek ve yeterlilik açısından sahip olduğu yetkinlikler vurgulanmaktadır. Sermaye kapsamında ise, fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi için araştırma geliştirme ve sürdürme dönemindeki mali kaynakların önemi vurgulanmaktadır.

Amabile vd., (1996: 1159) yenilikçiliğin belirleyicilerini, teşvik, özerklik ve esneklik, kaynaklar, baskı ve organizasyonel engeller şeklinde ifade etmektedir. Teşvik, örgütsel, üst yönetici ve çalışan grupların teşviki olarak üç sınıfta ele alınmaktadır. Baskı faktörü de iş baskısı ve yenilikçilik yapma baskısı olarak iki sınıfta değerlendirilmektedir.

Russell, (1990: 22) yenilikçiliğin belirleyicilerini; yaratıcı davranışları keşfetme ve organizasyondakilere benimsetme, organizasyonun dışından yeni fikirleri organizasyonun içine uyarılama, organizasyonda özgürce bilgi paylaşma, yenilikçiliği önemli bir faaliyet olarak görme, yeni fikirlere önem verme, risk almayı destekleme, fikir şampiyonlarını duygusal ve kaynak olarak destekleme ve ilk uygulamayı destekleme davranışlarına göre sıralamaktadır.

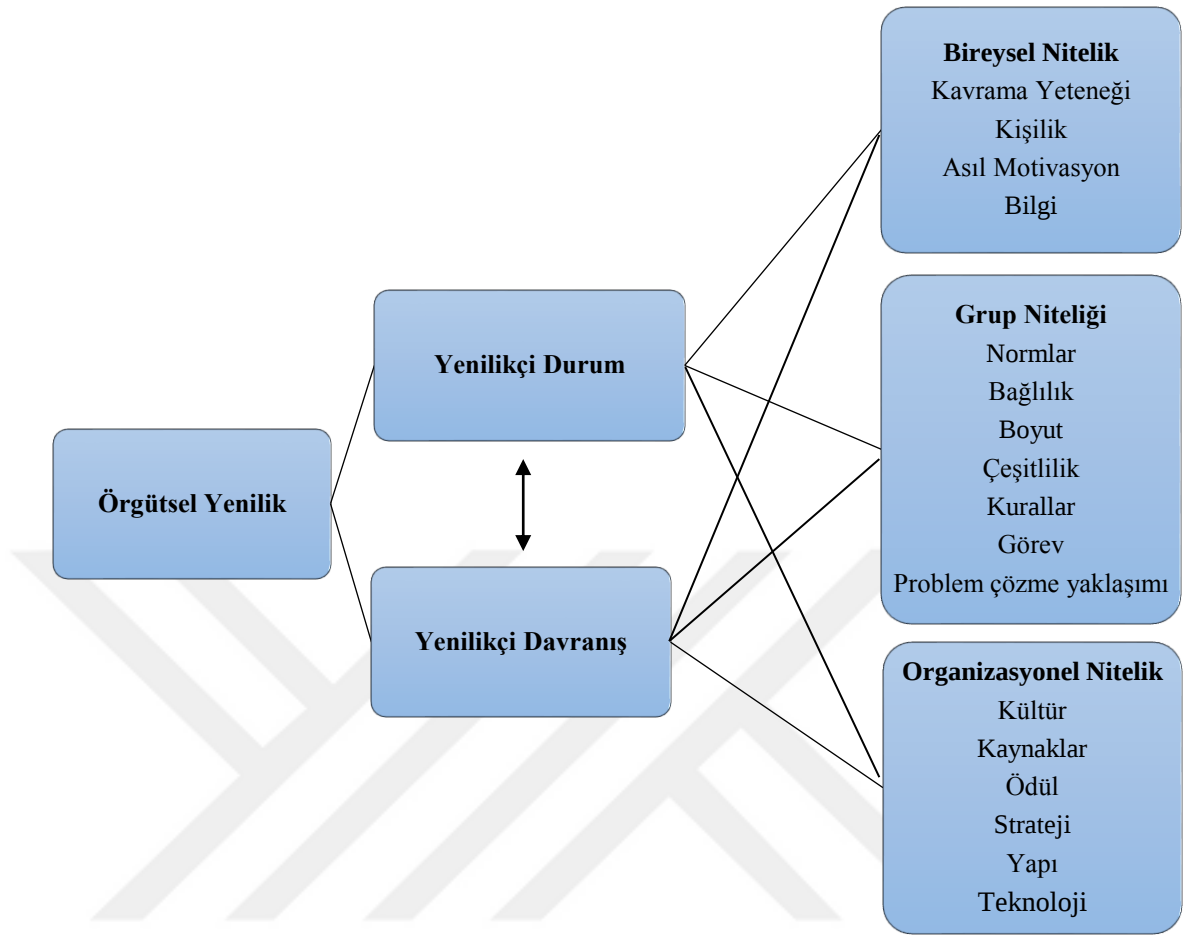
Biçkes, (2011: 114) yenilikçiliğin belirleyicilerini; bireysel, örgütsel ve çevresel belirleyiciler şeklinde üç sınıfta ele almaktadır. Bireysel belirleyiciler kapsamında, kişinin sahip olduğu kavrama yeteneği, kavrama stili, entelektüel sorumluluk, deneyime açıklık, belirsizliğe tolerans, aktiflik, motivasyon, iletişim, uzmanlık gibi özellikler vurgulanmaktadır. Örgütsel belirleyiciler kapsamında, örgütün sahip olması gereken örgütsel yapı ve süreçler sıralanmakta ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler belirtilmektedir. Çevresel belirleyiciler kapsamında, örgütlerin dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösterdiği vurgulanmakta, belirsizlik ve rekabet faktörlerinin yenilikçiliğe etkisi açıklanmaktadır.

Wallach, (1983: 32) organizasyonel kültür profilini bürokratik, yenilikçi ve destekleyici şeklinde üç sınıfta ele almaktadır. Wallach'a göre organizasyonlarda yenilikçi profili belirleyen boyutlar; risk alma, sonuç odaklılık, yaratıcılık, teşvik etme,

dürtü, baskı yapma, girişim ve harekete geçirme şeklinde sıralanmaktadır. Yenilikçi kültür, heyecan verici ve dinamik bir yapı ile girişimci ve hırslı insanların olmasını gerektirmektedir. Yenilikçi organizasyon ortamında risk ve hırs önemli yer tutmaktadır.

Akdoğan ve Kale, (2011: 174) konaklama işletmelerinin üst ve orta kademe yöneticilerine yönelik yaptıkları çalışmada, daha önce yapılmış çalışmalardan faydalanarak yenilikçiliğin belirleyicilerini tespit etmeye çalışmıştır. Bu çalışmada, yenilikçiliğin belirleyicileri yedi başlık altında sıralanmıştır. Akdoğan ve Kale'ye göre yenilikçiliğin belirleyicileri; yenilikçiliği geliştirme ve inisiyatif kullanma, yenilik odaklılık ve proje üretme, tepe yönetimi desteği ve motivasyon, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, bürokratik yapı ve takım ruhu şeklinde sıralanmaktadır.

Woodman, Sawyer ve Griffin, (1993: 309) yenilikçiliğin belirleyicilerini, yenilikçi davranış ve yenilikçi durum olarak ifade etmektedir. Bu iki durum da bireysel, grup ve organizasyonel niteliğe göre şekillenmektedir. Yenilikçi durumun arttırıcı ve zorlayıcı bir yapıda olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu belirleyiciler doğrultusunda girdiler yenilikçi süreç ve durumlarda dönüşüm geçirerek yenilikçi çıktılar şeklinde sonuçlar oluşturmaktadır. Şekil 1.2. de yazarlara ait örgütsel yenilikçilik belirleyicilerini açıklayan model yer almaktadır.



Şekil 1.2. Örgütsel Yenilikçiliğin Belirleyicileri

Kaynak: Woodman, Sawyer ve Griffin (1993: 309)

Damanpour, (1991) yenilikçiliğin belirleyicileri üzerine yapılmış çalışmaların bulgularını kullanarak meta analizi ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmayla, yenilikçiliği etkileyen örgütsel belirleyicileri, bu belirleyicilerle yenilikçilik arasındaki ilişkinin yönünü ve nedenlerini ortaya koymaktadır. Damanpour, (1991: 559) yaptığı çalışma sonucunda; uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma, profesyonellik, değişime karşı yönetsel tutum, yönetsel görev süresi, teknik bilgi kaynakları, yönetsel kararlılık, serbest kaynaklar, dışsal iletişim ve içsel iletişim yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir. Biçimsellik, merkezileşme ve dikey farklılaşma ise yenilikçiliği negatif yönde etkileyen faktörlerdir.

Read, (2000: 106) yenilikçiliğin örgütsel belirleyicileri üzerine yapılmış çalışmaları kullanarak yaptığı araştırmada, yenilikçiliğin belirleyicilerini, önem sıralarına göre; yönetimin yenilikçi kültür desteği, müşteri/pazar odaklılık, iç ve dış iletişim, yenilikçiliği vurgulayan insan kaynakları stratejileri, takımlar ve takım çalışması, bilgi yönetimi, liderlik, yaratıcı gelişme, stratejik duruş, esnek yapı, devamlı gelişme ve teknoloji benimseme şeklinde sıralamaktadır.

Wong ve Pang, (2003) otel yöneticilerine yönelik yaptıkları çalışmada yenilikçiliğin belirleyicilerini beş grupta ele almaktadır. Araştırma sonucunda yenilikçiliğin belirleyicileri önem sırasına göre; eğitim ve geliştirme, yönetimin desteği ve motivasyon, açık politika, takdir, özerklik ve esneklik şeklinde sıralanmaktadır. Bu çalışmada, yenilikçiliği destekleyen belirleyiciler ile ilgili farklı sınıflandırmalar arasından bu sınıflandırma kullanılmaktadır.

1.7.1. Açık Politika

Açık fikirliliğin olmadığı, yaratıcı çabaların desteklenmediği ve deneyselliğe önem verilmeyen örgütlerde yenilikçiliğin gerçekleşmesi olanaksızdır. Çalışanlar ne kadar yenilikçilik potansiyelini açığa çıkarmak isterse istesin, örgütsel kültür ve iklim buna uygun değil ise, yenilikçilik engellenmektedir. Organizasyonda açık fikirli bir kültürün oluşturulması ve buna uygun bir iklimin hâkim olması, yenilikçiliği desteklemekte ve çalışanları cesaretlendirmektedir. İş yaşamında yenilikçilik için her şeyden önce takım çalışmasının teşvik edildiği, demokratik ve çalışanların iş memnuniyetinin mümkün olduğu bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir (Bahar, 2009: 194).

Örgütlerde bürokrasi ve hiyerarşi yenilikçiliğin önündeki önemli engellerdir. Yenilikçi örgütler yalın, esnek ve hızlı olmak zorundadır. Örgüt yapısında çalışanlar karar mekanizmasına katılıyorsa, hiyerarşi düşük seviyede ise ve örgütsel sınırlar ortadan kalkmışsa, yenilikçilik bilinci örgüte yerleşmiş demektir. Çalışanların çalkantılı bir durumda kalmaması ve onları korumak için, yeni bilgi elde etmelerini kolaylaştırmak veya teşvik etmek gerekir. Çalışanların yenilikçilik sürecinde etkin olmaları için, organizasyon içerisinde etkileşim ve iletişim kanallarının açık olduğu bir yapı oluşturmak gerekir (Wong ve Pang, 2003: 355). Ancak bu sayede yeni fikirler elde etmek için çalışanlar cesaretlendirilebilir ve motive edilebilir.

İşletmelerin en önemli sermayelerinden biri de çalışanlardır. Çünkü rakipler teknoloji ve ürünleri kolay taklit edebilmekte ancak insan kaynağını kolay kolay taklit edememektedir (Işık, 2013). İşletmelerin çalışanlarından yüksek ölçüde yararlanması için, çalışanların sadece fizik güçleri ile değil, zihinsel güçleriyle de kendilerini geliştirmesine olanak tanınması gerekir. İş gören kendi beceri ve yeteneklerinin farkında olursa ve bu becerileri uygulamasına izin veren bir ortam oluşturulursa, müşteri gereksinimlerini yeterli düzeyde karşılar ve kendini gerçekleştirmenin verdiği duyguyla işletmeye bağlılığı artar. Bu doğrultuda özellikle hizmetin ön planda olduğu örgütlerde, hizmetin üretildiği anda tüketilmesi zorunluluğu ve müşteri-çalışan iletişiminin yoğun yaşanması, örgütün açık politika anlayışını çok daha önemli kılmaktadır. (Işık, Keskin ve Serçeoğlu, 2015).

Yenilikçilik, yeni fikirlerin ortaya konulmasını ve yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesini destekleyen hoşgörülü bir iklimde gelişebilir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2003: 294). Çalışanlar ile yöneticiler arasında iş ile ilgili problemleri rahatlıkla konuşabilecek bir ortamın olması ve çalışanların yöneticilerine kolayca ulaşabilmesi sağlandığında, yenilikçiliğin yolu açılır (Sariol ve Abebe, 2017). İyi bir iletişimin olmadığı ve açık politikanın uygulanmadığı bir ortam, çalışanları yenilik yapmaktan alıkoyar. Asıl önemli olan bu ortamın, sadece yenilik yapılmasını değil, yenilik düşünmeyi ve yenilik istemeyi de engellemesidir (Bozkurt ve Göral, 2013: 104).

1.7.2. Yönetim Desteği

Çalışanların, üst yöneticileri tarafından desteklenmesi ve motive edilmesi, onların daha etkin ve yenilikçi tavırlar sergilemesini sağlar. Yönetim tarafından çalışanlara yansıtılan bu destek, yaratıcı eylemlerin kabul edildiğinin ve desteklendiğinin göstergesidir. Yeni fikirlerin geliştirilmesi ve karşılaşılan sorunların çözümü için çalışanları desteklemek oldukça önemlidir (Wong ve Pang, 2003: 355). Proaktif yöneticilerin tutum ve davranışları sayesinde atıl olan kaynaklar aktif hale getirilebilir ve böylece yenilikçiliğin gerçekleşmesini kolaylaştıracak bir ortam oluşturulabilir (Işık ve Meriç, 2015: 14)

Çalışanlar, kendilerini işletmelerine ve içinde bulundukları takıma dahil hissetmediklerinde ve çalışma arkadaşlarının uyumu ve desteği olmadığında, motivasyonları azalmakta, iş ve işletmelerine olan bağlılıklarında düşüşler

gözlenmektedir. Yönetim ve çalışanlar arasında sağlanacak iletişim, çalışanların moralini yükseltmekte, işletmeye bağlılık sağlamakta ve engelleri ortadan kaldırarak yaratıcılığa yol açmaktadır (Wong ve Pang, 2003).

Organizasyonel yeniliklerin bireysel yeniliklerden temel farkı, organizasyonel yeniliklerde disipline ve koordinasyona çok daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır. Bu durum bir yol haritasının çizilmesini sağlayan yöneticilere ihtiyaç duyulduğunun temel bir göstergesidir (Işık ve Meriç, 2015: 5). Bu özelliklere sahip yöneticiler, yenilik sürecinde sadece ortaya koydukları fikirlerle değil, uygulamadaki önderlikleriyle de, yenilik süreçlerinde kritik rol oynamaktadır.

Üst yönetimin, yenilikçiliği destekleyen ve karar aşamalarında otoriter bir yönetim tarzı sergilemeyen bir yapıda olması gerekir. Modern yöneticilik anlayışı, iletişim odaklı, takım çalışmasını önemseme ve insan dostu bir yönetim tarzı sergileme ile alakalıdır (Tekin ve Durna, 2012: 95). En alt düzeyden en üst düzeye kadar, bütün yöneticilerin örgütte girişilecek yenilikçi değişimlere karşı açık olduklarını ve desteklediklerini göstermeleri gerekmektedir. Astları çok sıkı bir biçimde denetleyen, emirlere gözü kapalı uymalarını öğütleyen ve astların fikirlerini dinlemeyen yöneticilerin olduğu bir ortamda, yenilikçiliğin gelişmesi oldukça zordur. Ayrıca yöneticinin, astlardan gelen yeni görüş ve düşünceleri üst yönetim kademelerine götürmeye istekli olması da, yenilikçiliğin gerçekleşmesi için büyük önem taşımaktadır (Şimşek, 2002: 310).

Yaratıcı fikirlere sahip çalışanların olduğu birçok işletmenin başarısız olma nedeni, bu işletmelerin fikirleri işe aktarmayı ve yenilikçi bir süreç uygulamayı gerçekleştirememesinden kaynaklanmaktadır (Sinar, Wellins ve Pacione, 2011). Elde edilmek istenen yenilikçilik anlayışı için gerekli yönetsel ve kültürel mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir (Üstün ve Kılıç, 2017: 230). Yenilikçiliğin desteklenmesi için yöneticilerin, çalışanların yeni fikirler geliştirmesine ve yeni fikirleri denemesine uygun bir ortam oluşturması gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanların hatalarından ders çıkarmalarına izin veren bir yapı sağlamaları ve bu anlayışta olmaları yenilikçiliğin önemli bir belirleyicisi durumundadır (Montes, Moreno ve Fernandez, 2004).

Yönetimin çalışanlara sağlayabileceği destekler iki grupta ele alınmaktadır. Bunlar finansal kaynak sağlama ve zaman ayırma şeklinde ifade edilmektedir.

Çalışanların başarılı sonuçlara ulaşabilmeleri, süreçler geliştirebilmeleri ve yenilik yapabilmeleri için, yöneticilerin çalışanlara zaman ayırması ve onlar ile sağlıklı bir iletişim kurması gerekmektedir. Ayrıca yönetimin çalışanlara rahat çalışabilecekleri ve kendilerini güvende hissedebilecekleri bir iş ortamı sunmaları ve yenilikçilik sürecinin gerçekleşebilmesi için finansal yatırımlar yapmaları, örgütler açısından yenilikçiliğin önemli bir belirleyicisi konumundadır (Thoreson ve Svara, 2011: 26).

1.7.3. Takdir

Maddi teşvik, ödüller ve gelişim fırsatı gibi aktive edici teşvikler, çalışanların çabalarını ve isteklerini arttırmayı sağlamada oldukça etkilidir. Takdir, yönetimin çalışanların performansından memnun olduğunun bir göstergesidir. Takdir kapsamında iyi performansı ödüllendirme önemli olduğu kadar, adil ve yapıcı geri bildirimde bulunma ve ödüllendirmeyi adaletli bir şekilde yapma da önemlidir (Wong ve Pang, 2003: 355). Aksi takdirde adaletsiz ödüllendirme ve teşvikler çalışanların performansını arttırmayacak aksine daha da düşürecektir.

Çalışanlar, örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulundukları takdirde örgütten bu katkılarının karşılığını almayı beklemektedir. İşletme ise, amaçlarına ulaşmak için çalışandan etkin ve verimli bir şekilde faaliyetler yürütmesini beklemektedir. Çalışanların beklentilerin üzerindeki başarıları, ödüllendirme ve takdir gibi karşılıklarla sağlandığında, çalışanlar motive olmakta ve örgütsel bağlılık artmaktadır. Yenilikçiliğin desteklendiği bir örgüt kurmak için örgüt çalışanlarının yönlendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir (Özdaşlı, 2010: 109). Böyle bir örgütte yenilikçiliğin örgüt amaçları içerisine alınması, çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi önem arz etmektedir.

Schumpeter'a göre başarılı bir yenilikçilik, zekânın değil iradenin sonucudur. Bir fikri başarılı bir sonuç haline getirmek için diğerlerinin olduğu kadar kendi heyecanının da devamlılığını sağlamak gerekmektedir (Mentor, 2014: 76). Çalışanlarda bu heyecanı sağlamak için işletmeler, çalışanlar veya birimler arasında rekabeti özendirilmektedir. İşletmeler; birimler veya çalışanlar arasındaki bu yapıcı rekabeti, belirli aralıklarla performans değerlendirerek ve ödüllendirme yaparak gerçekleştirmektedir (Akbaba ve Mesci, 2007).

Yaratıcı çalışanlar, ilgi duydukları alanlarda çalışma fırsatı bulduklarında, içten gelen bir istekle çalışırlar. Diğer çalışanlar gibi bunlar da başarıyla yerine getirdikleri görevler için ödüllendirilmekten hoşnut olurlar. Başarının sözlü takdir edilmesinin yanında, bu kişilere ikramiye, maaş artışı ve hediye gibi somut ödüllerin verilmesi, yönetimin yaratıcı davranışlara büyük değer verdiğini ve bu çabaları desteklediğini gösterir (Şimşek, 2002: 311).

1.7.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, çalışanların gelecekteki başarı şansını arttırmak ve onları donatmak için kullanılan etkili bir yöntemdir. Entelektüel sermaye olarak kabul edilen yetkinlik, yetenek ve performansı geliştirmek, çalışanlara tanınan eğitim ve gelişim olanaklarıyla mümkündür. Eğitim ve gelişim olanakları, çalışanlara ihtiyaç belirleme, amaç belirleme, tasarım ve içerik sunma, geribildirim alma ve değerlendirebilme gibi birçok yetenek kazandırmaktadır (Wong ve Pang, 2003: 355).

Yenilikçilik faaliyetleri, edinilmiş bilgi kullanmayı ya da yeni bilgi edinmeyi gerektirmektedir. Rekabetin ve müşteri beklentilerinin sürekli arttığı ve yenilikçiliğin bir gereksinim olarak kabul edildiği bir ortamda, çalışan bilgi birikiminin de artırılması, bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Yukl, 2010: 320). Eğitim ve geliştirme aracılığıyla sağlanan bilgi birikiminin, örgüt çalışanları arasında adaptasyonu kolaylaştıran olumlu etkileri mevcuttur. Eğitim ve geliştirme kapsamında edinilen bilgi, çalışanların uygulanmakta olan örgütsel kuram ve eylemlerdeki hataları düzeltme, organizasyon anlayışını değiştirme ve beklentilerle çıktıları benzeştirme gibi faaliyetleri yeniden yapılandırmasını sağlamaktadır (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 24; Avcı, 2009: 124). Ancak bu avantajların sağlanması için, öğrenmenin bireysel düzeyden örgütsel düzeye aktarılabilmesi ve daha fazla kişinin öğrenme olayının içinde yer alması gerekmektedir.

Yenilikçiliği arttırmanın kaynağı, eğitim için kaynak tahsisi yapılması ve çalışanların yeteneklerini arttıracak eğitim uygulamalarıdır. Çalışanların yeteneklerini geliştirme, eğitimler gerçekleştirme veya başka kurumların eğitim hizmetlerinden faydalanma, yetenekli ve yüksek eğitimli personeller kazanma eylemleri, yenilikçi işletmelerin ortak özellikleri olarak ifade edilmektedir (Kılıç, Eren ve Gürsoy, 2014: 41). İşletmeler, yapabildiği takdirde değişimlere öncülük etmek, eğer bu mümkün

değilse, değişimleri takip edebilmek ve değişimlere uyum sağlayabilmek için, çalışanlarının eğitime ve öğrenmesine gereken önemi vermektedir (Özdevcioğlu ve Biçkes, 2012).

Bilgi, zengin bir ortam oluşturarak yenilikçiliğe katkıda bulunur. Bilginin artması için işletmeler, sürekli öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgütsel ortam oluşturmalıdır. Bunun için ortama duyarlı, dinamik sistemlerin tasarlanması ve aktif olarak işletilmesi gerekir. Yenilikçilik ve öğrenme birbiriyle iç içedir ve yenilikçilik bir öğrenme şeklidir. Öğrenme, yenilikçiliği kolaylaştıran bilginin elde edilmesidir (Huber, 1998: 4). Eğitim ve geliştirme, çalışanlara iş konusunda aktif olma ve takım halinde çalışma becerileri kazandırır. Çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme uygulamaları çalışanların performansını arttırmakta, dolayısıyla örgütsel performans da artmaktadır. Eğitim programları çalışanları geliştirmenin yanında örgütsel insan kaynaklarının da gelişmesini sağlamaktadır (Elnaga ve Imran, 2013: 139). Bu nedenle iş yerinde çalışanların yetenek ve yetkinliklerini geliştirici eğitim ve geliştirme olanakları örgütler için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir.

1.7.5. Özerklik ve Esneklik

Çalışanların karar yetkisine sahip olması ve inisiyatif almasını sağlayacak bir yapının sağlanması, organizasyonda özerklik ve esneklik olmasına bağlıdır. Yenilikçilik güçlü ve paylaşılan değerlerin mevcut olduğu bir kültür oluşturulduğunda ortaya çıkar. Çalışanların, yaratıcı fikirler sunmaları için kendilerini güçlü hissetmeleri gerekir. Organizasyonlarda çalışanlara bu güç, özerklik ve esneklik sağlanarak verilmektedir. Hedeflere ulaşmak, yeni yöntemler denemek ve görevleri yerine getirmek için, çalışanlara izin veren yapıların oluşturulması gerekmektedir (Wong ve Pang, 2003: 355).

Özerkliğin ve esnekliğin hâkim olmadığı örgütlerde, birey sadece kendi davranışlarının kurallara uygunluğuna odaklanmaz (Sariol ve Abebe, 2017). Diğer çalışanların ve yöneticilerin ihlallerine karşı da tetikte olur ve tepkili bir tavır sergiler. Bu nedenle sıkı yönetimin olduğu ortamlarda birey problem çözerken ve karar alırken, daha uyumlu olmaya ve mevcut kurallara uymaya çalışır. Hesap verme zorunluluğunun daha az hissedildiği ve ceza verilme durumunun daha düşük olduğu esnek ortamlarda, böyle bir kaygıya daha az rastlanmaktadır (Kirton, Bailey ve Glendinning, 1991).

Özerkliğin ve esnekliğin hâkim olduğu bir ortamda yenilikçiliğin öne çıkması beklenir. Çünkü yenilikçilik, mevcut olan kural ve düşünce kalıplarını sorgulamayı ve yıkmayı gerektirir.

Yaratıcı projeler geliştirme ve yenilikçi bir ortam oluşturma konusunda, esnek ve destekleyici bir yapı başarının ilk adımıdır. Genel olarak farklı düşünebilen yaratıcı çalışanların kurumsal şirketlerde barınması zor olarak kabul edilmektedir. Çünkü kurumsal şirketlerin yaratıcı, hiperaktif, standartlara bağlı çalışma sisteminden hoşlanmayan kişiler ile çalışması zor olarak kabul edilmektedir. Aslında bu tür insanlara biraz esnek davranıldığında ve fırsat verdiğinde inanılmaz başarılı işler ortaya çıkmaktadır (<https://www.icerikfabrikasi.com/icerik/kurumlarda-inovasyon-kulturu-olusturmak/1657>).

Özerklik ve esneklik; yeni bir ürün veya süreç geliştirmek üzere, yeni yöntemler deneme gönüllülüğü ve işletme yapısının buna izin vermesidir. İşletmede, özerkliğin ve esnekliğin sağlanması için, yenilikçiliğe ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkân veren örgütsel değerler ve uygulamalar olması gerekir (Abbey ve Dickson, 1983). Organizasyonlarda yenilikçiliği geliştirmek için, çalışanları yeni düşünceler üretmeye ve bunları çekinmeden söylemeye teşvik etmek gerekir. Çalışanlara ortaya çıkan düşünceleri değerlendirme ve deneme fırsatı vermek, çalışanları yetkilendirmek ve belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vermelerini sağlamak, hem çalışan için hem de işletme için olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Acuner, Baki ve Cengiz, 2004: 327).

Birçok organizasyonda, birincil sorumluluğu araştırma ve yeni ürün ya da hizmet geliştirmek olan alt birim mevcuttur. Bu birimlerin amacı, sürekli iş süreçlerini değerlendirmek ve geliştirmek için sorumluluk almaktır. Bu birimler organizasyonda yenilikçilik için önemli bir kaynak olmaktadır ancak tüm yenilikçilik faaliyetleri bu birimlerin tekelinde değildir. Organizasyonlardaki birçok önemli yenilik fikri, bu birimler dışındaki normal çalışanlar tarafından geliştirilebilmektedir (Yukl, 2010: 321). Yenilikçilik yapacak birimleri organizasyon içinde resmi olarak konumlandırmayan, tüm çalışanlarına karşı açık kapı politikası izleyerek, yenilikçiliği gerçekleştiren işletmeler de mevcuttur. Bu başarı organizasyon içinde gerekli özerklik ve esneklik sağlandığında mümkün olmaktadır.

1.8. TURİZM VE OTEL İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİK

Turizm sektörü olarak da adlandırılan turizm endüstrisi, "turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinim duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşıladıkları faaliyet alanlarının tümü" şeklinde tanımlanmaktadır (Kozak, 2012: 51). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, turizm sektörünün sınırları oldukça geniş bir alana yayılmıştır (Akdoğan ve Kale, 2011). İkamet edilen yerden ayrıldıktan sonra ihtiyaç duyulmaya başlanan birçok mal ve hizmet, turizm sektörü kapsamına girdiğinden, turizm sektörü birçok sektör ile ilişki içindedir.

Turizm, tarih boyunca yenilikçilik ile sıkı bir ilişki içinde yer almıştır. Turizm ve yenilikçilik dendiğinde akla Thomas Cook gelmektedir. Thomas Cook zamanın geleneksel düşüncelerini kırarak yenilikçilik yapmış ve modern turizm aktivitelerinin başlamasını sağlamıştır (Hjalager, 2010). Ancak yenilikçilik olgusu, sadece büyük turizm işletmelerinin ve Las Vegas, Orlando, Florida gibi önemli turizm merkezlerinin tekelinde değildir. Yenilikçilik turizm faaliyetlerinin hemen her aşamasında kullanılan ve tüm turizm işletmelerinin gerçekleştirebileceği başarılı sonuçlar doğuran bir olgudur (Michael ve Williams, 2008).

Turizm işletmelerinin gerçekleştirdiği temel faaliyetler; müşterilerine temiz ve bakımlı bir oda sunmak, hijyenik, lezzetli ve güzel görünümlü yiyecekler yapmak ve müşterilerin hoş vakit geçirmesini sağlayacak eğlence hizmetler sunmaktır. Günümüzde bu hizmetlerin tamamı, neredeyse tüm turizm işletmeleri tarafından yerine getirilen hizmetlerdir. İşletmelerin diğer işletmelerle rekabet edebilmesi için, kendi işletmelerini diğerlerinden farklı kılan özelliklerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir. Bu açıdan işletmelerin yeni hizmet geliştirerek farklarını ortaya koymaları oldukça önemli görülmektedir (Seymen, Erdem ve Gül, 2008: 309). Turizm sektöründe müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili beklentileri sürekli yükselmektedir. Turizm sektöründe müşterinin aldığı hizmeti bütün olarak değerlendirmesi tüm hizmetlerin iyi bir koordinasyonla aynı kalitede sunulmasını zorunlu kılmaktadır (Işık, Keskin ve Serçeoğlu, 2015: 42). Bu da turizm sektörü için yenilikçilik faaliyetlerinin kritik bir önem ifade ettiğini göstermektedir.

Turizm sektörünün en önemli özelliklerinden biri, genellikle hizmet unsurunun ön planda yer almasıdır. Hizmetlerin görünme, hissedilme, dokunma ve benzeri şekillerde değerlendirilmesi güç olduğundan, turizm ürünlerinin üretimi ve pazarlaması fiziksel ürün üretiminden ve pazarlamasından farklıdır (Kozak, 2012). Müşteri ve çalışan arasında gerçekleşen, soyut özellikler taşıyan, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilen uygulamalar serisi olarak ifade edilen hizmet, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve stoklanamama gibi özelliklere sahiptir (Grönroos, 1990:). Dolayısıyla hizmet yenilikçiliği, uygulamalarda ve prosedürlerde ürün yenilikçiliğinden farklı özellikler gösterebilmektedir (Jong ve Vermeulen, 2003: 7).

Daha önce mevcut olmayan veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması gibi değişiklikler hizmet yeniliğini ifade etmektedir. Bu yenilikler, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin teknolojik ve organizasyonel yeteneklerinin yanında, insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve koşullara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir (Elçi, 2006). Hizmet sektöründe insan faktörünün yanı sıra organizasyonun yenilikçilik süreci, yenilikçiliğin ortaya çıkış tipolojisi, çalışan özerkliği, müşteri entegrasyonu, sektörün yapısı ve düzenleyiciler de yenilikçilik sürecinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Hipp ve Grupp, 2005: 520).

Günümüzde hızla değişen iş ortamı, teknolojiler, devlet düzenlemeleri ve küresel piyasa koşulları işletmeleri hizmet sunumlarını farklılaştırmak yönünde zorlamaktadır (Mentor, 2014). Hizmet işletmeleri yüksek rekabet gerektiren değişken bir çevrenin içinde yer almaktadır. Küresel rekabet ortamında hızla ilerleyen teknoloji ve ürün yaşam döngüsünü kısaltan müşteri beklentileri, işletmeleri kıyasıya bir rekabete itmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de yenilikçilik, rekabet etmek ve işletmelerin varlığını sürdürmeleri için bir zorunluluk olma yolunda önemini giderek arttırmaktadır (Carbonel ve Rodriguez, 2006). Hizmet sektöründe, yenilikçilik keşfedilmez ancak zamanla geliştirilebilir, ürün-süreç ikilemi daha basit ve iç içedir, süreç içerisinde mal ve hizmetler sık sık değişkenlik gösterir ve en önemlisi hizmet yenilikleri belirli oranlarda malları içerisinde barındırır (Droege, Hildebrand ve Forcada, 2009). Dolayısıyla hizmet yenilikçiliği mallarla ilişki içindedir.

Turizm işletmelerinin, diğer sektör işletmelerine göre standartları daha esnek bir yapıdadır. Bu durum işletme içi süreçleri karmaşık hale getirmektedir. Yapılan yenilikçilik faaliyetlerinin çıktıları daha soyut bir yapıdadır. (Bozkurt ve Göral, 2013:104). Diğer bir ifadeyle, hizmetlerdeki yeniliklerin, yani ürünler, süreçler ve diğer yöntemlerdeki önemli değişikliklerin gerçekleştirilmesi, teşhis edilme bakımından daha zordur (Oslo Klavuzu, 2005: 42).

Hizmet işletmelerinde, yeniliği ilk geliştiren ve uygulayan işletme o yenilik ile anılır ve bunun avantajlarını elde eder. Yenilik zamanla diğer işletmeler tarafından uyarlanır ve kullanılır. Bu yüzden yeniliklerin gerçekleştirilme ve uygulama hızı oldukça önemlidir. Ancak bu hız ciddi tuzaklara düşme ihtimali de oluşturmaktadır. Yeniliğin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi bilgi toplama ve risk değerlendirmesi süreçlerini kısaltmaktadır. Bu yüzden hızlı yenilik gerçekleştirme çabasındaki birçok işletme, kötü sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır (Carbonel ve Rodriguez, 2006). Yenilikçilik, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlasa da, rekabetin giderek daha şiddetli bir hal aldığı ve müşteri beklentilerinin sürekli artış gösterdiği günümüz iş ortamında, işletmeler mevcut risklere rağmen yenilikçilik için az bir zamana sahiptir (Yukl, 2010: 321). Çünkü yenilikçilik kapsamında sunulan yeni mal ve hizmetler, kısa zaman içinde demode olmakta ve beklentileri karşılamamaktadır.

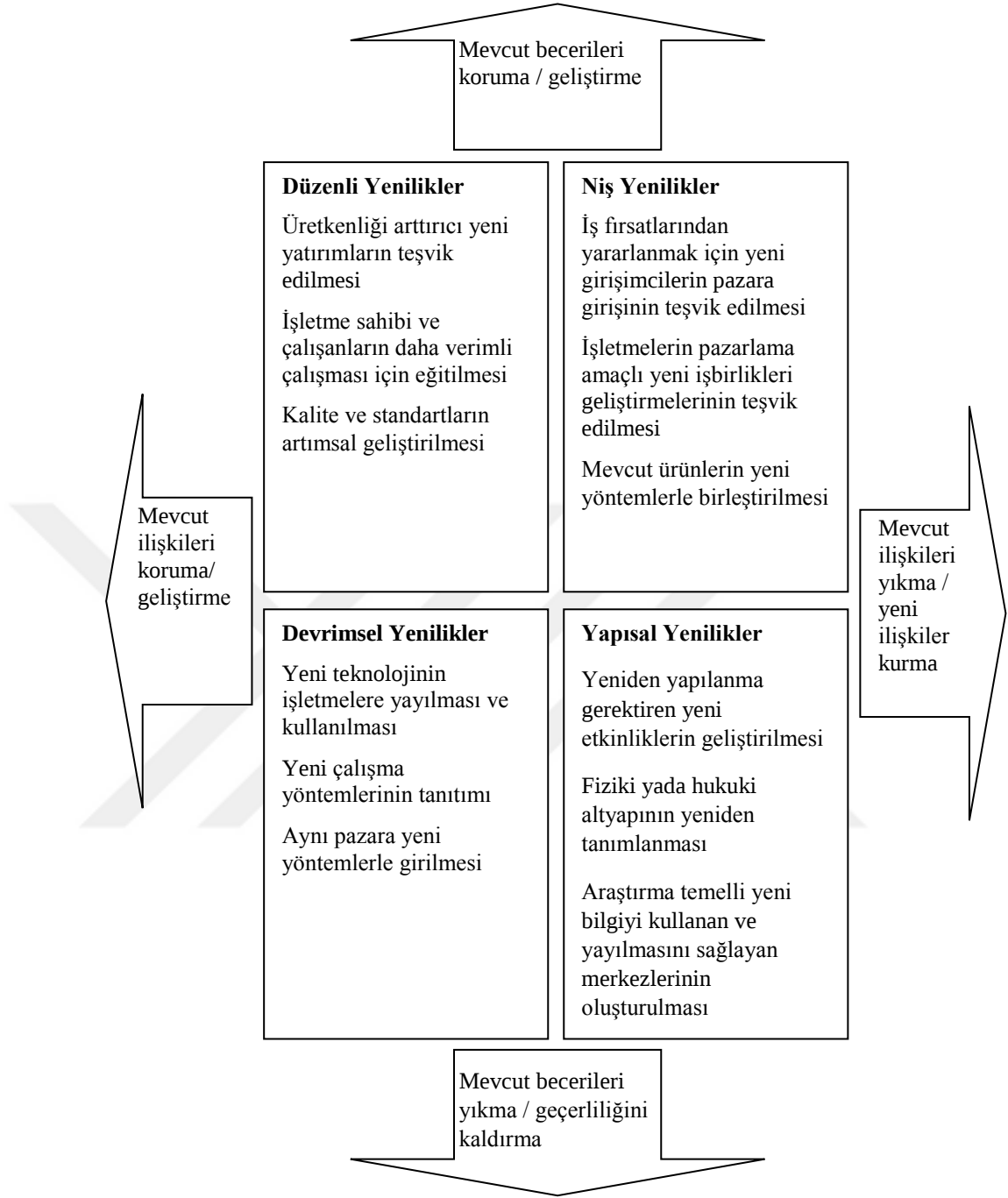
Hizmet sektöründe yenilikçilik, diğer sektörlerde olduğu gibi kar, kişisel gelişim, rekabet avantajı gibi çeşitli kazançlar sağlamaktadır. Yenilikçilik sonucunda gerçekleştirilen değişimlerin yararları, kasti girişimler sonucunda elde edilmektedir (Jong ve Vermeulen, 2003: 9). Turizm endüstrisinde talebin önceden tahmin edilmesi güçlüğü nedeniyle, risk faktörü oldukça yüksektir. Yenilikçilik uygulamalarının getireceği risk, sektörel riskle birleştğinde işletmeler için önemli tehlikeler oluşturmaktadır (Akbaba ve Mesci, 2007)

Hizmet sektörü yenilikçiliğinin sınıflandırılmasında da yenilikçiliğin tanımında ve yenilikçiliğin belirleyicilerinde olduğu gibi bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Hizmet yenilikçiliği çeşitli yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar ile ele alınmaktadır.

Jong ve Vermeulen, (2003: 9) hizmet sektöründeki yenilikleri, müşteri ara yüzü yenilikleri, dağıtım kapsamındaki yenilikler ve teknolojik yenilikler şeklinde

sıralamaktadır. Müşteri davranışlarına ve beklentilerine göre gerçekleştirilen yenilikler müşteri ara yüzü yenilikleri olarak değerlendirilmektedir. Dağıtım kapsamındaki yenilikler işletme içi süreç ve prosedür yenilikleri olarak ifade edilmektedir. Teknolojik yenilikler dışında gerçekleşen hizmet yenilikleri de olmasına karşın, gelişen teknoloji hizmet sektöründe yenilikçiliğin uyumluluk kapsamında önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Abernathy ve Clark, (1984) geliştirdikleri modeli turizm endüstrisine uyguladıklarında yapısal yenilik, niş yeniliği, düzenli yenilik, devrimsel yenilik şeklinde dört tür yenilikten bahsetmektedirler. Sanayinin teknolojik yapısı, dayanıklılık ve bilim yapısal yeniliği oluşturan etkenler olarak ifade edilmektedir. Yeni kaynakların kullanılması ya da mevcut kaynakların önemli derecede değiştirilmesini kapsayan yenilikler yapısal yenilik olarak ifade edilmektedir. Niş yeniliği, genelde temel yeterlilik veya bilgiyi değil yapısal işbirlikleri ile ilgili turizm sektörü yenilikleri olarak ifade edilmektedir. Düzenli yenilik rekabet ortamına uyum sağlamak için yapılan rutin yenilikler olarak ifade edilirken, devrimsel yenilik ise sektörün veya işletmenin gerekli büyük çaplı yenilikler gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Abernathy ve Clark'ın modeli, turizm perspektifinde Şekil 1.3. de belirtildiği gibidir.



Şekil 1.3. Abernathy ve Clark Modeli/ Turizm Perspektifi

Kaynak: Hjalager, 2002: 467.

Şekil 1.3. deki modelde yenilik türlerine göre beceri ve ilişkiler bağlamındaki değişiklikler açıklanmaktadır. Modelde görüldüğü üzere, niş yenilik gerçekleştiren işletme, mevcut becerilerini muhafaza ederek geliştirmekte, mevcut ilişkileri yıkma ya

da yeni ilişkiler oluşturmaktadır. Düzenli yeniliklerde ise, işletmeler mevcut becerileri ve mevcut ilişkileri sürdürme ve güçlendirme eğilimindedirler. Devrimsel yeniliklerin gerçekleştirilmesi, işletmelerin yerleşik becerilerini değiştirdiklerini ancak mevcut ilişkilerini sürdürdüklerini göstermektedir. Son olarak yapısal yenilikler, işletmelerin mevcut ilişkilerini değiştirirken, aynı zamanda yerleşik becerilerini de değiştirdiklerini işaret etmektedir.

Hjalager, (2010: 2-5) yapmış olduğu sınıflandırmada, turizm sektöründeki yenilikleri, ürün/hizmet yenilikleri, süreç yenilikleri, yönetsel yenilikler, pazarlama yenilikleri ve kurumsal yenilikler şeklinde sıralamaktadır. Turizm sektöründe yenilikler belirtilen bu beş kategoride ya da bu kategorilerin birleşimi şeklinde gerçekleşmektedir. Ürün/hizmet yenilikleri, tüketiciler tarafından gözlenebilen, daha önce hiç görülmemiş ya da işletme için yeni olarak kabul edilen değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Süreç yenilikleri, etkinlik, verimlilik ve iş akışının artırılmasını ya da değiştirilmesini amaçlayan yenilikler olarak ifade edilmektedir. Yönetsel yenilikler, çalışanların güçlendirilmesi biçiminde gerçekleşen, çalışanları yönetme ve güçlendirme, kariyer planlama, ücret ve sosyal yardımlar kapsamında gerçekleşen yeniliklerdir. Pazarlama yenilikleri, müşteriye mal ve hizmet yönlendirme ve markaları güçlendirme kapsamında gerçekleştirilen yenilikler olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yenilikler, yeni ve kapsamlı işbirlikçi/organizasyonel yapı kapsamında gerçekleştirilen yenilikler olarak ifade edilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİME DİRENÇ

2.1. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI VE TANIMI

Değişim, olumlu ya da olumsuz yönde gerçekleşen nitelik farklılığına uğrama durumudur. Değişimde en önemli unsur mevcut durumun bir süre sonra ilk halinden farklı olmasıdır (Yeniçeri, 2002). Genel anlamda değişim, farklılaştırmak ya da farklı olmak, farklı bir şekil vermek ya da farklı bir şekil almaya başlamak olarak ifade edilmektedir. Değişim eski ve mevcut duruma karşı hoşnutsuzluğu ifade eden, mevcut sistemin yetersizlik bilincini kapsayan geniş bir kavramdır. Değişim, niteliksel eksikliği olan yetersiz bir sistemin algılama, düşünme ve tepki şeklindeki durum ve düşüncelerin etkisiyle yeni bir hal alması olarak tanımlanmaktadır (Harigopal, 2006).

Örgütsel değişim, tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen her hangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişmesidir. Örgütsel değişim, toplumsal, teknolojik ve ekonomik değişimlerin etkisiyle şekillenen, kaçınılmaz bir durumdur. Dış çevredeki değişimin neden olduğu, örgütlerdeki yapının çevreye uyulanması faaliyetleri yine örgütsel değişim olarak ifade edilmektedir (Diken, 1999: 164). Örgütsel değişim, genel işletme vizyonunu muhafaza ederek örgütsel ihtiyaçlara göre değişen bir süreçtir (D'Ortenzio, 2012).

Direnç, bireysel ya da küçük grupların, yönetimin çalışanlara yönelik taleplerini azaltmak için ya da çalışanların yönetime karşı olan taleplerini güçlendirmek için yaptığı her türlü hareket olarak tanımlanmaktadır. Bu tür hareketler, çalışanların çıkarlarını korumak için işyerinde haysiyet kazanma girişimleri olarak kabul edilmekte ve özellikle değişim süreçlerinde ortaya çıkmaktadır (Baltacı, 2013). Değişime direnç tepkisiyle karşılaşmayan bir değişimi, gerçek anlamda değişim olarak kabul etmek yanlış bir değerlendirmedir (Harvey, 2002: 27).

Değişim ile ilgili çeşitli araştırmalarda değişime direnç "değişim sinizmi" şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu olumsuz bakış açısını ifade eden bu kavram değişime direncin bir parçasını oluşturmaktadır (Tolay, Dalkılıç ve Sezgin, 2017). Değişime direnç ile ilgili literatürde çok sayıda farklı tanıma rastlamak

mümkündür. Değişim olgusunun ele alındığı günden bu yana, direnç kavramının da ele alındığı ve bu kavramların farklı yazarlar tarafından farklı yönlerine dikkat çekilerek değerlendirildiği görülmektedir.

Lewin, (1947: 14) ilk “örgütsel değişim” yaklaşımını ortaya koyan ve detaylı analizini yapanlardan birisi olarak, değişim kavramıyla birlikte direnç kavramını da kullanmıştır. Değişime karşı grup tepkisi, olumluluk açısından “arzu” ve olumsuzluk açısından “direnç” olarak ifade edilmiştir. Her ne kadar açık bir değişime direnç tanımı olmasa da, değişime destek vermenin aksine karşı çıkma yaklaşımı, değişime direnç olarak ifade edilmektedir.

Bemmels ve Reshef, (1991: 231) değişime direnci, çalışanlar tarafından uygulanan değişimi geciktirme, durdurma veya dönüştürme çabaları şeklinde kendini gösteren davranışlar olarak ifade etmektedir. Yöneticilerin yeni algılarını çalışanlara yansıtması sonucunda ortaya çıkan, çalışanların nesnel ölçütleri doğrultusunda gösterdikleri tepkiler, değişime gösterilen direnç olarak tanımlanmaktadır.

Piderit, (2000: 785) değişime direnci, davranışsal boyutunun ötesinde, bilişsel ve duygusal boyutlar kapsamında ele almıştır. Piderit'e göre değişime direnç, bireylerin değişime (davranışsal boyut) tepki olarak nasıl davrandıklarını, değişim hakkında (bilişsel boyut) ne düşündükleri ve değişim hakkında (duygusal boyut) nasıl hissettiklerini içeren çok boyutlu bir olgudur.

Bulut ve Arbak, (2012: 7) değişime direnci, çalışanların işletme içindeki ve dışındaki alışkanlıklarının, iş görme biçimlerinin, iş saatlerinin, genel olarak kurulu düzenlerinin değiştirmesi sonucunda oluşacak belirsizlikle karşılaşma korkusu nedeniyle ortaya çıkan insani tepkiler olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, değişime direncin işleyişi yavaşlatıcı tepki veya tepkisizlikler doğuracağını belirterek, işletmenin rekabet avantajı elde etmesini engelleyebilecek sonuçlar doğuracağını vurgulamaktadır.

Dawson, (2002: 19) değişime direnci, belirli işlevleri gerçekleştirmek ve gerekli becerileri kazandırmak amaçlı yapılan değişim faaliyetlerinin, çalışanların uygulama öncesi bilgilendirilmemesi nedeniyle, çalışanlarda güvensizlik ve karşı çıkma durumu ile sonuçlanması olarak tanımlamaktadır. Yazara göre değişimin gerçekleştiricilerinin dar görüşlü çıkarları, çalışanların yanlış anlamaları ve güven duymamaları gibi durumlarla karşılaşmakta ve değişime direnç durumu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülgen, (1990: 192) değişime direnci, tipik bir davranış biçimi olmayan, çalışanların türlü yollarla değişimi engellemeleri olarak tanımlamıştır. Üretimde sürekli düşüş, işten ayrılma ve bölüm değiştirme isteklerinin artması, çatışmaların sıklaşması, ansızın çıkan görevler, değişim girişimini baltalayan her türlü davranış ve değişimin uygulanmasını engelleyecek önemsiz nedenler, çalışanların değişime direnç belirtileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Schermerhorn, Hunt ve Osborn, (2002: 64) değişime direnci, arzulanan değişimin gerçekleşmesinde tutum ya da davranışlardaki isteksizlik olarak tanımlamaktadır. Yazarlar değişime direnci yapıcı yaklaşım olarak değerlendirmekte ve geri bildirim sağlayan direnç sonrasında, gerçekleşen değişimin daha başarılı olacağını belirtmektedir.

Bovey ve Hede, (2001) değişime direnci, önemli bir örgütsel değişimle karşı karşıya kalındığında bireylerin reaksiyon sürecinden geçmesi olarak aktarmaktadır. Bireylerin bilinçsizce kullandıkları, alışılmış ve iyi gelişmiş savunma mekanizmaları ile değişim nedeniyle ortaya çıkan kaygı duygularından kendilerini koruma çabaları, değişime direnç olarak ifade edilmektedir.

Yukl, (2010: 298) değişime direnci, bireyler ve organizasyonlar için ortak bir olgu olarak ifade etmektedir. Yazara göre değişime direnç, sadece bilgi eksikliği ya da kararsızlık sonucu oluşan bir durum değil, kendi kişisel çıkarlarını ve kendi kaderini tayin etme duygusuyla ortaya çıkan doğal bir tepkidir. Değişime direncin, engel olarak görülmesinin doğru olmadığını belirten Yukl, değişime direnci, kötü gidişatı aşmak ve değişimi geliştirmek için yönlendirilebilir bir enerji olarak tanımlamaktadır.

Değişime direnç, genellikle bilinmeyenden korku, yenilikçiliğin gerekli olmadığına dair inanç, benlik çatışması, birisini risk ve belirsizlikten koruma arzusu, farklı bir fırsat değerlendirme arzusu, yenilikçiliğin getirdiği ödüllerin az olması, kurumsal düzenin aksaması korkusu ve iş yükü endişesi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Mentor, 2015: 67). Bu nedenlerden dolayı ortaya çıkan mevcut düzene karşı somut ve soyut tüm tepkiler değişime direncin belirtisidir.

Yapılan bu tanımlar doğrultusunda değişime direnç, değişimin getireceği korku ve endişe gibi olumsuzluklara karşı geliştirilen bir reaksiyon şeklinde tanımlanabilir. Bu davranışlar kendini koruma amacı ile gerçekleştirilebileceği gibi stratejik amaçlar ile de

gerçekleştirilebilir. Değişim, direnç gösteren birey için de avantajlar sağlasa bile değişimin getireceği iş yükü ve gerektirdiği efor kişiyi değişime karşı olmaya yönlendirebilir.

Örgütsel değişim, yenilik yapma, yaratıcılık, büyüme ve gelişme gibi birçok olay ve olguyu kapsayacak derecede geniş kapsamlı bir olgudur (Tunçer, 2013). Değişime direnç, sadece yenilikçilik çabalarına gösterilen bir tepki değil daha kapsamlı olan değişim çabalarına karşı gösterilen bir reaksiyondur. Bu yüzden değişim ve yenilik arasındaki farkları vurgulamak gerekir. Yenilikçilik olarak değerlendirilmeyen değişimler şu şekilde sıralanmaktadır (Oslo Klavuzu, 2005: 60-61):

- ✓ Bir sürecin, bir pazarlama yönteminin veya bir organizasyon yönteminin kullanımı, bir ürünün pazarlamasının durdurulması, sermaye yenileme veya artırımı değişim olarak kabul edilen ancak yenilikçilik olarak kabul edilmeyen durumlardır. Yeni teçhizatların satın alınması veya mevcut teçhizat veya yazılımlara küçük çaplı ilaveler ve güncellemeler yapılması bir değişim faaliyetidir ancak yenilikçilik olarak kabul edilemez.
- ✓ Yalnızca faktör fiyatlarındaki değişimlerden kaynaklanan değişiklikler yenilikçilik olarak kabul edilemez. Yalnızca üretim faktörlerinin fiyatındaki değişikliklerden dolayı bir ürünün fiyatında ya da bir sürecin üretkenliğinde meydana gelen bir değişiklik, yenilikçilik değildir.
- ✓ Kişiselleştirme yenilikçilik olarak kabul edilemez. Özel üretim firmaları, müşterilerin siparişlerine göre tek ve sıklıkla karmaşık maddeler üretirler. Bir kerelik üretilen bu ürün, firmanın daha önceden üretmiş olduğu ürünlerden önemli derecede farklı özellikler sergilemedikçe, yenilikçilik değildir.
- ✓ Düzenli, mevsimsel ve diğer döngüsel değişiklikler yenilikçilik olarak kabul edilemez. Örneğin giyim ve ayakkabı tasarımlarında, moda nedeniyle rutin değişiklikler yapılmaktadır. Ancak bu değişiklikler yenilikçilik değildir.
- ✓ Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin ticareti yenilikçilik olarak kabul edilemez. Yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün üretilmesi bunu üreten işletme için yenilikçilik olarak kabul edilmektedir. Ancak bu durum ürünlerin toptancılığını, perakendeciliğini, taşımasını veya depolamasını yapan işletmeler için yenilikçilik değildir.

2.2. DEĞİŞİME DİRENCİN ÖNEMİ

Değişime karşı direnç, bir örgütsel değişim çabasının başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak uzun bir süre kullanılmış ve kabul edilmiş bir kavramdır (Burke, 2017). Değişime direnç, birçok yönetici ve lider tarafından değişiklik girişiminin başarısızlığına yol açan, bir problem olarak kabul edilmektedir. Değişime direnç, normalde mücadele edilmesi gereken ve çalışanlardaki direnişin düşürülmesiyle ortadan kaldırılacak olumsuz bir şey olarak ifade edilmektedir. Ancak son dönemde bazı araştırmacılar, direncin değişim olayındaki eksiklerin ortaya koyulmasında etkili olduğunu vurgulayarak, direnci değişim üzerinde olumlu etkileri olan pozitif bir olgu olarak ele almaktadır (Bradutanu, 2015). Olumlu veya olumsuz sonuçlarıyla, organizasyonlarda değişime direncin önemi, dikkate alınması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireyler direnç belirtileri gösterdiklerinde, direniş belirtilerini ve direnişin arkasındaki nedenleri ayırt etmek gerekmektedir (Bovey ve Hede, 2001). Bu nedenleri belirlemenin ve diğerlerini ikna etmenin en iyi yollarından biri kulaklardır, karşıdakilerini dinlemek gerekir (Mentor, 2015). Değişime karşı gerçekleşecek olan direnç eğilimi, değişimi engellemeye yönelik olacağından bu süreçte en önemli görev liderlere ve yöneticilere düşmektedir. Lider ve yöneticiler diğer kişilerin düşünce, duygu ve davranışlarını ele alarak sorumlulukları kapsamında değişim kararları vermektedirler (Salerno ve Brock, 2008). Yönetici ve liderlerin değişiklikleri yönetebilme becerileri, bu yöneticilerin sahip olduğu en etkili silah konumundadır. İçinde bulunduğu konum itibarıyla değişikliklerle baş etmek zorunda kalmamış yönetici sayısı oldukça azdır ve belirtilere göre bu yöneticilerin gelecekte daha fazla değişimle karşılaşmaları ve bunu yönetmeleri muhtemeldir (Hussey, 1998). Bu yönüyle değişime direnç yaratacağı olumsuz sonuçlar kadar sorumluluk taşıma ve yönetme yönüyle de önemli bir konudur.

İşletmeler stratejik planlarını ya da mevcut durumlarını farklılaştırmak için radikal ya da aşamalı değişimler gerçekleştirir. Birçok farklı şekilde karşımıza çıkan bu örgütsel değişim faaliyetleri bazen gereklilik olarak uygulanabildiği gibi bazen de zorunluluklardan dolayı ortaya çıkabilir (Hill, 2015: 15). Örgütsel değişim, genel olarak kaynakları yeniden yapılandırarak etkinliği geliştirmek ve değer yaratma yeteneğini arttırmak için gerçekleştirilir. Müşterisi azalan şirketler müşterileri kazanmak

için yeni yollar aramakta, büyüyen organizasyonlar ise yeni ürünler tasarlamaktadır. Rakipler, düşük maliyetli girdiler ve yeni teknolojik gelişmeler, küresel rekabetin gerçekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlar, küresel rekabet ortamına ayak uydurmak ve farklı kültürlerle adapte olarak yabancı pazarlara girmek için yapısal değişime gereksinim duymaktadırlar (Jones, 2010). Örgütlerde oluşacak olan değişime direnç, örgütlerin yukarıda belirtilen amaçlara ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, işletmenin rekabet gücünün zayıflamasına ve yabancı piyasalara girerken gerçekleşmesi gereken yapısal değişikliklere engel oluşturacağından, değişime direnç işletmeler için hayati öneme sahip bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel değişim; örgütü geleceğe hazırlama, çalışanlar arasında güven ve işbirliğini geliştirme, örgütsel bütünlüğü koruma, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, etkin iletişim sağlama, sinerji yaratma, örgütün sürekliliğini, büyümesini ve gelişmesini sağlama gibi süreçlere katkıda bulunur. Değişime direnç ise, çalışanlarda belirsizlik nedeniyle oluşan korkular sonucunda ortaya çıkan bir reaksiyondur. Belirsizlik, örgütsel sistemi tıkamakta ve işlerin aksamasına neden olmaktadır. Çalışanların değişime karşı dirençleri kırılmadan ya da ortadan kaldırılmadan değişimin başarılı olması mümkün değildir. Ancak birey ya da grubun endişeleri giderilir ve değişime katılmaları sağlanırsa değişim başarılı olabilir (Tunçer, 2013: 378). Yapılan birçok araştırma, değişime direncin çalışanların örgüte karşı beslediği olumsuz düşünceler ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Değişime direnç, çalışanların örgüte bağlılıklarının azalmasına ve örgüte karşı olumsuz düşünceler geliştirmesine de neden olmaktadır (Qian ve Daniels, 2008).

McMillan (2004)' a göre; yeni teknolojiler, küreselleşme, yeni teknolojilerin ve küreselleşmenin doğurduğu rekabet, hızla gelişen bilgi ve süreçler, ürün yaşam sürecindeki hız ve ideallere ulaşma isteği değişimi örgütler için vazgeçilmez bir unsur haline getirmektedir (D'Ortenzio, 2012). Örgütlerin bu ve benzeri nedenlerle, karşı karşıya olduğu bu değişimlerin çoğu gelecekteki başarılar için hayati rol oynamaktadır. Bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, iş kayıplarının yaşanması, çalışanların potansiyellerinin ve becerilerinin boşa harcanması gibi olumsuz durumlardan işletmeyi uzaklaştırır (Hussey, 1998). Değişime direnç ortadan kaldırılmadığı takdirde; örgüt, enerjisini örgütsel değişim yerine, değişime direncin doğurduğu sorunlara harcamak zorunda kalır (Tunçer, 2013).

2.3. DEĞİŞİME DİRENCİN BOYUTLARI

Değişime direnç kavramı, değişim kavramının ele alındığı günden itibaren araştırmacılar tarafından dikkate alınan bir konudur. Değişime direnç olayı, bireysel düzeyde gerçekleşebileceği gibi örgütsel, fonksiyonel ve grupsal düzeyde de ortaya çıkabilecek bir durumdur. Değişim güclüğü, değişimin başarısızlığına ve rekabet gücünün kaybolmasına neden olmaktadır (Jones, 2010). Bu nedenle değişim ve oluşan direnç üzerine geçmişten günümüze birçok çalışma yapılmıştır. Değişimi tamamıyla kapsayan bir teori mümkün olmadığından, yapılan çalışmalar değişim sürecini anlama ve geliştirilmesinde değer sağlama amaçlı gerçekleştirilmiştir (Dawson, 2002: 11). Bu çalışmalarda değişime direncin gerçekleşmesinde birçok faktörün rol aldığı ve bu faktörlerin belirli boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Ancak bu çalışmalarda değişime direncin boyutları üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Değişime direnç boyutları yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar ile ele alınmıştır.

Yukl (2010: 298) değişime direnç boyutlarını; güven eksikliği, değişimin gerekli olmadığı inancı, değişimin mümkün olmadığı inancı, ekonomik tehditler oluşturma, yüksek maliyet gerektirme, kişisel başarısızlık korkusu, statü ve güç kaybı, değerler ve idealler için tehdit, girişim isteksizliği şeklinde sıralamaktadır. Yukl'a göre bu nedenlerden dolayı insanlar değişime karşı direnç göstermekte ve bu boyutlara karşı oluşan endişenin toplamı değişime direnci meydana getirmektedir.

Bovey ve Hede (2001: 537) değişime direnç boyutlarını; eğlenceyi vurgulama ve bu yönle odaklanma şeklindeki "kabullenme", gerçekçi cevapların ve çözümlerin göz önünde tutulduğu "tahmin etme ve bekleme", öznel deneyim ile kabul etmeme ve diğerlerine aktarma olarak "inkâr", bilinç, bellek ve algı yardımıyla ortaya çıkan "ayrılma", değişimden olduğunca korunmaya yönelten "etkiyi izole etme", kabul edilemez duygularla bunu başkalarına aktarma olarak "yansıtma", ve son olarak reaksiyon gösterme olarak "eyleme dökme" şeklinde sıralamaktadır. Bunlara ek olarak, değişime direncin aktif veya pasif oluşunun ve davranışsal olarak açık mı kapalı mı olduğunun da, değişime direncin önemli belirleyicileri olduğunu belirtilmektedir.

Conner (1992: 33) değişime direnç gerçekleşmesine neden olan durumları beş boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar; değişimin hedefleri üzerinde anlaşmazlık, değişim için gerekli olan inanç eksikliği, değişim gereksinimine farklı tanımlamalar, hedefe

ulaşılabileceğine dair inanç eksikliği ve değişim yönetimine duyulan güvensizlik şeklinde sıralanmaktadır. Bu nedenlerin dikkate alınması veya ortadan kaldırılması, direncin azalmasını ve örgüte vereceği zararların minimum seviyeye inmesini sağlamaktadır.

Koçel (2007: 537) değişime direnç boyutlarını, değişimi kabul etme veya reddetme arasında belirli düzeyler olarak ele almaktadır. Koçel'e göre, kişilerin değişimi isteyerek kabul etme, değişime kayıtsız kalma, değişime pasif olarak direnç gösterme veya değişime aktif olarak direnç gösterme şeklindeki tepkileri, değişime direncin dört ana alanı olarak sıralanmaktadır. Her alan kendi içerisinde değişik tutum ve davranışlar içermektedir.

Dawson (2002: 19) değişime direnç boyutlarını; meslekte önemli değişim (beceri gerekliliğinde değişim), iş güvencesinin düşmesi (çalışma güvencesi tehdidi), psikolojik tehdit (gerçek veya algılanan), sosyal düzendeki bozulma (yeni çalışma düzeni) ve statünün düşürülmesi (otorite ilişkisinin yeniden tanımlanması) şeklinde sıralamaktadır.

Peus vd. (2009: 160) değişime direnç boyutlarını, çalışanların yönetimle iletişim eksikliğinden kaynaklanan, geleceğe dair öngörü azlığı şeklindeki "belirsizlik"; çalışanlarda yeni teknoloji ve iş süreçlerini kavrama endişesi oluşturan "başarısızlık korkusu"; çalışanların değişimi net şekilde algılayamaması sonucu ortaya çıkan "anlamda aksama" boyutlarını kapsadığını savunmaktadır.

Omrani (1992: 16) değişime direnci orta düzey yöneticilerin dirençleri ve alt düzey çalışanların dirençleri şeklinde iki grupta ele almaktadır. Yöneticiler mevcut konumlarını kaybetme korkusuyla, alt düzey çalışanlarda işlerini kaybetme veya daha fazla sorumluluk alma gibi nedenlerle değişime direnç göstermektedir. Böylece değişime direnç oluşturan etkenlerin yanında, konumlarında değişime direncin şeklini ve ortaya çıkışını etkilediği ortaya konulmuştur.

Szabla (2007: 542) değişime direnci; heyecan ve mutluluk gibi olumlu duyguları yansıtan "pozitif duygusal boyut"; korku ve kızgınlık gibi negatif duyguları kapsayan "negatif duygusal boyut"; çalışanların geçmişteki ve gelecekteki olumlu tutumlarının yansımaları olan "pozitif niyetel boyut"; çalışanların olumsuz tepkilerinin yansımalarını ifade eden "negatif niyetel boyut"; çalışanların değişimin örgüt için fayda mı zarar mı

getireceğine dair fikirlerini kapsayan "bilişsel boyut" şeklinde beş ana boyutta ele almıştır.

Dent ve Goldberg (1999: 28) yaptıkları çalışmada önemli yönetim ders kitaplarında yer alan değişime direnç boyutlarını incelemiştir. Griffin (1993), Kreitner (1992), Schermerhorn (1989), Aldag ve Stearns (1991), Dubrin ve Ireland (1993)'ın kitaplarında değişime direncin boyutlarını ele alış kapsamlarını aşağıdaki şekilde tablolastırmıştır.

Tablo 2.1. Değişime Direnç Nedenleri

	Kreitner (1992)	Griffin (1993)	Aldag ve Stearns (1991)	Schermerhorn (1989)	Dubrin ve Ireland (1993)
Sürpriz	X				
Durağanlık	X				
Yanlış anlama	X	X	X	X	
Duygusal yan etki	X	X	X	X	
Güven eksikliği	X	X	X	X	
Başarısızlık korkusu	X				X
Kişilik çatışmaları	X	X	X	X	
Yetersiz eğitim	X				
Mevcut durumu tehdit	X	X	X	X	X
Çalışma grubu dağıtma	X	X	X	X	
Kötü sonuç korkusu					X
Değişim arızaları					X
Belirsizlik		X	X	X	

Kaynak: Dent ve Goldberg (1999: 28)

Oreg (2003), bireylerin değişime karşı direnç düzeylerini ölçmek amacıyla bir ölçek geliştirerek, çalışma sonucunda ölçeğin kullanılabilir olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada değişime direnç; rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeye odaklanma ve sabit fikirlilik şeklinde dört boyutta ele alınmıştır. Oreg vd. (2008) tarafından 17 ülkede toplam 4201 katılımcı üzerinde uygulanan bu ölçeğin uluslararası geçerlikte olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada Oreg (2003) tarafından geliştirilen bu ölçek kullanıldığından değişime direnç bu boyutlar çerçevesinde ele alınmaktadır.

2.3.1. Rutin Arayışı Boyutu

Bireylerin rutin arayışı algılarının net ve kesin bir ölçüsü yoktur. Alışılmış ve mevcut durumu ifade eden rutin, kişiden kişiye farklı düzeyler olarak yorumlanabilir. Rutin, kişilerin alışlagelmiş ve basmakalıp düşüncelerini ifade etmektedir. Özellikle örgütsel değişimde, bireyler sıklıkla değişen durumlara karşı, bir güç oluşturabilecek yerleşik rutin ayarlamalara yönelebilirler (Foster, 2010). Rutin arayışı olarak ifade edilen bu yöneliş, eski alışkanlıklardan vazgeçme isteksizliğini ve düşük düzeydeki yenilik tercihini ifade eder (Oreg, 2003: 681).

Kişiler, davranışlarını istikrarlı bir ortamda tekrar ederek alışkanlık kazanırlar. Yeni bir davranış, başlangıçta düşünce ve niyetle yapılırken, tekrarlama eylemi sonucunda bu olay alışkanlık halini alır. Alışkanlıklar daha az odak dikkatinin tahsisi ile hızlı bir şekilde davranışı gerçekleştirme olanağı tanır. Alışkanlık halini almış davranışları değiştirmek, yeni veya farklı bir cevabın gerekli olduğu istikrarsız bir ortam oluşturduğu için, zor ve çaba gerektiren bir durum olarak karşımıza çıkar (Stanley Garvey, 2007: 28). Derine işlemiş alışkanlıklar minimum dikkat ve odak gerektirmek gibi avantajlarının yanında, başarısızlıklara da neden olur. Gelişimin ve değişimin önünde önemli bir engel oluşturan bu alışkanlıkları değiştirmek mümkündür (Conner, 1992).

Rutin arayışına neden olan önemli bir diğer konu kontrol kaybı oluşması endişesidir. Birçok değişim çabasının başarısızlıkla sonuçlanması veya istenen başarının sağlanamaması, yöneticilerin insanları rahatlık alanlarının dışına çıkarmanın ne denli güç olduğunu yeterince dikkate almaması nedeniyle ilişkilidir (Kotter, 1995). İnsanları alıştıkları rutin sürecin dışına çıkarma çabası, o insanların rahatlık alanlarına saldırı olarak yorumlanmaktadır. Çünkü değişiklikler bu insanların rahatlarını kaçıran gereksiz adımlar olarak görülmektedir.

Örgütsel düzeyde vizyon ve misyon etkisi ya da örgüt iklimi ile oluşan örgütsel normlar, rutin arayışı davranışına neden olabilmektedir. Tekrarlanan kullanım ile takviye edilmiş birbirine bağlı faaliyetleri içeren kalıplar olarak tanımlanan örgütsel normlar, insanın etkilenebilirliği dikkate alındığında insan davranışlarını yönlendiren bir etken olarak karşımıza çıkar (Gilbert, 2005). Bu da örgütün bir parçası olan bireyin bütünden etkilenecek değişime karşı rutini tercih etmesi olarak ifade edilebilir.

Değişimin getireceği başarısızlık veya hayal kırıklığı, kişileri belli düşünce kalıpları ve süregelen alışkanlıklara bağlar. Bu alışkanlıklara ve düşünce kalıplarına olan bağlılık rutin arayışını ifade etmektedir. Değişim, rutinleri sonlandırmak ya da uyarılmasını sağlamak için bir fırsat oluşturur. Bu süreçte bireydeki rutin arayış düzeyi ortaya çıkar ve bu düzey bireylerin rutinleri nasıl algıladıklarına ve bağlılıklarının ne düzeyde olduğuna göre değişebilir (Foster, 2010).

2.3.2. Duygusal Tepki Boyutu

Değişim çabaları genellikle yıkıcı oldukları için, değişime dahil olan ya da etkilenen kişilerde hem fiziksel hem de duygusal kayıplara neden olabilir. Çalışanlar değişimin getirdiği avantajların farkında olmalarına rağmen değişimin getirdiği stres ve endişeden dolayı değişime direnç gösterebilir (Hill, 2015: 68). Değişimin getirdiği stres ve endişe, çalışanların duygusal olarak değişime karşı negatif duygular beslemesine neden olur. Duygusal tepki, çalışanların değişimin stresli ve rahatsız edici etkisine karşı geliştirdikleri hisleri kapsar (Oreg vd., 2008: 936).

Değişimin zorlu olması ve potansiyel olarak tehdit edici sorunlarla karşılaşma ihtimalinin artması nedeniyle, duygusal olarak gelişen savunma duyguları insanların kararlarını etkiler (Kiefer, 2005). Duygusal tepki, tedirginlik dolayısıyla ortaya çıkan stres miktarını ve bu stresin dışa aktarılma düzeyini ifade eder (Conner, 1992).

Değişimle ilgili her birey farklı duygular besler. Değişime direnç basit bir ataletin sonucu olmadığı gibi, muhalefet etmek anlamına da gelmemektedir (Kegan ve Lahey, 2001). Değişime direnç, her çalışanda farklı olan duygusal düşünceleri, kafası karışık olan çalışanların sorularını, korkularını ve çekincelerini kapsayan psikolojik davranışları ifade eder. Değişime direnç eğiliminde olan çalışanların nelerden korktuğunun ortaya çıkarılması için özel raporlar hazırlanmalıdır. Çalışanların duygularının yönetilmesi konusunda çaba harcanması gerekir. Çalışanları sürekli bilgilendirme, onların duygularını yönetmeye yardımcı olan, önemli bir etkidir (Basım, Varoğlu ve Şeşen, 2009).

İnsanlar psikolojik durumlarını tutarlı kılmak için, eylemler üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissetme eğilimine sahiptirler. İnsanlar, kontrolün onlardan alındığını hissedince, dikkatlerini ve enerjilerini, düzeni yeniden kurma ve kaybedilen denetimi

geri kazanmaya odaklar (Stanley Garvey, 2007). Kontrol kaybetme isteksizliği ve bu doğrultuda oluşan psikolojik çaba gösterme bileşenlerinin sonucu olarak duygusal direnç gösterme davranışı ortaya çıkar (Oreg, 2003: 681).

Duygular, çalışma ortamında gerçekleşen bir olaya tepki olarak belirli davranışlara veya hislere neden olur. Örgütlerdeki çalışma ortamında, direnç gösterme ya da desteklenen durumlar oluşabilir. İş yerinde gerçekleşen olaylar, kişilerin karakterlerine göre az ya da çok hissedilen, olumlu veya olumsuz duygusal tepkilere neden olmaktadır. Duygusal tepki boyutu, çalışanların iş yerinde gerçekleşen olaylara verdiği tepkileri ve bu tepkilerin iş performansını veya memnuniyetini nasıl etkilediğini kapsar (Akoğlu Kozak ve Genç, 2014: 87).

2.3.3. Kısa Vadeye Odaklanma Boyutu

Kısa vadeye odaklanma, çalışanların değişimin gerçekleşmesi için gereken baskı ve uygulamalara odaklanarak değişimin sonuçlarını dikkate almadan yargıya varmasını ifade eder. Bu durum, kontrolü kaybetme isteksizliği sonucunda gelişen, hoşgörüsüzlük davranışları olarak çalışanlarda görülmekte ve değişime karşı direnç oluşturmaktadır (Oreg, 2003: 681). Diğer bir ifadeyle, kısa vadeye odaklanma alternatif fikir ve bakış açılarının, kısa vadeli güçlükler nedeniyle dikkate alınmaması ve uzun vadeli faydaların fark edilmemesi durumudur (Oreg vd., 2008: 936).

Örgütsel değişikliklerle ilgili uzun dönemli faydalar ne olursa olsun bunu göz ardı ederek kısa vadeli etkileri dikkate almak ve kısa dönemli sonuçlara göre karar vermek çalışanların direnç göstermelerine neden olur (Foster, 2010). Bu durumun ana kaynağı işletmenin etkin bir vizyonunun olmaması ya da bu vizyonun çalışanlara iyi bir şekilde empoze edilmemesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar işletmenin gelecekte ulaşacağı kazanımlardansa bu kazanımların elde edilmesinde harcayacakları enerjiye ve yaşayacakları olumsuzluklara odaklanırlar.

Uzun dönemin getirdiği belirsizlik nedeniyle çalışanlar kısa dönemdeki olumsuz durumlara göre tepkiler geliştirir. Uzun dönemin getirilerinin net ve somut olmaması nedeniyle çalışanlar kısa dönemdeki olumsuzluklara odaklanır ve reaksiyon gösterir. Kişiden kişiye değişebilen bu davranış bireyin kişisel esnekliğine bağlı bir durumdur (Stanley Garvey, 2007: 36).

Değişimi başarılı bir şekilde uygulayan yöneticilerin konumları farklı olsa da, duygu, davranış ve yaklaşımları çoğunlukla benzerdir (Conner, 1992). Değişimin ilk aşaması genellikle belirsizlik içeren sancılı bir süreçtir. Değişim konusunda başarılı yöneticiler, bu olumsuz sürecin arkasındaki olumlu sonucu görebilen kişilerdir. Başarılı sonuçlar elde etmek için zor süreçler en az kayıp verilerek geçildiği takdirde başarı elde edilir.

2.3.4. Sabit Fikirlilik Boyutu

Sabit fikirlilik, çalışanların fikir ve düşünce konusunda değişime kapalı olma durumu ya da yeni fikir düşünce ve olaylara karşı oluşturulmuş fikir değiştirme katılığı olarak ifade edilmektedir (Oreg, 2003: 681).

Sabit fikirlilik, yararların açıklanması yoluyla üstesinden gelinebilen direncin aksine, kişinin karakterinin bir parçası şeklini almıştır. Kişiden kişiye değişebilen endişe ve cesaret seviyesi unsurları gibi savunmacı eğilimi ifade eden bir reaksiyon haline gelmiştir. Sabit fikirlilik, genellikle bebeklik döneminde başlayan savunmacı eğilimin bilişsel gelişiminden kaynaklanmaktadır (Stanley Garvey, 2007: 36).

İyimserlik, hem stres hem de kişisel değişim içeren çeşitli olayların ardından başarılı sonuçlar alınmasıyla gelişen bir olgudur. İyimser insanların, olaylara ve durumlara olumlu tavırlarla yaklaştıkları göz önüne alındığında, iyimserlikteki bireylerin örgütsel değişimin potansiyel sonuçlarını daha iyi tahmin ettikleri ve örgütsel değişime daha fazla destek verdikleri görülmektedir (Wanberg ve Banas, 2000: 133). Sabit fikirlilik, iyimser tutum ve düşüncelerin aksine değişim ile ilgili karamsar ve başarısız sonuçların gerçekleşeceğine dair inançları kapsamaktadır ve isteksizlik durumu olarak karşımıza çıkar (Oreg vd. 2008: 936).

Örgütler; farklı kişilere, bakış açılarına, hislere ve otorite seviyelerine sahip insanlardan oluşan sosyal oluşumlardır. Bazı insanlar değişimin beraberinde getirdiği fırsatları hoş karşılarlarken, bazıları da değişimden korkar ve mevcut durumun ortadan kalkmasını istemez. Woodrow Wilson'un "Eğer düşman kazanmak istiyorsanız, bir şeyleri değiştirmeye çalışın" sözünde belirttiği gibi bazı insanlardaki değişime yönelik isteksizlik düşmanlık şeklinde ortaya çıkabilir (Hill, 2015: 58). Mevcut fikirlerini ve olayların mevcut durumunu körü körüne savunan kişileri sabit fikirli kişiler olarak

nitelemek mümkündür. Bu kişilerin kalıp doğruları olduğu için bunları değiştirmeleri oldukça güçtür. Bu yüzden genelde işe alınacak personel mülakatlarında, kişilere yöneltilen sorularla ne derece sabit fikirli oldukları tespit edilmeye çalışılır.

2.4. DEĞİŞİME DİRENCİN NEDENLERİ

Değişime direnç, özellikle bireyin ve örgütün doğasında yer alan genel bir olgudur. Değişime direnç, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler göstermektedir (Koçel, 2007: 524).

2.4.1. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri

Hepimizin ortak biyolojik yapıları olmasına karşın, birbirimize hiç benzemediğimiz gibi, olaylar karşısındaki davranışlarımız da farklılıklar gösterir (Özkalp, 2013). Değişime direnç göstermek de, insanların kişiliklerine ve özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Bu sorunun üstesinden gelmek için, insanların bireysel değişime direnme nedenlerini anlamak gerekir (Lunenburg, 2010: 4).

Çalışanların değişime karşı duyguları ve algıları değişimin başarılı veya başarısız olmasına neden olmaktadır. Değişime direnç, genellikle karakteristik çalışan davranışlarından değil, değişim sürecindeki duygulardan kaynaklanmaktadır (D'Ortenzio ve Wallace, 2010: 44). Çalışanların duyguları, karakterleri, algıları ve davranışları direnç olarak ortaya çıkmaktadır. Değişimin, kişi duygusu üzerinde öfke, kaygı ve hayal kırıklığı gibi değişim tarafından tetiklenen olumsuz duygular oluşturduğu birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Kiefer, 2005: 878).

Çalışanların değişime olumsuz tepki vermesinin pek çok bireysel nedeni vardır. Bu nedenler genel olarak kişisel endişe ve korkulardan kaynaklansa da, direnç sadece o kişi ile sınırlı kalmamakta, örgütteki diğer kişilere de yayılmaktadır (Koçel, 2007: 536). En çok üzerinde durulan değişime direncin bireysel nedenleri aşağıdaki başlıklar şeklinde sıralanabilir.

2.4.1.1. Belirsizlik Korkusu

Yüksek güvenlik ihtiyacı olan ekip üyeleri, güvenlik duygularını tehdit ettiği için değişime direnebilirler. Çünkü güç kaybı ve iş kaybı gibi endişeleri olan çalışanlar

değişimin güvenliklerini tehdit edeceğini düşünürler (Chuang, 2000). Örneğin kasiyerler veya sekreterler, yeni yazılım programını çalıştırmada bilgi eksikliği duyacakları için, değişim faaliyetlerinden korkabilirler.

2.4.1.2. Alışkanlıklar

Çalışanlar, işlerini veya etkinliklerini belirli bir şekilde yapmak için alışkanlık kazanmış veya şartlandırılmışlardır (Burke, 2017). Farklı davranışları istendiğinde, değişim direnç göstermeye eğilimli olurlar. Çalışanlar değişimin, karar verme otoritesini, bilgiye erişimi, özerkliği ve işin doğal özelliklerini kısıtlayacağını düşünebilirler (Lunenburg, 2010). Alışkanlıklar, insanların kendilerini daha konforlu ve güvende hissetmelerini sağlar ve karar vermelerini kolaylaştırır (Mullins, 1999: 824).

2.4.1.3. Farklı Algılamalar

İnsanların değişim karşısındaki algıları birbirinden farklı özellikler gösterir. Bir yönetici kendi durum değerlendirmesi ile değişim kararı alabilir ya da değişime yönelik bir plan uygulayabilir. Örgütteki diğer kişiler, farklı algılamalara bağlı olarak bu değişim girişimine direnebilir. Yönetici kendi penceresinden bakarak durumu değerlendirir ve karar verir. Çalışanlarda kendi pencerelerinden bakarak durumu değerlendirir. Aynı durum farklı algılarda çeşitli şekillerde yorumlanabilir (Griffin, 2005). Örneğin, bir örgütteki verimsizlik veya kötü gidişatı yöneticiler, işçilere bağlarken, çalışanlar da yönetimin yetersizliğine bağlayabilir.

2.4.1.4. Başarısızlık Endişesi

Çalışanlar, değişim projesinin başarısızlıkla sonuçlanmasından korkarak ya da değişimin yaratacağı yeni koşulların gerekliliklerine sahip olmamalarından dolayı değişime direnç gösterebilirler. Bireylerin değişime direnç tepkileri, yeni rollerinde etkili olabilecek yetenek ve yeterliliğe sahip olduklarına inanmalarına bağlı olarak değişebilir (Erwin ve Garman, 2010). Çalışanların, önemli hususların gözden kaçırıldığına ve bu değişikliğin hasara neden olacağına dair endişeleri de değişime dirence neden olabilir. Örgüte yeni dahil olanların veya değişim sürecinde daha pasif

konumda olanların, değişime neden olanların yeteneklerine çok az saygı duymaları halinde bu endişeler direnç halini alır (Hussey, 1998).

2.4.1.5. Kişisel Çatışmalar

Organizasyonda çalışanın değişime öncülük eden kişilere karşı tutumu, değişime direnç göstermesine neden olabilir. Değişimde aktif rol alan kişilere karşı sahip olunan olumsuz algılar, değişime sürekli eleştirel bakılmasına neden olur. Çünkü değişim, çalışanlarda işlerini eksik yaptığı ve bu alanda bir sorun olduğu algısı oluşturmaktadır. Değişim liderlerinin bu alanlara bakışı çalışan tarafından bir saldırı olarak yorumlanabilir (Mentor, 2015).

2.4.1.6. Çıkar Kaybı

Çalışanlar, değişimin dolaylı veya direkt olarak kendilerine yapılan ödemeleri veya ödülleri etkileyeceğini düşünebilir (Mullins, 1999). Değişim, çalışanların gelir ve benzeri avantajların kaybolmasına neden olabileceğinden, çalışanlar bu değişimlere dirençle cevap verebilir.

Değişime direncin bireysel nedenleri, tipik davranışlar olarak karşımıza çıkabildiği gibi, çok karmaşık davranışlar olarak da ortaya çıkabilir. Kendini kolayca değiştirebilecek beceri ve zekâyâ sahip, şirkete yürekten bağlı, değişimi gerçekten destekleyen çalışanlar da direnç gösterebilir. Çoğu zaman kişinin kendisinin bile bilmediği bu durumdan dolayı, direnç değişime engel olur. Değişim, kişinin çocukluğundan bu güne benimsediği inançları sorgulamasını gerektirir. Kişilerin değişime karşı geliştirdiği bağışıklık olarak ifade edilen, bu psikolojik davranışları da değişim sürecinde dikkate almak gerekir. Önemli olan bu aşamada çalışanı anlayabilmek ve etkin bir şekilde yönlendirmektir. Etkin yönetim demek, daha başarılı olsunlar diye, insanların kendi sınırlılıklarının üzerine çıkmasına yardımcı olmak demektir (Kegan ve Lahey, 2001).

2.4.2. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Örgütler de bireylerdeki kişilik özelliklerine benzer özellikler taşır. İnsanlara bir kuruluş hakkındaki fikirleri sorulduğunda verdikleri cevap, örgütü farklı kılan

özelliklerdir. İnsanları birbirinden ayıran belirgin ve düzenli özellikler gibi örgütler de birbirinden ayrılır (Özkalp, 2013). Bu yüzden, örgütsel özellikler değişik direnç nedenleri ortaya çıkarabilir. Bu kapsamda genel olarak direncin ortaya çıkmasına neden olan örgütsel özellikler ve durumlar ele alınacaktır.

Bazı organizasyonlarda, yenilikçilik faaliyetleri ile ilgilenen özel ekiplerin olması ve bu ekibin örgütün geri kalanıyla anlaşmazlığa düşmesi mümkündür. Bu durum, firma içinde farklı kurumsal vatandaş sınıflarının olduğu veya oluşturulduğunun göstergesidir (Kanter, 2011). Özel ekiplerin, rutin işleri yapan çalışanlara göre farklı ve imtiyazlı olmaları, çalışanlarda olumsuz tavır ve düşünceler oluşturmaktadır. Çalışanlar, özel ekibi disiplinsiz olmak ve rutin yapılması gerekenleri yapmamak gibi nedenlerle suçlayarak değişim faaliyetlerine direnç göstermektedir. "İnovasyon savaşları" olarak ifade edilen bu durum örgüt iklimine zarar vermektedir (Govindarajan ve Trimble, 2010). Başarının sağlanabilmesi için bu sürecin dikkatle yönetilmesi gerekmektedir.

Değişime direnç oluşturan bir diğer örgütsel neden, güçsüz liderlik ve zayıf iletişimdir. Sorumluluğun iyi bir lider yerine, kişisel duygu ve düşüncelerinden arınamamış birine verilmesi, çalışanlarda o kişiye karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedir (Lunenburg, 2010). Ekip üyelerinin beceri ve yeteneklerini iyi bilen, ekibi hedefe yönlerebilen ve iletişimi açık tutarak fikrin gelişmesini ve benimsenmesini sağlayan birinin liderlik ettiği değişim faaliyetlerinde, direnç gösterme eğilimi azalır. Değişim girişiminin, işletmenin uzun vadeli çıkarları doğrultusunda olduğu net bir şekilde ortaya konulduğunda ve çalışan korkuları mümkün olduğunca giderildiğinde değişime direnç ortadan kalkar (Bulut ve Arbak, 2012: 8).

Değişime direnç oluşturan örgütsel nedenlerden biri de, değişimin getireceği uzmanlık alanından uzaklaşma durumudur. Belirli bir makinede uzmanlaşmış bir çalışan, örgüte daha yüksek teknolojide yeni bir makine alınmasından çekinebilir. Yeni makine ile göstereceği performansın belirsizliği, çalışanın direnç göstermesine neden olabilir. Bunun yanında örgüt yapısındaki iletişimsizlik, yerleşik güç ilişkilerinin yapısı, kaynak payı dağılımı, grup yapısı ve örgütün sahip olduğu yapısal durgunluk gibi değişkenler de, örgüt içinde değişime dirence neden olabilir (Dursun, 2007).

Değişime direnç oluşturan örgütsel nedenlerden biri de, gerçekleştirilecek değişimin boyutu ve kapsamıdır. Değişim ne kadar büyük ise, ilgili birey ve grupları o

derecede etkiler ve tepki de o derece büyük olur (Ülgen, 1990). Örgütsel yapının, gerçekleştirilecek değişimin büyüklüğünü kaldırabilecek bir yapıda olması gerekir. Eğer örgütsel yapı buna uygun değilse değişimin süreçler şeklinde uzun vadede gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.

Değişim sonucunda ortaya çıkabilecek direncin örgütsel nedenleri, teknolojik işsizlik korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, değişimin teknik olarak imkânsız görülmesi, iş yükü artışı korkusu, iş/ ücret/ ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, iş koşullarında değişiklik korkusu, maliyet korkusu gibi birçok etkenden oluşabilmektedir. Bu durumda yapılabilecek en doğru şey, değişimi üst kademenin yönlendirdiği bir süreç olmaktan çıkarıp, girişimci ve güçlendirilmiş çalışana bırakmaktır. Belli bir gruba dâhil olan çalışan, grup tarafından dışlanıp zorlanmamak ve grup performansını düşürmemek için değişimin zorunluluğunu kavrayarak gerekeni yapacaktır (Koçel, 2007: 534).

2.5. DEĞİŞİME DİRENCİ AZALTMADA KULLANILAN STRATEJİLER

Potansiyel engellerin belirlenmesi değişim için büyük önem taşımaktadır. Ancak direncin üstesinden gelmek ya da direnci yönetebilmek en önemli aşamadır (Okumuş ve Hemmington, 1998). Değişime karşı direnç oluşumuna neden olan sayısız etken bulunmaktadır. Her bir durumun belirlenerek buna karşı bir strateji geliştirebilme imkânı olmadığından, değişime dirençte etkili olduğu belirtilen bazı stratejiler dikkat çekmektedir. Kullanılacak strateji veya stratejiler duruma ya da çalışanların bireysel özelliklerine göre değişebilir (Tunçer, 2013). Bu kapsamda değişime direnci yönetmek veya azaltmak için dikkat çekilen stratejileri ele almak gerekmektedir. Literatürde en çok üzerinde durulan stratejiler aşağıda belirlilen şekilde sıralanmaktadır (Kotter ve Schlesinger, 1979; Okumuş ve Hemmington, 1998; D’Ortenzio ve Wallace, 2010; Akoğlan Kozak ve Genç, 2014; Bulut ve Arbak, 2012) .

2.5.1. Eğitim

Değişim, yeni bilgi ve süreçler gerektirmektedir. Bu yeni bilgi ve süreçler, bazı çalışanlar tarafından bilinmediği için, korkulan konular olarak görülmektedir. Bu nedenle, çalışanların üzerindeki bilmeme korkusunu yenmek gerekmektedir. Bu korkuyu yenmek ve çalışanı değişime hazır duruma getirmek, örgütte sürekli eğitimin

başarıyla uygulanmasına bağlıdır. Özellikle hizmet sektöründeki işletmelerde, bu eğitimlerle çalışanların direnç göstermeleri engellenirken, işletmelerin öğrenen organizasyonlar haline gelmeleri de sağlanmaktadır (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014: 84).

Çalışanlar eğitime tabi tutularak değişim hakkında düşündüklerinin doğru olmadığı ve korku duymalarına gerek olmadığını öğrenebilirler. Yeni değerler ve davranışlar ortaya çıkarmak için eğitim çok önemli bir araçtır. Değişime dirence neden olan inanç ve tutumları değiştirmek, çalışanlara bilgi verme, beceri kazandırma, davranış kalıpları benimsetme ve grup ilişkilerini değiştirme yolları sağlayan eğitim ile mümkündür (Dursun, 2007: 142). Eğitim sayesinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerinden bekledikleri tavır, tutum ve davranışı gösterecek potansiyeli edinirler. Eğitim verilmeden değişimi yönetenlerin çalışanlara yönelik talepleri ve o taleplerin çalışanlar tarafından yerine getirilememesi, korku ve endişe yaratır. Eğitim, kendine güvenen ve talepleri rahatlıkla karşılayabilecek potansiyelde bireyler ortaya çıkarır (Tunçer, 2013). Bu sayede korku ve stres giderilerek değişime direnç önlenir.

Öğrenme bir değişim, değişim de bir öğrenme sürecidir. Bu olumlu etkileşimi korumak da değişimin iyi yönetilmesi ile mümkündür (D'Ortenzio, 2012). Çalışanlardaki bilgi eksikliğini ve bilgi yanlışlarını düzeltmek için kullanılabilecek en etkili strateji eğitimidir. Eğitim, çalışanlarda değişime yardımcı olacak istek meydana getirir. Eğitim, bireyin yeni taleplere uyum gösterebilmesi için zayıf yönlerini geliştirmelerini ve kendi becerilerine güven duymalarını sağlar (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002).

Örgüt içerisinde değişime direncin önlenmesi için yürütülen eğitim çalışmaları, çalışanları değişimle ilgili bilgilendirip geliştirerek çalışanların direncini kırmakta, çalışanları gelecekte gelmeleri muhtemel pozisyonlar için de hazırlamaktadır. (Okumuş ve Hemmington, 1998). Bunun için, her kademedeki çalışanlara uygun eğitim programlarının belirlenmesi ve düzenlenmesi gerekir.

2.5.2. İletişim

İletişim, iç ve dış paydaşlarla etkileşimde tutarlı, etkili ve sürekli ilişkiler kurmayı sağlayan, kurumdaki birimleri birbirine bağlayan bir sistemdir. İletişim çalışanların

birlikteliğini ve etkinliğini güçlendirmek, kurumsal stratejilere ve nihai hedeflere ulaşmak için önem arz eder (Bulut ve Arbak, 2012). Güvenilir düzeyde ve yoğun miktarda bir iletişim kurulmadıkça insanların beyinleri ve yürekleri asla kazanılamaz. İnsanlar özveride bulunmaya varan bir ölçüde yardımcı olmaya istekli olmadıkça değişim gerçekleşmez (Kotter, 1995).

İletişim, kişi ile başka bir kişi ya da bir grup arasında bağlantı kurmayı sağlayan bir araçtır. Nitelik formları inşa ederek kasıtlı olarak karşıya aktarma olayı olarak ifade edilen iletişim, kendini ifade ederek geri bildirim sağlama faaliyetidir. Bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkabilen çatışma ve sorunları etkili iletişimle çözmek mümkündür (Dimbleby ve Burton, 2005). Etkili iletişim, etkin bir işleyiş sağlamaktadır. Özellikle yüz yüze iletişim motive edici ve ilham verici bir etki oluşturmaktadır (D'Ortenzio ve Wallace, 2010: 45).

Yapılan değişimin siyasi olduğunun düşünülmesi ve patronlar tarafından yöneticilerle iyi iletişim kurulmadan değişimin gerçekleştirilmeye çalışılması, yöneticilerin de değişime direnç göstermelerine neden olmaktadır. Değişime direncin önlenmesi veya yönetilebilmesi için sadece değişimden etkilenenlere değil, işletmedeki tüm taraflara yönelik iyi bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. İletişim, değişim faaliyeti için en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Okumuş ve Hemmington, 1998).

Değişime direnç gösteren çalışanların bu dirençlerinin en yaygın sebeplerinden biri, değişimin getirilerinin tatmin edici olmadığını düşünmeleridir. Çalışanların, yarar ve avantaj sağlamayacak, rutinden uzaklaştıracak bu uygulamayı kabul etmeleri mantık dışıdır. Etkili bir iletişim olmadığı zaman değişimin getireceği avantajları çalışanlar ancak değişim gerçekleşince fark edebilir. Değişimin bireysel ve genel avantajlarının çalışanlara doğru ve etkili bir şekilde aktarılması, çalışanların direncini ortadan kaldırmak için etkili olmaktadır (Harvey, 2002: 30). Açık ve erken kurulan iletişim, çalışanların değişim gayretini anlamalarına ve değişimin kabul edilmesine yönelik hızlı ilerlemelere yardımcı olur (Weber ve Weber, 2001).

İletişim, örgütler tarafından çok sık kullanılan ve direnci ortadan kaldırmada başarılı sonuçlar doğuran bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Doğru işin, doğru yer ve zamanda yapılabilmesi için iyi bir iletişim sisteminin bulunması gerekmektedir

(Akbaba ve Mesci, 2007). Ancak değişim çok sayıda kişiyi ilgilendirdiğinde, zaman alıcı bir yöntem olarak görülmektedir. Bu bağlamda, iletişimin direnci önlemede tek başına yeterli olacağını söylemek mümkün değildir (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014: 83).

2.5.3. Katılım Sağlama

Değişiklikten etkilenen kişilerin, değişimin geliştirilmesi ve oluşturulması sürecine bizzat dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu mümkün değilse uygulamaya koyma safhasına katılmaları ve değişim konusunda katkı yapmaları sağlanmalıdır. Bu şekilde uygulanan katılımcı yönetim anlayışı ile personelin değişimi benimsemesi sağlanır ve çalışan motivasyonu yükseltilir (Diken, 1999: 178). Çalışanlar, herhangi bir organizasyonun kilit unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişimin planlandığı aşamadan başlayarak çalışanlarla koordine çalışmalar yürütülmesi değişimin başarısını büyük oranda etkiler (Kondalkar, 2007: 305).

Katılım sağlama, değişimden etkilenen kişilerin değişimin oluşturulması, geliştirilmesi, planlanması ve uygulanması aşamalarına dahil edilmesini ifade eder. Kararlara ve sürece katılım sağlama sayesinde, değişim örgüte yarar sağlar ve kişinin amaçlarına nasıl hizmet edeceği öğrenilir. Bu sayede, örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bağdaşması sağlanmakta, yönetimle çalışanlar arasında yaşanması muhtemel çatışmaların önlenmesi amaçlanmaktadır (Özkan, 2004). Yetki ve sorumluluk sahibi kişiler, onların sorumluluğunda olan konulardaki yenilikçi fikirlere ve değişim çabalarına itibarını korumak için direnç gösterebilmektedir. Dışarıdan birinin onun sorumluluğunda olan bir alana yönelik yenilikçi fikri itibar zedeleyici bir davranış olarak yorumlanabilir. Bu sorunu aşmak için o kişinin endişelerini açıklamasını istemek ve uzmanlığını kabul ederek tavsiyeler istemek, o kişideki ön yargıyı kırmayı sağlar (Mentor, 2015: 68). Bunu yapmanın en etkin yolu da kişiyi değişimin içine katarak önemli olduğunun kabul edildiğini hissettirmektir.

Katılım sağlama katılanların fikirlerinin kabul edilmesi anlamına gelmez. Burada temel amaç, kişilerin kendilerini etkileyecek olayın içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmesini sağlamaktır (Koçel, 2007: 538). Bu sayede çalışanlara değer verildiği hissi oluşturularak çalışanlar ile örgüt arasındaki bağları güçlendirmek mümkündür. Katılım sağlama, çalışana değişim lideri veya değişim gücü olma imkânı sağlar. Bu strateji ile

değişime direnç gösteren çalışan, gelişme ve daha iyi pozisyonlara gelmek için imkân elde eder (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002). Katılım sağlama, direncin ortadan kaldırılmasının yanı sıra, çalışana şans verildiğinin ve güvenildiğinin göstergesi olarak çalışanlarda motivasyon sağlar.

Her bireyin örgütü oluşturan bir parça olduğu gerçeği, örgütsel değişiminde bireyi etkileyeceğinin göstergesidir. Çalışanlar, tepeden inme karar ve isteklere tepki gösterir. O halde, bir zorlama izlenimini doğurmamak için konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi olan çalışanları değişime katmak değişimin başarısı için olumlu bir adımdır. Değişimi önceden haber vermek ve uygun bir örgütsel ortam meydana getirerek uygulamaya koymak, çalışanlarda korku ve endişe oluşturmaz (Dursun, 2007: 139). Değişim planlanırken alınan kararlara bağlı kalmamak, uygulama aşamasında ortaya çıkan sorunlarda plan kararlarından çabucak sapmak, çalışanlarda endişe ve yöneticilere karşı güvensizlik yaratabilir. Değişim girişiminin geliştirilmesine ve uygulanmasına katılımlar, hem iyi bir iletişim kurulmasına hem de çalışanların değişimi olumlu algılamasına ve direncin daha düşük olmasına neden olur (Erwin ve Garman, 2010).

Çalışanlar, değişime empoze edilmedikçe değişime direnç kaçınılmazdır. Çalışanlardaki değişime aidiyet eksikliği, genellikle değişimin reddedilmesine neden olur. Değişime katılma ya da değişim uygulamaları ile ilişkili olma durumu değişimin dirence maruz kalmadan gerçekleşmesi şansını artırır. Değişimin kullanımı kolay uygulamalar getireceği ve yabancı bir olgu olmadığı hissini çalışanlara vermenin en etkili yolu onları değişime dahil etmektir (Harvey, 2002: 30). Ancak tüm değişim vakalarında herkesi sürece dahil etmenin mümkün olmadığı durumlarda vardır. Bu durumlarda katılımın sağlanacağı kişilerin katılım düzeyleri çok iyi belirlenmeli ve katılımı sağlanmayan kişilere bu durum nedenleriyle ifade edilmelidir. Katılımı sağlanacak kişilerin danışılma düzeyinde mi kalacağı yoksa uygulama aşamasında yardım etmesinin mi sağlanacağı gibi pozisyonlanması da karmaşa ve çatışmaların oluşmaması için oldukça önem arz etmektedir (Hussey, 1998).

2.5.4. Manipülasyon ve Kooptasyon

Yönetim genellikle diğer yöntemler başarılı olmadığında ve uygulanamadığında, direnci gidermek için manipülasyon ve kooptasyon taktiğini kullanmaktadır.

Manipölasyon, bir olayı değiştirerek kişilere farklı bir şekilde aktarmayı ve kişilerin olayı farklı bir şekilde algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu girişim direnci azaltabilir ancak kişi manipöle edildiğini öğrendiğinde daha büyük sorunlar ortaya çıkabilir. Kooptasyon ise, değişime karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder (Koçel, 2007: 538). Bu sayede kişi olayların dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine, soruna odaklanan ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir.

Manipölasyon ve kooptasyon stratejisinin temelinde istenen değişimin meydana gelmesi için bilgi sağlamak ve bilinçli şekilde etkinlikleri yapılandırmak amacıyla gizli girişimlerde bulunmak vardır. Özellikle değişime liderlik eden önemli kişilere yönelen ve onların desteğini sağlamayı amaçlayan bu strateji, özel fırsatlar sunulmasını da gerektirebilir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 64).

Yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güven ve anlayış üzerine oturması gerekir. Manipöle edildiğinin farkına varan çalışan güven kaybeder. Değişimi gerçekleştiren lider ile çalışan arasında sağlam bir bağ kurulması ancak güven ile mümkündür (Dursun, 2007: 145). Çalışanın direnç gösterdiği ve yanlış olduğunu savunduğu değişim faaliyetinde sorumluluklar almasını sağlamak ya da ödüllendirme veya toleranslar tanıma yoluyla onu değişime dahil olmaya yöneltmek ancak kısa vadeli çözümler sunar. Değişim süreklilik arz eden bir faaliyet olduğundan manipölasyon ve kooptasyon uygulanan çalışan, uzun dönemde örgüte ciddi zararlar verebilir (Robbins ve Butler, 1998).

2.5.5. Etkin Vizyon ve Misyon

İşletmeler tarafından başarı elde edilmek isteniyorsa değişikliklerle ilgili müşterilerin, ortakların ve çalışanların anlayabileceği geleceğe ait bir tablonun oluşturulması gerekmektedir. İşletmenin yönelmesi gereken doğrultuyu ifade eden bu tablo işletmenin vizyonunu ifade eder (Aksu, 2000b: 43). Değişim ve yenilikçilik uygulayıcısının başarıya erişmek için başlangıç noktası güçlü bir vizyondur. Vizyon yöneticinin, planın tümüyle başarılı olmuş halini düşünerek kafasında çizdiği resimdir (Mentor, 2015). Planların en başarılı şekilde sonuçlandığı noktayı kafasında oturtamayan bir yönetici, çalışanları yöneltmede yetersiz kalır ve en iyi sonuca ulaşmada başarı sağlayamaz.

Vizyon, örgütün harekete geçmesi gereken yönü netleştirmeye yardımcı olur. Mantıklı ve amacına uygun bir vizyon olmaması, dönüşüm çabalarının kolaylıkla organizasyonu yanlış yola sürüklemesine ya da hiç bir yere götürmemesine neden olur (Kotter, 1995). Vizyon, örgütsel değişimleri tasarlama, yürütme ve değerlendirmeye yönelik, başarılı sonuçlara götüren bir yol sağlar. Vizyon değişim için gerekli olan gerekçeleri sağlayarak yürütmeye güç verir ve çabayı teşvik eder. Örgütteki kişilere ortak hedef sağlar. Bunun yanında, eğer vizyon imkansız gibi görünüyorsa ya da değişimi örgütün yürütemeyeceği kadar büyük bir alana genişletiyorsa, bu durum çalışanların motivasyonunu düşürebilir (Basım, Varoğlu ve Şeşen, 2009).

Misyon, “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü bezer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer” şeklinde tanımlanmaktadır. Misyon, vizyonu gerçekleştirmek için benimsenmiş ve uygulanan değerler bütünüdür (Özkan, 2004) Bir misyonun örgütsel açıdan en önemli fonksiyonu, çalışanları uyum içinde ortak bir yöne sevk etmesidir.

Çalışanın direnci örgütteki diğer çalışanların değişime gösterdikleri dirence göre de şekillenebilir. Çalışanlar genellikle çoğunluğa uyumlu olmaya çalışır. Örgüt vizyon ve misyonuna bağlı çalışanların olduğu bir ortamda, değişime direnç gösterme eğilimindeki çalışan ayrılmamak için değişime uyum sağlamaya çalışır. Dolayısıyla örgütün etkin vizyon ve misyonu doğrultusunda kararlı adımlar atan örgüt üyeleri, değişime direnç göstermez (Dursun, 2007: 150).

2.5.6. Pazarlık ve Anlaşma

Örgütsel değişim açısından pazarlık, önerilen değişim üzerinde çalışanın desteğini sağlamak amacıyla yönetimle çalışanın uzlaşmaya çalışmasıdır. Anlaşmanın sağlanması için her iki tarafında çaba ve fedakârlık göstermesi gerekir. Pazarlık aşamasında, yönetimin grup veya kişi tarafından getirilen her öneriyi peşin olarak kabul etmesi söz konusu olmadığı gibi, grubun veya kişinin de yönetimden gelen her öneriyi kabul etmesi söz konusu değildir (Özkan, 2004).

Bu stratejinin kullanması çalışanın güç sahibi olduğunu ya da örgüt için değerli olduğunu gösterir. Örgüt, çalışanı değişime ikna etmek için bazı maliyetlere katlanmayı göze alır. Bu maliyetler çalışana verilebilecek bir ödül olabileceği gibi çalışana fayda

sağlayacak tavizler de olabilir. Bu yöntem özellikle değişimden sonra kayba uğrayacak çalışanlara uygulanmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002). Değişimin gerçekleşmesi için, çalışana bazı fırsatların sunulması söz konusu olabilir.

Örgütte meydana gelen değişime direnç davranışını kontrol altına almak veya azaltmak için direnç gösteren çalışanların hepsini tespit etmek ve ikna etmek mümkün olmayabilir. Bu yüzden bu strateji direnç gösteren çalışanları etkileyebilecek bir kişiye yönelik uygulanır. Bu yüzden grup içerisinde ya da dışından kilit kişinin belirlenmesi ve genel olarak değişime dahil edilerek fikir birliğine varılması gerekir (Hill, 2015: 44). Bu kişi ile yapılacak pazarlık ve anlaşma ile direnç ortadan kaldırıldığında, zaman açısından önemli avantajlar elde edilmiş olur.

2.5.7. Zorlama

Zorlama bazı durumlarda direnci önleme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Başka yöntemlerin uygulanma imkânının olmadığı ya da başka yöntemler işe yaramadığı durumlarda, yöneticiler güç ve otorite kullanarak değişimlerin kabul edilmesini sağlamaya çalışır. Bu taktik genellikle değişimin acilen uygulanması gerektiği durumlarda kullanılmaktadır (Yeniçeri, 2002). Özellikle devrimci değişim gerektiren durumlarda, zorlama sıklıkla başvurulan direnç önleme yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Akoğlu Kozak ve Genç, 2014: 83).

Yöneticiler bireylerden ziyade örgütün çıkarlarını ve geleceğini dikkate almak zorundadırlar. Değişimi yönetmek için bütün olumlu stratejiler denenip sonuç alınmadığında ya da diğer stratejileri uygulamak mümkün olmadığında yöneticiler hiyerarşik yapının verdiği gücü kullanabilir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 64). Bazı durumlarda çalışanların bütün istek ve beklentilerini yerine getirmek mümkün olmayabilir. Bu durumda zorlama ya da farklı bir ifadeyle zor kullanma kullanılabilecek etkili bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak unutulmaması gerek önemli bir nokta da, bu strateji uygulandığında çalışan sadece korkutulduğu için değişime direnmemektedir (Griffin, 2005). Bu yüzden değişim çalışan tarafından içselleştirilemeyebilir ve fazla kalıcı olmayabilir.

Genel olarak bu stratejiler değişime direnci ortadan kaldırmada veya hafifletmede etkilidir. Ancak kişinin uyum yeteneği ve istekli oluşu değişime direnci ortadan

kaldırmada çok önemli bir etkidir. İnsanları sadece sahip oldukları kapasite oranında yönlendirebiliriz (Conner, 1992). Algılayış ve yatkınlık kapasitesi kişiden kişiye değişir. Ancak bilinç olarak değişime açık kişilerin fikirlerini değiştirerek değişimi gerçekleştirebiliriz. Değişim, durum ve kişilik yapısı bu stratejilerin başarısını etkileyebilir ya da farklı stratejilere yönelmeyi gerektirebilir.

2.6. TURİZM İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ

Bir organizasyonun üyelerinin, turizm sektöründeki değişiklikleri nasıl algıladıklarını ve yönettiklerini araştırmak için çok az araştırma yapılmıştır. Turizm işletmelerinde yöneticiler değişim gerekliliğini farketse bile, değişim maliyeti göze alabileceklerinden daha fazla olabilir (Chiang, 2010). Çünkü turizm işletmelerinde çalışanların ve yöneticilerin göstereceği dirence ek olarak, turizm sektöründe tüketicinin üretimin yapıldığı yere gitmesinin gerekliliğinden doğan bir durum da söz konusudur.

Turizm işletmelerinde hizmet insan aracılığıyla gerçekleştirilir ve soyuttur. İşletmeler her ne kadar son teknolojiyi bünyelerinde barındırsalar da bu teknolojiler hizmet için sadece birer araç konumundadır. Turizm işletmelerinin, genel olarak müşterilerle olan bağlantısı insan aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Aynı şekilde işletmenin imajı da, insan faktörü ve hizmetin müşteride bıraktığı etkiyle şekillenmektedir (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014: 86). Direnç gösteren bir çalışanın bu direncin etkilerini müşteriye de yansıtabileceği düşünüldüğünde turizm sektöründe direnç daha da önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hizmet sektöründe değişime gösterilen direnç kadar değişimin başarısını tehlikeye atan bir diğer durum da müşterilerin değişime karşı tavrıdır. Müşterilerin fiziksel olarak içinde oldukları bir ortamda, başarısız ya da müşteri memnuniyetini azaltıcı değişim faaliyeti, mevcut müşteri kaybına neden olabilmektedir. Müşterilerden geri bildirim sağlamak da güç olduğu için değişim özellikle hizmet işletmelerinde çok ciddi yönetilmesi gereken bir süreçtir (Okumuş ve Hemmington, 1998).

Turizm arzını kısa dönemde arttırmak olanaksızdır. Turizm endüstrisinde arz kısa dönemde ekonomik değişkenler karşısında esnek olmayan bir özellik gösterir. Örneğin işletme kapasitesini genişletmek ve yatak sayısını arttırmak için işletmenin uzun süren bir değişim çabası içine girmesi gerekir (Kozak, Akoğlan Kozak ve Kozak, 2015). Bu

durum turizm işletmelerinde geleceği öngörmeyi ve bu kapsamda değişimi gerçekleştirmeyi daha da önemli yapmaktadır. Bu girişimin başarılı olabilmesi için değişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve dolayısıyla direncin de en az seviyeye indirilmesini gerektirir.

Turizm sektöründe takım çalışması ön planda yer almaktadır. Sunulacak mal ve hizmet birçok kişinin etkileşim içine girerek koordine bir şekilde çalışması aracılığı ile müşteriye ulaşır. Chiang, (2010) otel işletmelerinde yaptığı araştırma sonucunda, iletişimin algılanan örgütsel değişimin en etkili öncüsü olduğunu ve algılanmış örgütsel değişikliklerin sonuçlarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Otel çalışanları, değişikliklerin gerekliliğini ve değişikliklerin onları nasıl etkilediğini fark etmelerinin ve bu doğrultuda en az direnç göstermelerinin nedenini etkili iletişim ve eğitime bağlamıştır (Chiang, 2010). Bu da her işletme için önemli olan iletişim ve eğitimin turizm işletmelerinde çok daha büyük öneme sahip olduğunu gösterir.

Fiziksel ürünlerin tüketilebilmesi için önce üretilmesi sonra da pazarlanması gerekir. Ancak, bu işlem hizmetler için söz konusu olmayabilir. Çünkü hizmetler, çoğu zaman önce pazarlanmakta, daha sonra da tüketimin gerçekleştirilmesi için üretimin yapılmasını gerektirmektedir (Kozak, Akoğlan Kozak ve Kozak, 2015). Turizm sektöründe çalışanlar, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunmak, yaptıkları işlerden hoşnut olmak, müşterilerle daha sıcak ve hevesli bir biçimde ilişki kurmak gibi nedenler ile yetkiyle donatılmaktadır (Asunakutlu, 2006). Yetkilendirilmiş çalışanın performansını ölçmek ve değerlendirmek çalışanların performans çıktılarının soyut olması dolayısıyla oldukça güçtür. Değişimin ortak hedeflerine inanmadan çalışanlar değişimi sözlü olarak kabul etmesi gerektiği için kabul edebilir. Dolayısıyla direnç tespiti yapılmadan çalışanda bir direnç gelişebilir. Bu direnç, çalışanlar müşterilerle sürekli etkileşim ve iletişim içinde olduğundan diğer sektörlerle göre daha ağır sonuçlar doğurabilir.

Turizm sektöründe çalışanlar bireysel olarak yer almakta ve genel olarak bu çalışanların sunduğu hizmet turizm işletmelerinin getirisinin önemli kısmını kapsamaktadır. Çalışanların şikâyetleri ve işletmeye yönelik olumsuz duyguları, müşterilerin karşısında doğal olarak ortaya çıkmakta ve çalışanlar tarafından müşterilere verilen hizmetleri ciddi şekilde etkilemektedir. Bu durum turizm işletmeleri için önemli bir tehdit olarak ifade edilmektedir (Zou ve Zhang, 2010: 82). Değişime direnç

kavramının odak noktasında da birey yer almaktadır. Örgüt içerisinde direnci önleyebilmek için bireyi anlamak gerekir. Çünkü direnç oluşmasının en önemli nedeni çalışanların korkuları yani hisleri ve duygularıdır. Değişimin gerçekleşmesi durumunda çalışanların da değişimleri gerektiği dikkate alınmalı, alışılmış iş yapma biçimlerinden ve davranış kalıplarından vazgeçmenin çok zor olduğu unutulmamalıdır (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014: 88). Bunun ne kadar tedirgin edici bir durum olduğunu ve insanların uyum sağlamak için zamana ihtiyaç duyduklarını akıldan çıkarmamak gerekir.

Değişen dünyada, baskın güç müşterilerden yana değişmiştir. Artık üstün olan eskiden olduğu gibi satıcılar değil, müşterilerdir. Ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne kadar ödeyeceğini müşteri belirler. Bütün sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de aynı durum geçerlidir. Müşteriler kendilerine sunulan sayısız mal ve hizmetlerden haberdar olabilmekte ve istediklerini satın alabilmektedir. Gelişmiş teknoloji ve kolay ulaşım imkânı sayesinde arzu edilen seçim kararı verilebilmektedir. Çok sayıda rakip ürünün yer aldığı bir piyasada mal veya hizmeti satabilmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilme kapasitesine sahip olmayı gerektirir. Otel işletmelerinde özellikle son zamanlarda görülen kaliteli hizmet ve müşteri odaklı yaklaşımların hepsinin temeli müşterilerin beklentilerini karşılamak amacıyla müşteri tatminini artırmaya dayanmaktadır (Aksu, 2000a: 275). Bu çabaların sürekliliği ve dinamik bir şekilde gerçekleştirilmesi de başarılı bir değişim yönetimine bağlıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel ses ve sessizlikle ilgili çalışmalar 1970 yılından ağırlık kazanmaya başlayarak günümüze kadar çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik kavramının tarihsel gelişimi üç dönem kapsamında ele alınarak sınıflandırılmıştır. 1970'li yıllardan 1980'li yılların ortasına kadar geçen dönemde yapılan araştırmalar "ilk dalga" olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde ses ve sessizliğin birkaç farklı formda olduğu belirtilerek sessizlik sınıflandırmaları, mum etkisi ve sessizlik sarmalı konuları üzerinde durulmuştur. Albert Hirschman 1970 yılında yaptığı çalışmada, sessizliğin örgütsel tatminsizliğe bir tepki olduğunu vurgulayan ilk kişidir. Hirschman sessizliğin örgütlerde çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmesinde ve örgütle ilişkilerini devam ettirmeme durumunda görüldüğünü belirtmiştir. Rosen ve Tesser adlı araştırmacıların 1970 yılındaki çalışmalarında ortaya koydukları mum etkisi; bireylerin, huzursuzluk yaratacağından dolayı, olumsuz bilgileri iletmek konusundaki genel isteksizliği olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada sessizliğin rahatsız edici nedeni belirtilmiştir. Birinci dönemde ortaya koyulan bir diğer önemli kavram da Elisabeth Noelle-Neumann'ın 1974 yılındaki çalışmasında belirttiği, sessizliğin kamuoyuna uyum sağlayarak nasıl doğduğunu ve devam ettiğini açıklayan sessizlik sarmalı teorisidir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009). Bu teoride, soyutlanma korkusunun ve kendinden kuşku duyma hislerinin, kişilerin mevcut görüşlere uymayan fikirlerini belirtmesine engel olduğu ifade edilmektedir.

Sessizlik kavramının, 1980'li yılların ortalarından 2000'li yıllara kadar ele alındığı dönem "ikinci dalga" olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde araştırmalar ses ve sessizlikle ilgili, muhbirlik, örgütsel muhalefet ve şikâyet gibi yeni yapılar kapsamında incelenmiştir. Near ve Miceli'nin 1985 yılındaki çalışmalarında muhbirliği, örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütsel haksızlığın ilgili otoritelere açıklanması olarak tanımlamaktadır. Bu dönemde, ahlaki boyutu da tartışılan muhbirlik kavramı ile iş hakkındaki fikir ve görüşlerin ifade edilmemesi olarak belirtilen sessizlik kavramlarının tartışıldığı çalışmalar yapılmıştır. Muhbirlik ile ilgili ilk çalışmalardan sonra bir

örgütteki yasal ve sosyal normların ihlaline karşı tutumun incelendiği örgütsel muhalefet kapsamında araştırmalar yapılmıştır. Bu dönemde bunlara ek olarak, sessizliğin nedenlerini anlamaya yönelik hazırlanan "örgütsel adalet"; tatminsizlik ifadeleri olarak ortaya koyulan "söylenme"; çalışanın örgüte karşı aidiyetini ifade eden "örgütsel vatandaşlık davranışı"; sosyal ilişkilerde dışlamak veya ihmal etmek amacıyla yapılan "sosyal dışlama"; yönetici ve sorumluların yapılan şikayet ve önerilere karşı duyarsızlığını ya da ilgisizliğini ifade eden "sağır kulak", gibi konularda da araştırmalar yapılmıştır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009).

2000'li yıllardan günümüze kadar olan süreci kapsayan dönem "mevcut dalga" olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde önemli çalışmalar yapılmış, ilk ve ikinci dalga olarak adlandırılan dönemlerdeki çalışmalar geliştirilmiştir. Bu dönemde yapılan birçok çalışmanın arasında sessizlik literatürü için çok önemli çalışmalar olarak kabul edilen üç çalışmadan bahsedilebilir. Bunlar; kavramın farklı anlamlar taşıyabileceğinin belirtildiği ve diğer birçok çalışmaya ışık tutan Morrison ve Milliken'in 2000 yılındaki çalışması; Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptıkları çalışma ve çok boyutlu olarak çalışan sessizliğini irdeleyen Dyne, Ang ve Botero tarafından 2003 yılında hazırlanan çalışmalarıdır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009).

Sessizlik kavramı, en genel anlamıyla seslilik yani konuşma durumunun tersi olan susma durumunu ifade etmektedir. Sessizlik kavramı, her ne kadar iletişime kapalı olma durumu şeklinde ifade edilse de, aslında önemli bir iletişim tarzı şeklinde değerlendirilebilir. Çoğu insan, günlük yaşamlarında ve iş yaşamında, sessiz davranışında bulunarak çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlere mesajlar iletmektedirler (Taşkiran, 2011). Sessizlik, haksızlık veya kötü muameleler içeren, mutlak kabullenme davranışı değildir. Sessizlik, sadece itiraz etme veya kabul etmeme durumu anlamına gelmemekte aynı zamanda, bilgi eksikliğinden, konuşma fırsatlarının yokluğundan ve konuşmanın boş ve tehlikeli olduğu inancı gibi etkenlerden kaynaklanan kapsamlı bir davranıştır (Şehitoğlu, 2010).

Sessizlik beş farklı ikili fonksiyona hizmet etmektedir. Bunlar; (1) "Sessizlik, insanları hem bir araya getirir, hem de ayrı kalmaya iter", (2) "Sessizlik, insanlara hem zarar verir, hem de yarar sağlayabilir", (3) "Sessizlik, hem bilgi sağlayabilir hem de bilgi saklayabilir", (4) "Sessizlik, insanları hem derin düşüncelere sahip olduğunu hem de hiçbir şey düşünmediğini gösterebilir", (5) "Sessizlik, insanları hem kabul etmeye

hem de reddetmeye yöneltebilir" (Pinder ve Harlosun, 2001: 338). Bu ikili fonksiyonlardan da anlaşılacağı gibi sessizliğin tek ve açık bir tanımını yapmak mümkün değildir. Sessizlik anlaşılması kolay olmayan bir kavramdır. Farklı disiplinlerde, sessizlik kavramına farklı anlamlar yüklenmektedir (Çakıcı, 2007; Çetin Gürkan ve Yumuk Günay, 2014). Bu çalışma kapsamında, çeşitli kaynaklarda iş gören sessizliği, çeşitli kaynaklarda da örgütsel sessizlik olarak ifade edilen, yönetim alanındaki sessizlik ele alınmaktadır.

Morrison ve Milliken, (2000: 707) örgütsel sessizliği, örgütsel sorunlar ile ilgili görüşlerin ve endişelerin dile getirilmemesi davranışı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel ilerleme, örgütsel birlik, örgütsel değişim ve örgütsel gelişme için potansiyel olarak tehlikeli bir engel olarak ifade edilmektedir. Yazarlar sessizlik davranışını, bireysel olarak kişilerin psikolojisi bağlamında değil de çalışma alanının ve çevrenin sosyolojisi bağlamında ele alarak, sessizlik nedenlerinin yönetim alanındaki yerine ve etkisine dikkat çekmişlerdir.

Pinder ve Harlos, (2001: 334) örgütsel sessizliği, insanların örgütlerini değiştirme kapasitesine sahip olmalarına rağmen, örgütsel konularda bilerek ve isteyerek düşüncelerini ifade etmemesi olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre sessizlik davranışı, kasıtlı, amaçlı, aktif ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen bir davranıştır.

Henriksen ve Dayton, (2006: 1539) örgütsel sessizliği; örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirler ile ilgili çalışanların çok az konuşması ya da davranışta bulunması şeklinde ifade etmektedir. Bu davranış, çalışanın yapabileceğinden daha az şey yapmasını veya söylemesini ya da hiç bir şey yapmamasını veya söylememesini ifade eder.

Dyne, Ang ve Botero, (2003: 1360) örgütsel sessizliği, kasıtlı olarak yapılan bir davranış olarak ele almakta ve iş ile ilgili fikirlerin ve olumsuz düşüncelerin normal iş süreci içerisinde çalışanlar tarafından dile getirilmemesi, yani açığa vurulmaması olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, sessizliğin sadece sesliliğin tersi olmadığını, örgütsel sessizliğin işle ilgili düşüncelerin söylenmemesi ve bu düşüncelerin üyelerin kendilerinde saklaması durumlarında ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir.

Perlow ve Williams, (2003: 3) örgütsel sessizliği, çalışanlar birbirleri ile karşı karşıya gelmek, utanç duruma düşmek, örgüt üyelerinin kendisini dışlaması, önemsiz

hissettirilme korkusu, kötüleşen finansal durum ve benzeri korkuların etkisiyle mevcut işine son verilmesi çekincesiyle, sergilediği sessiz kalma davranışı olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda örgütsel sessizlik, onaylama ve kabullenme, kendini koruma, başkalarını koruma ya da stratejik avantajlar elde etmek gibi amaçlar için uygulanan, kişilerin düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmemesi davranışı şeklinde tanımlanabilir.

Geniş bir yelpazeye hitap eden sessizlik kavramı ile ilişkili bazı kavramların belirtildiği tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.1. Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik İle İlgili Kavramlar

Kavram	Odak Noktası	İletişimin Yönü	Analiz Seviyesi	Durum/Olay	Kavram ile İlgili Tanım
Örgütsel Değişim	Seslilik	Yukarıya	Bireysel	Fikir, ihtiyaç/Gelişme	Hirschman (1970: 30), itiraz edilebilir olaylardan kaçmaktan ziyade onu değiştirmeye yönelik herhangi bir girişim olarak tanımlanmaktadır.
Sadakat	Sessizlik	Yukarıya	Bireysel	İş tatminsizliğine tepki	Sadık işçiler tatmin olmadıklarında, işlerin düzeleceğine inanırlar, sessizlik içinde örgütlerindeki konumlarını devam ettirirler.
MUM etkisi	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Olumsuz bilgi	Bireylerin kötü haberleri taşımaktaki genel isteksizliği, olumsuz bilgilerin iletilmesindeki huzursuzluktan kaynaklanmaktadır.
Sessizlik sarmalı	Sessizlik	Yukarıya, yatay, aşağıya veya dışarıya	Birey, grup veya örgüt	Genel görüşle çelişme/izolasyondan korunma	Soyutlanma korkusu ve izolasyon hisleri insanların, genel görüşlere uymayan fikirlerini ifade etme cesaretini kırar.
Muhbirlik	Seslilik	Dışarıya	Birey	Haksızlığa şahitlik	Örgütsel haksızlığı hisseden örgüt üyeleri tarafından, önlem alabilecek otoritelere, ilgili durumun bildirilmesi.

Tablo 3.1. Örgütsel Sesslilik ve Sessizlik İle İlgili Kavramlar (Devamı)

Prensipli örgütsel muhalefet	Seslilik veya sessizlik	Yukarıya veya dışarıya	Birey	İşyerinde moral haksızlığın sezilmesi	İşyerindeki bireylerin, mevcut önlem ve uygulamalara vicdanî retlerinden kaynaklanan, örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için çaba harcamaları.
Prosedürel adalet	Seslilik	Yukarıya	Birey	Adalet endişeleri	Karar çıktılarına neden olan süreçlerde hissedilen adalet olarak tanımlanan usule ait adalet, karar alma sürecinde sesliliğe razı olmakla yükseltilir.
Üst düzey yönetime konu satma	Seslilik	Yukarıya	Birey	Örgütsel karar almaya etki etme girişimi	Bireylerin diğerlerinin dikkatini ve konuları anlayışını etkilemeye yönelik davranışları.
Şikâyet etme	Seslilik	Yukarıya, yatay veya aşağıya	Birey	Tatminsizlik	Kişisel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açığa vurma veya tatminsizlik ifadeleri.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-seslilik	Seslilik	Yukarıya, yatay veya aşağıya	Birey	Rolü aşan gelişme	İşbirliğine dayalı güdüler temelinde fikir, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesini gerektiren isteğe bağlı davranış (örneğin, örgüt yararına davranış).
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-sessizlik	Sessizlik	Yukarıya, yatay, aşağıya veya dışarıya	Birey	Örgüt yararına güdüler	Başkalarını düşünme ve işbirliğine dayalı güdüler temelinde; iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşleri, diğer insanlar ya da örgütün yararı için dışa vurmama.
Örgütsel Sessizlik	Sessizlik	Yukarıya	Örgüt	Örgüt çapında sessizlik normları	Çalışanların iş ile ilgili konu ve sorunlar hakkındaki bilgi, görüş veya endişelerini dışa vurmamasının kolektif seviyedeki fenomeni.
Çalışan Sessizliği	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Korku, ilgisizlik veya örgüt yararına güdüler temelinde	Bireylerin örgütsel şartları değiştirme veya çözme kapasiteleri olmalarına rağmen; davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerinin her türlü gerçek ifadesini kendilerine saklamalarıdır.

Tablo 3.1. Örgütsel Sesslilik ve Sessizlik İle İlgili Kavramlar (Devamı)

İş bırakma	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Umutsuzluk hisleri	Konuşmanın boş olduğu inancı; çalışanlar çözülmeye ve geri çekilmeye zorlanır.
Örgütsel öğrenme	Seslilik	Yukarıya, yatay veya aşağıya	Birey, grup ve örgüt	Çalışanlar arasında paylaşılan tecrübe ve bilgiye duyulan ihtiyaç	Örgütsel öğrenmenin temeli, çalışanlar arasında paylaşılan tecrübe ve bilgiye duyulan ihtiyaçtır.
Çalışan Sessliliği	Seslilik	Yukarıya, yatay, aşağıya veya dışarıya	Birey	Çalışanların bilinçli ifade davranışları	Çalışan konuşma davranışlarının tüm formlarını kapsayan bir ana terimdir. Kimin ve ne niyetle konuştuğuna yanıt olarak ortaya çıkan dürtünün doğasına göre farklılaşır.

Kaynak: Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009, 5-7.

Tablo 3.1. de örgütsel sesslilik ve sessizlik ile ilgili kavramlar; odak noktası, iletişim yönü, analiz seviyesi, durum ve olay ile özet tanımlar kapsamında sunulmuştur. Farklı dönemlerde ele alınarak araştırmalarda yer alan bu kavramlar sessizlik davranışının ne kadar geniş bir perspektife sahip olduğunun göstergesidir. Kavramların zaman çizelgesine göre sunulduğu bu tablo, sesslilik ve sessizlik kavramlarının sezgisel olarak gelişimini göstermekte, 1970'li yıllardan günümüze ne kapsamda ele alınarak incelediği hakkında bilgiler içermektedir.

3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖNEMİ

Rekabetçi bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerdeki sessizlik davranışı örgütsel değişim ve gelişme üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu nedenle, çalışanların kendi endişelerini, görüşlerini ve örgütleri hakkındaki görüşlerini dile getirmeleri hayati önem taşımaktadır. Küreselleşen iş ortamı, kültürel açıdan farklı uluslarda yenilikçi davranışı teşvik etmek isteyen çok uluslu birçok şirket barındırmaktadır. Özellikle bu şirketlerin amaçlarına ulaşması ve başarılı sonuç elde etmesi örgütsel sessizliğin tamamen ortadan kaldırılması veya olabildiğince azaltılması ile doğrudan ilişkilidir (Huang, Vliert ve Vegt, 2005).

Yöneticiler, rekabet ortamında daha iyi bir konumda olmak için çaba göstererek örgütün gelişmesi ve ilerlemesi odaklı faaliyetler gerçekleştirmeye çalışır. Değişim ve

gelişim hedefli çabalar sonucunda amaçlara bir adım daha yaklaşır (Acuff, Spillane ve Wolfgang, 2017). Zorlu ve sert rekabet koşullarında hayatta kalmaya çalışan örgütler, sadece yöneticilerin kontrolü ile işleyen bir mekanizma değildir. Yöneticiler, sorunların tespit edilmesinde ve çözümünde yetersiz kalabilir. Fikirlerin açıkça ifade edilmesini desteklemediği ve farklı bakış açılarına önem vermediği için, örgüt yararına olacak birçok fırsat fark edilmeden yitirilebilir. Bu durumlarda çalışanların fırsatları fark eden bakış açıları veya sorunun çözümüne yönelik fikir ve görüşleri, beklenmeyen durumların oluşmasına engel olarak örgüte yarar sağlayabilir (Taşkıran, 2011). İlerlemenin vazgeçilmez bir parçası olan ve işletmenin önemli bir unsuru olan çalışanların, görev yaptıkları örgüt ile ilgili sessiz kalmamaları ve fikirlerini açıkça söylemeleri çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanlar, genellikle bulundukları örgüt içinde farklı durum ve sorunlarla ilgili olarak konuşup konuşmama arasında bir seçim yapmak durumundadır. Çalışanların bu kapsamda vereceği karar, sadece çalışana bağlı etkenler sonucunda ortaya çıkmaz. Örgüt içinde sessiz kalma durumu çalışanın yapısına bağlı olarak gelişebildiği gibi örgütsel yapı ve yöneticilerden etkilene sonucunda da gelişebilir. Çalışanlar sessizlik davranışı sergilediklerinde örgütsel öğrenme dinamikleri işlemediğinden sorunlar ortaya çıkmadan fark edilememektedir (Morrison ve Milliken, 2003). Ortaya çıkan sorunlar, hem örgütün gelişimini hem de çalışanın bireysel performansını olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına uygun bir ortamın oluşması, sessiz kalma davranışı sergileyen kişinin çıkarlarına ve beklentilerine cevap verse de, örgütsel boyutta büyük zararlara neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Terfi beklentileri için yanlış olarak kabul edilen durumlara karşı sessiz kalınması ilerde sessiz kalan kişinin yükselmesi ile daha karmaşık bir hal alabilmektedir. Terfi elde edildiğinde sessiz kalan kişi yanlış olarak gördüğü uygulamayı gerçekleştiren kişi olmak zorunda kalacaktır (Demir ve Demir, 2012). Bunu uygulamak bu kişi için kolay olmayacağından uygulama ve işleyişte problemler ortaya çıkacaktır. Yetkilendirilmiş kişi sessiz kalan kişi olduğundan sorunun ortadan kaldırılması daha zor olacaktır.

Çalışanlar, farklı inançlara, düşüncelere ve zevklere sahip bireylerdir. Sessizlik, çalışan bu durumla karşı karşıya gelmek istemediğinde ortaya çıkar. Örgütsel sessizlik, zamanla çalışanların arasındaki farklılıkları kaldırarak örgütteki herkesin tek tip çalışan

olmasına neden olur. Birbirinin benzeri olan çalışanların işlerinde ve yaptıkları işin kalitesinde herhangi bir farklılık olmaz. Örgütsel sessizliği göz ardı etmenin bir sonucu olan bu durum, işleyişte uygunluk sağlayabilir ancak çalışanların birer robottan farkı kalmaz (Kılıç vd., 2013). Bu da örgütün çalışandan etkin ve verimli yararlanmadığının bir göstergesidir. Çalışanların kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamaları örgütsel sessizlik tanımında vurgulanan bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır (Özgan ve Külekçi, 2012).

Örgütsel sessizlik, çalışanın düşüncelerinin değerli olmadığını çalışana hissettirir. Çalışana, yaptığı iş üzerinde kontrolünün bulunmadığı mesajı vererek çalışanın içsel motivasyonunu düşürür (Gürdoğan ve Atak, 2016). Örgütsel sessizlik, çalışanların kayıtsız olmalarına neden olur. Kayıtsız çalışanlar, mesleklerine, işverenlerine ve yaptıkları işlerin kalitesine karşı ilgisiz çalışanlardır. Çalışanlar, sessiz kalma davranışının sorumlusu olarak örgütü ve yönetimi suçlamakta ve bu yüzden pasifleşmeye eğilimli olmaktadır (Kahya, 2013). Kayıtsız çalışanların olduğu bir örgütte mal ve hizmetlerdeki kalite düzeyini arttırmak mümkün olmamakta hatta mevcut kalitede düşüş yaşanmaktadır.

Örgütsel sessizlik çalışanlar arasında hoşnutsuzluğa ve memnuniyetsizliğe neden olur. Bu durum etkinliğin düşmesi ve iletişimin kopması gibi olumsuz durumlarla sonuçlanan, çalışanlar arasında çatışmalar ve anlaşmazlıklar doğurabilir. Sessizlik, çalışanların örgüte ilgisizliğini gösteren ve örgütteki işleyişin veya alınan kararların yanlışlığının mevcut durumda açıklanamayacağı algısı oluştuğunun göstergesidir. Çalışanın bu düşüncesi, iletişimin bozulması, çalışan devir hızının artışı, örgütün genel işleyişinin bozulması ve benzeri arzu edilmeyen durumlar ile sonuçlanabilir. Bu durumun çalışanlarda, sağlık problemleri, depresyon, alkol bağımlılığı gibi olumsuz etkiler yaratması da söz konusudur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012).

3.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI

Başkalarının görüşlerine uyma, kendini koruma, görüş ve düşüncesini ifade etmenin hiçbir değişiklik yaratmayacağını düşünme ve başkalarını düşünerek hareket etme gibi nedenlerle örgütsel sessizlik davranışı ortaya çıkabilir. Beklentilerdeki ve algıdaki farklılıklardan dolayı ortaya çıkan bu durum farklı boyut ve sınıflandırmalar kapsamında ele alınabilecek bir konudur. Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür de

incelendiğinde, örgütsel sessizlik türleri için farklı sınıflandırmalar yapıldığını görmek mümkündür.

Bruneau, (1973: 17) örgütsel sessizliği, psikodilsel sessizlik, etkileşimli sessizlik ve sosyokültürel sessizlik şeklinde üç boyutta ele almıştır. "Hızlı zamanlı sessizlik" ve "yavaş zamanlı sessizlik" şeklinde iki ana türü olan psikodilsel sessizlik, konuşma anında ortaya çıkan, psikolojik temelli bir sessizlik türüdür. Etkileşimli sessizlik, karşıdakinin dikkatini çekmek veya karşıdakini etkilemek için gerçekleştirilen stratejik ve kasti bir sessizliktir. Sosyokültürel sessizlik ise, örgüt içinde ortaya çıkan sessizliği ifade etmektedir.

Sobkowiak, (1997) örgütsel sessizliği, akustik sessizlik ve pragmatik sessizlik olmak üzere iki boyutta sınıflandırmıştır. Sobkowiak'a göre akustik sessizlik, fiziksel olarak ses dalgalarının yokluğunu ifade ederken; pragmatik sessizlik ise, stratejik amaçlara veya fayda sağlama durumuna göre gerçekleştirilen sessizliktir. İnsanların konuştuklarında tehlike algılamaları ve gönüllü olarak konuşmayı durdurmaları pragmatik sessizliğe örnek bir durumdur. (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

McGowan, (2003: 3) örgütsel sessizliği; mutlak, revizyoncu ve seçici sessizlik şeklinde üç boyutta ele almıştır. Mutlak sessizlik, örgüt üyeleri tarafından duygusal ve kaynak talepleri kapsamında dikkat edilerek sessiz kalma davranışında bulunulmasıdır. Revizyoncu sessizlik, örgütsel kimlikleri korumak ve farklılıkları ortadan kaldırmak için gerçekleştirilen sessiz kalma davranışını ifade eder. Seçici sessizlik, örgütsel utanç verici konular hakkında sessiz kalarak iyimser faaliyetleri içeren etkinlikler hakkında konuşmak olarak tanımlanmaktadır.

Brinsfield, (2013: 681) örgütsel sessizliği; bilgileri isteyerek vermeme veya tahrip etme şeklindeki "sıra dışı sessizlik", genel ilişkilere zarar vereceği korkusuyla gerçekleştirilen "ilişkisel sessizlik", korkulardan dolayı gerçekleştirilen "savunmacı sessizlik", kendine güvensizlik doğrultusunda gerçekleşen "çekingen sessizlik", konuşmanın durumu etkilemeyeceği inancı ile gerçekleştirilen "etkisiz sessizlik" ve fikirlere katılmamayı ve aynı görüşte olmamayı ifade eden "ayrılma sessizliği" şeklinde altı boyutta ele almaktadır.

Pinder ve Harlos, (2001: 362) örgütsel sessizliği, farklı duyguların etkisiyle ortaya çıkan ikili bir sınıflandırma ile ele alarak incelemiştir. Yazarlara göre çalışan sessizliği,

sonucu düzeltme ümidinin kaybolması ve fikirleri dile getirmenin boşuna olduğunun düşünülmesi durumunda, alınan kararlara razı olunmasını ifade eden "razı olma sessizliği" ve fikirleri dile getirmenin sonuçlarıyla ilgili olarak kişisel korku yaşanması yüzünden ortaya çıkan "kendini koruma sessizliği" şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır.

Dyne, Ang ve Botero, (2003: 1362) yönetim ve iletişim literatüründen yararlanarak, Pinder ve Harlos (2001) tarafından ortaya atılan boyutlara yeni bir boyut eklemiştir. Yazarlara göre örgütsel sessizlik, kabullenici, korunmacı ve koruyucu şeklindeki üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada örgütsel sessizlik bu boyutları ile ele alınarak sessizlik davranışı incelenmektedir.

3.3.1. Kabullenici Sessizlik

Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasından yola çıkarak geliştirilen kabullenici sessizlik (Acquiescent Silence) literatürde uysal sessizlik, kabul edilmiş sessizlik ve razı olma sessizliği şeklinde çeşitli kavramlarla ifade edilmektedir (Şehitoğlu, 2010; Çakıcı 2007, Kahya, 2013). Ancak bu boyutların ifade ettiği görüşün aynı olduğu görülmektedir. Sessizliğin düşünce, bilgi ve fikirlerin gizlenmesi boyutu bu çalışmada kabullenici sessizlik olarak kullanılmaktadır.

Sessizlik, çoğu insan tarafından iletişim kurulmaması olarak ifade edilir. Sadece sesin olmaması sessizliği yeterince açıklayan bir ifade değildir. Bir konu ile ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamış olmak sessizliğin bir boyutu olan kabullenici sessizliği ifade etmektedir. Genel anlamda ifade etmek gerekirse kabullenici sessizlik, çalışanın konu ile ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri olmasına karşın bu fikirleri ifade etmemeyi seçmesidir. Böylece mevcut durumu savunanlara boyun eğerek, onaylama ya da pasif olarak kabullenme şeklinde davranışlar sergilenmesidir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kabullenici sessizlik içerisinde olan çalışanlar, mevcut durumu değiştirmeye çalışmak için çabalamaya isteksiz bir durumdadır ve mevcut durumu kabullendiklerini sessiz kalarak gösterirler (Güllüce ve Erkilic, 2016).

Çalışanlar, konuşsa bile herhangi bir farklılık oluşmayacağına olan inanç ve düşünceleri nedeniyle kabullenici sessizlik davranışı gösterirler. Bu yüzden kabullenici sessizlik davranışı korku, öfke ve umutsuzluk duyguları içermektedir. Sessiz kalınmadığı takdirde ortaya olumsuz durumlar çıkacağı inancı yüzünden bu tür duygular

daha da artmaktadır. Çalışanların bu tür duygular beslemesi örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Taşkiran, 2011). Bireyler sessiz kalma veya konuşma kararını, konuşarak elde edebilecekleri faydalar ile konuşmanın olası bedelini karşılaştırarak verirler. Kabullenici sessizlik, konuşmanın bedelinin konuşmanın getireceği faydadan daha fazla olduğu durumlarda gerçekleşir (Çakıcı, 2007).

Kabullenici sessizlik, uysal ve benimseyici davranışların desteklendiği, muhalefetin bastırıldığı ve üst düzey yönetimin düşüncelerinin geçerliliğinin kabul edildiği bir ortam gerektirir. Bu ortam, konuşmaya, katılmaya veya durumu değiştirmeye çabalamayan, iyileştirme umudunu yitirmiş çalışanlar gerektirir (Knoll ve Dick, 2012). Bu ortama uymayan çalışanlar cezalandırıldığı için ya da isteyerek veya istemeyerek işten ayrıldığı için katılımın olmadığı ve dikta bir yönetimin gerçekleştirildiği bir örgüt yapısı ortaya çıkar.

Kabullenici sessizlik, örgütün çalışanın algısında fikirlerin önemsenmediği ve fikir sunmanın gereksiz olduğu bir topluluk olarak yer ettiğinin göstergesidir. Kabullenici sessizlik kavramı ile öğrenilmiş çaresizlik kavramı arasında güçlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Taşkiran, 2011). Geçmişteki deneyimlerinde, ne yaparsa yapsın çevrelerini ve mevcut durumu değiştiremediğini ve kontrol edemediğini gören çalışanlar, örgütleriyle veya işleriyle ilgili sorunlara ve konulara ilgisizleşmektedir.

3.3.2. Korunmacı Sessizlik

Örgütsel sessizliğin ana nedenlerinden biri, korkunun kişisel duyguları etkilemesidir (Morrison ve Milliken, 2000). Korunmacı sessizlik, bir konu hakkındaki fikirlerin, bilgilerin veya düşüncelerin korkuya dayalı nedenlerle ifade dilmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Korunmacı sessizlik, kendini dış tehditlerden korumak için tasarlanmış, kasıtlı ve proaktif davranışlar olarak karşımıza çıkar. Korunmacı sessizlik, kişisel bir strateji olarak düşünce, bilgi veya fikirlere sahip olunduğunu ancak bu görüşlerin bilerek ve isteyerek ifade edilmediği sessizlik durumlarını kapsar (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Korunmacı sessizlik, kabullenici sessizliğe göre daha proaktif bir yapıdadır. Farkında olmayı ve alternatifler geliştirerek karar vermeyi gerektirir. Korunmacı

sessizliği temelinde değişiklik önerisi yapmanın doğuracağı sonuçlardan korkma ve konuşmaktan bilerek ve isteyerek vazgeçmek vardır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kabullenici sessizlikte, çalışan itaat ettiğini ve alınan kararlara saygılı olduğunu belirterek sessizliği onaylama ve kabullenme göstergesi olarak gerçekleştirir. Korunmacı sessizlikte, çalışan alınan kararların yanlış olduğunu düşünebilir ve daha iyi fikirlere sahiptir ancak tepki almaktan çekindiği için sessiz kalır. Kabullenici sessizlik gösteren çalışana göre daha gönülsüz ve asi bir tutuma sahiptir.

Korunmacı sessizlik, gönüllü bir şekilde gerçekleştirilir, bilinçli olarak sessiz kalınır, mevcut durum daha az kabul edilir ve çalışanda yüksek stres, umutsuzluk ve depresyona neden olur. Kabullenici sessizlikte gönüllülüğten çok gereklilik söz konusudur, yüksek düzeyde kabullenme içerir, ses çıkarma eğilimi oldukça düşüktür ve razı olma ile boyun eğme duyguları daha baskındır (Taşkıran, 2011). Korunmacı sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar, alternatiflerin farkında olmasına karşın seslilik eğilimindedir. Çünkü sessizlik çalışan tarafından verilecek anlık bir karar değildir (Ballı ve Çakıcı, 2016). Kabullenici sessizlikte çalışanın seslilik eğilimi oldukça düşüktür ve bunun aksi için çaba sarf edilmez.

3.3.3. Koruyucu Sessizlik

Kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutları, Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından oluşturulan çalışmalardan faydalanarak Dyne, Ang ve Botero, (2003) tarafından geliştirilmiş sessizlik boyutlarıdır. Koruyucu sessizlik boyutu ise bu boyutlara ek olarak ilk kez Dyne, Ang ve Botero, (2003) tarafından ortaya atılan bir sessizlik boyutudur.

Korunmacı sessizlik, fedakârlık ya da işbirlikçi nedenlerle fikir bilgi ve görüşlerin sakınılmasını ifade eder. Korunmacı sessizlik, çalışanların örgütün ve diğer çalışanların çıkarlarını işbirlikçi nedenlerle düşünerek, herhangi bir durum hakkındaki düşünce, fikir, bilgi ve görüşleri ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Korunmacı sessizlik gibi korunmacı sessizlikte de alternatiflerin düşünülmesi ve farkında olma durumu vardır. Bu kapsamda fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektiren, bilinçli bir karar alma davranışı sergilenmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Korunmacı sessizlik davranışı, başkalarını korumak için yapılan, önceden düşünölmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır.

Korunmacı sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan diğerlerini düşünme davranışı ile ilişkilidir. Diğerlerini düşünme, örgütsel vatandaşlık literatüründe, örgütte işle ilgili ortaya çıkan sorunlarda diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmak şeklinde ifade edilmektedir. Korunmacı sessizlik karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelen özgecilik davranışı ile de yakından ilişkili bir kavramdır. Korunmacı sessizlik, temel olarak örgüte ve çalışma arkadaşlarının faydasına olacak şekilde sessiz kalma davranışı seçilmesidir (Taşkıran, 2011).

Genel olarak örgütsel sessizlik boyutlarını şu şekilde değerlendirmek mümkündür. Çalışanın boyun eğme ve kabullenme duygularını içeren kabullenici sessizliğin temelinde, konuşmanın örgütte katma değer yaratmayacağına düşünülmesi ve mevcut kararların benimsenmesi gerekliliğini kabul etmek vardır. Çalışanın korku ve çekingenlik duygularını içeren korunmacı sessizlik davranışının temelinde, mevcut görüşlerin yetersiz veya yanlış olduğu düşüncesi vardır. Ancak fikirler ifade edilirse tepki gösterilme durumu vardır. Çalışanın, örgüt ve çalışma arkadaşlarının çıkarlarını korumak için iyi niyetli duygular beslemesini ifade eden koruyucu sessizlik davranışının temelinde ise, bilgileri gizlemek ya da örgüt ve çalışanlar zarar görmesin diye düşünceleri belirtmemesi durumu vardır.

3.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Örgütsel sessizlik davranışı bireyin duygu ve düşünceleri ile dış etkiler sonucunda gelişen bir davranıştır. Bu yüzden örgütsel sessizlik davranışına neden olan birçok faktör vardır. Sessizlik literatürü genel olarak incelendiğinde örgütsel sessizlik nedenlerinin bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler olmak üzere üç başlık kapsamında ele alındığı görülmektedir (Taşkıran, 2011; Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000; Kahya, 2013; Ballı ve Çakıcı, 2016; Özgan ve Külekçi, 2012; Çetin Gürkan ve Yumuk Günay, 2014).

3.4.1. Bireysel Faktörler

Sessizlik davranışı, konulara ve bireylerin özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerinde cinsiyet, yaş, eğitim

ve deneyim gibi birçok değişkenden söz etmek mümkündür. Yaş ılerledikçe çalışanların uyum düzeyi yükselmektedir. Toplumda ataerkil toplumsal yapı ve gücün kadınlardan çok erkeklerde olması gibi nedenlerle kadınların sessizlik davranışı tercihleri daha yüksektir. Eğitimin, dış dünyayla bağlantı kurmayı kolaylaştıran ve bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren özellikleri nedeniyle, eğitim seviyesi yüksek kişilerin daha az sessizlik davranışı sergilediklerini söylemek mümkündür. İş yaşamındaki ve örgütteki çalışma süresinin de çalışanın sessizlik davranışında etkili olduğu belirtilmektedir (Taşkıran, 2011).

Çalışanları, fikir, görüş, öneri, eleştirileri ya da hoşnutsuzluklarını ifade etmemeye yönelten birçok bireysel neden bulunmaktadır. Literatürde en çok üzerinde durulan bireysel nedenler şu şekilde sıralanmaktadır;

3.4.1.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

Çalışanların yöneticilere göre geri plana itilmesi, idari ayrıcalıklar, politikaların zarar görmesi ve otoritenin zedelenmesi endişesi, çalışanların politik ve teknik konularda konuşmalarının engellenmesine neden olmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu, çalışanların karşıt söylemlerine gerek olmadığına inanmakta ve örgütsel problemlerin açık bir biçimde dile getirilmesini hoş karşılamamaktadır. Bu duruma maruz kalan çalışanlar, seslerini çıkardıkları için yöneticilerinden olumsuz tepkiler alacaklarına ve seslerini çıkarmanın örgüt için hiçbir fark yaratmayacağına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt yöneticilerine karşı çalışanların algıladığı güven eksikliği, yöneticilerin çalışanları yalnızca kendi menfaatlerini düşünen bireyler olarak görmeleri, en iyisinin yöneticiler tarafından bilinebileceği inancı gibi düşünceler yöneticilerin, çalışanlara karşı ön yargılı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Kahya, 2013). Bu durum, çalışanın yönetime olan güvenini sarsmakta ve sessizlik davranışı sergilemesine yol açmaktadır.

3.4.1.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Çalışanların sessizlik davranışı sergilemesinin bir diğer nedeni çalışanın korkularıdır. Çalışanlar zayıf destek algıladıklarında izole edilme korkusu yaşarlar. Bu

durumun getireceği sosyal dışlanma ya da cezalandırılma korkusu, çalışanın yönetici ile olan ilişkilerini iyi tutmasına dolayısıyla yönetimi rahatsız edecek düşünceleri ve fikirleri ifade etmemesine neden olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Çalışanların yönetimi veya diğer çalışanları rahatsız edecek düşünceleri, çalışanların dışlanma korkusunun yanında işlerini kaybetme korkusu ile karşı karşıya kalmasına da yol açmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini açıklamasının yaratacağı bu olası durumlar çalışan tarafından risk olarak görülmektedir. Çalışanlar bu nedenle sessizlik davranışı sergilemektedirler.

Konuşmanın çalışanın terfi edilmesine engel olması ve problem çıkaran kişi olarak görülmesine neden olması, çalışanın sessiz kalmasına neden olmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Çalışanın sessiz kalmaması, dışlanma ve işten çıkarılma korkusu yaşamasının yanı sıra, çalışana olan güven ve saygının azalmasına da neden olmaktadır. Çalışan, örgütte destek bulamadığı için işbirliği uygulamalarından uzaklaşmak durumunda kalır. Terfi alma ihtimali azalır ve örgüt içindeki kariyer planları zarar görür. İzole edilmesi, örgütte yapacağı olası hataların duyulmasını ve yönetime ulaşmasını hızlandırır (Şehitoğlu, 2010). Dolayısı ile çalışanın işlerini verimli ve etkin bir şekilde yapması zorlaşır.

3.4.1.3. Dışlanma

Dışlama davranışı, aynı görüşte olan diğer çalışanların gruba olan bağlılıklarını güçlendirmek, grubun savunduğu görüşlerin dışındaki görüşleri dile getiren çalışanları ayrılmak zorunda bırakmak ya da diğer çalışan davranışlarını grup eğilimi yönünde değiştirmek gibi amaçlarla yapılabilmektedir. Özellikle çalışanların, muhbir olarak algıladıkları kişilere karşı bir misilleme aracı olarak dışlama davranışını kullanabildikleri birçok araştırma sonucunda ortaya koyulmuştur (Kahya, 2013).

3.4.1.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Çalışanlar, başka bir çalışanla ilgili bir olumsuz bir durum hakkında konuştuğunda ve insanlar arasındaki ilişki zarar gördüğünde diğer çalışanlar ile ilişkilerinin bozulmasından endişe duyabilir (Güllüce ve Erkölcü, 2016). Ya da çalışanlar, işletmenin işleyişinin zayıf yönlerini görüp, sorunları düzeltmek için fikir ve

düşüncelerini paylaşmak istediğinde, diğerleri bu fikir ve düşüncelerden rahatsız olup, korumacı bir yapıya bürünebilirler. Bu durumda çalışan, diğerlerini incitmemeye ve memnun etmeye çalışan bir çaba içine girerek, olumsuz durumları sırf ilişkileri bozulmasın diye ifade etmekten kaçınır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Böylece mesai arkadaşlarını korumak ve sosyal ilişkilerin zarar görmemesi için sessizlik davranışı tercih edilir.

3.4.1.5. Geçmiş

Çalışanlar, kötü deneyimler veya daha önce yaşadığı olumsuz olaylar nedeniyle sessizlik davranışı sergileyebilirler. Bununla birlikte çalışanlar çalıştığı diğer arkadaşlarının deneyimlerini gözlemleyerek de sessiz kalmayı seçebilir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Çalışanlar, ders aldıkları bu geçmiş deneyimlere göre, sessizlik davranışının doğru olacağına ve sessiz kalmadıkları takdirde zarar görecekleri düşüncesine girerek sessiz kalabilirler.

3.4.1.6. Kişilik Özellikleri

Çalışanların kendileri hakkında geliştirdikleri ve sürdürdükleri değerlendirmeleri ifade eden "kendine saygı", eylemlerin sonuçlarının yaptıklarıyla ilişkili olup olmadığına ilişkin düşünceleri ifade eden "kontrol odaklılık" ve iletişim kurma korkusunu ifade eden "iletişim kaygısı" gibi bireysel özellikleri de çalışanların sessizlik davranışını etkilemektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bunların yanında çalışanların öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, proaktif kişilik, kendini gözlemleme gibi kişisel özellikleri de, çalışanların tutum ve davranışlarında önemli rol oynamaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel sessizlik davranışı, çalışanların bireysel davranışlarının yanı sıra örgütsel nedenler ile de ortaya çıkabilir. Çalışanların örgüt içinde edindikleri tecrübeler, yönetim tarzı, örgüt normları, çalışılan ortam ve örgüt iklimi gibi etkenler de sessiz kalmaya neden olabilmektedir (Taşkıran, 2011). Bunun yanında örgütteki çalışanların kendi aralarında ya da yöneticiler ile çalışanlar arasında; yaş, cinsiyet, eğitim, ırk gibi

farklılıklar olması, örgütsel sessizlik davranışını etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanları, sessizlik davranışına yönelten birçok örgütsel nedenden söz etmek mümkündür. Literatürde en çok üzerinde durulan örgütsel nedenler şu şekilde sıralanmaktadır;

3.4.2.1. Örgütsel Kültür

Örgütün sahip olduğu kültür yapısı, çalışanların mevcut problemler ve sorunlar ile ilgili fikirlerini ifade etmelerini etkilemektedir. Bunun yanında örgüt kültürü; çalışanların ürünleri, süreçleri veya performansı iyileştirebilecek faydalı ve geliştirici fikirleri ifade etme durumunu da etkileyerek, çalışanların fikirlerini açıkça söylemelerini engelleyebilmektedir. Bu görüşlerin ifade edilmesine uygun bir kültürün olmadığı örgütlerde, çalışanlar patronların her zaman en iyiyi bildiklerine inanır ve bu şekilde davranırlar (Morrison ve Milliken, 2000). Katılımcı örgüt kültürü, çalışanların yeni fikirlerinin, önerilerinin ve hatta muhalif görüşlerinin örgütte ne ölçüde teşvik edildiğine dair toplu algıyı ifade eder. Katılımcı kültür, yapısal mekanizmaların yanı sıra, çalışanların örgütteki yöneticiler ve meslektaşlar ile sosyal etkileşimleri aracılığıyla da şekillenmektedir (Huang, Vliert ve Vegt, 2005)

3.4.2.2. Adaletsizlik Kültürü

Çalışanlar, örgüt içerisinde adaletsiz uygulamaların yoğun bir biçimde yaşandığı düşüncesine sahip olduklarında sessiz kalmayı tercih ederler. Adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlar ile adaletsiz davranış sergileyenler arasındaki güç mesafesi de, çalışanların sessiz kalma tercihlerini etkilemektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Sadece örgüt içinde gerçekleştirilen adaletsiz uygulamalar değil, örgütün adaleti uygulama ve önemseme düzeyi de çalışanların sessizlik davranışını etkilemektedir (Çetin Gürkan ve Yumuk Günay, 2014). Bu yüzden adaletsizliğin hakim olduğu düşüncesine sahip olan bir çalışan, adaletsizliğe maruz kalmasa da sessizlik davranışı sergileyebilir.

2.4.2.3. Sessizlik İklimi

Örgütlerde, çalışanların hissettiklerini ve bildiklerini söylemesine engel olan savunmacı davranış kalıpları ve güçlü normlar bulunmaktadır. Bu davranış kalıpları ve normlar, çalışanları sessiz kalmaya itmekte ve örgütte sessizlik iklimine neden olmaktadır. Çalışanların bildiklerini söylemedikleri, önemli olabilecek fikir ve görüşleri paylaşmadıkları veya düşüncelerini kendilerine sakladıkları bir örgütsel ortamda, sessizlik ikliminin hakim olduğunu söylemek mümkündür (Vakola ve Bouradas, 2005). Örgütte hakim olan sessizlik iklimi, örgütsel süreçler ile ilgili hatalı kararlar alınmasına, çalışanların güvenlerinin azalmasına, moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009). Sessizlik iklimi merkezileşmeye ve yukarıya doğru olan iletişim akışının azalmasına da neden olmaktadır.

2.4.2.4. Örgütsel İletişim

Açık ve etkin bir iletişim sisteminin olmadığı bir ortam, sessiz kalmaya neden olur ve sessizliği temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına katkı sağlar (Taşkıran, 2011). İletişimin güçlü ve etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak bir ortamın varlığı, örgüt içerisinde bir güven ortamının da oluşmasına katkı sunar. Güven ortamının hakim olduğu bir örgütte, örgütsel problemler ile ilgili farklı yaklaşımlar, değerler ve öneriler çalışanlar tarafından istekli ve bilinçli bir şekilde ifade edilebilir (Kahya, 2013).

Katılımcı, demokratik, adil, açık iletişime dayalı örgütsel ortam, tüm çalışanlarca ve hatta yöneticilerce arzu edilen bir durumdur. Ancak kabullenen bir sessizliğe bürünmek ve sessizliğe ses olacak kurtarıcılar beklemek birçok araştırma sonucunda genel davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Açıkça konuşmak bireye zarar verebilir ancak yararı tüm örgüte olacaktır. Örgütsel yarar elde etmek için, riski göze alan sessizlerin sesine ihtiyaç duyulmaktadır (Çakıcı, 2008: 131). Bunun farkında olan yöneticiler uygun bir iletişim ortamı sağlayarak çalışanların kendi aralarında konuştukları ancak yönetime karşı ifade edilmeyen düşünceleri öğrenebilir ve bu düşünceleri örgütün yararına çevirebilir.

2.4.3. Yönetmel Faktörler

Örgütsel sessizlik, bireysel davranışların ve örgütsel etkenlerin yanı sıra yöneticilerin tutum ve davranışlarının bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Belli bir konuda düşüncelerini iş arkadaşları ile paylaşan bir çalışan, konu hakkındaki düşüncelerini yöneticisi ile konuşmayabilir (Taşkiran, 2011). İnsanlar bir örgüt içinde yukarı doğru ilerledikçe, altındaki kişilerden farklı inanç ve değerler almaya başlamaktadır. Yöneticinin bu değerlerinin değişmesi fikir ve görüşlerinin de çalışanlarından farklı olmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin düşünceleri ve davranışlarının sessizliğe ne derece etki ettiği koşullara göre farklılık gösterse de birçok çalışmada bu etkinin varlığı ortaya koyulmuştur (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Çoğunluğun fikrine uyulmadığında, toplum bu bireyleri dışlayarak izole eder. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve diğer kişiler tarafından kabul görme ihtiyacı hisseder. Bireylerin karşı karşıya kaldıkları bu izolasyon korkusu, onların aynı fikirde olmasalar bile çoğunluğa katılmalarına neden olur. Eğer birey, çoğunluk ile aynı fikri savunmuyorsa ve fikrini destekleyenlerin azınlıkta olduğunu biliyorsa, fikir ve görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir (Çakıcı, 2007). Sessizlik sarmalı olarak ifade edilen bu durum, bireyin çoğunluktan ayrılmamak için yaptığını yönetici tarafından dışlanmamak için de uygulamasına neden olmaktadır. Örgütte düşünceleri ifade etme davranışı, kişilerin sorumluluğunda bulundukları yöneticilerin görüşleri ve tavırlarından etkilenecek şekilde şekillenmektedir.

Yöneticilerin inançları, yöneticilerin çalışanlarına karşı davranışlarını etkilemektedir. Yöneticilerin davranışları da, çalışanların davranışlarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Yöneticilerin, çalışanların sessizlik davranışı göstermesine neden olan birçok farklı davranışı mevcuttur (Şehitoğlu, 2010). Ancak bu inanç ve davranışlar arasında sessizliğe en çok; çalışanların yöneticilerden geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin örtük inanışları ve yöneticilerde oluşan çalışanların onların görevini suistimal edeceği endişesi gibi durumlar neden olmaktadır.

2.4.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Yöneticilerde alt düzey çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkusu vardır (Çetin Gürkan ve Yumuk Günay, 2014). Yöneticiler, olumsuz bir geri bildirim

aldıklarında ya görmezden gelmekte, ya da bu geri bildirimin güvenilirliğine saldırma eğilimindedirler. Çünkü yöneticinin olumsuz geri bildirim alması, yöneticinin kendini beceriksiz ve korumasız hissetmesine neden olmaktadır. Bu korkunun, yöneticiler arasında önemli bir durum olarak değerlendirildiği yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Çalışanların fikirlerinin yöneticiye olumsuz bildirimler olarak yansıtacağı düşüncesi, yöneticilerde çalışanları sessizlik davranışına sürükleyecek tavırlara neden olmaktadır.

2.4.3.2. Yöneticilerin Örtük İnançları

Çalışan sessizliğinin ardında yatan önemli faktörlerden biri, yöneticilerin çalışanlarına dair ön yargılı inançları ve yöneticiliğin doğasına işlemiş kalıp düşünce ve görüşlerdir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Yöneticilerin sahip olduğu; çalışanlara güvenilmez çalışanlar bencil ve çıkarıcıdır, en iyisini ben bilirim, çalışanların fikir ve düşünceleri birliği bozar gibi düşünceler çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olmaktadır. Burada önemli bir nokta da, yöneticilerin sahip olduğu bu düşünce ve davranışların, bilinçli olarak yapılan ya da belli bir nedeni veya dayanağı olan düşünce ve davranışlar olmamasıdır (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanlara güvenilmez, çalışanlar bencil ve çıkarıcıdır gibi düşünceler ile çalışanlar örgütün bir parçası olarak değil de muhalif konumundaki kişiler olarak görülmektedir. Çalışanlar, örgütün çıkarlarına hizmet etme konusunda yöneticiler nezdinde güvenilmez kişiler olarak değerlendirilmektedir (Şehitoğlu, 2010). Çalışana karşı bu duygular içinde olunması, çalışan tarafından hissedildiğinde çalışanlarda örgüte bağlılık azalmakta ve örgüt yararına olacak bilgi akışı durmaktadır.

Yöneticilerin sahip olduğu en iyisini ben bilirim düşüncesi yöneticiliğin verdiği kendini gerçekleştirme duygusunun özgüven şeklinde ortaya çıkışıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Yöneticilerin hiyerarşik olarak alt kademde yer alan çalışanlara istediği işi yaptırması ve bu çalışanları istediği şekilde yönetmesi, yöneticide o çalışanlardan çok daha yeterli ve yetenekli olduğu algısı yaratmaktadır. Bu da yöneticilerin, öneri ve fikirlere kapalı, özgüveni yüksek davranışlar sergileyerek sessizliğe neden olmasına yol açmaktadır.

Çalışanların fikir ve düşünceleri, birliği bozar şeklindeki tutumları, yöneticilerin endişelerinden kaynaklanmakta ve sessizliğe yol açmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Örgüt içerisinde birlik, düzen ve uzlaşma olması, yöneticiye göre örgütün sağlıklı olduğunun bir göstergesidir (Kahya, 2013). Bu düşüncedeki yöneticilere göre, örgüt içerisindeki uyuşmazlık ve muhalefet tehlikelidir, bu tip durumlardan uzak durulması gerekir.

3.4.3.3. İşgörenlerin Görevlerini Suistimal Edeceği Korkusu

Yönetimsel korkular ve inançlar pek çok açıdan sessizliğe katkıda bulunabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Örgütlerde, dolandırıcılık, hırsızlık ve sabotaj gibi haksızlıklara uğrama yaygın olarak görülmektedir. Yöneticiler, çalışanların bu suistimallerde bulunabileceği korkusu nedeniyle korunma psikolojisi ile davranışlar sergilemektedir. Bazı bireyler, suistimal sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan çok fazla etkilenmeyip, bu durum ile baş edebileceklerine inandıkları için ses çıkarmayı tercih ederken, bazı bireyler ise böylesi durumlar ile etkin bir biçimde baş edemeyecekleri korkusunu yaşayabilmektedirler (Kahya, 2013). Bu korku ve düşünceler, yönetimsel olarak çalışanın sessiz kalmasına neden olacak bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

Örgütlerde, çalışanların sessiz kalma kararı vermesi bazı teorilere dayandırılmaktadır. Literatürde en çok üzerinde durulan teoriler; fayda- maliyet analizi teorisi, beklenti teorisi, sessizlik sarmalı teorisi, kendini uyarılama teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.5.1. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi

Çalışanlar, bir konu hakkında ya da sorunla ilgili konuşmaya ya da sessiz kalmaya karar vereceği zaman konuşmanın kendisine getireceği faydayı ve bu durumun getireceği bedeli değerlendirir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışanlar genellikle sessiz kalmamanın bedelini direkt olarak, enerji ve zaman kaybı ile ödemektedirler. Bu kaybın yanında çalışanlar dolaylı olarak itibar kaybı, imaj kaybı, görüşüne karşı

çıkılanların misillemeye bulunma olasılığı, görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlık, muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar, terfi şansının zorlaşması ve işini kaybetme gibi bedeller ödemek zorunda kalabilmektedir (Çakır, 2007: 152).

Çalışanlar konuşmanın kendisine getireceği avantajları ve dezavantajları değerlendirerek iki durum arasında bir tercih yapmaktadır. Çalışanlar bu karşılaştırmayı kafalarında yaptıklarından bunu dışarıdan fark etmek mümkün değildir. Çalışanın fikirlerini ifade etmesi ve konuşmayı seçmesi isteniyorsa, konuşmanın bedellerinin en aza indirilmesi veya bu bedellerin tamamen ortadan kaldırılması gerekir (Çakıcı, 2010). Aksi halde çalışan sessizliğinin örgütteki nedeni anlaşılamayarak çalışan sessizliğinin temelleri sağlamlaştırılır.

3.5.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisine göre, bir davranışın beklenen sonuçlar getirip getirmeyeceği ve bu sonuçların bireyi tatmin edip tatmin etmeyeceği bireyin davranışı sergilemesine veya vazgeçmesine neden olur. Çalışan tarafından düşüncenin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, çalışanın sessizlik davranışını tercih etmemesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2007: 152). Bu teorini ana teması, bireylerin motive olmak için ne tür kararlar vereceğini ortaya çıkarmaktır. Bireyin alacağı bu kararlar bireyin motivasyonunu etkileyerek performansını değiştirmektedir (Topaloğlu, 2007).

1964 yılında Vroom tarafından ortaya atılan beklenti teorisinde üç temel öğe dikkat çekmektedir. Bunlar; bireyin, belirli bir çaba harcadığı zaman istediği sonucu elde edip edemeyeceği konusundaki inancı olarak tanımlanan "beklenti", bireyin, belirli bir gayret sarf etmesi sonucu elde edeceği ödüle dair arzusunu ifade eden "valans" ve bireyin, verilen görevi tamamlar tamamlamaz, vaat edilen kazancı alacağına olan inancını ifade eden "araçsallık" kavramlarıdır. Bu üç kavramın -1 ile +1 arasında değer alacağı ifade edilerek bu değerlerin çarpımının motivasyonu oluşturduğu ifade edilmektedir (Onaran, 1981). Bu değerlerden herhangi birinin sıfır olması, motivasyon değerinin de sıfır olmasına neden olacaktır.

Hayal kırıklığının tek bir nedeni vardır o da beklentilerin karşılanmaması. Çalışanlar herhangi bir durum ile ilgili geleceğe dair kafalarında hayaller tasarlar. Bu

hayallerin gerçekleşeceği umuduyla belirli davranışlar sergiler. Bu davranışların beklenen sonuçlar getirmediğine şahit olduklarında tatminsizlik yaşayarak hayal kırıklığına uğrar. Örgüt içinde fikirlerin dile getirilme kararı verilmeden önce bireyin bu fikirlere dair hayalleri oluşmaktadır. Hayal kırıklığı, çalışanın fikir ve görüşlerini ifade etmemesine yani örgütsel sessizlik davranışı sergilemesine neden olur.

Beklentiler çalışanların mutsuzluğuna neden olabildiği gibi sessizlik davranışına da neden olabilmektedir. Çalışan, sessiz kaldığında arzu ettiği bazı kazanımlar ya da çıkarlar elde edebileceğini düşünerek, bu yönde fırsatçı bir davranış sergileyebilir. Sessizlik literatüründe "fırsatçı sessizlik" olarak ifade edilen bu durum, bilginin ifade edilmeyerek elde tutulması ve bu bilgilerin fırsatçı amaçlar için kullanılmasını içermektedir. Bu durumda sessizlik davranışı, çalışanlara gücü elden bırakmamak, konumunu kaybetmemek ve ekstra iş yükünden sakınmak gibi avantajlar sağlamaktadır (Knoll ve Dick, 2012).

3.5.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik sarmalı teorisinin özünde, "bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışa iter" düşüncesi mevcuttur. Bu yüzden bireyler belirli sorunlar hakkında gerçeği bildikleri halde bu gerçeği ifade edemedikleri bir paradoks içine girerler (Bowen ve Blackmon, 2003). Yalnızlaşmaktan kaçınma eğiliminde olan ve diğer insanlar tarafından kabul görme ihtiyacı hisseden bireyler, dışlanmaktan çekinirler. Bu izole olma korkusu, insanların aynı fikirde olmasa bile çoğunluktan ayrılmamak için çoğunluğun benimsediği hâkim görüşü kabul etmesini gerektirir. Sosyal yaşantısında durumları değerlendiren bireyler, fikirlerini belirtmeden önce o fikrin desteklenme durumunu analiz eder (Çakıcı, 2007). Eğer çoğunluk ile aynı fikir benimsenmiyorsa ve bireyin düşüncesi hâkim olan görüşe aykırı ise dışlanma korkusu bireyin sessizleşmesine neden olur.

Sessizlik sarmalı fikir ifade edilmeden bu fikre verilecek desteğin veya tepkinin analiz edilmesini gerektirir. Fikrin genel görüşe aykırı olması veya çoğunluk tarafından tepki çekeceği düşüncesi bireyin bu sarmala girmesine neden olur. Grup desteğinin zayıf olması, insanların dışlanma tehlikesinin farkında olması ve dışlanmadan korkması, bu sarmalın devam etmesine neden olarak bireyin sessizliğini devam ettirmesini gerektirir (Willnat, Lee ve Detenber, 2002).

Sessizlik sarmalı, grup tartışmalarını, yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını ve fikir alışverişini engellemektedir. Örgütün yeniliklere açık olması ve gelişmesi için sessizlik sarmalının kırılması, yeni düşüncelerin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bu durum çalışanların değişimini ve gelişimini olumsuz etkileyerek ve örgütün devamlılığı için büyük bir sorun oluşturmaktadır. Sessizlik sarmalının hâkim olduğu bir ortamda çalışanlar örgütte kendisi gibi düşünenler olmadığı sürece, görüşüne destek bulamayacağı düşüncesiyle sessiz kalarak fikirlerini açıklamayacaktır (Willnat ve Blackmon, 2002).

3.5.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini uyarlama teorisi ilk kez 1974 yılındaki çalışması ile Snyder tarafından ortaya atılmıştır. Snyder'e göre bireyler sosyalleşme olgusu kapsamında topluma ve çevreye uyum gösterme eğilimi içerisine girmektedir. Bu eğilim kişinin, diğer kişi veya topluluklar ile olan ilişkilerine de yansımaktadır. Kendini uyarlama çabası içerisinde olan kişi, toplum içinde vermiş olduğu imajı değerlendirmekte ve bu imajı belli bir ölçüde düzenlemeye çalışmaktadır. Bu çaba kişinin kendini diğer kişi ya da topluma uyarlaması çalışmasıdır (Uçar, 2016: 72).

Kendini uyarlama teorisi; çalışanların çevre koşullarının durumuna göre davranışlarını belirlemesini ve bu davranışların uyumlu olması gerekliliğini ifade eder. Toplum içinde iyi bir imaj oluşturabilen, davranışlarını değiştirebilen ve değişimleri algılayarak ona göre hareket eden çalışanların kendini uyarlama düzeyleri yüksektir. Bu kişiler, içinde bulundukları durumu analiz eder, koşulların gerektirdiği kişi imajına girer ve sonra bürünmüş olduğu bu imajı davranışlarına rehber olarak kullanır. Toplumu önemsemeyen kendi düşünceleri ve değer yargıları doğrultusunda davranışlarını şekillendiren kişiler ise kendini uyarlama konusunda zayıf kişilerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Kişinin örgüte veya ortama uyum gösterme çabası olarak tanımlanan kendini uyarlama davranışı, benlik imajının kontrolü olarak da ifade edilmektedir. Kişiler arası ilişkilerde, karşı tarafının tepkilerine ve geribildirimlerine göre gerçekleştirilen benlik sunumu, belirli bir etki yaratma çabası içermektedir. Kişiler diğer insanları ve mevcut durumun özelliklerini değerlendirerek, benliklerini karşı tarafa kontrollü bir şekilde aktarmaya çalışırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Kontrollü bir şekilde ortaya koyulan

benlik, karşı tarafta kişiye kazanımlar sağlayacak bir imaj oluşturma çabasıyla gerçekleştirilir.

Kendini uyarlama teorisi, çalışan sessizliğinin anlaşılmasında önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır. Çalışanların sessizliği tercih etmeyerek açık iletişime geçme durumu ile kendini uyarlama davranışları etkileşim içinde olan davranışlardır (Premeaux ve Bedeian, 2003). Düşük düzeyde kendini uyarlama yetisine sahip çalışanlar için konuşma, kişinin kendi düşünce ve endişelerini dürüst bir şekilde ifade edebilmesi olarak ifade edilebilir. Ancak yüksek düzeyde kendini uyarlama yetisine sahip çalışanlar için konuşma, itibar kazanmayı sağlayacak bir araç olarak görülmektedir (Uçar, 2016). Kendini uyarlama yeteneği ve bilinci, kişinin konuşmaktan çekinerek sessizlik davranışı sergilemesine de neden olabilir.

3.6. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Turizm sektöründe, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır. Turizm işletmelerinin, amaçlarına ulaşmak için en önemli kaynağı insan olarak ifade edilmektedir (Güllüce ve Erkılıç, 2016). Turizm işletmelerinde çalışanların tutum ve davranışları, hizmet kalitesi, ziyaretçi memnuniyeti ve sadakati, işletme performansı ve rekabet üstünlüğü gibi konular açısından büyük önem taşır. Çalışanların tutum ve davranışları iyi yönetildiği takdirde, turizm işletmelerinde etkinlik ve verimlilik sağlanır (Akova, Kuşluvan ve Çifçi, 2015). Bu yüzden çalışan tutum ve davranışlarının örgütsel ortamda incelenerek değerlendirilmesi ve doğru şekilde yönetilmesi, örgütler için zorunlu bir gereksinim halini almıştır.

İşletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri insan unsurudur. Çünkü insan, işletme için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanan unsurdur. Özellikle turizm işletmelerinde beşeri ilişkilerin sağlam temellere dayandırılması ve çalışanların güdülenmesi, işlerin daha kolay ve daha etkin yapılmasını sağlamaktadır (Topaloğlu, 2007). İşletmelerin başarısında insan faktörünün öneminin anlaşılmasıyla birlikte, çalışanların motive edilerek, işletmeye bağlılıklarının sağlanması amaçlanmaktadır. Örgütsel sessizlik çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm sektörü çalışanlarına yönelik yapılan araştırmalarda, örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma ya da örgütsel sessizlik azaldıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğu ifade edilmektedir (Salha vd., 2016).

Kişiler, çalışma ortamında farklı şekillerde ve farklı nedenlerle sessizlik davranışı gösterebilmektedir. Sessizliğe yol açan nedenlerin ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi turizm işletmeleri ve çalışanlar için büyük önem ifade etmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 61). Çünkü turizm gibi insan faktörünün çok önemli olduğu bir sektörde, çalışanların davranışlarının işletmeye yansıyacak etkisi çok daha hissedilebilir seviyelerde olmaktadır. Ancak turizm sektöründeki işletmelerde, sezonluk hizmetlerin yoğunluğu, hizmetin sürekliliği, işgücünden en yüksek düzeyde yararlanmak istenilmesi gibi nedenlerle sessizlik önemsiz ve fazla dikkate alınmayan bir olgu olarak kalmaktadır (Çetin Gürkan ve Yumuk Günay, 2014).

Turizm işletmelerinde, müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insan faktörü önemli rol oynamaktadır. Yöneticiler, rekabet ortamında rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için çalışanlarına karşı farklı beklentiler içine girmektedir (Ballı ve Çakıcı, 2016). İşletmeler, örgüt çalışanlarının daha az hiyerarşiye dayalı bir çalışma ortamında girişimci tavırlar sergileyerek, müşteri memnuniyeti için yaratıcı fikirler üretmelerini beklemektedir. İşletmelerin bu beklentilerinin gerçekleşmesi, çalışanların bilgi, düşünce ve fikirleri diğer örgüt üyeleri ile paylaşmasına bağlıdır (Akova, Kuşluvan ve Çifçi, 2015). Çalışanların örgüt ile ilgili konularda sessiz kalmayarak düşüncelerini belirtmesi, çalışandan emek gücünün yanı sıra fikir gücünden faydalanması anlamına gelmektedir.

Turizm sektörü, iş gücü devir hızının yüksek olduğu bir sektördür. Turizm işletmeleri, organizasyona bağlı çalışanların işe alınmasında ve işyerinde tutulmasında büyük zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015: 102). Bu sektörde çalışanların mutsuzluk ve memnuniyetsizliği sık sık işyeri değiştirmeye neden olmaktadır. Bu durum, işletmenin belirli bir hizmet standardının veya kalitesinin yakalanması ve sürdürülmesine engel teşkil etmektedir. Bu nedenle, turizm işletmelerinin duygusal olarak işletmeye bağlı çalışanlara ihtiyacı vardır. Çünkü bu tür çalışanlar örgütün başarısı için çalışmaya daha yatkındır. Çalışanların sessizliği, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile ilişkili bir durumdur (Erenler, 2010: 174). Çalışan sessizliğinin düşük düzeyde olması, zorunlu bağlılığa sahip çalışanların örgütü içselleştirmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olmaktadır.

Turizm sektöründe çalışan performansı işletmenin amaçlarına ulaşmasında çok daha önemli bir yer tutmaktadır. Hem çalışanlar hem de yöneticiler, sessizliğin olmadığı

bir yerde yüksek motivasyon ve yüksek performansa sahiptir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Değişim için iyi fikirler sunan çalışanların sessizlik davranışı sergilemesine ortam oluşturmak, kötü performans sergileyen çalışanların sayısını çoğaltarak, fikir ve düşüncelerini ifade eden çalışanların cezalandırıldığı izlenimi oluşturmaktadır. Turizm sektöründe iyi performans gösteren çalışanların, sessiz kalmayarak açıkça konuşmalarını sağlaması bakımından en önemli etkiye sahip etkenlerden biri üstlerin davranışdır (Detert ve Burris, 2007). Çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilen, onları belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda motive eden liderler ile çalışan bireyler, karşılaştıkları sorun ve problemleri açıkça dile getirebilme rahatlığı hissetmektedir (Topaloğlu, 2007: 146). Bu yüzden örgütsel hiyerarşi ve üstlerin tavrı, turizm sektöründe çalışan sessizliği bakımından önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Turizm sektöründe çalışanlar, bireysel sessizlikten çok ilişkisel sessizlik tutumunda bulunmaktadır. Bu durumu azaltmak takım çalışmasının ve çalışma arkadaşları ile etkileşimin fazla olduğu turizm sektöründe çok daha önemli bir konudur (Taşkıran, 2011). Genel olarak turizm işletmelerinde çalışanlar düşük statüdeki pozisyonlarda işe başlatılmaktadırlar. Bu çalışanlar, iş başı eğitim uygulamaları ve daha deneyimli çalışanların bu kişileri yönlendirmesi ile deneyim kazanarak üst pozisyonlarda görev almaktadırlar. Dolayısıyla, alt pozisyonlarda görev alan ve ilerde kalifiye personel olması beklenen çalışan ya da bu çalışanı eğitmesi beklenen deneyimli kişiler, sessizlik davranışı sergilediğinde usta çırak eğitim metodu uygulanamayacaktır.

Turizm sektörü işletmeleri farklı kültürlerden, bölgelerden ve ülkelerden çalışanları bir araya getirmektedir. Bu durum, çalışanlar arasındaki farklılıkların daha fazla hissedildiği bir örgüt ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Farklı inanç, değer, tutum ve farklı kültürel kodlara sahip kişilerden oluşan turizm işletmelerinde, bu farklılıkların yanı sıra çalışma ortamındaki rekabetin getirdiği yüksek stres de, çalışanların dışlanma ve birbirine yabancılaşmasına neden olmaktadır (Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015: 102). Turizm sektöründe çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemesi bu durumun getireceği olumsuzlukları daha da arttıracaktır. Bu durumun işletmeye vereceği zararların en düşük düzeyde olmasını sağlamak, örgüt ortamındaki sessizlik ortamının en aza indirilmesine bağlıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİKÇİLİĞİN GÖRÜNMEYEN YÜZÜ, DEĞİŞİME DİRENÇ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: TRA1 VE TRB2 BÖLGESİ ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Geleceği görmenin en iyi yolu onu tasarlamaktır. Geleceği tasarlamak için, gelecekte daha etkin, daha verimli ve daha kullanışlı olacak ürün, hizmet ve süreçler geliştirmek gerekir. Bu niteliklerde ürün, hizmet veya süreçler geliştirerek bunu süreklilik içinde gerçekleştirdiğimiz takdirde yenilikçiliği de uygulamış oluruz. Geleceğe dair tahminler yapılırken genellikle günümüzde gerçekleştirilen yenilikçilik uygulamalarından faydalanılır. Aslında beklediğimiz gelecek, başarılı yenilikçilik uygulamalarının kendisidir. Geleceğe dönük yapılan tahminlerin büyük çoğunluğu, teknolojinin insanların işgücüne daha az ihtiyaç duyulacağı bir ortam oluşturacağı yönündedir. Bu durum da, insanların yaşam kalitesinin ve boş zamanının artacağı anlamına gelmekte, günümüzde büyük öneme sahip olan turizm hareketliliğinin gelecekte daha da önemli olacağını göstermektedir. Dünyanın en hızlı büyüyen ve en önde gelen sektörlerden biri olan turizm sektöründen gelecekte daha büyük kazançlar elde etmek için de başarılı bir şekilde yenilikçilik uygulamaları gerçekleştirmek gerekmektedir.

Turizm sektörünün en önemli özelliklerinden biri insan odaklı olmasıdır. Turizm sektöründe, tüketicilerin hizmetin üretildiği yere gelmesi gerekmektedir. İşletmelerde çalışan işgörenlerin işletmeye sağlayacağı katkılar bu nedenle çok daha kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerin başarısını ve müşteri algısındaki imajını büyük ölçüde çalışanlar ve davranışları belirler. Çünkü turizm sektöründe genellikle müşteriye çıktı şeklinde ulaşan ürün değil, davranış ve tavır şeklinde gösterilen hizmet pazarlanmaktadır. Yenilikçilik faaliyetleri kapsamında diğer sektörlerden daha önde olması gereken turizm işletmelerinde, yeniliklerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, büyük oranda çalışanların yenilikçiliğe yaklaşımına bağlıdır. Bu yüzden çalışanların değişime direnç

davranışları sergilemesi işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel oluşturmaktadır. Birçok değişim çabasının başarısızlıkla sonuçlanmasında çalışanların değişime direnç göstermesi etkili olmaktadır ancak bu çok fazla dikkate alınmayan bir konudur.

Çalışanların, işletme içerisinde kendilerini ifade etmeleri, kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinin bir göstergesidir. Çalışanların ifade ettiği görüşler bazen işletme için fırsatlar da oluşturmaktadır. Çalışanların sessiz kalması tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi hislerin göstergesi olabileceği gibi, mutsuzluğun, korkunun ve dışlanmışlık hissinin de göstergesi olabilir. Çalışanlar, etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalacaklarını düşünerek sessizlik davranışında bulunabilirler. Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve yenilikçiliğin başarısı için önemli bir engel olarak değerlendirilmektedir.

Gerek yerli gerekse yabancı literatürde işletmeler için zorunluluk olarak ifade edilen yenilikçiliğin, örgütsel sessizlik ve değişime direnç ile ilişkisini inceleyen çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi neticesinde çıkan sonuçlar doğrultusunda işletmelere, yöneticilere ve çalışanlara öneriler sunulmaktadır. Turizm kapsamında gelişmesi desteklenen ve turizm işletmelerinin başarı sağlamasının hem ülkemiz hem de Doğu Anadolu Bölgesi için önemli avantajlar sağlayacağı düşünülen iki bölgeyi kapsayan bu araştırmanın, işletmelerin daha etkin olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yenilikçiliğin çalışan davranışları ile ilişkisini ele alan bu çalışmanın, insan faktörünün ön planda olduğu turizm işletmeleri çalışanlarına yönelik olması, çalışmayı daha da önemli kılmaktadır.

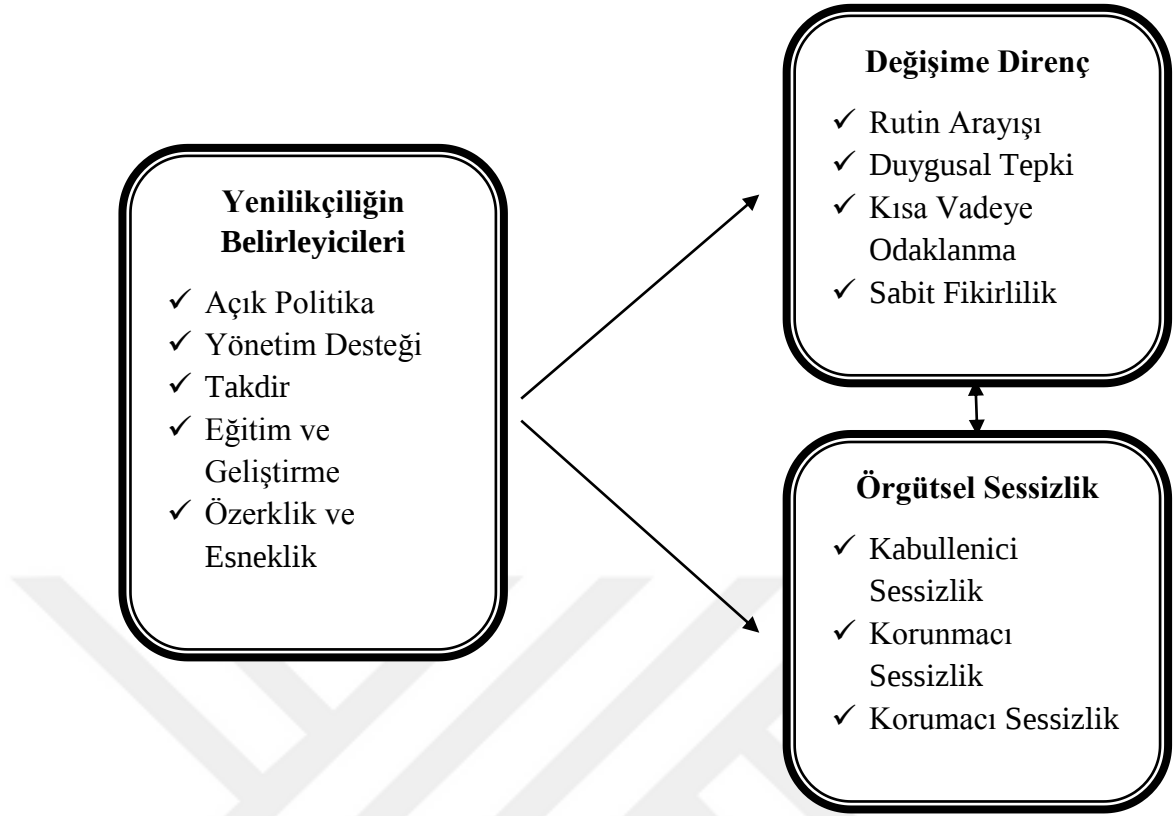
Araştırmanın temel amacı; TRA1 (Erzurum, Erzincan ve Bayburt) ve TRB2 (Bitlis, Hakkari, Muş, Van) bölgelerinde bulunan turizm işletme belgeli tesislerdeki çalışanların, örgütsel yenilikçiliklerini belirleyen faktörler ile değişime direnç ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda geliştirilen diğer alt amaçlar ise şunlardır:

- ✓ Çalışanların yenilikçilik davranışını belirleyen ve etkileyen faktörlerin, çalışan algısındaki uygulanma düzeyini ortaya koymak.
- ✓ Çalışanların, sessizlik davranışında bulunma düzeyini tespit etmek ve neden sessiz kaldıklarını belirlemek.

- ✓ Çalışanların, değişime direnç gösterip göstermediklerini tespit etmek ve değişime direnç gösterme nedenlerini belirlemek.
- ✓ Demografik değişkenler açısından çalışan algısındaki yenilikçiliğin belirleyicilerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.
- ✓ Demografik değişkenler açısından örgütsel sessizlik davranışı sergilenmesinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.
- ✓ Demografik değişkenler açısından değişime direnç davranışının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.
- ✓ Yenilikçiliğin belirleyicilerinin, örgütsel sessizlik ve değişime direnç davranışına istatistiksel olarak etki edip etmediğini belirlemek ve etki var ise mevcut etkinin şiddetini tespit etmek.
- ✓ Elde edilen bulgular doğrultusunda otel işletmelerine öneriler sunarak konuya duyarlılık oluşturmaya katkıda bulunmak.

4.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli, turizm işletmelerinde görev yapan çalışanların yenilikçiliğin belirleyicileri ile değişime direnç ve örgütsel sessizlik davranışı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak oluşturulmuştur. Araştırmanın temel amacı dikkate alınarak hazırlanan araştırma modeli, Şekil 3.1. de gösterildiği şekilde oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda çıkan ilişkiler doğrultusunda, elde edilen ilişkilere ek olarak değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek amacıyla da analizler gerçekleştirilmiştir. Modele ek olarak, yenilikçiliğin belirleyicilerinin, değişime direncin ve örgütsel sessizlik davranışının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, maaş, işletmenin bulunduğu bölge gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında ele alınmıştır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda, hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

Hipotez 1 (H1): Çalışanların algıladıkları yenilikçiliğin belirleyicileri ile değişime direnç davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Açık politika ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Yönetim desteği ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Takdir ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Eğitim ve geliştirme ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Özerklik ve esneklik ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2 (H2): Çalışanların algıladıkları yenilikçiliğin belirleyicileri ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Açık politika ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Yönetim desteği ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Takdir ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Eğitim ve geliştirme ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2e: Özerklik ve esneklik ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3 (H3): Çalışanların değişime direnç davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Rutin arayışı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3b: Duygusal tepki ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3c: Kısa vadeye odaklanma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3d: Sabit fikirlilik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4 (H4): Çalışanların algıladıkları yenilikçiliğin belirleyicilerinin değişime direnç davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Açık politikanın değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Yönetim desteğinin değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4c: Takdirin değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4d: Eğitim ve geliştirmenin değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4e: Özerklik ve esnekliğin değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5 (H5): Çalışanların algıladıkları yenilikçiliğin belirleyicilerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5a: Açık politikanın örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5b: Yönetim desteğinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5c: Takdirin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5d: Eğitim ve geliştirmenin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5e: Özerklik ve esnekliğin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6 (H6): Çalışanların değişime direnç davranışının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6a: Rutin arayışının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6b: Duygusal tepkinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6c: Kısa vadeye odaklanmanın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6d: Sabit fikirliliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma hipotezlerine yönelik gerçekleştirilen ilişki testlerinin sonuçları doğrultusunda, değişkenlerin arasındaki etkiyi belirlemeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ayrıca yenilikçiliğin belirleyicilerinin alt boyutlarının (açık politika, yönetim desteği, takdir, eğitim ve geliştirme, özerklik ve esneklik), değişime direncin alt boyutlarının (rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeye odaklanma, sabit fikirlilik) ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının (kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik) demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık maaş, işletme türü, bölge, turizm sektörü deneyimi, mevcut işletmede çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediği, farklılık analizleri ile test edilmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, TRA1 ve TRB2 bölgesindeki turizm işletme belgeli tesislerin çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumunun yapmış olduğu sınıflandırmaya göre, TRA1 bölgesinde; Erzurum, Erzincan ve Bayburt, TRB2 bölgesinde; Bitlis, Muş, Hakkari ve Van illeri yer almaktadır. Tablo 4.1.'de TRA1 ve TRB2 bölgesindeki turizm işletme belgeli tesislere ait bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın evrenini oluşturan tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından, örnekleme alma yoluna gidilmiştir. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Araştırma kapsamına giren tesislerin büyük bir çoğunluğuna bizzat gidilerek araştırma hakkında bilgi verilmiş ve anket uygulanmak istendiği ifade edilmiştir. Araştırmacı tarafından gidilemeyen tesisler telefonla aranarak bilgilendirilmiş ve çalışanların araştırmaya dahil olması için izin istenmiştir. Tesislerden sağlanan geri dönüşler doğrultusunda, gidilebilen tesislere çalışan sayısına göre anket bırakılmış, gidilemeyen tesislerin yöneticilerine anket e-mail yoluyla ulaştırılmıştır.

Tesisler ile gerek yüz yüze, gerekse telefon aracılığı ile kurulan iletişim sonucunda, araştırma evreni tespit edilmeye çalışılmıştır. Alınan bilgiler doğrultusunda araştırma evreni 1192 olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmaların geçerliliği için, seçilen örneklem büyüklüğünün evreni temsil edecek büyüklükte olması gerekmektedir. Bu çalışmada evren büyüklüğü bilindiği için ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011). Hesaplanma sonucu örneklem büyüklüğünün en az 291 olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

$$n = Nt^2pq/d^2(N-1) + t^2pq$$

N : Hedef kitle sayısı,

n : Örneklem büyüklüğü

p : Oluş sıklığı

q : Olmayış sıklığı

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, “t” tablosundan bulunan teorik değer,

d : Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası.

Bazı tesisler çalışanların anketleri hemen doldurmasına olağan sağlarken, bazı tesisler ise anketlerin kendilerine teslim edilerek belli bir süre sonra geri alınması şartıyla, anket doldurmayı kabul etmiştir. Tesislerin önemli bir kısmı, anketlerin araştırmacı tarafından uygulanmasına izin vermediği gibi, anketlerin kendilerine bırakılarak daha ileri bir tarihte alınmasını da kabul etmemiştir.

Tablo 4.1. TRA1 ve TRB2 Bölgesindeki Güncel Turizm İşletme Belgeli Tesisler

Tesis Adı	İli	İlçesi	Tesis Türü	Tesis Sınıfı
Büyük Bayburt Otel	Bayburt	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Dinç Otel	Bitlis	Tatvan	Otel	3 yıldızlı
Özçavuşoğlu Otel	Bitlis	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Şark Mermer Otel	Bitlis	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Yeşilırmak Merit Otel	Bitlis	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Mostar Otel Tatvan	Bitlis	Tatvan	Otel	3 yıldızlı
Grand Yüksel Otel	Bitlis	Güroymak	Otel	3 yıldızlı
Tatvan Kardelen	Bitlis	Tatvan	Otel	3 yıldızlı
The Crater Hotel	Bitlis	Tatvan	Otel	4 yıldızlı
Taşar royal hotel	Bitlis	Tatvan	Otel	4 yıldızlı
Eriza Boutique Hotel	Erzincan	Merkez	Butik Otel	
Üzümlü Sefam Hotel	Erzincan	Üzümlü	Otel	2 yıldızlı
Esadaş Oteli	Erzincan	Refahiye	Otel	3 yıldızlı
Kılıç Otel	Erzincan	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Premium Meva	Erzincan	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Büyük Erzincan Oteli	Erzincan	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Konak Mazlum	Erzincan	Merkez	Otel	4 yıldızlı
Grand Simay Hotel	Erzincan	Merkez	Otel	4 yıldızlı
Hilton Garden Inn Erzincan	Erzincan	Merkez	Otel	4 yıldızlı
Bizim Ev Pansiyon	Erzincan	Kemah	Pansiyon	
Güzelyurt Lokantası	Erzurum	Merkez	Lokanta	1.sınıf
Koza Kafkas Otel	Erzurum	Aziziye	Otel	2 yıldızlı
Yükselen Otel Karayazı	Erzurum	Karayazı	Otel	2 yıldızlı
Büyük Akçay Oteli	Erzurum	Yakutiye	Otel	2 yıldızlı
Amiller	Erzurum	Merkez	Otel	2 yıldızlı
Eymen Otel	Erzurum	Oltu	Otel	3 yıldızlı
Erzurum Esadaş Otel	Erzurum	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Hotel Grand Hitit	Erzurum	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Polat Oteli	Erzurum	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Dilaver Otel	Erzurum	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Dedeman Skı Lodge	Erzurum	Merkez	Otel	4 yıldızlı
Palan Otel	Erzurum	Merkez	Otel	4 yıldızlı
Palandöken Dedeman Kayak Merkezi	Erzurum	Merkez	Otel	4 yıldızlı
Sway Hotels	Erzurum	Merkez	Otel	5 yıldızlı
Polat Erzurum Resort Hotel	Erzurum	Merkez	Otel	5 yıldızlı
Kadayıfçı Muammer Usta	Erzurum	Merkez	Özel Tesis	
Dönerci Hacıbabı	Erzurum	Merkez	Özel Tesis	
Kadayıfçı Muammer Usta	Erzurum	Yakutiye	Özel Tesis	
Ufuk Zafer	Hakkari	Yüksekova	Otel	2 yıldızlı
Oslo Oteli	Hakkari	Yüksekova	Otel	2 yıldızlı
Si-Bar Otel	Hakkari	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Şenler Oteli	Hakkari	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Özkan Apart Otel	Muş	Korkut	Müstakil Apart Otel	
Bulanık Otel	Muş	Bulanık	Otel	2 yıldızlı
Has Grand Otel	Muş	Hasköy	Otel	2 yıldızlı
Otel Yücesoy	Muş	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Otel Mir Saray	Muş	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Malazgirt Otel	Muş	Malazgirt	Otel	3 yıldızlı
Zümrüt Otel	Muş	Merkez	Otel	3 yıldızlı

Tablo 4.1. TRA1 ve TRB2 Bölgesindeki Güncel Turizm İşletme Belgeli Tesisler (Devamı)

Grand Deniz Tur Tesisleri	Van	Gevaş	Günübirlik Tesis	
Grand Çağ Otel	Van	Merkez	Otel	2 yıldızlı
Büyük Asur Oteli	Van	Merkez	Otel	2 yıldızlı
Mırava River Suites	Van	Çatak	Otel	3 yıldızlı
Özalp Grand Otel	Van	Özalp	Otel	3 yıldızlı
Asvan Otel	Van	Başkale	Otel	3 yıldızlı
Grand Hotel Van	Van	İpekyolu	Otel	3 yıldızlı
Yakut Hotel	Van	İpekyolu	Otel	3 yıldızlı
Akdamar Oteli	Van	Merkez	Otel	3 yıldızlı
Büyük Urartu Oteli	Van	Merkez	Otel	4 yıldızlı
Şahmaran Oteli	Van	Edremit	Otel	4 yıldızlı
Doubletree By Hilton Van	Van	Edremit	Otel	5 yıldızlı
Elite World Van	Van	Merkez	Otel	5 yıldızlı

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (<http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>)

Tablo 4.1. de araştırma evreninin oluşturan tesislerin isimleri, hangi illerde veya ilçelerde yer aldığı, tesis türü ve tesis sınıfı ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. Tesislerin bulunduğu illere bakıldığında çok düzensiz bir dağılım göze çarpmaktadır. Bundan dolayı tesislerin bulunduğu il veya ilçe bazında karşılaştırmaya oranla bölge bazında karşılaştırmının doğru olacağı düşünülmüştür. Bölge kapsamında bakıldığında TRA1 bölgesinde 29 tesis, TRB2 bölgesinde ise 33 tesis yer almaktadır. Tesis türlerine bakıldığında, büyük çoğunluğu otel işletmelerinin oluşturduğu görülmektedir. Bunların yanında müstakil apart otel, günübirlik tesis, lokanta, özel tesis ve pansiyon gibi tesislerin de araştırma evreninde yer aldığı görülmektedir. Tesis türlerinin sayılarındaki dengesizlik nedeniyle, tesisler 2 yıldızlı otel işletmeleri, 3 yıldızlı otel işletmeleri, 4 yıldızlı otel işletmeleri, 5 yıldızlı otel işletmeleri ve diğer işletmeler şeklinde sınıflandırılmıştır.

4.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma verileri anket formu yardımı ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket, konu ile ilgili önceden geliştirilmiş, uygulama alanı olarak çok fazla tercih edilen anketlerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada farklı araştırmalarda, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anketlerin kullanılması uygun bulunmuştur. Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılacak çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde katılımcıların; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık maaş, işletme türü, bölge, turizm sektörü deneyimi, mevcut işletmede çalışma süresi gibi özellikleri elde edilmeye çalışılmıştır. İşletme türü otel olan tesislerin yıldız sayısı da elde edilerek analizlerde kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yenilikçiliğin belirleyicileri ve etkileyicilerinin tespit edilmesi için Wong ve Pang (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yenilikçiliğin Belirleyicileri” ölçeği kullanılmıştır. Hong Kong’da beş yıldızlı otellerde görev yapan 288 üst düzey yönetici üzerinde uygulanan ve istatistiksel analizlerde 5 faktörlü yapıya sahip olduğu belirtilen bu ölçekte 15 soru yer almaktadır. Birçok araştırmada kullanılarak güvenilirlik ve geçerlilik sağladığı ifade edilen ölçekte açık politika, yönetim desteği, takdir, esneklik ve özerklik ile eğitim ve geliştirme faktörleri örgütsel yaratıcılığı etkileyen, belirleyen faktörler olarak ifade edilmektedir. Açık politika faktörü kapsamında, yönetimin çalışanlarla kurduğu iletişim, çalışanların bilgi edinmesine yaklaşım ve kültürel anlamda açık fikirli olunması değerlendirilmektedir. Yönetim desteği faktörü kapsamında, yönetimin çalışanların düşüncelerinden yararlanması, çalışanlara güvenme ve manevi destek verme dereceleri ifade edilmektedir. Takdir faktörü kapsamında, çalışanların somut olarak ödüllendirilmesi, başarılı çalışanların takdir edilmesi ve başarılı çalışanlara tanınan yükselme olanakları değerlendirilmektedir. Esneklik ve özerklik faktörü kapsamında yapılan hatalara gösterilen tolerans, yetkilendirme ve çalışanların fikirleri değerlendirilmektedir. Eğitim ve geliştirme faktörü kapsamında, çalışanların geliştirilmesi için sunulan fırsatlar ve sağlanan eğitim olanakları değerlendirilmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde Oreg’in (2003), bireylerin değişime karşı direnç düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirdiği "Değişime Direnç Ölçeği" kullanılmıştır. Dört faktörlü bir yapıda olan bu ölçekte 17 soru yer almaktadır. Oreg vd. (2008) tarafından, 17 ülkede toplam 4201 katılımcı üzerinde uygulanan bu ölçeğin uluslararası geçerlikte olduğu ifade edilmektedir. Oreg (2003), bireylerin değişime karşı direnç düzeylerini ölçmeyi amaçlayan çalışmasında, bu direncin nedenlerini rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeye odaklanma ve sabit fikirlilik şeklinde sıralamaktadır. Rutin arayışı faktöründe, kişilerin rutin olarak yaptığı davranışları benimsediği ve bu davranışları

nedeniyle yeniliklere karşı direnç gösterdiği ifade edilmektedir. Duygusal tepki faktöründe, değişimin kişiler üzerinde meydana getirdiği stres ve gerginlik dereceleri ifade edilmektedir. Kısa vadeye odaklanma faktöründe, değişimin getirdiği düzen değişikliğine ve yaratacağı rahatsızlığa odaklanması ve değişimin uzun vadede kazandıracaklarının göz ardı edilmesi ifade edilmektedir. Sabit fikirlilik faktöründe, kişinin değişime karşı esnek bir yapıya mı sahip olduğu yoksa değişime karşı ön yargılı ve değişim istemediği fikrine mi hakim olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Anketin dördüncü bölümünde, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Üç faktörlü bir yapıya sahip bu ölçekte, toplam 15 ifade bulunmaktadır. Çalışanlara yöneltilecek bu sorularla, sessiz kalıp kalmadıkları ve kalıyorlarsa hangi tür sessizlik davranışında bulundukları ile ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Ölçekte, kişilerin sessiz kalma davranışları, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik şeklinde üç faktör olarak ele alınmaktadır. Kabullenici sessizlik faktöründe; çalışanların, herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere razı olması sonucunda, söz konusu durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşleri kabul edip etmediğini tespit etmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Korunmacı sessizlik faktöründe çalışanların, herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendini koruma adına fikir, görüş ve düşüncelerini söyleyip söylemediğini tespit etmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Korumacı sessizlik faktöründe, çalışanların başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgütün ya da başka bireylerin yarar görmesi amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söyleyip söylemediğini tespit etmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümündeki ifadeler, 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir. Bu bölümdeki her bir ifade için, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde bir tercih listesi bulunmaktadır. Bu bölümlerde yer alan ölçeklerin Türkçe'ye çevirisi araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplamda dört bölümden oluşan anket formu Van'da bulunan bir otelin çalışanları üzerinde ön uygulamaya tabi tutulmuştur. 40 çalışan üzerinde gerçekleştirilen ön uygulama ile ankette yer alan soruların anlaşılabilirliği test edilmiştir. Çalışanlardan gelen geri bildirimler doğrultusunda ankete son hali

verilerek uygulama aşamasına geçilmiştir. Çalışanlardan gelen bir kaç öneri dışında önemli değişiklikler yapılmadığından ve veri toplamının zorluklarından dolayı ön değerlendirme anketleri asıl uygulamaya dahil edilmiştir. Ön uygulama sonucunda anketin geneline ait katsayısı 0,86 olarak bulunmuştur. Faktörler bazında Cronbach Alfa katsayılarına bakıldığında, tüm faktörlerin Cronbach Alfa katsayılarının 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, TRA1 ve TRB2 bölgesinde bulunan, turizm işletme belgeli tesislerin çalışanlarına yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın turizm işletme belgeli tesislere yönelik olması ve çalışanların kişisel algılamalarına dayanması, araştırmanın bir takım sınırlılıklar taşımasına yol açmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde ifade edilebilir:

- ✓ Araştırma, TRA1 ve TRB2 bölgelerindeki tesisleri kapsamaktadır. Bu kapsamda araştırma Bayburt, Erzurum, Erzincan, Bitlis, Hakkari, Van ve Muş illeri ile sınırlıdır.
- ✓ Araştırma, belirtilen illerdeki turizm işletme belgeli tesislerin çalışanlarına yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu bölgelerde yer alan diğer turizm tesisleri araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.
- ✓ Araştırma evrenini oluşturan tesislerin listesi çıkarılarak hepsi ile iletişime geçilmiştir. Birçok tesisin araştırma yapılmasına müsaade etmemesi ve bırakılan formların doldurulmaması nedeniyle araştırma, destek veren tesisler ve çalışanlar ile sınırlıdır.
- ✓ Araştırma formunda yenilikçiliğin belirleyicileri, örgütsel sessizlik ve değişime direnç ile ilgili toplamda 47 ifade yer almaktadır. Bu konularda elde edilen veriler bu ifadelere verilen yanıtlar ile sınırlıdır.
- ✓ Çalışanların zaman zaman verdikleri cevaplarda içten davranmaması, işletmenin olumlu yanlarını öne çıkarmak için yanlış beyanlarda bulunması ve bazı yöneticilerin çalışanların anket formunu doldurmasına müsaade etmemesi araştırmanın diğer sınırlılıkları olarak belirtilebilir.

4.2. BULGULAR VE YORUM

4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırma için veri toplamaya yönelik hazırlanan anket formunun ilk bölümünde, araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla bazı sorulara yer verilmiştir. Bu sorular katılımcıların cinsiyet, yaş, işletme türü, bölge, medeni durum, eğitim durumu, aylık maaş, turizm sektörü deneyimi ve işletmedeki çalışma süresini belirlemeye yönelik sorulardır. Bu sorulardan, turizm sektörü deneyimi ve mevcut işletmede çalışma süresi soruları çalışanlardan ay/yıl belirtilerek toplanmış, sonradan SPSS programı yardımı ile kategorilere uyarlanarak kullanılmıştır. Diğer sorular ise daha önce belirlenen gruplandırılmış kategoriler halinde elde edilmiştir. Günümüzde asgari ücret 1450 TL olmasına rağmen aylık maaş kategorisinde 1000 TL altında maaş alan çalışanlar da belirlenmiştir. Bu çalışanlar sigortasız çalıştırılma, kısmi zamanlı çalıştırılma veya stajyer olarak çalıştırılma nedenleri ile asgari ücretten daha düşük maaş almaktadır. Araştırma kapsamında veri elde edilen 416 katılımcıya ait demografik bilgiler, frekans analizinden yararlanılarak Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	269	64,7
Kadın	147	35,3
Yaş		
20 yaş altı	68	16,3
20-30	239	57,5
31-40	88	21,2
41 yaş üstü	21	5,0
İşletme Türü		
2 Yıldızlı Otel	18	4,3
3 Yıldızlı Otel	132	31,7
4 Yıldızlı Otel	125	30,0
5 Yıldızlı Otel	119	28,6
Diğer	22	5,3
Bölge		
TRA 1	106	25,5
TRB 2	310	74,5
Medeni Durum		
Evli	164	39,4
Bekar	252	60,6

	Frekans	Yüzde
Eğitim Durumu		
İlköğretim	57	13,7
Lise	147	35,3
Üniversite	189	45,4
Lisansüstü	23	5,5
Aylık Maaş		
1000 TL altı	77	18,5
1000-2000 TL	249	59,9
2001-3000 TL	54	13,0
3000 TL üstü	36	8,7
Turizm Sektörü Deneyimi		
1 yıldan az	130	31,3
1-3 yıl	125	30,0
4-6 yıl	104	25,0
7 yıldan fazla	57	13,7
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	203	48,8
1-3 yıl	147	35,3
4-6 yıl	48	11,5
7 yıldan fazla	18	4,3

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamında veri elde edilen toplam 416 çalışanın % 64,7’si (269 kişi) erkek, % 35,3’ü (147 kişi) kadındır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların % 16,3’ü (68 kişi) 20 yaşından küçük, % 57,5’i (239 kişi) 20 ile 30 yaş arasında, % 21,2’si (88 kişi) 31 ile 40 yaş arasında ve % 5’i de (21 kişi) 41 yaş üstü kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yarısından çoğu 20 ile 30 yaş arasındaki kişilerdir. Katılımcıların çalıştıkları işletme türü dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların % 4,3’ü (18 kişi) 2 yıldızlı otellerde, % 31,7’si (132 kişi) 3 yıldızlı otellerde, % 30’u (125 kişi) 4 yıldızlı otellerde, % 28,6’sı (119 kişi) 5 yıldızlı otellerde ve % 5,3’ü (22 kişi) otel dışındaki işletmelerde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu bir birine yakın oranlar ile 3 yıldızlı, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcıların işletmelerinin bulunduğu bölge dikkate alındığında, katılımcıların % 25,5’i (106 kişi) TRA1 bölgesindeki, % 74,5’i (310 kişi) TRB2 bölgesindeki işletmelerde görev yapmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu TRB2 bölgesindeki işletme çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcıların % 39,4’ü (164 kişi) evli iken, % 60,6’sı (252 kişi) bekardır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, katılımcıların % 13,7’si (57 kişi) ilköğretim, % 35, 'i (147 kişi) lise, % 45,4’ü (189 kişi) üniversite ve % 5,5’i (23 kişi) lisansüstü bir bölüm mezunudur. Katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların aylık maaşlarına bakıldığında, katılımcıların % 18,5’inin (77 kişi) 1000 TL den az, % 59,9’unun (249 kişi) 1000 TL ile 2000 TL arası, % 13’ünün (54 kişi) 2001 TL ile 3000 TL arası, % 8,6’sının (36 kişi) 3000 TL den daha fazla maaş aldığı görülmektedir. Katılımcıların % 31,3’ü (130 kişi) 1 yıldan az, % 30’u (125 kişi) 1 ile 3 yıl arası, % 25’i (104 kişi) 4 ile 6 yıl arası ve % 13,7’si (57 kişi) 7 yıldan fazla turizm deneyimine sahiptir. Katılımcıların büyük kısmı bir yıldan daha az turizm sektörü deneyimine sahip kişilerdir. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında ise, katılımcıların % 48,8’inin (104 kişi) 1 yıldan az, % 35,3’ünün (147 kişi) 1 ile 3 yıl arası, % 11,5’inin (48 kişi) 4 ile 6 yıl arası, % 4,3’ünün (18 kişi) 7 yıldan uzun süredir mevcut işletmede çalıştığı görülmektedir. Turizm sektöründe personel devir hızının çok yüksek olduğu bu veriler doğrultusunda bir kez daha ortaya konulmuştur.

4.2.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Sosyal bilimlerde, ölçeklerin güvenilirliğine yönelik en yaygın olarak kullanılan yöntem Cronbach Alpha iç tutarlılık değerinin hesaplanması yöntemidir. Cronbach Alpha, 0 ile 1 arasında değer almakta ve değer 1'e yakın olması tutarlılığın arttığını göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011). Araştırma kapsamında, veri toplama formunun içerisinde yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizleri her bir ölçek ve her bir madde için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ayrıca madde çıkarıldığında alfa değerinde meydana gelen değişiklikler de belirtilmiştir. Ölçeklerin ve ölçeklerde yer alan her bir maddenin alfa değerleri Tablo 4.3 de belirtilmiştir.

Tablo 4.3. Yenilikçiliğin Belirleyicileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Ölçek Cronbach Alfa	Madde Toplam İlişkisi	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	,926		
Yönetim, her yönde işleyen bir iletişime inanır ve bunu uygular.		,553	,924
Yönetim, yeni bilgi edinme konusunda çalışanları destekleyici davranışlar sergiler.		,667	,920
Yönetim, açık fikirliliği ve şeffaflığı benimseyen bir kültüre sahiptir.		,677	,920
Yönetim, çalışanların fikirlerinden yararlanır.		,631	,921
Yönetim, çalışanlara güvenir.		,691	,919
Yönetim, çalışanlarına maddi-manevi destek verir.		,674	,920
Çalışanlar başarılarından dolayı somut bir şekilde ödüllendirilir.		,698	,919
Çalışanlar başarılarından dolayı kurumda takdir edilir.		,752	,918
Başarılı olan çalışanlara yükselme olanakları tanınır.		,685	,920
Çalışanların kendini geliştirmesi için fırsatlar sunulmaktadır.		,711	,919
Çalışanlara etkili ve yeterli eğitimler verilmektedir.		,642	,921
Çalışanların hata yapmaları normal olarak karşılanır.		,485	,926
Çalışanlara yaptıkları işlerde tam yetki verilir.		,587	,923
Çalışanların yaptıkları işlerdeki fikirleri öncelikli olarak ele alınır.		,650	,921
Çalışanların alınacak kararlara katılımı ilgi ile desteklenmektedir.		,599	,922

Tablo 4.3. incelendiğinde, yenilikçiliğin belirleyicileri ölçeğindeki tüm ifadelerinin Cronbach Alfa değerinin 0,926 olduğu görülmektedir. Bu değer 1'e yakın olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Maddelerin madde toplamı ile ilişkisine bakıldığında, en yüksek değer 0,752 ile "Çalışanlar başarılarından dolayı kurumda takdir edilir" ifadesine, en düşük değer ise 0,485 ile "Çalışanların hata

yapmaları normal olarak karşılanır” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan bütün maddelerin toplam ile güçlü bir ilişki içinde olduğu ve negatif bir değer olmadiğı görüldüğünden, ölçekten herhangi bir ifade çıkarma işlemi yapılmamıştır.

Tablo 4.4. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Ölçek Cronbach Alfa	Madde Toplam İlişkisi	Madde Çıkarıldı ğında Cronbach Alfa
Değişime Direnç	,681		
Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünürüm.		,192	,677
Sıradan bir günü, beklenmedik olaylarla dolu bir güne her zaman tercih ederim.		,249	,671
Yeni ve farklı şeyler denemektense, aynı şeyleri yapmaktan hoşlanırım.		,358	,659
Hayatım ne zaman rutin bir hal alsa onu değiştirecek yollar ararım.		,018	,697
Sürprizlerle karşılaşmaktansa sıkılmayı tercih ederim.		,379	,656
Bir değişiklik yapılacağı söylense, büyük ihtimalle stres olurum.		,500	,641
Yapılan planların değiştiğı söylendiğinde, gerginlik hissederim.		,450	,648
İşler planlandığı gibi gitmezse, bu beni stres eder.		,250	,671
Bir değişiklik yapıldığında, benim açımdan ek iş yükü olmasa bile bu beni rahatsız eder.		,434	,650
Fikir değiştirmek bana çok zor geliyor.		,503	,642
Hayatımı iyileştirebilecek değişikliklerde bile, çoğu zaman, az da olsa rahatsızlık hissederim.		,556	,636
Biri bir şeyi değiştirmem için beni zorlarsa değişikliğin bana yararı olabileceğini düşünsem bile genellikle karşı koyarım.		,432	,650
Bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden kaçındığımı görüyorum.		,462	,646
Sık sık fikrimi değiştiririm.		-,179	,745
Fikrimi kolay kolay değiştirmem.		,184	,678
Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem.		,163	,680
Görüşlerim uzun vadede çok tutarlıdır.		,091	,687

Tablo 4.4. incelendiğinde, değişime direnç ölçeğinin toplam Cronbach Alfa değerinin 0,681 olduğu görülmektedir. Cronbach Alfa değeri hesaplanmadan önce formda ters olarak yer alan "Hayatım ne zaman rutin bir hal alsa onu değiştirecek yollar ararım" ve "Sık sık fikrimi değiştiririm" ifadelerinin ters kodlanması gerçekleştirilmiştir. "Sık sık fikrimi değiştiririm" ifadesi, toplam ile negatif ilişki içinde olduğundan faktör analizi sonuçlarına bakılmış ve faktör yükünün de kabul edilebilir sınırların dışında olduğu görülmüştür. Bu nedenle ifade ölçekten çıkarılarak analizlere dahil edilmemiştir. Bu ifadenin çıkarılması ile ölçeğin elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,745'e yükselmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Ölçek Cronbach Alfa	Madde Toplam İlişkisi	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa
Örgütsel Sessizlik	,798		
Benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.		,395	,788
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için, düşüncelerimi kendime saklarım.		,390	,788
İşletmedeki sorunlara çözüm üretme konusunda faydalı olmayacağımı düşündüğüm için düşüncelerimi kendime saklarım.		,525	,778
İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, değişim ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.		,548	,776
Bana bir etkisi olmayacağı için, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.		,581	,774
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi kendime saklarım.		,566	,775
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri ifade etmem.		,553	,776
Bu firmada çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		,517	,778
Firmadaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmem.		,544	,776
Firmada korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma vb.) için, sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi ifade etmem.		,503	,779
İşletmeme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kimseyle paylaşmam.		,209	,803
İşletmeme ve arkadaşlarıma ait bilgileri, işletmemin yararı için kimseyle paylaşmam.		,159	,805
Başkalarının işletmemin sırlarını öğrenmek için yaptığı baskılara direnirim.		,208	,802
İşletmem ve arkadaşlarıma zarar verecek bilgileri açıklamayı reddederim.		,221	,800
İşletmemin gizli bilgilerini, işletmemin yararına uygun bir şekilde saklarım.		,189	,802

Tablo 4.5. incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0,798 olduğu görülmektedir. Madde toplam ilişkisine bakıldığında negatif ilişki tespit edilmemiştir. Korumacı sessizlik boyutunda yer alan son 5 ifadenin, ölçeğin geneli ile ilişkisinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni de başkalarını korumak amaçlı gerçekleştirilen sessizliğin diğer sessizlik türlerine göre farklı gerekçeler ile gerçekleştirilmesidir.

Araştırma formunda beşli likert olarak yer alan 47 ifadenin toplam Cronbach Alfa değeri 0,863 olarak hesaplanmıştır. Formda yer alan ölçeklerin Cronbach Alfa

değerlerinin 0.70 ile 1 arasında olması, ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

4.2.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, benzer yapıyı ölçen çok sayıda değişkeni, kavramsal olarak tanımlanabilir ve az sayıdaki anlamlı değişkenlere dönüştürmeye olanak veren istatistiksel yöntem olarak tanımlanmaktadır. Sosyal bilimlerde veri toplama aracının yapı geçerliğini ortaya koymak için, genellikle faktör analizi uygulanmaktadır. Faktör analizinin amacı, açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki temel yönetime ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulma ve teori üretme işlemi gerçekleştirilirken; doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasında daha önce saptanan ilişkiye dair bir hipotezin test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2002). Araştırmada daha önce çeşitli araştırmalarda kullanılan ve güvenilir olduğu belirtilen ölçekler kullanıldığından, anket formunda yer alan üç ölçek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak faktörlerin güvenilirliği doğrulanmaya çalışılmıştır. Ayrıca faktör analizi yapılmadan önce, analizin uygulanabilmesi için gerekli ön koşullar tespit edilerek gerekli şartların sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir.

4.2.3.1. Yenilikçiliğin Belirleyicileri Ölçeğinin Faktör Analizi

Yenilikçiliğin belirleyicileri ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan faktör analizi bulguları Tablo 4.6. da verilmiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin KMO değeri 0,927, veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden Barlett Sphericity testi değeri 3571,643 (p: 0,00) olarak bulunmuştur. Yenilikçiliğin belirleyicileri ölçeğinin açıklanan toplam varyans yüzdesi 63.458 olarak hesaplanmıştır. Hangi ifadelerin hangi faktörlere ait olduğu Varimax dik döndürme yöntemi uygulanarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.6. Yenilikçiliğin Belirleyicileri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Açık Politika		2,72	18,95	,838	3,42	1,08
Yönetim, her yönde işleyen bir iletişime inanır ve bunu uygular.	,746					
Yönetim, yeni bilgi edinme konusunda çalışanları destekleyici davranışlar sergiler.	,774					
Yönetim, açık fikirliliği ve şeffaflığı benimseyen bir kültüre sahiptir.	,758					
2. Faktör: Yönetim Desteği		2,67	16,94	,794	3,43	1,04
Yönetim, çalışanların fikirlerinden yararlanır.	,542					
Yönetim, çalışanlara güvenir.	,431					
Yönetim, çalışanlarına maddi-manevi destek verir.	,470					
3. Faktör: Takdir		2,37	15,47	,853	3,48	1,09
Çalışanlar başarılarından dolayı somut bir şekilde ödüllendirilir.	,515					
Çalışanlar başarılarından dolayı kurumda takdir edilir.	,692					
Başarılı olan çalışanlara yükselme olanakları tanınır.	,739					
4. Faktör: Eğitim ve Geliştirme		1,40	13,12	,747	3,28	0,97
Çalışanların kendini geliştirmesi için fırsatlar sunulmaktadır.	,656					
Çalışanlara etkili ve yeterli eğitimler verilmektedir.	,520					
Çalışanların hata yapmaları normal olarak karşılanır.	,599					
5. Faktör: Özerklik ve Esneklik		1,34	10,58	,799	3,12	0,99
Çalışanlara yaptıkları işlerde tam yetki verilir.	,636					
Çalışanların yaptıkları işlerdeki fikirleri öncelikli olarak ele alınır.	,662					
Çalışanların alınacak kararlara katılımı ilgi ile desteklenmektedir.	,556					

Tablo 4.6. incelendiğinde, birinci faktör olan “Açık Politika”, üç ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,774 ile 0,746 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 18,95’dir. Açık politika faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,838 olarak hesaplanmıştır. Açık politika faktörünün genel ortalaması ise 3,42’dir. İkinci faktör olan “Yönetim Desteği” de üç ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,542 ile 0,431 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 16,94’tür. Yönetim desteği faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,794 olarak hesaplanmıştır. Yönetim desteği faktörünün genel ortalaması ise 3,43’tür. Üçüncü faktör olan “Takdir” de üç ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,739 ile 0,515 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 15,47’dir. Takdir faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,853 olarak hesaplanmıştır. Takdir faktörünün genel ortalaması ise 3,48’dir. Dördüncü faktör olan “Eğitim ve

Geliştirme” de üç ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,656 ile 0,520 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 13,12’dir. Eğitim ve geliştirme faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,747 olarak hesaplanmıştır. Eğitim ve geliştirme faktörünün genel ortalaması ise 3,28’dir. Beşinci faktör olan “Özerklik ve Esneklik” de üç ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,662 ile 0,556 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 10,58’dir. Özerklik ve esneklik faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,799 olarak hesaplanmıştır. Özerklik ve esneklik faktörünün genel ortalaması ise 3,12’dir.

Genel olarak ortalamalara bakıldığında, katılımcıların bulundukları işletmede yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinin yüksek düzeyde uygulandığı algısına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Faktörlerin Cronbach Alpha değerlerinin de 74 ve üzeri olması verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcılara göre işletmeler yenilikçiliğin belirleyicisi olarak en fazla takdir en az da özerklik ve esneklik uygulamaları sağlamaktadır.

4.2.3.2. Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Analizi

Değişime direnç ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan faktör analizi bulguları Tablo 4.7’de verilmiştir. Faktör analizine tabi tutulan 17 ifadelik değişime direnç ölçeğinden, faktör yükü 0,40’ın altında olan ve ölçeğin güvenilirliğini düşüren “Sıradan bir günü, beklenmedik olaylarla dolu bir güne her zaman tercih ederim” ifadesi, “Hayatım ne zaman rutin bir hal alsa onu değiştirecek yollar ararım” ifadesi ve “Sık sık fikrimi değiştiririm” ifadesi çıkarılmıştır. Bu ifadeler analizlere dahil edilmemiştir ve bu ifadeler dışında kalan 14 ifade ile katılımcıların değişime direnç algısı yorumlanmaya çalışılmıştır. Çıkarılan ifadelerden sonra analizler tekrarlanarak aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin KMO değeri 0,807, veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden Barlett Sphericity testi değeri 1340,731 (p: 0,00) olarak bulunmuştur. Değişime direnç ölçeğinin açıklanan toplam varyans yüzdesi 52,377 olarak bulunmuştur. Ölçeğe, Varimax dik döndürme yöntemi uygulanarak hangi ifadelerin hangi faktörlere ait olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.7. Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Rutin Arayışı		1,77	15,69	,632	2,30	0,85
Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünürüm.	,412					
Yeni ve farklı şeyler denemektense, aynı şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	,485					
Sürprizlerle karşılaşmaktansa sıkılmayı tercih ederim.	,614					
2. Faktör: Duygusal Tepki		1,39	12,99	,690	2,98	0,87
Bir değişiklik yapılacağı söylense, büyük ihtimalle stres olurum.	,514					
Yapılan planların değiştiği söylendiğinde, gerginlik hissederim.	,634					
İşler planlandığı gibi gitmezse, bu beni stres eder.	,541					
Bir değişiklik yapıldığında, benim açımdan ek iş yükü olmasa bile bu beni rahatsız eder.	,444					
3. Faktör: Kısa Vadeye Odaklanma		1,10	10,85	,745	2,77	0,91
Fikir değiştirmek bana çok zor geliyor.	,581					
Hayatımı iyileştirebilecek değişikliklerde bile, çoğu zaman, az da olsa rahatsızlık hissederim.	,654					
Biri bir şeyi değiştirmem için beni zorlarsa değişikliğin bana yararı olabileceğini düşünsem bile genellikle karşı koyarım.	,562					
Bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden kaçındığımı görüyorum.	,486					
4. Faktör: Sabit Fikirlilik		1,37	12,83	,590	3,31	0,86
Fikrimi kolay kolay değiştirmem.	,454					
Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem.	,697					
Görüşlerim uzun vadede çok tutarlıdır.	,561					

Tablo 4.7. incelendiğinde, birinci faktör olan “Rutin Arayışı”, üç ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,614 ile 0,412 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 15,69’dur. Rutin arayışı faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,632 olarak hesaplanmıştır. Rutin arayışı faktörünün genel ortalaması ise 2,30’dur. İkinci faktör olan “Duygusal Tepki” dört ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,634 ile 0,444 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 12,99’dur. Duygusal tepki faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,690 olarak hesaplanmıştır. Duygusal tepki faktörünün genel ortalaması ise 2,98’dir. Üçüncü faktör olan “Kısa Vadeye Odaklanma” dört ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,654 ile 0,486 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 10,85’tir. Kısa vadeye odaklanma faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,745 olarak hesaplanmıştır. Kısa vadeye odaklanma faktörünün genel ortalaması ise

2,77'dir. Dördüncü faktör olan "Sabit Fikirlilik" üç ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,697 ile 0,454 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 12,83'tür. Sabit fikirlilik faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,590 olarak hesaplanmıştır. Sabit fikirlilik faktörünün genel ortalaması ise 3,31'dir.

Genel olarak ortalamalara bakıldığında, katılımcıların değişime direnç algısının ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Katılımcıların en çok direnç gösterme nedenleri 3,31 ortalama ile sabit fikirlilik iken, en az direnç gösterme nedeni 2,30 ortalama ile rutin arayışı faktörüdür. Değişime direnç ölçeğinde iki ters sorunun bulunması ve değişim olgusunun kişinin algısındaki durumlara göre değişebilmesi gibi nedenler ile faktör yüklerinin beklenenden düşük çıktığı tahmin edilmektedir. Değişime direnç ölçeğindeki faktörlerin Cronbach Alpha değerleri, kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmasına karşın, genel olarak düşük çıkmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin açık uçlu olmasının ve çalışanların iş yaşamı ve gündelik hayattaki değişimleri farklı şekillerde yorumlayabilme olasılığının bu duruma neden olabileceği düşünülmektedir.

4.2.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan faktör analizi bulguları Tablo 4.8'de verilmiştir. Faktör analizine tabi tutulan 15 ifadelik Örgütsel sessizlik ölçeğinde, faktör yükü 0,40'ın altında olan ifade olmadığı için ifade çıkarma işlemi gerçekleştirilmemiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin KMO değeri 0,885, veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden Barlett Sphericity testi değeri 3081,363 (p: 0,00) olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğinin açıklanan toplam varyans yüzdesi 55.157 olarak bulunmuştur. Ölçeğe, Varimax dik döndürme yöntemi uygulanarak hangi ifadelerin hangi faktörlere ait olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Kabullenici Sessizlik		2,03	13,58	,791	2,58	0,87
Benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	,486					
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için, düşüncelerimi kendime saklarım.	,519					
İşletmedeki sorunlara çözüm üretme konusunda faydalı olmayacağımı düşündüğüm için düşüncelerimi kendime saklarım.	,617					
İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, değişim ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	,635					
Bana bir etkisi olmayacağı için, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	,504					
2. Faktör: Korunmacı Sessizlik		3,22	21,50	,864	2,36	0,97
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	,656					
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri ifade etmem.	,718					
Bu firmada çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,691					
Firmadaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmem.	,733					
Firmada korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma vb.) için, sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi ifade etmem.	,664					
3. Faktör: Korumacı Sessizlik		3,01	20,06	,871	3,88	0,94
İşletmeme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kimseyle paylaşmam.	,594					
İşletmeme ve arkadaşlarıma ait bilgileri, işletmemin yararı için kimseyle paylaşmam.	,777					
Başkalarının işletmemin sırlarını öğrenmek için yaptığı baskılara direnirim.	,739					
İşletmem ve arkadaşlarıma zarar verecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,868					
İşletmemin gizli bilgilerini, işletmemin yararına uygun bir şekilde saklarım.	,841					

Tablo 4.8. incelendiğinde, birinci faktör olan “Kabullenici Sessizlik”, beş ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,635 ile 0,486 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 13,58’dir. Kabullenici sessizlik faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,791 olarak hesaplanmıştır. Kabullenici sessizlik faktörünün genel ortalaması ise 2,58’dir. İkinci faktör olan “Korunmacı Sessizlik” beş ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,733 ile 0,656 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 21,50’dir.

Korunmacı sessizlik faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,864 olarak hesaplanmıştır. Korunmacı sessizlik faktörünün genel ortalaması ise 2,36'dır. Üçüncü faktör olan "Korunmacı Sessizlik" beş ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,868 ile 0,594 arasında değişen üç ifadenin açıklanan varyans oranı 20,06'dır. Korunmacı sessizlik faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,871 olarak hesaplanmıştır. Korunmacı sessizlik faktörünün genel ortalaması ise 3,88'dir.

Genel olarak ortalamalara bakıldığında, katılımcıların örgütsel sessizlik algısının, kabullenici ve korunmacı sessizlik faktöründe oldukça düşük olduğu, korunmacı sessizlik faktöründe de oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların en çok sessiz kalma nedenleri 3,88 ortalama ile işyerlerini ve arkadaşlarını koruma nedeniyle gerçekleşmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğindeki faktörlerin Cronbach Alpha değerleri, 79 ve üzeri çıktığından verilerin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

4.2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Sonuçları (Korelasyon)

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği genellikle Kolmogorov Smirnow ve Shapiro Wilk testi kullanılarak belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu analizlerin sonuçlarında ifadelerle ait anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük çıkmıştır. Bu durum verilerin normal dağılmadığı anlamına gelmektedir. Tabachnick ve Fidell (2001) verilere ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında değer aldığı durumlarda, verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Elde edilen verilere ait çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında söz konusu değerlerin bu aralıkta yer aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Verilerin normal dağıldığı tespit edildiğinden, değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Korelasyon analizi, bir değişkenin başka bir değişken ile bir ilişkisinin olup olmadığını ve eğer ilişki varsa bu ilişkisinin yönünü ve kuvvetini hesaplamayı sağlar. Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Bu katsayı +1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki pozitif ilişkinin, -1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki negatif ilişkinin olduğu anlaşılır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.00-0.30 arasında olması, düşük; 0.30-0.70 arasında olması, orta; 0.70- 1.00 arasında olması; yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Gegez, 2010).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri belirlendikten sonra, katılımcıların yenilikçiliğin belirleyicileri algıları ile değişime direnç ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Tablo 4.9’da yenilikçiliğin belirleyicileri ile değişime direnç arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Tablo 4.9. Yenilikçiliğin Belirleyicileri ile Değişime Direnç Arasındaki İlişki (Korelasyon)

	Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Yenilikçiliğin Belirleyicileri	1										
2	Açık Politika	,792**	1									
3	Yönetim Desteği	,853**	,694**	1								
4	Takdir	,862**	,610**	,691**	1							
5	Eğitim ve Geliştirme	,819**	,461**	,553**	,677**	1						
6	Özerklik ve Esneklik	,791**	,462**	,559**	,553**	,714**	1					
7	Değişime Direnç	,169**	,101*	,152**	,120*	,124*	,206**	1				
8	Rutin Arayışı	,069	-,014	,009	,025	,106*	,169**	,635**	1			
9	Duygusal Tepki	,085	,054	,101*	,102*	,011	,079*	,738**	,308**	1		
10	Kısa Vadeye Odaklanma	,088	,018	,075	,048	,097*	,133**	,798**	,379**	,564**	1	
11	Sabit Fikirlilik	,201**	,208**	,211**	,138**	,109*	,158**	,432**	-,021	,046	,114*	1
İstatistiksel anlamlılık düzeyleri * 0,05 ve ** 0,01’dir.												

Tablo 4.9. incelendiğinde, yenilikçiliğin belirleyicileri faktörleri olan açık politika, yönetim desteği, takdir, eğitim ve geliştirme ile özerklik ve esneklik arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde güçlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişime direnç faktörleri olan rutin arayışı, duygusal tepki ve kısa vadeye odaklanma boyutları arasında da 0,01 anlamlılık düzeyinde orta ve güçlü seviyede bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak değişime direnç boyutlarından sabit fikirlilik ile rutin arayışı ve duygusal tepki boyutları arasında istatistiksel olarak bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyici faktörlerinin tümü değişime direncin tamamı ile düşük düzeyde pozitif bir ilişki içindedir. Değişime direnç faktörlerinden duygusal tepki ile yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden yönetim desteği ve takdir faktörleri arasında

da düşük düzeyde anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Kısa vadeye odaklanma ile yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden eğitim ve geliştirme ile özerklik ve esneklik arasında da düşük düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki mevcuttur. Değişime direnç faktörlerinden yalnızca sabit fikirlilik ile yenilikçiliğin belirleyicilerinin bütün faktörleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. Yenilikçiliğin Belirleyicileri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki (Korelasyon)

	Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Yenilikçiliğin Belirleyicileri	1									
2	Açık Politika	,792**	1								
3	Yönetim Desteği	,853**	,694**	1							
4	Takdir	,862**	,610**	,691**	1						
5	Eğitim ve Geliştirme	,819**	,461**	,553**	,677**	1					
6	Özerklik ve Esneklik	,791**	,462**	,559**	,553**	,714**	1				
7	Örgütsel Sessizlik	,095	,035	,016	,076	,123*	,150*	1			
8	Kabullenici Sessizlik	,050	-,037	-,016	,044	,093	,130**	,792**	1		
9	Korunmacı Sessizlik	-,062	-,134**	-,157**	-,062*	,038	,074	,780**	,672**	1	
10	Korunmacı Sessizlik	,202**	,241**	,209**	,169**	,112*	,093	,393**	-,093**	-,149**	1
İstatistiksel anlamlılık düzeyleri * 0,05 ve ** 0,01'dir.											

Tablo 4.10.'da verilen korelasyon katsayıları incelendiğinde, örgütsel sessizlik boyutlarının 0,01 anlamlılık düzeyinde bir biri ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ancak korunmacı sessizlik faktörü, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik ile negatif yönlü bir ilişki içindedir. Örgütsel sessizlik tamamı ile yenilikçiliğin belirleyicileri tamamı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörleri ile örgütsel sessizlik faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, kabullenici sessizliğin yalnızca yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden özerklik ve esneklik ile pozitif anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Korunmacı sessizlik ile yenilikçiliğin belirleyici faktörlerinden açık politika, yönetim desteği ve takdir faktörleri arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik faktörlerinden korunmacı sessizlik faktörü ile

yenilikçiliğin belirleyicileri tamamı arasında ve yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden açık politika, yönetim desteği, takdir ile eğitim ve geliştirme arasında pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.11. Değişime Direnç ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki (Korelasyon)

	Faktör	1	2	3	4	5	7	8	9	10
1	Değişime Direnç	1								
2	Rutin Arayışı	,635**	1							
3	Duygusal Tepki	,738**	,308**	1						
4	Kısa Vadeye Odaklanma	,798**	,379**	,564**	1					
5	Sabit Fikirlilik	,432**	-,021	,046	,114*	1				
7	Örgütsel Sessizlik	,488**	,374**	,336**	,409**	,150**	1			
8	Kabullenici Sessizlik	,488**	,411**	,313**	,449**	,096	,792**	1		
9	Korunmacı Sessizlik	,423**	,449**	,254**	,430**	-,036	,780**	,672**	1	
10	Korunmacı Sessizlik	,053	-,123*	,096*	-,070	,238**	,393**	-,093	-,149**	1
İstatistiksel anlamlılık düzeyleri * 0,05 ve ** 0,01'dir.										

Tablo 4.11. incelendiğinde, değişime direncin tamamı ile değişime direnç faktörlerinin hepsinin, örgütsel sessizliğin tamamı ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Değişime direnç faktörleri olan rutin arayışı, duygusal tepki ve kısa vadeye odaklanma boyutları ile örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde orta şiddetli bir ilişki tespit edilmiştir. Değişime direnç faktörlerinden duygusal tepki ile sabit fikirlilik boyutu korunmacı sessizlik ile düşük şiddette pozitif bir ilişki içindedir. Değişime direnç faktörlerinden rutin arayışı ile korunmacı sessizlik arasında ise düşük düzeyde negatif bir ilişki mevcuttur.

4.2.5. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları (Regresyon)

Regresyon analizi, bir ya da birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisini ortaya koyar. Regresyon analizi, değişkenler arasında

neden-sonuç ilişkisi olup olmadığını bulmamıza imkân veren bir analiz yöntemidir. Regresyon analizi, eğer değişkenler arasında istatistiksel bir ilişki varsa, bu ilişkinin gücünün hesaplanmasını sağlar (Gegez, 2010). Regresyon analizinin bir bağımlı bir bağımsız değişken ile yapılması basit doğrusal regresyon, bir bağımlı birden fazla bağımsız değişken ile yapılması çoklu regresyon olarak ifade edilmektedir. Araştırma kapsamında ilk olarak yenilikçiliğin belirleyici faktörlerinin değişime direnç üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde bağımlı değişken olan değişime direnç dört boyutu kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.12.'te sunulmuştur.

Tablo 4.12. Yenilikçiliğin Belirleyicilerinin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi (Regresyon)

	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
		22,012	,000		
Açık Politika	-,031	-,448	,655	,484	2,068
Yönetim Desteği	,085	1,085	,279	,382	2,621
Takdir	,006	,072	,943	,378	2,643
Eğitim ve Geliştirme	-,069	-,879	,380	,375	2,667
Özerklik ve Esneklik	,220	3,051	,002	,449	2,228
Bağımlı Değişken: Değişime Direnç R²: ,047; F: 4,050; Durbin-Watson: 1,693					

Tablo 4.12. 'deki veriler yorumlanmadan önce otokorelasyon ve çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Analizde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için genellikle Durbin-Watson katsayısına bakılmaktadır. Bu katsayının 1,5 ile 2,5 arasında bir değer alması otokorelasyon sorununun olmadığını ifade etmektedir. Analizlerde çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığını tespit etmek amacı ile Tolerance ve VIF değerleri incelenmektedir. Analizde Tolerance değerinin 0,1'den büyük olması; VIF değerinin de 10'dan küçük olması çoklu doğrusallık sorunu olmadığını ifade etmektedir. Tablo 4.13.'deki verilere bakıldığında, Durbin-Watson katsayısının 1,693 olduğu; yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerine ait Tolerance değerlerinin hepsinin 0,1'den büyük olduğu ve bu boyutlara ait VIF değerlerinin hepsinin 10'dan küçük olduğu görülmektedir. Bu veriler otokorelasyon ve çoklu

doğrusallık sorunu olmadığını göstermektedir. Tablo 4.13. incelendiğinde yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden açık politika (p: 0,655), yönetim desteği (p: 0,382), takdir (p: 0,943) ile eğitim ve geliştirmenin (p: 0,380) değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden yalnızca özerklik ve esnekliğin (p: 0,002) değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Özerklik ve esneklik faktörünün değişime direnci açıklama oranı (R^2 : 0,047) % 4 olarak bulunmuştur.

Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinin değişime direnç üzerindeki etkisi ortaya konulduktan sonra, yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üç boyutu kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.13.'te sunulmuştur.

Tablo 4.13. Yenilikçiliğin Belirleyicilerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi (Regresyon)

	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
		22,596	,000		
Açık Politika	,004	,063	,950	,484	2,068
Yönetim Desteği	-,135	-1,715	,087	,382	2,621
Takdir	,041	,521	,603	,378	2,643
Eğitim ve Geliştirme	,049	,619	,536	,375	2,667
Özerklik ve Esneklik	,166	2,287	,023	,449	2,228
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik R²: ,032; F: 2,710; Durbin-Watson: 1,655					

Tablo 4.13.'deki verilere bakıldığında, Durbin-Watson katsayısının 1,655 olduğu görülmektedir. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden açık politika (p: 0,950), yönetim desteği (p: 0,087), takdir (p: 0,603) ile eğitim ve geliştirmenin (p: 0,536) örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden yalnızca özerklik ve esnekliğin (p: 0,023) örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Özerklik ve esneklik faktörünün değişime direnci açıklama oranı (R^2 : 0,032) % 3 olarak bulunmuştur.

Araştırma kapsamında son olarak değişime direnç faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üç boyutu kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.14.'te sunulmuştur.

Tablo 4.14. Değişime Direncin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi (Regresyon)

	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
		11,015	,000		
Rutin Arayışı	,251	5,374	,000	,839	1,192
Duygusal Tepki	,123	2,355	,019	,672	1,489
Kısa Vadeye Odaklanma	,231	4,269	,000	,626	1,598
Sabit Fikirlilik	,124	2,861	,004	,982	1,019
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik R²: ,248; F: 33,910; Durbin-Watson: 1,710					

Tablo 4.14. incelendiğinde, değişime direncin rutin arayışı (p: 0,000), duygusal tepki (p: 0,019), kısa vadeye odaklanma (p: 0,000) ve sabit fikirlilik faktörlerinin (p: 0,004) örgütsel sessizlik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Değişime direncin dört faktörünün örgütsel sessizliği açıklama oranı (R²: 0,248) % 24 olarak bulunmuştur. Beta değerlerine bakıldığında rutin arayışı ve kısa vadeye odaklanmanın, duygusal tepki ve sabit fikirliliğe göre daha fazla etki sağladığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında kurulan model ve hipotezler değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek üzerine geliştirilmiştir. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında, 6 genel hipotez ve 28 alt hipotez olmak üzere toplam 34 hipotez test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi sonucunda, hangi hipotezlerin kabul edildiği, hangi hipotezlerin reddedildiği Tablo 4.15.'de verilmiştir.

Tablo 4.15. Hipotez Testlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	Kabul/Red Durumu
Hipotez 1 (H1): Çalışanların algıladıkları yenilikçiliğin belirleyicileri ile değişime direnç davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1a: Açık politika ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1b: Yönetim desteği ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1c: Takdir ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1d: Eğitim ve geliştirme ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1e: Özerklik ve esneklik ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 2 (H2): Çalışanların algıladıkları yenilikçiliğin belirleyicileri ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H2a: Açık politika ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H2b: Yönetim desteği ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H2c: Takdir ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H2d: Eğitim ve geliştirme ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2e: Özerklik ve esneklik ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 3 (H3): Çalışanların değişime direnç davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3a: Rutin arayışı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3b: Duygusal tepki ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3c: Kısa vadeye odaklanma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3d: Sabit fikirlilik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 4 (H4): Çalışanların algıladıkları yenilikçiliğin belirleyicilerinin değişime direnç davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H4a: Açık politikanın değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H4b: Yönetim desteğinin değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H4c: Takdirin değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H4d: Eğitim ve geliştirmenin değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H4e: Özerklik ve esnekliğin değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5 (H5): Çalışanların algıladıkları yenilikçiliğin belirleyicilerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H5a: Açık politikanın örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5b: Yönetim desteğinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5c: Takdirin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5d: Eğitim ve geliştirmenin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5e: Özerklik ve esnekliğin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6 (H6): Çalışanların değişime direnç davranışının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H6a: Rutin arayışının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H6b: Duygusal tepkinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H6c: Kısa vadeye odaklanmanın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H6d: Sabit fikirliliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Tablo 4.15. incelendiğinde yenilikçiliğin belirleyicilerinin tamamının ve yenilikçiliğin belirleyicilerinin faktörlerinin değişime direnç üzerinde ilişkisi olduğunu belirten ana hipotez ve alt hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir. Yenilikçiliğin

belirleyicilerinin tamamının ve yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden açık politika, yönetim desteği ve takdir boyutlarının örgütsel sessizlik ile ilişkisi olduğunu öne süren hipotezler reddedilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden eğitim ve geliştirme ile özerklik ve esneklik boyutlarının örgütsel sessizlik ile ilişkisi olduğunu öne süren hipotezler kabul edilmiştir. Değişime direncin tamamının ve değişime direnç faktörlerinin örgütsel sessizlik ile ilişkisi olduğunu belirten ana hipotez ve alt hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicilerinin değişime direnç davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirten ana hipotez kısmen kabul edilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden açık politika, yönetim desteği, takdir ile eğitim ve geliştirme boyutlarının değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirten hipotezler reddedilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden özerklik ve esnekliğin değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirten hipotez kabul edilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicilerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirten ana hipotez kısmen kabul edilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden açık politika, yönetim desteği, takdir ile eğitim ve geliştirme boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirten hipotezler reddedilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden özerklik ve esnekliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirten hipotez kabul edilmiştir. Değişime direncin tamamının ve değişime direnç faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirten ana hipotez ve alt hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan üç ana hipotez kabul edilirken, iki ana hipotez kısmen kabul edilmiş, bir ana hipotez de reddedilmiştir.

4.2.6. Demografik Özellikler Açısından Algı Farklılıklarının Analizi

Araştırmada kullanılan anket formunun ilk bölümünde katılımcılara ait çeşitli demografik veriler elde edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılara ait bu demografik verilerin, yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizlik kapsamında istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu amaçla, iki grup altında toplanan değişkenler (cinsiyet, bölge, medeni durum) bağımsız örneklem t testi yardımı ile, ikiden fazla grup altında toplanan kontrol değişkenler (yaş, işletme türü, eğitim durumu, aylık maaş, turizm sektörü deneyimi, işletmede çalışma süresi) ise tek yönlü varyans analizi yardımı ile test edilmiştir.

4.2.6.1. Cinsiyet Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkeni açısından, katılımcıların yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizliğin tamamı ile söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait algı farklılıklarının t testi sonuçları, Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16. Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	Erkek	269	3,37	,872	,779	,437
	Kadın	147	3,30	,826	,791	
Açık Politika	Erkek	269	3,48	1,090	1,395	,164
	Kadın	147	3,32	1,079	1,399	
Yönetim Desteği	Erkek	269	3,48	1,050	1,332	,183
	Kadın	147	3,34	1,019	1,344	
Takdir	Erkek	269	3,46	1,097	-,386	,700
	Kadın	147	3,50	1,084	-,387	
Eğitim ve Geliştirme	Erkek	269	3,29	1,019	,412	,680
	Kadın	147	3,25	,896	,428	
Özerklik ve Esneklik	Erkek	269	3,14	1,024	,451	,652
	Kadın	147	3,09	,954	,460	
Değişime Direnç	Erkek	269	2,87	,599	1,298	,176
	Kadın	147	2,79	,516	1,356	
Rutin Arayışı	Erkek	269	2,33	,885	1,136	,257
	Kadın	147	2,23	,805	1,168	
Duygusal Tepki	Erkek	269	2,98	,875	,032	,974
	Kadın	147	2,98	,868	,033	
Kısa Vadeye Odaklanma	Erkek	269	2,79	,948	,659	,494
	Kadın	147	2,73	,837	,684	
Sabit Fikirlilik	Erkek	269	3,36	,860	1,583	,114
	Kadın	147	3,22	,866	1,580	
Örgütsel Sessizlik	Erkek	269	2,95	,626	,451	,652
	Kadın	147	2,92	,573	,463	
Kabullenici Sessizlik	Erkek	269	2,60	,880	,793	,428
	Kadın	147	2,53	,869	,796	
Korunmacı Sessizlik	Erkek	269	2,38	,982	,518	,605
	Kadın	147	2,33	,957	,522	
Korumacı Sessizlik	Erkek	269	3,87	,940	-,399	,690
	Kadın	147	3,91	,949	-,397	

Tablo 4.16. incelendiğinde, araştırmaya katılan erkek sayısının (n: 269) kadın sayısından (n: 147) fazla olduğu görülmektedir. Hem erkeklerin hem de kadınların yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizlik algılarının bir birine yakın ortalamalara sahip olduğu belirlenmiştir. Değişkenlere ait anlamlılık derecesine bakıldığında (p) tüm değerlerin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu durum, kadın

ve erkeklerin söz konusu değişkenlere yönelik algılarının anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

4.2.6.2. Bölge Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bölge değişkeni açısından, katılımcıların yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizliğin tamamı ile söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait algı farklılıklarının t testi sonuçları, Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17. Bölge Değişkeni İçin T Testi

Değişken	Bölge	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	TRB2	310	3,40	,885	2,225	,016
	TRA1	106	3,19	,744	2,422	
Açık Politika	TRB2	310	3,44	1,107	,441	,659
	TRA1	106	3,38	1,031	,457	
Yönetim Desteği	TRB2	310	3,48	1,056	1,847	,065
	TRA1	106	3,27	,982	1,914	
Takdir	TRB2	310	3,52	1,110	1,432	,153
	TRA1	106	3,34	1,030	1,485	
Eğitim ve Geliştirme	TRB2	310	3,36	1,001	2,972	,003
	TRA1	106	3,04	,861	3,198	
Özerklik ve Esneklik	TRB2	310	3,20	1,018	2,666	,005
	TRA1	106	2,90	,909	2,818	
Değişime Direnç	TRB2	310	2,87	,586	1,843	,066
	TRA1	106	2,75	,521	1,952	
Rutin Arayışı	TRB2	310	2,36	,868	2,709	,007
	TRA1	106	2,10	,801	2,818	
Duygusal Tepki	TRB2	310	3,00	,891	,996	,320
	TRA1	106	2,91	,812	1,042	
Kısa Vadeye Odaklanma	TRB2	310	2,80	,916	1,258	,209
	TRA1	106	2,67	,889	1,277	
Sabit Fikirlilik	TRB2	310	3,31	,883	-,134	,893
	TRA1	106	3,32	,807	-,140	
Örgütsel Sessizlik	TRB2	310	2,96	,624	1,076	,283
	TRA1	106	2,88	,552	1,143	
Kabullenici Sessizlik	TRB2	310	2,63	,900	2,293	,015
	TRA1	106	2,41	,782	2,455	
Korunmacı Sessizlik	TRB2	310	2,42	,986	2,083	,038
	TRA1	106	2,19	,915	2,161	
Korunmacı Sessizlik	TRB2	310	3,82	,941	-2,191	,029
	TRA1	106	4,06	,928	-2,207	

Tablo 4.17. incelendiğinde, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu (n: 310), TRB2 (Bitlis, Hakkari, Muş, Van) bölgesindeki tesislerin çalışanları oluşturmaktadır. Bölge değişkeni kapsamında katılımcıların, yenilikçiliğin belirleyicileri, eğitim ve

geliştirme, özerklik ve esneklik, rutin arayışı, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik açısından anlamlı düzeyde birbirinden farklılaştığı görülmektedir. TRB2 bölgesinde TRA1 bölgesine oranla, yenilikçiliğin belirleyicileri ve bunun alt boyutlarından eğitim ve geliştirme ile özerklik ve esneklik daha fazla uygulanmaktadır. TRB2 bölgesindeki çalışanlar TRA1 bölgesindeki çalışanlara göre, daha fazla rutin arayışı içindedirler. TRB2 bölgesindeki çalışanlar kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışını TRA1 bölgesindeki çalışanlara göre daha fazla gerçekleştirmektedir. TRA1 bölgesindeki çalışanlar TRB2 bölgesindeki çalışanlara göre daha fazla korunmacı sessizlik davranışı sergilemektedir.

4.2.6.3. Medeni durum Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular

Medeni durum değişkeni açısından katılımcıların yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizliğin tamamı ile söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait algı farklılıklarının t testi sonuçları, Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	Evli	164	3,29	,896	-1,000	,318
	Bekar	252	3,38	,828	-,983	
Açık Politika	Evli	164	3,33	1,100	-1,420	,156
	Bekar	252	3,48	1,077	-1,413	
Yönetim Desteği	Evli	164	3,45	1,062	,299	,765
	Bekar	252	3,42	1,028	,297	
Takdir	Evli	164	3,41	1,119	-,985	,325
	Bekar	252	3,52	1,073	-,976	
Eğitim ve Geliştirme	Evli	164	3,23	1,025	-,765	,445
	Bekar	252	3,31	,944	-,751	
Özerklik ve Esneklik	Evli	164	3,05	1,052	-1,228	,220
	Bekar	252	3,17	,962	-1,205	
Değişime Direnç	Evli	164	2,89	,610	1,387	,177
	Bekar	252	2,81	,544	1,354	
Rutin Arayışı	Evli	164	2,35	,857	1,097	,273
	Bekar	252	2,26	,858	1,098	
Duygusal Tepki	Evli	164	3,01	,838	,691	,490
	Bekar	252	2,95	,893	,701	
Kısa Vadeye Odaklanma	Evli	164	2,79	,938	,358	,720
	Bekar	252	2,75	,892	,355	
Sabit Fikirlilik	Evli	164	3,39	,891	1,508	,132
	Bekar	252	3,26	,842	1,490	
Örgütsel Sessizlik	Evli	164	2,97	,647	,892	,373
	Bekar	252	2,92	,580	,872	
Kabullenici Sessizlik	Evli	164	2,65	,918	1,393	,164
	Bekar	252	2,53	,846	1,369	
Korunmacı Sessizlik	Evli	164	2,43	,980	1,185	,237
	Bekar	252	2,31	,966	1,181	
Korumacı Sessizlik	Evli	164	3,84	,891	-,790	,430
	Bekar	252	3,91	,975	-,806	

Tablo 4.18. incelendiğinde, katılımcıların tüm değişkenlere yönelik algıları, katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.2.6.4. Yaş Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular

Katılımcıların yaş değişkeni açısından yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizlik algıları ile söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait algı farklılıklarının Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 4.19.'da verilmiştir.

Tablo 4.19. Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	20 ve altı	68	3,34	,715	,139	,937
	21-30	239	3,36	,891		
	31-40	88	3,35	,891		
	41 ve üstü	21	3,23	,747		
Açık Politika	20 ve altı	68	3,49	1,075	,497	,685
	21-30	239	3,44	1,070		
	31-40	88	3,39	1,137		
	41 ve üstü	21	3,17	1,148		
Yönetim Desteği	20 ve altı	68	3,42	,920	,539	,656
	21-30	239	3,41	1,084		
	31-40	88	3,53	1,000		
	41 ve üstü	21	3,23	1,101		
Takdir	20 ve altı	68	3,47	1,109	,092	,965
	21-30	239	3,46	1,084		
	31-40	88	3,53	1,109		
	41 ve üstü	21	3,46	1,117		
Eğitim ve Geliştirme	20 ve altı	68	3,29	,829	,100	,960
	21-30	239	3,30	1,027		
	31-40	88	3,23	1,001		
	41 ve üstü	21	3,25	,744		
Özerklik ve Esneklik	20 ve altı	68	3,02	,817	,601	,614
	21-30	239	3,18	1,026		
	31-40	88	3,07	1,075		
	41 ve üstü	21	3,06	,916		
Değişime Direnç	20 ve altı	68	2,75	,459	1,112	,344
	21-30	239	2,86	,595		
	31-40	88	2,82	,603		
	41 ve üstü	21	2,99	,471		
Rutin Arayışı	20 ve altı	68	2,16	,837	,967	,408
	21-30	239	2,33	,844		
	31-40	88	2,28	,939		
	41 ve üstü	21	2,46	,710		
Duygusal Tepki	20 ve altı	68	2,98	,789	,057	,982
	21-30	239	2,96	,895		
	31-40	88	3,01	,875		
	41 ve üstü	21	3,01	,892		
Kısa Vadeye Odaklanma	20 ve altı	68	2,66	,804	1,087	,354
	21-30	239	2,80	,946		
	31-40	88	2,72	,911		
	41 ve üstü	21	3,03	,787		
Sabit Fikirlilik	20 ve altı	68	3,22	,847	,643	,588
	21-30	239	3,34	,848		
	31-40	88	3,26	,909		
	41 ve üstü	21	3,46	,915		
Örgütsel Sessizlik	20 ve altı	68	2,96	,582	,875	,454
	21-30	239	2,92	,633		
	31-40	88	2,94	,517		
	41 ve üstü	21	3,13	,730		

Tablo 4.19. Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi (Devamı)

Kabullenici Sessizlik	20 ve altı	68	2,55	,863	,520	,669
	21-30	239	2,56	,886		
	31-40	88	2,58	,830		
	41 ve üstü	21	2,80	1,006		
Korunmacı Sessizlik	20 ve altı	68	2,30	,973	1,708	,165
	21-30	239	2,36	,986		
	31-40	88	2,30	,876		
	41 ve üstü	21	2,81	1,129		
Korumacı Sessizlik	20 ve altı	68	4,03	,850	1,070	,362
	21-30	239	3,83	,979		
	31-40	88	3,95	,859		
	41 ve üstü	21	3,79	1,116		

Tablo 4.19.'da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların yaşları dört grupta sınıflandırılmıştır. Bu gruplardaki katılımcıların tüm değişkenlere yönelik algıları, katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.2.6.5. İşletme Türü Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma evrenini oluşturan tesislerin çoğu otel işletmesi olmasına karşın, müstakil apart otel, günübirlik tesis, lokanta, özel tesis ve pansiyon gibi tesisler de mevcuttur. Tesis türlerinin sayılarındaki dengesizlik nedeniyle, işletme türü 2 yıldızlı otel, 3 yıldızlı otel, 4 yıldızlı otel, 5 yıldızlı otel ve diğer işletmeler şeklinde sınıflandırılmıştır. İşletme türü değişkeni açısından yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizliğin tamamı ile söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait algı farklılıklarının Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4.20. İşletme Türü Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

Değişken	İşletme Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	2 Yıldızlı Otel	18	3,51	,758	2,671	,032
	3 Yıldızlı Otel	132	3,19	,874		
	4 Yıldızlı Otel	125	3,52	,814		
	5 Yıldızlı Otel	119	3,33	,881		
	Diğer	22	3,26	,768		
Açık Politika	2 Yıldızlı Otel	18	3,62	1,015	3,579	,007
	3 Yıldızlı Otel	132	3,16	1,107		
	4 Yıldızlı Otel	125	3,61	1,038		
	5 Yıldızlı Otel	119	3,53	1,074		
	Diğer	22	3,21	1,120		
Yönetim Desteği	2 Yıldızlı Otel	18	3,66	,921	2,694	,031
	3 Yıldızlı Otel	132	3,22	1,033		
	4 Yıldızlı Otel	125	3,62	1,054		
	5 Yıldızlı Otel	119	3,41	1,036		
	Diğer	22	3,48	,957		
Takdir	2 Yıldızlı Otel	18	3,35	1,117	1,080	,366
	3 Yıldızlı Otel	132	3,34	1,126		
	4 Yıldızlı Otel	125	3,61	,997		
	5 Yıldızlı Otel	119	3,49	1,147		
	Diğer	22	3,53	1,057		
Eğitim ve Geliştirme	2 Yıldızlı Otel	18	3,48	,802	1,998	,094
	3 Yıldızlı Otel	132	3,15	1,008		
	4 Yıldızlı Otel	125	3,44	,994		
	5 Yıldızlı Otel	119	3,27	,939		
	Diğer	22	3,04	,916		
Özerklik ve Esneklik	2 Yıldızlı Otel	18	3,44	,792	2,302	,058
	3 Yıldızlı Otel	132	3,06	,972		
	4 Yıldızlı Otel	125	3,30	1,018		
	5 Yıldızlı Otel	119	2,97	1,038		
	Diğer	22	3,06	,839		
Değişime Direnç	2 Yıldızlı Otel	18	2,96	,286	2,836	,024
	3 Yıldızlı Otel	132	2,72	,555		
	4 Yıldızlı Otel	125	2,92	,595		
	5 Yıldızlı Otel	119	2,90	,590		
	Diğer	22	2,70	,505		
Rutin Arayışı	2 Yıldızlı Otel	18	2,11	,511	1,736	,141
	3 Yıldızlı Otel	132	2,16	,792		
	4 Yıldızlı Otel	125	2,33	,903		
	5 Yıldızlı Otel	119	2,42	,905		
	Diğer	22	2,34	,875		
Duygusal Tepki	2 Yıldızlı Otel	18	3,19	,667	1,708	,147
	3 Yıldızlı Otel	132	2,83	,848		
	4 Yıldızlı Otel	125	3,07	,893		
	5 Yıldızlı Otel	119	3,02	,871		
	Diğer	22	2,89	,968		
Kısa Vadeye Odaklanma	2 Yıldızlı Otel	18	2,93	,746	1,731	,142
	3 Yıldızlı Otel	132	2,68	,915		
	4 Yıldızlı Otel	125	2,89	,946		
	5 Yıldızlı Otel	119	2,77	,895		
	Diğer	22	2,44	,794		

Tablo 4.20. İşletme Türü Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi (Devamı)

Sabit Fikirlilik	2 Yıldızlı Otel	18	3,61	,777	1,549	,187
	3 Yıldızlı Otel	132	3,20	,828		
	4 Yıldızlı Otel	125	3,37	,919		
	5 Yıldızlı Otel	119	3,36	,832		
	Diğer	22	3,13	,935		
Örgütsel Sessizlik	2 Yıldızlı Otel	18	2,88	,408	,425	,790
	3 Yıldızlı Otel	132	2,95	,565		
	4 Yıldızlı Otel	125	2,92	,721		
	5 Yıldızlı Otel	119	2,98	,568		
	Diğer	22	2,82	,486		
Kabullenici Sessizlik	2 Yıldızlı Otel	18	2,50	,690	1,257	,286
	3 Yıldızlı Otel	132	2,57	,862		
	4 Yıldızlı Otel	125	2,66	,962		
	5 Yıldızlı Otel	119	2,57	,840		
	Diğer	22	2,22	,723		
Korunmacı Sessizlik	2 Yıldızlı Otel	18	2,08	,794	,641	,633
	3 Yıldızlı Otel	132	2,38	,957		
	4 Yıldızlı Otel	125	2,38	1,049		
	5 Yıldızlı Otel	119	2,39	,955		
	Diğer	22	2,17	,846		
Korumacı Sessizlik	2 Yıldızlı Otel	18	4,05	,825	1,439	,220
	3 Yıldızlı Otel	132	3,89	,873		
	4 Yıldızlı Otel	125	3,73	1,071		
	5 Yıldızlı Otel	119	3,98	,879		
	Diğer	22	4,06	,938		

Tablo 4.20. incelendiğinde, bazı değişkenler için katılımcıların görev yaptığı işletme türlerine veya sınıflarına göre, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post Hoc bölümündeki çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Yapılan bu testler sonucunda, yenilikçiliğin belirleyicilerinin tamamına göre 4 yıldızlı otel çalışanlarının (p: 0,016) 3 yıldızlı otel çalışanlarından farklılaştığı tespit edilmiştir. 4 yıldızlı otel işletmelerinde 3 yıldızlı otel işletmelerine göre, yenilikçiliğin belirleyicileri algısı daha yüksektir. Açık politika boyutu açısından bakıldığında, 4 yıldızlı (p: 0,008) ve 5 yıldızlı (p: 0,045) otel çalışanlarının algıları, 3 yıldızlı otel çalışanlarının algısından daha fazladır. Yönetim desteği boyutu açısından bakıldığında, 4 yıldızlı (p: 0,016) otel çalışanlarının algısı, 3 yıldızlı otel çalışanlarının algısından fazladır. Değişime direncin tamamı açısından bakıldığında, 4 yıldızlı (p: 0,016) otel çalışanlarının algısı, 3 yıldızlı otel çalışanlarının algısından daha düşüktür.

4.2.6.6. Eğitim Durumu Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular

Eğitim Durumu değişkeni açısından yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizliğin tamamı ile söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait algı farklılıklarının Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 4.21.'de verilmiştir.

Tablo 4.21. Eğitim Durumu Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	İlköğretim	57	3,50	,965	1,500	,214
	Lise	147	3,24	,916		
	Üniversite	189	3,36	,755		
	Lisansüstü	23	3,46	,920		
Açık Politika	İlköğretim	57	3,40	1,129	4,818	,003
	Lise	147	3,17	1,143		
	Üniversite	189	3,58	,983		
	Lisansüstü	23	3,75	1,173		
Yönetim Desteği	İlköğretim	57	3,56	1,011	,649	,584
	Lise	147	3,39	1,106		
	Üniversite	189	3,40	,986		
	Lisansüstü	23	3,60	1,135		
Takdir	İlköğretim	57	3,55	1,153	1,221	,302
	Lise	147	3,34	1,121		
	Üniversite	189	3,56	1,033		
	Lisansüstü	23	3,50	1,197		
Eğitim ve Geliştirme	İlköğretim	57	3,53	1,117	1,413	,238
	Lise	147	3,25	1,016		
	Üniversite	189	3,24	,891		
	Lisansüstü	23	3,24	1,001		
Özerklik ve Esneklik	İlköğretim	57	3,49	1,058	3,160	,025
	Lise	147	3,08	1,033		
	Üniversite	189	3,04	,924		
	Lisansüstü	23	3,20	1,081		
Değişime Direnç	İlköğretim	57	2,94	,573	4,930	,002
	Lise	147	2,94	,545		
	Üniversite	189	2,76	,563		
	Lisansüstü	23	2,58	,658		
Rutin Arayışı	İlköğretim	57	2,61	,871	6,122	,000
	Lise	147	2,40	,871		
	Üniversite	189	2,15	,820		
	Lisansüstü	23	2,04	,767		
Duygusal Tepki	İlköğretim	57	2,93	,806	2,470	,061
	Lise	147	3,13	,892		
	Üniversite	189	2,91	,857		
	Lisansüstü	23	2,75	,926		
Kısa Vadeye Odaklanma	İlköğretim	57	2,96	,841	6,502	,000
	Lise	147	2,92	,885		
	Üniversite	189	2,66	,917		
	Lisansüstü	23	2,18	,850		

Tablo 4.21. Eğitim Durumu Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi (Devamı)

Sabit Fikirlilik	İlköğretim	57	3,26	,918	,125	,945
	Lise	147	3,31	,865		
	Üniversite	189	3,32	,866		
	Lisansüstü	23	3,37	,726		
Örgütsel Sessizlik	İlköğretim	57	3,03	,590	8,275	,000
	Lise	147	3,09	,683		
	Üniversite	189	2,84	,526		
	Lisansüstü	23	2,57	,459		
Kabullenici Sessizlik	İlköğretim	57	2,88	,833	12,794	,000
	Lise	147	2,81	,942		
	Üniversite	189	2,35	,772		
	Lisansüstü	23	2,13	,696		
Korunmacı Sessizlik	İlköğretim	57	2,63	,990	11,353	,000
	Lise	147	2,63	1,035		
	Üniversite	189	2,11	,859		
	Lisansüstü	23	1,98	,743		
Korumacı Sessizlik	İlköğretim	57	3,58	,894	4,896	,002
	Lise	147	3,82	,947		
	Üniversite	189	4,05	,901		
	Lisansüstü	23	3,61	1,113		

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere, eğitim durumu kapsamında; açık politika, özerklik ve esneklik, değişime direncin tamamı, rutin arayışı, kısa vadeye odaklanma, örgütsel sessizliğin tamamı, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkların hangi grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden faydalanılmıştır. Açık politika boyutu açısından bakıldığında, üniversite (p: 0,007) ve lisansüstü (p: 0,009) mezunlarının algıları, lise mezunlarının algısından daha fazladır. Özerklik ve esneklik boyutu açısından bakıldığında, üniversite mezunlarının algısı (p: 0,031), ilköğretim mezunlarının algısından daha düşüktür. Değişime direncin tamamı açısından bakıldığında, üniversite (p: 0,022) ve lisansüstü (p: 0,027) mezunlarının algıları, lise mezunlarının algısından daha düşüktür. Rutin arayışı boyutu açısından bakıldığında, ilköğretim (p: 0,002) ve lise (p: 0,034) mezunlarının algıları, üniversite mezunlarının algısından daha fazladır. İlköğretim (p: 0,030) mezunlarının rutin arayışı davranışı, lisansüstü mezunlardan daha yüksektir. Kısa vadeye odaklanma boyutu açısından bakıldığında, ilköğretim (p: 0,003) ve lise (p: 0,001) mezunlarının algıları, üniversite ve lisansüstü mezunların algısından daha yüksektir. Örgütsel sessizliğin tamamı açısından bakıldığında, ilköğretim (p: 0,001) ve lise (p: 0,010) mezunlarının algıları, lisansüstü mezunların algısından daha yüksektir. Kabullenici sessizlik boyutu açısından

bakıldığında, ilköğretim (p: 0,000) ve lise (p: 0,002) mezunlarının sessizlik davranışı, lisansüstü mezunlardan daha yüksektir. Korunmacı sessizlik boyutu açısından bakıldığında, ilköğretim (p: 0,026) ve lise (p: 0,011) mezunlarının sessizlik davranışı, lisansüstü ve üniversite mezunlarından daha yüksektir. Korunmacı sessizlik boyutu açısından bakıldığında, üniversite (p: 0,005) mezunlarının sessizlik davranışı, ilköğretim mezunlarının sessizlik davranışından daha yüksektir.

4.2.6.7. Aylık Maaş Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular

Aylık maaş değişkeni açısından yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizliğin tamamı ile söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait algı farklılıklarının Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 4.22.'de verilmiştir.

Tablo 4.22. Aylık Maaş Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

Değişken	Aylık Maaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	1000 TL altı	77	3,04	,856	7,036	,001
	1000-2000TL	249	3,38	,840		
	2000 TL üstü	90	3,51	,841		
Açık Politika	1000 TL altı	77	3,12	1,121	6,547	,002
	1000-2000TL	249	3,41	1,063		
	2000 TL üstü	90	3,72	1,060		
Yönetim Desteği	1000 TL altı	77	3,18	,957	3,911	,021
	1000-2000TL	249	3,44	1,071		
	2000 TL üstü	90	3,62	,987		
Takdir	1000 TL altı	77	3,15	1,088	6,945	,001
	1000-2000TL	249	3,47	1,083		
	2000 TL üstü	90	3,77	1,045		
Eğitim ve Geliştirme	1000 TL altı	77	2,95	,948	5,727	,004
	1000-2000TL	249	3,37	,953		
	2000 TL üstü	90	3,31	1,014		
Özerklik ve Esneklik	1000 TL altı	77	2,80	,934	5,364	,005
	1000-2000TL	249	3,22	,996		
	2000 TL üstü	90	3,12	1,012		
Değişime Direnç	1000 TL altı	77	2,88	,534	1,894	,152
	1000-2000TL	249	2,86	,559		
	2000 TL üstü	90	2,74	,630		
Rutin Arayışı	1000 TL altı	77	2,29	,769	,498	,608
	1000-2000TL	249	2,33	,862		
	2000 TL üstü	90	2,22	,922		
Duygusal Tepki	1000 TL altı	77	3,10	,850	2,240	,108
	1000-2000TL	249	3,00	,883		
	2000 TL üstü	90	2,82	,845		
Kısa Vadeye Odaklanma	1000 TL altı	77	2,88	,934	5,268	,006
	1000-2000TL	249	2,83	,884		
	2000 TL üstü	90	2,50	,918		
Sabit Fikirlilik	1000 TL altı	77	3,23	,810	,781	,459
	1000-2000TL	249	3,31	,862		
	2000 TL üstü	90	3,40	,912		
Örgütsel Sessizlik	1000 TL altı	77	2,94	,556	,618	,539
	1000-2000TL	249	2,96	,642		
	2000 TL üstü	90	2,88	,546		
Kabullenici Sessizlik	1000 TL altı	77	2,66	,849	1,521	,220
	1000-2000TL	249	2,60	,869		
	2000 TL üstü	90	2,44	,910		
Korunmacı Sessizlik	1000 TL altı	77	2,51	,975	3,048	,049
	1000-2000TL	249	2,39	,991		
	2000 TL üstü	90	2,16	,891		
Korumacı Sessizlik	1000 TL altı	77	3,66	,986	3,480	,032
	1000-2000TL	249	3,90	,958		
	2000 TL üstü	90	4,04	,827		

Tablo 4.22. incelendiğinde, katılımcıların aldıkları aylık maaş miktarına göre; yenilikçiliğin belirleyicilerinin tamamı, açık politika, yönetim desteği, takdir, eğitim ve geliştirme, özerklik ve esneklik, kısa vadeye odaklanma ve korumacı sessizlik

değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden faydalanılmıştır. Yenilikçiliğin belirleyicilerinin tamamı açısından bakıldığında, 1000-2000 tl arasında (p: 0,005) ve 2000 tl üzeri (p: 0,001) maaş alan çalışanların algıları, 1000 tl altında maaş alan çalışanların algısından daha yüksektir. Açık politika boyutu açısından bakıldığında, 1000-2000 tl arasında (p: 0,001) ve 2000 tl üzeri (p: 0,047) maaş alan çalışanların algıları, 1000 tl maaş alan çalışanların algısından daha yüksektir. Yönetim desteği boyutu açısından bakıldığında, 2000 tl üzeri (p: 0,015) maaş alan çalışanların algısı, 1000 tl maaş alan çalışanların algısından daha yüksektir. Takdir boyutu açısından bakıldığında, 2000 tl üzeri (p: 0,001) maaş alan çalışanların algısı, 1000 tl altında maaş alan çalışanların algısından daha yüksektir. Eğitim ve geliştirme boyutu açısından bakıldığında, 1000-2000 tl arasında (p: 0,002) ve 2000 tl üzeri (p: 0,040) maaş alan çalışanların algıları, 1000 tl altında maaş alan çalışanların algısından daha yüksektir. Özerklik ve esneklik boyutu açısından bakıldığında, 1000-2000 tl arasında (p: 0,003) maaş alan çalışanların algıları, 1000 tl altında maaş alan çalışanların algısından daha yüksektir. Aylık maaş açısından değişime direnç faktörlerinden yalnızca kısa vadeye odaklanma açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kısa vadeye odaklanma boyutu açısından bakıldığında, 1000 tl altında (p: 0,016) ve 1000-2000 tl arasında (p: 0,008) maaş alan çalışanların algıları, 2000 tl üzeri maaş alan çalışanların algısından daha yüksektir. Aylık maaş açısından örgütsel sessizlik faktörlerinden korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Korunmacı sessizlik boyutu açısından bakıldığında, 2000 tl üzeri (p: 0,047) maaş alan çalışanların algısı, 1000 tl altında maaş alan çalışanların algısından daha düşüktür. Korunmacı sessizlik boyutu açısından bakıldığında, 2000 tl üzeri (p: 0,025) maaş alan çalışanların algısı, 1000 tl altında maaş alan çalışanların algısından daha yüksektir.

4.2.6.8. Turizm Sektörü Deneyimi Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular

Turizm sektörü deneyimi değişkeni açısından yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizliğin tamamı ile söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait algı farklılıklarının Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 4.23.'de verilmiştir.

Tablo 4.23. Turizm Sektörü Deneyimi Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

Değişken	Turizm Sektörü Deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	1 yıldan az	130	3,24	,778	1,275	,283
	1-3 yıl	125	3,41	,842		
	4-6 yıl	104	3,42	,963		
	6 yıldan fazla	57	3,29	,841		
Açık Politika	1 yıldan az	130	3,28	1,065	1,331	,264
	1-3 yıl	125	3,52	1,056		
	4-6 yıl	104	3,52	1,125		
	6 yıldan fazla	57	3,36	1,125		
Yönetim Desteği	1 yıldan az	130	3,22	1,025	2,847	,037
	1-3 yıl	125	3,56	,967		
	4-6 yıl	104	3,54	1,124		
	6 yıldan fazla	57	3,45	1,020		
Takdir	1 yıldan az	130	3,35	1,042	1,240	,295
	1-3 yıl	125	3,53	1,041		
	4-6 yıl	104	3,60	1,217		
	6 yıldan fazla	57	3,40	1,061		
Eğitim ve Geliştirme	1 yıldan az	130	3,25	,908	,617	,604
	1-3 yıl	125	3,29	,997		
	4-6 yıl	104	3,37	1,053		
	6 yıldan fazla	57	3,16	,947		
Özerklik ve Esneklik	1 yıldan az	130	3,11	,929	,143	,934
	1-3 yıl	125	3,17	1,025		
	4-6 yıl	104	3,09	1,067		
	6 yıldan fazla	57	3,10	,990		
Değişime Direnç	1 yıldan az	130	2,89	,554	1,314	,269
	1-3 yıl	125	2,84	,557		
	4-6 yıl	104	2,75	,590		
	6 yıldan fazla	57	2,89	,605		
Rutin Arayışı	1 yıldan az	130	2,37	,818	1,578	,194
	1-3 yıl	125	2,23	,939		
	4-6 yıl	104	2,20	,831		
	6 yıldan fazla	57	2,45	,793		
Duygusal Tepki	1 yıldan az	130	3,05	,912	1,265	,286
	1-3 yıl	125	3,01	,801		
	4-6 yıl	104	2,84	,910		
	6 yıldan fazla	57	3,00	,845		
Kısa Vadeye Odaklanma	1 yıldan az	130	2,90	,912	2,004	,113
	1-3 yıl	125	2,80	,897		
	4-6 yıl	104	2,64	,907		
	6 yıldan fazla	57	2,64	,913		
Sabit Fikirlilik	1 yıldan az	130	3,23	,842	1,135	,335
	1-3 yıl	125	3,32	,895		
	4-6 yıl	104	3,32	,820		
	6 yıldan fazla	57	3,48	,915		
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az	130	2,91	,634	,331	,803
	1-3 yıl	125	2,96	,594		
	4-6 yıl	104	2,93	,595		
	6 yıldan fazla	57	2,99	,604		

Tablo 4.23. Turizm Sektörü Deneyimi Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi (Devamı)

Kabullenici Sessizlik	1 yıldan az	130	2,60	,867	,356	,785
	1-3 yıl	125	2,51	,857		
	4-6 yıl	104	2,61	,919		
	6 yıldan fazla	57	2,61	,871		
Korunmacı Sessizlik	1 yıldan az	130	2,36	1,013	,735	,532
	1-3 yıl	125	2,33	,990		
	4-6 yıl	104	2,30	,909		
	6 yıldan fazla	57	2,53	,955		
Korumacı Sessizlik	1 yıldan az	130	3,76	1,004	2,009	,112
	1-3 yıl	125	4,04	,830		
	4-6 yıl	104	3,87	,973		
	6 yıldan fazla	57	3,84	,944		

Tablo 4.23. incelendiğinde, katılımcıların turizm sektörü deneyimine göre; yalnızca yenilikçiliğin belirleyicileri boyutlarından yönetim desteği değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Yönetim desteği boyutu açısından bakıldığında, 1 ile 3 yıl arasında (p: 0,045) turizm deneyimine sahip çalışanların algısı, 1 yıldan az turizm deneyimine sahip çalışanların algısından daha yüksektir.

4.2.6.9. İşletmedeki Deneyim Açısından Değişkenlere İlişkin Bulgular

İşletmedeki deneyim değişkeni açısından yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizliğin tamamı ile söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait algı farklılıklarının Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 4.24.'de verilmiştir.

Tablo 4.24. İşletmedeki Deneyim Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

Değişken	İşletmedeki Deneyim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yenilikçiliğin Belirleyicileri	1 yıldan az	203	3,27	,823	2,070	,127
	1-3 yıl	147	3,45	,851		
	3 yıldan fazla	66	3,35	,947		
Açık Politika	1 yıldan az	203	3,35	1,054	,888	,412
	1-3 yıl	147	3,51	1,101		
	3 yıldan fazla	66	3,45	1,158		
Yönetim Desteği	1 yıldan az	203	3,28	1,049	5,120	,006
	1-3 yıl	147	3,63	,975		
	3 yıldan fazla	66	3,44	1,089		
Takdir	1 yıldan az	203	3,40	1,078	1,380	,253
	1-3 yıl	147	3,59	1,076		
	3 yıldan fazla	66	3,46	1,158		

Tablo 4.24. İşletmedeki Deneyim Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi (Devamı)

Eğitim ve Geliştirme	1 yıldan az	203	3,25	,928	,252	,778
	1-3 yıl	147	3,31	1,008		
	3 yıldan fazla	66	3,33	1,062		
Özerklik ve Esneklik	1 yıldan az	203	3,06	,944	1,455	,235
	1-3 yıl	147	3,24	1,029		
	3 yıldan fazla	66	3,06	1,087		
Değişime Direnç	1 yıldan az	203	2,86	,546	,568	,567
	1-3 yıl	147	2,80	,583		
	3 yıldan fazla	66	2,87	,626		
Rutin Arayışı	1 yıldan az	203	2,34	,841	,658	,518
	1-3 yıl	147	2,23	,875		
	3 yıldan fazla	66	2,30	,874		
Duygusal Tepki	1 yıldan az	203	3,03	,854	1,025	,360
	1-3 yıl	147	2,90	,877		
	3 yıldan fazla	66	3,00	,911		
Kısa Vadeye Odaklanma	1 yıldan az	203	2,81	,907	,496	,609
	1-3 yıl	147	2,72	,900		
	3 yıldan fazla	66	2,74	,948		
Sabit Fikirlilik	1 yıldan az	203	3,25	,844	1,427	,241
	1-3 yıl	147	3,35	,869		
	3 yıldan fazla	66	3,44	,902		
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az	203	2,91	,615	,385	,680
	1-3 yıl	147	2,97	,615		
	3 yıldan fazla	66	2,96	,569		
Kabullenici Sessizlik	1 yıldan az	203	2,54	,879	,386	,680
	1-3 yıl	147	2,58	,882		
	3 yıldan fazla	66	2,65	,859		
Korunmacı Sessizlik	1 yıldan az	203	2,33	1,001	,211	,810
	1-3 yıl	147	2,40	,969		
	3 yıldan fazla	66	2,38	,898		
Korumacı Sessizlik	1 yıldan az	203	3,87	,954	,152	,859
	1-3 yıl	147	3,92	,921		
	3 yıldan fazla	66	3,86	,964		

Tablo 4.24. incelendiğinde, katılımcıların işletmedeki deneyimine göre; yalnızca yenilikçiliğin belirleyicileri boyutlarından yönetim desteği değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Yönetim desteği boyutu açısından bakıldığında, 1 ile 3 yıl arasında ($p: 0,004$) turizm deneyimine sahip çalışanların algısı, 1 yıldan az turizm deneyimine sahip çalışanların algısından daha yüksektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin kıyasıya yaşandığı günümüz ortamında, işletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde etmesini sağlayan en önemli unsur, yenilikçilik olarak kabul edilmektedir. Yenilikçilik bu önemi nedeniyle, son yıllarda bilim insanlarının dikkatini çeken bir konu olmuştur. Bu doğrultuda, çalışanların bireysel yenilikçilik potansiyeli, işletmelerin yenilikçilik performansı ve yenilikçi uygulamaların işletmelerdeki yansımaları gibi konularda birçok araştırma yapılmıştır. İşletmelerin yenilikçiliği başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, nitelikli ve girişimci insan gücü yalnız başına yeterli değildir. Bunun yanında yeni fikirlerin üretilmesini ve kullanılmasını sağlayan elverişli bir ortama, kültüre ve yeniliği destekleyen mekanizmalara sahip olunması gerekmektedir. Bu çalışmada, yenilikçiliği belirleyen ve etkileyen işletme uygulamaları, yenilikçiliğin görünmeyen yüzü olarak ele alınmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, konu temel hatları ile ele alınarak incelenmiştir.

İşletmeler, sürekli değişim gösteren bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Bu değişimler ekonomik, sosyal ve teknolojik olarak gerçekleşmektedir. Rekabet ortamında var olabilmek ya da rakiplerden daha iyi bir konuma ulaşabilmek için, işletmeler değişime ayak uydurmak hatta değişime yön vermek zorundadırlar. Buna engel teşkil eden en önemli durumlardan biri "değişime direnç" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, turizm sektörü çalışanlarının değişime direnç gösterme düzeyi ve bu davranışa neden olan özellikler ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, değişime direnç kavramına ilişkin tanımlara, değişime direnci azaltmada kullanılan stratejilere ve değişime direncin önemi gibi konulara yer verilmiştir.

İşletmelerin rekabet ortamında başarı sağlamasının en önemli unsuru, işletme bünyesinde faaliyet gösteren çalışanlardır. İşletme insanların faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurulan bir tesistir. Rekabet, aslında işletme için çalışan bireyler ile diğer işletmelerin bünyesindeki çalışanlar arasında gerçekleşmektedir. Bu nedenle işletmelerin üzerinde en çok durması gereken konulardan biri insan kaynağından nasıl daha fazla yararlanılabileceği konusudur. Çalışanların düşünce, fikir ve önerilerini ifade etmemeleri ve kendine saklamaları şeklinde tanımlanan "örgütsel sessizlik", çalışma kapsamında ele alınan bir diğer konudur. Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel sessizlik konusu temel hatları ile ele alınarak incelenmiştir.

Yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkinin ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin incelenmesi üzerine kurulan, TRA1 ve TRB2 bölgesindeki turizm çalışanlarını kapsayan bu çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler sunularak, araştırma kapsamında elde edilen veriler uygun istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma evrenini, TRA1 ve TRB2 bölgesinde faaliyet gösteren, 10 tanesi 2 yıldızlı otel, 26 tanesi 3 yıldızlı otel, 10 tanesi 4 yıldızlı otel, 4 tanesi beş yıldızlı otel ve 8 tanesi de diğer tesisler olmak üzere, toplam 58 tesis oluşturmaktadır. Tesislerden alınan bilgiler doğrultusunda araştırma evrenini 1192 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evreni temsil etmesi için, yapılan hesaplamalar sonucunda 291 anket toplamak gerektiği belirlenmiştir. Bu tesislerden elde edilen 416 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak, veri elde etmek amacıyla oluşturulan anket formunda yer alan üç ölçeğe geçerlilik ve güvenilirlik testleri uygulanmıştır. Ölçeklerin ayrı ayrı Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmış ve ölçekte yer alan her bir ifadenin ölçeğin tamamı ile ilişkisi incelenmiştir. Üç ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının da 0,70'in üzerinde çıkması ölçeklerin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Güvenilirlik ve geçerlilik kapsamında Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasından sonra, üç ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak faktörlerin güvenilirliği doğrulanmaya çalışılmıştır. Yenilikçiliğin belirleyicileri ölçeğine ait tüm ifadelerin faktör yükü 0,40'dan büyük çıktığından ve her ifadenin temsil ettiği faktör beklendiği şekilde olduğundan ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Değişime direnç ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0,40'ın altında olan ve ait olduğu faktörü temsil etmeyen üç ifade ölçekten çıkarılmıştır. Değişime direnç ölçeğinde yer alan ifadelerle ait faktör analizi sonuçları kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmasına karşın diğer ölçeklere göre daha düşük çıkmıştır. Bu durumun, değişime direnç ölçeğinde iki ters sorunun bulunması ve değişim olgusunun kişinin algısındaki durumlara göre değişebilmesi gibi nedenlerle ortaya çıktığı düşünülmektedir. Çalışanların yakın bir arkadaşlarının kısa süre önce işten ayrılması çalışan için değişimi ifade edebildiği gibi, işletmenin gerçekleştirdiği köklü bir yenilenme de çalışan için değişimi ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi

sonucunda, tüm ifadelerin faktör yükünün 0,40'dan büyük çıktığı ve her ifadenin temsil ettiği faktöre ait olduğu tespit edildiğinden, ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Demografik bilgilere bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların daha çok 20-30 yaş arasında olduğu ve büyük çoğunluğunun da bekâr olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin büyük çoğunluğu, TRB2 bölgesinden ve otel işletmeleri çalışanlarından temin edilmiştir. Eğitim durumu açısından bakıldığında, katılımcılar arasında ilköğretim, lise ve lisansüstü mezunların yer aldığı ancak çoğunluğun üniversite mezunlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası 1000-2000 tl arasında maaş almaktadır. Birbirine yakın oranlarda olmasına karşın, katılımcıların çoğu bir yıldan daha az turizm deneyimine sahiptir. Katılımcıların yaklaşık yarısı görev yaptığı işletmede, bir yıldan daha kısa süredir görev yapmaktadır. Bulgulardan anlaşıldığı üzere araştırma yapılan bölgelerde çalışanların deneyimi düşüktür ve çoğunluk genç bekârlardan oluşmaktadır. Özellikle tecrübeli çalışanların kıyı bölgeleri tercih ettiği turizm sektöründe bu sonuçların çıkması aslında çokta şaşırtıcı değildir.

Araştırmaya katılanların yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizlik değişkenlerine ait ifadelere verdiği yanıtlar doğrultusunda, katılımcıların algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların yenilikçiliğin belirleyicileri ifadelerinin tamamına verdiği yanıtların ortalaması 3,35 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak, araştırmaya katılanların kurumlarındaki yenilikçiliğin belirleyicileri varlığını olumlu olarak değerlendirdiğini söylemek mümkündür. Yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerin ortalamalarına bakıldığında, açık politika 3,42; yönetim desteği 3,43; takdir 3,48; eğitim ve geliştirme 3,28; özerklik ve esneklik 3,12 olarak hesaplanmıştır. Turizm sektöründe işletmelerin en fazla gerçekleştirmesi gereken özerklik ve esneklik boyutunun ortalaması 3,12 ile en düşük ortalamadır. Katılımcıların algısına göre, yenilikçiliğin belirleyicileri kapsamında en fazla gerçekleştirilen uygulama ise, işletmelerin ve yöneticilerin çalışanları takdir etmesidir. Bu bulgulara göre, işletmelerin yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamalarını gerçekleştirdiğini söylemek mümkündür. Ancak yenilikçiliğin belirleyicilerinin uygulanma düzeyinin turizm sektöründe hayati öneme sahip olduğu dikkate alındığında, sonuç endişe verici olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların değişime dirence yönelik genel eğilim ortalaması 2,84 olarak hesaplanmıştır. Değişime direnç faktörlerin ortalamalarına bakıldığında, rutin arayışı 2,30; duygusal tepki 2,98; kısa vadeye odaklanma 2,77; sabit fikirlilik 3,31 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara göre, katılımcıların ortanın biraz daha altında bir düzeyde değişime direnç gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların değişime direnç göstermesine en çok neden olan boyut sabit fikirlilik olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların değişime direnç göstermesine en az neden olan boyut ise, rutin arayışı olarak tespit edilmiştir. Bu durum, katılımcıların genel olarak rutini sevmediğini yeni deneyimlere açık olduğunu ifade etmektedir. Bu da çalışanların aslında değişime istekli ve hevesli olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların değişime direnç nedenleri genel olarak değerlendirildiğinde orta düzeyde direnç tespit edilmiştir. Turizm gibi değişimlerin hızla yaşandığı bir söktörde direncin daha düşük olması beklenirdi, ancak araltımaya katılanların direnç nedenleri içinde kişisel faktörlerden örgütsel faktörlere kadar birçok unsur etkili olmaktadır. Değişime verilen direncin duygusal ve kısa vadeye odaklanma boyutlarında çıkması, çalışanların 1 yıl ve daha az süreli deneyime sahip olması ile bağdaştırılabilir. Çalışanlar kuruma ve sektöre uzun soluklu bağlılık sağlama niyetinde olmadığında eylemlerinin sonuçlarını daha kısa sürede öğrenmek isterler. Bunun dışında sabit fikirlilikte çıkan sonuç ise eski alışkanlıkları sürdürmeye ve bunun daha uygun olduğuna olan inanca bağlıdır. Araştırmaya katılanlar rutine yönelmemek ile birlikte fikirlerinin de kolayca değiştirememektedirler. Değişimlerin olumsuz yansımaları ile karşılaşıldığında ve değişimlerin bireysel olarak kazanıma sebep olmaması durumunda kişiler bu tutumu sergileyebilmektedirler.

Örgütsel sessizlik boyutuna genel olarak bakıldığında, katılımcıların 2.94 ortalama ile orta düzeyde bir sessizlik eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel sessizlik faktörlerin ortalamalarına bakıldığında, kabullenici sessizlik 2,58; korunmacı sessizlik 2,36; korumacı sessizlik 3,88 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların sessizlik davranışı sergileme oranının, kendini koruma veya doğru bulmadığı uygulamaları onaylama gibi nedenlerle, düşük düzeyde gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların durumu kabullenme veya kendini korumak için gösterdiği sessizlik, işletmeyi veya çalışma arkadaşlarını korumak için gösterdiği sessizlikten daha düşüktür. Bu sonuçlara göre katılımcılar kurum çıkarlarını ve iş arkadaşlarının çıkarlarını önemseyen bir kitleden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Araştırma yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturulan bir model üzerine kurulmuştur. Araştırma kapsamında 6 genel, 28 alt hipotez olmak üzere 34 hipotez oluşturulmuştur. Hipotezleri test etmek ve değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Yenilikçiliğin belirleyicileri ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, yenilikçiliğin belirleyicileri ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H1 genel hipotezi ve H1a, H1b, H1c, H1d ile H1e alt hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bilgiler, işletmelerin yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamalarını arttırdıkça çalışanların daha fazla değişime direnç davranışı sergilediği anlamına gelmektedir. İşletmelerin yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamalarına ait ortalamalarının düşük çıkması ve bu uygulamalar arttıkça çalışanların değişime direnç davranışlarının da artması bu uygulamaların genelde uygulanmadığı, uygulandığında da çalışana sorumluluk ve stres yüklediği anlamına gelmektedir. Bu stres ve sorumluluğun çalışanda olumsuz duygular yaratması çalışanın değişime direnç göstererek mevcut işleyişi korumasına neden olmaktadır. İşletmelerin yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamalarını arttırmasının ve bu algının çalışanda olağan bir durum olarak karşılanmasının, değişime direnç davranışını azaltacağı düşünülmektedir.

Yenilikçiliğin belirleyicilerinin tamamı, açık politika, yönetim desteği ve takdir boyutları ile örgütsel sessizliğin tamamı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu nedenle H2 genel hipotezi ve H2a, H2b ve H2c alt hipotezleri reddedilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicileri alt boyutları olan eğitim ve geliştirme ile özerklik ve esneklik boyutları ile örgütsel sessizliğin tamamı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısı ile H2d ve H2e hipotezi kabul edilmiştir. Bu ilişkinin örgütsel sessizlik boyutlarındaki düzensiz dağılımdan kaynaklandığı düşünülmektedir. Korumacı sessizlik boyutunun ortalaması oldukça yüksek iken kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarına ait ortalama oldukça düşük çıkmıştır. Örgütsel sessizlik boyutları açısından bakıldığında, korumacı sessizlik ile yenilikçiliğin belirleyicilerinin tamamı, açık politika, yönetim desteği, takdir ile eğitim ve geliştirme değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da yenilikçiliğin belirleyici uygulamaları arttığında, çalışanların işyerini ve iş arkadaşlarını korumak için sessiz

kalma davranışını arttırdığı anlamına gelmektedir. Örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik ile yenilikçiliğin belirleyici faktörlerinden açık politika, yönetim desteği ve takdir arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da açık politika, yönetim desteği ve takdir uygulamalarının işletmelerde arttığında, korunmacı sessizlik davranışının azaldığı anlamına gelmektedir.

Değişime direnç ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişime direncin tamamı ve değişime direncin tüm boyutları ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle, H3 genel hipotezi ve H3a, H3b, H3c ve H3d alt hipotezleri kabul edilmiştir. Bu durum, çalışanların değişime direnç davranışı arttığında, örgütsel sessizlik davranışının da arttığı anlamına gelmektedir. Değişime direnç davranışları genellikle aktif ve pasif direnç olarak sınıflandırılmaktadır. Pasif direnç çalışanların değişime direndiğini ancak bu direnci dışarı yansıtmadıkları durumu ifade etmektedir. Değişime direnç ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı ilişki tespit edilmesi, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının bir kısmının pasif olarak değişime direnç göstermelerinin sonucu olduğunu göstermektedir. Çalışanların değişime direnç göstermeleri önlenir ise, örgütteki sessizlik davranışı da azalacaktır.

Araştırmada, yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinden sonra, değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yenilikçiliğin belirleyicilerinin bağımsız değişken, değişime direncin bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon analizi sonucuna göre, yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden yalnızca özerklik ve esnekliğin, değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, H4 genel hipotezi kısmen kabul edilmiştir. H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezleri reddedilmiş, yalnızca H4e hipotezi kabul edilmiştir. Yenilikçiliğin belirleyicilerinin bağımsız değişken, örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon analizi sonucunda da, yenilikçiliğin belirleyicileri faktörlerinden yalnızca özerklik ve esnekliğin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, H5 genel hipotezi kısmen kabul edilmiştir. H5a, H5b, H5c ve H5d hipotezleri reddedilmiş, yalnızca H5e hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum, işletmelerin çalışanlara özerklik ve esneklik sağlamalarının çalışanların değişime direnç göstermesinde düşük düzeyde etkisinin olduğu anlamına gelmektedir.

Aslında çalışanlara özerklik ve esneklik tanınmasının değişime direnci ve örgütsel sessizliği azaltacağı düşünülürken, işletmelerde tanınan bu özerklik ve esnekliğin çalışanlara stres ve sorumluluk yüklemesi, değişime direncin ve örgütsel sessizliğin arttırmasına neden olmaktadır. Araştırmaya katılanların düşük deneyim düzeyine sahip olaması da bu endişe ve kaygıyı arttırmaktadır. Değişime direnç faktörlerinin bağımsız değişken, örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon analizi sonucunda ise, değişime direncin tüm faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, H6 genel hipotezi ve H6a, H6b, H6c ve H6d alt hipotezleri kabul edilmiştir. Faktörlere ait Beta değerlerine bakıldığında, çalışanların rutin arayışı davranışının çalışanların sessizlik davranışını en çok etkileyen faktör olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu araştırma verilerine göre çalışanların sessizlik davranışının yaklaşık olarak dörtte biri, çalışanların değişime direnç göstermelerinden kaynaklanmaktadır.

Araştırma kapsamında son olarak katılımcıların demografik özelliklerinin, katılımcıların yenilikçiliğin belirleyicileri, değişime direnç ve örgütsel sessizlik algılarında anlamlı derecede bir farklılığa neden olup olmadığı test edilmiştir. Analizler sonucunda katılımcıların algılarının cinsiyet, medeni durum ve yaş açısından herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, TRB2 ve TRA1 bölgesindeki çalışanların algılarının bazı değişkenler açısından farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak her iki bölge açısından çok fazla algı farklılıkları olmadığını söylemek mümkündür. Bu durumun her iki bölgenin de genel olarak hedef kitle ve yakınlık olarak benzer özellikte olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İşletme türlerine veya sınıflarına göre, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılıkların hangi sınıflardan kaynaklandığını tespit etmek için çoklu karşılaştırma analizlerinden faydalanılmıştır. Genel olarak 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının yenilikçiliğin belirleyicileri algıları, 2 ve 3 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algılarından fazladır. 2 ve 3 yıldızlı otel işletmelerinde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine oranla çalışanlar daha fazla değişime direnç davranışı sergilemektedir. Bu durum daha fazla yıldız almış işletmelerin, yenilikçiliğin ve değişimin turizm sektörü ve işletmeler için ne kadar önemli olduğunun bilincinde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile yıldız sayısı fazla olan otel işletmelerinde yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamaları daha fazladır.

Eğitim durumu açısından yapılan analizi genel olarak değerlendirmek gerekirse, eğitim durumu yüksek olan bireylere, yenilikçiliğin belirleyici imkânlarının daha fazla sunulduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi düşük olan katılımcıların yenilikçiliğin belirleyicileri algıları daha düşüktür. Bu durum, işletmelerin eğitim seviyesi düşük kişileri daha pasif olarak kullandığını ve bu kişileri yenilikçilik için kullanmadığını ifade etmektedir. Eğitim seviyesi düşük katılımcıların değişime direnç ve örgütsel sessizlik davranışları genel olarak eğitim seviyesi yüksek olan bireylerinkinden fazladır. Yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamalarını daha az hisseden katılımcıların, daha fazla değişime direnç ve örgütsel sessizlik davranışı sergilemeleri, bu çalışanların işletmeler tarafından pasifleştirildiği anlamına gelmektedir. Çalışanların aylık maaşları açısından elde edilen farklılıkları genel olarak değerlendirdiğimizde, yüksek maaş alan çalışanların yenilikçiliğin belirleyicileri algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Yüksek maaş alan çalışanlar daha az kısa vadeye odaklandıkları ve korumacı sessizlik davranışını daha çok sergiledikleri tespit edilmiştir. İşletmelerde fazla maaş alan çalışanların önemli pozisyonlarda görev aldığı düşünülürse, işletmelerin yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamalarını, yönetici ve üst yöneticilere yönelik olarak gerçekleştirdiğini söylemek mümkündür. Düşük maaş alan çalışanlar yüksek maaş alan çalışanlara göre, daha fazla korumacı sessizlik davranışı sergilemektedir. Bu da, düşük maaş alan çalışanların bazı fikir ve uygulamaları benimsememelerine rağmen, kendilerini korumak için yüksek maaş alan çalışanlardan daha çok sessiz kaldığı anlamına gelmektedir. Bu durumun yüksek maaş alan çalışanların, düşük maaş alan çalışanlara göre daha yetkili olmasından ve yüksek maaş alan çalışanların işletmeler için daha kritik öneme sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İşletmedeki deneyim ve turizm sektörü deneyimi açısından çalışanların yalnızca, yönetim desteği açısından anlamlı farklılık sergilediği tespit edilmiştir. İşletmede çalışma süresi arttığında, çalışanların yönetim desteği algıları da artmaktadır. Bu durum yönetim desteğinin çalışan bağlılığında önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, ilgililere aşağıda belirtilen öneriler sunulabilir:

- ✓ Araştırma kapsamında elde edilen veriler, yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamalarının çalışanların algılarında düşük düzeyde yer aldığını göstermektedir. Yenilikçilik uygulamalarının hayati öneme sahip olduğu turizm sektöründe, işletmelerin yenilikçiliğin belirleyicileri (açık politika,

yönetim desteği, takdir, eğitim ve geliştirme, özerklik ve esneklik), uygulamalarını daha fazla uygulamaları ve bunu çalışanlara hissettirmeleri önerilebilir.

- ✓ Araştırmaya katılanların değişime direnç gösterme düzeyleri, turizm sektörü için arzu edilen düzeyin altındadır. Özellikle sabit fikirlilik boyutunun yüksek ortalamaya sahip olması, işletmelerin çalışanlarını daha dikkatli seçmesini gerektirmektedir. İşletmelerin çalışan seçerken sabit fikirli çalışanlardansa sahip olduğu görüşü değiştirebilen ve gerektiğinde öz eleştirisini yapabilen çalışanları işletme bünyesinde tutması, işletmelere önemli avantajlar sağlayacaktır.
- ✓ Araştırmaya katılan çalışanların sessizlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Çalışanların bu sessizlik davranışını büyük oranda işletmelerini ve iş arkadaşlarını korumak için gerçekleştirmesi, olumlu bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak çalışanların iş arkadaşlarını korumak için sessizlik davranışı sergilemesinin uzun vadede işletmeye zarar verebileceği göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla işletmelere, açık iletişime önem vermesi, konuşmayı destekleyici ortamlar sağlaması ve çalışanlar ile daha dostça ve yakın ilişkiler kurarak korumacı sessizlik davranışlarından uzaklaştırması önerilebilir.
- ✓ Araştırma sonucunda yenilikçiliğin belirleyicileri ile değişime direnç arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu sonucun işletmelerin yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamaları ile çalışanlara stres ve sorumluluk yüklediği için ortaya çıktığı düşünülmektedir. İşletmelerin yenilikçiliğin belirleyicileri uygulamalarını gerçekleştirirken çalışanları desteklemeleri ve bu uygulamaların çalışanlara stres oluşturacak uygulamalar olmadığını hissettirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletmelere, yenilikçiliğin belirleyicilerini uyguladıklarında, çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladıklarını dikkate almaları ve bu süreçlere çalışanları dahil etmeleri önerilebilir.
- ✓ Araştırma sonucunda, çalışanların değişime direnç davranışı ile çalışanların sessizlik davranışı arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların değişime direnç davranışı engellendiği takdirde çalışanların sessizlik davranışının da azalacağı anlamına gelmektedir. Aynı şekilde

Çalışanların sessiz kalmasını ortadan kaldıracak bir iletişim ortamı kurulduğunda, çalışanlar daha az değişime direnç gösterecektir. Genellikle işletmeler için olumsuz davranışlar olarak kabul edilen her iki durumdan birinin ortadan kaldırılması diğer davranışı da azaltacaktır.

Bu araştırma TRA1 ve TRB2 bölgelerindeki turizm işletme belgeli tesislerin çalışanları ile sınırlıdır. Bu konuların farklı evrenler üzerinde, farklı veri toplama araçları kullanılarak tekrar araştırılmasının, faydalı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Farklı kültürlerde benzer çalışmaların yapılması da bu alanda çalışmayı düşünen araştırmacılara önerilebilir. Çünkü herhangi bir topluma özgü kültürel değerlerin ve normların, bireylerin davranışlarında önemli değişiklikler yarattığı bilinen bir gerçektir.

KAYNAKÇA

- Abbey, A. ve Dickson, J. W. (1983). "R&D Work Climate and Innovation Semiconductors". *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-367.
- Abernathy, W. J. ve Clark, K. B. (1985). "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction". *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Acuff, J. B., Spillane, S. ve Wolfgang, C. N. (2017). "Breaking Organizational Silence: Speaking Out for Human Rights in NAEA". *Art Education*, 70(4), 38-40.
- Acuner, T., Baki, B. ve Cengiz, E. (2004). "Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 325-338.
- Adams, K. (2005). *The Sources of Innovation and Creativity*. Washington, DC: National Centre on Education and Economy.
- Akbaba, A. ve Mesci, M. (2007). "Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, 1, 33-50.
- Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi". *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1), 165-186.
- Akova, O., Kuşluvan H. ve Çifçi İ. (2015). "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış". Akova, O. Kızıllırmak, İ., Tanrıverdi, H. (Ed.), *Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, (ss. 205-250). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, A. A. (2000a). "Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 269-281.

- Aksu, A. A. (2000b). "Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 15(2), 37-48.
- Aluftekin, N. (2012). "Yenilik Kaynakları ve Stratejileri". Uzkurt C. ve Demirci A. E. (Ed.), *Yenilik Yönetimi*, (ss. 100-127), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby J. ve Herron, M. (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity". *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1988). "A Model of Creativity and Innovation in Organizations". *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Asunakutlu, T. (2006). "Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33.
- Avcı, U. (2009). "Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012). "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)". *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bahar, E. (2009). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. (2. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi". *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 79-98.
- Baltacı, A. (2013). Otel İşletmelerinde Yeniliğin Görünmeyen Yüzü. Mesci M. ve Bozkurt Ö. (Ed.), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*, (ss. 167-190), İzmir: Sidas.
- Basım, N., Varoğlu, K. ve Şeşen, H. (2009). Değişim ve Örgütler. Varoğlu K. ve Basım N. (Ed.), *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*, (ss. 1-39), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Becker, S. ve Whistler, T. L. (1967). "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research". *The Journal of Business*, 40, 462-469.

- Becker, S. W. ve Whisler, T. L. (1967). "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research". *The Journal of Business*, 40(4), 462-469.
- Bemmels, B. ve Reshef, Y. (1991). "Manufacturing Employees and Technological Change". *Journal of Labor Research*, 12(3), 231-246.
- Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. ve Mol, M. J. (2008). "Management Innovation". *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Bovey, W. H. ve Hede, A. (2001). "Resistance to Organisational Change: The Role of Defence Mechanisms". *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozkurt, Ö. ve Erdurur, K. (2013). "Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 57-78.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). "Otel İşletmelerinde Yenilik Stratejileri". Mesci M. ve Bozkurt Ö. (Ed.), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*, (ss. 91-110), İzmir: Sidas.
- Bozkurt, Ö. ve Taşcıoğlu, H. (2007). "Kobi'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme". *Akademik Bakış*, (11), 1-12.
- Bradutanu, D. (2015). *Resistance to Change-A New Perspective: A Textbook for Managers Who Plan to Implement a Change*. Lulu Publishing.
- Brinsfield, C. T. (2013). "Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures". *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.

- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations". Greenberg, J. and Edwards, M. S. (Ed.), *Voice and Silence in Organizations*, (ss. 3-37). İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Bruneau, T. J. (1973). "Communicative Silences: Forms and Functions". *The Journal of Communication*, 23, 17-46.
- Bulut, Ç. ve Arbak, H. (2012). "İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma". Karaata S (Ed.), *Yenilik-Yenileşim-İnovasyon, Dünyasına Bir Yolculuk*, (ss. 5-19), İzmir: EĞİAD Yayınları.
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Carbonell, P. ve Rodriguez, A. I. (2006). "The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance". *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 1-12.
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2007). "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 98-121.
- Chiang, C. F. (2010). "Perceived Organizational Change in the Hotel Industry: An Implication of Change Schema". *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157-167.
- Chuang, Y. (2000). *Individual Resistance from Employees to Organisational Change. Unpublished thesis*. Taiwan: Ching Yun University.
- Clegg, B. ve Birch, P. (2007). *Instant Creativity: Simple Techniques to Ignite Innovation and Problem Solving, Why creativity?*. London: Kogan Page Ltd.
- Conner, D. (1992). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*, New York: Villard Books.
- Cozzarin, B. P. (2017). "Impact of Organizational Innovation on Product and Process Innovation". *Economics of Innovation and New Technology*, 26(5), 405-417.

- Croitoru, A. (2012). "Schumpeter, JA, 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle". *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 2, 137-148.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çetin Gürkan, G. ve Yumuk Günay, G. (2014). "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik". Aydın Tekeltürk, Ş, Şahin Perçin, N. ve Güzel B. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*, (ss. 343-360). Ankara: Detay Yayıncılık.
- D'Ortenzio, C. (2012). *Understanding Change And Change Management Processes: A Case Study*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Canberra: University of Canberra.
- Damanpour, F. ve Aravind, D. (2012). "Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure". Mumford M. (Eds.), *Hanbook of Organizational Creativty* (pp. 483-515). London: Elsevier.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators". *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). "Organizational Complexity and İnnovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models". *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F. ve Wishnevsky, D. J. (2006). "Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating Form Innovation-Adopting Organizations". *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, 269-291.
- Dawson, P. (2002). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. London: SAGE Publications.

- Day, G. S. (2007). "Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing?: Managing Risk and Reward in an Innovation Portfolio". *Harvard Business Review*, 85(12), 110-120.
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012). "Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği". *Milli Eğitim*, 41(193), 184-199.
- Demirci, A. E. (2012). "Temel Kavramlar". Uzkurt C. ve Demirci A. E. (Ed.), *Yenilik Yönetimi*, (ss. 2-15), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi.
- Dent, E. B. ve Goldberg, S. G. (1999). "Challenging Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). "Leadership Behaviour and Employee Voice: Is the Door really Open?". *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Diken, A. (1999). "Büyüyen İşletmelerde Örgütsel Değişimin Gerekliliği ve Değişime Direnme Sorunu". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 163-184.
- Dimbleby, R. ve Burton, G. (1992). *More Than Words: An Introduction to Communication*. (3th ed.). London: Routledge Press.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- D'Ortenzio, C. ve Wallace, J. (2010). "Employees Perceptions of Change and Change Management". *Gibaran Journal of Applied Management*, 3, 17-31.
- Droege, H. Hildebrand, D. ve Forcada, M. A. H. (2009). "Innovation in Services: Present Findings, and Future Pathways". *Journal of Service Management*, 20(2), 131-155.
- Drucker, P. F. (1985). "Discipline of Innovation". *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci". *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57-71.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Dursun, E. (2007). *Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar R. ve Yanardağ, M. (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel". *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: İnomer.
- Elçi, Ş. (2012). "İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı". Karaata S. (Ed.), *Yenilik – Yenileşim -İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, (ss. 15-53), İzmir: Egiad.
- Elnaga, A. ve Imran, A. (2013). "The Effect of Training on Employee Performance". *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 65-84.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Erwin, D. G. ve Garman, A. N. (2010). "Resistance to Organizational Change: Linking Research and Practice". *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Eryılmaz, M. (2005). "Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri". *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(9), 79-92.

- Foster, R. D. (2010). "Resistance, Justice, and Commitment to Change". *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.
- Freeman, J. ve Engel, J. S. (2007). "Models of Innovation: Startups and Mature Corporations", *California Management Review*, 50(1), 54-119.
- Garvey Omrani, D. (1992). "Business Process Re-Engineering: A Business Revolution?". *Management Services*, 36(10), 12-14.
- Gegez, E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. (3. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Geisendorf, S. (2009). "The influence of innovation and imitation on economic performance". *Economic Issues*, 14(1), 65-94.
- Gilbert, C. G. (2005). "Unbundling The Structure Of İnertia: Resource Versus Routine Rigidity". *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Glynn, M. A. (1996). "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2010). "Stop The Innovation Wars", *Harvard Business Review*, 88(7), 76-83.
- Griffin, R. W. (2005). *Management*. (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Griffith, R., Redding, S. ve Van Reenen, J. (2003). "R&D and Absorptive Capacity: Theory and Empirical Evidence". *The Scandinavian Journal of Economics*, 105(1), 99-118.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management And Marketing: Managing The Moments of Truth in Service Competition*. Massachusetts: Lexington Books.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güllüce, A. Ç. ve Erkiliç, E. (2016). "Analysis of Organizational Silence Attitudes of Hotel Operations Employees by Structural Equation Model: Exemplary of Rize Province". *European Scientific Journal*, 12(19), 9-31.

- Gürdoğan, A. ve Atak, O. (2016). "Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği". *Journal of International Social Research*, 9(44), 1106-1116.
- Harigopal, K. (2006). *Management of Organizational Change: Leveraging Transformation*. New Delhi: SAGE Response.
- Harvey, T. R. (2002). *Checklist for Change: A Pragmatic Approach for Creating and Controlling Change*. London: Scarecrow Education.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety". *HSR: Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Higgins, M. ve Morgan, J. (2000). "The Role of Creativity in Planning: The Creative Practitioner". *Planning Practice and Research*, 15 (2), 117-127.
- Hill, L. (2015). *Değişimi Yönetmek*. (Çev: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hipp, C. ve Grup, H. (2005). "Innovation in the Service Sector: The Demand For Service-Specific Innovation Measurement Concepts And Typologies". *Research Poicy*, 34(4), 517-535.
- Hjalager, A. M. (2002). "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism". *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Hjalager, A. M. (2010). "A Review of Innovation Research in Tourism". *Tourism Management*, 31, 1-12.
- Huang, X., Vliert, E. V. D. ve Vegt, G. V. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally". *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Huber, G. P. (1998). "Synergies Between Organizational Learning and Creativity & Innovation". *Organizational Learning and Creativity & Innovation*, 7(1), 3-8.
- Hussey, D. E. (1998). *How to be Better At--Managing Change*. Kogan Page.
- Işık C., Keskin G. ve Serçeoğlu N. (2015). "Turizm Sektöründe Nitelikli İşgücü Açığına Yenilikçi Yaklaşım: Kapadokya Örneği". *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(2), 27-48.

- Işık, C. (2012). *Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulmasına Etki Eden Ar-Ge, İnovasyon, Patent ve Bilgi Teknolojilerinin Ekonomik Analizi: Türkiye Ekonomisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, C. (2013). "The Importance of Creating a Competitive Advantage and Investing in Information Technology for Modern Economies: an ARDL Test Approach from Turkey". *Journal of the Knowledge Economy*, 4, 387–405.
- Işık, C. ve Meriç, S. (2015). "Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği". *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-16.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River: Pearson.
- Jong, J. P. J. ve Vermeulen, P. A. M. (2003). *Organizing Successful New Service Development: A Literature Review*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). "Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları". *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, R. M. (2006). "Innovation: The Classic Traps". *Harvard Business Review*, 84(11), 72-83.
- Kanter, R. M. (2011). "How Great Companies Think Differently". *Harvard Business Review*, 89(11), 66-78.
- Kegan, R. ve Lahey, L. L. (2001). "The Real Reason People Won't Change". *Harvard Business Review*, 79(10), 85-92.

- Kılıç, A., Eren, H. ve Gürsoy, A. (2014). “Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Varlığı: Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 36-68.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılıç, R. (2011). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon: Balıkesir İli ve Çevresinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kiefer, T. (2005). “Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change”. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (1999), “Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy”. *Sloan Management Review*, 40(3), 41-54.
- Kirton, M., Bailey, A. ve Glendinning, W. (1991). "Adaptors and Innovators: Preference for Educational Procedures". *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 125(4), 445-455.
- Knoll, M. ve Dick, R. V. (2013). Do I hear the whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates". *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organisational Behaviour*. New Delhi: New Age International Limited.
- Kotler, P. (2002). *Marketing, Management*. (10th ed.). Boston: Pearson Custom Publishing.

- Kotler, P. (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama*. (Çev: Aslı Kalem Bakkal). İstanbul: MediaCat.
- Kotter, J. P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.
- Kotter, J. P., ve Schlesinger, L. A. (1979). "Choosing Strategies For Change". *Harvard Business Review*, 57(2), 130-139.
- Kozak, M. A. ve Genç, V. (2014). "Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış". *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 81-92.
- Kozak, N. (2012). *Genel Turizm Bilgisi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi.
- Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2015). *Genel Turizm ilkeler-Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change", *Human Relations*, 1(2), 5-41.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. (Çev: Turan Parlak). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lunenburg, F. C. (2010). "Forces For And Resistance to Organizational Change". In *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-10.
- McClay, R. (2009). *10 Steps to Successful Teams*. Alexandria: Association for Talent Development.
- McDaniel, B. A. (2000). "A Survey on Entrepreneurship and Innovation". *The Social Science Journal*, 37(2), 277-284.
- McGowan, R. A. (2003). "Organizational Discourses: Sounds of Silence". In 3rd International Critical Management Studies Conference, UK: University Lancaster, 1-7.
- Mentor, P. (2014). *İnovasyon Yapmak*. (Çev: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları. (2009).

- Mentor, P. (2015). *Değişimi Yönetmek*. (Çev: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları. (2009).
- Michael, H. C. ve Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. London and New York: Routledge.
- Milliken, F. J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P. F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why?". *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Montes, L. F. J., Moreno, A. R. ve Fernandez, L. M. M. (2004). "Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation". *International Journal of Manpower*, 25(2), 167-180.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). "Speaking up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World". *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Mullins, L. J. (1999). *Management and Organizational Behavior*. (5th ed.). United Kingdom: Prentice Hall International.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-231.
- Okumus, F. ve Hemmington, N. (1998). "Barriers and Resistance to Change in Hotel Firms: An Investigation at Unit Level". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 283-288.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oreg, S. (2003). "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure". *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bayazit, M. ve Hřebíčková, M. (2008). "Dispositional Resistance to Change:

- Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations". *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944.
- Oslo Kılavuzu, (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. (Çev. TÜBİTAK). Ankara: TÜBİTAK Yayınları.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E. ve Kocabacak, A. (2007). "İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 413-425.
- Özdaşlı, K. (2010). "İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 14 (1), 93-110.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, M. D. (2012). "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Kayseri’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 39, 19-45.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). "Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri". *E-International Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49.
- Özkalp, E. (2013). Örgüt İçinde Birey ve Kişilik. Kırel A. Ç. ve Ağlargöz O. (Ed.), *Örgütsel Davranış*, (ss. 43-63), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Patten, D. (2008). *How to Market Your Business: a Practical Guide to Advertising, PR, Selling and Direct and Online Marketing*. (6th ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Pelit, E., Dinçer, F. İ. ve Kılıç, İ. (2015). "The Effect of Nepotism on Organizational Silence Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey". *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Perlow, L. A. ve Williams, S. (2003). "Is Silence Killing Your Company". *Harvard Business Review*, 81(5), 128-138.
- Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P. ve Traut-Mattausch, E. (2009). "Leading and Managing Organizational Change Initiatives". *Management Revue*, 20(2), 158-175.

- Piderit, S. (2000), "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change". *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Pierce, J. L. ve Delbecq, A. L. (1977). "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation". *Academy Of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice". *Research in Personel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Pisano, G. P. (2015). "You Need an Innovation Strategy". *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.
- Porter, M. (2000). *Rekabet Stratejisi*. (Çev. Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Potecea, V. ve Cebuc, G. (2011). "The Importance of Innovation in International Business". *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 10(3), 157-161.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace". *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Prokop, V. ve Stejskal, J. (2017). "Different Approaches to Managing Innovation Activities: An Analysis of Strong, Moderate, and Modest Innovators". *Engineering Economics*, 28(1), 47-55.
- Qian, Y. ve Daniels, T. D. (2008). "A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change". *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.
- Read, A. (2000). "Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research". *Journal of Management Practice*, 3(1), 95-119.
- Robbins, S. P. ve Butler, M. C. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Grundwerk: Prentice-Hall.

- Roberts, J. (2015). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Knowledge Management*. London: SagePublishing.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. (Üçüncü Baskı), New York: The Free Press.
- Russell, R. D. (1990). "Innovation in Organizations: Toward an Integrated Model". *Review of Business*, 12(2), 19-27.
- Salerno, A. ve Brock, L. (2008). *The Change Cycle: How People Can Survive and Thrive in Organizational Change*. Washington: Berrett-Koehler Publishers.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). "İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 5-15.
- Sariol, A. M. ve Abebe, M. A. (2017). "The Influence Of CEO Power On Explorative and Exploitative Organizational Innovation". *Journal of Business Research*, 73, 38-45.
- Schermerhorn, J. R., Hunt J. G. ve Osborn R. N. (2002). *Organizational Behavior*. (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Seymen, O. A., Erdem B. ve Gül M. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sinar, F. E., Wellins, R. S. ve Pacione, C. (2011). *Creating the Conditions for Sustainable Innovation The Leadership Imperative*. Düsseldorf: Development Dimensions International.
- Sobkowiak, W. (1997). "Silence and Markedness Theory". Jaworski A. (Ed.), *Silence: Interdisciplinary Perspectives*, (ss. 39-62). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Stanley-Garvey, H. L. (2007). *Differences In Resistance to Change Between Generations in The Workplace*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Capella: Capella University.
- Szabla, D. B. (2007). "A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional and Intentional Responses to Planned

- Change Across Perceived Change Leadership Strategies”. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (3. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tekin Y. ve Durna U. (2012). "Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 93-110.
- Thompson, V. A. (1965). "Bureaucracy and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Thoreson, K. ve Svara, J. (2011). "Investing in Innovation From Within". *Public Management*, 93(1), 24-26.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. (3th ed.). Chichester: JohnWiley.
- Tolay, E., Dalkılıç, O. S. ve Sezgin, O. B. (2017). "Örgütsel Değişim Sinizmi: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(1), 101-117.
- Topaloğlu, C. (2007). "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Yükseltmenin Bir Yolu Olarak Çalışanların Motivasyonu". Gümüsoğlu, Ş., Pınar, İ., Akan, P. ve Akbaba, A. (Ed.), *Hizmet Kalitesi*, (ss. 146-178). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Tunçer, P. (2013). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Uçar, Z. (2016). "İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz". *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm*, 1(1), 67-86.
- Uzkurt, C. (2012). "Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması". Uzkurt C. ve Demirci A. E. (Ed.), *Yenilik Yönetimi*, (ss. 16-35), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi.
- Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Beta Yayınları.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). "Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma". *Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Üstün, F. ve Kılıç, K. C. (2017). "Örgüte Duyulan Güvenin Örgütsel Yenilik Yönelimi ve Risk Alma Davranışı Üzerine Etkisi", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 228-238.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation". *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Wallach, E. J. (1983). "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Wanberg, C. R. ve Banas, J. T. (2000). "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in A Reorganizing Workplace". *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Weber, P. S. ve Weber, J. E. (2001). "Changes in Employee Perceptions During Organizational Change". *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Wickham, A. P. (2001). *Strategic Entrepreneurship*. London: Prentice Hall.

- Willnat, L., Lee, W. ve Detenber, B. H. (2002). "Individual-Level Predictors of Public Outspokenness: A Test of the Spiral of Silence Theory in Singapore". *International Journal of Public Opinion Research*, 14 (4), 391-412.
- Wong, S. ve Pang, L. (2003). "Motivators to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors". *Tourism management*, 24(5), 551-559.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R. W. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity". *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yaylalı, M. Akan, Y. ve Işık, C. (2010). "Türkiye'de Ar&Ge Yatırım Harcamaları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Eş-Bütünleşme ve Nedensellik İlişkisi: 1990–2009". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5(2), 13-26.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. London: Pearson Prentice Hall.
- Yülek, M., ve Daş, G. S. (2016). "KOBİ'lerin Yenilikçilik Kapasitelerini Geliştirecek Desteklerin Tasarımına Yönelik Kavramsal Bir Model Önerisi: Yenilikçilik Profillerine Dayalı Bir Yaklaşım". *Ege Academic Review*, 16(3), 555-572.
- Zawislak, P. A., Borges, M., Wegner, D., Santos, A. ve Castro-Lucas, C. (2008). "Towards the Innovation Function". *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), 17-30.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.
- Zou, D. ve Zhang, C. (2010). "The Innovation of Organizational Change of Hotels - Based on Bottom- up Organizational Change". *Proceedings of 2010 International Conference on the Growth of Firms and Management Innovation*, 82-86.

İTERNET KAYNAKLARI

<https://library.educause.edu/~media/files/library/2015/4/ngt1502-pdf.pdf> Setser, B. ve Morris, H. E. (2015). "Building a Culture of Innovation in Higher Education: Design & Practice for Leaders". Erişim Tarihi: 13.02.2017

<https://www.icerikfabrikasi.com/icerik/kurumlarda-inovasyon-kulturu-olusturmak/1657>
Erişim Tarihi: 10.03.2017

<http://dergipark.gov.tr/isguc/issue/25510/268976> Erişim Tarihi: 10.12.2016 , Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (1).

<http://www.ktbodyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> Eriřim Tarihi: 10.08.2016 Kùltür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Mùdùrlùęù.

EKLER

EK 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,
Bu anketin amacı, " **Organizasyonlarda Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü Değişime Direnç ve Örgütsel Sessizlik: TRA1 ve TRB2 Bölgesindeki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma**" isimli doktora çalışmasına veri sağlamaktır. Bu anket sonunda elde edilecek bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

Çalışmanın sonuçları ve güvenilirliği, sizin katılmanıza ve vereceğiniz cevapların doğruluğuna bağlıdır. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim...

Öğr. Gör. Sağbetullah MERİÇ
smeric@yyu.edu.tr

Cinsiyet: () Erkek () Kadın	Medeni Durum: () Evli () Bekar
Yaş: () 20 ve altı () 21-30 () 31-40 () 41 ve üstü	Eğitim Durumu: () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü (Yüksek Lisans) (Doktora)
İşletme Türü: () Otel (Yıldız sayısı belirtiniz)..... () Diğer (Türünü belirtiniz)	Aylık maaş: () 1000 TL altı () 1000-2000 TL () 2001-3000 TL () 3000 TL üstü
Bölge () TRB 2 (Bitlis, Hakkari, Muş, Van) () TRA 1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt)	Turizm sektörü Deneyiminiz: (Ay/Yıl).....
Bu işletmede çalışma süreniz: (Ay/Yıl).....	

	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yönetim, her yönde işleyen bir iletişime inanır ve bunu uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Yönetim, yeni bilgi edinme konusunda çalışanları destekleyici davranışlar sergiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Yönetim, açık fikirliliği ve şeffaflığı benimseyen bir kültüre sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Yönetim, çalışanların fikirlerinden yararlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Yönetim, çalışanlara güvenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Yönetim, çalışanlarına maddi-manevi destek verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Çalışanlar başarılarından dolayı somut bir şekilde ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Çalışanlar başarılarından dolayı kurumda takdir edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Başarılı olan çalışanlara yükselme olanakları tanınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Çalışanların kendini geliştirmesi için fırsatlar sunulmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Çalışanlara etkili ve yeterli eğitimler verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Çalışanların hata yapmaları normal olarak karşılanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Çalışanlara yaptıkları işlerde tam yetki verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Çalışanların yaptıkları işlerdeki fikirleri öncelikli olarak ele alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Çalışanların alınacak kararlara katılımı ilgi ile desteklenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

16.	Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Sıradan bir günü, beklenmedik olaylarla dolu bir güne her zaman tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Yeni ve farklı şeyler denemektense, aynı şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Hayatım ne zaman rutin bir hal alsa onu değiştirecek yollar ararım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Sürprizlerle karşılaşmaktansa sıkılmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Bir değişiklik yapılacağı söylense, büyük ihtimalle stres olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Yapılan planların değiştiği söylendiğinde, gerginlik hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	İşler planlandığı gibi gitmezse, bu beni stres eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Bir değişiklik yapıldığında, benim açımdan ek iş yükü olmasa bile bu beni rahatsız eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Fikir değiştirmek bana çok zor geliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	Hayatımı iyileştirebilecek değişikliklerde bile, çoğu zaman, az da olsa rahatsızlık hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	Biri bir şeyi değiştirmem için beni zorlarsa değişikliğin bana yararı olabileceğini düşünsem bile genellikle karşı koyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden kaçındığımı görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Sık sık fikrimi değiştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Fikrimi kolay kolay değiştirmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Görüşlerim uzun vadede çok tutarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	Benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için, düşüncelerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	İşletmedeki sorunlara çözüm üretme konusunda faydalı olmayacağımı düşündüğüm için düşüncelerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, değişim ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	Bana bir etkisi olmayacağı için, işlerin daha iyi nasıl yapılabilceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri ifade etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	Bu firmada çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	Firmadaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.	Firmada korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma vb.) için, sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi ifade etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	İşletmeme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kimseyle paylaşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	İşletmeme ve arkadaşlarıma ait bilgileri, işletmemin yararı için kimseyle paylaşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45.	Başkalarının işletmemin sırlarını öğrenmek için yaptığı baskılara direnirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46.	İşletmem ve arkadaşlarıma zarar verecek bilgileri açıklamayı reddederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47.	İşletmemin gizli bilgilerini, işletmemin yararına uygun bir şekilde saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Sağbetullah MERİÇ
Doğum Yeri ve Tarihi	AHLAT/01.05.1988
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu
Yüksek Lisans Öğrenimi	Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği A. B. D.
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurum	Yüzüncü Yıl Üniversitesi
İletişim	
E-posta Adresi	smeric@yyu.edu.tr
Tarih	16/04/2017