



İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon*

Change Management and Innovation in Business

Şakir ZENGİN¹ 
Mustafa BEKMEZCİ²

Öz

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme insan yaşamını birtakım değişimlere götürecektir. İnsan odağına alan bu yenilikler yaşanan gelişmelere paralel olarak küreselleşmeden kaynaklanan sınırların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu durum, örgütsel yapıları ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak daha hızlı ve etkin bir şekilde cevap vermeye yöneltmektedir. Dolayısıyla yaşanan gelişmeler, işletmeleri yeniliklere daha açık yapılara dönüştürmeye ve rekabet edebilmek için değişmeye zorlamaktadır. İşletmeler, yaşanan bu değişimlere ayak uydurabildikleri ve benimseyebildikleri ölçüde başarıyı yakalayabilmektedir. Bu çalışmada yönetimin temelleri doğrultusunda işletme yönetiminin önemli konularından değişim yönetimi ve inovasyon kavramları ele alınmıştır. Değişim, inovasyon ve örgütsel değişim literatürdeki tanımlamalar ve açıklamalar ışığında irdelenmiştir. Örgütsel değişim faktörleri temelinde değişim yönetimi ve değişim ile inovasyon ilişkisi literatür kapsamında açıklanmıştır. Değişim ve inovasyon konusunda başarıya ulaşmak için işletmelerin yapacağı işlemler ve izlenmesi gereken süreçler açıklanarak inovasyon temelli değişim yönetimi üzerinde durulmuştur. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için gerekli şartların neler olabileceği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, İnovasyon

Abstract

Today, technological developments and globalization leave human life alone with innovations that will lead to some changes. These innovations, which focus on human beings, lead to the disappearance of the borders based on globalization in parallel with the developments experienced. This situation directs the organizational structures to respond faster and more effectively in order to meet the needs. Therefore, the developments experienced force the businesses to transform them into structures that are more open to innovations and to change in order to compete. Businesses can achieve success as long as they can adapt and adopt these changes. In this study, the concepts of change management and innovation, which are important issues of business management, are discussed. Change, innovation and organizational change were examined in line with the definitions and explanations in the literature, and its meaning for businesses was revealed. On the basis of organizational change factors, change management and the relationship between change and innovation are explained in the literature. In order to achieve success in change and innovation, the processes to be followed by the businesses are explained and innovation-based change management is emphasized. The necessary conditions for businesses to be successful have been revealed.

Keywords: Change, Organizational Change, Change Management, Innovation

Atf (to cite): Zengin, Ş., Bekmezci, M., (2021). İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 10-28.

DOI: 10.54709/iisbf.974183

Makale Geliş Tarihi (Received Date): 25.07.2021

Makale Kabul Tarihi (Accepted Date): 25.11.2021

* Bu çalışma, 24-25 Haziran 2021 tarihinde Toros Üniversitesi ev sahipliğinde yapılan Uluslararası Sosyal Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar ve Yeni Trendler Sempozyumunda bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Dr. Öğç. Toros Üniversitesi, sakirzengin@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3146-816X

² Prof. Dr., Toros Üniversitesi, mustafa.bekmezci@toros.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1206-690X

1. GİRİŞ

Herakleitos'a göre "değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir" (Göksel ve Yıldız, 2021, s.2). Bu söz değişim düşüncesiyle ilgili olarak sıklıkla dile getirilmektedir. Değişim bu anlamda bir yasa gibidir. İnsanlar, toplumlar, örgütler her şey değişir. Bu değişimlerin sebebi gelişmelerdir. Sürekli değişime engel olmak mümkün olmayıp değişime uyum göstermek bir zorunluluk haline gelmiştir. Dünyada sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik, teknolojik vb. birçok alanda yaşanan gelişmeler insanı ve toplumu sürekli ve hızlı bir değişimle karşı karşıya bırakmaktadır. Kullanılan sistemler, bilgiler, teknolojiler, yöntemler ve teknikler sürekli olarak ve baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Yaşanan bu gelişmelerin hızı ve önemi karşısında örgütsel yapılar yaşamlarını sürdürebilmek için değişime ihtiyaç duymaktadır.

Örgütler de insanlar gibi yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadır. Çevreleriyle iletişim ve etkileşim halinde bulunan örgütler, çevrelerinden gelen girdileri alarak kendi çıktılarını çevreye gönderirler. Bu durumda iç ve dış çevreden gelen değişimlere karşılık olarak ihtiyaç duyduğu örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri varlıklarını sürdürebilmeleri bakımından bir zorunluluk haline gelmiştir.

Değişim, hayatın her alanında iç içe geçmiş çok yönlü bir olgudur. Varlığı genellikle net bir şekilde hissedilmekte ve sonuçları itibarıyla insan yaşamını sürekli etki altında bırakmaktadır. Değişim olgusu, planlı veya plansız bir şekilde bir sistemin, yaşanan bir sürecin ya da içinde bulunulan bir ortamın belli bir durumdan diğer bir duruma geçirilmesidir (Çömez, 2012, s.18). Bu bağlamda değişim kavramı ile birlikte yenilik yapılması, yeni bir duruma geçilmesi ve farklı yeni koşulların ortaya çıkarılması gibi birtakım inovasyon olguları da değişimle beraber ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla, yönetimin teorik temelleri örgütsel yapının her aşamasında ve dönüştürülmek istenen her formunda kullanılmaktadır.

Değişim, öncesi ve sonrası olmak üzere iki aşamalı bir süreç olarak nicelik ve nitelikçe gözlemlenebilir bir ayrılığın olmasıdır (Yeşil, 2018, s.309). Aynı şekilde inovasyon ise dünyaya tanıtılan yeni bir fikir, yeni bir ürün, yeni bir hizmet ya da yeni bir süreç olarak tanımlanabilir (Uzun, 2020, s.273).

Örgütsel yapılar açısından bakıldığında değişim ve inovasyon dış kaynak kullanılarak işletme içine kolaylıkla dahil edilebilecek bir parametre değildir. Aslında yönetim bilimi ile açıklandığında, sürekliliği olan bir dünya görüşü olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerin inovasyon temelli değişim ihtiyacının vizyonel olarak ortaya konması gerekmektedir.

Hayatın her alanında sürekli olarak karşılaşılan değişim olgusu, örgütsel faaliyetlerin de önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Yaşanan gelişmelerle hızlı bir şekilde değişime zorlanan örgütsel yapılar, tüketici alışkanlıkları, hedef kitlelerin beklentileri, sosyo-ekonomik durum ve rekabet koşulları gibi farklı nedenlerle sürekli olarak değişime uyum göstermeye ve benimsemeye zorlanmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek amacıyla hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabilmeleri, değişime yön verebilmeleri ve bu süreci yaşarken de değişimi kendi lehlerine olacak şekilde yönlendirebilmeleri önem taşımaktadır.

Günümüzün yönetim anlayışı, yönetim bilimi hakkında geçmişten günümüze kadar gelen bilgi birikimi sayesinde şekillenmektedir. İşletmelerde etkin yönetim anlayışının ortaya konulabilmesi amacıyla yapılan çalışmalar neticesinde, birbirinden farklı ya da benzer özellikleri olan çeşitli düşünce sistemleri ortaya konulmuştur. Bu aşamada yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunan birçok isimden söz etmek mümkündür. Ancak, çalışma kapsamında yönetim düşüncesi, bu düşüncenin gelişiminde önemli rol oynayan Fayol'un yönetim anlayışı ile ortaya konulmaktadır. Fayol, alt kademe bir yönetici olarak başladığı çalışma hayatında, üst düzey bir yönetici pozisyonuna gelerek genel yönetim konularıyla

İlgilenmiş ve yönetime yukarıdan aşağı doğru bir bakış açısıyla belirlediği yönetimin fonksiyon ve ilkelerini ortaya koymuştur. Bu çalışmada, yönetim düşüncesinin öncülerinden Fayol'un yönetim teorisine yönelik geliştirdiği yönetim fonksiyonları ve ilkeleri, genel işletme yönetimi temelinde baz alınarak anlatılmakta, ortaya koyduğu yönetim sistematığının değişim ve inovasyon yönetimine uygun olduğu değerlendirilmektedir. İşletmelerde değişim ve inovasyon ilişkisi değişim yönetimi bağlamında ele alınarak; günümüz işletmelerinin ihtiyaç duyduğu inovasyon kaynaklı değişim yönetiminin gerekliliği konusunda bir temel oluşturulması ve literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

2. YÖNETİM

Gelecekte nelerin olabileceğini tahmin etmek pek mümkün gözükmemektedir. Ancak, günümüz yöneticilerinin gelecekte yaşanacaklarla ilgili şimdiden bazı kararlar vermesi gerekmektedir. Bir işletmenin geleceği, ürettiği ürünlerin, verdiği hizmetlerin, kullandığı teknolojilerin, örgütsel yapısının ve yönetim uygulamalarının yaşanacak çevresel değişimlere ve yeniliklere uyumuna bağlıdır. Yöneticilerin vereceği kararlar gelecekte yaşanacak değişimlerin ve yeniliklerin habercisi niteliğindedir. İşletmelerin gelecekte başarılı olabilmeleri yöneticilerin değişim ve yenilikler için ortaya koyacakları doğru yönetim uygulamaları ile sağlanabilecektir. Bu nedenle yönetim düşüncesinin doğru şekilde uygulamaya konulması büyük önem taşımaktadır. Yönetim alanına katkıda bulunmuş birçok isimden söz edilebilir ancak yönetim düşüncesinin öncülerinden olan Fayol'un ortaya koyduğu yönetim fonksiyonları ve belirlediği ilkeler, günümüz yönetim düşüncesinin şekillenmesinde esas alınan ve faydalanılan temel çalışmalardandır. Bu nedenle çalışmada yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimine değinilmeyerek, değişim ve inovasyon yönetimine daha fazla katkı sağlayacağı düşüncesiyle, Fayol'un çalışmaları doğrultusunda getirilen yönetim sistematığı üzerinde durulmuştur.

Yönetim, genel bir ifade ile önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak maksadıyla eldeki kaynakları verimli, etkili ve ekonomik olarak kullanarak; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve denetleme süreci şeklinde tanımlanabilmektedir. Fayol, çalışmalarında iyi bir organizasyon tasarımının nasıl olması gerektiğini ve uygulanması gereken yönetim ilkelerini araştırmıştır. Yönetimi bir süreç olarak görüp çeşitli fonksiyonlara ayırmıştır. Buna bağlı olarak yönetimle ilgili bazı ilkeler belirleyerek yönetim faaliyetlerini belirli gruplar altında toplamıştır.

Henri Fayol, kendi tecrübe ve gözlemlerinden edindiği yönetim düşüncesini ortaya koyduğu "Genel ve Endüstriyel Yönetim" isimli kitabında, örgüt içindeki iş ve işlemleri; teknik işler (üretim, imalat, adaptasyon), ticari işler (alış, satış, takas), mali işler (sermayenin aranması ve optimum kullanımı), güvenlik işleri (mülk ve kişilerin korunması), muhasebe işleri (stok sayımı, bilanço, maliyetler ve istatistikler) ve yönetim işleri (planlama, organizasyon, komuta, koordinasyon, kontrol) olmak üzere altı gruba ayırmıştır (Pryor ve Taneja, 2010, s.491). Bunlardan örgüt içinde en önemli gördüğü fonksiyon yönetim işleri grubudur. Yönetim, örgütlenme, geleceği planlama, yürütme, işlerin en iyi şekilde koordine etme ve kontrol edilmesidir (Şengül, 2007, s.262).

Fayol geliştirdiği yönetimin bu beş fonksiyonunu; planlama, organize etme, yürütme (kumanda etme), koordine etme ve kontrol etme doğrudan yönetim ve yöneticiler ile ilişkilendirmiştir (Şengül, 2007, s.260; Duyar, 2018, s.80; Karaboğa ve Zehir, 2020, s.58; Akdeniz, 2021, s.45). Yöneticilerin sahip olması gereken, yönetimin bu beş fonksiyonu aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Fayol, 2012: 33-34);

- **Planlama:** İşletmenin geleceğinin keşfedilerek verilecek kararlar doğrultusunda faaliyet programının hazırlanmasıdır (Akdeniz, 2021, s.45). Planlama, ileriye bakmak, geleceği görmek demektir ve bu nedenle yönetim fonksiyonu için vazgeçilmezdir. Planlar; günlük, haftalık, aylık, yıllık ve on yıllık şeklinde hazırlanır (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.58). Bu planların birlik, süreklilik, esneklik ve açıklık özellikleri bulunmaktadır (Duyar, 2018, s.81). İşletmeye kaynakların ihmal edilmemesi, geleceğe

yönelik imkanların cesaret ve dikkatle değerlendirilmesi ve amaca uygun olmasını sağlar. Yıllık planlar, zorlukları önlemede ve zorluklarda baş etmede rehber rolü oynar. Beklenmeyen durumlara karşı tedbirli olunmasını ve tehlikelere karşı fikri ve maddi yetenekleri kullanma imkânı sağlar (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.61).

• **Organize Etme:** Bir işletmenin, çalışması için ihtiyaç duyulan malzeme, sermaye, personel gibi gerekli donanımları oluşturan maddi ve sosyal yapısının organize edilmesidir (Şengül, 2007, s.264). Amaçlara ulaşmak için örgüt yapısında, görevler, inisiyatif ve sorumluluklar açık olarak belirlenir (Akdeniz, 2021, s.47). Fayol'un işletmede çalışanların yükümlülüklerini, iş planlarının detaylı olarak hazırlanarak ciddiyetle uygulanması; işletme amacının kaynaklar ve ihtiyaçları ile uyumlu olması; yetki sahibi güçlü tek bir yönetimin olması; işlerin ve çabaların koordine edilmesi; açık, anlaşılır ve en kestirme kararların alınması; işlerin ehliyet sahibi ve aktif çalışan kişilere verilmesi; yönetici ve çalışanların yetkilerinin net bir şekilde belirlenmesi; teşebbüs fikri ile sorumluluk duygusunun teşvik edilmesi; yapılan işlerin ücretlerin ödenmesinde hakkaniyet ve dirayetle davranılması; suç ve kasten yapılan ihmallerde cezai işlem yapılması; denetime uyum sağlanması; özel çıkarların genel çıkarlar doğrultusunda gözetilmesi; kumanda birliğine dikkat ve özen gösterilmesi; maddi ve sosyal düzenin gözetilmesi; her şeyin kontrol edilmesi; kuralcılık, şekilcilik ve kırtasiyeciliğin masraflarının suistimal edilmesine meydan verilmemesi olarak saymaktadır (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.61).

• **Yürütme (Kumanda Etme):** Yürütme fonksiyonu, her yöneticinin kendi bölümünün çalışanlarını örgüt amaçları ve çıkarına fayda sağlayacak şekilde çalıştırmasıdır (Şengül, 2007, s.266). Kumanda eden bir yönetici emrindeki çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmalı, niteliksiz olanları işten çıkarmalı, işletmenin personele karşı bağlayıcı anlaşmalarını bilmeli, çalışanlarına tutum ve davranışlarıyla örnek olmalı, sosyal yapıyı düzenli bir şekilde kontrol ederek izlemeli, yönetim birliğini ve çabaları daima aynı amaç doğrultusunda yönlendirmeli, ayrıntılara girmemeli ve personelinin çalışkan, girişimci ve bağlılık fikrine hakim olmasını sağlamalıdır (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.61).

• **Koordine Etme:** Bu fonksiyon, bir örgütün başarılı bir şekilde işlemlerini sağlamak amacıyla faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmek üzere bütün çalışanların uyum gösterecek hale dönüştürülmesidir (Şengül, 2007, s.267). İyi bir koordinasyon; bütün bölümlerin birlikte uyum içinde hareket etmesi; bölüm içindeki kısımlar ve görevlilerinin paylarına düşen işlerin ve karşılıklı birbirlerine yaptıkları yardımların ne olduğunu açık bir şekilde bilmeleri; kamu çıkarlarının, girişimci fikir ve bağlılıklarının ön planda olması ile sağlandığı görülmektedir (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.61-62).

• **Kontrol Etme:** İşletme içinde yapılan faaliyetlerin belirlenen düzenlemelere, planlara, emirlere ve ilkelere uygun bir şekilde yürütüldüğünün izlenmesi, gerekli ayarlamaların yapılarak ihtiyaç duyulan düzeltmelerin yapılması ve hataların tekrarlanmasını engellemek amaçlanmaktadır (Akdeniz, 2021, s.48).

Fayol, yönetim bu beş fonksiyonu için belirlediği 14 ilke ile örgüt yöneticilerinin en iyi performansı sergileyeceğini, bu ilkelerin örgütsel etkinlik ve verimliliğe büyük katkılar sağlayacağını savunmuştur. Belirlediği ilkelere dayanmayan bir örgüt yönetiminin kendisini kaos ve karanlıkta bulacağını ifade etmektedir (Pryor ve Taneja, 2010, s.493). Fayol'un bu yönetim ilkeleri aşağıda kısaca özetlenmiştir (Akdeniz, 2021, s.46-47; Karaboğa ve Zehir, 2020, s.58; Duyar, 2018, s.79; Fayol, 2012, s.49-81);

• **İş Bölümü:** İş bölümü yapıldığında çalışanlar aynı iş temposuyla tek bir işe odaklanarak uzmanlaşırlar. Böylelikle daha verimli çalışabilirler. Aksi durumlarda sürekli iş değiştirme söz konusudur, bu durumda adaptasyon ve alışma süreçleri uzayarak örgüte ek maliyetler getirir.

• **Otorite (Yetki ve Sorumluluk):** Yönetme hakkı ve itaat ettirebilme gücüdür. Otorite sahibi yöneticiler bu gücü işletme yönetmeliklerinden almaktadır. Böylelikle sorumluluk üstlenerek çalışanların işletme ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde çalışmalarını yani itaat etmelerini sağlar.

- **Disiplin-Gözetim:** İtaat, çalışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda düzen ve örgüt ile örgüt çalışanları arasında belirlenen anlaşma hükümlerine uyma anlamlarına gelmektedir. Bir işletmedeki disiplini, her kademedeki iyi yöneticilerin bulunması, çalışanların haklarına riayet eden sözleşmelere sahip olunması ve işlenen disiplinliklere karşı adil ceza sistemleri bulunması belirler.
- **Kumanda (Emir-Komuta) Birliği:** Bir çalışan sadece bir yöneticiden emir almalıdır. Çalışanlar, birden fazla yöneticiye rapor verirse karışıklık olur. Karışıklığa engel olmak ve herhangi bir çatışmaya mahal vermemek için çalışanların bir yöneticiden emir almaları gerekmektedir. Aksi halde ortaya çıkacak karışıklıklar ve çatışmalar örgütü zayıflatır ve yöneticilerin etkinliğini kaybetmesine neden olur. Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerle görevli çalışanlar aynı yönetici altında toplanmalıdır.
- **Yürütme (Yönetim) Birliği:** Örgüt yapısında yer alan her birimin faaliyetleri ortak amaçlara hizmet etmelidir. Yürütme, işlerin tek bir program ve tek bir yönetici altında toplanarak işletme hedefleri doğrultusunda başarı sağlanmasını ifade etmektedir.
- **Genel Amaçların Özel Amaçlara Üstünlüğü:** Herhangi bir çalışanın kişisel amaçlarının örgütün genel amaçlarından üstün olmaması ve önde tutulmamasıdır. Çalışanların öncelikle kurum çıkarlarını önde tutmasını ifade etmektedir. Fayol, yöneticilerin davranış ve ciddiyetleri ile çalışanlara örnek olarak adil ve eşit şartlarda anlaşma ve düzenli kontrolün sağlanması tavsiyesinde bulunmuştur.
- **Ücret:** Çalışanlara, görev ve hizmetlerine uygun bir şekilde ödeme yapılmalı, emeklerinin karşılığını adil olarak almalı, bu durum işveren ve çalışanlar olarak her iki tarafı da memnun edebilmelidir. Çalışanların maaş sistemi adil olmalı, daha iyi çalışmaya teşvik edici ödül sistemi olmalı ve mesai ücretleri mantıklı bir limit dahilinde olmalıdır.
- **Merkezileştirme:** Koordinasyondan doğan bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların hangilerinin, hangi oranda kararlara dahil olacağı belirlenmesi anlamına gelmektedir. Herkesten en fazla verimi elde etmek amaçlanmaktadır.
- **Emir-Komuta Zinciri:** İşletmenin üst kademesinden alt kademesine kadar olan yönetim silsilesidir. Her türlü iletişim bu zinciri yani silsileyi takip etmelidir. Fayol'a göre komuta birliği zorunludur. Ancak olmazsa olmaz değildir. Bazı işlerin başarısı çoğunlukla ne kadar hızlı yapıldığına bağlıdır. Hızın önemli olduğu örgütlerde bu kural esnetilebilir ve aynı seviyedeki iki personelin üstündeki yöneticilerine bilgi vermek ve onay almak şartıyla doğrudan bir araya gelebilmeleri mümkündür.
- **Düzen:** Bu ilke, Fayol tarafından insanların, nesnelere ve yerlerin sistematik, düzenli ve uygun şekilde düzenlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bir işletmedeki çalışanların, makinelerin, malzemelerin v.b.'nin belirli bir sırada olması, çalışma şekillerinin ve yerlerinin belirli olması anlamına gelmektedir. Her şeye özel bir yer tahsis edilmesi ve her şeyin o özel kendine ayrılan yerde olmasıdır. Bu şekilde çalışanlar malzeme ve vakit kaybı yaşamazlar. Düzen ilkesine stok kontrol ve depolama sistemleri örnek olarak verilebilir. Düzenin insani yönüyle ilgili kısmı sosyal düzeni oluşturmaktadır. Çalışanlara uygun pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonlara göre kendi yerinde görev yapmasının sağlanmasıdır. Doğru yerde doğru insanın çalıştırılmasıdır. Sosyal düzen sağlanmadığı takdirde kurum çıkarları yerine kişisel çıkarlar öne çıkar, adam kayırma artar, adama göre kadrolaşmalar olur, yeteneksiz çalışanlar işe alınır ve birtakım usulsüzlükler yaşanır.
- **Hakkaniyet:** Hakkaniyet ya da Fayol'un kullanımıyla "adalet" daha önce verilen kararların işleme konulmasıdır. Ancak, karar aşamasında iken her şeyin düşünülmesi mümkün değildir. Çalışanların güven içinde çalışabilmesi amacıyla onlara iyi ve adil davranılmasıdır.
- **Çalışanlarda İstikrar:** Yönetici ve çalışanların istikrarı işletme için önem taşır. Çalışanların işe alışması ve işi yapabilmesi belirli bir zaman gerektirir. Yönetici ve çalışanların çok sık değişmesi işletmede verimi düşürür. İstikrarsızlık işlerin olumsuz gitmesine neden olur. Üst düzey yöneticilerin işletmeye maliyeti daha çoktur ve sürekli değiştirilmesi sonucunda yeni başlayan yöneticilerin işlere hakim olması ve çalışanları yönlendirmesi belirli bir süre alacaktır.

- **Teşebbüs Fikri (İnisiyatif):** Bir işletmede, çalışanların planları yaparken ve uygularken üst seviyede çaba göstermesini ifade etmektedir. İşletmeye fayda getirecek yeni fikirler teklif etmek ve uygulamak bir teşebbüstür. Yönetici ve çalışanların girişimci ruhu örgüt gücünü kaynağını oluşturmaktadır.
- **Çalışanlarda Birlik Ruhu (Takım Ruhu):** Bir işletmede yönetici ve çalışanlar arasındaki uyum ve birlik örgütün en büyük güç kaynağıdır. Takım ruhunun ödüllendirilmesi örgüte birlik ve uyum getirecektir. Fayol'un düşüncesine göre, çalışma ortamında yanlış anlaşılmalara ve hatalara daha çok yazılı haberleşmeden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle hızlı ve uyumlu olmak amacıyla bir samimiyet göstergesi olarak, olabildiğince sözlü iletişim kanallarının kullanılması gerekmektedir.

Fayol'un geliştirdiği bu yaklaşımlara yapılan eleştiriler arasında; çok fazla "formal bir yapı" öngörmesi, çalışanlar hakkında yeterli incelemelerin olmaması, "yüzeysel ve net olmayan" yaklaşımlar olarak değerlendirilmesi "yönetimin öğretilebileceği ve gerekli olduğu" hususunu dikkate almaması, belirlenen yönetim ilke ve fonksiyonlarını adalet ve yargısal bir işleyle ilişkilendirmemesi sonucunda "pratik insan hatasına" düştüğü gibi hususlar bulunmaktadır (Rahman, 2012, s.39; Urwick, 1937, s.138). Bu eleştirilere rağmen yönetim alanında fonksiyonlar yaklaşımının, Fayol'u önemli bir noktaya getirdiği söylenmektedir (Duyar, 2018, s.79).

Klasik örgüt kuramlarının temelini; Frederick Winslow Taylor'un (1856-1915) bilimsel yönetim kuramı, Henri Fayol'un (1841-1925) yönetim ilkeleri kuramı ve Max Weber'in (1864-1920) bürokrasi kuramı oluşturmaktadır (Ertekin, 2017, s.155; Akdeniz, 2021, s.44). Taylor'un verimlilik, uzmanlık, standartlaşma ve basitleştirme amaçlı olarak işin planlanmasına dayalı çalışmaları bilimsel yönetim kuramı; Fayol'un planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve kontrol ilkelerini ele alan çalışmaları yönetim ilkeleri kuramı; Weber'in, örgütü makro bir bakış açısıyla toplumun bir parçası olarak ele aldığı ve örgütün yapısına odaklanan çalışmaları ise bürokrasi kuramı ile ifade edilmektedir (Dağıstan, 2019, s.598).

Taylor, verimlilik artışı ve yüksek performans üzerine yaptığı çalışmaların yer aldığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı eserinde hareket ve zaman üzerinde durmuştur. İşlerin verimliliği ve etkinliğini artırmak için standartlaşma ve uygun çalışanların istihdam edilmesi gerektiğine değinmiştir (Taylor, 2005'ten Aktaran: Karaboğa ve Zehir, 2020, s.62). Taylor işleri parça parça detaylandırarak incelemiş, buna karşın Fayol ise örgüt bütününe odaklanmış, yöneticilerin önemi ve yöneticilik eğitimi konularında çalışmalar yapmıştır (Çelik ve Doğan, 2011; Şengül, 2007; Rahman, 2012).

Çalışma hayatına işçi olarak başlayan Taylor, ağırlıklı olarak üretim yönetimiyle ilgilenerek bilimsel yönetim ilkelerini atölye düzeyindeki çalışma ve deney sonuçlarına göre aşağıdan yukarıya doğru belirlemiştir. Buna karşın çalışma hayatına alt kademe yönetici olarak başlayan Fayol ise daha çok genel yönetim konularıyla ilgilenerek yönetime yukarıdan aşağıya doğru bakarak belirlediği ilkeleri ortaya koymuştur (Akdeniz, 2021, s.45). Taylor ve Fayol ile hemen hemen aynı dönemde yaşayan Weber'in bürokrasi kuramı ise, insanların birbirlerine olan etkilerinden yola çıkarak, iş bölümü, yetki, hiyerarşi, mevki veya pozisyonlarının hak ve görevlerini belirleyen kurallar sistemi gibi konuları içermektedir (Yenisu, Şahin, Öztekkeli, 2019, s.517; Koçel, 2014, s.237-238; Ertürk, 2009, s.9).

Yönetim konusunda örgütün geneline hitap eden faaliyetler açısından Fayol yönetime, endüstride üst düzey bir yönetici olması nedeniyle makro düzeyde bakmaktadır. Aralarında birtakım benzerlikler bulunmasına rağmen Fayol yönetimi bir süreç olarak değerlendirmiş ve çeşitli fonksiyonlara ayırarak belirlediği ilkeleri ortaya koymuştur. Fayol'un çalışmaları günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır. Bu nedenle de yönetim biliminin babası olarak anılmaktadır. Fayol'un ortaya koyduğu yaklaşımları bir

uygulamacı olarak yaşamı boyunca edindiği deneyimler neticesinde ortaya çıkmıştır. (Pryor ve Taneja, 2010, s.494).

3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İNOVASYON

3.1. Değişim Yönetimi

Örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla uyguladıkları klasik çabalar, bilgi toplumu olma yolunda hızla ilerleyen ve küreselleşen dünyada yaşanan değişimler karşısında yetersiz kalmaktadır. Örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamalı, takip etmeli ve yönetebilmelidir (Bahar ve Özbozkurt, 2021, s.155-156). Değişim yönetimi kavramı, bir örgütün değişim ihtiyacını fark ederek ona rehberlik edebilmek amacıyla gerçekleştirilen taktikler ve eylemler dizisi olarak; yönetim bilimciler tarafından artan rekabet koşullarında örgütsel faaliyetlerde yapılacak değişimleri önceden tahmin edebilmek amacıyla ortaya çıkmıştır (Bahar ve Özbozkurt, 2021, s.162). Burada, değişim yönetimi kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalara girmeden önce, değişim ve örgütsel değişim kavramlarından bahsetmek daha uygun olacaktır.

Değişim kelimesi sözlükte “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme” anlamında açıklanmaktadır (TDK, 2021). En basit haliyle, bir nesnenin veya durumun geçen zaman içinde aynı kalmayarak farklılaşması şeklinde tanımlanabilen değişim farklı bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Öztop, 2014, s.7). Felsefi olarak, Kant, değişmeyi; ya bir şeyin sahip olduğu özel niteliklerin değişikliğe uğraması ya da başka bir şeye dönüşmesi şeklinde tanımlarken, Hegel ise varlığın zaten kendisinde bulunan bir şey olarak, kendi anlamsal kavramı içinde kendisinin ötesine geçmesi ve kendi sonsuzluğuna ulaşması şeklinde tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2002, s.18-19). İşletme disiplinde değişim, genel anlamı itibariyle herhangi bir şeyin ya da varlığın bulunduğu bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesi şeklinde tanımlanırken; kişilerin ve nesnelerin yerlerinin değiştirilmesi veya kişilerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerin mevcut halinden farklı bir duruma ve konuma getirilmesini de kapsadığı ifade edilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan 2011, s. 254). Başkalaşma şeklinde de tanımlanan değişimde, yenilenme olabildiği gibi eskimenin de olabildiği, buradaki önemli noktanın hali hazırdaki durumun bir süre geçtikten sonra ilk haline göre daha farklı olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Elalmış, 2008, s. 3). Diğer bir ifadeyle değişim, zaman geçtikçe, bulunulan eski hali, sahip olunan özellikleri ya da yapısal durumu aynı şekilde bırakmayan bir özellik olarak açıklanmaktadır (Yeniçeri, 2002, s.7).

Örgütsel değişim, örgütsel faaliyetlere ilişkin konularda içinde bulunulan mevcut durumdan farklı bir duruma gelme anlamı taşımaktadır (Çalışkan, 2007, s.8). Örgütsel değişim, örgütlerin yapısal olarak içinde buldukları çevre şartlarına uyarlanmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 208). Örgütün temel yapısının, yürüttüğü süreçlerin ve davranışların değişmesidir (Balcı, 1995, s. 47). Değişim örgütsel açıdan; örgütün amaçları doğrultusunda daha etkili bir şekilde başarı göstermek ya da belirlenecek yeni amaçları gerçekleştirmek üzere katkı verilen planlı, alışılmış rutinin dışında, daha önceden düşünülmüş özgün çabalar olarak ifade edilmektedir (Owens, 1987, s.243). Örgütün faaliyetleri esnasında planlı ya da plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama dönüşmesi, yapı, teknoloji ve kültür gibi alanlarda dönüşüm gerçekleştirilmesi örgütsel değişim olarak görülmektedir (Sayılı, 2002, s. 81).

Örgütsel değişimle, örgütün unsurlarında, alt sistemlerinde ve bunların birbirleri arasındaki ilişkilerde meydana gelen her çeşit dönüşümü ve farklılaşmayı ifade ettiği söylenmektedir (Güney, 2019, s. 37). Bu anlamda, örgütsel değişimin kapsamı bakımından gelişme, büyüme ve yenilik yapma gibi unsurları içinde barındıran geniş bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Akyüz, 2006, s. 2).

Örgütsel değişimde üzerinde vurgu yapılan temel unsur insandır. İnsan olgusu, örgütün çevresiyle bütünleşirken ortaya çıkan değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebilecek şekilde esnek olmasında rol oynar. Örgütsel değişim, örgütsel ve yönetsel bütün tutumların her seviyedeki insan yeteneklerinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden faydalanarak geliştirilmesi süreçlerinin bir toplamıdır (Eroğlu, 1998, s. 127).

Örgütsel değişimin, örgütün gelecek için hazırlanması, çalışanlar arasında güven tesis edilmesi, iş birliğinin geliştirilmesi, olumlu iletişim akışının sağlanması, çıkabilecek tartışma ve sorunlara çözüm önerisi getirilmesi, bir sinerji oluşturulması gibi genel amaçları bulunmaktadır. Bunlarla birlikte, örgüt bütünlüğünün korunması, sürekliliğinin sağlanması, büyümesi ve gelişmesi süreçlerine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Tunçer, 2013, s.378).

Günümüzde, bilgi, bilgisayar sistemleri ve teknoloji alanındaki değişimler çalışma ortamının temel unsurları olarak iş ortamını önemli ölçüde değiştirmektedir. İşletmelerin ulusal sınırları aşarak küresel rekabete girmeleri, ekonomi, insan kaynakları ve pazarlar için bir karmaşa ortamı doğurmaktadır (Mohamed, 2019, s. 8). Bu durum, örgütleri dış çevrelerinde birtakım değişikliklere zorlamaktadır. Örgütün dış çevresiyle sınırlı olmayan değişim faaliyetleri, aynı zamanda yapılarında, sistemlerinde, çalışanların kariyer ihtiyaçlarında ve beklentilerinde de ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak örgütleri oluşabilecek zararlardan korumak ve gelişmelerini sağlamaya yönelik çalışma yöntemlerinin belirlenmesi önemli hale gelmektedir.

Dünya üzerinde yaşanan gelişmeler örgütleri değişime zorlamakta ve yapılması zorunlu bir ihtiyaç haline getirmektedir. Bu nedenle, değişim olgusu uygulamaya konulmadan önce bu zorunluluğun örgüt çalışanlarınca kavranması daha fazla önem taşımaktadır. Öncelikle değişimin kaçınılmaz olduğuna inanılması ve bu konuda cesur ve samimi adımlar atılması gerekmektedir. Örneğin, gelişmiş ülkelerde özel sektör kuruluşları dahil tüm örgütsel yapılar, sistemler ve süreçler yeniden inşa edilmektedir (Aktan, 2011, s. 68).

Örgütsel değişim, işletmenin kendi iç ortamından kaynaklanabileceği gibi, dış çevredeki yaşanan değişimlere ayak uydurma veya dış çevrenin kurallarına uyum gösterme nedeniyle de ortaya çıkmaktadır. Dış çevre faktörlerini, küreselleşme; enformasyonun hızının artması ile zaman ve fiziksel mesafe kavramlarının ortadan kalkması; kalite anlayışının artması; verimlilik/etkinlik anlayışının değişimi; piyasa ekonomisinin küreselleşmesi; önemli hale gelen ekonomik/politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi; bilgi patlaması; konjonktürel her türlü faktörlerdeki dengesizlik ve belirsizliklerin artışı; kaynak artışı ve çeşitliliği; kültürel ve sosyal bilinçlenme; ekolojik bilinçlenme; teknolojik gelişmeler; müşteri ve tüketici odaklılık ve kitlesel iletişimin yaygınlaşması oluşturmaktadır (Düren, 2002, s.226).

Örgütler dış çevrelerinde meydana gelen sosyal, politik, ekonomik, teknolojik ve kültürel alanlardaki ani değişimlerden etkilenmektedir. Dış çevrede yaşanan bu dinamik değişikliklere duyarlı halde olan örgütlerin, büyümek ve adapte olabilmek için bazı içsel değişiklikler ve düzenlemeler yaparak tepki vermeleri gerekmektedir (Mohamed, 2019, s.9). Değişim yönetimi, işletme iç ve dış paydaşlarının sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere, işletmenin yeteneklerini, yapısını ve yönünü yenileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Moran ve Brightman, 2001, s.111-118).

1970 ile 1980'lerde artan rekabet koşullarında ortaya çıkan değişim yönetimi, yönetim bilimcilerin üzerinde durduğu bir konudur. Bir örgütte değişimin anlaşılabilir olarak rehberlik edilmesi için gerçekleştirilen

eylem ve taktikler dizisi şeklinde tanımlandığı ve örgütün her bileşeninde gerçekleştirilecek değişimleri tahmin edebilme amacı taşıdığı ifade edilmektedir (Salisbury, 1996, s. 149).

İşletme yönetiminde insan unsurunun önem kazanması, değişen yönetici profili, küreselleşme ile sınırların ortadan kalması ve artan yoğun rekabet birtakım değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Bu zorunlulukların kökeninde çevresel ve örgütsel birtakım nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler kısaca, kültürel değerlerdeki değişimler; pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında, parametrelerindeki değişimler; teknolojiye alanındaki değişimler; bilim alanındaki değişimler; kaynaklardan yararlanma şeklindeki değişimler; örgüt kurucuların amaçlarındaki değişimler; sosyal, kültürel ve demografik değişimler; örgüt üyelerinin, değer ve amaçlarındaki değişimler ; örgütsel performans düşüklüğü veya yetersizliği; diğer benzer örgütlerde değişim programlarının başlatılmış olması; örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerlemeler olarak sayılmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008, s.332).

Değişim yönetimi ile ilgili ilk yaklaşım ve teorilere bakıldığında, sürekli değişim yaşayan işletmelerin etkili olamayacakları ve iyi performans sergileyemeyecekleri yönündeki hâkim görüş, günümüzde sürekli olarak değişim gösterebilen çalışanlara sahip işletmelerin daha etkili olduğu görüşüyle yer değiştirmiştir (Burnes, 2004, s.10-11).

Değişim yönetiminde, Kurt Lewin (1951)'nin planlı yaklaşımı olan “çözme- değişim-yeniden dondurma” modelinin mekanik bir yaklaşım olduğu söylenmektedir (Eser, 2017, s. 817). Modelde çözme aşaması, değişime direnen veya olumsuz tutum sergileyen kişilerin değişimin gerekliliğine ikna edilmesidir. Değişim aşaması, mevcut durumdan bir başka duruma geçilmesi yani değişim sürecinin uygulanması olarak açıklanmaktadır. Yeniden dondurma aşaması ise değişimin sürekliliğinin sağlanacak şekilde durumun sabitlenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2018, s.691). Lewin'in bu modeli birçok araştırmacı tarafından genel çerçeve olarak kabul edilmiş ve daha uygulanabilir modeller geliştirmek üzere üzerinde çalışılmıştır (Eroğlu ve Eroğlu, 2019 s. 53).

Planlı yaklaşıma yönelik eleştirilere cevap olarak geliştirilen ani oluşum yaklaşımında, değişimin yönünün yukarıdan aşağı yönetilmesi yerine değişikliklerin aşağıdan yukarı doğru izlenmesi önem kazanmaktadır (Burnes, 2004; Bamford ve Forrester, 2003). Değişimin çok hızlı olması gerekçesiyle üst düzey yönetimin gerekli tedbirlerin alınması yönünde durum tespiti ve planlama yapma imkânının olmaması nedeniyle sorumlulukların örgüt içinde paylaşılmasının önerildiği ifade edilmektedir (Wilson, 1992).

Değişim yönetiminde uygulamalarının başarısızlıklarını irdeleyen Kotter (1995), başarılı bir değişim yönetim modelini sekiz aşamada açıklamaktadır (Eser, 2017, s. 817). Kotter (1995)'e göre örgütte değişimi başarıyla yönetmek için gerekli sekiz kriter;

- Bir ivedilik durumu oluşturulması,
- Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirilmesi,
- Bir vizyon yaratılması,
- Vizyonun iletilmesi,
- Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi verilmesi,
- Kısa vadeli kazanımların planlanması ve oluşturulması
- İyileştirmelerin pekiştirilmesi ve daha fazla değişim yaratılması,
- Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması olarak belirlenmiştir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda örgütlerin başarılı olabilmesi için belirli bir değişim sürecinden geçerek, kalite, yenilik ve esneklik gibi özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 100). Böylelikle örgütün gücü, yapısal esneklik gösterebilme ve çevresindeki değişiklikleri çalışanlara uyumlaştırarak dönüştürebilme yeteneğine bağlı olacaktır (Güney, 2019, s. 45). Bu nedenle örgütler, çevrede yaşanan teknolojik değişimleri takip ederek kendi yapılarına adapte etmek durumundadır. Değişim yönetiminde, her iş, her iş yapma usulü, her ilişki, her süreç sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Bu nedenle, tüm çalışanlar bu sürekli değişim sürecinde çalışmak durumundadır (Öztop, 2014, s.12). Artık günümüzde değişmeyen tek şeyin değişim olduğundan hareketle, değişimin gerekliliğinden çok örgütün yeterli hızda gelişip gelişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği ve örgütlerin kendilerini öğrenen organizasyonlar haline nasıl dönüştürebileceği tartışılmaktadır.

3.2.İnovasyon

Türkçe’de inovasyon kelimesinin yerine kullanılan yenilik ve yenilikçilik kelimelerinin, bu kelimenin anlamını tam olarak karşılamadığı ifade edilmektedir. (Batmas, 2020, s.5). İnovasyonun toplumsal veya maddi anlamda fayda sağlayan yenilik ve yenilikçilik olduğu; bu nedenle yenilik ve inovasyon kelimelerinin Türkçe metinlerde her ikisinin de kullanıldığı görülmektedir (Uzkurt, 2017, s. 9). Bu kavramın, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde ise anlam karşılığı “yenileşim, yenilik” olarak verilmektedir (Tdk, 2021).

İnovasyon kavramının günümüzde sıklıkla kullanılmasına karşın literatürde üzerinde birleşilen ortak bir tanımı bulunmamaktadır (Şengül, 2015, s.143). İnovasyon, örgüt içi sorunların çözümüne yönelik geliştirilen çabaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çevrede yaşanan değişimlere göre çalışma yöntem ve metotların yenilenerek ve daha fazla teknoloji kullanarak istenen hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır.

Basit anlamda bir şeyi olduğundan farklı hale getirmeye değişim, yeni bir fikir veya icadın ticari olarak kullanılmasına ise inovasyon denilmektedir (Batmas, 2020, s. 17). Yeni olanın kullanılmaya başlaması eski olanı değiştireceğinden dolayı inovasyonun olduğu yerde değişim vardır demek doğru bir tespit olacaktır. Buradan değişim ile inovasyonun birbirleriyle yakın ilişkili ve birbirini tamamlayan kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak çevresel etkilerin sonucunda zorunlu olarak gerçekleşen değişimleri inovasyon olarak nitelendirmenin doğru olmadığı da ifade edilmektedir (Ozan, 2009, s.20).

Ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel alanda yenilik ve yenilikçilik olarak tanımlanan inovasyon kavramının değişimle iç içe geçmiş ancak değişim yönetiminden farklı bir yönetim faaliyeti olduğu görülmektedir. Yenilik yönetimi, çalışanları yeniliğe teşvik etmek üzere geliştirilen yönetim teknikleridir. Bir işletmenin yapısına, kültürüne, stratejisine ve işletme içi görevlere yenilik yönünden etki eden tüm süreçleri kapsadığı ifade edilmektedir (Bektaş ve Durna, 2007, s. 418).

İnovasyonu içine alan yönetim biçiminde, yenilik amaçlarının belirlenmesi, planlar yapılması ve bu planların uygulanması bir gereklilik olarak görülmekte ve işletmenin başarısının bu gerekliliğin sistemli olarak hayata geçirilmesine bağlı olduğu söylenmektedir (Tozkoparan, 2010, s. 130). Ürünlerin tasarımından, müşteriye ulaştırılması ve satış sonrası hizmetlere kadar uzanan yenilik yönetimi sürecinde yeni iş modelleri ve ileri teknoloji gücünden faydalandığı ve böylelikle yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Yağcı, 2008, s. 402).

Günümüzde ve gelecekte modern yönetim yaklaşımlarının uygulandığı işletme faaliyetlerinde değişim ve yeniliğin sürekli olarak takip edilmesi, yeniliğin fark yaratacak şekilde uygulanması ve bir vizyon

oluşturacak şekilde güçlü bir örgüt kültürü ile birleştirilmesi durumunda işletmelerin başarılı olabileceği ifade edilmektedir (Tekin ve Durna, 2012, s.1). Özetle yenilik ve değişim anlamlarına gelen inovasyon kavramı aslında, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçlerdir (Yılmaz ve İncekaş, 2018, s.155-156). Dolayısıyla inovasyon bir değişim yönetimi sürecini ifade etmektedir.

İşletmelerin yönetsel amacı, rekabet gücünü olumsuz etkileyen faktörleri ortadan kaldırarak ya da etkisini en aza indirerek işletme içindeki olumlu faktörleri en üst seviyeye çıkarmaktır. Bu nedenle işletmeler, yeni ürün veya hizmet geliştirme, üretimde yeni yöntem ve teknikleri araştırma/geliştirme ve ticari yeni pazarlar arama/bulma ve bu pazarlara girme yoluyla kendilerini geliştirmek zorundadır. Bu süreç bir diğer ifadeyle değişim anlamına gelmektedir. Değişim yönetimi temelinde, işletmeler inovasyonu sürdürülebilir kılarak rekabet gücünü artırabilir (Papatya ve diğ., 2007, s.427). Bu durumda, rekabetçi işletmelerde değişime açık olmayı ifade eden değişime hazır olma, kabul etme, hızlı olma, uyum gösterme ve devam ettirebilme yeteneği öne çıkmaktadır. İnovasyon anlamında işletmelerin rakiplerine karşı rekabette üstünlük sağlaması ve bu üstünlüğü sürdürülebilmesi için aşağıda belirtilen üç temel faktörden söz edilmektedir (Papatya ve diğ., 2007);

- **Esnek Olmak:** İşletmelerin faaliyetlerine yönelik öngörülemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmesi açısından esnek bir yapıda olması gerekmektedir. İçinde bulunulan çevrenin yapısı ve hızı inovasyon ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda işletmelerin rekabetçi bir ortamda etkin faaliyet gösterebilmesi stratejik olarak esnek olabilmekle mümkündür.
- **Hızlı Olmak:** İşletmelerin rekabetçi bir ortamda hızlı bir şekilde yeni ürün üretmeleri ve rakiplerine karşı pro-aktif davranmaları gerekmektedir. Aynı zamanda işletmelerin karar süreçlerindeki hızı rekabet üstünlüğü açısından önem taşımaktadır.
- **İnovatif olmak:** Bir işletmenin içinde faaliyette bulunduğu dinamik ve karmaşık yapıdaki çevre koşullarında inovatif olması, kendi yapısını, sistemlerini, iç işleyişini yönetebilmesi ve çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin yönetsel bir yetenek olarak esnek, hızlı ve inovatif olması, yenilik veya inovasyonun uygulanması anlamında değişim anlamına gelmektedir. Yeni ya da iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirilmesi, ticari gelir elde edecek hale getirilmesi, kar sağlaması amacıyla işletme tarafından yürütülen tüm süreçleri içermektedir. Bu süreci başlatan temel etken yeni düşüncelerin ortaya çıkmasıdır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ve Avrupa Birliği inovasyonu yeni ya da üzerinde önemli ölçüde iyileştirmeler yapılmış ürünleri (fikir, mal, hizmet, uygulama), bir süreci, bir pazarlama yöntemi uygulamasını, işyeri organizasyonu veya işletmenin çevresiyle olan dış ilişkileri için yeni bir yöntem olarak tanımlamaktadır (Eroğlu ve Eroğlu 2019, s.54). Bu bağlamda ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel olmak üzere dört çeşit inovasyon olduğu ifade edilmektedir. Bunlar sırasıyla;

- **Ürün İnovasyonu:** İşletmelerin pazara sürdüğü somut nesnelere olarak yeni, farklı, özel ve değişik bir ürün ortaya çıkarılması şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, 2018, s. 53).
- **Süreç İnovasyonu:** Ürünlerin daha yüksek kalite ve az maliyetle üretilmesine yarayacak yeni metodların geliştirilmesi veya birim, örgüt ya da sektöre yeni girdiler sağlayarak onları çıktılara dönüştüren araçlar ve bilgiler olarak tanımlanmaktadır (Oke ve ark.,2007, s. 738).
- **Pazarlama İnovasyonu:** Ürün ya da hizmetin ambalaj, tasarım veya pazarlama teknikleri kullanarak müşterilerin ilgisini artırmak şeklinde ifade edilmektedir (Kuzu, 2008, s. 33).

• **Örgütsel İnovasyon:** İşletme içi ve işletme dışı ilişkileri yeni örgütsel yöntemler kullanarak yönetim ve işlem maliyetlerini azaltan, performansı artıran ve iş tatmini ile emeğin daha verimli olmasını esas alan inovasyon türü olduğu ifade edilmektedir (Tiwari, 2008, s. 1).

Ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel alanlardaki inovasyon, işletmelerin ticari faaliyetlerinin gerçekleştiği bütün alanlarda başarıya ulaşabilmesi için kilit faktörlerdir.

4. İŞLETMELERDE DEĞİŞİM VE İNOVASYON İHTİYACI

Günümüz örgütlerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak yeni ürün, süreç, yöntem ve yaklaşımları ortaya çıkarabilmelerine bağlıdır. İşletmeler bu nedenle bir yandan sürekli değişime uyum sağlamaya çalışırken, diğer yandan müşterilerine sunacakları yeniliklerle gelecekte rakiplerinin önüne geçmek için yarış yapmaktadırlar. Bu yarışta işletmelerin başarı sağlayabilmeleri için değişimi önceden başlatabilmeleri ve yönetebilmelerinin önemi üzerinde durulmaktadır. Örneğin, dünyada televizyon kullanımının yaygınlaşarak 50 milyon kişiye ulaşması 15 yıl sürmüştür, internet kullanımının 50 milyon kişiye ulaşması 5 yıl gibi bir süre almıştır (Kotter, 1996, s.172). Görüldüğü gibi bu hızlı değişim, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini güçleştirmekte ya da üzerlerindeki hantallıklardan kurtularak hızlı olmaya ve değişime yönelmektedir.

Değişim, örgütsel açıdan geleceğe hazır olma, çalışanlar arasında güven oluşturma, destek verme, olumlu iletişim, çıkabilecek sorun ve tartışmalara çözüm getirme ve sinerji yaratma amacı taşımaktadır. Örgütsel değişim, örgütsel bütünlüğün ve sürekliliğin sağlanması ve korunması amacıyla büyüme ve gelişme amaçlarına yöneliktir (Şimşek ve diğ., 1998, s.239). Örgütlerde değişimin amaçları etkinliği, verimliliği ve motivasyon düzeyini artırmak üzere üç başlık altında ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.209-210);

- **Etkinliği Artırmak:** Değişimin en önemli amacı olarak örgütün yapı olarak sağlamlık ve etkililik düzeyini artırmaktır.
- **Verimliliği Artırmak:** Örgütsel ilişkiler, kişiler ve kullanılan araç gereç düzeyinde değişiklik yapılmasıdır.
- **Motivasyon (Tatmin) Düzeyini Artırmak:** İnsanların çalışma duygularındaki monotonluğun giderilmesidir.

Belirlenen amaçların istenilen şekilde sonuçlanabilmesi Fayol'un yönetim düşüncesinde yer alan planlama, organize etme, kumanda etme, koordine etme ve kontrol etme fonksiyonları temel alınarak uygulamaya konulabileceği değerlendirilmektedir.

İşletmelerde değişim, yönetsel bir faaliyet olarak ihtiyaç duyulan ve gerekliliği olan bir olgudur. Bu olgu doğru evrede, doğru strateji ve doğru araçlar ile yapıldığında başarıyı getirecektir. Bir işletmenin değişim ihtiyacını zamanında fark etmemesi yaşamsal gücünü kaybetmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, değişim doğru zamanda yapılırsa işe yarayacak ve işletme başarılı olacaktır. Aksi takdirde doğru zamanda yapılmayan değişimin herhangi bir kıymeti kalmayacak, işletmenin faaliyet ve yönetsel risklerin artmasına neden olacak ve hiçbir etkisi kalmayacaktır. Küreselleşme ile ortaya çıkan yoğun rekabet, ekonomik krizler, bilgiye dayalı ekonomi, teknoloji alanındaki hızlı değişimler ve pazar koşulları işletmeleri değişime zorlamaktadır. Yaşanan bu durum iş hayatında birtakım değişiklikleri zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, işgücünün değişen yapısı ile nitelikli işgücü oranının artması, çalışma hayatına bu durumun uyumlaştırılmasını gerektirmektedir (Yeşil, 2018, s. 311).

Bilgi toplumunda, teknoloji ile yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak işletmeler değişime uyum sağlamaları ve onu yönlendirebilmelerinin önemini fark etmişlerdir (Koç, 2014, s.26). Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bilginin anlamlandırılarak iletilmesi, depolanması, yönetilmesi, paylaşılması ve ulaştırılması basit, hızlı ve ucuz hale getirmiştir (Yeşil, 2018, s.312). Bu sayede, organizasyonel olarak piyasa şartlarında öne çıkan yaklaşımlara ve yeni trendlere ayak uydurmak örgüt hayatında değişimin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme ve artan yoğun rekabet, piyasa koşullarının daha dinamik olmasını ve dolayısıyla işletmelerin örgütsel yapılarının da daha dinamik olmasını bir zorunluluk olarak ortaya koymaktadır (Ergen, 2015, s.26).

İşletmelerde örgütsel değişimin amacı, işletmenin iç yapısından kaynaklanan gereksinimlere ve dış çevresinde yaşanan değişimlere uyumlu olacak şekilde tasarlayarak rekabetçi ortama uyum sağlamasıdır. Bunun yanında müşteri ve çalışanlarının menfaatlerinin korunması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, yaşanan gelişmelere ve rekabete kolay bir şekilde uyum gösterecek esnekliğe sahip örgütsel bir yapı oluşturulması da diğer amaçlar arasında yer almaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde insan faktörünün önemli bir rolü vardır. Günümüzün ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarının örgüte uyumlaştırılması gerekmektedir. Aksi durumunda teknoloji, süreç ve yapısal değişiklikler yapılsa dahi işletmenin örgütsel düzeyde başarılı olmasına yetmeyecektir. Bu nedenle, işletmelerin yoğun rekabet ortamında daha güçlü, etkili, hızlı, kârlı ve iyi hizmet verebilmeleri insan faktörüne bağlıdır (Koç, 2014, s.26).

Dünyada yer alan yaşam sistemleri içinde bulunan her varlığın bir işlevi bulunmaktadır. Bunlar, birbiri ile ilişki kurarak etkileşimde bulunan iç içe geçmiş birçok sistemden oluşmaktadır. Karmaşıklık ve kaos bu sistemlerin yapılarının bozulmasına neden olmaktadır. Bu durum, yeni yapıların inşası, uyum ve bütünsellik ile dengelendiğinde süreklilikten bahsedilebilmektedir (Eroğlu ve Eroğlu, 2019, s.2). Bu denge, değişim ve dönüşüm süreçleri ile birlikte tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu değişim ve dönüşüm süreçleri yeniliği işaret etmektedir. Günümüz koşullarında ekonomik olarak bir değer taşımayan değişiklik yenilik olarak nitelendirilmemektedir (Dzillas ve Blind, 2019, s.4). Dolayısıyla inovasyon terimi, başarılı bir şekilde ticarileştirilmiş yeni bir fikir için geçerlidir. Basitlik açısından, inovasyona hem piyasada ticarileştirilmek istenen yenilikçi fikirler hem de hâlihazırda başarıyla ticarileştirilmiş fikirlere atıfta bulunan bir terim gözüyle bakılmaktadır.

Bu yüzyılda yenilik ve yenilik performansını etkileyen faktörler gündem konusu olarak daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmalar inovasyonun daha iyi anlaşılmasına önemli katkılar sağlamıştır. İşletmeler, sosyal ve organik yapı olarak çalışma yaşamında ekonomik değer üreten süreçleri uygulamaya koymak zorundadır. Değer üretimi bilgi sayesinde gerçekleştirilir. Bilgi ile çalışanlar etkinlik gösterebilir ve yeni bir değer ortaya çıkarabilir. Geçmişte olduğu gibi gelecekte de başarı, işletmelerin bilgi üretebilme, üretilen bilgiyi yeni ürün ve hizmetler geliştirerek kullanabilme yeteneğine bağlı olacaktır. Bu nedenle farklı disiplinlerden beslenen bu sürecin, başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi yönetim biliminin önemli konularından birisi olmaktadır (Trott, 2017, s.9). Bahse konu disiplinler arası katkılar, Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Yenilik Sürecine Katkı Sağlayan Faktörler
Kaynak: Trott, 2017, s.9

İnovasyon sürecine katkı sağlayan bu faktörler işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm kaynağı haline gelmiştir. Bir dinamizm kaynağı olarak inovasyon rekabetin önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin yenilik yapabilme becerileri, uzun dönem rekabette üstünlük kurabilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşebilen yeniliklerin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bir yenilik ne kadar orijinal veya yaratıcı olursa olsun ekonomik ve sosyal bir değere dönüştürülemezse inovasyon olarak değerlendirilmemektedir. Bu dönüşüm gerçekleştirildiğinde olumlu birçok sonuç ortaya çıkmaktadır. İnovasyonun işletmeler için ortaya çıkaracağı sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Uzkurt, 2008, s.269-270);

- Rekabet üstünlüğü,
- Maliyetlerin düşmesi,
- Artan verimlilik,
- Artan pazar payı,
- Kâr artışı,
- Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması,
- Artan kalite,
- Bilginin ekonomik bir değere dönüştürülmesi,
- Yeni pazarlar oluşturma,
- Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi,
- Müşteri tatmininin artması,
- Yeni pazarlara girişte kolaylık,
- Üretim, tedarik ve pazarlamada esnek olma,
- Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısalması ve firelerin azalması,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- Müşteri, tedarikçi ve araçlarla iletişimin geliştirilmesi, bilgi paylaşımının sağlanması.

İnovasyonun bu sonuçlarından faydalanmak ve etkilerini artırabilmek için; öncelikle işletmelerin belirli bir düzeyde farkındalığa sahip olması, inovasyonun önemini anlaşılması, gerekli mekanizmaların kurularak iletişim ve etkileşim sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için pek çok ülke öncelikle ulusal yenilik sistemi kurarak bunu küresel yeniliklerle güçlü bir şekilde bağlayacak bir entegrasyona dönüştürmeye çalışmaktadır (Uzkurt, 2010).

Özgüner (2020), teknolojik gelişmeler ve değişen çevresel koşulların özellikle üretim ve yönetim alanlarında değişime olan ihtiyacı artırdığını ifade ederek; çevik üretim anlayışının, işletmelerin değişen çevre koşullarında müşteri istek ve beklentilerine uygun şekilde esnek yapılara sahip olabilmeyi sağlayan bir teknik olduğunu söylemektedir. Bu sayede işletmelerin değişime hızla uyum sağlayarak ve değişimin getirdiği yenilikleri takip ederek performanslarını artırdığını ifade etmektedir. Yaptığı çalışmada, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 138 tekstil işletmesinden veriler toplayarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yolu ile çevik üretim anlayışının işletme performansına etkisinde inovasyonun aracı rolünü incelemiştir. Test sonuçlarına göre, tekstil işletmelerinin çeviklik ve inovasyon seviyelerinin iyi olduğu ve çevik üretimin işletme performansına etkisinde inovasyonun aracı rolünün bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Çömez (2012), çalışma dünyasının ekonomik, sosyal ve kültürel unsurlarla hızla değişen koşullarında örgüt yapıları ve yönetim tarzlarının zorunlu ve sürekli hale gelen değişimin ihtiyacının yönetilmesi konusunu incelemiştir. Bu çerçevede, değişim yönetiminin işletmelerin içinde bulunduğu durumun önemli bir göstergesi olan finansal performansa etkisini irdelemiştir. Bu amaçla Ankara, İzmir ve Marmara bölgesinde elektrik sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 120 beyaz yakalı çalışan ve orta kademe yöneticiye yüzyüze görüşme tekniği ile bir anket çalışması yapmıştır. Analiz sonuçlarına göre, finansal performans ile değişim yönetiminin değişime hazır olma ve değişim yönetimini uygulama tarzı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Netice itibari ile değişim sürecinin etkin bir biçimde yönetilmesi olası risk ve kazançların iyi analiz edilerek tehditlere karşı hazırlıklı olunması, uygun değişim yöntemiyle, planlı veya plansız iyileştirme ya da ne olursa olsun maksimum kazancın elde edilebilmesi şeklinde ifade edilmiştir.

Tüzemen ve Demirel (2020)'in, Fayol'un 14 yönetim ilkesinin günümüzde hala geçerli olup olmadığına dair yaptıkları çalışmada, 500 üzerinde çalışanı olan Türk firmalarında görev yapan 35 yönetici ile anket çalışması yapmışlardır. Hızla değişen dünya iş yapma koşullarında 14 yönetim ilkesinin güncelliklerini koruyup korumadıklarını sorgulamışlar ve Türk yöneticilerine göre Fayol'un yönetim ilkelerinin günümüzde ne kadar geçerli olduğu sorusuna cevap aramışlardır. Araştırma sonuçlarına göre Fayol'un görüşlerinin hala büyük ölçüde geçerli olduğunun değerlendirildiği görülmüştür.

Akbıyıklı ve Koç (2016), klasik örgüt teorisinin öncülerinden Taylor'un bilimsel yönetim ve Fayol'un yönetim süreci yaklaşımları çerçevesinde, açık olarak ortaya konan bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağına dair ilgili yönetim kurallarına göre; Sakarya ilinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren firma sahipleriyle birebir görüşme yaparak anket çalışması yapmışlardır. Anket çalışması neticesinde, firmaların Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı prensiplerine neredeyse hiç uymadıkları, bu prensipleri kullanmamayı tercih ettikleri ancak şirketlerin büyümesini istediklerini ve yeniliklere açık olmayıp kalıplaşmış yöntemler kullanmayı tercih ettikleri yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Fayol'un yönetim prensiplerini ise, Taylor'un yaklaşımına nazaran bilinçsiz olarak ancak, daha çok uygulamaya çalıştıkları sonucuna varmışlardır. Taylor ve Fayol'un ortaya koydukları evrensel yönetim kuralları konusunda, Sakarya'da faaliyet gösteren inşaat firmalarınca farkındalığın olmadığı ve bu kuralların çok uzağında inşaat sektörünün yönetildiği tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, Sakarya ilinde inşaat sektörüne yön veren firmaların yönetim bazında başarısızlıklarının ortaya çıktığı ifade edilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgüt hayatına aktarılan yenilenmiş pratik uygulamalar, yeni işlemler, yeni teknolojiler ile çalışanlar ve çalışma yerlerinin uyumlu hale getirilmesi, inovasyonun örgütsel değişiminin çıktılarını oluşturmaktadır. İnovasyon, bir fikre bağlı olarak bir organizasyon içerisindeki işlem ve üretimin

optimum sonuçlara ulaşmak için pratiğe dönüştürülmesidir. Dolayısıyla, örgütsel değişim sonrası ortaya çıkan yenilenmiş pratik uygulamalar, değişimin getirdiği işlemler, teknolojiler, çalışma yerlerinin uyumlaştırılması gibi sonuçlar ile çalışanlara daha fazla insiyatif tanınarak kurumsal performans ve verimliliğin artırılması hedeflenebilecektir.

İşletmeler yoğun rekabet koşullarında var olma ve kar elde etme mücadelesi içinde bulunurlar. Bu mücadelelerde zorlanan işletmeler üretim maliyetlerinin ortaya çıkardığı yükü ancak yenilikçi ve yaratıcı fikirleri ürün ve hizmet alanlarına uygulayarak elde edecekleri katma değer ile karşılayabilir. İşletmelerin değişim doğrultusunda inovasyona yaptıkları yatırım, geleceğe yapılan bir yatırım olarak görülmeli, küreselleşme ortamında yaşanan yoğun rekabete karşı bir sigorta gözüyle bakılmalıdır. Bu sigorta günümüzde geçerliliğini koruyan klasik örgüt kuramcılarının, özellikle de yönetime üst düzey bir yönetici olarak bakan Fayol'un yönetim düşüncesi temelinde değişen çevresel ve teknolojik şartlara göre modernize edilerek gerçekleştirilebilecektir.

Binlerce yıldır değişmeyen tek şey değişimdir. İşletmeler de insanlar gibi, hızlı değişen günümüz koşullarında yaşamlarını sürdürmek için sürekli olarak yenilenmek ve değişmek zorundadır. İnsan ve örgütsel yapılar yaşamsal faaliyetleri açısından birbirlerine benzemektedir. Bireysel ya da örgütsel olarak başarılı olmak, kendi dışımızdaki olayları kontrol etmek ve önceden tedbir almakla mümkündür.

Örgüt yönetiminde, değişim ve inovasyon birbirlerinden farklı ancak birbirleriyle yakın ilişkili birbirlerini tamamlayan iki temel kavramdır. Dünya üzerinde yaşanan gelişmeler paralelinde örgütlerin dış çevresi ve iç ilişkilerini düzenleyen bu kavramlar işletmeler için başarının anahtarı rolünü üstlenmektedir. Bu iki kavram arasında nedensellik bağı bulunmaktadır. İşletme başarısı için duyulan yenilik ihtiyacı değişimin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Değişimin yönetilmesi temelini atıldığı ana düşünce bu yenilik ihtiyacını ortaya konması ve uygulamaya geçirme gayretlerinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle değişimin yönetilmesi inovasyonun yönetilmesini anlamına gelmektedir.

Günümüzün örgütsel yapıları fizikselden dijitale, mekaniklikten organikliğe, statiklikten dinamikliğe geçmektedirler. Bu geçişler teknoloji ile çevrelenmiş iş yaşamında adaptasyon ihtiyacını tetikleyerek hızlı bir değişim ve inovasyon ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İş hayatında gelecekte başarılı olmak isteyen işletmeler kapsamlı ve sürekli bir dönüşüm sürecinin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Değişim ve inovasyon ancak bu sayede rekabet gücünü artıracaktır. İşletme yönetiminde işletme ve işgücü yeteneğinin işletme performansını artıracak şekilde örgütsel faaliyetlerle bütünleştirilmesi ve rekabetçiliğin sürdürülebilmesi hayata geçirilecek inovasyon kaynaklı değişim yönetimi ile sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akbiyıklı, R. ve Koç, S. (2016). Frederick Winslow Taylor ve Henri Fayol'un Yönetim Modellerinin Günümüz İnşaat Yönetim Prensipleri ile Karşılaştırılması – Sakarya İli İncelemesi. İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi. Cilt:5, Sayı:2, s.14-20
- Akdeniz, E. (2021). Klasik Örgüt Kuramlarının Henri Fayol'un Katkıları ile İncelenmesi. Diyalogtolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:26, s.43-57
- Aktan, C., C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: değişim mühendisliği. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 1, s. 67-96
- Akyüz, Ö., F. (2006). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, (2. Baskı), İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Bahar, E. ve Özbozkurt, E. (2021). Değişim Yönetiminde Örgütsel Kültürün Fonksiyonu. İktisadi ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar IV (1.Baskı). Konya, Eğitim Yayınevi.
- Balcı, A. (1995). Örgütsel Gelişme, Ankara: Pegem Yay. No:18.
- Bamford, D., R. ve Forrester, P., L. (2003) "Managing Planned And Emergent Change Within An Operations Management Environment," International Journal of Operations & Production Management, vol. 23, no. 5, pp. 546-564
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Batmas, H., K. (2020). Konaklama işletmelerinde inovasyon ve değişim yönetimi hakkında nitel bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim adresi:
http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/10786/Hasan_Kaan_Batmas.pdf?sequence=1&isAllowed=y Erişim tarihi: 23.04.2021
- Bektaş, Ç. ve Durna, U. (2007). "Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi", Dr. Melih Bulu ve İ. Hakkı Eraslan (Editörler), Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, İstanbul: 417- 429.
- Burnes, B. (2004). Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics, 4th edition. Harlow: Prentice Hall.
- Çalışkan, A. (2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Çelik, M. ve Dogan, E. (2011). A theoretical approach to the science of management. International Journal of Humanities and Social Science, 1(3), 66-69.
- Çömez, P. (2012). Örgütlerde Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Elektrik Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, s.17 - 27
- Dağıstan, Umut (2019), Klasik Örgüt Kuramlarının Genel Bir Değerlendirmesi, Atlas International Refereed Journal on Social Sciences, Cilt: 5, Sayı: 21, ss. 597-603.
- Doğan, Ö. (2018). Farkı Fark Etmek İçin İnovasyon, İstanbul: Maviçatı Yayınları.
- Duyar, D., D. (2018). Fayol ve Gulick'ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme. Journal of Political Administrative and Local Studies. Volume:1, Issue:2, p.75-92.
- Düren, Z. (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık.
- Dzillas, M. ve Blind, K. (2019). "Innovation Indicators Throughout The Innovation Process: An Extensive Literature Analysis," Technovation 80-81, pp. 3-29
- Elalmış, A., B. (2008). Çalışma hayatı ve organizasyonlarda değişim, değişim yönetimi ve değişim yönetimi üzerine örnek bir uygulama Lafarge Türkiye çimento grubu. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara. Yöktez veri tabanından erişildi (Erişim No:218427).
- Ergen, İ. (2015). Stratejik Planlama ile Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Eroğlu, F. (1998), Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları, Ankara. Berikan Yay.

- Eroğlu, İ. ve Eroğlu, I. (2019). Yeni dünya düzeninde öğrenen örgütler, değişim ve inovasyon yönetimi. *Bilişim Sistemleri ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1 (1). s. 51-57
- Ertekin, İ. (2017). *Klasik Örgüt Kuramları*. Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi Bildiriler Kitabı, s.150-160
- Ertürk, M. (2009). *Meslek Yüksek Okulları için Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eser, G. (2017). Değişim yönetimi uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi. *Business and Economics Research Journal*, Volume 8, Number 4, pp. 815-834
- Fayol, H. (2012), *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Çeviren: M. Asım Çalikoğlu, 3. Baskı, Adres Yayınları, Ankara.
- Göksel, A, G. ve Yıldız, L., (2021). Üniversite Öğrencilerinin Bilimsel Araştırmaya Yönelik Tutumları: Spor Bilimleri Fakültesi Örneği. *Avrasya Spor Bilimleri Araştırmaları*. Cilt 6, Sayı 1, ss.1-14
- Güney, F. (2019). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve değişim yönetimi kapsamında Jandarma Teşkilatının reorganizasyon ihtiyacına yönelik bir araştırma. (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli. Yöktez veri tabanından erişildi (Erişim No: 590239)
- Karaboğa, T. ve Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 7, s.53-68
- Koç, Z. (2014). Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15. Baskı*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kotter, J., P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kuzu, S. (2008). İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Mohamed, T., F., L. (2019). Örgütlerde değişime direnç ve Değişim yönetimi üzerine bir çalışma: Türkiye-Libya karşılaştırması. (Doktora Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yöktez veri tabanından erişildi (Erişim No:549970).
- Moran, J., W. ve Brightman B., K. (2001). "Leading Organizational Change," *Career Development International*, vol 6, no. 2, pp. 111-118.
- Oke, A., Burke, G. ve Myers, A. (2007). Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs, *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (7), 735–753.
- Owens, R., G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Ozan, Ö. (2009). *İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- Özgüner, M. (2020). Çevik Üretim İşletme Performansına Etkisinde İnovasyonun Aracı Rolü. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt.:2, Sayı:1, Sayfa:82-100
- Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimi uygulamalarına yönelik algısı. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta. Yöktez veri tabanından erişildi (Erişim No:369133)
- Papatya, N., Papatya, G. ve Hamşioğlu, A., B. (2007). "KOBİ'lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik Ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması", 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık, İstanbul
- Pryor, M., G. ve Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*. Vol. 16 No. 4, pp. 489-503
- Rahman, M., H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's contribution to management thought: An overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2), 32-41.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yay.
- Salisbury, F., D. (1996). *Five Technologies for Educational Change: Systems Thinking, Systems Design, Quality Science, Change Management, Instructional Technology*, Educational Technology Publications, Inc., New Jersey.
- Sayılı, H. (2002). Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, 14(2), 257-273.
- Şengül, R. (2015). Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(2), 141- 151
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, Konya.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2011). Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi, (Ed. İsmail Bakan), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde, ss.253-269, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Taylor, F. W. (2005). Bilimsel Yönetimin İlkeleri. Çev. H. Bahadır Akın. Adres Yayınları, Ankara.
- Tdk. (2021). Türk Dil Kurumu Sözlüğü Erişim tarihi 22.04.2021. Erişim adresi <https://sozluk.gov.tr/>
- 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.
- Tiwari, R. (2008). Research Project Global Innovation, Hamburg University of Technology (TUHH) Erişim adresi: http://www.globalinnovation.net/innovation/Innovation_Definitions. Pdf. Erişim tarihi: 22.04.2021.
- Tozkoparan, G. (2010). "Yenilik Yaratma Süreci Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar", Prof. Dr. Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Doç. Dr. Pınar Süral Özer, Yrd. Doç. Dr. Engin Deniz Eriş (Editörler), Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik, Detay Yayıncılık, Ankara: 129- 158.
- Trott, P. (2017). Innovation Management and New Product Development, Sixth Edition. Pearson Education Limited.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), s.373-406
- Tüzemen, B. ve Demirel, A., G. (2020). Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.Cilt:21, Sayı:1, s.1-30.
- Urwick, L. (1937). The Function Of Administration With Special Reference To The Work Of Henri Fayol. İçinde. Papers On The Science of Administration. Luther Gulick ve L. Urwick (Eds.). Institute Of Public Administration. New York. İçinde Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). The Early Sociology Of Management And Organizations, Volume IV. London and Newyork: Routledge, s.125-141.
- Uzkurt, C. (2008). "Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü", Beta Basım Yayın, İstanbul
- Uzkurt, C. (2010). "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?", Ankara Sanayi Odası yayın Organı, Temmuz-Ağustos.
- Uzkurt, C. (2017). Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, 2. Baskı, İstanbul: Beta.
- Uzun, C. (2020). Turizm İşletmelerinde İnovasyon Stratejileri. AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi, 23 (2), 271-294
- Wilson, D., C. (1992). A Strategy of Change. London: Routledge.
- Yağcı, Ö. (2008). "Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi", Doç. Dr. Fevzi Okumuş ve Yrd. Doç. Dr. Umut Avcı (Editörler), Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara: 401-425.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişmenin Yönetimi. Nobel, Ankara,
- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019), Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme, Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 18, ss. 514-527.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt 4, Sayı 5, s.307-323.
- Yılmaz, Z., İncekaş, E. (2018). Türkiye'de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2(1). s. 154-169