



## BİR DEĞİŞİMİN İÇ GİRİŞİMCİLİK YOLUYLA YÖNETİMİ: ESNAF LOKANTASINDAN TEMATİK JAPON RESTORANINA GİDEN SÜREÇ

*Araştırma Makalesi*

Özge BÜYÜK<sup>1</sup>, Cengiz DEMİR<sup>2</sup>

### ÖZET

Esnaflık lokantası iken tematik bir Japon restoranına dönüşen bir yiyecek içecek işletmesinin değişim yönetimi sürecini vaka incelemesi deseni aracılığı ile ele alan bu araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan veriler MaxqDa programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Çalışmada işletmenin iç girişimcilik özelliklerinin ne olduğu saptanmış, bu özelliklerin SERCREA+ değişim yönetimi modeli üzerinde değerlendirilen değişim yönetimi sürecine olan etkileri ortaya konmuş, ayrıca değişim sürecinde kullanılan örgütsel bilginin kaynağı saptanmıştır. Çalışma sonucunda değişimi harekete geçiren en baskın iç girişimcilik özelliğinin duygusal zekâ olduğu belirlenmiş; değişim aşamalarından biri olan yeniden tanımlama boyutuna en fazla etki eden özelliğin ise değişim odaklı olma olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer yandan işletmenin bu süreçte kullandığı bilginin büyük bölümünü deneyimlerinden elde ettiği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda iç girişimcilik özellikleri ile değişim yönetimi süreci arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İç girişimcilik, SERCREA+, MaxqDA, Değişim yönetimi

**JEL Sınıflama Kodları:** L26, L83, Z31, Z32, Z38, L66

## MANAGING A CHANGE THROUGH INTERNAL ENTREPRENEURSHIP: THE PROCESS FROM AN ARTISAN RESTAURANT TO A THEMATIC JAPANESE RESTAURANT

*Research Article*

### ABSTRACT

The data of this research, which deals with the change management process of a food and beverage business that turned into a thematic Japanese restaurant from an artisan restaurant, through a case study design, were collected by semi-structured interview method. The collected data were analyzed by the MaxqDa software. In this study, the intrapreneurship characteristics of the organization were determined, the effects of these characteristics on the change management process evaluated on the SERCREA+ change management model were revealed, and the source of the organizational information used in the change process was identified. As a result of the study, emotional intelligence was determined as the most dominant intrapreneurship feature that activates organizational change and the redefinition

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gökçeada Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, ozgebuyuk@comu.edu.tr, orcid.org/0000-0003-2058-8510

<sup>2</sup> Prof. Dr., İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, cengiz.demir@ikcu.edu.tr, orcid.org/0000-0003-0753-1448

“Büyük, Ö. ve Demir, C. (2021). Bir Değişimin İç Girişimcilik Yoluyla Yönetimi: Esnaf Lokantasından Tematik Japon Restoranına Giden Süreç, *International Journal of Contemporary Tourism Research*, Vol 5: No: 2, p.99-115, doi: 10.30625/ijctr.992164”

*Makale Gönderim Tarihi:*07.09.2021

*Kabul Tarihi:*02.11.2021

dimension was the most influential feature on change-oriented, which is one stage of organizational change. In addition, it has been clarified that the organization obtains most of the information it uses in this process from its experiences. As a result of the research, it has been determined that there is a significant relationship between the characteristics of intrapreneurship and the change management process.

**Keywords:** Intrapreneurship, SERCREA+, MaxqDA, Change management

**JEL Classification Code:** L26, L83, Z31, Z32, Z38, L66

## GİRİŞ

Örgütler, çevrelerinde yaşanan değişimlerden doğrudan etkilenmektedir ve bu duruma uyumlanma baskısı karşısında bilinçli veya bilinçsiz bir biçimde değişim çabaları içerisine girmektedir. Günümüz dünyasında örgütleri değişim zorunluluğu ile karşı karşıya bırakan pek çok sebep bulunmaktadır. Artan küreselleşme etkisi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yapılan atılımlar ve dolayısı ile değişen sosyoekonomik yapılar ile birlikte hızı artan değişim çabaları aynı zamanda günümüzde örgütler için süreklilik kazanmış uğraşlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte söz konusu hızlı değişime yeterince uyumlanamayan örgütlerin, yaşamsal güçlerini yitireceği düşünülmektedir. Dolayısıyla aynı zamanda örgüt üyeleri olan yönetici ve çalışan kadroların, değişimi etkin biçimde yönetmesi, uygulaması ve değişim aşamasında ortaya çıkabilecek sorunları öngörerek; gerekli stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Turizm endüstrisinin kendine has özellikleri, sektörde yer alan işletmeleri, değişen koşullara daha hızlı uyumlanma zorunluluğu ile karşı karşıya getirmektedir. Bu zorluklar, çevre baskısının yüksek etkisi altında olan turizm endüstrisinde daha fazla hissedilir şekilde açığa çıkmaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değişim, herhangi bir hal veya durumun belirli bir zaman aralığında meydana gelen olaylar aracılığıyla (Toffler, 1989) bir düzeyden başka bir düzeye (Yeşil, 2018) getirilmesi veya farklılaşması olarak tanımlanmaktadır. Kimi zaman olumlu, kimi zaman olumsuz sonuçlar doğurabilmekte olan değişim; bireyler, çalışma takımları, örgütsel strateji, belirli bir program, strateji veya tamamıyla tüm örgüt ile ilgili olarak gerçekleştirilebilmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995).

Bilindiği üzere örgütler, popülasyon ekolojisi kuramına göre yaşayan canlı varlıklar gibi kabul edilmektedir ve örgüt liderleri de iç ve dış çevrede meydana gelen değişimleri analiz edip uygun stratejiler geliştirerek tüm örgütü düzenleyen, gerektiğinde yeniden dizayn eden kişiler olarak

tanımlanmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977). Değişim, örgüt lideri veya yöneticisi tarafından bilinçli olarak başlatılan ve idare edilen sürece işaret etmektedir. Günümüzde gerek işletmede çalışanların sahip oldukları bilgi, gerekse de işletmede mevcut olan bilgi yenilikçi olmak ve değişimi yönetmek için stratejik öneme sahiptir. Değişim yönetiminin başarısı liderin veya yöneticinin değişimi ne şekilde yönettiğine bağlıdır (İraz ve Şimşek, 2004).

Örgütsel açıdan değişim ise mevcut amaçları geliştirme veya yeni amaçlar oluşturma sırasında alışılmış olmayan ve önceden planlanmış veya planlanmamış özgün çabaların ortaya konmasıdır (Owens, 1987). Bu çabalar, örgüt içinde yaygın ve baskın stratejilerin parçaları (Burnes, 2004) olarak tanımlanmaktadır. Olumlu veya olumsuz (Aldwin ve Stokols, 1988), niteliksel veya niceliksel (Thomas ve Worley, 2009) planlanan veya planlamayan (Dike, 2014) değişiklikler ile dolu çevresel koşullara uyumlanabilmek ve yaşamaya devam edebilmek açısından büyük bir önem taşıyan örgütsel değişimin amacı; örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen farklılaşmalara uyum göstermesine ve bu sayede de yoğun rekabet ortamına ayak uydurmasına imkân oluşturmaktadır. Örgütler, bu değişime örgütsel öğrenme vasıtası ile uyumlanmaktadır. Avcı ve Küçükusta'ya (2009) göre bu sayede daha önce yapmış oldukları hataları yeniden yapmamakta ve gerekli bilgiyi depolayıp geliştirmektelerdir. Böylelikle değişime ayak uyduran ve güncelliklerini koruyabilen örgütler; rakiplerinden daha fazla ve hızlı bir öğrenme kabiliyetine sahip olmaları halinde ise kayda değer bir rekabet avantajına sahip olmaktadır. Olumlu değişim yönetimi uygulamaları, ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde pozitif etkileri olan, orta ve uzun vadeli ticari sürdürülebilirliği arttıracak yüksek kaliteli girişimciliğin desteklenmesine de olanak sağlamaktadır (Avila ve diğ., 2012).

İşletmelerin çevrelerinde yaşanan değişimlere uyum sağlamak için yaptıkları uyumlanmalar, pek çok araştırmacının çalışmasına vesile olmuştur.

Süreç dâhilinde Kurt Lewin (1947) tarafından geliştirilen değişim modeli başta olmak üzere pek çok model geliştirilmiş ve çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Modeller, değişim uyumlanmaları için yol gösterici olurken (Armenakis ve Bedeian, 1999), zaman içinde giderek çeşitlenmiş; postmodernist bakış açısının ortaya çıkması, örgüt konularının disiplinler arası biçimde ele alınması, globalleşme, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşarak yoğunluklu kullanımı gibi pek çok faktör sayesinde (Koçel, 2013) giderek daha kapsamlı konulara odaklanmıştır.

Geliştirilen tüm değişim modelleri, çevresel değişikliklerden yola çıkılarak oluşan ve kronolojik olarak bakıldığında da giderek dinamikleşen bir bakış açısına sahiptir. Günümüze dek yapılan çalışmalarda çeşitli örgütsel değişim türleri tanımlanmıştır. Pek çok araştırmacı etkili bir örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için belirli aşamaların yerine getirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu aşamalar, literatürde yer alan çalışmalarda farklı şekillerde modellenmiştir. Örneğin Lewin (1947), örgütsel değişimin üç aşamadan oluşan bir süreç olduğuna işaret etmektedir. Bunlar; çözme, değiştirme ve yeniden dondurmadır. Lewin'in bu modeli, daha sonra Schein (2006) tarafından geliştirilmiştir. Lewin'in modelini geliştiren bir başka araştırmacı da Kotter (1995) olmuştur. Böylelikle model yeniden ele alınarak sekiz aşamalı bir şekle kavuşturulmuştur. Buna göre sırasıyla; değişimin aciliyetini belirlemek, değişime öncülük edecek güçlü bir çekirdek yapı oluşturmak, yeni bir vizyon oluşturmak, vizyonun örgütle paylaşılması örgüt üyelerini bu yeni vizyona göre hareket etmeleri noktasında motive etmek, kısa vadeli kazançlar oluşturmak, olağanüstü hâl yönetimi uygulamak ve değişimi güçlendirmek için kurumsal kültürde meydana getirilen değişimleri sabitlemek gerekmektedir. Kolb ve Frohman (1970), aynı sürecin yedi aşamadan oluştuğunu ifade etmekte; ön çalışma, giriş, teşhis etme, planlama, harekete geçme, dengeleme ve değerlendirme ile bitirme olarak sıralamaktadır. Beer ve diğerlerine (1990) göre, altı birbirini takip eden aşama belirlenmiştir. Bunlar; var olan sorunların teşhisi ile değişim inancının oluşturulması; rekabet gücünün nasıl yönetileceğine dair ortak bir vizyonun geliştirilmesi; yeni vizyon için fikir birliğinin oluşturulması, örgütsel değişimin başarılabilmesi

için gerekli yeteneklerin ve uyumun teşvik edilmesi için tüm departmanların yeniden canlandırılmasının sağlanması; resmi politikaların uyumlanması, sistemler ve yapılar aracılığıyla yeniden yapılanmanın kurumsallaştırılması; yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde belirli stratejilerin geliştirilmesi ve izlenmesidir. Neumann'a (1997), Greiner'e (1967) ve Jansen ve Jong (1996)'a göre değişim altı basamaklı bir süreçten oluşurken; Kanji ve Asher (1993), Clarke ve Garside, (1997), Shield (1999), Judson (1991) örgütsel değişim aşamalarını beş olarak belirtmektedir. Lippitt ve diğerlerinin (1958) Planlı Değişim Evreleri modeli örgütsel değişimde en etkili modeller arasında yer almaktadır. Beckhard (1969), geliştirdiği modelde değişim yönetiminde başarı elde etmek için bir denklem oluşturmuştur. Formül, örgütsel değişim faaliyetlerinin başarı oranlarını ortaya çıkartmak ve göreceli olarak kuvvetli yönleri değerlendirmek amacı ile kullanılmaktadır. Üç aşamadan oluşan bu model şu anki durum, geçiş durumu ve gelecekteki durum safhalarından oluşmakta, odaklanılan durum 3. aşama olarak belirtilmektedir. Carpinetti ve Lima (2013), Performans ve Değişimin Yönetimi Modeli ile iş birliği ve ortak eylemlerin yönetimine odaklanırken; Leavitt (1976), planlı bir değişim süreci başlatılmadan önce örgüt yöneticilerinin dikkate alması gereken değişkenlere odaklanmaktadır. Bu model daha sonra Jing ve Xuejun (2009) tarafından Yeni Kurumsal Değişimin Temel Bileşenleri Modeli ismi ile genişletilmiştir. Isabella'nın (1990) geliştirdiği model, değişim esnasında yaşanan hadiselerin örgüt yöneticilerince nasıl algılandığına odaklanmaktayken; Burke ve Litwin'in (1992) modeli, kişisel ve örgütsel performans üzerine yoğunlaşmaktadır. Liu ve Perrew'e'in (2005) oluşturdukları model değişim sürecinde örgüt üyelerinin bilişsel ve duyuşsal yönlerine işaret etmektedir. Martins (2005), kurumsal itibara dayalı bir değişim modeli önerirken; Chen ve diğ., (2006) müşteri odaklı bir model üzerinde durmaktadır. Ceptureanu ve Ceptureanu, (2012) ekonomik kriz koşullarında değişimin nasıl yönetileceğine dair spesifik bir model geliştirmişken; Avila ve diğerleri (2012) tarafından oluşturulan SERCREA+ Modeli ticari sürdürülebilirliği kolaylaştıracak ve ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde olumlu etkileri olacak yüksek kaliteli girişimciliğin desteklenmesine izin veren değişim yönetimi sürecinin farklı unsurlarını

incelemektedir. SERCREA+ Modelinde, işletmelerin başarıları, yöneticilerinin başarıları ile doğrudan ilgilidir ve doğru değişim yönetimi modeli uygulandığında tüm örgütlerde benzer başarılarla ulaşmak mümkündür. Modelin metodolojisine göre (Avila ve diğ., 2012):

İşletmeler değişim sürecine, genellikle girişimcinin kişisel veya iş felsefesinden doğan vizyonu ve yönetim felsefesi sayesinde başlamaktadır. Böylelikle örgütün iş felsefesinde yer bulan faaliyetlerin her biri, örgüt üyeleri için ortak bir politikaya dönüşmektedir. Girişimci özellikleri ile ön plana çıkan yöneticiler, tasarladıkları iş planı sayesinde değişimi uygulamakta ve idare etmektedir. Mevcut politikaların yeniden gözden geçirilmesi ve ortaya konan vizyon çerçevesinde yeniden ele alınması, başarılı sonuçlar üretmektedir. Bu değişim süreci, örgütün pek çok güçlük ile karşılaşmasına sebep olsa dahi hedefe ulaşma konusunda başarılı sonuçlar ortaya koymaktadır. Modelinin öncülleri, öğrenme denklemine dayanmaktadır. Bu denklem:

$$L = P + Q$$

Burada L=öğrenme, P=programlanan bilgi (uzmanlık) ve Q=deneyimler esnasında ortaya çıkan sorunların çıktılarıdır. Revans (1983) tarafından geliştirilmiş olan denklem öğrenme ile ilgili öneriler, yöneticinin kendine ait ve çevresinde yaşanan benzer olaylardan derlediği deneyimlerden faydalanması, diğer girişimci örneklerini incelemesi, çevreye ve benzer vakalara dair önyargısız tavsiyeler alması, birden çok olası eylem planı geliştirmesi ve örgütünün görüşlerini alması noktasında yoğunlaşmaktadır. Denklem ilk kısmı (P) uzmanlık bilgisi: okullar, seminerler, kurslar ve hizmet içi eğitimlerden elde edilen bilgiyi, ikinci kısmı (Q) deneyimden kaynaklanan: kişisel tecrübe, diğer girişimcilerden öğrenilenler, başkalarının önerileri, çevreden gelen eleştirilere karşı ön yargısız olma tavrı, olası eylem planları ve örgüt üyelerinin görüşlerini dikkate alarak elde edilen bilgiye dayandırılmıştır. Toplamda ortaya çıkan öğrenilmiş bilgi, SERCREA+ modelinde değişimi harekete geçiren deneyim ve bilgiye işaret etmektedir ve örgütsel öğrenmenin kaynağını oluşturmaktadır.

SERCREA+, başarılı olacak verimli projelerin değişim yönetimini desteklemek için geliştirilmiş bir araçtır ve iki aşamadan oluşmaktadır.

Buna göre:

1. SER+ (Hayal Et, Yürüt ve Gözden Geçir) ve
2. CREA+ (Öğren, Düzelt, Yeniden Tanımla ve Çalıştır) olarak formüle edilmiştir.

Modelden faydalanılarak yürütülen çalışmalar arasında; Iljins ve diğ. (2015) tarafından Letonya ve Litvanya'da bulunun girişimciler örneğinde gerçekleştirilen bir araştırma bulunmaktadır. Çalışmada örgütsel kültürde yaşanan değişimin örgütsel iklimi nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bankalarda değişim yönetiminin güven üzerine etkilerinin araştırıldığı bir başka çalışma (Skvarciany ve Iljins, 2015) güven oluşumunu etkileyen değişim yönetimi faktörleri arasında yüksek kaliteli girişimciliği almakta ve SERCREA+ Modelinden faydalanılmaktadır. Meksika'da özel bir üniversitede uyarlanan model, satışlardaki artışta, istihdam yaratmada ve sonuç olarak ekonomik değer yaratmada olumlu bir etki göstermiştir (Avila ve diğ. 2016). Çin'de insan kaynakları değişimine öncülük etmek amacı ile hazırlanan stratejik bir planda (Tong, 2016); turizmde örgütsel değişim modellerinin kullanımı üzerine hazırlanan kavramsal bir çalışmada (Sop ve Metin, 2006); Pakistan'da bir metro istasyonunun değişiminin planlandığı bir projede (Azam, 2019), Güney Afrika'daki tek enerji tedarikçisinin kalite kontrol süreçlerinin yeniden tasarlanmasının incelendiği vaka çalışmasında (Dolo, 2018) da SERCREA+ Modeline atıfta bulunmaktadır.

Teorik değişim yönetimi modelleri, hızlı değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasında başlangıç noktası olma özelliği taşımaktadır. Bir örgütte değişim ihtiyacını tespit ederek değişim sürecine rehberlik etme eylemlerinin bütünü (Salisbury, 1996) olarak tanımlanan örgütsel değişim yönetimi, 1970-80 yılları arasında artmaya başlayan rekabet koşulları dolayısı ile yönetim bilimcilerin çalışmaları ile ortaya atılmıştır. Değişimi yönetmek, örgütün sorunlarını çözebilmek ve değişim sürecinden örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda üst düzeyde fayda sağlayabilmek için; planlama, örgütlenme, yöneltme, motive etme ve kontrol (Tekin ve diğ., 2007) çalışmaları yaparken; idare edilen süreçlere, araçlara ve tekniklere (Garg ve Jain, 2007) işaret etmektedir. Örgütsel değişimlerde ortak nokta, yöneticilerin becerileridir.

Beckhard ve Harris'e (1977) göre etkili değişim yönetimi için; yöneticinin (A) mevcut durumu tespit etmesi, (B) gelecekte hedeflenen durumu belirlemesi ve örgütü A durumundan B durumuna taşıyabilmek için değişim sürecine dâhil edebilmesi gerekmektedir. Değişim yönetimi; örgütün başarısını hedefleyen, örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, uygulanması ve desteklenmesi için çaba gerektiren sistematik bir süreçtir. Parry ve diğ. (2014) tarafından geliştirilen Değişim İzleme Modeli, kurumsal performans göstergelerinin değişimin başarısı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır.

Turizm endüstrisi, dinamik yapısı gereği değişimin sıklıkla yaşandığı mikro ve makro pek çok işletmeden oluşmaktadır. Schmitt ve Klarner'in (2015) Çevresel Değişime Uyum Sağlama Modeli, örgütlerin öğrenme ve deneyim edinme aracılığı ile hangi sürdürülebilir başarıya ulaşabileceğine odaklanmıştır ve dünya üzerinde hizmet sektörünün artışı ile birlikte değişim modellerinin ürün ve örgüt yapısı değişimlerinden, dinamik yapıların değişimlerine doğru evrimleşmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Değişim yönetimi modellerinin bu evrimi, SECREA+ (Avila ve diğ.,2012) modelinde olduğu gibi girişimcilik yoluyla değişim yönetiminin dizaynı gibi belirgin konuların ele alınmasına dek ulaşmıştır. Örgütsel değişime dair geliştirilmiş olan yeni modellerde, çoğunlukla insan faktörünün ön plana çıktığı görülmektedir. Söz konusu modelde, değişimi yönetmede girişimci bakış açısının önemi, girişimcinin kişisel özelliklerinin katkısı, örgütsel öğrenme ve yaratıcılık konuları üzerinde durulmaktadır. Buradan hareketle, turizm endüstrisinin vazgeçilemez unsurunun da insan olduğu düşünülürse; bu alanda yapılan araştırmaların odak noktasında iş gören ve/veya konuklar olan değişim modelleri başta olmak üzere pek çok model gibi SERCREA+ modelinin de turizm işletmelerinde kullanılabileceği sonucuna ulaşılmaktadır (Sop ve Metin, 2006). Turizm endüstrisinde var olan, talebin esnekliği, arz edilen mal ve hizmetin üretimi ile satışının aynı anda gerçekleşmesi ve de stok yapılamaması gibi kendine has özellikler, işletmeleri dinamik çevre koşulları karşısında daha hızlı uyum sağlama mecburiyeti ile karşı karşıya bırakmaktadır. Endüstride yer alan konaklama, seyahat ve yiyecek içecek işletmeleri, rekabetin sürekli büyüdüğü, küreselleşme ve teknolojik değişimin etkin rol oynadığı bir çevrede ayakta

kalabilmek için, aynı ölçüde ve süratle değişerek ayak uydurmak mecburiyetindedir (Kozak ve Güçlü, 2003). Bu zorunluluk, içinde buldukları endüstrinin özel şartları dolayısı ile iç ve dış çevre baskısının yüksek etkisi altında olan turizm işletmelerinde diğer sektörlerde yer alan işletmelerden daha hissedilir biçimde açığa çıkmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993).

Mevcut bir örgüt dâhilinde hayata geçirilen girişimcilik faaliyetlerine işaret eden iç girişimcilik (Stopford ve Baden-Fuller, 1994), şiddetli rekabet ortamında örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı biçimde sürdürebilmelerinin bir vasıtası olarak da gösterilmektedir. İç girişimci; bir örgüt içinde girişimsel ruha sahip olan; değişime uygun bir ortam oluşturma bilinci ve sorumluluğunu üstlenen kişi (Doğaner, 2006) olarak tanımlanmaktadır. İç girişimcilik prensiplerini uygulayan üst yönetici ve/veya liderler, değişim odaklı (Miller ve Friesen, 1983), risk alabilen, proaktif (Khandwalla, 1977), yenilikçi (Covin ve Slevin, 1988), iletişim becerisine ve duygusal zekâyâ sahip (Covin ve Slevin, 1991), akılcı, yeni iş kurabilme becerisine sahip, dolayısı ile de büyümeye ve kâr elde etmeye odaklı (Guth ve Ginsberg, 1990), kendine güvenen, azimli (Lumpkin ve Dess 1997), yaratıcı, fırsatları değerlendirebilen (Covin ve Slevin, 1988), problem çözme yetisine sahip (Miller ve Friesen, 1982), analiz yapabilme yetisine ve öngörüye sahip (Pinchot, 1987) olma özellikleri ile ortaya çıkmaktadır. İç girişimcilik faaliyetlerinin benimsenmesi ile âtil durumda kalan örgüt yapılarının terk edilmesi ve örgütün yeniden yapılanması mümkündür. Bu sayede değişim süreci daha iyi anlaşılacak ve daha yenilikçi ve amaca hizmet edecek örgüt yapıları oluşturulabilecektir (Güven, 2020). Risk almayı, yaratıcılığı, öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü, iç girişimciliği olumlu olarak etkilemekte ve söz konusu faaliyetlerin örgüt içinde ortaya çıkması için ortam yaratmaktadır (Onay, 2015).

Değişim ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler pek çok araştırmacının ilgi alanları arasında yer almaktadır. Tüm bu sebepler arasında küreselleşme (Tetenbaum, 1998) dolayısı ile yaşanan ekonomik faktörler (Zhou ve diğ., 2006), bilişim sistemlerindeki gelişmeler dolayısı ile ortaya çıkan teknolojik faktörler (Appelbaum ve diğ., 2017), sosyokültürel faktörler (Masovic, 2018), politik faktörler (Rizescu ve Tileag, 2016), çevresel

faktörler (McKenzie ve Koenig, 1998) vb. gösterilmektedir. Günümüz dünyasında değişimi şart koşan bu faktörler, örgütleri sürekli değişme çabası içerisinde olmaya mecbur bırakmaktadır.

Örgütler; mevcudiyetlerini korumak, rekabet edebilmek, kar oranlarını ve sosyal faydalarını arttırmak, büyümek, küçülmek vb. nedenler ile düzenli olarak değişim, gelişim ve iyileştirme stratejileri geliştirerek uygulama mecburiyetinde kalmaktadır (Garvin, 1993). Örgütsel değişimin odak noktasını; yapı, kültür, sistem, insan kaynağı, paylaşılan değerler, strateji, yetenekler, yönetim tarzı ve teknoloji oluşturmaktadır (Miller, 1998; Hitt ve diğ., 2009).

## YÖNTEM

Bu çalışma, nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar, sosyal olguların kendi doğal süreçlerinde incelenmesi temel mantığından hareket etmektedir ve temel amaçları sosyal gerçekliğin içerisinde gizli olarak bekleyen bilginin gün yüzüne çıkartılmasıdır (İlgar ve İlgar, 2014). Böylelikle hâlihazırda bilinmekte olan ya da henüz ayırt edilmemiş sorunların belirlenmesine ve ilintili hal ya da durumların realist bir biçimde incelenmesine dair öznel-yorumlayıcı (Seale, 1999) bir süreç yürütülmüş olur. Etnografik çalışmalar olarak da bilinen kültür analizi, fenomenoloji (olgu bilim), gömülü teori (kuram oluşturma), yorumlama, anlatı-biyografi, eylem araştırması ve literatürde durum çalışması veya örnek olay incelemesi olarak da anılan vaka incelemesi (Subaşı ve Okumuş, 2017) gibi desenlere sahip olan nitel araştırmalarda, gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma deseni seçilmesinin temel amacı; iç girişimcilik yolu ile gerçekleşen değişim yönetimi örnekleri arasında yer alan bir yiyecek içecek işletmesinin değişim sürecini, değişimi gerçekleştiren yöneticilerin aldıkları kararları ve bu kararlarda etkisi olan faktörleri, karar verme dinamiklerini, değişim ihtiyacının nedenlerini, değişimin müşteriler ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını keşifsel bir yaklaşımla ortaya koyabilmektir.

Vaka incelemesi deseninin kullanıldığı bu araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın örnekleme dâhilinde bulunan katılımcıların konu ile ilgili bilgilerini, görüşlerini, duygularını ve düşüncelerini aktif olarak açıkladığı, kendi hikâyelerini anlattığı

veri toplama tekniği, derinlemesine mülakat olarak isimlendirilmektedir (Baltacı, 2019). Bu çalışmanın amacı, yiyecek içecek işletmelerinin değişim yönetimi süreçlerini incelemek, ticari sürdürülebilirlik açısından değişimde girişimcinin rolünü belirlemek; değişimin tanıtıma ve ticari büyümeye olan etkilerini keşifsel bir yaklaşım ile değerlendirmektir.

Çalışmanın araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. Küçük ve orta büyüklükteki yiyecek içecek işletmelerinin değişim yönetimi sürecini etkileyen faktörler nelerdir?
2. Küçük ve orta büyüklükteki yiyecek içecek işletmelerinin değişim yönetiminde iç girişimcilik faktörünün etkisi nedir?
3. Küçük ve orta büyüklükteki yiyecek içecek işletmelerinin değişim yönetiminde etkili olan örgütsel öğrenmenin ortaya çıkardığı bilginin kaynağı nedir?

## Veri Toplama Yöntemleri

Nitel araştırmalarda örneklem seçimi konusunda farklı uygulamalar mevcut olmasına karşın çoğunlukla üzerinde çalışılan konunun en iyi biçimde açıklanmasına imkân verecek ve araştırma probleminin çözümüne en fazla katkı sunacak örneklere ulaşmaya çalışılmaktadır. Nicel araştırmaların kanıt arayan kimliği ve büyük örneklem grupları üzerinde çalışmayı şart koşan doğasına karşın, nitel araştırmalar az örneklem veya küçük çalışma grupları ile yürütülmektedir (Baltacı, 2018). Dolayısı ile yapılan mülakatlarda nicelikten çok nitelik önem arz etmektedir ve bir tek katılımcıdan bile araştırma problemini yanıtlayacak veriler elde edilebilmektedir (Patton, 1990; Merriam, 1998; Teddlie ve Yu, 2007).

Bu çalışmanın örneklem seçiminde, nitel araştırmalarda kullanılan ve çalışmanın amacına bağlı olarak zengin bilgi içeren durumların seçilerek derinlemesine ele alınmasına imkân tanıyan (Guba ve Lincoln, 1994; Koç Başaran, 2017) amaçlı rastgele örnekleme türlerinden tipik durum örnekleme tercih edilmiştir. Amaçlı rastgele örnekleme seçimi araştırmanın zenginliğini arttırabilmek amacı ile belirli ve evreni temsil eden bir örneklem grubu içinden çalışmaya en çok katkı sağlayacak küçük bir alt grubun seçilmesi (Tashakkori ve Teddlie, 2010) ve ilgili örnek aracılığı ile veri toplanması olarak açıklanmaktadır. Evrende yer alan benzerleri içinde incelenen

durumu ayrıntılı biçimde ortaya koyabilecek seviyede bilgi içeren örneklerden oluşan tipik durum örneklemede amaç; genellenebilecek veri üretmekten ziyade mevcut olanın detaylı biçimde tanımlanabilmesidir (Patton, 2005). Bu çalışma için seçilen örneklem Çanakkale ilinde faaliyet gösteren MİKA isimli tematik Japon mutfağı restoranında yaşanan örgütsel değişim özelinde işletmenin iki yöneticisi, iki müşterisi ve iki çalışanı olmak üzere toplam altı katılımcıdan oluşmaktadır. İlgili işletme, iç girişimcilik yöntemi ile değişim yönetimi gerçekleştirilme aşamalarının; başka deyişle esnaf lokantası iken tematik bir restorana dönüşme sürecinin vaka analizi yapılmak üzere seçilmiştir.

MİKA, değişimini gerçekleştirmeden önce Çanakkale ilinde “Çanakkale Lokantası” ismi ile hizmet etmek üzere 2013 yılında faaliyet vermeye başlamış bir esnaf lokantasıdır. Kurucuları biri Türk diğeri Japon olan bir çifttir. İşletme; Devlet Hastanesi, Emniyet Teşkilatı, çeşitli devlet liseleri gibi büyük kamusal binaların bulunduğu kentin işlek caddelerinden biri üzerinde faaliyetine başlamış ve 1,5 yıl boyunca tabldot<sup>3</sup> usulü Türk yemekleri servis ederek hizmetini sürdürmüştür. Bu süreçte çoğunlukla devlet kurumlarının personeline öğle yemeği hizmeti vermiş aynı zamanda müşteri portföyü arasında kent merkezine çevre ilçe ve köylerden yoğunlukla sağlık hizmetleri olmak üzere kamusal hizmetlerden faydalanmak amacıyla gelen nüfus yer almıştır. Değişim kararının alınmasından sonra 6 ay süre ile faaliyetini durdurmuş, bu süreçte yasal işlemler, dekorasyon, eleman yenilemesine gidilerek 2015 yılında bu kez MİKA ismi ile A-la Carte<sup>4</sup> servis yapan Tematik bir Japon Restoranı olarak faaliyetlerine devam etmiştir. İşletmenin yöneticileri ve kuruluş yeri aynı kalmış, değişimden sonra bir kısım personelle devam edilirken büyük kısmının değiştirilmesi yoluna gidilmiştir.

Araştırmada konu ile ilgili olarak derinlemesine, nitelikli ve sistematik (Miles ve Huberman, 2015) bilgilere ulaşabilmek amacı ile katılımcılar ile önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış soruların yöneltildiği yaygın video konferans araçları arasında yer alan Zoom yazılımı aracılığı ile çevrimiçi görüşmeler yapılmıştır. Mülakatlar, 2021 yılı Haziran-Temmuz ayları arasında, Covid 19 dolayısı ile alınan önlemler doğrultusunda uzaktan

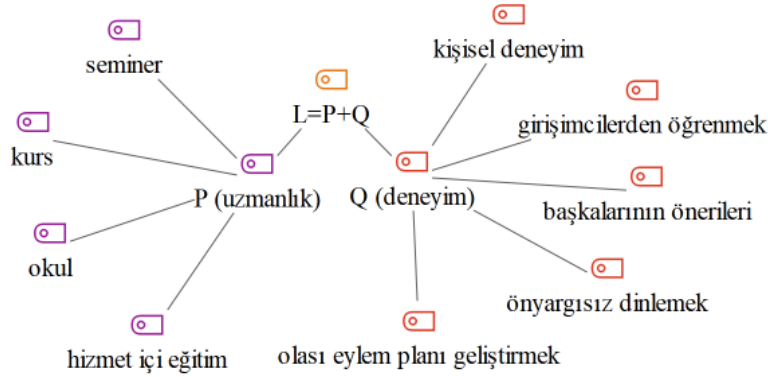
çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formunun oluşturulması esnasında literatürden faydalanılmış ve değişim yönetimi modelleri arasında kurumlarda iç girişimcilik yoluyla gerçekleşen değişimi incelemek üzere geliştirilen SERCREA+’dan yararlanılmıştır. İlgili model, mikro işletmelerde yeni girişimcilik fikirleri sayesinde yaşanan değişim yönetimi süreçleri üzerine kurgulandığı için seçilmiştir. Mülakatlar kayıt altına alınarak deşifre edilmiş ve elde edilen veriler daha sonra MaxqDA 2018 veri analiz programı aracılığı ile kodlanmış; kategori ve alt kategorilere ayrılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Katılımcılar, K.1 ve sırasıyla kodlanmış, metnin devamında bu kodlarla belirtilmiştir. Kodların oluşturulması esnasında SERCREA+ modelinde önerilen aşamalar ve modelin kaynağını oluşturan öğrenme denkleminin bileşenleri bire bir kullanılmış; iç girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine dair kodlamalar esnasında ise literatürden faydalanılmıştır.

## BULGULAR

Değişim yönetimini başarı ile gerçekleştirmiş bir yiyecek içecek işletmesi vakasının ele alındığı bu çalışmada mevcut işletmede yaşanan değişim, literatürde mevcut bulunan değişim modellerinden SERCREA+ boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Buna göre öncelikli olarak modelin dayandığı öğrenme denklemi üzerinden, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren faktörler belirlenmiştir. Değişim esnasında kullanılan ve süreç devam ederken kullanılan örgütsel bilginin kaynağını belirlemek için  $L=P+Q$  olan öğrenme denklemi bileşenleri görüşmeciler gruplarca verilen mülakatlarda anlatılan, olay, kullanılan terim ve ifadelerin MaxqDA aracılığı ile kodlanması ile bir araya getirilmiştir. Elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. İlgili analizde araştırmacılar üzerinde çalışmakta oldukları konuları oluşma sıklığı ve dâhil olduğu temalar dâhilinde tanımlayarak ele almaktadır (Spencer ve diğ., 2003). Buna göre denklemin ilk kısmı (P) uzmanlık ile ilintili bilgiye; ikinci kısmı ise (Q) deneyim ile ilintili bilgiye işaret etmektedir. Şekil 1’de, formüle dair MaxqDA aracılığı ile oluşturulmuş kod-alt teori modeli yer almaktadır.

<sup>3</sup> Seçim imkânı olmayan, tek menüye dayanan yemek

<sup>4</sup> Yemek listesine göre, her bir yemeğin ayrı fiyatlandırılması



**Şekil 1: Örgütsel Öğrenme Kod-Alt Kod Teori Modeli**

Formülde ve Şekil 1’de gösterilen modele göre öğrenme eylemi sonucu ortaya çıkan bilgi= (okul + hizmet içi eğitim + seminer + kurs) + (kişisel deneyim+ örgüt üyelerinin görüşlerini dikkate almak + başkalarının önerileri + ön yargısız

dinlemek + girişimcilerden öğrenmek + olası eylem planı geliştirmek) boyutlarından oluşmakta ve yapılan mülakatlardan elde edilen kod ve alt kod istatistikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Örgütsel Öğrenme Eyleminin Oluşumuna Dair Kod-Alt Kod İstatistiği**

L=P+Q	Böl.	%
P (uzmanlık)	16	12,80
Q (deneyim)	109	87,20
<b>P (uzmanlık)</b>		
okul	7	43,75
hizmet içi eğitim	6	37,50
seminer	2	12,50
kurs	1	6,25
TOPLAM	16	100,00
<b>Q (deneyim)</b>		
kişisel deneyim	54	49,54
örgüt üyelerinin görüşlerini dikkate almak	13	11,93
başkalarının önerileri	12	11,01
ön yargısız dinlemek	11	10,09
girişimcilerden öğrenmek	10	9,17
olası eylem planı geliştirmek	9	8,26
TOPLAM	109	100,00

Tablo 1’e göre işletmenin esnaf lokantasından tematik bir Japon restoranına çevrilmesinde uygulanan değişim yönetimi uygulamalarında başından sonuna kadar kullanılan bilginin kaynağı saptanmaya çalışılmıştır. Tablo 1’de görüleceği üzere ilgili vakada değişimi harekete geçiren ve devamında kullanılan öğrenilmiş bilginin %12,8’lik kısmı uzmanlıktan, %87,2’lik kısmı ise deneyimden kaynaklanmaktadır. Uzmanlık bilgisinin kaynağının ise %43,75 ile eğitim görülen okullar ve %37,50 ile hizmet içi eğitimlerden kaynaklandığı belirlenmiştir. Deneyimi oluşturan bilginin ise %49,54 ile yaşanan deneyimlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. İlgili sonuç literatür ile

örtüşmektedir. Pole ve diğerlerine göre (2000) örgütsel öğrenme, karar alma süreçlerine katılım ve duygusal zekâ ile birleştiğinde örgütlerde değişim yönetimi süreç ve performans sonuçlarında iyileşmeye neden olmaktadır.

Konu ile ilgili olarak yapılan mülakatlarda yer alan bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

**K.1:** “Belirli bir bilgi ve kültür birikimi olan iki insan olduğumuz için diğer insanların yapamayacağı bir formatta bir işletmeye sahip olmak istedik... Ben Turizm Otelcilik mezunuyum.

Daha önce restoran ve mutfaklarda eğitim aldım. Sonuç itibariyle bir bilgi birikimim var... Turizm



otelcilik lisesi mezunu olduğum için zaten bizim gibi işletmelerin gelir gider tabloları vs. bu tür şeyleri yapmasını zaten öğrenmiştik... Bizim sunduğumuz yemekler Japon mutfağından örnekler olduğu için en önemle yapılması gereken şey, personelin yemek konusunda bilgilendirilmesi, nasıl pişirildiğini bilmesi ve müşteriye bunu açıklaması gerekiyor. Hizmet içi eğitim veriyoruz bu konuda. Muhakkak ve muhakkak personel geldiği zaman hem servis konusunda hem de yemeklerin içeriği konusunda eğitim veriyoruz, nasıl pişirildiğinin en ince ayrıntılarına kadar. Çünkü müşteri sorduğu zaman ben bilmiyorum demesi bizim ayıbımız olur. Personel geçici bir personel olsa da mümkün olduğu kadar yemekler konusunda bilgilendiririz.”

**K.2:** “Eşim Japonca bölümüne gidiyordu. O turizm mezunu. Aynı zamanda dedesi lokanta işletiyordu. Aileden gelen deneyimleri vardı. Babası da yemek işi yapıyordu. Onlardan gelen yemek bilgileri, müşteri ilişkileri iyiydi. ... Eğitimlere gitmemi istedi... Ben o dönemde Japonya'ya gittim. Ve bazı kurs ve eğitimlere katıldım. Kafe kısmını da açacağımız için barista<sup>5</sup> eğitimi aldım. Ben orada birçok seminerlere de katılıyorum. Girişimciler geliyor, değişim yapanlar da, kendi hayatlarından örnekler anlatıyor... Eşim mutfak ile ilgili eğitim verdi, ben ön kısımda, bar ve servis ve halkla ilişkiler için eğitim verdim. Japon mutfağı olduğu için elemanlarımız istedikleri kadar usta olsunlar farklı mutfak bilmedikleri için sıfırdan öğretmek gerekti.”

**K.3:** “Çalışanlar iş yeri ile ilgili bir çeşit eğitime tabi tutulurdu. Bu esnada yemeklerin içerisinde bulunan malzemeleri ve nasıl yapıldıkları ile ilgili

eğitim vermeye çalışıyorduk. Çünkü kullanılan malzemeyi ve sosları hatta nasıl yapıldığını bilmez ise aktaramaz, aktaramazsa da satamaz yemeği.”

**K.4:** “Bize işe başlamadan önce hizmet içi eğitim verdiler. Yemeklerinin tatlarını, isimlerini herkese verdikleri gibi bana da öğrettiler. Hatta ben bu kültüre uzak olduğum için bana ekstra oryantasyon yaptılar. Büyük bir sabır gösterdiler. Oryantasyon sürecindeyken her işleyişi gördüm, menü tanıtıldı. Hatta menü nün içindeki yemekleri müşterilere tavsiye edebilmek için kendimize özgü bir cevap verebilmemiz için tüm yemekleri tattırdılar bu süreçte.”

**K.5:** “X bey uzun yıllar Japonya'da yaşadı. Burada mutfakla ilgilenmedi yani bir usta şef olarak çalışmadı. Başka sektörlerde çalıştı ama şu var; aileden gelen X beyin dedesi de kendi esnaf lokantasını işletirmiş. Yıllarca çalıştırmış. Esasen o da bir usta. Dolayısı ile ailece onların mutfağına herkesten fazla merakı vardır. Y hanımın ailesinin de böyle bir işi vardı zaten. Onlar yemek yemeyi seven ve gezerken de farklı tatları denemeyi seven arkadaşlar. Dolayısıyla bu know-how<sup>6</sup> onları bu işletmeye itti veya böyle bir işi rahatlıkla yapmak için bir olanak sağladı.”

**K.6:** “Esnaf lokantasına devam etselerdi bence ellerindeki o büyük hazineyi kullanamayacaklardı. O kadar büyük birikimleri vardı ki ikisinin de Japon kültürü ile ve yapabilecekleri ile ilgili. Bence Japon restoranına çevirmeleri hem kendileri için çok büyük bir artı oldu hem de tabii ki Çanakkale için. Çünkü o kadar çok esnaf lokantası var ki, ama şu anda MİKA Çanakkale'de tek.”

**Tablo 2: SERCREA+ Modeli Safhalarına Dair Alt Kod İstatistikleri**

SERCREA+	M-6 %	M-5 %	Ort. M %	Ç-3 %	Ç-4 %	Ort. Ç %	Y-1 %	Y-2 %	Ort. Y %	Top. %
<b>SER</b>										
hayal etme	17,65	0,00	8,81	4,26	9,68	6,97	4,29	9,86	7,07	6,58
yürütme	5,88	4,76	5,32	11,70	9,68	10,69	5,71	12,68	9,19	9,54
gözden geçirme	17,65	19,05	18,35	15,96	9,68	12,82	21,43	19,72	20,57	17,76
<b>CREA+</b>										
öğrenme	5,88	9,52	7,7	11,70	3,23	5,53	21,43	14,08	17,75	13,16
düzeltilme	11,76	9,52	4,68	14,89	16,13	15,51	20,00	18,31	19,15	16,45
yeniden tanımlama	17,65	33,33	25,49	21,28	16,13	18,70	20,00	12,68	16,34	19,08
çalıştırma	23,53	23,81	23,67	20,21	35,48	27,84	7,14	12,68	9,91	17,43

<sup>5</sup> Profesyonel ekipmanlar aracılığı ile kahve hazırlayarak sunmakla görevli kişi

<sup>6</sup> Bir proje, ürün veya yöntemden en fazla fayda elde etmeyi sağlayan, mesleki tecrübe, ticari sır, donanım, sektörel bilgi birikimi

Değişim safhalarında yaşanan etkinliklerin boyutlandırıldığı SERCREA+ modeline dair alt kod istatistikleri Tablo 2’de verilmektedir. İlgili safha vakaya konu olan örgütün hangi safhada daha etkin olduğuna dair verileri içermektedir. “M” harfi ile kodlanan sütunlar müşterilerin, “Ç” harfi ile kodlanan sütunlar çalışanları, “Y” harfi ile kodlanan sütunlar ise yöneticilerin ilgili safhalarda etkinliklere dair fikir, söylem ve ifadelerinden

kodlanan bölümlere ilintili rakamlardır. Buna göre tüm örgütün değişimin yönetimi esnasında %17,76 oranla gözden geçirme ve %19,08 orana yeniden tanımlama safhalarında daha etkin olduğu saptanmıştır. Tablo 3, değişimi şekillendiren ve yönlendiren yöneticilerin sahip olduğu girişimcilik özelliklerine dair yapılan kod temelli analizin sonuçlarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 2: Girişimcilik Özelliklerine Dair Alt Kod İstatistiği**

İÇ GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	Böl.	%
duygusal zekâ	46	12,99
değişim odaklı olma	42	11,86
analiz yapabilme	32	9,04
yenilikçi olma	30	8,47
kâr elde etme isteği	26	7,34
problem çözme yetisi	22	6,21
risk alma	20	5,65
yaratıcılık	19	5,37
proaktiflik	18	5,08
kendine güven	18	5,08
iletişim becerisine sahip olma	17	4,80
fırsatları değerlendirme	17	4,80
öngörü sahibi olma	13	3,67
başarma azmi	12	3,39
akılcılık	11	3,11
büyüme isteği	6	1,69
yeni işletme kurma	5	1,41
<b>TOPLAM</b>	<b>354</b>	<b>100,00</b>

Katılımcıların her birine sorulan açık uçlu sorulardan yöneticilere dair yapılan açıklamaların ilgili iç girişimcilik özellikleri altına kodlanması ile oluşan Tablo 3’e göre değişimi gerçekleştiren yönetici/lider kadrosunun iç girişimcilik özellikleri arasında %12,99 ile duygusal zekâ, %11,86 ile değişim odaklı olma, %9,04 ile analiz kabiliyeti ön plana çıkmaktadır. İlgili faaliyetin yeni bir işletme olarak planlanmaması, mevcut işletmenin değişimi üzerinde durulması, büyümekten ziyade sevilen ve uzman olunan işi yapma isteği dolayısı ile büyüme isteği ve yeni işletme kurma davranışının son sıralarda yer alması sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. İşletmelerde var olan duygusal zekânın iş hayatında kişinin kendi duygularının ve isteklerinin farkında olarak onları yönetebilmesi, empati becerisinin olması, (Goleman, 1999), başkalarının duygularını yönetebilmesi, yapıcı hoşnutsuzluk-eleştiri sergilemesi, iyimser ruh hali (Abraham, 1999), öz motivasyon sergilemesi (Dulewicz ve Higgs, 1999), kendini işe kaptırma

davranışı (Erkuş, 1998) vb. durumları yansıtmaktadır. Bu sayede çalışanlar arasında uyumlu ilişkiler kurma beceri ve yeterliliklerin paylaşımını ve gayriresmî ağların oluşturulması ve sürdürülmesinin temelinin ifade etmektedir (Akgün ve diğ., 2007). Duygusal zekâ faktörünün ilgili vakanın incelenen başarı ile sonuçlanmış değişim yönetimi sürecinde en yüksek frekans değerine sahip olması literatür ile de uyumlu bir sonuçtur. Covin ve Slevin’e (1991) göre, açık iletişim kanallarına sahip olan, informal karar mekanizmaları oluşturabilen, esnek iş tanımları ortaya koyabilen işletmeler daha fazla yenilikçi ve değişime dayalı faaliyetler ortaya koymaktadırlar.

Duygusal zekâsı yüksek bireyler iş yaşamında değişime çok daha kolay uyum sağlayabilmekte (Huy Quy, 1999); kurulan sağlıklı ekip çalışmaları sayesinde daha iyi performans göstermektedir (Curşeu ve diğ., 2015).

Yapılan görüşmelerde konu ile ilgili olarak yer alan bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

**K.1:** “Bizim kapıdan girmesini arzu ettiğimiz müşteri profili ile kapıdan giren müşteri profili arasında farklılık vardı. Kaliteli ve güzel yemek talep eden insanlar istiyorduk. Ancak bize en sık sorulan soru “kaç kap yemek kaç lira?” idi. Bu gastronomik açıdan bir aşçının en az duymak isteyeceği sorudur. Hiç tatmin olmayacağı bir sorudur. Hiçbir nitelik ortaya koymadan sadece yemek kabının sayısı ve ücreti ile denkleme oturtturulan bir durum bu. Dolayısı ile bu beni bir aşçı olarak hiç mutlu etmedi... Karar şuydu: yapmak istediğimiz işi yapalım, çünkü bu haliyle hem para kazanmıyoruz hem de mutsuzuz... Burada hem bir ticarethane işletip hem de sosyalleşmeyi amaçlıyoruz... Pek çok yeni insanla tanıştık. Sosyal çevremiz tamamıyla pozitif yönde değişti... En büyük referansımız müşteri... 7 yaşında bir çocuk dahi olsa, onu mutlu etmek bizim işimiz... Benim girişimcilik yanımda daha çok maddi konularla değil, keyifli kısımla ilgili. Yani bir şeyi iyi yapmaya çalıştığımızda parasal kısmı zaten sonradan geliyor.”

**K.2:** “Zaten kötüye gidiyordu işimiz. Batacaksa kendi istediğimiz işi yapıp batalım dedik... Değişimi başarmak insanların tepkilerini de değiştiriyormuş... İnsanın risk alarak kendi istediği işi yapması gerekiyor. Severek yaptığın iş zor gelmiyor. Bu da müşterilere yansıyor sonuçta. Sen mutluyusan müşteriler de mutlu oluyor. İnsanın istediği işi severek yapması gerekiyor. Lokanta iken ben sıkılıyordum, dükkâna gitmek istemiyordum. İstedğin iş olunca kendini verebiliyorsun... İlk başta müşteri geldiğinde güler yüzle ve yüksek sesle hoş geldiniz denmesi kuralını koyduk. Mesela yeni bir eleman aldık ve hiçbir şey bilmiyor, ondan ilk istediğimiz müşteri kapıdan girdiği anda güler yüzle hoş geldiniz demesi. O anda her ne iş yapıyorsan ona ara ara verip illaki bunu söylemesi gerekiyor... Güler yüz istiyoruz. Mottomuz herkesin kendini MİKA 'da evinde hissetmesini sağlamak. Ancak ekstra samimiyeti hoş görmüyoruz... Restoranın aynı zamanda kendi sosyal ortamımız olmasını hayal etmiştik. Bu gerçekleşti. Ona seviniyoruz... Büyük bir işletme olsaydık bu kadar samimi, sıcak, sevilen bir işletme olamazdık diye düşünüyorum ama yine de başarılı olurduk. Biz yapabiliydik. Daha büyük de olsak değişebilirdik. Tabii daha zor olurdu hem de tam hayal ettiğimiz şey olmazdı.”

**K.3:** “Kendilerini daha ait hissediyorlar. İnsan enerjisi yüksek olduğunda daha verimli çalışır. Bu işte daha verimli olacaklarını düşündüler bence. Başarılı olmalarının temel nedeni sektörü sevmeleridir çünkü yemeği aşkla yapıyorlar. Aslında evli olan bir çiftin aynı işletme içinde uyum sağlamaları biraz zordur çünkü pek çok aksaklık olabilir ve anlaşmak krizler doğurabilir ama onlar işlerini aşkla yapıyor ve birlikte çok güzel koordine olabiliyorlardı. Yemek yapmayı çok seviyorlar ve bunu bir tutku olarak görüyorlar... Neşeli, eğlenceli bir çalışma stilimiz var yani çalışmalar ve işveren arasında, ya da mutfak servis arasında çok güzel bir etkileşim var. Kimsenin olmadığı bazı anda değişiklik yapıp dans edildiğini gördüm MİKA 'da. Yöneticilerimiz hiç beklenmedik bir anda çok güzel bir müzikle dans etmeye başladılar ve bizi de dansa davet ettiler. Modumuzu yükseltmek için. Bunu çok enteresan bulmuştum ve çok da hoşuma gitmişti. Sonra zaman zaman aynı şeyi yeniden yaptıklarına şahit oldum.”

**K.4:** “Geriyeye dönüp baktığım zaman ilk açıldığı günü hatırlıyorum. Kapısını birlikte açmıştık o yüzden şu an geldiği noktada çok geliştiğini görüyorum hala. Bir müşteri olarak da hala gitmeyi tercih diyorum. Güvenli yemekleri yiyebiliyorum, nasıl yapıldığından çok eminim çünkü. Çok güzel bir başarı örneği olarak hala her önünden geçtiğimde bakıyorum, burayı bu hale beraber getirdiğimizi düşünüyorum. İşletmeye karşı hâlâ samimi hisler hissediyorum. Aile bağları diyebilirim. Hem gurur hissediyorum, hem de hâlâ o ailenin bir bireyi olarak hissediyorum. Tüm çalışanlar da aynı, hâlâ gitmeye devam ediyor birçoğu çalışmasa bile... Yeni bir kültürle ve işletme ile karşılaşmak merak uyandırdı bizde ve daha istekli çalıştık.”

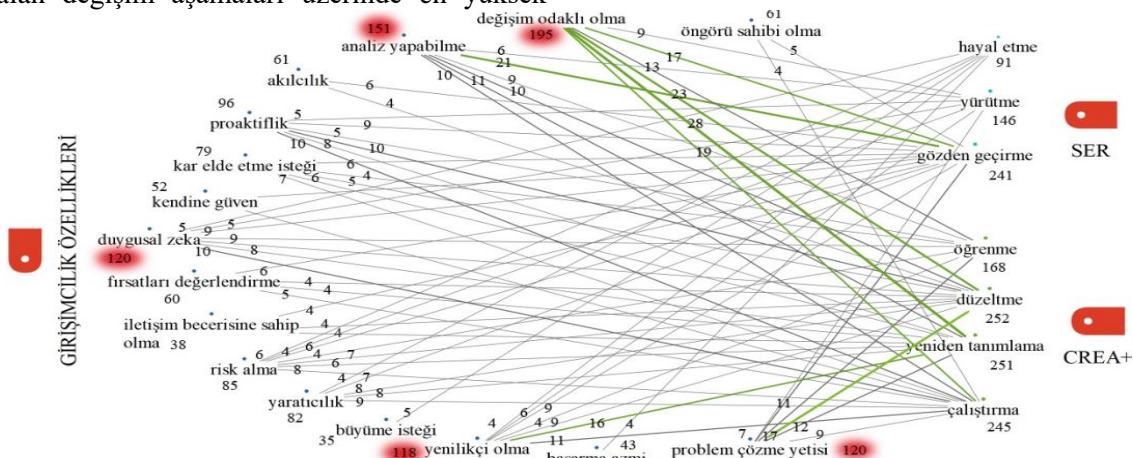
**K.6:** “MİKA'yı açmak kendilerini daha iyi hissetmelerine sebep oldu. İlk açtıkları yer kendilerini yansıtmıyordu. Sahiplenmek çok önemli diye düşünüyorum. Eğer sahiplenmediğiniz bir işiniz varsa çok başarılı olabileceğinizi düşünmüyorum çünkü. Onlar çivisinden kapısının boyasına kadar kendileri planlayıp yaptıklarından çok büyük bir sahiplenme vardı. Kendileri orayı çok sevdiler ve bu duygu oraya gelen bütün müşterilere de yansıtıyordu normal olarak.”

Tablo 3 : İç Girişimcilik Özellikleri/SERCREA+ Etkileşimli Kod İlişkileri

	SER			CREA+				TOP.
	hayal etme	yürütme	gözden geçirme	öğrenme	düzeltilme	yeniden tanımlama	çalıştırma	
akılcılık	1	1	6	2	4	3	3	64
analiz yapabilme	3	6	21	9	10	11	10	151
öngörü sahibi olma	3	2	5	3	3	2	4	61
duygusal zeka	5	5	9	5	9	8	10	120
risk alma	6	4	6	4	7	6	8	85
problem çözme yetisi	3	7	11	11	17	12	9	120
yenilikçi olma	4	6	9	4	9	16	11	118
kendine güven	2	1	4	3	3	1	5	52
başarma azmi	4	2	3	3	3	2	5	43
proaktiflik	2	5	9	5	10	8	10	96
iletişim becerisine sahip olma	1	1	4	1	4	4	3	38
yaratıcılık	4	3	7	3	8	8	9	82
değişim odaklı olma	4	9	17	13	23	28	19	195
yeni işletme kurma	1	2	0	2	1	2	3	15
kar elde etme isteği	3	2	6	4	5	6	7	79
büyüme isteği	5	2	2	3	3	2	1	35
fırsatları değerlendirme	2	2	6	3	4	4	5	60
<b>TOPLAM</b>	<b>91</b>	<b>146</b>	<b>241</b>	<b>168</b>	<b>252</b>	<b>251</b>	<b>245</b>	<b>2.808</b>

Tablo 4’de değişim yönetiminde iç girişimcilik özelliklerinin etki düzeyini belirlemeye yönelik hazırlanmış olan etkileşimli kod ilişkileri verilmektedir. Buna göre: 195 çakışma ile değişim odaklı olma, 151 çakışma ile analiz yapabilme, 120 çakışma ile duygusal zekâ, 120 çakışma ile problem çözme yetisi ve 118 çakışma ile yenilikçi olma iç girişimcilik özelliklerinin SERCREA+ Modelinde yer alan değişim aşamaları üzerinde en yüksek

etkiye sahip olduğu görülmektedir. Değişim odaklı olma becerisinin model üzerinde 28 çakışma ile en çok yeniden tanımlama aşamasına etkili olduğu saptanmıştır. En düşük ilişki, yeni işletme kurma iç girişimcilik özelliğinde görülmüştür. İlgili vakanın yeni bir işletme olarak kurgulanmayıp, var olanın değiştirilmesi üzerinden hareketi dolayısı ile bu sonuç anlamlı görülmektedir.



Şekil 2: İç Girişimcilik Özellikleri/SERCREA+ Etkileşimli Kod İlişkileri Haritası

Tablo 4'e dair hazırlanmış olan etkileşimli kod ilişkileri haritası Şekil. 2'de gösterilmiştir. Kod ilişkiler haritasında ilgili değişkenler arasındaki bağlantı çizgilerinin kalınlıkları çakışma sıklıklarına göre şekillenmiştir. Buna göre yeşil bağlantı çizgileri en sık çakışmalara, çizgilerin kalınlıkları da çakışma sıklıklarına işaret etmektedir. Tablo. 4 ve Şekil 2'de aynı anda gözlemlenebilecek olan ve ikinci önemli özellik olarak tespit edilen “analiz yapabilme” iç girişimcilik özelliği, değişim yönetimin “gözden geçirme” safhasında 21 sıklıkla baskın derecede etkilidir. Sürece eş derecede ve 3 sırada etki eden girişimcilik özellikleri ise “duygusal zekâ” ve “problem çözme yetisi” yer almaktadır. Bu özellikler sırası ile değişim yönetimi safhalarından “çalıştırma” ve “düzeltme” üzerinde etkilidir.

## SONUÇ

Değişimi başarı ile yöneten bir örnek olması nedeni ile seçilen bir yiyecek içecek işletmesine dair gerçekleştirilen bu vaka çalışması, literatürde mevcut bulunan değişim yönetimi modellerinden SERCREA+ aracılığı ile tımdengelim yöntemi ile analiz edilmiştir. Vakanın esnaf lokantasından tematik bir Japon restoranına çevrilmesindeki değişim süreci, model üzerine oturtulmuş; bu süreçte hangi bilginin kullanıldığı ve örgütün iç girişimcilik özellikleri belirlenmiş, ilgili özelliklerin değişim yönetiminin hangi aşamalarına etki ettiği saptanmıştır.

Buna göre; işletmenin değişim sürecinde kullandığı örgütsel bilgi, uzmanlıktan ziyade deneyimlerden kaynaklanmaktadır. Örgütün en baskın iç girişimcilik özellikleri belirlenmiştir. SERCREA+ ile iç girişimcilik özellikleri etkileşimine bakıldığında ise “değişim odaklı olma” iç girişimcilik özelliğine sahip olmanın değişim gerçekleştirilmesi aşamasında en fazla “yeniden tanımlama” ve “düzeltme” aşamalarında etkili olduğu görülmektedir. İkinci önemli özellik olarak tespit edilen “analiz yapabilme” ise değişimin gözden geçirme safhasında baskın derecede etkilidir. Değişim sürecine eş derecede ve 3. sırada etki eden girişimcilik özellikleri ise “duygusal zekâ” ve “problem çözme yetisi” olmuştur. Bu özellikler sırası ile değişim yönetimi safhalarından “çalıştırma” ve “düzeltme” üzerinde etkilidir.

Tüm bu verilerden elde edilen sonuca göre değişim gerçekleştirecek işletmelerin literatürde mevcut bulunan değişim yönetimi modellerinden

faýdalandıkları takdirde, değişimi daha başarılı, çabuk, daha kesin sonuçlar alarak, daha etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilecekleri sonucuna varılmaktadır. Bunun için Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) gibi, girişimcilik eğitimi veren kurum ve kuruluşların girişimci eğitim programlarına ilgili değişim yönetimi modellerini alması önerilmektedir. Böylelikle girişimciler değişim kararı aldıklarında aşama aşama hangi eylemleri gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda bilgilendirilmiş ve başarı oranlarını yükseltecek olmaları muhtemel neticelerdendir. Söz konusu başarılı değişimlerin ise ekonomiye olumlu etkileri olması mümkündür.

Girişimcilerin iç girişimcilik özellikleri taşımalarının değişim yönetimi üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu noktada, girişimcilerin öz değerlendirme yapmaları ve kendilerinde zayıf olan iç girişimcilik özelliklerini güçlendirmeleri, değişim sürecinin ve çıktılarının başarısını arttıracaktır. Diğer yandan nitel bir araştırma yöntem ve stratejisine sahip bu çalışmada ulaşılmış ve ancak analitik bir genelleme ortaya koyabilecek ilgili sonuçların daha büyük örneklem için geçerli sayılabilmesi için nitel ve nicel daha fazla çalışma ile desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125 (2), 209-227.
- Akgün, A. E., Byrne, J. ve Keskin, H. (2007). Organizational intelligence: A structuration view. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (3), 272-289.
- Aldwin, C. ve Stokols, D. (1988). The effects of environmental change on individuals and groups: Some neglected issues in stress research. *Journal of Environmental Psychology*, 8 (1), 57-75.
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R. ve Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49 (5), 213-230.
- Armenakis, A. A. ve Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and

research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Bahar, 20 (1), 33-44.

Avila, E. M., Galindo, M. Á. ve Mendez, M. T. (2012). SERCREA+ Model: a business tool for change management in Mexican organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (5), 736-747.

Avila, E. M., Rodriguez-Aceves, L. ve Flores-Castro, M. (2016). Implementation of a social innovation model for economic value creation. (içinde) *Handbook of Research on Social Entrepreneurship and Solidarity Economics*, Saiz-Álvarez (Ed.), 111-133, Global: Mexico.

Azam, S. U. (2019). Peshawar mor to new Islamabad airport metro bus project. *A project submitted in partial fulfillment for the degree of Master of Science in the Faculty of Management & Social Sciences Department of Management Sciences*.

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 426-438.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: strategies and models*. Addison Wesley: Massachusetts- USA.

Beckhard, R. ve Harris, R. (1977). *Organizational change as a transition state*. Reading, Addison-Wesley: Mass.

Beer, M., Eisenstat, R. A. ve Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change?. *Harvard Business Review*, 68 (6), 158-166.

Burke, W. W. ve Litwin, G.H. (1992). A Causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18 (3), 523-545.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41 (6), 977-1002.

Carpinetti, L. C. ve Lima, R. H. (2013). Institutions for collaboration in industrial clusters: proposal of a

performance and change management model. *Int. J. Prod. Manag. Eng*, 1 (1), 13-26.

Ceptureanu, E. G. ve Ceptureanu, S. I. (2012). Change management model applicable to Romanian organizations in the global economic crisis conditions. (İçinde), *Proceedings of Administration and Public Management International Conference*, 104-110, Research Centre in Public Administration and Public Services: Romanya.

Chen, C. K., Yu, C. H. ve Chang, H. C. (2006). ERA Model: A customer-orientated organizational change model for the public service. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (10), 1301-1322.

Clarke, A. ve Garside, J. (1997). The Development of a best practice model for change management. *European Management Journal*, 15 (5), 537-545.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25 (3), 217-234.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.

Curşeu, P. L., Pluut, H., Boroş, S. ve Meslec, N. (2015). The magic of collective emotional intelligence in learning groups: No guys needed for the spell!. *British Journal of Psychology*, 106, 217-234.

Dike, V. E. (2014). Planned intervention and organisational development: the role of leadership in change initiatives. *African Journal of Science Technology Innovation and Development*, 6 (1), 39-44.

Doğaner, A. E. (2006). Yeni Nesil Girişimci. *Sistem Yayıncılık*: İstanbul.

Dolo, B. (2018). The redesign of quality control processes in the implementation of energy supply projects. *Master of Technology Business Information Systems in the Faculty Business and Management Sciences at the Cape Peninsula University of Technology*: South Africa.

Dulewicz, V. ve Higgs, M. (1999). Can Emotional intelligence be measured and developed. *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (5), 242-253.

- Erkuş, A. (1998). Goleman'ın Duygusal zeka görüşünün psikometrik açıdan eleştirisi ve dinamik etkileşimsel model önerisi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 1 (1), 31-40.
- Garg, R., K. ve Jain, S. (2007). Managing change: A case of Indian engineering industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 8 (1-2), 65-79.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. (6th. Ed.), *Org Development*, U.S.A.
- Goleman, D. (1999). Duygusal Zekâ. *Varlık Yayınları*: İstanbul.
- Greiner, L. E. (1967). Patterns of organization change. *Harvard Business Review*, 45 (3), 119-130.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2 (105), 163-194.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Güven, B. (2020). Intrapreneurship in terms of Change Management. *OPUS-International Journal of Society Researches*, 16 (28), 846-863.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2009), Management, (2nd. Ed.), *Pearson Prentice Hall*: NJ.
- Huy Quy, N. (1999). Emotional capability emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review*, 24 (2), 325-345.
- Iljins, J., Skvarciany, V. ve Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events?. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 7-41.
- İlgar, S. C. ve İlgar, M. Z. (2014). Nitel veri analizinde bilgisayar programları kullanılması. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 31-78.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: transformasyonel liderlik incelemesi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (7), 99-117.
- Jansen, P. ve Jong, R. D. (1996). Implementing organizational change: Six steps and a case study. (İçinde), *The 1996 Annual*: 2, J.W. Pfeiffer et al. (Eds.), 229-245, Pfeiffer ve Co.: San Diego, CA-USA.
- Jing, Z. ve Xuejun, X. (2009). Research on lean production based on organizational change model. (İçinde), *Proceedings of the 3rd International Conference on Intelligent Information Technology Application*, 516-519, IEEE Press: USA.
- Judson, A. S. (1991). Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change. *B. Blackwell*: Cambridge, MA.
- Kanji, G. ve Asher, M. (1993). Understanding the change process: Total quality management. *Sage Publications*: New York-USA.
- Khandwalla, P. N. (1977). The design of organizations. *Harcourt Brace Jovanovich*: New York.
- Koç Başaran, Y. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *The Journal of Academic Social Science*, 5 (4), 480-495.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. (14. Baskı), *Beta Yayıncılık*: İstanbul.
- Kolb, D. A. ve Frohman, A. L. (1970). An organisation approach to consulting. *Sloan Management Review*, 12 (1), 51-65.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail?. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.
- Kozak, M. ve Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 5 (1), 0-0
- Leavitt, J. (1976). Applied organization change in industry. *J.G Marcheds Handbook of Organization*, 144-167, Rand McNally: Chicago.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lippitt, R., Watson, J. ve Westley, B. (1958). The dynamics of planned change, *Brace and World, Inc.*: New York-USA.
- Liu, Y. ve Perrewe, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: a process model. *Human Resource Management Review*, 15 (4), 263-280.

- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. Reynolds, P.D et al (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 47-58, Center for Entrepreneurial Studies: Wellesley, MA.
- Martins, L. L. (2005). A Model of the effects of reputational rankings on organizational change. *Organization Science*, 16 (6), 701-720.
- Masovic, A. (2018). Socio-cultural factors and their impact on the performance of multinational companies. *ECOFORUM*, 7, 1-14.
- McKenzie, J. ve Koenig W. (1998). Kültürel yenilenme. *Executive Excellence*, Mayıs, 18-19.
- Merriam, S.B. (1998). Qualitative research and case study applications in education. Revised and Expanded from case study research in education, *Jossey-Bass Publishers*: San Francisco-CA
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). Nitel veri analizi: genişletilmiş bir kaynak kitap. (1. Baskı), S. Akbaba Altun ve A. Ersoy (Çev. Eds.), *Pegem Akademi*: Ankara.
- Miller, A. (1998). Strategic management. (3th. Ed.), McGraw-Hill: Boston-USA
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-25.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Neumann, J. E. (1997). Negotiating entry and contracting, (içinde) J. E. Neumann, K. Kellner, ve A. Dawson-Shephers (Eds.), *Developing Organisational Consultancy*. (7-31), Routledge: London.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). Otel işletmeciliği. *Beta Basım Yayım Dağıtım*: İstanbul.
- Onay, M. (2015), İç girişimcilik, (İçinde), Kaygın, E. ve Güven, B. (Ed.), *Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular*. Siyahinci Akademi: İstanbul.
- Owens, R. G. (1987). Organizational behavior in education, (2nd. Ed.), *Prentice-Hall International Inc.*: New Jersey.
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P. ve Shaw, D. (2014). Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. *Journal of Change Management*, 14 (1), 99-125.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. *SAGE Publications*, inc: USA.
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative Research. *John Wiley & Sons, Ltd*: New York.
- Pinchot, G. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research Management*, 30 (2), 14-19.
- Pole, J. G., Madsen, E. ve Dishman, P. (2000). Competitive intelligence as a construct for organizational change. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 11 (4), 25-31.
- Revens, R. (1983). ABC of Action Learning. *Chartwell-Bratt*: Bromley.
- Rizescu, A. ve Tileag, C. (2016). Factors influencing continuous organisational change. *Journal of Defense Resources Management*, 7, 139-144.
- 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-USA.
- Schein, E. H. (2006). Organizational culture and leadership. (3th. Ed.), *John Wiley&Sons*: New York.
- Schmitt, A. ve Klarner, P. (2015). From snapshot to continuity: A dynamic model of organizational adaptation to environmental changes. *Scandinavian Journal of Management*, 31 (1), 3-1.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5 (4), 465-478.
- Shield, J. L. (1999). Transforming organizations. *Information Knowledge Systems Management*, 1 (2), 105-115.
- Skvarciany, V. ve Iljins, J. (2015). The role of change management in trust formation in commercial banks. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 16, 373-378.
- Sop, S. A. ve Metin, T. C. (2006). Turizmde örgütsel değişim modellerinin kullanımı üzerine kavramsal bir araştırma. 254-269, *VIII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi* (28 Nisan-01 Mayıs): Avanos-Nevşehir.



- Spencer, L., Ritchie, J. ve O'Connor, W. (2003). Analysis: practices, principles and processes. In *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage: London.
- Stopford, J. ve Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 419-426.
- Tashakkori, A. ve Teddlie, C. (2010). Handbook of mixed methods in social & behavioral research. (2nd. Ed.), Sage: Thousand Oaks-CA.
- Teddlie, C. ve Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (1), 77-100.
- Tekin, M., Güleş, H. K. ve Öğüt, A. (2007). Değişim çağında teknoloji yönetimi. *Gazi Kitabevi*: Ankara.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: from Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, 26, 21-32.
- Thomas G. ve Worley, C. G. (2009). Organization development & change. *South-Western Cengage Learning*: Mason- USA.
- Toffler, A. (1989), Uyumlu şirket. (çev. Y., Güneri), *İlgi Yayınları*: İstanbul.
- Tong, X. (2016). Leading the change of human resource development in China: a strategic plan. *International Conference of Academy of Human Resource Development in America*, At Jacksonville: Florida.
- Van de Ven, A. H. ve Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (5), 307-323.
- Zhou, K., Tse, D. ve Li, J. (2006). Organizational changes in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 37, 248-263.

### **Etik Onay**

Bu araştırma, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu tarafından etik açıdan uygun bulunmuştur.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı**

Yazarlar çalışmaya eşit katkıda bulunmuştur.

### **Çıkar Çatışması**

Bu çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması yoktur.