



PREMIUM E-JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Yıl / Year	: 2022	Makale Geliş / Received	: 01.09.2022
Cilt / Volume	: 6	Yayınlama / Published	: 29.10.2022
Sayı / Issue	: 23	Article Type/Makale Türü	: Araştırma Makalesi / Research Article
ss / pp	: 342-354		http://dx.doi.org/10.37242/pejoss.4250

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL
<https://orcid.org/0000-0003-4606-8097>

Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Giresun / TÜRKİYE

YENİLİK STRATEJİLERİNİN DEĞİŞİME KARŞI TUTUMA ETKİSİNDE EKİP İLETİŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

THE MEDIATING ROLE OF TEAM COMMUNICATION REGARDING THE IMPACT OF INNOVATION STRATEGIES ON ATTITUDE TOWARD CHANGE

ÖZET

Örgütlerin değişen çevresel koşullara ayak uydurabilmesinin temel koşulu yenilik stratejilerinin uygulanmasından geçmektedir. Bu tür değişimlerin uygulanması çalışanlar tarafından ise farklı şekillerde algılanmaktadır. Ekip iletişiminin güçlü olduğu örgütlerde ise çalışanların değişime karşı tutumları daha olumlu gelişmektedir. Bu çalışmada; “yenilik stratejileri”, “değişime karşı tutum” ve “ekip iletişimi” arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bulguları; ORBEL A.Ş.’nin çalışanlarından elde edilen 250 anketten elde edilen sonuçlardan oluşmaktadır. Araştırmaya ilişkin veriler “IBM SPSS 24” istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu çalışmada; “açımlayıcı faktör”, “iç tutarlılık”, “Pearson korelasyon”, “hiyerarşik regresyon” ve “Sobel testi” analizleri yapılmıştır. Katılımcılardan elde edilen sonuçlara göre; örgütlerde yenilik stratejileri uygulamalarının çalışanlar arasındaki ekip iletişimini, çalışanlar arasındaki ekip iletişimi ise onların değişime karşı tutumlarını pozitif ve doğrusal bir şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda yenilik stratejileri uygulamaları çalışanların bu değişime karşı tutumlarını güçlü bir ekip iletişimi olması durumunda anlamlı ve pozitif bir şekilde dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma modelinde yer alan ekip iletişimi değişkeni tam aracı rolündedir. Tüm bunlardan yola çıkarak araştırmada, yenilik stratejileri uygulamalarının ekip iletişimi güçlü olan örgütlerde çalışanların, bu değişime karşı tutumlarını olumlu yönde etkilediği ve değişime karşı direnci azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik stratejileri, değişime karşı tutum, ekip iletişimi, belediyeler.

ABSTRACT

The main condition for organizations to keep up with changing environmental circumstances involves the implementation of innovation strategies. The implementation of such changes is perceived by employees through different aspects. In organizations with strong team communication, employees' attitudes toward change tend to improve more positively. In this study; the relationships between “innovation strategies”, “attitude towards change” and “team communication” were investigated. The findings of the research consist of the results obtained from 250 survey questionnaires applied to the employees of ORBEL Corp. The data relating to the research were analyzed via the IBM SPSS 24 statistical software. In this study; the “exploratory factor”, “internal consistency”, “Pearson’s correlation”, “hierarchical regression”, and “Sobel test” analyses were conducted. According to the results obtained from the participants; the implementation of innovation strategies in organizations was detected to affect team communication among employees, which was detected to positively and linearly affect their attitudes toward change. Concurrently, the implementation of innovation strategies could indirectly affect the attitudes of employees towards such a change in a significant and positive manner in the presence of strong team communication. In other words, the team communication variable in the research model assumed a fully mediating role. All things considered, it was concluded that the implementation of innovation strategies positively affected the attitudes of employees in organizations with strong team communication towards such change and mitigated the resistance to change.

Keywords: Innovation strategies, attitude toward change, team communication, municipalities.

1. GİRİŞ

Yenilik kavramı; yeni veya önemli ölçüde değişikliğe uğramış çıktı (mal veya hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama metodunun veya iş uygulamalarında, iş örgütünde veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması olarak ifade edilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 50). Yenilik işletmeler için stratejik önemi olan bir konu haline gelmiştir. Yenilik stratejileri ise işletmelerin hangi düzeyde yenilik ile ilgilendiğini göstermektedir. Değişimin gün geçtikçe hızlandığı bir ortamda kendini yenilemeyen işletmelerin gerileme sürecinin daha hızlı olacağı bilinen bir durumdur. Yeniliğin sonuçlarının tüm belirsizliğine rağmen yeniliğe ayak uydurmamanın sonuçlarının çoğunlukla ağır maliyetler doğurması nedeni ile işletmeler yenilik sürecine katılma durumundadırlar (Clercq, Mengüç, ve Auh, 2009: 1048).

İşletmenin temel stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkacak yenilik stratejileri firmalar açısından alt strateji konumundadır. Bir işletme büyüme kararı aldığı anda genellikle saldırgan strateji izleyecektir. Yenilik yapmanın asıl amacı rakipler karşısında rekabet avantajı elde ederek işletmeyi daha ileriye götürmek veya yaşamını devam ettirebilmektir. Bu durumda işletmeler çeşitli yenilik stratejileri arasından kendine uygun olanı seçerek kullanmalıdır. İşletmeler alternatif stratejilerden birini alıp kullanmak yerine farklı ürün gruplarına göre bunların birkaçını birlikte kullanabilmektedir. Ayrıca temel stratejilere benzer şekilde işletme değişen durumlara ayak uydurabilmek için bu stratejilerde farklılık oluşturabilmektedir (Oke, Munshi ve Walumbwa, 2009: 67).

İletişim ise ekip çalışmasının özünü oluşturmaktadır. Farklı düşünce, değer ve inanca sahip insanların bir araya gelerek, birlikte çalışma isteği taşımaları bir takım benzer yanlarının varlığıyla mümkündür. Bu benzerliklerin temelinde ortak payda olarak iletişim kavramı vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:56). Ekip çalışmasında ekip üyeleri arasındaki etkili iletişim, üyeler arasındaki bilgi paylaşımına, görevlerle ilgili bilginin sağlanmasına ve üyeler arasında iyi ilişkilerin kurulmasına imkan tanımaktadır. Bunun sağlanmasının en etkili yolu ise ekip içerisinde iyi bir iletişim düzeninin kurulmuş olmasıdır (Özler ve Koparan, 2008:7).

Değişim, değişim sürecini yönetme, değişime karşı dirençlerle başa çıkma gibi konular yönetimde temel sorunları oluşturmuştur. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişimi yaşamak ve değişimi işletme vizyonu haline getirerek sürekli kılmak gerekmektedir (Koçel, 2010: 28). Çevre şartlarının kaçınılmaz kıldığı değişim, yeniden örgütlenme, yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlama kısacası değişimi yönetmeyi kaçınılmaz hale getirmektedir (White, 2000: 162). Bazı işletmeler değişimin süreçlerini içerisinde buldukları çevreden daha hızlı gerçekleştirirken, bazıları ise bu değişimi daha yavaş gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, faaliyet sürdürdükleri toplumun değişim hızından daha az değişen işletmelerin varlıklarını sürdürmesi mümkün değildir. Öncelikle işletmede karar verme konumundaki yöneticilerin toplumda yaşanan değişimleri izleyerek, işletmelerindeki değişimi yönetmeleri oldukça önemlidir (Jones, 1998: 15).

Bu değişim sürecinde, ekip üyelerinin birlikte olduğu süreçte ortak hedef başarısı ve memnuniyeti oldukça değerlidir. Ekip verimliliği, bir ekibin amaçlarına ulaşma, üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayabilme ve kendini zamana karşı koruyabilmesiyle ilgilidir. Bu bağlamda bir ekibin verimliliği, ekip üyelerinin memnuniyeti ve ekibin sağlamlığına bağlıdır.

Bu araştırma çerçevesinde; örgütlerde uygulanan yenilik stratejilerinin çalışanların bu değişime karşı gösterdikleri tutum üzerinde ekip iletişiminin aracılık rolü araştırılmaktadır. Araştırma konusu Ordu Büyükşehir Belediyesi'nin son yıllarda büyükşehir belediyesi olması dolayısıyla birçok yenilik stratejisini uygulaması ve belediye hizmetlerinin sunulmasında ekipler arası iletişimin çok önemli bir rol oynaması dolayısıyla araştırma bir belediye iştiraki olan ORBEL A.Ş. çalışanları üzerinde yapılmıştır.

Çalışmada öncelikle araştırma modelinin ve hipotezlerinin oluşturulması amacıyla derinlemesine bir literatür taraması yapılmış ve ilk bölümde yenilik stratejileri, ekip iletişimi ve değişime karşı tutum kavramlarına yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü ve etkisini belirlemek amacıyla ampirik çalışmalara (iç tutarlılık, açıklayıcı faktör, Pearson korelasyon, hiyerarşik regresyon ve Sobel testi analizleri) yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yenilik Stratejisi Kavramı

Stratejiler planlanırken çoğu işletmede yeniliğin gücü önem arz etmektedir. Stratejilerin temeli ise rekabet gücüdür. Sektördeki diğer işletmeler ile rekabet edemeyen işletmeler yaşam mücadelesini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumda bir işletmenin çevreden gelen etkilere karşı duyarsız kalması mümkün olmamaktadır. Geçmişte temel işletme stratejilerine ulaşmak için kullanılan bir araç olarak görülen yenilik artık bu stratejilerin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir (Tidd, 2001: 172). Günümüzde rekabet avantajı sağlamanın temelinde farklı olmak yatmaktadır. Aksi takdirde işletmeler bekledikleri karları elde edemeyeceklerdir. Bu amaçla işletmeler kendilerine özgü nitelikleri, üretilen ürünlere yansıtarak rakiplerinden farklılaşmayı başarmalıdır. Bunun bir işletme stratejisi olarak benimsenmesi ve uygulanması gereklidir. Alanyazında, yenilik stratejilerini tanımlamak ve sınıflandırmak için çeşitli yaklaşımlar olduğu kaydedilmekte olup, söz konusu sınıflandırmalarda örgütün yenilik konusunda lider mi yoksa takipçi mi olacağı hususunun önemli bir kıstas olduğu ifade edilmektedir (Ettlie, Bridges ve O'Keefe, 1984: 685).

Alternatif stratejilere sahip olan işletmeler çeşitli alternatifler içerisinde bilimsel ve teknik yeteneklerini ve kaynaklarını kullanabilirler. Uzun ya da kısa dönemli düşüncelere daha fazla önem verebilir, farklı işbirlikleri oluşturabilirler. Pazar ve teknolojik tahminlerde bulunabilir ve yeni ürün ve süreçler geliştirebilirler. Dünya ve bilim teknolojisini az da olsa değiştirebilir, ancak kendi yenilik çalışmalarının veya rakiplerinin sonuçlarını tam olarak tahmin edemeyebilirler. Bunun sonucunda büyük bir tehlike ve riskle karşılaşır (Drucker, 2002: 97). Nitekim rakipleri ürün yenilikleriyle pazarı önceden ele geçirirler ya da yeni süreçlerle standart ürünleri daha ucuza imal ederler. Sonuçta yenilikle ilgili bütün belirsizliklere rağmen ayakta kalmak istiyorlarsa işletmelerin çoğu yenilik döngüsüne katılmak durumundadır. Saldırgan bir strateji izlemeyebilirler, ancak çoğu zaman savunmacı veya taklitçi yeniliklerden de kaçınmaları çok zordur (Chidamber ve Kon, 1994: 102). Teknoloji ve pazardaki değişimler ve rakiplerin ilerlemesi onları bir adım ileride olmaya zorlar. Kaynaklarına, geçmişlerine, yönetim tutumlarına ve şanslarına bağlı olarak farklı stratejiler izleyebilirler (Freeman, 1997: 266).

Bu tür stratejilerden biri olan saldırgan yenilik stratejisi, pazar liderliğini hedefleyen işletmelerde görülmektedir. Genellikle amaç, yenilikleri rakiplerden önce ve en iyi şekilde piyasaya sürerek öncü olmanın getireceği avantajlardan yararlanmaktır. Bu stratejiyi takip etmenin getirdiği faydaların yanında işletmelere getirdiği zararlar da söz konusudur. Öncelikle bu tür bir strateji izleyebilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önemli ölçüde kaynak aktarmak gerekebilmektedir (Arnbruster, Bikfalvi, Kinkel ve Lay, 2008: 647). Genellikle tek bir kaynaktan elde edilemeyen yenilik fikirleri farklı kaynaklardan elde edilebilmektedir. Dışarıdan elde edilen bilgilerin yanında işletme içinde fikir üretmesi için de organizasyonun buna yönelik düzenlenmesi gerekecektir. Yenilik fikirlerini üretebilecek bölümler oluşturulması bu açıdan önem kazanacaktır (Aydın, 2012:184). Yeniliğin pazarda kabul edilmesi ve işletmeye kar getirmesi için işletmenin üretim ve satış kanadının da kuvvetli olması gerekmektedir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 271).

Bu konuda kullanılacak bir diğer strateji ise; savunmaya yönelik stratejidir. Saldırgan strateji izleyebilmek her işletme açısından kolay değildir. Özellikle risklerinin ve maliyetinin fazla olması gibi sebeplerden saldırgan yenilik stratejisini benimseyen işletme sayısı sınırlıdır. Özellikle öncü işletmelerin tecrübelerinden yararlanmak ve onların yaptıkları hataları yapmak istemeyen işletmelerin tercihi bu tür bir strateji izlemektir. Özellikle yeniliği bir adım öteye taşıyacak düzenlemelerle öncü işletmenin ürününden daha başarılı sonuçlar ortaya koymak da mümkün olabilmektedir. Ancak bu tür bir strateji izleyebilmek için işletmenin güçlü bir şekilde rakiplerini takip ve analiz etmesi, tersine mühendislik konularında da bilgi sahibi olması gerekecektir. Bunun yanında üretimin sisteminin de yapılacak değişimlere uyum konusunda esnek bir yapıda olması pazara giriş süresinin uzamamasını sağlayacaktır. Ayrıca saldırgan strateji izleyen işletmeler bazı durumlarda savunmaya yönelik stratejiye geçmek durumunda kalabilmektedir. Bu stratejinin başarılı olabilmesi için işletmelerin ürünlerde farklar ortaya koyabilecek bilgi ve beceriye sahip olması önem taşımaktadır (Erdil, Erdil ve Keskin, 2005: 6).

Bir diğer strateji ise taklitçi ve bağımlı yenilik stratejileridir. Taklitçi yenilik stratejisi benimseyen işletmeler genellikle yenilikleri izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri elde etmeye çalışırlar. Eğer yenilik patent hakları ile koruma altına alınmış ise patent süresinin bitmesinin beklenmesi de bu stratejiye ilişkin bir durumdur. Böylelikle işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek zorunda

kalmayacaktır. Taklitçi işletme farklı pazarlara açılabilirdiğinde, taklit ettikleri yeniliklerden daha çok kar sağlayabilmektedir. Buna benzer işletmelerin genel giderleri diğerlerine kıyasla daha düşük olduğundan ürünü daha ucuza piyasaya sürebilmektedir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 20).

Bağımlı stratejide ise işletme, sektörde lider veya öncü işletmenin faaliyetlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bağımlı işletme, müşterilerden veya öncü işletmeden özellikle değişim yönünde bir talep oluşmadıkça ürünlerinde teknik değişim gerçekleştirmez. Kullanıcılardan yeni ürünlerin teknik özelliklerinin ve pazara giriş ile ilgili teknik hizmetlerin belirlenmesi beklenir. Birçok büyük işletme, çevresinde kendisine ara mal, parça vb. imalatı ve çeşitli hizmetleri sözleşme ile yapan bir dizi uydu işletme ile birlikte çalışır. Bağımlı işletmeler genellikle ürün tasarımında ve araştırma geliştirme çalışmalarında hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Tam bağımlı işletmeler, bir bakıma büyük bir işletmenin bir bölümü veya bir atölyesi gibi çalışırlar. Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kârlar sağlayabilirler (Marcela, Francisco, Edson ve Arnoldo, 2010: 227).

Uygulanan stratejilerden bir diğeri ise geleneksel ve fırsatçı yenilik stratejileridir. Geleneksel yenilik stratejileri genellikle durağan ve rekabetin az olduğu pazarlarda yer alan işletmeler tarafından uygulanan stratejilerdir. Dışarıdan gelen değişim taleplerinin az olması ve rakip işletmeleri herhangi bir değişime zorlamaması nedeniyle yenilik gereksinimi son derece az olmaktadır. Teknoloji yoğun sektörlerde bu tür bir işletme stratejisinden söz edilmez. Genellikle zor bulunan ve emek yoğun ürünler üreten işletmelerde ortaya çıkan bir durumdur. Özel yetenek gerektiren işler bu alanlara girebilmektedir. Fırsatçı stratejiler ise pazarda görülen eksiklerin ve boşlukların izlenmesi ve daha önce düşünülmeyen ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün sunmak suretiyle yenilik ortaya koyan bir strateji türüdür. Bu tür strateji izleyen işletmenin girişimcilik ve yaratıcılığının yüksek olması gerekmektedir. Bu sayede yüksek risk ve maliyet taşıyan araştırma faaliyetleri yürütmeden de önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve maliyeti düşük bu yeniliklerden önemli karlar elde edilebilmektedir (Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alphan, 2011: 669).

2.2. Ekip İletişimi

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, ekipler ve topluluklar için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Ekipler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise ekip içi iletişimidir (Vural, 2003:45). Ekip içi iletişim bir ekip çalışmasının varlığını sürdürmesinde odak noktasıdır ve bu yönüyle de önemli bir rol oynamaktadır (Gizir ve Şimşek, 2005:212).

Ekip içi iletişim; çalışanları birbirine bağlar böylece kişiler ve birimler ahenk ve koordinasyon içerisinde çalışabilir, faaliyetlerin yürütülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulmasına olanak sağlar. Aynı zamanda hızla değişen çevre şartları karşısında sağlıklı bir bilgi akışını gerçekleştirerek yeni şartlara uyumu sağlar. Yine yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gereklidir (Vural, 2003:45).

İletişimin yeterli olduğu bir ekipte, ekip çalışması amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranılması olması, ekip üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir (Aydın, 2000: 38). Ekip üyeleri arasındaki iletişimi etkileyen faktörlerden biri ortak karar almadır. Karar alma, seçimler arasında en uygun hareket yolunun seçimidir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004:427). Ekip çalışmasında ortaya çıkabilecek bir problemde, ekip üyeleri birlikte hareket edip, ortak bir karar olarak ekip çalışmasının etkinliğini artırabilir. Ekip üyeleri arasındaki iletişimi etkileyen faktörlerden biride ekip üyelerinin motivasyonudur. Ekip üyelerinin pozitif yaklaşımı, birbirleri ile olan iletişimi nasıl sağlayacaklarının yolunu bulmalarına yardımcı olur (De Vries ve Van den Hooff, 2006:116).

Ekip çalışmasında iletişimi etkileyen bir diğer faktör, ekip üyeleri arasındaki bilgi paylaşımıdır. Ekip içi iletişim, ekip çalışmasının işleyişini sağlamak ve ekibin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla ekip üyeleri ile ekip ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan bir süreçtir. Çalışanların ekip çalışmasını benimseyebilmeleri, ekip çalışmasının amaçlarına ulaşabilmeleri ve motive edilebilmeleri için ekip hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Çalışanların yeterli bilgiye ulaşabilmeleri de etkin bir ekip içi iletişim ile gerçekleştirilir (Eroğlu ve Sunel, 2008:180-181).

Müşterilere hizmet sunan ekip üyelerinin, hizmet kavramının gelişen önemi ile birlikte müşteri memnuniyeti sağlamaları gerekmektedir. Memnuniyet, tüketici isteklerinin tam bir şekilde yerine

getirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Ekip çalışmasında, müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilebilmesi için, ekip üyeleri arasında etkin bir iletişimin olması gerekir. Böylece ekip üyeleri aralarında deneyimsel paylaşımlar ve bilgi alış verişleri ile müşteri memnuniyetinde daha başarılı olabilecektir. Ekip çalışmasında, ekip üyeleri arasındaki yardım isteme ve fayda sağlama istekleri ekip çalışmasının etkinliği artırıcı bir rol oynayabilmektedir. Ekip üyeleri arasındaki iletişimin iyi olması ekip üyeleri arasında ki paylaşımı arttıracak ve ekip üyelerinin birbirlerinden yardım isteme ve çalıştıkları ekibe fayda sağlama istekleri olumlu yönde gelişecektir.

2.3. Değişime Karşı Tutum

Örgütte ortaya çıkan her bir değişiklik örgütün şu anki durumunu değiştirecek ve örgütün değişmesi de, bir dengeden başka bir dengeye geçişin söz konusu olduğu yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Dolayısıyla örgütsel değişimde sürecinde; çevre koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, yürütülmesi ve uyum gösterilmesi gerekmektedir (Peker, 1995:4). Değişimi uygulayabilmenin tek ve en etkili yolu değişim yeteneğine sahip olmaktır. Böylece değişimden yana olmayanlar için bir macera gibi görülen değişimle başa çıkıp, onu fırsata çevirmek kolaylaşacaktır (Töremen, 2002:186). Örgütlerin değişimle ilgili genel amaçları etkinliği, verimliliği, motivasyonu ve tatmin düzeyini artırmaktır. Bununla birlikte güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da söz konusudur (Karamazarcadik, 2007:47).

Değişme, bilinenden farklılaşmayı içerir. Bu nedenle çalışanlar değişimin şimdiki durumu daha da kötüleştireceğine inanırlar. Özellikle örtülü direnç ortaya çıktığında ve bu direnç değişim uzmanları tarafından anlaşılmadığında, değişim çabaları bundan olumsuz etkilenebilir. Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkileri ise organizasyona bağlılığın ve motivasyonun azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması şeklinde olabilir (Tevruz, 1996: 117). Değişime karşı direnç, işgörenin belirli ihtiyaçlarını tatmine yönelik bir davranış olarak görüldüğü ölçüde daha iyi anlaşılabilir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995: 213).

Çalışanın değişim üzerine çok kafa yormasından ya da mevcut durumun kendisi için çok uygun olmasından dolayı, ona yönelik herhangi bir değişiklik girişimi tehdit olarak algılanabilir (Doğan, 2004: 131). Bu da değişime karşı direnç yaratabilir. Buradan da anlaşılacağı gibi, direnme; bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranışın göstergesi, kısaca değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir (Özgen ve Ölçer, 1997: 127). Gerçekte çalışana gereken önemin verilmesinin birçok faydası vardır. Her şeyden önce işinden ve işletmesinden memnun olan personel, bu memnuniyetini müşterilere de yansıtacaktır. Önem verilen personel ortaya çıkabilecek sorunlarda yönetimle işbirliğinde bulunacaktır. Üçüncü fayda ise personelin performansının artırılmasıyla ilgilidir. İşletmedeki süreç çalışmalarını destekleyen personelin performansı da yapılan çalışmalarla doğru orantılı artacaktır (Sarrazin, 1997: 16).

Çalışana önem verilmesinin yanında işletmede uygun bir örgütsel iklimin yaratılması gerekir. Örgütsel iklimin çalışanlar üzerinde motive edici ve verimliliği artırıcı bir yönü vardır. Bu nedenle örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birleştiren, işletmenin sosyoteknik yönüne en uygun örgütsel yapının olduğu, katılımcı bir yönetim ortamının sağlandığı, her kademedeki çalışanlar arasında güven ve işbirliğine dayanan bir ilişkinin olduğu bir düzen yaratılmalıdır (Mullins, 1992: 315). Değişime direnç ortadan kaldırmak için en çok kullanılan yöntem; değişime direnenleri değişim programına dahil etme ve onların bu programlara katılımını sağlamaktır. Bilgi vermek onların görüşlerini almak, bu süreçte onları etkilemek onlarla işbirliği yapar duruma gelmek katılım yönteminin öncelikli amaçları arasındadır (Maurer, 1997: 9-10).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Amaç

Gerçekleştirilen çalışmada, örgütlerde uygulanan yenileşme çabalarına karşın çalışanlarda bu değişim ile ilgili oluşan direnç unsurlarının neler olduğu ve bu çabalara karşı çalışanların tutumu araştırılmıştır. Yine yenilik stratejilerinin uygulanma sürecinde örgütte yer alan bireyler ve gruplar arasındaki iletişimin bu etkideki aracı rolü incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ordu Büyükşehir Belediyesi'nin bir şirketi olan Orbel A.Ş.'nin çalışanları oluşturmaktadır. 2022 yılı itibarıyla Orbel A.Ş.'nin çalışan sayısı 1930 kişidir. Tabakalı örnekleme

yöntemiyle bu evrenden seçilen 250 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Tabakalı örneklemede uygulamada evren kendi içinde homojen tabakalara ayrılır. Tabakalardan örnek seçilir ve seçimler birleştirilir. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır (Dawson ve Trapp, 2001: 70). Bu tip seçimin avantajları; incelediğimiz değişken tabakalama ölçütümüz ile ilişkili ise daha kesin sonuçlar alabiliriz. Basit rastgele seçimde örneğin sonucu etkileyebilecek yaş, cinsiyet dağılımı gibi etmenlerin gruplara şansa bağlı eşit dağılmama durumu olasılığı tabakalı örnekleme ile azaltılır. Alt gruplar hakkında daha kesin bilgilere ulaşılabilir (Atay, Eren ve Gündoğar, 2012: 95).

Araştırmaya dâhil edilen çalışanlarla birebir ulaşılarak yine gönüllülük esası ile cevaplar elde edilmeye çalışılmıştır. Anket verileri 2021 yılının mart, nisan, mayıs aylarında toplanmıştır. Toplamda 280 çalışana ulaşılmış 250 çalışandan geri dönüş alınabilmektedir. Anketlerin cevaplanması ya da eksik cevaplar verilmesi bu araştırma için bir kısıt olarak değerlendirilmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verileri “Kişisel Bilgi Formu”, “Yenilik Stratejileri Ölçeği (YSÖ)”, “Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ)” ve “Ekiplerde İletişim Ölçeği (EİÖ)”nden elde edilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu: Çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, unvanı, kurumda çalışma süresi, meslekteki deneyimi, günlük ortalama çalışma süresi ve görev yaptığı kurumun çalıştığı kaçınıcı işyeri olduğu gibi özelliklerini belirlemeye yönelik çeşitli sorulardan oluşan bir formdur. Anket formundaki YSÖ, DKTÖ ve EİÖ ölçeklerinde yer alan ifadelerin cevapları için eşit aralıklı olduğu varsayılan 5’li Likert tipi ölçek (1 = kesinlikle katılmıyorum ve 5 = kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

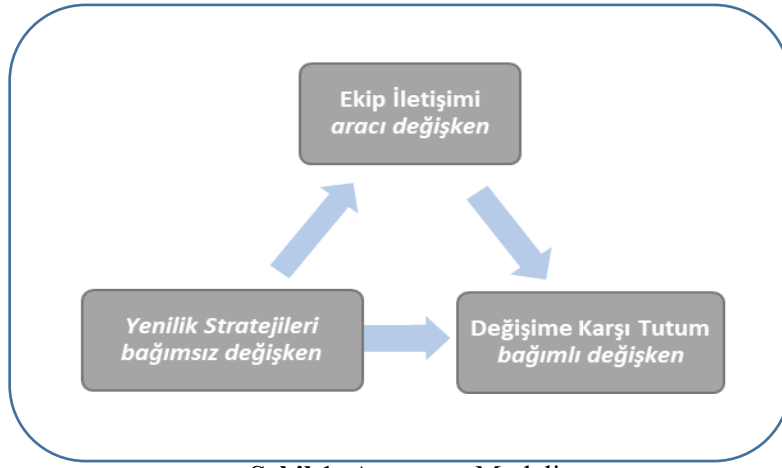
Yenilik Stratejisi Ölçeği (YSÖ): Göral (2012) tarafından geliştirilen “Yenilik Stratejisi Ölçeği (YSÖ)” dir. Bu ölçek 19 ifadeli altı faktörlü bir ölçektir. Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4. maddelerin 1. alt boyut olan “saldırgan yenilik stratejisi”; 5, 6, 7, 8. maddelerin 2. alt boyut olan “savunmacı yenilik stratejisi”; 9, 10, 11. maddelerin 3. alt boyut olan “taklitçi yenilik stratejisi”; 12, 13. maddelerin 4. alt boyut olan “bağımlı yenilik stratejisi”; 14, 15,16. maddelerin 5. alt boyut olan “fırsatçı yenilik stratejisi”; 17, 18, 19. maddelerin ise 6. alt boyut olan “geleneksel yenilik stratejisi” ne ilişkin olduğu görülmektedir. İlgili alanyazında birden fazla derecelendirmeye sahip ölçeklere ilişkin güvenilirlik çalışmalarında Cronbach Alpha katsayısı “0.80 < α < 1.00” aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Özdamar, 1999: 55). Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı ,89 olarak hesaplanmıştır. Buna göre kullanılan ölçeğin tutarlı sonuçlar verdiği ve yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ): Seren tarafından 2005 yılında çeşitli araştırmacıların hazırladığı ölçeklerden esinlenerek doktora tez çalışmasında kullanmak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, 29 maddeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar olan: “değişimde kurumsal politika” boyutu, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. maddelerden; “değişimin sonuçları” boyutu, 16, 17, 20, 25, 26, 27, 28, 29. maddelerden; “değişime direnç” boyutu 13, 15, 21, 22, 23. maddelerden; “değişim yönetim tarzı” boyutu ise 14, 18, 19, ve 24. maddelerden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ,91 olarak belirtilmiştir. Buna göre kullanılan ölçeğin tutarlı sonuçlar verdiği ve yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ekiplerde İletişim Ölçeği (EİÖ): Arkan tarafından 2008 yılında birbirinden farklı birçok ölçekten yararlanılarak yüksek lisans tez çalışmasında kullanmak üzere geliştirilmiştir. Ölçek, 23 maddeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar olan: “ortak karar alma” boyutu, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. maddelerden; “müşteri memnuniyeti sağlama” boyutu, 8, 9, 10, 11. maddelerden; “bilgi paylaşımı” boyutu 12, 13, 14, 15, 16.. maddelerden; “yardımlaşma isteği” boyutu 17, 18, 19, 20. maddelerden; “fayda sağlama isteği” boyutu ise 21, 22, 23. maddelerden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ,86 olarak belirtilmiştir. Buna göre kullanılan ölçeğin tutarlı sonuçlar verdiği ve yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. Araştırma Modeli, Hipotezleri ve Verilerin Analizi

Araştırmada yenilik stratejilerinin değişime karşı tutum üzerindeki etkisi incelenmiş, aynı zamanda bu etkide ekip iletişiminin aracı rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Şekil 1’de yer alan model oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmada yenilik stratejileri bağımsız değişken, değişime karşı tutum bağımlı değişken ekip iletişimi değişkeni ise aracı değişken olarak yer almaktadır. Araştırmanın hipotezleri oluşturulan model doğrultusunda aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Yenilik stratejilerinin değişime karşı tutum üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir etkisi vardır.

H₂: Yenilik stratejilerinin ekip iletişimi üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir etkisi vardır.

H₃: Yenilik stratejilerinin değişime karşı tutum üzerindeki etkisinde ekip iletişiminin aracılık rolü vardır.

4. BULGULAR

4.1. Ön Analizler

Araştırmada öncelikle verilerin yapıya uygunluğunu ölçmek amacıyla Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından kullanılan “veri setinin doğruluğu”, “eksik veri”, “normallik testi” ve “çok değişkenli aykırı değer (multivariate outlier)” analizleri yapılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre; çalışma kapsamındaki tüm ölçek maddelerinin “P” değerleri “0,000” çıkmıştır. Yani bu değerler; 0,05’den küçük çıkmış ve hiçbir ölçek maddesi normal dağılıma uymamaktadır (Kavak, 2013). Buna karşın ölçek maddelerinin tamamına ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında değiştiği tespit edilmiş ve bu sonuçlara göre verinin normal dağıldığı varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle de verilerin parametrik teste uygun olduğu kabul edilmiştir (Garson, 2012). Ön analizler sonucunda hiçbir katılımcı analizden çıkarılmamıştır. Böylece araştırmanın örneklem büyüklüğü 250 olarak kesinleşmiştir. Çalışma kapsamında ulaşılan bu oran yeterli görülmüş ve örneklemin evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın verilerinin elde edildiği katılımcıların 65’i kadın, 185’i ise erkektir.

4.2. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırma modelindeki değişkenlere (Yenilik stratejileri, değişime karşı tutum ve ekip iletişimi) ilişkin ölçeklerin geçerliliğini incelemek amacıyla bu ölçekler açılımlı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3’te görüldüğü üzere değişkenlere ait “KMO Barlett’s Test” sonuçlarının 0,50’nin üzerinde olması ve “Barlett küresellik testi” sonuçlarının da anlamlı çıkması veri setine “açılımlı faktör analizi” uygulanabileceğini göstermektedir. Tablo 1’deki “toplam açıklanan varyans” değerlerine bakıldığında; 19 maddenin yenilik stratejileri için “toplam varyansın” yaklaşık % 68’ini, 29 maddenin değişime karşı tutum için “toplam varyansın” yaklaşık % 58’ini ve son olarak 23 maddenin ekip iletişimi için “toplam varyansın” yaklaşık % 55’ini açıkladığı görülmektedir. Araştırma modelindeki değişkenlere ait “toplam açıklanan varyans” değerleri literatürde minimum oran olarak kabul edilen % 50’nin üzerindedir (Kalaycı, 2010). Ayrıca maddelere ilişkin hesaplanan “en küçük faktör yükü” değeri 0,524’dür. Bu değer de literatürde minimum değer olarak kabul gören değerlerden büyüktür (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 1: Yenilik Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	FAKTÖR YÜKLERİ						Cronbach Alfa
	SALYS	SAVYS	TYS	BYS	FYS	GYS	
YS1	0.786						,73
YS2	0.647						
YS3	0.771						
YS4	0.601						
YS5		0.783					,84
S6		0.656					
YS7		0.719					
YS8		0.712					
YS9			0.721				,72
YS10			0.697				
YS11			0.788				
YS12				0.760			
YS13				0.751			,75
YS14					0.610		,81
YS15					0.725		
YS16					0.656		
YS17						0.588	
YS18						0.727	,74
YS19						0.775	

Kısaltmalar: Yenilik Stratejileri: (YS), Saldırgan Yenilik Stratejisi: (SALYS), Savunmacı Yenilik Stratejisi: (SAVYS), Taklitçi Yenilik Stratejisi: (TYS), Bağımlı Yenilik Stratejisi: (BYS), Fırsatçı Yenilik Stratejisi: (FYS), Geleneksel Yenilik Stratejisi: (GYS)
"KMO=,796, Barlett=(df=271)813,562, p<,001; Toplam Açıklanan Varyans: % 68,371"

Tablo 2: Değişime Karşı Tutum Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	FAKTÖR YÜKLERİ					Cronbach Alfa
	DKP	DS	DD	DYT		
DKT1	0.671					,77
DKT2	0.634					
DKT3	0.666					
DKT4	0.654					
DKT5	0.732					
DKT6	0.664					
DKT7	0.776					
DKT8	0.706					
DKT9	0.562					
DKT10	0.787					
DKT11	0.524					
DKT12	0.590					
DKT16		0.851				,71
DKT17		0.730				
DKT20		0.725				
DKT25		0.656				
DKT26		0.588				
DKT27		0.727				
DKT28		0.775				
DKT29		0.634				
DKT13			0.646			
DKT15			0.842			
DKT21			0.721			,85
DKT22			0.708			
DKT23			0.575			
DKT14				0.682		,75
DKT18				0.895		
DKT19				0.549		
DKT24				0.651		

Kısaltmalar: Değişime Karşı Tutum: (DKT), Değişimde Kurumsal Politika: (DKP), Değişimin Sonuçları: (DS), Değişime Direnç: (DD), Değişim Yönetim Tarzı: (DYT)
"KMO=,683, Barlett=(df=173)2367,662, p<,001; Toplam Açıklanan Varyans: % 58,362"

Tablo 3: Ekip İletişimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	FAKTÖR YÜKLERİ					Cronbach Alfa
	OKA	MMS	BP	Yİ	FSİ	
E11	0.810					
E12	0.540					
E13	0.611					
E14	0.651					0,88
E15	0.793					
E16	0.566					
E17	0.719					
E18		0.704				
E19		0.771				
E110		0.797				0,73
E111		0.788				
E112			0.760			
E113			0.751			
E114			0.730			0,76
E115			0.755			
E116			0.656			
E117				0.588		
E118				0.727		
E119				0.775		0,78
E120				0.634		
E121					0.576	
E122					0.742	0,84
E123					0.749	

Kısaltmalar: Ekip İletişimi: (Eİ), Ortak Karar Alma: (OKA), Müşteri Memnuniyeti Sağlama: (MMS), Bilgi Paylaşımı: (BP), Yardımlaşma İsteği: (Yİ), Fayda Sağlama İsteği: (FSİ)

*KMO=,518, Barlett=(df=25)832,371, p<,001; Toplam Açıklanan Varyans: % 55,592”

Araştırma kapsamındaki tüm maddeler teorilerine uygun bir şekilde ilgili değişkenlerin altında toplanmış ve böylece tüm ölçeklerin geçerliliği ispatlanmıştır. Ayrıca Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3’te görüldüğü üzere tüm ölçekler güvenilirdir; çünkü “Cronbach Alfa” katsayıları 0,70’ten büyüktür (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009).

4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Cohen (1988) “iki değişken arasında 0,10’un altındaki korelasyon değerini çok zayıf, 0,10 ve üstünde ancak 0,30’un altındaki korelasyon değerini zayıf, 0,30 ve üstünde ancak 0,50’nin altındaki korelasyon değerini orta, 0,50 ve üstü korelasyon değerini ise yüksek düzeyde ilişki” olarak değerlendirmektedir.

Tablo 4: Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Değişkenler	Ort.	1	2	3
1)Yenilik Stratejileri	3.88	1		
2)Değişime Karşı Tutum	3.63	0,362(**)	1	
3)Ekip İletişimi	4.55	0,312(**)	0,402(*)	1

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 4’te görüldüğü üzere hem yenilik stratejileri ile değişime karşı tutum ($r=0,36$, $p<0,01$) ve ekip iletişimi ($r=0,31$, $p<0,01$) arasında, hem de değişime karşı tutum ile ekip iletişimi ($r=0,42$, $p<0,05$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu değerlendirmeye göre; hem “yenilik stratejileri ile değişime karşı tutum” arasındaki ilişki hem de “yenilik stratejileri ile ekip iletişimi arasındaki ilişki 0,01 anlamlılık düzeyinde orta düzeydedir. Diğer taraftan “değişime karşı tutum ile ekip iletişimi” arasındaki ilişki ise 0,05 anlamlılık düzeyinde orta düzeydedir.

4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

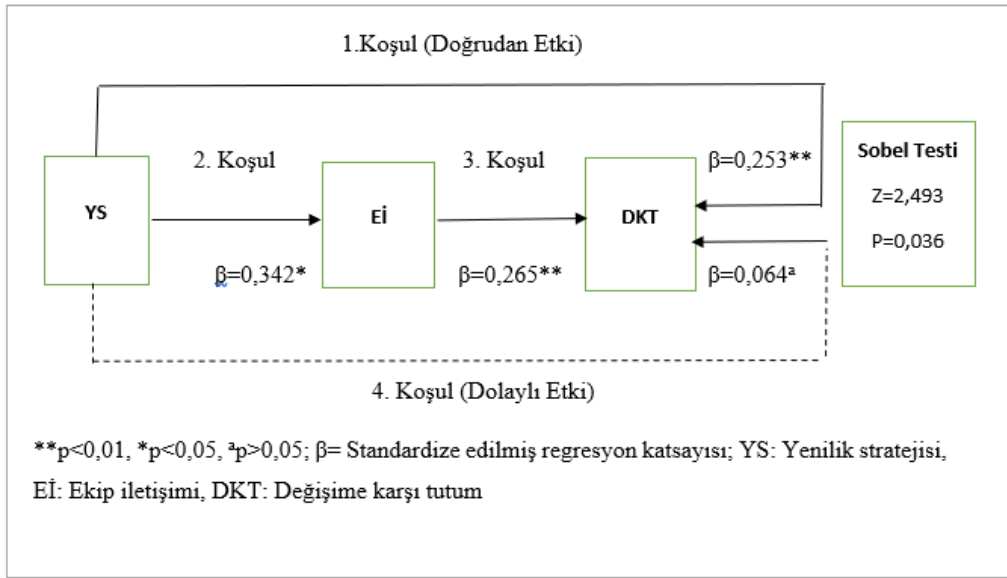
Araştırma hipotezini test etmek için aracı değişken içeren “hijerarşik regresyon analizi” ve “Sobel testi” yapılmıştır (Hayes, 2022). Regresyon analizinde; Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört koşullu yöntem takip edilmiştir. Tablo 5 ve Şekil 2’deki sonuçlara göre; “yenilik stratejileri hem değişime karşı tutumu ($\beta=0,25$; $p<0,01$) hem de ekip iletişimini ($\beta=0,34$; $p<0,05$)” anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. O halde aracılığa ilişkin sırasıyla birinci ve ikinci koşul sağlanmıştır. Ayrıca “ekip iletişimi değişime karşı tutumu” anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0,26$; $p<0,01$). O halde aracılığa ilişkin üçüncü koşul da sağlanmıştır. Ekip iletişimi regresyon denklemine dahil edildiğinde; yenilik stratejilerinin değişime karşı tutum üzerindeki etkisi birinci koşuldaki etkiye göre daha düşüktür ve hatta bu etki anlamsızdır ($\beta=0,06$; $p>0,05$). O halde aracılığa ilişkin tüm koşullar sağlanmıştır. Bu durum; kurulan mekanizmada ekip iletişiminin tam aracı değişken rolüne

işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla son olarak” interaktif ortamda Sobel testi” yapılmıştır. “Sobel testi” sonuçları ($Z= 2,493$; $p<0,05$); bu etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Preacher ve Leonardelli, 2010). Elde edilen sonuçlarla; çalışma kapsamında kurulan mekanizmada ekip iletişimi değişkeninin tam aracılık rolüne sahip olduğu istatistiksel olarak ispatlanmıştır ve böylece araştırma hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5: Yenilik Stratejilerinin Değişime Karşı Tutuma Etkisinde Ekip İletişiminin Aracılık Rolü İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	T	P	R	R ²	F
Yenilik Stratejileri →	Değişime Karşı Tutum	0,253**	3,142	0,000	0,272	0,045	6,896
Yenilik Stratejileri →	Ekip İletişimi	0,342*	4,373	0,003	0,321	0,018	18,204
Ekip İletişimi →	Değişime Karşı Tutum	0,265**	0,327	0,285	0,390	0,031	5,361
Yenilik Stratejileri →	Değişime Karşı Tutum	0,064 ^a	2,958	0,034	0,203	0,021	7,207
Ekip İletişimi		0,350**	3,546	0,008	0,329	0,069	6,925

** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^a $p>0,05$



Şekil 2: Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Model

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada; örgütlerde yenilik stratejileri uygulamalarının çalışanların bu değişime karşı gösterdikleri tutumda ekip iletişiminin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın yapıldığı Orbel A.Ş.’nin bir belediye iştiraki olması dolayısıyla halka hizmet sunan bir kurumdur. Özellikle büyükşehre dönüşüm sürecini son dönemlerde tamamlamış bir kurum olması dolayısıyla birçok yenilik stratejisini uygulamış olması ve bu tür ortamlarda çalışanların değişime karşı farklı tutumlar göstermeleri kaçınılmazdır. Bu tür belediye hizmetlerinde çoğu faaliyet belirli gruplar arasında koordineli olarak çalışmayı ve iletişimi de gerektirmektedir. Belediye hizmetlerinde ekip iletişiminin çok önemli bir kavram olması dolayısıyla çalışma bu kurumun çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreninin tüm bu özellikleri dikkate alındığında çalışmanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre; yenilik stratejileri ile çalışanların ekip iletişimi ve değişime karşı tutumları arasında beklenildiği üzere anlamlı ve pozitif yönlü ikili ilişkiler vardır. Uygulanan yenilik stratejileri çalışanların iş yerindeki ekip iletişimini, ekip iletişimi de değişime karşı tutumlarını beklenildiği gibi anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte yenilik stratejileri uygulamaları çalışanların bu değişime karşı tutumlarını özellikle onların ekip iletişimi üzerinden anlamlı ve pozitif bir şekilde dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu sonuçlara göre; “ H_1 , H_2 ve H_3 ” hipotezleri kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgular alt boyutlar açısından derinlemesine incelendiğinde ise; çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı, ortak karar alma, müşteri memnuniyeti sağlama ve fayda sağlama isteğindeki artışın değişime karşı direnci azalttığı ve yenilik stratejilerinin daha kolay uygulandığı sonucunu elde etmemize neden olduğu söylenebilir. Yine bu alt boyutların çalışanların değişimin sonuçları hakkında daha fazla bilgi elde etmesini ve bu sonuçlarla ilgili daha fazla sorumluluk duymalarına neden olduğu söylenebilir.

Yenilik stratejilerinin uygulanmasında etkin bir ekip iletişimi oluşturmanın değişimin bir kurumsal politika olarak benimsenmesini ve dolayısıyla çalışanlar tarafından içselleştirilmesi yönünde fayda sağladığı görülmüştür. Bunun yanında bu tür iletişim olanaklarının güçlendirilmesi, stratejilerin uygulanmasında değişimin sonuçları üzerinde de olumlu katkılar sağladığı sonucu elde edilmiştir.

Tüm bu değerlendirmelerden yola çıkarak, yenilik stratejilerinin uygulanmasında ekip iletişiminin güçlü olması çalışanların değişime karşı olumlu tutumlarını ve katkılarını arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Bu amaçla, yenilik uygulayıcılarına örgütü oluşturan bireyler ve gruplar arasında güçlü bir ekip iletişimi oluşturmaları bu uygulamaların başarısı açısından önerilmektedir.

Bu çalışma Ordu Büyükşehir Belediyesi iştiraki olan ORBEL A.Ş.'de çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Bu tür bir çalışmanın özel sektöre ait kuruluşlarda ya da farklı illerde yapılması farklı sonuçların elde edilmesini böylece bu sonuçların birbirleriyle karşılaştırılabilmesini sağlayacaktır.

Çalışmanın yöntemine benzer çalışmalar; Suleymanov ve Cinel, 2021; Liu, Liu, Zhang ve Hu, (2021) ile Özkara, Taş, ve Aydıntan (2022) tarafından yapıldığı literatür incelemeleriyle tespit edilmiştir. Ancak çalışmanın değişkenleriyle benzer şekilde kurulan bir modelin literatürde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın özgün bir bilimsel çalışma olduğu değerlendirilmektedir. Literatür incelemeleri sırasında bu çalışma modeliyle birebir olmasa da benzer çalışmaların olduğu ve bu çalışmaların elde edilen sonuçları desteklediği görülmüştür. Bu çalışmalara bakıldığında; Saygılı ve Özer, 2020 yılında yaptıkları araştırmada ekip çalışmasının sağlık çalışanların verimliliğini arttırdığı ve hasta memnuniyeti üzerinde önemli katkıları olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Atakan (2017) çalışmasında, yenilik stratejileri sayesinde hem rakiplerinden bir adım önde olabileceklerini hem de kendi departmanlarını ve iletişimde oldukları diğer departmanları da etkileyerek toplam yenilik performansına öncülük edebilecekleri sonucuna ulaşmıştır. Tunçer (2013) yılında yaptığı çalışmasında çalışanlar arasındaki iletişimin değişime karşı direnci azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

KAYNAKÇA

- Arkan, S. (2008). *Ekip çalışmasının etkinliğinde iletişiminin rolü: müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olan ekiplerde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Arnbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. & Lay, G. (2008). Organizational innovation: the challenges of measuring nontechnical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644-657.
- Atakan, S.C. (2017). Yenilik stratejileri ile yenilik performansı arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(2), 29-42.
- Atay İ. M., Eren, İ. & Gündoğar, D. (2012). The prevalence of death ideation and attempted suicide and the associated risk factors in Isparta, Turkey. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 23(89-98), 69-72.
- Aydın, İ. (2012). Bilişim sektörü ve Türkiye'nin sektördeki potansiyeli. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 1(1), 180-200.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2th edition)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chidamber, S. R. & Kon, H. B. (1994). A research retrospective of innovation inception and success: the technology-push demand-pull question. *International Journal of Technology Management*, 9(1), 94-112.
- Clercq, D., Mengüç, B. & Auh, S. (2009). Unpacking the relationship between an innovation strategy and firm performance: the role of task conflict and political activity, *Journal of Business Research*, 62(11), 1046-1053.

- Damanpour, F. & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering And Technology Management*, 23(4), 269-291.
- Dawson B. & Trapp R. G. *Probability&Related Topics For Making Inferences About Data, Basic&Clinical Biostatistics (3rd Edition)*. Lange medical Books/McGraw-Hill Medical Publ.
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135.
- Doğan, E. (2004). *Öğrenen Örgütlerde Açık Sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi*. Öğrenen Örgütler. Ankara: Sandal Yayınları.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review. Special Issue: The Innovative Enterprise*, 95-102.
- Erdil, S., Erdil, O. & Keskin, H. (2005). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance, *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
- Eroğlu, E. & Sunel, G. (2008). Yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ve Penguen gıda işletmesinde bir uygulama. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4), 178-203.
- Ettlie, J. E., Bridges, W.P. ve O'Keefe, R.D. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30(6), 682-695.
- Freeman, C. (1997). *The Economies of Industrial Innovation*, 3. Baskı, Londra.
- Garson, G.D. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. North Carolina: Statistical Associates Publishing.
- Gizir, S. & Şimşek, H. (2005). Communication in a academic context. *Higher Education*, 50, 197-221.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Göral, M. (2012). *Liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisinin otel işletmeleri açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance, *International Journal of Production Economics*, 133, 662-676.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J. & Anderson, R E. (2009). *Multivariate Data Analysis (7th edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A.F. (2022). The PROCESS macro for SPSS, SAS, and R. Erişim Adresi: <http://afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-andcode.html>
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- Jones, R. (1998). *Organizational Theory*. USA: Prentice Hall.
- Karamazarcadik, A. (2007). Sayıştayda değişim yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 18(65), 43-52.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları: Tasarım ve Analiz*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Liu, Y., Liu, S., Zhang, Q. & Hu, L. (2021). Does perceived corporate social responsibility motivate hotel employees to voice? The role of felt obligation and positive emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 182-190.
- Marcela, B.M., Francisco, C.M., Edson, Q.O. & Arnoldo, S.C. (2010). Analysis of technological innovation strategy for small and medium companies of the aeronautical sector. *Journal of Aerospace Technology Manegement*, 2(2), 225-236.
- Maurer, R. (1997). Transforming resistance. *HR Focus*. 74(10), 245-257.
- Mullins, L. (1992). *Hospitaly Mannagement: A Human Resources Approach*. London,: Pitman Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2005). Oslo Kılavuzu, 3. Baskı, TÜBİTAK. Şubat

- Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa, F.Q. (2009). The influence of leadership on innovation process and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Program İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özgen, H. & Ölçer, F. (1997). İşletmelerde örgütsel değişime direnme ve bu sorunun çözümlenmesi üzerine bir araştırma. *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı. Ankara: Armoni Yayınevi.
- Özkalp, E. & Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Örgütlerde Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkara, Z.U., Taş, A. & Aydıntan, B. (2022). Algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun özgeci davranış üzerindeki etkisi: Olumlu duygu durumunun aracılık rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(2), 364-386.
- Özler, E. & Koparan, E. (2008). Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Preacher, K. J. & Leonardelli, G. J. (2010). Calculation for the sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests, Erişim adresi: <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Erişim tarihi: 13.04.2020).
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarrazin, E. (1997). Continuous improvement strategic focus learning process and people make the differens, *Kalder 6. Ulusal Kongresi*.
- Saygılı, M. & Özer, Ö. (2020). Sağlık çalışanlarında ekip çalışması tutumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(27), 444-454.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Suleymanov, F. & Cinel, M. O. (2021). Psikolojik sermayenin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 670-692.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics (6th edition)*. Boston: Pearson.
- Tevruz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1), 373-406.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- White, L. (2000). Changing the whole system in the public sector. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2), 162-177.