

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI
2019-YL-062

**BANKA YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL SERMAYESİ,
DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİ VE İNOVASYON
PERFORMANSI İLİŞKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ**

HAZIRLAYAN
Melodi YAYAR

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

AYDIN-2019

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Ekonomi ve Finans İnterdisipliner (Disiplinlerarası) Yüksek Lisans Programı öğrencisi Melodi YAYAR tarafından hazırlanan “Banka Yöneticilerinin Sosyal Sermayesi, Değişim Yönetimi Süreci ve İnovasyon Performansı İlişkilerinin Analiz Edilmesi” başlıklı tez, 26/06/2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan: Prof. Dr. Berrin ONARAN	DEÜ	
Üye : Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ	ADÜ	
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Elvan AKTÜRK HAYAT	ADÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarihsayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdür V.

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tez çalışmasında sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

26/06/2019

Melodi YAYAR

ÖZET

BANKA YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL SERMAYESİ, DEĞİŞİM YÖNETİM SÜRECİ VE İNOVASYON PERFORMANSI İLİŞKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ

Melodi YAYAR

Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin Yılmaz

2019, XIX + 132 sayfa

Ekonomik hayat yalnızca mal ve hizmet üretip, pazarlama sürecinden oluşmaz, sadece makine, bina, para ve insana da dayanmaz. Bu süreci etkin, dönüşümcü ve yenilikçi yürütmek aynı zamanda insan davranışlarını anlayıp, bu konuda geleceğe yönelik öngörülerde bulunarak kurulacak sosyal ilişkiler ekonomik hayatta başarıyı hedefleyen yöneticiler için ayrıca önem arz edecektir. Aynı fiziki, beşeri ve finansal sermayeye sahip iki gruptan birbirlerini tanıyan, aralarında iletişim ve güven bulunan insanların oluşturduğu grubun işteki başarısı, birbirlerini tanımayan diğer grubun başarısından daha fazladır. Bu ifadelerden yola çıkacak olursak; sosyal sermaye; ilişkiler, ağlar, normlar, değerler ve enformel yapılardan oluşur. Bunlar toplumun sosyal ilişkiler ve işlemlerinin niteliğini ve niceliğini biçimlendirir. Banka yöneticilerinin fiziki sermayeleri, sosyal sermayeleriyle birleşirse bankanın ekonomik gelişiminde kalkınmasında etkili olacaktır. İnovasyon, ekonomik kalkınmanın, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Değişim yönetimi süreci, organizasyonların ve çalışanların yeni ve mevcut performans hedeflerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesine olanak sağlar. Bu tez çalışmasında banka yöneticilerinin sosyal sermayesi, değişim yönetimi süreci ve inovasyon performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmek üzere bir çalışma ortaya koyulmuştur. Aydın il merkezindeki 16 bankada faaliyette bulunan beyaz yakalı toplam 162 çalışanın sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansları konusundaki algılamaları anket yöntemiyle, elde edilen verilerle belirlenmeye çalışılmış, SPSS 21.0 İstatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Değerlendirmeler neticesinde, küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında banka yöneticilerinin sosyal sermayesi, değişim yönetimi ve inovasyon performansın konuları arasındaki etkileşimlerin istatistiksel düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Banka yöneticilerinin rekabet gücü faktörlerini başarılı ve etkin bir şekilde değerlendirebilmeleri için sosyal sermayelerini, kuruluşun değişim yönetimi sürecine ilişkin aşamaları ve inovasyon performansını optimal uygunluk düzeylerinde bir araya getirmelerinin gerekli olduğu sylenbilir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Banka Yöneticileri, Sosyal Sermaye, Değişim Yönetimi Süreci, İnovasyon Performansı, Araştırma

ABSTRACT

SOCIAL CAPITAL OF THE BANK MANAGER, CHANGE MANAGEMENT PROCESS AND INNOVATION PERFORMANCE ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP

Melodi YAYAR

Department of Economy and Finance

Thesis Advisor: Prof. Dr. Hüseyin Yılmaz

2019, XIX+132 pages

Economic life only produce goods and services, may not consist of the marketing process, only machines, buildings, and people can not rely on the money; This process effectively execute transformational and innovative at the same time understand the human behavior, social relationships will be established bulunarak predictions for the future in this regard will also be important for managers aim for success in economic life. At the same physical, recognize each other from two groups with human and financial capital, including communication and success in the work of the group consisting of people with confidence, success is more than the other groups know each other. If we go out of these statements; social capital; relationships, networks, norms, values, and informal sanctions. They shape the quality and quantity of social relations and processes of society. If the bank's managers' physical capital, combined with their social capital, will be effective in the development of the bank's economic development. Innovation is the key to economic development, increased employment and quality of life. The change management process enables organizations and employees to respond quickly and effectively to new and existing performance goals. In this thesis study, a study was conducted to analyze the relationship between bank managers' social capital, change management process and innovation performance. The social capital, change management and innovation performances of 162 white-collar employees working in 16 banks in Aydın city center were measured by questionnaire and the findings were evaluated using SPSS 21.0 statistics program.

As a result of the evaluations, it can be said that in the increasing competitive environment with globalization, the relation of social capital, change management and innovation performance of the bank managers is important and that all of them can increase the competitive power of the banks as a result of effective use of them all.

KEYWORDS: Bank Managers, Social Capital, Change Management Process, Innovation Performance, Research

ÖNSÖZ

Bu çalışma banka yöneticilerinin sosyal sermaye, değişim yönetimi süreci ve inovasyon performansı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde sosyal sermaye kavramı incelerken, ikinci bölümde değişim yönetimi süreci kavramı açıklanmaya çalışılmış, üçüncü bölümde ise teorik düzeyde inovasyon konusu ortaya konulmuştur. Dördüncü bölümde ise; çalışmayla ilgili literatür özeti, çalışmanın varsayımları ve modeli, veri toplama araçları, değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için de faktör, korelasyon, regresyon analizi gibi istatistik yöntemleri kullanılmış ve elde edilen veriler kapsamlı bir şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tezi konu organizasyonu, hazırlanma ve sonuca ulaştırılmasında akademik ve bilimsel liderliği ile anlamlı katkıları bulunan saygıdeğer Danışman Hocam Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ'a çok teşekkür ederim.

Bu zorlu tez hazırlık sürecinde, benden yardımlarını, sabrını ve desteğini bir an için bile esirgemeyen değerli eşim Hasan YAYAR'a, hayatımın her döneminde olduğu gibi bu tez döneminde de maddi ve manevi desteklerinden dolayı annem Fedakar ATA'ya, babam Abdurrahim ARIS'a, amcam Cemal ARIS'a, ablam Zümrüt ARIS' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Melodi YAYAR

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
TABLolar DİZİNİ.....	xv
EKLER DİZİNİ	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ	xviii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	3
1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ETKİLERİ	3
1.1. Sosyal Sermaye Kavramı.....	3
1.1.1. Sosyal Sermayenin Özellikleri	6
1.2. Sosyal Sermaye Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci.....	7
1.3. Sosyal Sermayenin Unsurları.....	13
1.3.1. Normlar	14
1.3.2. Güven.....	15
1.3.3. Sosyal Ağlar.....	17
1.4. Sosyal Sermayenin Türleri.....	18
1.4.1. Bağlayıcı Sosyal Sermaye	18
1.4.2. Birleştirici Sosyal Sermaye.....	20
1.4.3. Köprü Kuran Sosyal Sermaye	21
1.5. Sosyal Sermayenin Geliştirilmesi Süreci.....	22
1.6. Sosyal Sermayenin Finansal Performansa Etkisi.....	24
2. BÖLÜM	28

2. DEĞİŞİM YÖNETİM SÜRECİ VE ÖZELLİKLERİ.....	28
2.1. Değişim Yönetimi Kavramı.....	28
2.2. Değişim Yönetiminin Kapsamı	30
2.3. Değişim Yönetimini Uygulamanın Gerekliliği.....	31
2.4. Değişim Yönetimi Modelleri	32
2.4.1. Değişim Yönetimi Konusunda Geleneksel Modeller	33
2.4.1.1. Kurt Lewin'in planlı değişim yaklaşımı.....	33
2.4.1.2. Dunphy ve Stace' in durumsallık yaklaşımı	34
2.4.1.3. Kotter' in örgütsel değişim yaklaşımı	34
2.4.2. Değişim Yönetimi Konusunda Dönüştürücü Modeller	37
2.4.2.1. Uygulamaya yönelik modeller	37
2.4.2.2. Teorik modeller	40
2.5. Değişim Yönetiminin Uygulanmasına Yönelik Engeller	41
2.5.1. Ekonomik Engeller	43
2.5.2. Sosyolojik Engeller.....	43
2.5.3. Psikolojik Engeller.....	44
2.5.4. Teknik Engeller	45
2.6. Değişim Yönetimini Uygulama Süreci.....	46
2.6.1. Mevcut Yapının Değişim Yönetimine Hazırlanması	46
2.6.2. Değişim Yönetiminin Planlanması	47
2.6.3. Değişimin Dizaynı	47
2.6.4. Süreci Değerlendirme ve İçselleştirme	47
2.7. Değişim Yönetiminin Başarısının Ölçülmesi	48
2.8. Değişim Yönetiminin İşletme Yöneticileri Bakımından Etkileri	49
3. BÖLÜM.....	51
3. İNOVASYON KAVRAMI VE İNOVASYON PERFORMANSI	51
3.1. İnovasyonun Tanımı	51

3.2. İnovasyonun Özellikleri.....	53
3.3. İnovasyonun Çeşitleri	55
3.3.1. Ürün İnovasyonu	56
3.3.2. Süreç İnovasyonu.....	57
3.3.3. Pazarlama İnovasyonu	58
3.3.4. Organizasyonel (Yapısal veya Örgütsel) İnovasyon	60
3.4. İnovasyona İlişkin Karar Alma ve İnovasyonun Geliştirilmesi Süreci	61
3.4.1. Fikri Canlandırma Aşaması	61
3.4.2. Stratejik Yanıt Verme	62
3.4.3. Gerekli Bilgiyi Edinme.....	62
3.4.4. Çözümün Geliştirilmesi (Ticarileştirme, Pazara Sunuş)	63
3.4.5. Öğrenme	64
3.5. İnovasyon Performansı ile İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama	64
3.6. İnovasyon Performansının Ölçümü	66
3.7. Yöneticilerin İnovasyon Performansının Değerlendirilmesi	69
4. BÖLÜM.....	72
4. BANKA YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL SERMAYESİ, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZ EDİLMESİNE YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	72
4.1. Literatür Özeti.....	72
4.2. Araştırmanın Modeli ve Varsayımları	74
4.3. Anakütle ve Örneklem	77
4.4. Materyal ve Yöntem	77
4.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	78
4.6. Bulgular	79
4.6.1. Araştırmanın Kontrol Değişkenleri İle Operasyonel Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Analizi	79
4.6.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi	81

4.6.2.1. Ölçeğin güvenilirlik analizi.....	81
4.6.2.2. Sosyal sermaye ölçeği güvenilirlik analizi.....	82
4.6.2.3. Değişim yönetimi ölçeği güvenilirlik analizi.....	82
4.6.2.4. İnovasyon performansı ölçeği güvenilirlik analizi.....	84
4.6.3. Araştırma Ölçeklerinin Faktör Analizi.....	85
4.6.3.1. Sosyal sermaye ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçları.....	85
4.6.3.2. Değişim yönetimi ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçları.....	87
4.6.3.3. İnovasyon performansı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçları..	89
4.6.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	90
4.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik, Regresyon Analizleri ve Değerlendirilmesi.....	96
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	112
6. KAYNAKLAR.....	116
7. EKLER.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	132

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Başarılı İşbirliği İçin Sosyal Sermaye ve Beşeri Sermaye	13
Şekil 2.1. Değişim Yönetimi Aşamaları	30
Şekil 2.2. John Kotter Modeli	36
Şekil 3.1. Yeni Ürün Geliştirmede (YÜG) Kritik Başarı Faktörleri	57
Şekil 3.2. İnovasyon Hunisi	63
Şekil 3.3. REF Rekabet Piramidi	66
Şekil 3.4. Ölçüm Sistemlerinin Üç Rolü	67
Şekil 4.1. Araştırmanın Operasyonel Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine İlişkin Kuramsal Model	74
Şekil 4.2. Sosyal Sermayenin Sosyal Ağlar Boyutunun Değişim Yönetimine Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği	97
Şekil 4.3. Sosyal Sermayenin Sosyal Ağlar Boyutunun İnovasyon Performansı Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği	99
Şekil 4.4. Sosyal Sermayenin Güven Boyutunun Değişim Yönetimi Performansı Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği	101
Şekil 4.5. Sosyal Sermayenin Güven Boyutunun İnovasyon Performansına Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği	103
Şekil 4.6. Sosyal Sermayenin Boyutlarından Normların Değişim Yönetimine Olan Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği	105
Şekil 4.7. Sosyal Sermayenin Değişim Yönetimine Olan Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği	107
Şekil 4.8. Sosyal Sermayenin İnovasyon Performansına Olan Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği	109
Şekil 4.9. Değişim Yönetiminin İnovasyon Performansına Olan Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği	111

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Sosyal Sermayenin Özellikleri.....	7
Tablo 2.1. Değişime Çalışanların Gösterecekleri Muhtemel Reaksiyonlar Spektrumu.....	45
Tablo 3.1. İnovasyon Çeşitleri ve Örnekleri.....	55
Tablo 3.2. İnovasyon Performansının Ölçümünün Evreleri ve Kaynakları	69
Tablo 4.1. Deneyim	79
Tablo 4.2. Yaş.....	79
Tablo 4.3. Eğitim.....	80
Tablo 4.4. Pozisyon	80
Tablo 4.5. Medeni Durum	80
Tablo 4.6. Cinsiyet	80
Tablo 4.7. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	81
Tablo 4.8. Ölçek Verisinin Normal Dağılıma Uygunluğu	81
Tablo 4.9. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Normal Dağılıma Uygunluğu	82
Tablo 4.10. Sosyal Sermaye Ölçeği Güvenirlik Analizi	82
Tablo 4.11. Sosyal Sermaye Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Güvenirlik Katsayıları.....	82
Tablo 4.12. Değişim Yönetimi Ölçeğinin Normal Dağılıma Uygunluğu	83
Tablo 4.13. Değişim Yönetimi Ölçeği Güvenirlik Analizi	83
Tablo 4.14. Değişim Yönetimi Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Güvenirlik Katsayıları.....	83
Tablo 4.15. İnovasyon Performansı Ölçeğinin Normal Dağılıma Uygunluğu.....	84
Tablo 4.16. İnovasyon Performansı Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	84
Tablo 4.17. İnovasyon Performansı Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Güvenirlik Katsayıları.....	84
Tablo 4.18. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in Testi.....	86
Tablo 4.19. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları.....	86
Tablo 4.20. Sosyal Sermaye Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi	87
Tablo 4.21. Değişim Yönetimi Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in Testi.....	87

Tablo 4.22. Değişim Yönetimi Ölçeği Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları Tablosu	88
Tablo 4.23. Değişim Yönetimi Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi	88
Tablo 4.24. İnovasyon Performansı Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in Testi	89
Tablo 4.25. İnovasyon Performansı Ölçeği Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları Tablosu	89
Tablo 4.26. İnovasyon Performansı Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi	90
Tablo 4.27. Tanımlayıcı (Betimsel) İstatistikler.....	91
Tablo 4.28. Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 4.29. Sosyal Sermayenin Sosyal Ağlar Boyutunun Değişim Yönetimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	97
Tablo 4.30. Sosyal Sermayenin Sosyal Ağlar Boyutunun İnovasyon Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	99
Tablo 4.31. Sosyal Sermayenin Güven Boyutunun Değişim Yönetimi Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	101
Tablo 4.32. Sosyal Sermayenin Güven Boyutunun İnovasyon Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	103
Tablo 4.33. Sosyal Sermayenin Boyutlarından Normların Değişim Yönetimine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	105
Tablo 4.34. Sosyal Sermayenin Değişim Yönetimine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	107
Tablo 4.35. Sosyal Sermayenin İnovasyon Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	109
Tablo 4.36. Değişim Yönetiminin İnovasyon Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	111

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu	129
-------------------------	-----

KISALTMALAR DİZİNİ

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
B	: Regresyon katsayısı
BT	: Bilgi teknolojileri
CIS	: Toplumsal inovasyon anketi
DEYÖTOP	: Değişim yönetimi boyutu tek boyut toplamı
Df	: Serbestlik derecesi
Dy	: Değişim yönetimi
Dyö	: Değişim yönetimi ölçeği
F	: ANOVA test istatistiği
İNPERTOP	: İnovasyon performansı boyutu tek boyut toplamı
İp	: İnovasyon performansı
İpö	: İnovasyon performansı ölçeği
Kmo	: Kaiser Meyer Olkin Testi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
LSD post hoc testi	: Çoklu Karşılaştırma Testi.
n	: Örneklem veya gruptaki örneklem sayısı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
Ort.	: Ortalama
p	: Anlamlılık düzeyi
r	: Korelasyon katsayısı
REF	: Rekabet forumu
SH _B	: Regresyon katsayısının standart hatası
SOSERBİR	: Sosyal sermaye birinci alt boyut
SOSERİKİ	: Sosyal sermaye ikinci alt boyut
SOSERTOP	: Sosyal sermaye boyutu tek boyut toplamı

SOSERÜÇ	: Sosyal sermaye üçüncü alt boyut
Ss	: Sosyal sermaye
Ssö	: Sosyal sermaye ölçeği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
vb	: ve benzeri
YÜG	: Yeni ürün geliştirme

GİRİŞ

Refah düzeyini yükseltmek isteyen ülkelerin, şirketlerin veya bireylerin fiziki sermaye, insan sermayesine verdiği değer kadar sosyal sermayeye de değer vermeleri gerekmektedir. Sosyal sermaye insanlar arasındaki bağlantıları, insan ağlarını ve gruplarını birbirine bağlayan, karşılıklı güven, anlayış ve ortak değerlerin, davranışların oluşturduğu bir bütündür. Sosyal sermaye kavramı maddi varlıklar dışında her şeyi kapsamaktadır. Sosyal sermaye güven ve sosyal ağların geliştiği bir yapı oluşturduğundan başarı ve kalkınmayı beraberinde getirecektir. Sosyal sermayenin en temel özellikleri; güven, bilgi değiş tokuşu ve karşılıklılık beklentisidir. İlk kez sosyal sermaye fikri sosyolog Max Weber tarafından 1904 yılında makalesinde ele alınmıştır. Daha sonra 1916'da Lyda Judson Hanifan kaleme aldığı makalesinde sosyal sermaye kavramını performansın iş birliğiyle zenginleşebileceği şeklinde ifade etmiştir. Alexis de Tocqueville Amerika'da Demokrasi isimli kitabında halkın bir araya gelebilme alışkanlığından bahsederken sosyal sermayenin toplumun ayakta kalmasında oynadığı rolü vurgulamıştır. James Coleman da finansal sermaye, beşeri sermaye gibi diğer sermaye türlerini kullanabilmek ve geliştirebilmek için öncelikle sosyal sermaye seviyesinin gelişmiş olması gerektiğinden bahsetmiştir.

Michael Hammer ve James Champy adlı iki yazar 1993 yılında ilk kez değişim yönetimi kavramını ortaya atmışlardır. Hammer ve Champy'e göre, yöneticiler değişime ayak uydurabilmek için şirketlerini yeniden yapılandırmaları bunun için de yönetimin var olan düşüncelerini değiştirmek durumunda olduğunu söylemişlerdir. Değişim, bir kurumun yapısını güçlendirme, herhangi bir yenilik tasarım ve uygulaması şeklinde olan bir süreç olup devamında yararlı ve ekonomik sonuçlara ulaştıran bir süreçtir. Değişim yönetiminde temel olan; olağan hedef, beklentileri gözden geçirmek geleceğe yönelik yeni hedefler oluşturmayı gerektirir. Değişen dünya ve rekabet koşullarında örgütlerin değişmeden ayakta durabilmesi imkansızdır. Kurumlar içsel veya dışsal sebeplerle dinamiklerini değiştirmeye ihtiyaç duyarlar. Değişim yönetiminin başarıyla uygulaması işletmelerin gelecekte hayatta kalarak başarıyla varlıklarını sürdürmelerinde temel bir öneme sahiptir. Değişim yönetimiyle ilgili literatürde birçok model vardır. Kurumlar için önemli olan kendi ihtiyacına ve örgüt yapısına uygun modeli seçip bu değişim yönetimi modelini uygulamaktır. Değişim yönetimi örgüt çalışanları tarafından benimsendiği ve değişim örgüt kültürü üzerinde belirginleştiğinde değişim başarıyla gerçekleşmiş olacaktır.

İnovasyon Türkçe açılımı olarak yenileşim, yenilik, yenilikçilik gibi kavramlar kullanılmaya çalışsada bu kavramlar inovasyonu anlamlandırmada yetersiz kalmaktadır. İnovasyon fikrin pazarlanabilir, ekonomik ve toplumsal değere dönüştürülmesi sürecidir. İnovasyon konusunu ilk ele alan ve inovasyonun ekonomiye, girişimciliğe yaptığı katkıları açıklayan iktisatçı Joseph Alois Schumpeter' dir. İnovasyona odaklanan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek, pazarda lider konuma gelmek ve karlarını artırabilmek temel amaçlarıdır. Bilgi toplumu ve bilgi ekonomisine geçiş sürecinde işletmeler klasik üretim faktörlerinin yerine çağdaş teorileri kullanmaya başlamışlardır. Rekabet avantajını korumak isteyen işletmeler bilgi birikimlerini ve tabanlarını genişletmeye çalışmaktadırlar. Çağdaş teorileri kullanmadan önce işletmeler yalnızca maliyetlere odaklanıyorlardı. Günümüzde ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi gibi sıralanacak birçok faktörün sektörün rekabet koşullarına uyum sağlamada ve üstünlük kurmada maliyet kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebepler işletmeleri inovasyon yapmaya mecbur bırakmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, banka yöneticilerinin sosyal sermayeleri, bankalardaki değişim yönetimi süreci ve inovasyon performansı ilişkilerini analiz etmektir. Bugüne kadar literatürde benzer çalışmaların sınırlı bir sayıda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışma bu anlamda önemli bir boşluğun doldurulmasına katkıda bulunabilecektir. Çalışmanın birinci bölümünde sosyal sermaye kavramının gelişimi ve etkileri incelenmiştir. İkinci bölümde, değişim yönetimi süreci ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise inovasyon performansı konusu incelenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, literatür özetine yer verildikten sonra araştırmanın yöntemine, sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı ilişkilerinin belirlenmesine yönelik bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünü oluşturan beşinci bölümde ise araştırmayla birlikte elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ETKİLERİ

1.1. Sosyal Sermaye Kavramı

Sosyal sermaye kavramı bir terim olarak yeni olsa da, bir düşünce olarak sosyal bilimler literatüründe uzun bir tarihsel geçmişi vardır (Tüylüoğlu, 2006: 21). Son yıllarda daha çok irdelenen bir konu olan sosyal sermaye; sosyallik ve sermaye kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan; tanımlanma, kavramlaştırma konularında tartışma yaşanmış bir kavramdır (Kahraman, 2016: 10). Sosyal sermaye kavramı, ülkelerin gelişme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü birçok ülkenin gelişmişliğini, ya da gelişmekte oluşunu sadece fiziki sermaye zenginliği veya fakirliği ile açıklayabilmek olası değildir. Bu sebeple özellikle gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkelerle olan aralarındaki ekonomik kalkınma farkını kapatabilmeleri için sosyal sermaye seviyelerini yükseltmeleri oldukça önemli olup zorunluluk haline gelmiştir (Karagül ve Masca, 2005: 37). Sosyal sermaye kavramı sosyal bilimlerde kuram olarak henüz açıklanmamışken diğer sermaye türleri maddi, finans, fiziksel, mali ve benzeri (vb.) şekildeki ekonomik terimlerle düşünülmektedir. Faydası ölçülebilirdi, değeri artırılabilirdi ancak sosyal bağların, ilişkilerin ve ağların da ekonomik katkıları olabileceği fikri üzerinde durulmaya başlandığında, yalnızca ekonomik verileri ölçerek çözüme gidilmemesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu sebeple ekonomi bilimi ve diğer sosyal bilimciler arasında birçok tartışma yaşanmaktadır. Bu tartışmalar sosyal sermaye kavramının birçok sosyal bilimciye göre farklı tanımının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda genel bir tanıma bakmadan önce, çeşitli görüşlere bakmak fayda sağlayacaktır (Kösemen, 2010: 11, 12).

Sosyal sermaye kavramını terim olarak ilk kullanan kişi Lyda Judson Hanifan olup 1916 yılında kaleme aldığı 'The Rural School Community Center' (Köy Okulu Toplum Merkezi) isimli çalışmasında kullanmıştır (S. Yavuz, 2012: 18). Hanifan, sosyal sermaye kavramını, taşınmazlar, özel mülkiyet veya para haricinde bireylerin gündelik yaşamları içinde birbirleriyle geliştirdikleri iyi niyet, arkadaşlık, münasebet şeklindeki sosyal ilişkileri açıklamak için kullanmıştır (Hanifan, 1916). Bu durumda açıklığa kavuşturduğu sosyal sermaye kavramı bireyler arasında soyut bir kavramdır ancak günlük yaşamın dinamikleri arasında bulunan bu ilişkileri ifade etmektedir (Turgut, 2013: 7). Bourdieu, kavrama farklı bir bakış açısı getirmiştir ve sosyal sermayeyi, 'karşılıklı arkadaşlık kurmak üzere, tanımaya

bağlı olarak az ya da çok kurumsallaşmış, uzun vadeli iletişim ağını barındırması nedeniyle, bir bireyin veya bir grubun payına düşen kaynakların toplamı' şeklinde ifade etmiştir (Polat ve Polat, Aktaş, 2015: 768). Bourdieu'ya göre sosyal sermaye ekonomik olmayan sermaye türlerinden olup kişilerde artan saygınlığın sosyal bağlantılarını genişletmesiyle yapılan bir yatırım stratejisidir (Richardson, 1986). Putnam sosyal sermaye kavramını, 'güven ve sosyal ağlar geliştiği müddetçe, bireyler, şirketler, komşuluklar ve hatta bütün millet başarılı olacak ve kalkınacaktır' şeklinde açıklarken toplumların refahı için gerekli olan bir unsur olarak görmektedir (Putnam, 1995). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütüne (OECD) göre; sosyal sermaye "Ağlar ve gruplar içinde ya da gruplar arasında işbirliğini kolaylaştıran normlar, değerler ve anlayışlardır." (Lın, 2001). OECD'nin sosyal sermaye için yaptığı katkılar; kavramı; antropolojik, sosyolojik, siyaset bilimi ve ekonomi bilimi için ele almakta ve kavramın teorik alt yapısının kurulmasında önemli rol oynamaktadır (Tüysüz, 2011: 17). Uluslararası karşılaştırılabilir göstergeler oluşturmakta ve bu göstergeler doğrultusunda politika analizleri yapmaktadır. Sosyal sermayenin ölçülerini ve araçlarını olduğundan daha iyi duruma getirmek ve geliştirmek üzere birçok ülkede çalışmaların yürütülmesine ihtiyaç vardır. Ancak OECD için, bu çalışmalar doğrultusunda uluslararası bir kaynak ortaya koyması mümkün hale gelecektir (Özcan, 2011: 26).

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) tanımına bakacak olursak; "Sosyal sermaye kavramı, sosyal bir değer olan toplumsal güven seviyesi ve ekonomik bir kavram olan sermaye kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan ve daha çok ekonomik değer ifade eden yeni bir kavramdır" şeklinde ifade etmektedir. KOSGEB tanımıyla maddi olsun olmasın her sermaye çeşidinin fayda akışı sağlayacağını ifade etmektedir (KOSGEB, 2005: 35).

Sosyal sermaye 'ilişkiler önemlidir' fikrinden ortaya çıkmıştır ve insanlar arasındaki ilişkileri hedef alıp bu ilişkileri güvene dayanarak geliştiren bir kavram olarak incelenmektedir (Mısırdalı, 2006: 58; Field, 2008). Sosyal sermaye kavramının en genel tanımı; insanlar arasındaki bağlantıları ve ilişkileri, insan ağlarını ve gruplarını birbirine bağlayan, karşılıklı güven ve anlayış çerçevesinde ortak değerlerin ve davranışların oluşturduğu bir bütündür (Cohen ve Prusak, 1998/2001: 20).

Sosyal sermaye genellikle 'yapısal' ve 'ilişkisel' olmak üzere iki farklı şekilde ele alınır. Yapısal sosyal sermaye, kişiler veya birimlerin arasındaki ilişki yapılarını incelemektedir. Kişinin etkileşimde bulunduğu insanların sayısı ve arasındaki

bağlantılarla ilgilenmektedir (Karabey, 2009: 4, 5; Şan ve R. Şimşek, 2011: 98). Yapısal sosyal sermayenin kurduğu bağlantılar, kişilerin gerekli bilgilere ve uzmanlık düzeyindeki ilgili kişilere ulaşmaları için olanaklar sunacaktır (Gerni, 2013: 102). İlişkisel sosyal sermaye ise insanların davranışlarını şekillendiren bir kısım ilişkilere odaklanır ve bu ilişkilerin derinliğini yansıtır, bireyin çevresindeki kişilerle kurduğu ilişkileri saygı, güven, duygusal destek vb. nitelikler açısından değerlendirir. İlişkisel sosyal sermayenin etkin kullanılması neticesinde fırsat tanımlama olumlu etkilenir (Karabey, 2009: 5). İlişkisel sosyal sermayenin bir başka sonucu ise örtük bilginin hafızalarda, becerilerde ve tecrübelerde yer alması ve bu bilgilerin aktarılması için uzun süreli bir etkileşimle güven ve bağlılığa dayalı olarak sağlanabilmesi şeklindedir (Gerni, 2013: 103).

Dünya Bankası'nın Sosyal Sermaye Girişimi Çalışmaları; 1998'de Dünya Bankası Sosyal Kalkınma Bölümü Tarafından başlatılmıştır (Özcan, 2011: 26). Dünya bankasına göre sosyal sermaye; bir toplumdaki sosyal etkileşimlerin niteliğini ve niceliğini kanıtlayan normlar, ilişkiler ve kurumlardır (Kahraman, 2016: 15). Ancak sadece toplumu kuran kurumların toplamı değildir; daha çok onları besleyen bir yapıştırıcı olup yoksullukla mücadele de üretilen stratejilerde sosyal sermayeye ihtiyaç duyulacaktır (Uğuz, Eşki vd., 2011: 9). Sosyal sermayenin önemini, insanların sosyal ağlara dâhil olarak; refah düzeylerini arttırabilme ve yoksulluk düzeylerini düşürebilme yetileri şeklinde açıklamaktadır. Bu tür sosyal ağların, fiziki sermaye ve insan sermayesi ile benzer şekilde faydalar sağlayacağı ağların söz konusu olmaması halinde ise, Dünya Bankası uzmanları yoksulluktan kaçış olasılıklarının azalacağını yani refaha ulaşmanın zorlaşacağını altını çizmektedir (Özcan, 2011: 97).

Sosyal sermaye kavramını en modern şekliyle özetlemek istersek; insanların, işletmelerin, toplulukların hayatta kalmak için gerekli olan güven, işbirliği ve kolektif eylemlerinin geliştirilmesi aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacaktır. İnsanlar, toplumsal bir algıya sahip olduklarında ise; sosyal sermayelerini etkili bir şekilde kullanabilir ve harekete geçirebilirler (Gürsoy, 2013: 20). Sosyal sermaye kavramını çeşitli kurum ve düşünürlerin görüşlerini ele alarak inceledik. Farklı noktalara değinmiş olsalar da pek çok yazar sosyal sermaye kavramının ekonomik ve sosyal tarafının olduğu konusunda hem fikirlidir.

1.1.1. Sosyal Sermayenin Özellikleri

Sosyal sermaye toplumsal anlamda da üretkenlik ve yarar sağladığından öncelikle toplumsal seviyede ele almak gerekmektedir. Toplumsal seviyede ele alınıp incelendiğinde, sosyal sermaye bazı ülke veya bölgelerin kaynaklarının yetersiz olduğu halde daha çok gelişmesinin, buna karşın bazılarının ise kaynaklarının çok olmasına karşın gelişmemesinin ve geri kalmasının nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır (Tülüce Halıcı, 2013: 109).

Sosyal sermayenin farklı tanımlamaları ve ortaya çıkış biçimleri bulunmaktadır. Bu tanımlarda ortak iki başlıca özellik bulunduğu gözlemlenmektedir. Bunların ilki, sosyal sermayenin ayrı ayrı her biçimi, sosyal yapının farklı bir yönünü oluşturmaktadır. Kişiler arasındaki etkileşim ve iletişim sonucunda sosyal yapısal bir kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal sermaye tanımlamalarının ikinci özelliği de, sosyal sermaye biçimleri, sosyal yapı içinde bulunan bireylerin davranışlarını kolaylaştırmakta ve işbirliğiyle ortak amaçlara ulaşabilmesidir. Bu özelliğiyle sosyal sermaye, başarılması imkansız gibi görünen, ulaşılması mümkün olmayan amaçlara erişmekte ve başarılmasında olanak sağlamaktadır (Kapu, 2008: 273; Şan ve Akyiğit, 2015: 126).

Woolcock, Putnam ve Fukuyama gibi, Castle da sosyal sermayenin olmazsa olmaz unsuru olarak güveni işaret etmektedirler. Woolcock'a göre; karşılıklılık beklentisi (dayanışma) ve bilgi değiş tokuşu sosyal sermayenin diğer önemli özelliklerindedir. (Kösemen, 2010: 17) Woolcock 'ne bildiğin değil, kimi bildiğin önemlidir' sözüyle kişiler için sosyal ağlar kurmanın önemine değinmiştir (Yağmur, 2017: 118).

Sosyal sermaye, diğer sermaye çeşitlerinden farklı olarak kişiler veya gruplarla ilgilenmemekte, kişilerin, grupların birbirleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Kimsenin sosyal sermaye üzerinde tek başına sahip olma hakkı yoktur. Sosyal sermaye kullanımda bilgi akışı, güç, dayanışma gibi soyut değerlere sahip olmasına karşın, somut bir nesne gibi kolaylıkla alınıp satılacak bir şey de değildir (Kangal, 2013: 53; Saygın, 2016: 58).

Sosyal sermayenin genellikle üzerinde durulan diğer özelliği ise, sosyal sermayeden yararlananların özel mülkiyetinde bir sermaye olmaması, kamu malı niteliği taşımasıdır (Tülüce Halıcı, 2013: 111). Sosyal faaliyetlerin yürütülmesi için sosyal sermaye sağlanması bir gerekliliktir. Sosyal ortamlar arasında transfer edilen yapıda olan sosyal sermaye bağlar, normlar ve güven içinde oluşmaktadır (Tüylüoğlu, 2006: 27).

Sosyal sermaye ast üst ilişkilerinde sağlıklı ilişkiler kurulması, kişilerin ve işletmenin verimliliğini artıracaktır. Sosyal sermaye çalışanlar için gerekli olan beşeri sermayelerini tamamlamaktadır. Bu sebeple kariyer başarısını ve makam tazminatını etkilemektedir (Seçer, 2009: 106; Akyazı, 2014: 12).

Sosyal sermaye, iş arayanların iş bulma süreçlerini hızlandıracağı ve buldukları işin kalitesini arttırması sayesinde iş doyumunu sağlayacaktır (Seçer, 2009: 114-124). İşletmeler için zengin bir personel havuzu yaratır, bir örgüt içerisinde birimler arası kaynak alışverişi ve ürün yeniliği faaliyetlerini, kolektif (ortak) eylemlerin yönetimini, entelektüel sermaye oluşturulmasını ve işlevler arası takım etkinliğini kolaylaştırır (Akyazı, 2014: 12; Ağcasulu, 2017: 117).

Sosyal sermaye personel değişimi ve örgütsel dağılma oranını azaltır; girişimcilik ruhunun gelişmesine, yeni iş kurmaya, üretim ve ticarete rekabet gücünün gelişmesine olanak sağlar. Sosyal sermaye müşteri ilişkilerini, tedarikçi ilişkilerini, bölgesel üretim ağlarını ve örgütler arası öğrenmeyi güçlendirir (Akyazı, 2014: 12; Yiyit, 2017: 1505).

Sosyal sermayenin odak noktası, ölçütleri, sonuçları ve politika kapsamı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1.1. Sosyal Sermayenin Özellikleri

Odak Noktası	İlişkiler
Ölçütler	Üyelik / Katılım Güven Seviyeleri
Sonuçlar	Sosyal Entegrasyon/ dayanışma Sivil faaliyet, Üyelik / katılım Daha çok sosyal sermaye
Politika	Yurttaş olma, Kapasite oluşturma

Kaynak: Erselcan, 2009: 52

1.2. Sosyal Sermaye Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci

Sosyal sermaye kavramı son yıllarda eğitim, ekonomi, siyaset, sosyoloji gibi sosyal bilimler alanında üzerinde durulan, araştırılan ve tartışılan bir kavram olmaya başlamıştır (Şan ve R. Şimşek, 2011: 90). Sosyal sermaye kavramının zihinde ilk uyandırması gereken algı; toplumda maddi ölçütler dışında kalan her şeyi kapsamına almaktadır ve toplumsal yapının anlamlandırılmasında yarar sağlamaktadır. Sosyal sermayenin incelediği başlıca alanlar, ekonomik kalkınma, toplumsal kalkınma, aile ve gençlik sorunları, eğitim, topluluk yaşamı, çalışma hayatı ve örgütlenme, demokrasi ve yönetim, kolektif eylemler,

toplumsallık, ahlaki değerler, toplum refahı, sağlık, suç, girişimcilik, işgücü piyasası gibi sınırsız bir araştırma alanına sahiptir (Özuğurlu, 2006: 190; Yiyit, 2017: 1501).

Kavrama hayat veren Bourdieu, Coleman ve Putnam'ın araştırdıkları konular, 19. yüzyılda ortaya koyulan sosyal sermaye kavramının düşüncesiyle kılavuzluk etmektedir. Alexis de Tocqueville, Amerikan demokrasisini ve ekonomik gücünü betimlediği "Amerika'da Demokrasi" adlı kitabında sosyal sermaye kavramını bugünkü anlamıyla kullanmamıştır ancak bugünkü anlamına yakın bir öngörü içinde bu kavramdan söz etmiştir (Şan, 2006: 116; Ağcasulu, 2017: 121). Bu kitabında Tocqueville, Amerikan demokrasisi ve ekonomik gücünün temelinde resmi statü ve yükümlülük bağlarından ziyade halkın gönüllü kuruluşlar oluşturarak önemli önemsiz her türlü konuda bir araya geldiklerinden bahsetmektedir. Amerikalıların sivil ve siyasal amaçlarla kolayca bir araya gelebilmelerinin, Amerikan demokrasisini ayakta tutan etken olduğunu ve toplumu sosyal bir yapıştırıcı gibi bağladığını ifade etmektedir (Şan, 2006: 116; Şan ve R. Şimşek, 2011: 91).

Bu kavramın ilk kez özellikle sosyoloji alanındaki çalışmalarda ekonomik ve sosyal sorunları aydınlatmak için kullanıldığı görülmektedir. Sosyolog olan Max Weber 1904 yılında, "Protestanlık Mezhebi ve Kapitalizmin Ruhu" adlı makalesinde direkt olmasa da dolaylı olarak sosyal sermaye fikrinden bahsettiği görülmektedir (Keskin, 2008: 8). Kitabında bilgi ve güvenin sosyal ağlarda döngü oluşturması sonucunda girişimciliği şekillendirdiği ve ekonomik gelişmeyi kolaylaştıran bir araç olduğundan bahsetmektedir (Şan ve R. Şimşek, 2011: 93).

Sosyal sermaye kavramını derin incelemelerle etkileyen bir diğer değerli araştırmacı; Karl Marx'dır. Sermaye kavramını boyutlandıran ve genişleten Marx, sermaye üretimini ve el değişimi kavramlarını teorileştirmiştir. Marx araştırmalarında esas olarak üretim araçları ve güç dengesizlikleri konularının üzerine durmuş olsa da sosyal sermaye kavramı ile ilişkili olan sermayenin değiş-tokuşunda bir toplumun politik yapısında, sosyolojik olarak meydana gelen değişimlerle ilgili olduğu görülmektedir (S. Yavuz, 2012: 19). Ünlü sosyolog Lyda Judson Hanifan'ın 1916'da yazmış olduğu Batı Virginia'daki okul sisteminin değerlendirildiği makale de sosyal sermaye konusunda çalışma yapan bilim insanları için temel kaynak niteliğinde olduğu bilinmektedir (Keskin, 2008: 8; Yağmur, 2017: 113). Hanifan, sosyal sermayeyi yerel okul katkısı kapsamında incelemekte ve bu performansın iş birliğiyle zenginleşebileceğini ileri sürmektedir (Hanifan, 1916: 130):

“...İnsanların günlük yaşamlarındaki çoğunlukla rastlanılan dokunulur özler: Bir sosyal birliği oluşturan bireyler ve aileler arasındaki iyi niyet, arkadaşlık, sempati ve sosyal münasebetlerdir... Eğer bir birey komşuları ile ve onlar da diğer komşuları ile işbirliği içerisine girerseler, sosyal sermayenin birikimi söz konusu olacaktır. Bunlar bireyin sosyal ihtiyaçlarını tatmin edebilir ve tüm toplumun yaşam standartlarında önemli iyileşmeler için yeterli bir sosyal imkân sağlayabilir.”

Hanifan’ın araştırmasından sonra 1950’lere kadar kavram sosyal bilim araştırmalarında bir süre yer almamış olsa da kavram 1956 yılında Kanadalı sosyologlar Seeley, Sim ve Loosely yeniden kullanılmıştır. Seeley, Sim ve Loosely’nin kentsel toplum kültürünü araştırdıkları “Crestwood Heights: A Study of the Culture of Suburban Life” adlı çalışmalarında eyalet başkanlarının yükselmesinde sosyal sermayenin etkisini ifade etmektedirler (Keskin, 2008: 8; Şan ve R. Şimşek, 2011: 93). Edward Banfield 1958 yılında, “The Moral Basis of a Backward Society” isimli kitabında Güney İtalya’nın toplumsal geri kalmışlık ve fakirliğin sebeplerini açıkladığı çalışmasında yeniden sosyal sermaye kavramını gündeme getirmiştir fakat çalışması ekonomik çevrelerde ilgi uyandırmamıştır (Tüysüz, 2011: 9; Tarhan, 2017). Banfield’den sonra kavram Homans tarafından 1961 yılında sosyal etkileşim teorisi ile alakalı bir araştırmada kullanılmıştır. 1960’larda kent uzmanı Jane Jacobs modern metropollerde komşuluğu vurgularken politik sorunların çözümü kavuşturulmasıyla ilgili toplumsal bir araştırmada sosyal sermaye kavramını tesadüfi olarak kullanmıştır, 1970’lerde ekonomist Glenn Loury esaretin sosyal mirasını incelerken gelir dağılımı çalışmasında kullanmıştır (D. Çalışkan, 2010: 10; Kösemen, 2010: 9).

Sosyal sermaye kavramını 1960’larda kullanmaya başlayan Fransız sosyolog Pierre Bourdieu 1980’lerde kavramı tam olarak ifade edebilmiştir (Keskin, 2008: 9). Alman ekonomist Ekkehart Schlicht sosyal ağlarda saklı kalmış olan sosyal ve ekonomik kaynakları incelerken sosyal sermaye kavramına değinmiştir, 1980’lerin sonunda da James S. Coleman, eğitimin sosyal boyutunu öne çıkarmakta ve dezavantajlı bireyler için sosyal sermayenin kaynak oluşturduğuna değinmektedir (Kösemen, 2010: 9; Şan ve R. Şimşek, 2011: 96).

Pierre Bourdieu 1986 yılında yazdığı “The Forms of Capital” adlı çalışmasında, sosyal sermayenin toplumu üst seviyeye taşıyan önemli bir araç olduğunu açıklamaktadır. Bourdieu sosyal sermaye kavramını; toplum içerisinde maddi olmayan sermaye biçimlerinin

olduğunu ve sermayenin sadece maddi kaynakların birikimiyle ilişkili olmadığı şeklinde tanımlamaktadır (Devamoğlu, 2008: 8).

Sosyal sermayeye ilişkin literatürdeki birçok çalışma Bourdieu' nün yaklaşımından etkilenmektedir. Sermaye kavramını toplumsal dünyayı anlamlandırmada kullanılabilecek en önemli göstergelerden birisi olarak ele alan Bourdieu' ya göre, sermaye kavramını anlamaksızın toplumsal yapıyı özümsemek ve anlamak olası görünmemektedir. Toplumsal yapıyı anlamak için de sermayenin sadece ekonomik piyasa tarafından genel kabul gören biçimlerini anlamak yeterli değildir, sermayenin bütün biçimleriyle anlaşılması gerekmektedir (S. Yavuz, 2012: 21).

Bourdieu sermaye türlerini üç kısımda incelemiştir. Bunları; ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermaye olarak gruplandırmıştır ve bu gruplandırmayı sınıf farklılıkları çerçevesinde değerlendirmektedir (Özcan, 2011: 14). Bunlardan ekonomik sermaye; ekonomik gücün seviyesini gösteren, ilk elden paraya dönüştürülebilen ve mülkiyet hakları formunda kendisini gösteren sermaye biçimi olup kısaca birikmiş emektir. Ekonomik sermaye çocukların eğitime erişimindeki eşitsizlikleri açıklamakta yetersiz kaldığından kültürel sermaye ve sosyal sermaye ortaya çıkmıştır. Bireyin; çevresi, başarıları, kültürel değerleri kültürel sermayesini oluşturmaktadır ve aynı zamanda bunlar soyut başarılardır ancak bu başarılar soyutken diploma, belge, sertifikalarla somutlaştırılabilir. Somutlaşan kültürel sermaye belli koşullar sağlandığı takdirde ekonomik sermayeye dönüştürülebilen sermaye biçimi haline gelecektir. Sosyal sermaye kavramı ise, sosyal sorumluluklar, ilişkiler ve yükümlülüklerden meydana gelen, belirli koşullar sağlandığında ekonomik sermayeye dönüştürülebilen, kendisini çok yönlü soyluluk unvanlarıyla belli eden, bireylerin harekete geçirebilecekleri sosyal ağların miktarını ifade eden sermaye biçimidir. Bourdieu'ya göre 'sosyal sermaye kişinin her ne kadar iyi bir unvanla kurumsallaştırılabilirse de bu hali maddi gücü yerinde olmakla ilgili bir şey değildir, önemli olan ilişkiler ve bu ilişkilerin bireyin ilişkisindeki kalitenin o kişinin yaşam standartlarını ne derece yükselttiğidir' şeklinde ifade etmektedir (Altay, 2007; 345; S. Yavuz, 2012: 21, 22; Saygın, 2016: 17).

Robert D. Putnam sosyal sermayenin klasikleri arasında yeni yeni yerini almaya başlamıştır. Sosyal sermaye üzerine yazdığı 2000 yılında "Bowling Alone" adlı kitabından sonra sosyal sermaye savunucuları arasında görülmeye başlanmıştır. Bu kitapta, 1995 yılında yazdığı "Bowling Alone: America's Declining Social Capital" çalışmasında daha

önce tanımlamış olduğu sosyal sermaye kavramını yeniden tanımlamıştır. Putnam'a göre sosyal sermaye; bireyler arasındaki sosyal iletişim ağları ve bu ağlardan doğan, karşılıklılık ve güvenilirlik normları benzer bağlantılara işaret etmektedir. Güven ve sosyal iletişim ağlarının kalktığı noktalarda bireyler, komşuluklar, firmalar ve hatta uluslar zenginleşmektedirler dolayısıyla bireysel ya da toplumsal refah ile yakından ilişkilidir (Kösemen, 2010: 24, 25; Öztöpcü, 2018). Putnam'a göre, sosyal sermaye kavramı, fiziksel sermaye ve beşeri sermayeyle bireysel verimliliği artırması, eğitimi temsil etmesi ve ekonomik başarıyı etkilemesi sebebiyle benzer kavramlardır. Sosyal sermaye, fiziksel ve beşeri sermaye birikimini artırması ve yatırımlarını genişletmesi sosyal gelişmeye katkı sağlamaktadır. Bir toplumda ekonomik kriz ve sorunlar beşeri sermaye ve sosyal sermayedeki yıpranmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sosyal sermaye stoğunun depolandığı ve sosyal sermayeyle donatılmış bir toplumda işbirliği yürütmek daha kolay olması neticesinde ise başarıyla sonuçlanması beklenmektedir (Karagül ve Masca, 2005; D. Çalışkan, 2010: 12).

Amerikan sosyologlardan James Coleman ise eğitim üzerine yaptığı çalışmalarıyla göze çarpmaktadır. Bu çalışmalarında özellikle gençlerin okuldan ayrılma problemlerini incelemiştir (K. Yüksel, 2015: 8). Sosyal sermaye seviyesi, okulu etki eden bütün sosyal çevrelerde yüksek olmasıyla beraber bilhassa okullarda çalışmakta olanlar arasında nitelikli bir seviyede olması, eğitimsel hedef ve amaçlara ulaşmada ve okulla alakadar tarafların aynı hedef ve vizyon çerçevesinde birleşmelerine katkısı olacaktır (Ekinci, 2010: 49). Okuldan ayrılma nedenlerini araştırırken finansal sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermayeye göre üçlü bir ayırım yapılmıştır. Finansal sermaye çocuğun eğitimi için yapılan harcamaları, beşeri sermaye aile fertlerinin eğitim düzeyi üzerindeki etkisini, sosyal sermaye ise ailenin ve çevrenin bunlar arasındaki entegrasyonu ve bağlantısını göstermektedir (K. Yüksel, 2015: 8).

Coleman, sosyal sermayenin yalnızca zengin ve güçlü bireylere fayda sağlamadığı, bunun haricinde yoksullara ve köşede kalmış topluluklara da önemli faydalar sunduğunu belirtmektedir (İ. H. Aydın, 2015: 36).

Coleman her ne kadar sosyal sınıfla ilişkilendirmese de “kapalı bir ilişki ağının sosyal sermaye için bir avantaj olduğunu, çünkü bu kapalı yapının güven, norm gibi unsurları kuvvetlendirdiğini” belirtmektedir (Kardeş, 2015: 11).

Coleman sosyal sermayeyi, sadece onu gerçekleştiren bireylerin emekleriyle değil, aynı zamanda sosyal yapının bütün parçaları tarafından yararlanabilecek bir kamusal mal olarak görmektedir (Şavkar, 2011: 49). Coleman'a göre sosyal sermaye kamusal mal olduğu için, sadece onu gerçekleştirmek üzere çaba sarf edenler ve yaratanlar değil, yapının bütün parçaları ondan yararlanmaktadır (Keskin, 2008: 11). Coleman, sosyal sermaye kavramını oluşturmak için rasyonel tercihler kuramını kullanmaktadır. Rasyonel tercihler kuramı, her bireyin bazı kaynaklar ve söz konusu kaynaklardaki çıkarlar üzerindeki kontrolüyle ilişkilendiriliyorsa, sosyal sermaye de bireylerin bu kaynaklara sosyal bağlantılar yoluyla ulaşabilme şeklidir. Başka bir ifadeyle aktörlerin, çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelik kaynaklarının değeri sosyal sermaye ile ifade edilmektedir (Kösemen, 2010: 28). Coleman, bireyler arasındaki ilişkilerde gizliden yürütülen yükümlülükler, beklentilere, bilgi kanallarına, belli davranışları cesaretlendiren ya da sınırlayan normlara ve yaptırımlara gönderme yapmaktadır. Bu bağlamda, Coleman'a göre sosyal sermaye şu üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bunlar;

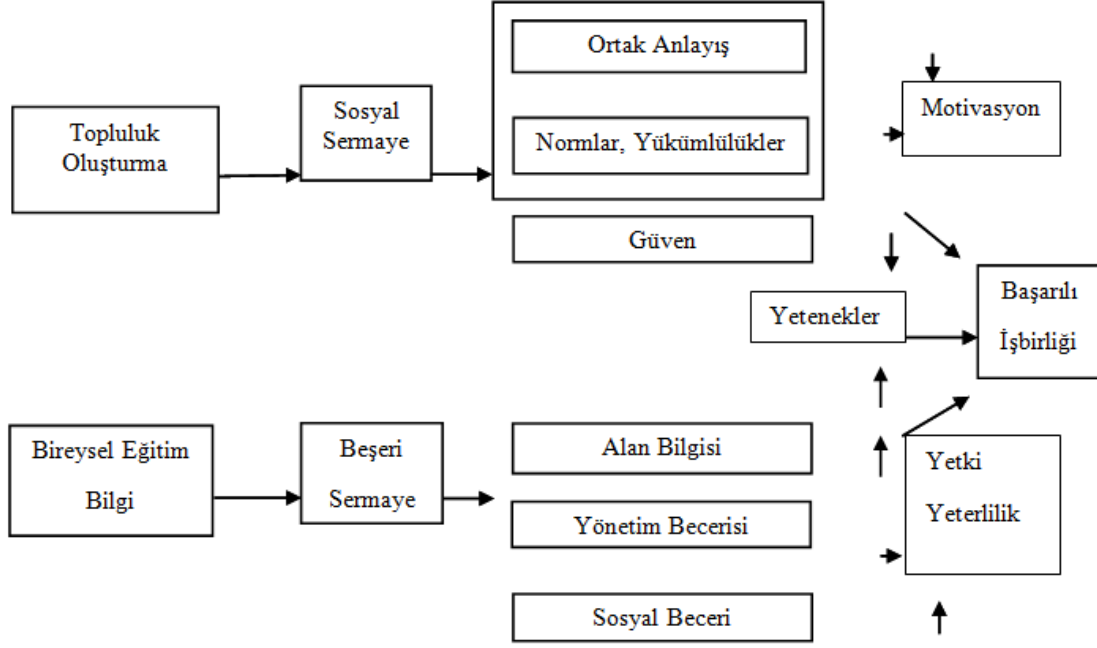
(i) Yükümlülükler, beklentiler ve yapıların güvenilirliğinde,

(ii) Eylemlerin temelini oluşturmak için sosyal yapı içinde akan bilgi kanallarında,

(iii) Belirsizlikleri minimize eden ve bireylerin kamu yararına gözeterek faaliyet göstermelerini sağlamak düşüncesiyle düzenleyici araçlar olarak hizmet eden normlar ve etkili yaptırımlarda ortaya çıkmaktadır (S. Yavuz, 2012: 24).

Coleman'a göre sosyal sermayenin gelişmesi, diğer sermaye türlerinin kullanımını ve gelişimini belirler. Yani diğer sermaye türlerini kullanabilmek ve geliştirebilmek için sosyal sermaye seviyesinin yeterince geliştirilmesi gerekmektedir. Diğer sosyal bilimcilerden farklı olarak, yalnızca ayrıcalıklı bireylerin değil, yoksul ya da bazı yönleriyle mahrum bırakılmış bireylerin de işbirliği ile faydalarını artırdığını savunmasıdır. Bu görüş sosyal sermayeyi özel mal değil, bir kamu malı olarak nitelendirmesini açıklamaktadır (Kösemen, 2010: 28).

Sosyal sermaye ve beşeri sermayenin oluşturduğu birikimle Riemer ve Klein' e göre başarı elde edebileceğini açıklamış ve şekil oluşturmuştur. Aşağıda Riemer ve Klein'in şeklini inceleyeceğiz.



Kaynak: Demir, 2010: 11.

Şekil 1.1. Başarılı İşbirliği İçin Sosyal Sermaye ve Beşeri Sermaye

1.3. Sosyal Sermayenin Unsurları

Genel olarak tek boyutlu bir kavram olarak görülmekle birlikte, sosyal sermayenin çok boyutlu bir kavram olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir (Carolis ve Saporito, 2006: 43). Bu boyutların her biri, kavramın anlamına katkıda bulunmakla birlikte, bu boyutlardan hiçbirinin kavramı tam olarak ortaya koymak için yeterli olamamaktadır. Sosyal sermayenin bu özelliği, kavramın tanımı üzerinde de zorlaştırıcı bir etkiye sahip olduğundan sosyal sermayenin boyutlarının ne olduğunun ortaya koyulması zorunluluğu meydana gelmektedir (Eşki, 2009: 35).

Sosyal sermayenin nitelikli unsurları arasında, yüksek seviyede güven, sağlam kişisel ağlar, yaşayan topluluklar, ortak anlayışla paydaş bir girişime eşit katılım duygusu yani bireyleri bir arada tutan gruplandırıcı her şey bulunmaktadır (Mısırdalı, 2006: 72). Bu türden bağlılık; toplumsal dayanışma ve işbirliğini kolaylaştırmakta, sadakati, bilgiye ve yeteneğe hızlı erişimi, toplumun ekonomik üretkenliğini arttırmakta ve toplumsal yapıyı, düzenli örgütsel davranışı destekleyerek sağlıklı işler duruma getirmektedir (Şan ve R. Şimşek, 2011: 102). Sosyal sermaye unsurlarının çoğu, sosyal sermayenin sebebi olduğu gibi sonucudur. Aynı zamanda hem temel koşulları, hem varlığının göstergelerini ve sağladığı temel yararları oluşturmaktadır. Örnek olarak; güven unsuru verilebilir. Sosyal sermayenin gelişebilmesi belirli bir güven temeline bağlı olmaktadır. Ayrıca bireylerin

birlikte çalışması ve güvene dayalı bağlantılar oluşturmaları güveni artırma eğilimi göstermesine sebep olmaktadır (Mısırdalı, 2006: 72).

Sosyal sermayenin boyutlarından güven, normlar ve ağlar, sosyal sermaye tanımlarında genellikle yer alan anahtar kavramlar olmakla birlikte sosyal sermaye ölçümlerinde de sıklıkla kullanılan ölçütler olduklarından dolayı aşağıda alt başlıklar halinde bu üç boyut incelenecektir (Eşki, 2009: 37).

1.3.1. Normlar

Normlar sosyal sermayeyi oluşturan bir unsur olmasının yanında kültürün önemli bir parçasını oluşturmakta ve toplumun sürekliliğini sağlamaktadır (Tüysüz, 2011: 22). Normlar, toplumun sahip olduğu davranış kalıplarını, yazılı olan/ olmayan kurallar sistemini ifade etmekte ve bireyler bu sisteme uygun davranmadığı durumlarda yaptırımlarla karşılaşmaktadır (Yiyit, 2017: 1503, 1504). Her kültürde toplumsal düzeni oluşturan, bireylere yön gösteren, doğruyu ve yanlışını belirleyen kurallar, standartlar, fikirler, örf, adet, gelenek, din ve hukuk kuralları bulunmaktadır. Bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, sosyal bütünleşmeyi sağlayan somutlaştırılmış kuralların bütününe norm denilmektedir (Mısırdalı, 2006: 99, 100)

Toplumdaki bireyler arasında kurulan ahlaki yargı ve standartları belirleyen normlar, toplumda denetim mekanizması oluşturmakta ve kişileri ahlaki eylemlere sevk etmek suretiyle toplumsal süzeni sağlamakta etkili yaptırımlardır (Carroll, 1997: 46; Ağcasulu, 2017: 119). Bu etkili yaptırımlar, sosyal sermaye literatüründe ayrı bir öneme sahip olsa da bazı grup üyeleri için kısıtlayıcı görülmektedir. Literatürde normlara ilişkilendirilen bu önemin arkasında normların sosyal sermayeyi üreten unsurlardan biri olarak görülmesi düşüncesi vardır (Eşki, 2009: 37).

Coleman, toplumda normları gerçekleştiren herhangi bir bireyin gerçekleştirdiği eylemi denetleme yetkisinin toplumda ki diğer bireylerde olduğunu ifade etmektedir. Çünkü gerçekleştirilen her eylem olumlu veya olumsuz sonuçlar, dışsallıklar doğuracaktır. Normlar; feyz alma, sosyalleşme ve yaptırımlar aracılığıyla sağlanır ve her bireyin davranışı toplum içinde bu normlar aracılığıyla diğerleri tarafından değerlendirilir. Toplumsal yapı içinde geliştirilen bu normlar bireylerin davranışları üzerinde yaptırım yetisine sahiptir. Toplumsal etkileşim süresi zarfında bireylerin karşılıklı olarak birbirlerinin davranışlarını

kontrol altında tuttukları bir takım değerler kümesi biçiminde varlık göstermektedirler (Devamoğlu, 2008: 27; D. Çalışkan, 2010: 15, 16).

Portes (1998) normları sosyal sermayenin temel göstergesi olarak normları ele almakta ve sosyal sermayenin kaynaklarını bireylerin yükümlülüklerine değer verme motivasyonlarına göre farklılaştırmaktadır. Bireyin ilk motivasyonunu Portes, “tamamlayıcı” eylem olarak adlandırmış ve bunu içselleşen normlara dayandırmaktadır. Burada insanlar, belli normları içselleştirdikleri için normların gerektirdiği biçimlerde davranmakla kendilerini yükümlü hissetmektedir. Bu içselleşen normlar, çocukluk dönemindeki sosyalleşme ya da yaşamın ilerleyen dönemlerinde edinilen ortak deneyimler yoluyla kazanılmaktadır (Özcan, 2011: 55).

Normların sosyal sermayeyi üretme becerisi ve kapasitesi, bireylerin onun toplumun yararı için bireylerin kendi menfaatlerinden terk etme konusundaki öngörülerinden kaynaklanmakta, sosyal destek, statü, saygınlık ve bunlar gibi ödüllerle desteklenen normlar, insanların kamu yararını korumasını gerektirmekte ve insanlar arasındaki bağları sağlamlaştırmaktadır (Şavkar, 2011: 21).

1.3.2. Güven

Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre, güven kavramı korku, çekinme ve endişe duymadan inanma, bağlanma duygusu olarak ifade edilmektedir (Tatlı, 2013: 92). İlişkilerde güven kişinin, karşıdaki kişinin zayıflığını istismar etmeyeceğine kanaat getirmesiyle sağlanacaktır (Başak, 2010: 56). Her ne kadar Güven, sosyal sermaye literatürünün en tartışmalı boyutlarından birisi olarak karşımıza çıksa da Coleman, Putnam ve Bourdieu (kendisi açıkça belirtmemiş olsa da) güveni, sosyal sermayenin anahtar boyutlarından bir tanesi olduğu konusunda hemfikirdirler (Eşki, 2009: 39). Bazı araştırmacılar ise, güveni, sosyal sermayeyi oluşturan bir ön koşul, gösterge, sosyal sermayenin bir ürünü, ondan sağlanan yarar olduğu kadar, aynı zamanda diğer yararların elde edilmesine olanak sağlayan unsurlardan birisi olarak görmektedir (Kangal, 2013: 45). Örneğin, Fukuyama ve Uslaner'de güven birbirinden ince farkla açıklanmaktadır. Fukuyama sosyal sermayeyi, bir toplumda ve ya bir toplumun belli kesimlerinde güvenin egemen olmasından dolayı elde edilen kapasite şeklinde ifade etmektedir. Uslaner ise sosyal sermayeyi, değerler sistemini, özellikle sosyal güveni yansıtaacağı şeklinde açıklamaktadır (S. Yavuz, 2012: 40).

Sosyal sermaye bireysel düzeydeki davranıştan daha fazlasını kapsamakta olup, bireyin ilişki içinde olduğu değer bireylerle ortaklığın niteliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin kurduğu ikili ilişkilerde bireysel olarak her iki tarafa yarar sağlayacağı varsayılarak güven temeli üzerine kurulmaktadır (Ayalp Gültepeataç, 2010: 73). Dolayısıyla güven, ikili ilişkilerde de örgüt ve kurumlarda da, sosyal sermayenin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Güven seviyesinin artış gösterdiği toplumlarda, örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve bunun dolayı örgütsel yenilikler de daha başarılı olacaktır. Güvenin zayıfladığı ortamlarda ilişkileri, kurallar ve düzenlemeler şekillendirecektir (Meçik, 2010: 13).

Field, güvenin önemini insanlarla iletişim kurduğumuz her durumda ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Örneğin; kredi kartı kullanırken, evlenirken, uçağa binerken, başka birisinin çocuğuna yemek alırken, bir suçu ihbar edip etmemeyi düşünürken veya çevreyi korumanın farklı biçimleri arasında seçim yaparken güven genellikle sosyal ve ekonomik ilişkileri kolaylaştıran önemli bir unsurdur (Field, 2008: 70, 71).

Genellikle güven unsuru; genelleştirilmiş veya kişiler arası güven, yoğun güven ve kurumsal güven olarak üç ayrı türde incelenmektedir. Özellikle ekonomik büyüme ile güven arasındaki ilişkileri ele alırken, genelleştirilmiş güven kavramı dikkate alınmaktadır (Meçik, 2010: 13, 14). Bölgeler arası oluşabilecek ekonomik büyüme farklılıkları bazı grupların sosyal sermaye yönünde oluşturdukları pozitif dışsallıklarla olmaktadır (Yağmur, 2017: 120). Genelleştirilmiş güven ile bireylerin, aile fertleri dışındaki bireylerle olan ilişkilerindeki güvene dikkat çekilmektedir. Genelleştirilmiş güven; ekonomik faaliyetlerde işbirliğini kolaylaştırmakta ve işlem maliyetlerini düşürmekte rol oynamakta ve ülkenin yenilikçilik seviyesiyle, AR-GE seviyesini artırdığı görülmektedir (Meçik, 2010: 13, 14; Tüysüz, 2011: 50).

Güven unsuru hakkında yaklaşımda bulunan Arrow; güvenin faydacı bir değer ve toplumsal sistemin önemli bir akışkanı olduğunu ve dışsallık kavramı içerisinde değerlendirilebilecek bir unsur olduğunu belirtmektedir. Arrow'a göre, güven gibi değerler; bir maldır ve gerçek, pratik, ekonomik değerleri ile sistemin etkinliğini arttırmakta ve daha verimli üretimin sağlanmasını olanak vermektedir (Karadoğan, 2009: 162). Güvenin tesis edilmediği toplumlarda insan ilişkilerinde çıkarlara dayanan, belirgin gelir farkları, haksız kazançlar, yolsuzluklar, samimiyetsiz davranışlar, gereksiz kuşku yaşanacak bu gibi durumlar toplumsal yaşamda sıkıntılara sebep olacaktır (Alacahan ve Duman, 2011: 113;

Şavkar, 2011: 22). Dolayısıyla güven, toplumsal yaşama dinamizm kazandırarak sosyal ağları ayakta tutan önemli bir unsurdur (Şavkar, 2011: 22).

Güven unsurunun en önemli özelliklerinden birisi; kullanımla seviyesinde azalma olmaması, hatta kullandıkça seviyesi artış gösteren bir sosyal sermaye bileşeni olmasıdır (Meçik, 2010: 15).

1.3.3. Sosyal Ağlar

Sosyal sermayenin diğer önemli unsuru sosyal ağlardır. Sosyal ağlar, küçük çaplı arkadaşlık ağlarından, geniş çaplı iş ağlarına kadar her türü çok önemli etkilere sebep olmaktadır (Özcan, 2011: 47). Sosyal ağlar, karşılıklılık ve güven ilkesine dayalı kurulan ve iletişim seviyesinin düzeyiyle açıklanabilen bir kavramdır (Tatlı, 2013: 92).

Birçok insan gündelik yaşamlarındaki basit işlerini gerçekleştirmek istediği zaman, resmi süreçler ve kurallar yerine, tanıdıkları insanlarla irtibata geçmeyi ve onlarla çalışmayı tercih etmektedir. Başka bir deyişle, insanlar kimi zaman gayri resmi ağları, resmi ağlara tercih etmektedir. İnsanları bu şekilde davranmaya çeken sebep gündelik yaşamdaki belirsizlikleri daha hızlı çözümlene ihtiyacındandır (Özcan, 2011: 48).

Coleman'a göre, sosyal sermaye bireyler arasındaki ilişkilerinde ve bağlantılarında oluşan ortak değerlerle birlikte oluşmaktadır. Bu yüzden sosyal sermaye ağlara katılımın ortak bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Devamoğlu, 2008: 5; Eşki, 2009: 42).

Bourdieu'ye göre sosyal ağlar, sosyal sermayeyi şekillendiren önemli bir unsurdur. Çünkü sosyal ağlar, karşılıklı ilişkilerde güç, ilişkilerin sürekliliğini sağlayan ve verimliliğini artıran yapısal unsurlardır. Sosyal ağlarda dernekler, gönüllü organizasyonlar, çeşitli sivil toplum kuruluşlar benzeri kurumlarda karşılıklılık ilişkisi kurmak suretiyle hayat bulmaktadır (Şavkar, 2011: 50). Bourdieu'ye göre, sosyal sermaye kişilerin ağlar sayesinde üstünlükler sağlayabileceği için sosyal ağlara dahil olmalarını ve bu üstün durumlarını sürdürme çabalarına dayanmaktadır (Devamoğlu, 2008: 9,10).

Ekonomik kalkınma ve refahın sağlanmasında sosyal ağların önemli bir rolü bulunmaktadır. Sosyal ağlar; verimli ortam, güven ve paylaşılan değerlerin gelişmesine neden olarak, kontrol maliyetini azaltmakta ve işlemleri kolaylaştırmaktadır (Meçik, 2010: 16). Sosyal ağlar, iş aramak için harcanan zamanı, işgücüne katılma kararlarını, işten ayrılmaya yönelik kararları etkileyici bir özelliğe sahiptir. Sosyal ağları kullanarak

istihdama katılım kolaylaşmakta ve iş ararken zaman tasarrufu da sağlanmaktadır. Çalışanlarda ortak çalışmayla kişisel hedeflere ulaşılabilirliğin artacağı düşüncesi çalışanın performansını artıracaktır. Neticede, işgücü piyasasındaki zengin ağ yapısı, işgücü piyasasında gelişme sağlamaktadır (Şavkar, 2011: 65; Yiyit, 2017: 1509).

İşgücü piyasasıyla ilişkin sosyolojik araştırmalar incelendiğinde, işgücü piyasası ağlarına ilişkin üç önemli faktör göze çarpmaktadır. Bu faktörlerin en önemlisi; geniş sosyal çevre ve bağlantılar, bireylerin en kısa sürede işe girme süreçlerini hızlandırmaktadır. İkinci olarak, sosyal bağlantılar, işveren ve işçi referansları konusunda iş bilgisi akışı sağlamaktadırlar. Son olarak sosyal bağlantılar, işten çıkış oranları üzerinde de etkili olmaktadır (Şavkar, 2011: 65, 66).

1.4. Sosyal Sermayenin Türleri

Sosyal sermaye kavramı disiplinler arası bir kavramdır ve bu konuya ilişkin çalışmaların geniş bir yelpazede gerçekleştirilmiş olması, kavramının çeşitliliğini artırmıştır. Bu süreçte sosyal sermayenin doğru kavramlaştırılma çabası ve getirilen eleştiriler çeşitliliği daha da artırmaktadır. Mohan bu durumu operasyonel fırsatçılık şeklinde ifade etmişken Stone ise deneysel kargaşa olarak adlandırılmaktadır (Akın, 2012: 31). Bu başlık altında sosyal sermayeyi tür açısından bağlayıcı (bonding), köprü kuran (bridging) ve birleştirici (binding) olmak üzere üç grupta inceleyeceğiz. Putnam “Bowling Alone: The Collapses and Revival of American Community” (2000) isimli çalışmasında ilk defa sosyal sermayenin bileşenlerini bağlayıcı ve köprü kuran sosyal sermaye olmak üzere ikiye bölmek suretiyle açıklamıştır. Putnam’dan sonra Woolcook (2000) bu ikili ayrıma birleştirici sosyal sermaye kavramını da ilave etmiştir (Kangal, 2013: 39).

1.4.1. Bağlayıcı Sosyal Sermaye

Sosyal sermayenin bu türü; aile, hısım-akraba, cinsiyet, etnik köken, din, dil, mezhep ve örgüt kültürü gibi güçlü ilişkilerden, ortak bir kimlikte ve sosyal ilişkilerden ortaya çıkmaktadır (Erselcan, 2009: 70).

Bağlayıcı sosyal sermaye, bir topluluk tarafından paylaşılan ortak yarar olabilir ya da eğer bu kazanıma erişim bireylerin oluşturduğu bir topluluk tarafından kontrol ediliyorsa, bir çeşit “grup yararı” olarak ifade edilebilir. Bundan dolayı Coleman da bu bağlamda bir sosyal grubu oluşturan içsel bağlarının yoğun olmasının yani sosyal ağın içine kapanmasının

o grubun sosyal sermayesini artıracaklarını ileri sürmektedir. Ayrıca bağlayıcı sosyal sermaye bu kapalılıktan dolayı, sosyal sermayenin herkese açık olmayan bir biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Erbil, 2008: 39, 40).

Bu grupların piyasa ilişkilerinde gruptan olmayanları dışlamaları, kaynak dağılımının etkisizliği ile sonuçlanacaktır. Bununla birlikte, bu gruplar yüksek seviyede güven, işbirliği ve organizasyon oluşumuna olanak sağlayan bir yapıda olup aynı zamanda grup içi etkileşimi, ortak eylemleri ile beraber öğrenme süreçlerini kolaylaştırmaktadır (D. Çalışkan, 2010: 20). Wallis ve Crocker'ın bağlayıcı sosyal sermayeyi tanımlarken en az iki kişi arasında kurulan bağın bağlayıcı sosyal sermaye sayılabilmesi için iletişimde olan bireylerin aynı topluluğa dahil olmalarının gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar (Akın, 2012: 32). Dolayısıyla bağlayıcı tipteki sosyal sermaye yalnızca grup üyelerine isnat eden bir güvenin oluşmasını sağlamaktadır. Grubun içindekiler birbirlerine “kendi grubundan” olduğu için güven duymaktadır. Diğer taraftan gruplar kendi normları sayesinde, örneğin grup üyelerinden biri kendisine isnat edilen güveni istismar ettiğinde bu üyeyi cezalandırmak suretiyle bir ölçüde bu grup üyesini kontrol altında tutabilirler. Özellikle geleneksel toplumlarda belirginleşen güçlü akrabalık bağları, bireysel risklerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Kaya, 2011: 35).

Bağlayıcı sosyal sermayenin tipik örnekleri; etnik dayanışma örgütleri ve marjinal gruplardır. Bağlayıcı sosyal sermayenin özellikleri: Homojen elemanlardan oluşur. Elemanların bağları kuvvetlidir. Kendisini oluşturmakta olan elemanlar yine ona hizmet eder. Başka ağlarla yeni bağlar kurmak için istekli değildir. Kimliğin tamamını ele geçirmeye heveslidir. Kendi grupları dışında kalan bireyleri dışlarlar (Başkak ve Öneş, 2010). Ayrıca siyasi belirsizlik, makroekonomik istikrarsızlık ve sınırlayıcı bir kurumsal çerçeve bağlamında, problemlerin çözümünde yardımcı olmaktadır (D. Çalışkan, 2010: 20).

Bağlayıcı sosyal sermayenin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuzluklar, grup üyelerinin grup dışındaki bireylerle işbirliği ve bağ kurma eğilimlerini azaltabilmektedir. Sosyal bağlantılar bireylerin çeşitli gruplara üye olmalarına izin vermekte, yeni fikirler ve bilgiler edinmelerini sağlamaktadır. Ancak grup dışındakilerle fikir edinmek dışında ilişki kurulmasına izin vermemektedir (Kangal, 2013: 40). Bir diğer olumsuzluk ise güçlü bağlar sayesinde işe almada objektifliğin kaybedilmesiyle haksız istihdam koşullarının oluşturulmasıdır (Yağmur, 2017: 121). Oluşabilecek son olumsuzluk ise, bağlantıların çok güçlü olmasıyla örgütlü suçlardan olan; suç örgütü, uyuşturucu

çeteleri, dışlayıcı politik mekanizmalar gibi istenmeyen grupların gelişmesinde etkili olabilmektedir (Kangal, 2013: 40).

1.4.2. Birleştirici Sosyal Sermaye

Birleştirici sosyal sermaye, güce ve etkiye sahip kişiler ile bunlara sahip olmayan zayıf kişileri, bir araya gelmesini sağlayan dikey bağlantılar olarak tanımlanmaktadır. Bu sosyal sermaye türü, bireysel bağlar açısından değerlendirmek doğru olmayacaktır, makro açıdan ele alınıp değerlendirilmesi yerinde olacaktır (Erbil, 2008: 46). Birleştirici sosyal sermayeyi toplum düzeyindeki ilişkiler temelinde, kişisel ve örgütsel davranışlarının iç içe geçtiği, ‘‘zayıf’’ sosyal bağlardan kaynaklanmaktadır. Bu zayıf sosyal bağlar, her durumda bazı ortak değerlerin paylaşılması sayesinde bir arada tutulmaktadır (Erselcan, 2009: 70, 71).

Bir toplumdaki farklı kimlikleri olan, farklı grupları benimsemiş, heterojen yapıdaki insanların arasındaki bağlarda zayıf bağlardır. Gruplar arası düzeyde oluşan bu ilişkiler, genellikle birbiriyle zayıf bağlar kurmuş olan insanlar ve gruplar arasında ‘‘yatay’’ düzlemde oluşan ağlar noktasında ortaya çıkabileceği gibi, bir üretim zincirinde olduğu gibi hiyerarşik veya geçici bağlar şeklinde ‘‘dikey’’ olarak da ortaya çıkabilecektir (Kaya, 2011: 35). Burada yatay ilişkiden çok grup ve üyeler arasında kurulmuş hiyerarşik olan dikey ilişkiler önemlidir. Bu dikey bağlantılar, ast üst ilişkilerini kapsamaktadır. Örneğin; işçi-patron arasındaki dikey ilişki verilebilmektedir (K. Yüksel, 2015: 21). Birleştiren ilişkiler, duygusal destek ve davranışsal ilkelerin kişiler arası ilişkilerle iletimini sağlamaktadır. Sosyal ağlarda kurulan ilişkilerin tipleri ve yapıları, bu sosyal ağdaki sosyal sermayenin tipini belirlemektedir. Birleştirici sosyal sermaye tipinde farklı sosyal sınıflara ait insanları kapsarken, güçlü bağlarla bağlı grupların bu ağda olmasını bekleyemeyiz (Büyüksaraç, 2015: 13).

Birleştirici sosyal sermayenin diğer sosyal sermaye türlerine kıyasla daha heterojen gruplardan oluşmaktadır. Bu sebeple bu tip sosyal sermayede, aynı hiyerarşide ki farklı düzeylerde olan bireylerle, farklı güç, statü ve refahı olan bireyler ve gruplar arasında kurulan ilişkilere odaklanmaktadır (Kangal, 2013: 42). Birleştirici sosyal sermayenin diğer pozitif etkileri, değişik piyasalar arasında esnek bağlantılar ve kaynakların etkin dağılımı kolaylaştırmak, büyüme ve piyasa dinamiklerine uygun bir işleyiş kazandırmaktır (Erselcan, 2009: 71, 72).

1.4.3. Köprü Kuran Sosyal Sermaye

Aynı bölgede bir arada yaşayan insanlar ile o bölgeden olmayan diğer insanlarla ve gruplarla kurduğu ilişkilerden oluşan sosyal sermaye türüne köprü kuran sosyal sermaye denilmektedir. Bu sosyal sermaye türü farklılıklar arasında bağlantı kurulmasına olanak sağlayan ve bu bağlantılarla kazanımların artmasına sebep olmaktadır (Kangal, 2013: 41). Köprü kuran sosyal sermayede; yapısal boşluklar, zayıf bağlar ve aracı rolünde ki birey ve gruplar bu sosyal sermaye türünün oluşmasını sağlayan koşullardır (Ağcasulu, 2017: 124). Köprü kuran sosyal sermaye ağında, bağlantı kurmayı sağlayan kişiler farklı çevrelerden gelmişlerdir. Kendiliğinden olan yakınlıkların (Aile, Akrabalık vb.) temel olduğu bağlayıcı sosyal sermayenin aksine köprü kuran sosyal sermaye, homojen ağlardan uzak olarak, amaca yönelik olarak oluşturulmaktadır. Diyalog, inşa edilen ortak normlar, değerler ve farklı sektörler arasındaki yönetimlerle, topluluklar içerisinde ve arasındaki asimetrikleri köprü kurma kabiliyetine sahiptirler. Bu özellikleri çok çeşitlilik oluşturması bakımından ayırt edicidir (Erbil, 2008: 43). Çok çeşitliliğin oluşması sosyal güç ve yaratıcılığın artmasını sağlayacaktır (Yiyit, 2017: 1507).

Köprü Kurucu Sosyal Sermaye bireylerin sosyal örgütler aracılığıyla kurduğu ilişkileri ve arkadaşları aracılığıyla kurdukları ilişkileri kapsamaktadır. Ayrıca bu sosyal sermaye tipi; normlar ve toplum davranışlarını da içerisinde barındırmaktadır. Bu bağda kurulan ilişkiler akrabalık mesafesinden daha uzak düzeyde, zayıf ve tanıdık bağlarla genişletilmiş ağlar olduğundan Bağlayıcı sosyal sermayeye nazaran güven seviyesinin daha düşük olduğu gözlemlenen bir sosyal sermaye çeşididir (Akın, 2012: 32, 33; Ağcasulu, 2017: 124).

Köprü kuran sosyal sermayenin özellikleri, heterojen elemanlardan oluşur, bireyler ve gruplar arasında bağlar kuvvetli değildir, kendisini oluşturan birey ve gruplara hizmet etmekle birlikte başka ağlarla da yeni bağlar kurmaya heveslidir, kimliğin bir parçası olabilir, dışarıda kalanları benimsemeye hazırdır ve teknolojiye uyum sürecinde önemli etkileri bulunmaktadır (Başkak ve Öneş, 2010; Polat ve Polat, Aktaş, 2015: 771). Köprü kuran sosyal sermayenin tipik örnekleri spor kulüpleri, genç hizmet grupları, Amerika Birleşik Devletleri' deki medeni haklar hareketi ve koroları şeklindedir (Seçer, 2009: 107; Başkak ve Öneş, 2010).

1.5. Sosyal Sermayenin Geliştirilmesi Süreci

Ekonomik gelişme sürecinde önemli bir rol oynayan sosyal sermayenin geliştirilmesi ve artırılması her ülke için mecburi ihtiyaçlardandır (Karagül ve Masca, 2005: 43). Ancak sosyal sermaye kavramlaştırılırken olduğu gibi sosyal sermayenin geliştirilip geliştirilemeyeceği de tartışma konusu oluşturmuştur. Bilim insanlarının birçoğu sosyal sermaye düzeyi üst seviyelerde olan ülkelerin ve bölgelerin kalkınma seviyelerinin de üst seviyelerde olduğunu, sosyal sermayenin kalkınmada pozitif rolü olduğunu öne sürmektedirler (Keskin, 2008: 23). Ülkelerin gelişmesinde fiziksel, beşeri, finansal sermaye yeterli olmayacaktır. Bu nedenle refahını yükseltmek isteyen ülkeler tarafından sosyal sermayenin geliştirilmesi önem arz etmektedir (Şenkal, 2005: 794). Sosyal sermayenin geliştirilebileceği, bilim insanlarının tartışmaları ve yapılan araştırmalar neticesinde genel olarak kabul görmüştür (Keskin, 2008: 23). Bu nedenle, sosyal sermayenin geliştirilebilmesi için yapılması gerekenleri ortaya koymak gerekmektedir (Karagül ve Masca, 2005: 43).

Sosyal sermaye kavramı ile alakadar araştırmalar başlangıçta daha çok sosyoloji biliminin konusu olmuştur. Güçlü ağların toplum üzerindeki önemini ortaya koymak, kişisel ilişkilerdeki zayıf bağların nedenlerini irdelemek ve toplumlardaki kollektif davranışların nasıl gelişim gösterdiğini incelemek ve sosyal sermayenin işlevinin ne olduğunu anlamak için çalışmalar yürütülmüştür (Kapu, 2008: 267). Sosyolojik olarak anlamlandırıldıktan sonra sosyal sermayenin ölçülmesi ve geliştirilmesi konusu üzerinde durulmaktadır. Sosyal sermayenin; sosyal ilişkiler, sosyal ağlar ve güven çerçevesinde ölçülüp geliştirilebileceği savunulmaktadır (Polat ve Polat, Aktaş, 2015: 769).

Sosyal sermaye tarihsel olarak aktarılarak oluşan kümülatif bir yapıya sahip olduğundan zaman sosyal sermaye için önemlidir. Bu sebeple kümülatif olarak ağlarda ve ilişkilerdeki yatırımlar sosyal sermayeye yansımaktadır. Bu yatırımların kalıcı olması için, sosyal yapıda istikrar ve süreklilik gerekli olmakta ve sosyal sermayenin geliştirilmesinde de kilit fonksiyonları bulunmaktadır (Mısırdalı, 2006: 84). Sosyal istikrar konusunda devlete önemli görevler düşmekte olup bu istikrar toplum ve devletin ortak amaçlar etrafında toplanmasıyla sağlanabilecektir (Altay, 2007: 347). Dünya bankası, devletin sivil toplum örgütleriyle birlikte çalışıp stratejik çalışmalar yürütmesinin sosyal sermayeyi geliştirmeyi sağlayacağını ifade etmektedir (Kangal, 2013: 32, 33).

Sosyal sermaye, bir ağıdaki bireyler arasındaki ilişkilerde yer aldığı için, yapıdaki herhangi bir değişkenlik, yani ilişkilerdeki bir anormallik, mevcut sosyal sermaye yapısının zarara uğramasına neden olacaktır (Eşki, 2009: 106, 107). Sosyal sermayenin ön şartlarından biri olan güven ağlardaki ilişkilerin sağlam olmasını sağlayacaktır. Güven unsurunun sağlanması ağlarda sosyal sermayenin gelişmesi için gerekliliktir (Aslan, 2016: 187) Coleman, sosyal ağlarda güven ve istikrarı örneklendirmektedir. Bir aile bulunduğu yerden başka bir yere taşındığı zaman sosyal sermayesi azalacaktır, çünkü ilişkileri daralacaktır. Ailenin yaşadığı gibi, ağ içinde gerçekleşmiş değişiklikler sosyal sermayenin tahrip olmasına neden olacaktır. Sosyal sermayenin geliştirilmesi için istikrarlı bir sosyal yapının varlığının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Eşki, 2009: 106, 107).

Callois ve Angeon'a göre sosyal sermayenin gelişmesi toplum içindeki ağların genişlemesiyle mümkün olacaktır. Bu, bağlayıcı, birleştirici ve köprü kuran sosyal sermayenin üçünde de geçerlidir. Köprü kuran sosyal sermaye de harekete geçirilmiş ilişkilerin artması ağın sınırlarının genişlemesine katkıda bulunmaktadır. Bağlayıcı sosyal sermayede, ağa yeni katılanlar, topluluk üyeliğini ilişkinin büyüklüğünü genişletmekte olduğundan topluluk içindeki karşılıklı etkileşim sıklığı artacaktır. Sosyal sermayenin gelişmesi, özellikle ağa katılmaya bağlı olmaktadır (Keskin, 2008: 23, 24).

Coleman sosyal sermayenin gelişmesinde; değerlerin içselleştirilmesi (sosyalleşme), uygulanabilir güven, sınırlı dayanışma (hayırseverlik) ve hareketlerin karşılıklılığı (beklenti) şeklinde dört faktör olduğunu belirtmektedir (Eşki, 2009: 108, 109). Ayrıca Coleman'a göre sermaye türlerinin her biri birbirini etkilemekte ve gelişmeleri birbirine bağlı olmaktadır. Bu durumda diğer sermaye türlerini kullanabilmek ve onları geliştirebilmek için sosyal sermaye seviyesinin yeterince gelişmiş olması gerekmektedir (Kösemen, 2010: 28).

Sosyal sermaye kavramına geniş bir yelpazeden bakıldığında, eğitim, sağlık, toplumsal refah, gelir dağılımı, yönetim gibi birçok konu ile ilişkili olduğu görülmektedir (Aslan, 2016: 184). Sosyal sermaye kavramı ile birbirlerini tamamlar nitelikte olan sosyal ve ekonomik sorunlara aynı taraftan bakabilmek sağlanmalıdır. Böylelikle sosyal sermaye, en iyi olasılıkla kuram ve kanıtları nizami hale getirmek için bize kavramsal bir araç sağlayacaktır. Ortaklık temeline dayandırılan yaklaşımlar sosyal sermaye kavramının gelişmesi için gerekli olan bir başka husustur (Kangal, 2013: 112).

1.6. Sosyal Sermayenin Finansal Performansa Etkisi

Klasik iktisat teorisyenlerinden Karl Marx ve Adam Smith, sosyolojik faktörlerin ekonomik davranışları etkilediğini ilk kez açıklamışlardır. Adam Smith, piyasaların kendi kendini düzenleme yetisinin kısıtları olduğunu belirtmektedir. Ekonomik davranışları düzenleme de diğer kurumların varlığına ihtiyaç duyulduğunu kabul etmektedir (Salkım, 2014: 118). Sosyal sermaye, bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ilişkilerden oluşmaktadır. Bu sosyal ilişkiler, finansal sermaye pazarının işleyişini önemi yadsınamayacak derecede etkilemektedir. Finansal sermaye, bir kazanım elde etmek, fayda sağlamak veya sermaye kazanmak için finansal varlıklardaki değişimleri finanse etmektedir (Özdemir, 2007: 32). Sosyal sermayenin finansal performansa etkilerini detaylı olarak inceleyeceğiz.

Sosyal sermayenin beşeri sermayeye dönüşebilmesi yeteneği önemli bir özelliğidir. Açıkçası; tasarrufların dönüşümünde ve kredi ilişkilerinde bankalar sosyal sermayeyi finansal kaynakların yetersizliğinde yerine kullanılabilir. Böylece kredi itibarı edinmiş bireyler için krediye ulaşmasında alternatif olabilecek bir yol doğmuş olacaktır. Bu tür kredi ya da finansal destekler eğitim için kullanıldığında olabildiğince bireylerin eğitim düzeyin de gelişim sağlanacağı için sosyal sermaye beşeri sermayeye dönüşmüş olacaktır (M. Çetin, 2006: 4). Bourdieu farklı sermaye biçimlerinin birbirinin yerine geçebileceğinden değiştirilebilir olduğunun ve bunun sonucunda bütün bu türlerin ekonomik sermayeye indirgenmesine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle sosyal sermayeye sahip birey ve grupların doğrudan ekonomik kaynaklara ulaşabileceğini ifade etmektedir (Kapu, 2008: 269).

Piyasa sisteminde işlemleri yürütebilmek için gerekli bilgilere erişilmesi belirli bir maliyete neden olmaktadır (Mısırdalı, 2006: 104). Sosyal sermayenin kolektiflik özelliği sayesinde işlem maliyetleri azaltılacaktır (Ağcasulu, 2017: 116). Finansal piyasalarda işlem maliyetlerinin büyük bir kısmını gereksinim duyulan bilgilere ulaşmak için yapılan harcamalar oluşturmaktadır. Sosyal sermaye güven unsurunun etkisiyle sağlam ilişkiler kurmakta ve dayanışma ile bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır (Mısırdalı, 2006: 104). Kolektiflik hiçbir bireyin dışlanmamasına ve toplumda olumlu dışsallık oluşmasını sağlayacağı için işlem maliyetlerinin de düşmesine neden olmaktadır (Ağcasulu, 2017: 116). Sosyal sermaye ekonomik kurumlar ve çevreler tarafından bir kültürel servet veya varlık olarak görülmektedir. Bu kültürel servet, dayanışmayı hareketlendirerek etkinliği artırmaktadır (Baloğlu, 2004: 115). Fukuyama işlem maliyetlerini, sosyal sermayenin eksikliğinde örgütlere veya kültürlere eklenen maliyetler olarak tanımlamaktadır. Taraflar

arasında oluşan güven sayesinde, taraflar, birbirlerinin fırsatçı davranmayacaklarına inanıp, ticari ilişkilerinde güvenilir tarafı aramak ve seçmek için çok uzun araştırmalar yapmayacaklardır. Bu durum da sosyal sermaye miktarının yükselecektir ve işlem maliyetlerinin azalmasını sağlayacaktır (Özdemir, 2007: 33). Aralarında kurulan güven ilişkisi sayesinde, birbirlerinin sözleşme ahlakına uygun hareket edip etmediklerini kontrol etme gereksinimi duymayacaklardır. Bu durum banka, sigorta, finans, avukatlık ve muhasebe gibi hizmet alımlarında işlem maliyetlerini düşüreceğinden finansal performansı pozitif yönde etkileyecektir (Özdemir, 2007: 33; Aslan, 2016: 197). Finansal performans için sosyal sermayenin; sözleşme, hiyerarşi, bürokratik kurallar vb. yasal koordinasyon mekanizmalarıyla ilişkili, işlem maliyetlerini azaltması bakımından önem doğurmaktadır (K. Yüksel, 2015: 27). Fukuyama' ya göre Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya'da birçok büyük, modern, rasyonel olarak organize olmuş, yenilikçi, profesyonelce yönetilen şirketler tesadüfen oluşmamıştır. Bu ülke kültürleri, aile sınırlarının da ötesinde ve akrabalık çevre ilişkilerine dayanmayan çeşitli yeni işletmelerin ve gönüllü sosyal organizasyonların meydana gelmesini sağlayan bir özelliğe mevcuttur. Bu yapının oluşmasını sağlayan ise, bu toplumlarda, birbiriyle münasebeti olmayan bireyler arasında yüksek düzeyde bir güven duygusunun geliştirilmesiyle birlikte sosyal sermaye için sağlam temelin kurulmuş olmasındandır (Keskin, 2008: 31).

Sosyal sermaye finansal performansa etkisi incelendiğinde, toplumsal ve siyasal istikrarının sağlanması, kamusal verimlilik artışı, eşit gelir dağılımı, yoksulluğun azaltılması ve önlenmesi gibi çeşitli makroekonomik konuların üzerinde yoğunlukla durulduğu gözlemlenmektedir (Erbil, 2008: 30). Başlangıçta yoksul girişimciler yakın çevreleri ve akrabalarıyla iletişim kurmak suretiyle kredi, sigorta ve destek sağlamak için yoğun miktarda grup içi sosyal sermaye söz konusudur. Ancak zaman içinde girişimciler, ekonomik gelişme ile birlikte kendi çevrelerinin ötesine geçmekte, yeni yetenekler ve kaynaklar sağlamak üzere farklı ağlara dahil olmaktadır (Özcan, 2011: 123). Bu bağlamda Dünya Bankası gibi, ekonomi piyasasında önemli düzenleyici otoritesi olan küresel kurumların sosyal sermayeye önem verdikleri gözlemlenmektedir (Erbil, 2008: 30). Dünya Bankasına göre, sosyal sermayenin geliştirilmediği toplumlarda; ekonomik büyümenin, bireysel ve toplumsal refahın sağlanamayacağını vurgulamaktadır (Keskin, 2008: 27,28).

Büyüme konusundaki araştırmaları tüm Dünya'da kabul gören Solow'a göre; ekonomik büyüme; sermaye ve emek dışında artık faktör olarak nitelendirdiği sosyal

sermayeden kaynaklanmaktadır. Solow büyüme sürecinin, yalnızca klasik üretim faktörleriyle sağlanamayacağı, klasik üretim faktörleriyle birlikte ekonomik aktörler arasındaki güven düzeyinin seviyesinin ne derece yüksek olduğuyula da ilişkilendilebileceğini belirtmektedir (Keskin, 2008: 29). Ekonomi literatüründe sosyal sermaye ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin sorgulandığı çalışmalarda, sosyal sermaye olarak kabul gören güven ve iletişim ağları, çeşitli kanallar aracılığıyla ekonomik büyümeyi etkilemektedir (Akın, 2012: 57).

Sosyal sermaye ekonomik birimler arasındaki bilgi akışının sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Böylelikle bu birimler, piyasa başarısızlıklarının bulunduğu ve daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğu durumlarda, normalde sahip olunmayan fırsat ve seçenekler hakkında işe yarar bilgilere, kolektif koordinasyonlarını sağlayıp sosyal bağlantılar yoluyla sahip olmaktadır. Karar almayı ve kolektif koordinasyonu kolaylaştırdığından kalkınma sürecinde de olumlu etkiler sağlayacaktır (Meçik, 2010: 22; Baştürk, 2011: 53). Sosyal sermaye riski, belirsizliği ortadan kaldırdığı gibi, bilgi paylaşımı yoluyla üretimin arttırılmasını, bilgiye ulaşım ve işlem maliyetlerin azalmasını da sağlamaktadır. Sosyal sermaye aynı zamanda ortak hedeflere ulaşma yolunda ortak hareket etmeyi geliştirmekte, kaynakların dağılımını mümkün mertebe kolaylaştırmaktadır. Ortak hareket etmek, bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde erişilmesi zor olan amaçların kaynaklarına, toplulukla beraber erişilebilmeyi sağlamaktadır (D. Çalışkan, 2010: 27).

Bir toplumda sosyal sermayenin mevcut olması ekonomik birey ve gruplar arasındaki iletişimi, bağları ve koordinasyonu arttırmaktadır. İletişimin artması ile beraber güven etkeninde meydana gelen birikiminin artışı daha hızlı olmaktadır. Güven düzeyi yüksek seviyelerde seyreden bir toplumda yetişmiş girişimcilerin yatırım kararı alırken daha korkusuzca davranacaklardır. Bu girişimciler sayesinde ise ülkenin yatırım hacminde artış sağlanacaktır. Sonuç itibariyle fiziki sermayede ve beşeri sermayede artış gösterecektir (Akın, 2012: 57, 58).

Sosyal sermayenin pozitif etkilerini yalnızca makro ölçekte değil, mikro ölçek boyutunda da görebilmek mümkündür. Sosyal sermayenin varlığı işletme kapasitelerinin artmasında, çalışanların verimliliğinin arttırılmasında, kredi faiz oranlarının düşmesinde, yönetim giderlerinin, işlem maliyetlerinin ve sözleşme ihlallerinin azalması gibi mikro ölçekli başka durumlarda da son derece önemli etkisi bulunmaktadır (Karagül ve Dündar, 2006: 64).

Genellikle literatürde sosyal sermayenin pozitif etkilerinden bahsedilmekte olsa da Callois ve Aubert gibi bazı yazarlar sosyal sermayenin finansal performansa olumsuz etkilerini de ele almıştır. Bu olumsuzluklar; sosyal sermayenin meydana gelmesine neden olan sosyal ilişkilerin; bireylerin, grup veya derneklerin yeni ve daha iyi ekonomik fırsatlar sunan alanlara yönelmesini engelleyebilmektedir (Tülüce Halıcı, 2013: 231, 232). Sosyal sermayenin nepotizm (akraba kayırmacılık) ve kronizmi (eş-dost kayırmacılık) ortaya çıkardığı gözlemlenmektedir. Nepotizm ve kronizm, sosyal sermayenin finansal performansa bir diğer negatif etkisi olan, istihdamda objektif kararlar alınarak sübjektiflikten uzaklaşılması durumunu doğurmaktadır. Fukuyama bu konuyu, güçlü bağlar ve sosyal sermayenin etkisiyle yöneticilerin ve insan kaynaklarının işe yerleştirmede yetkilerini objektif olarak kullanmaması biçiminde açıklanmaktadır (Fukuyama, 2000: 337; Kitapçı, 2017: 92). Fukuyama'ya göre, sosyal sermayenin diğer olumsuzluğu, işe yerleştirmelerde liyakata (yeteneklere) dikkat edilmemesi ve ticari işlemlerde en karlı karar verilememesi durumunun oluşmasıdır. Ona göre, eğer tasarruf oranı ani bir düşüş olursa veya para arzında artış olursa, bunun faiz oranlarına veya enflasyon seviyesine olan etkisinin sonuçlarını aylar sonra veya yılsonunda gözlemlemek mümkündür. Ancak sosyal sermaye, çok daha uzun bir zaman diliminde, azaldığı hiç fark edilmeden yavaşça harcanabilmektedir (Fukuyama, 2000: 337).

2. BÖLÜM

2. DEĞİŞİM YÖNETİM SÜRECİ VE ÖZELLİKLERİ

2.1. Değişim Yönetimi Kavramı

Değişim, insanlığın varoluşundan başlayarak etkisini sürdüren ve değişmeyen bir olgudur. Değişimin temel güdüleyicisi insanoğlunun daha iyiye ulaşma arzusu olmuştur. Değişim kavramı; dünyada en çok tartışılan ve konuşulan konuların başında yer almaktadır (E. Yılmaz, 2010: 4). İnsanlık tarihinde gerçekleşen bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle toplumsal gelişmeler sebebiyle sosyal gelişmeler yaşanmış, yönetim anlayışı ve felsefesi değişmiştir. Bilhassa İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan gelişmeler ışığında değişim ivme kazanmıştır. İletişim ve ulaşım alanında gerçekleşen gelişmeler dünyayı küresel bir yapı haline getirerek örgütlerde yönetim anlayışının değişmesini sağlamıştır (İ. Yılmaz, 2015: 10, 11).

Değişim özünde, bir durumdan bir başka duruma geçişi ifade etmekte olup bu durum, bazen konuma, bazen zamana, bazen niteliğe, bazen niceliğe göndermede bulunabilmektedir. Örneğin; bir kişinin bir evden başka bir eve taşınması konumda değişimi, bulunduğu ev içinde değişiklikler yapması nitelikte değişimi, ikinci bir ev satın alması nicelikte değişimi ifade etmektedir. Bu örnekteki değişim olgusu, basit ve anlaşılır biçimdedir ancak, toplumsal ve sistemsel değişimler, her zaman bu derece kolay anlaşılır ve gözlemlenebilir olmayabilir (S. Yılmaz, 2011: 8). Değişim, herhangi bir yenilik tasarımı ve bir kuruluşun yapısının güçlendirmesinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, yeni düşüncelerin oluşturulması ile başlatılan, yararlı ve ekonomik sonuçlara ulaştıran bir değişim sürecinden bahsetmektedir (E. Yılmaz, 2010: 4).

Değişim yönetimi kavramı ilk kez Michael Hammer ve James Champy adlı iki Amerikalı tarafından 1993 yılında ortaya atılmıştır. Bu kavram, iş dünyasında büyük yankı uyandırmıştır. M. Hammer ve G. Champy'ye göre, değişime ayak uydurmak isteyen yöneticiler, işletmelerinin organizasyonu ve yönetimi konusundaki var olan düşüncelerini değiştirmek suretiyle şirketlerini yeniden yapılandırmalıdır (Emir, 2004: 36).

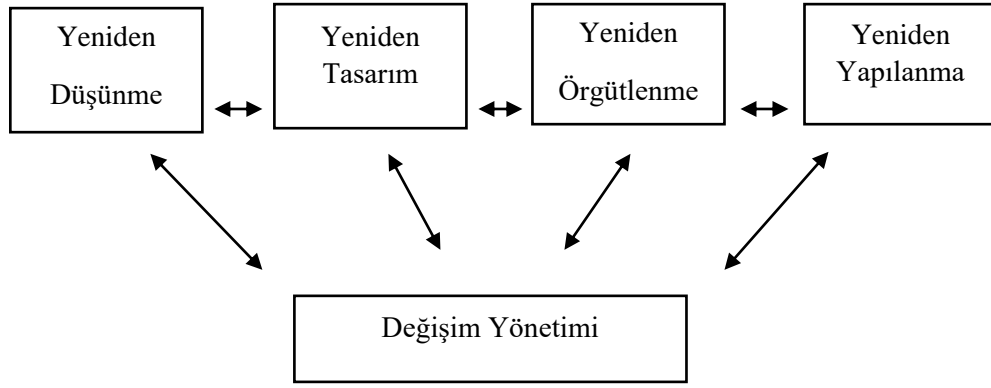
Değişim yönetimi kurum kültürünün ve kurumda ki bireylerin davranışlarının değişen dünya ile uyumlu hale gelmesini sağlama sanatıdır (Karakaş Yılmaz, 2012: 4). Değişim yönetimi; uzun zamandır belirlenmiş metotları bir kenara bırakıp, şirketin ürünün

ya da hizmetinin yaratılması ve müşteriye değer sunulması için gereken işlere en başından ele almak irdellemek anlamına gelmektedir. Değişim yönetimi; temel yapıdan ayrılmamak, var olanı düzeltmek, tamir etmek ya da aşamalı değişiklikler yapmak değildir. Eskiye geride bırakmayı yeniyi aramayı, ilerici olmayı gerektirmektedir (Oktay, 2004: 37). Değişim Yönetimi, örgütlerin mevcut durumdan gelecekte kendilerini görmeyi arzu ettikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreçtir (S. Akdemir, 2012: 6). Değişen dünyada değişime ayak uyduramayan, dönüşemeyen örgütlerin bir süre sonra işlevsizleşmesi de kaçınılmaz sonuçları olacaktır (Tiryaki, 2011: 3).

Değişim yönetiminin temel kuralı, organizasyonun sürekli olarak saptanmış hedef ve beklentileri gözden geçirmesi ve yenilemesidir. Zaman içerisinde organizasyon bu hedef ve beklentiler çerçevesinde bir sistem oluşturacak ve bu sistemi geliştirecektir (Akgeyik, 2001: 106). Değişim yönetimi, süreçlerde sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi sağladığından, yenilikçi ürün ve hizmet üretimi sunumunu da artıracaktır. Kurumun rakiplerinden farklılaşmasına ve rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olacaktır. Rekabet üstünlüğünün kazanılması, kurumsal performans için önemli faydalar ve başarılar sağlayabilecektir (Yıldız Kakırman, 2009: 20).

Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerinde kuruludur ve bu dengeyi sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasında kurulan iletişimi yönetmektir. Aynı zamanda değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt yapısı oluşturmak ve değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına da gelmektedir (Akkan, 2013: 22).

Küresel olarak değişim yönetimi süreci, dört aşamada incelenebilmektedir. Birinci aşama, değişimin gerekliliğini anlamayı ve küresel yönetim felsefesini benimsemeye çalışmayı da içeren “yeniden düşünme” aşamasıdır. İkinci aşama, yeni yönetim felsefesinin organizasyonel değişim için planlanması ve tasarlanması aşaması olup bu aşamaya “yeniden tasarım” aşaması denilir. Üçüncü aşama, “yeniden örgütlenme” aşamasıdır. Bu aşamada örgüt yapısının değiştirilmesi ve yeni yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak amacıyla yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Dördüncü aşamada ise, organizasyonun sistem ve süreçlerinde yeniden yapılanması söz konusudur (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 245).



Kaynak: Aktan, 1997: 32.

Şekil 2.1. Değişim Yönetimi Aşamaları

2.2. Değişim Yönetiminin Kapsamı

Değişim yönetimi kökeninde; psikoloji, sosyoloji, işletme, iktisat, endüstri mühendisliği, sistem mühendisliği, insan davranışları, organizasyon davranışları gibi alanlardan destek görmektedir. Bu alanlar değişim yönetimi için gerekli bilginin kaynağını oluşturmaktadır (Tümer, 2004: 12). Değişim yönetiminin temel amacı, kullanıcı gözünde kurumsal değeri artıran bir sonucun elde edilerek kurumun imajını yükseltmek ve kuruma karşı güven duyulmasını sağlamaktır. Kurumsal değeri artırmak ise, gelişen ve değişen çevre koşullarına uyum göstermekle mümkündür (Yıldız Kakırman, 2009: 19). Değişime ayak uydurarak rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve sonrada örgütsel etkinlik ile verimliliği sağlamaktır. Müşteri nezdinde güncel olabilmek, güncelliği yakalayabilmekle ilgilidir. Güncelliği yakalamamanın yolu da değişmekten geçer. Burada değişim bir zorunluluktan çok, bir ihtiyaç olarak algılanmalıdır (İ. Yılmaz, 2015: 23). Bu bağlamda değişim yönetiminin bir diğer amacının kurumsal süreçlerin yeniden tasarlanması ve bu tasarım sonucunda eski ve verimli olmayan alışkanlıkların ortadan kaldırılarak kurumun rekabet gücünün artırılması olarak ifade etmek mümkündür (Yıldız Kakırman, 2009: 19).

Değişim yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususların başında; ilk şart olarak değişim ihtiyacının hissedilebilmesidir. Daha sonra örgütte ki eksikler gerçekçi bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır, önerilen değişim ise örgütle alakalı ve örgüt yapısına uygun olmalıdır. Değişimin gerçekleştirilmesine hizmet edecek bütün olanaklardan yararlanılmalıdır. Değişimin sebep olacağı mümkün sonuçlar konusundaki bilgiler tüm bireyler tarafından paylaşılmalıdır, değişimin sorumluluğundan kaçınılmamalıdır. Değişimin örgütün gereksiniminin olduğuna ve mücbir olduğuna bireyler ikna edilmelidir. Çevre unsuru gözden kaçırılmamalı, değişim sürecinde ödüllere yararlanılmalıdır.

Örgütsel yapı ve bireysel tutumlar düşünölmelidir, değişime etkileyici bir şekilde yön verilmelidir. Planlanan değişim işletmede bulunan çalışanların bakış açısıyla da değerlendirilmelidir. Değişimden etkilenenler kendilerini tehlikede hissedebileceğinden, gelenekler geride bırakılırken deneyimlere saygılı davranılmalıdır. Sonuçlar belli aralıklarla değerlendirilmeli ve esnek planlar yapılmalıdır. Değişime karşı direnç gösterenler ve çıkabilecek engellemeler karşısında korkusuz olunmalı, cesaret yitirilmemelidir. Değişim ekonomik ve politik olarak uygulanabilir olmalı, rasyonel bir karar olarak değerlendirilmez, değişim teşhis edilen problemlerin çözümünde etkili olmalıdır (Tunçer, 2011: 25; Emir, 2004: 100, 101).

Değişim yönetiminin özel amaçları vardır. Bu özel amaçlar; geleceğe hazır olmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği sağlamak, sorunlara çözüm getirmek, iletişimi geliştirmek, uzmanlaşmaya, beceri ve yeterliliğe dayanan otorite sağlamak, büyümeyi gerçekleştirmek, koordinasyonu güçlendirmek, üst yönetim kademeleri üzerindeki yükü azaltmak, örgütün mali gücünü artırmak ve likiditesini yükseltmek, uzun dönemli programları gerçekleştirmek, ürünleri çeşitlendirmek, yeniden yapılanmayı sağlamak şeklinde sıralanabilmektedir (Akkan, 2013: 24).

Değişimin yönetilmesinde dikkate edilmesi gereken bazı değişkenler ve göstergeler bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; örgüt içi değişkenler; görev, yapı, teknoloji ve insan unsuru şeklindedir. Örgütsel değişkenler ise; müşteriler, rakip firmalar, uluslararası politikalar, yasal düzenlemeler gibi birçok çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Değişim yönetimi, söz konusu olan değişken ve göstergelerin, örgütsel amaç, politika ve strateji doğrultusunda yönetilmesidir (Tunçer, 2011: 25, 26).

2.3. Değişim Yönetimini Uygulamanın Gerekliliği

Örgütler için değişen dünya ve rekabet koşulları içerisinde değişmeden ayakta durabilmek olanaksızdır. Bu sebeple değişim ihtiyacının ortaya çıkışı ve sebepleri hakkında pek çok çalışma yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir (Tümer, 2004: 12). Değişim yönetimi uygulamanın gereksinimi işletmelerin içsel dinamiklerinden kaynaklanabileceği gibi dışsal faktörlerin etkisi altında da ortaya çıkabilir. Bunlar arasında özellikle rekabet yetkinliğini geliştirmeye yönelik durumlar ve bilgi teknolojileri ön plana çıkmaktadır. Değişim yönetimi bu boyutuyla işletmelerin kontrol edemediği veya kısmi olarak kontrol

ettiği değişimlere örneğin; mevzuat, sosyal ve politik krizler, rakip firmaların davranışları ve benzeri durumlara karşı cevap verebilmesini mümkün kılmaktadır (Akgeyik, 2001: 121).

Toplam kalite yönetimi performansının açığa çıkarılması konusunda değişim yönetimi kaçınılmaz rol oynamaktadır. Örgütler işletmelerin dinamik yapılarıdır. Onlar sürekli olarak değişir ve gelişirler. İşletmeler büyüdükçe ve çalışma koşulları değiştikçe, örgütsel yapı belirli aralıklarla yapılacak araştırmalarla piyasanın koşullarına uygun duruma getirilmelidir. Örgütler, iç ve dış çevrenin çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunur. Bu iç ve dış çevre öğeleri işletmelerin yapısının değişimine neden olurlar (Güzel, 1996: 24, 25).

Örgütler yaşayan toplumsal sistemler oldukları için çevrelerinden gelen her türlü etkiye açıktırlar. Çevreden aldıkları girdileri dönüştürüp mal veya hizmet üreterek yine çevreye sunmaktadırlar (Özdemir, 1988). Değişim yönetiminde işletmeleri etkileyen dış çevre faktörleri: Doğal çevre, Toplumsal faktörler, Ekonomik faktörler, Hukuki faktörler, Politik faktörler ve Teknolojik faktörlerdir. Değişim yönetiminde işletmeleri etkileyen iç çevre faktörleri ise büyüme, şirket birleşmeleri, şirket alım ve satımı, tepe yönetiminin değişime etkisi, iş görenlerin değişim istekleri, işletmenin satış ve karlılığında azalma veya zarar, yönetim bilimindeki yeni gelişmeler, organizasyonel eksikliklerin yoğunlaşması şeklindedir (Güzel, 1996: 25, 28; Koçel, 1999: 331; Özçelik, 2002: 6-21).

Örgütler yeniden yapılanma, bilgi teknolojilerine yatırımları yapma gibi değişim çabalarına büyük kaynaklar ayırmakta ancak beklenen geri dönüşü elde edememektedirler. Dahası, başarısız çabalar için kullanılan yöntemler tepkilere yol açıp çalışanlarına yıpranmasına, morallerin bozulmasına, şirket kültüründe karmaşaya yol açabilmektedir. Bu durumda liderlerin kaderi de değişim yönetiminin başarısına bağlıdır (Argüden, 2004: 16, 17).

2.4. Değişim Yönetimi Modelleri

Değişim yeni alışkanlıklar edinmenin yanı sıra eski alışkanlıkları arka da bırakmayı gerektirir ve bu arkada bırakılanlar yeni alışkanlıkları edinmekten daha güç olabilmektedir. Değişim teorisinde bu süreç çözülme, değişme ve kalıplaşmayı içerir. Başka bir ifadeyle, çalışan eski tutum ve uygulamalarından kaçınır ve yenilerini öğrenir, bunları bir alışkanlık içinde bütünleştirir. Değişim yönetimine yönelik literatürde pek çok model bulunmaktadır (Ünalın, 2016: 49).

2.4.1. Değişim Yönetimi Konusunda Geleneksel Modeller

2.4.1.1. Kurt Lewin'in planlı değişim yaklaşımı

Kurt Lewin değişim sürecini ilk inceleyenlerdendir. Çalışmalarında değişim sürecini üç aşamalı değişim süreci olarak ele almıştır (Akyüz, 2014: 23). Lewin değişimi, “mevcut durumdan arzu edilen bir duruma geçiş” şeklinde tanımlamaktadır (S. Yılmaz, 2011: 18). Değişim süreci olarak tanımlanan bu üç aşama, sırasıyla buzların çözülmesi, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarından oluşmaktadır (Akyüz, 2014: 23).

Birinci aşama olan buzların çözülmesi evresinde; yüksek tatminsizlik ve çatışmalar, mevcut durumdan memnuniyetsizlik, buzların çözülmesi, başlatma, yaşanan anın silinmesine izin verilmesi gerekmektedir (Ünalın, 2016: 51). Bu aşama değişim ihtiyacının hissedilmesi, mevcut değerlerin, tutum ve davranışların gücünün azalması ile değişime bir hazırlık yapılmasını kapsar. Aynı zamanda değişim için gerekli motivasyon ve değişim arzusunun oluşturulması aşamasıdır (Ağ, 2015: 56). Gerekli bilgilerin edinilmesi, ikna ve karar verme bu aşama da izlenen süreçlerdir (S. Yılmaz, 2011: 18).

İkinci aşama olan değiştirme evresinde; eski yönetim biçimleri ve uygulamaları değiştirilmektedir. Değişimin yönetilmesi, eyleme geçmek ve değişikliğin sürdürülmesi, sonuçların arzulanan durumla karşılaştırılması gerekmektedir (Ünalın, 2016: 51). Bu aşama da değişim gözle görülür biçimde uygulamalı halde yapılmaktadır. Bu aşamada fiilen değişimi mümkün kılacak tarzda değişiklikler yapılmaktadır. Böylece mevcut durumdan istenen farklı bir konuma duruma ulaşılmış olacaktır (Çelebi, 2014: 20). Özetle ikinci aşamada değişimi mümkün kılacak koşullar oluşturulmaya çalışılmaktadır (S. Yılmaz, 2011: 18).

Üçüncü aşama; yeniden dondurma aşamasıdır. Bu aşamada; arzulanan durum, değişimin yeni ve kalıcı bir biçimde katılaştırılması dondurulması, değerlerin ve davranışların uygulanması desteklenmektedir (Ünalın, 2016: 51). Bu aşama planlı değişim sürecinde yönetsel sorumluluğun en son aşaması olduğundan değişimin sonucu ulaşılan yeni durumun sürekliliğini sağlayacak şekilde yeniden dondurma söz konusudur (S. Akdemir, 2012: 35). Değişim çabalarının sonuçlarının köklü olması için emek sarf edilir ve gerçekleştirilen değişiklikler örgüt çalışanları tarafından içselleştirilip kabul edildiğinde ve bu değişimin izleri kurum kültüründe belirginleştiğinde, değişim tamamen gerçekleşmiş olarak kabul edilecektir (S. Yılmaz, 2011: 18).

2.4.1.2. Dunphy ve Stace' in durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, isminden de anlaşılacağı üzere, durum ve koşullar üzerinde duran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım geleneksel, sistem ve davranışsal yaklaşımların yerini alan yeni bir yaklaşım değildir. İşletmenin bulunduğu duruma göre, kendi yönetim biçimiyle birlikte ele alınmaktadır. Sistem ve davranışsal yaklaşımların hangi durumlarda daha yararlı ve etkili olabileceklerini de araştırmaktadır (Ş. Şimşek, 2010: 95).

Bu yaklaşımın temelinde de örgütün bütünlük içerisinde bir sistem olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Ancak durumsallık yaklaşımı; her zaman her durum ve her koşulda uygulanabilecek ideal bir örgüt yapısı olamayacağını öne sürmektedir. Bu durumda bu yaklaşıma göre, işletme ya da organizasyonu etkileyen iç ve dış etkenler beraber değerlendirilmelidir. Değerlendirmenin neticesinde ortaya çıkacak dinamiklere göre uygun bir yönetim yaklaşımı ve örgütlenme modeli gözetilmelidir (Hazır, 2004: 88). Durumsallık yaklaşımında kilit nokta olan “durum faktörü” iki şekilde değerlendirilmektedir. Bunlardan birincisi işletmenin yararlandığı teknoloji, ikincisi ise işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarıdır (Ş. Şimşek, 2010: 96). Çevre ve teknoloji kavramlarına odaklanan durumsallık yaklaşımı, bu iki kavramla yapılan analizler sonucunda bir işletmenin örgüt yapısı ve süreçlerinin nasıl şekillendirileceği daha kolay tespit edeceğinden dolayı ve oluşturulmak istenen yapının şartlara daha uygun olacağını kabul etmektedir (Güven, 2006: 61). Durumsallık yaklaşımında çalışmaların ortak noktası işletmelerde verimliliğin artırılmasıdır. Bu nedenle çalışmaların neticesinde verimlilik sağlanması için her durumda katılımlı yönetim uygulanması gerekliliktir (A. Akdemir, 2008: 179).

2.4.1.3. Kotter' in örgütsel değişim yaklaşımı

Değişim yaklaşımları yazarları içerisinde üzerinde en çok durulan, atıf yapılanlardan birisi John Kotter' in ortaya koyduğu modeldir (S. Yılmaz, 2011: 22). Kotter'in Dönüşüm Süreci modeli değişim yönetimi konusunda önemli yere sahip olan modellerden birisidir. Kotter tarafından 1995 yılında geliştirilmiştir. Bu modele göre değişim, zaman alan ve pek çok farklı aşamadan oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kotter modeline göre değişim şekil 2.2'de görüldüğü gibi sekiz aşamadan oluşmaktadır (Yıldız Kakırman, 2009: 33).

Bu aşamaları inceleyelim:

1- İvedilik duygusunun oluşturulması (Kaçınılmaz anlayış yaratılması): Değişimin aktif duruma getirebilmek için tüm işletmenin değişime istekli olması gerekmektedir. Bu durumda yönetimin izlemesi gereken yol değişim ihtiyacının gerekliliğine ilişkin bir algı yaratmaktır. Bu algı sayesinde değişimin alt yapısı hazırlanacaktır (Ünalın, 2016: 52). Bu aşamada piyasa ve rekabet gerçekliklerini incelemek, krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak yer alır (Akkan, 2013: 25).

2- Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonunun Biçimlendirilmesi: Değişim çabasını yönetebilecek ve rehberlik edebilecek güçte bir grup oluşturmak, grubu takım ruhunu vermektir (Akkan, 2013: 25; S. Yılmaz, 2011: 22). Dönüşümün kaçınılmaz ve acil olduğu duygusu aşılması insanları bu harekete gönüllü olarak yardımcı olmaya iterek ve liderlik etmeye teşvik edecektir (Ünalın, 2016: 52).

3- Vizyon ve Strateji Oluşturulması: Değişim için gösterilen çabaları yönlendirmeye yarayacak bir vizyon geliştirmesi ve bu vizyonu başarmak için stratejiler geliştirilmelidir (Türkyılmaz, 2009: 69; Yıldız Kakırman, 2009: 34). Değişim stratejisinin basit ve uygulanabilir olması önemlidir. Çalışanlara değişim sebepleri net olarak açıklanmalı ve basit bir vizyon ve strateji ile ifade edilmelidir (Ünalın, 2016: 53).

4- Vizyonun Paylaşılması ve İletilmesi: Oluşturulan yeni vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak ve rehber grup oluşturarak çalışanlara yeni davranışları öğretmektir (Akkan, 2013: 25; Yıldız Kakırman, 2009: 34). Olabildiğince çok sayıda insan değişim süreçlerine dâhil edilmeli, kişilerin ihtiyaçlarına değişimin nasıl karşılık vereceği konusunda yol gösterilmelidir (Ünalın, 2016: 53).

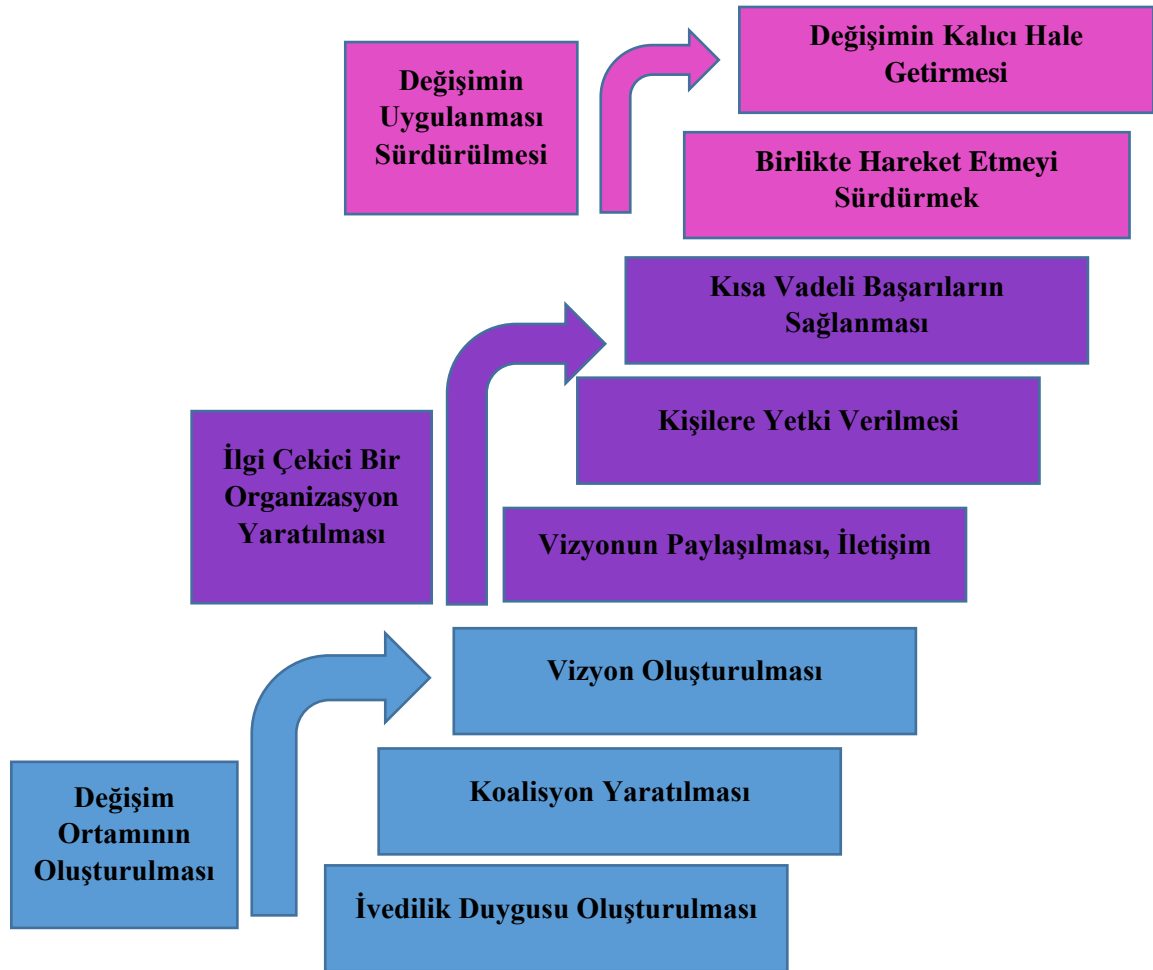
5- Kişilere Yetki Verilmesi: Değişim engellerinden kurtulmak ve yenilikçi olmayan fikir ve davranışları değiştirmek, risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri teşvik ederek cesaretlendirmek gerekmektedir (Akkan, 2013: 25; Yıldız Kakırman, 2009: 34). Değişim sürecinde etkin rol almalarını sağlayarak, görevlendirme yapılmalıdır (S. Yılmaz, 2011: 22).

6- Kısa Vadeli Başarıların Temini: Örgütsel değişimin, çalışanlara sağlayacağı faydaların kısa, orta ve uzun dönemli sürelerle göre belirlenip paylaşılması gerekmektedir. Bu sayede, çalışanların kayıplara değil de kazançlar üzerinde odaklanması sağlanacaktır. Örgütsel değişimde motivasyon artırıcı kısa vadeli amaçlar yoksa ya iş görenlerin çabası hız kaybeder ya da değişime direnenlerin sayısı artar (Ünalın, 2016: 53). Performansa yönelik

iyileştirici çalışmaların planlanması. Başarılı olan personelin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesidir (Türkyılmaz, 2009: 69; Akkan, 2013).

7- Birlikte Hareket Etmeyi Sürdürmek: Değişimin sonuçları saptanarak, meydana gelen değişikliklerin tanımlanması yapılır ve değişimin getirdiği farklılıklar günlük işlemlerin içerisine yerleştirilerek ve devamlılığı sağlanmaya çalışılır (S. Yılmaz, 2011: 23), (Ünalın, 2016: 53). Vizyona uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için, artan saygınlığı kullanmak, vizyonu gerçekleştirebilecek kişileri işe almak, terfi ettirmek, ödüllendirmek ve geliştirmek, süreci yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirmek, çalışanları işin sahibiymiş gibi hissettirir (Akkan, 2013: 25, 26).

8- Değişimin kalıcılığının sağlanması: Yeni davranışların şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirmek, liderliğin anlamının geliştirilmesi, liderliğin gelişini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek, daha etkin bir yönetim anlayışıdır (Akkan, 2013: 26; Yıldız Kakırman, 2009: 34).



Kaynak: Kotter, 2012.

Şekil 2.2. John Kotter Modeli

Kotter, yukarıda açıklanan aşamaların sırası ile yapılması gerektiğini ve bu sırasıyla yapılması halinde değişim sürecinde başarılı olunacağını, aksi takdirde olumsuz sonuçlar ile karşılaşılacağını belirtmektedir (Yıldız Kakırman, 2009: 34; S Akdemir, 2012: 24).

2.4.2. Değişim Yönetimi Konusunda Dönüştürücü Modeller

Dönüştürücü modellerde ayırt edici olan özellik temelden gerçekleştirilen köklü bir değişim olmasındandır. Bu modellerle gerçekleştirilecek değişimi açıklamak için kullanılan diğer ifadeler ‘stratejik’, ‘önsezili’ ve ‘dönüşümsel’ şeklindedir (S. Akdemir, 2012: 27).

2.4.2.1. Uygulamaya yönelik modeller

-Lippitt, Watson, Westley’in değişim yönetimi modeli

Lippitt, Watson ve Westley tarafından geliştirilen bu model, sistematik ve yaygın kullanılan tekniklerden birisi olup, değişimi örgüt üyelerinin birlikte planlayıp gerçekleştirdikleri teorilerdendir (Tetik, 2008: 77). Lippitt, Watson ve Wesley; Lewin'in üç aşamalı değişim modelini beş aşamaya çıkararak yeni bir değişim yönetimi modeli geliştirmişlerdir (Dağ, 2010: 10).

Bu değişim yönetimi modelinde ki beş aşama aşağıda sıralanmaktadır:

- a. Değişimin gereksinimlerini geliştirmek (çözülme)
- b. Değişim ilişkilerinin oluşturulması
- c. Değişmeye yönelmek (hareket)
- d. Değişimi genelleştirmek ve dengelemek (tekrar dondurma)
- e. İlişkilerin sona erdirilmesi (Çelebi, 2014: 21).

-Kolb ve Frohman’ın yedi aşamalı değişim modeli

Lippitt, Watson ve Wesley tarafından beş aşamalı olarak ele alınan modeli daha sonraları Kolb ve Frohman yedi aşamadan oluşan bir süreç olarak yeniden düzenlemiş ve tanımlamışlardır (Çelebi, 2014: 21). Bu değişim modelinin başarılı olarak gerçekleştirilebilmesi için iyi planlanmış bir değişim sürecinin olması gerekmektedir (Özençel, 2007: 30).

Bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

1-Ön araştırma: Alıcı sistem (müşteri), değişim uzmanını değişme sorunları ile ilgili görüşmek üzere davet edilmektedir. Müşteri de uzman da henüz çalışmaya karar vermemişlerdir (S. Akdemir, 2012: 37). Değişme uzmanı, alıcı sistem ile çalışmaya karar verirken, alıcı sistemin bazı özelliklerine bakmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

- a. Ana kaynaklar,
- b. Başlıca sınırlamalar,
- c. Önemli sosyal ve kültürel norm ve değerler,
- d. Genel ve alt sistemler, temel ve alt sistem ilişkileri,
- e. Çevreye yönelik değişim, otorite ve tutum,
- f. Müşteri – çevre ilişkileri (Rakip, ilişkide ki diğer kuruluşlar),
- g. Gelişme için müşteri talebi (Güven, 2006: 70).

2- Giriş: Bu aşama da değişim uzmanı ve alıcı sistem birlikte çalışmaya karar verirler. Girişten sonraki aşamalar üzerinde konuşup tartışırlar. Her iki tarafın, birçok alanda beklentiler üzerinde hem fikir olması zorunludur (Güven, 2006: 70, 71). Alıcı sistemde, değişme uzmanı birçok alanda anlaşmaya varırken beklentileri aşağıda ki belirlenebilir:

- a. Alıcı sistem ve uzmanın sürece ilişkin amaçları,
- b. Sorunun genel tanımları,
- c. Sorunun tüm sistem ile ilişkisi,
- d. Soruna uygulanabilecek uzmanın kaynak ve becerileri,
- e. Soruna uygulanabilecek alıcı sistem kaynak ve becerileri,
- f. Sorunlara genel yaklaşım biçimi,
- g. Alıcı sistemle değişim uzmanı ilişkisinin niteliği,
- h. Alıcı sistem için beklenen faydalar,

i. Danışman tarafından beklenen faydalar,

j. Alıcı sistem ve uzmanın birbirlerini etkileme yetenekleri (S. Akdemir, 2012: 38).

3. Teşhis (Tanımlama) : Değişme uzmanı alıcı sistemin duyumsadığı sorunları ve gerçek sorunları belirlemek üzere çalışmaya başlar. Alıcı sistemin ve değişim uzmanının amaçları, özellikleri ve kaynakları ortaya koyulmaktadır (Güven, 2006: 71).

4. Planlama: Tanımlama aşamasından sonra planlama aşaması gelir.

Planlama aşaması;

a. Geliştirilmesi istenilen amaçların ve gerekli eylem adımlarının belirlenmesini,

b. Değişime gösterilen direncin, tepkilerin belirlenmesini kapsamaktadır.

Planlama aşamasında; alıcı sistem ile beraber gerçekleştirilen faaliyetlerle belirlenmekte, atılması gerekli adımlar, oluşması muhtemel olan direnişler ve bu dirençlere karşı uygulanacak stratejiler belirlenmektedir (S. Akdemir, 2012: 40).

5. Harekete Geçme (eylem): Bu aşama da modele en uygun stratejiler belirlenmektedir. Bu aşamada ilk dört aşamanın başarıyla yürütülmesi yanında seçilen stratejinin sunulması da önemlidir. Planın uygulanmasına her kademedeki iş görenin katılımı sağlanmaktadır (Güven, 2006: 72).

6. Kararlılık ve değerlendirme: Değişiklik gerçekleştirildikten sonra yeni davranış şekillerinin çalışanlarla bütünleşmesi ve içselleşme beklenmektedir. İçselleştirildiği ve kurumda gerekli dengenin sağlandığına kanaat getirildikten sonra planlama aşamasında ki amaçlara göre bir değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme neticesinde elde edilen veriler, planlama aşamasında ön görülenlerden farklı ise yeniden tanımlama aşamasına dönülmektedir (S. Akdemir, 2012: 40).

7. Bitirme (Tamamlama): Değişme uzmanı ve alıcı sistem ilişkileri bu aşamada sona ermektedir. İlişki başarı veya başarısızlıkla sonuçlanabileceği gibi her iki taraf yeniden ilişkinin devamı konusunda bir anlaşma da yapabilirler (Güven, 2006: 73).

2.4.2.2. Teorik modeller

-ADKAR modeli

ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) İngilizce kelimelerinin baş harflerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur. ADKAR kelimelerinin Türkçe açılımı; farkındalık, arzu, bilgi, yetenek, güçlendirme şeklinde olup bu adımların her biri değişime giden yolda başarıyı getiren faktörlerdir (Hiatt, 2006). Değişim yönetimiyle ilgili olarak son dönemlerde popüler olan ADKAR modeli, üzerinde durulması gereken teorik bir modeldir. Prosci tarafından 1998 yılında geliştirilen ADKAR modeli, değişimin önce kişilerde başlaması gerektiğine odaklanmaktadır (Yıldız Kakırman, 2009: 36). ADKAR modeli değişime duyulan ihtiyacın farkındalığı, değişimi desteklemek ve sürece katılmak için çabalamak, değişimin nasıl gerçekleştirileceğini bilmek, değişim süreci için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak ve değişimin doğruluğunu desteklemek suretiyle güçlendirmek aşamalarından oluşmaktadır (Saydam, 2015: 12).

-Bullock ve Batten'in planlı değişim süreci modeli

Bullock ve Batten planlı değişimle ilgili olan modelleri inceledikten sonra dört aşamalı planlı değişim süreci modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin dört aşamasını; keşif, planlama, eylem ve entegrasyon şeklinde sınıflandırmışlardır (Karaboğa, Cici, 2018: 72). Bullock ve Batten modellerini proje yönetiminden ilham alarak oluşturmuşlardır. Değişim süreci planlanırken ilk önce araştırma yapılarak başlanılmakta, ardından planlama yapılmakta, daha sonra planlar eyleme geçirilmekte ve son olarak planın kurum iş süreçlerine adaptasyonu sağlanması suretiyle model tamamlanacaktır (Yıldız Kakırman, 2009: 32).

-Değişim mühendisliği modeli

Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi kavramından sonra, son yıllarda çoğu ekonomist tarafından incelenen bir kavram olmuştur (Tetik, 2008: 81). 1993 yılında Michael Hammer ve James Champy değişim mühendisliği kavramını ilk kez literatüre kazandıran araştırmacılar (Akçakaya ve Yücel, 2007: 5). Değişim mühendisliği modelinin temelinde değişimi yönetmek vardır. Değişimin arkasından gitmek yerine değişimi oluşturmak, her şeye yeniden başlamaktır (Tetik, 2008: 81). Değişim mühendisliği süreci, elde edilmek istenen performans kriterlerine ulaşmak istenmesi sebebiyle süreç yeniden ele

almaktadır. Etraflıca, köklü düşünme ve radikal bakış açısıyla oluşturulan iş dizayn unsurlarını içermektedir. Bu model aynı zamanda etkinlik, verimlilik ve iş basitleştirme konularına odaklanan köklü yenilikleri ve iş tasarım çalışmaları yaklaşımlarını ifade etmektedir (Ağ, 2015: 58).

-William Bridge' nin dönüşüm yönetimi modeli

William Bridge değişim ve dönüşüm kavramlarının birbirinden farklı olduğunu savunmaktadır. Yapılan değişim uygulamalarının aslında dönüşüm olduğunu öne sürmektedir Bunun nedeni, dönüşümün eski uygulamaların olduğu yapılara yeni davranış ya da uygulamaların adapte edilmesinin gerekliliğidir. Bridge' ye göre dönüşüm psikolojiktir bu yüzden dönüşümün başarısı değişime göre daha karmaşık bir süreçtir ve dönüşüm sürecinin başarılı olması daha zor olacaktır (Yıldız Kakırman, 2009: 32).

2.5. Değişim Yönetiminin Uygulanmasına Yönelik Engeller

Kişiler ve kurumlar alışkanlıklarından vazgeçmek olarak algıladıkları için değişimden korkmakta ve endişelenmektedirler. Bu durum hem kurumsal hem de bireysel olarak değişime karşı direnç oluşmasında rol oynamaktadır (Güven, 2006: 84).

Değişim yönetimini gerçekleştirilmesinde örgütleri engelleyebilecek bir takım faktörler de mevcuttur. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabilmekteyiz (Töremen, 2002: 194; Emir, 2004: 102, 103; Koç, 2014: 44, 45):

- 1- Merkeziyetçilik,
- 2- Performans konusunda kısa vadeli düşünmek,
- 3- Yaratıcılığın kaybedilmesi,
- 4- Değişime karşı direnç göstermek,
- 5- Moralin azalması,
- 6- Organize olmuş özel çıkar grupları,
- 7- Önceliklerin tespit edilmemesi ve önemsiz konularla zaman harcamak,
- 8- Kurum içinde güven eksikliği,

- 9- Anlaşmazlıkların artması,
- 10- İletişim eksikliği,
- 11- Grup çalışmasının yürütülememesi,
- 12- Güçlü bir liderlik ögesinin eksikliği,
- 13- Piyasa ve müşterilerle ilgili bilgi yetersizliği,
- 14- Örgüt hakkında bilgi eksikliği,
- 15- Eğitiminin yetersizliği,
- 16- Değişim için yeterli kararlılığın olmaması,
- 17- Örgütte vizyonun yeteri kadar olgunlaşmamış olması,
- 18- Ekonomik yetersizlik,
- 19- Kültürel baskılar olması,
- 20- Mevcut düzenden ciddi rahatsızlıklar duymamak şeklinde sıralanmaktadır.

Değişim yönetiminin uygulanmasına yönelik bireysel engeller; alışkanlıklar, bilinmezlik korkusu, savunucu algılama, kişisel kayıp, öğrenmeye ve gelişime kapalı olmak, yönetime güven duymamak, inançsızlık, grup etkisi, önem duygusu şeklinde açıklanabilmektedir. Yöneticiler, örgütlerin geleceğinin değişimin sonucunda duygusal gerilim yaşayan çalışanlara bağlı olduğu gerçekliğini unutmaktadırlar (Dağ, 2010: 19).

Statü koruma ve mevcut durumu korumaya yönelik davranışlar, insanların rahatlarından taviz vermek istememeleri, yeni tecrübeler edinmekten korkma, örgüt yapısının esnek olmayışı, güvenlik ihtiyacı hissetme ve ilişki dengeleri, bilinmeyenlerden korkma ve çıkarlarını gözetme gibi bireysel tutumlar, çalışma grupları tarafından oluşturulmuş normlar gibi düzenler, işletme kültürü ve değerleri, zaman ve kaynak eksikliği işletmelerde değişimi engelleyen diğer sebeplerdir (Güzel, 1996: 35, 36; Yaman, 2007: 60).

Değişim yönetiminin uygulanmasına yönelik engeller örgütlerde direnişe sebebiyet vermektedir. Bu engelleri ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve teknik nedenler olarak dört grupta incelenebilmektedir (Tetik, 2008: 101).

2.5.1. Ekonomik Engeller

Ekonomik güç insanların yaşamlarında önemli bir rol oynamaktadır. Değişim için insanların gelirlerinde bir düşüşe yol açacağı kanaatiyle değişimi engellemeye çalışmaktadırlar (Barutçu, 2000: 140).

Başlıca ekonomik nedenler; yenileşmenin getirdiği işsizlik korkusu, çalışma saatlerindeki artış, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretlerin düşürülmesi, iş hızının artması tehlikesi olarak sıralanmaktadır. Bir değişim sürecin de iş görenin yararları, ekonomik güvencesini ne ölçüde zarara uğruyor, ortadan kaldırıyor ise iş gören o oranda direnç gösterecektir (Niğdelioğlu, 2007: 27, 28).

Değişim sonucunda meydana gelen hızlı teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlar eski çalışma alışkanlıklarını değiştirmek mecburiyetinde kalacak, bunun için kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu hususta kurs görmeleri, eğitim almaları gerekecektir. Değişimle birlikte yeni iş kolları, yeni meslekler ortaya çıkacak ve çalışanlar bu mesleklere ve teknolojiye adapte olmaları gerekecektir. Kısa vadede ekonomik zorluklar yaşayacaklarını düşündükleri için ve uzun vadede daha iyi kazançlar elde edebileceklerini düşünmedikleri için veya mevcut işlerini kaybedecekleri korkusuyla değişime direnç göstereceklerdir (Elalmış, 2008: 61; Tetik, 2008: 102). Değişimin daha fazla kar elde etmek amacıyla yapıldığını ve neticede parça başına verilen ücretlerde düşüş olacağı için çalışanlar kendi ücretlerinin de düşeceğini düşünebilirler (Çiçek, 2007: 68). Çıkarları ortadan kalkan ve menfaatleri zarar gören kişilerin sayısı ve gücü ne kadar fazla ise değişime karşı direniş de o kadar güçlü olacaktır (A. Çalışkan, 2007: 174).

2.5.2. Sosyolojik Engeller

İnsanlar sosyal varlıklar oldukları için başkaları ile birlikte yaşama, iletişime geçme, etkilenme durumu ile karşı karşıyadır ve bu etkilenmeler insan davranışının yön değiştirmesine, yeni davranışlar edinmesine sebep olabilmektedir. Örgütlerin resmi yapıları ne olursa olsun bölüm içi ve bölümler arası kişilerle geliştirilen gayri resmi ilişkiler, ayrı bir ilişki ağı ve duygusal bağ oluşmasını sağlamaktadır (Aksoy, 2005: 42). İş yerleri, bireylerin güçlü ilişkiler ve arkadaşlıklar kurdukları sosyal bir ortam olup, bu bağların bozulabileceği, değişikliklerle birlikte eski davranış ve durumlardan vazgeçmek zorunda kalacakları ve ortamlarını değiştirme düşüncesi onları değişimden kaçmaya yöneltmektedir (Güven, 2006: 85; Ağ, 2015: 61).

Değişikliği engellemenin bir başka nedeni, kişi veya grup olarak çıkar kaybı korkusudur. Bu çıkar kaybı statünün kaybedilmesi, saygınlığın zarar görmesi vb. şekillerde olabilir. Özellikle sendikaların, bazen sadece bu sebeple yönetimden gelen önerileri reddettikleri görülmektedir (Elalmış, 2008: 61). Eğer işletmede yapılacak değişim, kişilerin doğrudan işteki sosyal ilişkilerine doğrudan müdahale edecek tarzda olursa değişime direnme kaçınılmaz olacaktır (Barutçu, 2000: 139).

İşletme içinde oluşmuş gruplar yöneticileriyle beraber çalışmaya adapte olabilirler. Değişimle beraber yöneticilerin de değişmesi grup üyelerinde korkuya ve tepkiye neden olmaktadır (A. Çalışkan, 2007: 174).

2.5.3. Psikolojik Engeller

İnsanlar doğuştan dış dünyaya kapalı doğarlar. Yaşamlarını devam ettirme içgüdüsünün bir parçası olarak koşulların değişmesini pek istemezler. Çünkü değişiklik insanlar için, ne getireceği pek belli olmayan bir maceradır (A. Çalışkan, 2007: 172). Alışkın olunan mevcut durum ve koşulda meydana gelebilecek bir değişime ve yeniliğe karşı, kişiler ilk etapta tepki gösterirler (Tetik, 2008: 103). Her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklardan farklı ve onlara karşı olarak geliştirilmiştir. Bu sebeple kişiler daha önce alışkın oldukları iş düzeni, adet ve alışkanlıklarından vazgeçmek istemezler. Ancak bu, kişiden kişiye de farklılık gösteren göreceli bir durumdur. Değişimin beraberinde getirdiği yenilik karşısında kalan kişilerin karakterleri, psikolojik ve sosyal özelliklerine bağlı olarak gösterdikleri tepkiler, değişimin meydana getirildiği ortam koşullarına bağlı olarak gerçekleşir (Eren, 1989:138).

Psikolojik nedenlerin en belirgin olanları; Koşulların değişmesinden dolayı hissedilen güvensizlik, uyum sorunu yaşama içgüdü ve alışkanlıklar; yeterli donanıma sahip olmadığını düşünerek yaşanan bilinmezlik korkusu ve ilgili olmama şeklindedir (Niğdelioğlu, 2007: 27).

Tablo 2.1. Değişime Çalışanların Gösterecekleri Muhtemel Reaksiyonlar Spektrumu

Kabul	<ul style="list-style-type: none">- Heyecanla ise sarılma,- İsteyerek değişimi kabul etme- Gönüllü iş birliği- Yönetim baskısı ile işbirliği yapma- Kabul- Pozitif tavır
Kayıtsızlık	<ul style="list-style-type: none">- Kayıtsız kalma- İlgisizlik- Sadece istenilen miktarı yapmak- Öğrenme eğiliminde olmama
Pasif Reaksiyon	<ul style="list-style-type: none">- Protesto- Olabildiğince az çalışmak- Yavaşlatma- İşten kaçınma ve uzaklaşma
Aktif Reaksiyon	<ul style="list-style-type: none">- Bilinçli yanlış yapma- Planı bozma- Sabotaj yapma- İşten ayrılma

Kaynak: (Niğdelioğlu, 2007: 26).

2.5.4. Teknik Engeller

Teknolojik dönüşümlerin yapıldığı durumlarda özellikle, yeni bir makinenin satın alınması durumunda bunun kişilerden ne tür bir bilgi gerektirdiği bilinmez. Ayrıca alışkanlıkların, bilgi ve yeteneklerin, tecrübelerinin yetersiz kaldığı ve ne tür yeni bilgi ve yetenek gerekeceği düşünülür (Tetik, 2008: 104).

Teknik nedenlerle değişim yönetimine karşı oluşabilecek direnişin kaynakları; teknolojik işsizlik korkusu, iş yükünün artacağı endişesi, teknik konularda yetersiz kalma korkusu, iş, ücret, ödül konusunda değişiklik korkusu, değişimi teknik olarak imkânsız görme, iş şartlarında değişiklik korkusu şeklinde sıralanabilmektedir (Türkyılmaz, 2009: 62).

Değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olamamaları ve değişimin istenilen sonucu sağlayamayacağı inancı da değişime karşı olan direnci artırıcı bir faktördür (Barutçu, 2000: 140).

Yapılacak olan değişim, üst yönetime istatistiklerle desteklenerek, onların anlayacağı bir dille açıklanmaktadır. Ancak alt kademedekiler için bu teknik dil yeterli olmayabilir. Söz konusu değişim çalışanlar açısından yeni durumu öğrenmek adına gerektiğinden fazla fiziksel ve beyinsel bir çaba gerektirebilir. Zaman zaman bu çalışanların tek başlarına

üstesinden gelemeyecekleri bir durum da olabilir ve bu hissedilen teknik bilgi eksikliği sebebiyle, olumsuz bir tutumla, değişime karşı bir direnç oluşmaktadır (Çiçek, 2007: 69).

Değişim sürecinde değişime engel olabilecek durumlar mutlaka oluşacaktır; Örneğin; mükemmeliyetçilik, kırtasiyecilik, umursamazlık, dogmatizm, gibi engellerdir (Türkyılmaz, 2009: 62). Değişim yöneticisi, oluşan engellerin aşmasını ve direncin kırılmasını sağlayarak değişim sürecinin başarılı bir şekilde devamını gerçekleştirmek zorundadır (Güven, 2006: 89).

Değişime engel olabilecek durumları ortadan kaldırmanın yolu direnmeyi kırmaktan geçmektedir. Direnmenin önlenmesi için değişim hakkında bilgilendirme, değişimin doğuracağı sonuçlar hakkında bilgilendirme, değişimin etkileyeceği yönetici ve personele eğitim verilmesi, etkilenen personelin sürece katılımının sağlanması, değişim sürecinde adapte olamayan bireylere yardım edilmesi ve direnç gösteren taraflarla anlaşma yoluna gidilmesi ve bunun gibi çözüm yollarına başvurmak etkili olacaktır (Cenker, 2008: 31). Yöneticilerin engel olmak adına yapması gerekenler; çalışanlarının iş süreçlerini yeniden yapılandırarak, hedeflerini yükselterek, sorumluluk verilerek performans yükseltilmesini sağlayarak değişim sürecine katkısını sağlamaktadır (Budak, Budak ve Akat, 1994).

2.6. Değişim Yönetimini Uygulama Süreci

Değişim yönetimini uygulama sürecinde değişimin amaçları, süreci, alanı, değişimde görev alacak iş görenler ve görevleri, değişimin bütçesi tekrar gözden geçirilerek çalışmaların nasıl ve ne zaman olacağı konusunda ayrıntılı bir şekilde kapsayan bir eylem planı geliştirilmektedir (Cenker, 2008: 42).

2.6.1. Mevcut Yapının Değişim Yönetimine Hazırlanması

Değişim yönetiminin asıl belirleyici unsuru insandır. Değişimi öncelikle insanların kafalarında gerçekleştirmeleri başlangıç için önemli bir adım olacaktır (Hazır, 2004: 101). Örgütün değişim ihtiyacı hissettiğinde ve gerekliliğine kanaat getirdikten sonra atacağı ilk adım değişim yönetimine hazırlık olacaktır. Değişime karar verildiğindeki mevcut durumun ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu inceleme kapsamına; amaç ve politikalar, resmi ve gayri resmi ilişkiler, karar otoriteleri girmektedir (Güven, 2006: 80).

2.6.2. Değişim Yönetiminin Planlanması

Amaç ve hedefler, planlama aşamasında belirlenmeli, bu amaç ve hedeflere uygun vizyon ve misyon tebliğleri hazırlanarak duyurulmalıdır. Organizasyonun değişim sürecini başarı ile yürütebilecek kapasiteye sahip olup olmadığı belirlenmeli, eksikler tespit edilmeli ve yapılması gerekenler belirlenmelidir (Tümer, 2004: 29). Mevcut yapının eksiklikleri belirlendikten sonra, örgütün kısa ve uzun dönem hedefleri saptanarak, ideal yapıyı oluşturacak stratejiler saptanmalı aynı zamanda yeni gelişmelere açık bir yapı oluşturmak hedeflenmektedir (Güven, 2006: 80). Planlama aşamasında üzerinde durulan ve cevap aranan sorular; “değişim ne kadar yapılmalıdır, değişimin ne kadar hızlı yapılmalıdır, sürekli değişim ihtiyacı nedir, değişim sürecinde rol oynayanlar kimler olmalı ve görevleri ne olmalıdır, belirli değişiklikler yoluyla muhtemelen kim zararlı ve faydalı olabilir” şeklinde sıralanabilmektedir (Ünalın, 2016: 31).

2.6.3. Değişimin Dizayını

Değişimin başarısı uygulanma şekline bağlıdır. Uzun dönemde evrimsel olarak gerçekleştirilecek planlı bir değişimin uygulama sorunları üzerinde azaltıcı bir etkisi olacaktır (Güven, 2006: 81). Değişimin dizayını aşamasında organizasyon içerisindeki mevcut süreçler incelenecek ve değerlendirilecektir. Kritik süreçler tanımlanmalı ve yeniden yapılandırılacak olan işler listelenmelidir. Süreçler, vizyon, misyon, amaçlar, riskler değerlendirilip analiz edilmektedir. Değişim süreci bu aşama da şematik olarak kâğıda dökülür ardından sürecin işlerliği pilot uygulama ile test edilmektedir (Tümer, 2004: 30). Pilot uygulama sonucunda, hiç kimsenin öngöremediği problemler tespit edilebilecektir. Aynı zamanda da tasarım, pazar ve hizmet konularında kimsenin önceden tespit edemediği fırsatlar ortaya çıkartılabiliyorsa, değişimin getireceği risk minimize edilmiş olacaktır (A. Çalışkan, 2007: 155, 156).

2.6.4. Süreci Değerlendirme ve İçselleştirme

Değerlendirme süreci; organizasyon genelinde değişim öncesi ve sonrası elde edilen verilerin karşılaştırılmaları ile elde edilecek sonuçlardan oluşmaktadır (Tümer, 2004: 30). Değişim sürecinin etkili ve doğru bir şekilde yürütülüp, yürütülmediğinin denetlenmesi değişim yönetiminin başarısı için çok önemlidir (Çiçek, 2007: 63).

Süreç değerlendirme ve içselleştirme aşamaları aşağıdaki gibidir (Ünalın, 2016: 31):

- Performans sonuçlarının raporlanması,
- Raporların analiz edilmesi,
- Eksikliklerin tespit edilmesi,
- Direnç gösteren iş görenlerin yerlerinin değiştirilmesi,
- Düzeltici eylem planlarının uygulanması (Geri besleme),
- Başarıların kutlanması aşamalarını içermektedir.

Planlama aşamasında değerlendirme yapmak için kontrol noktaları oluşturulur ve örgütlenmeye uygun denetim tekniğinin kullanılarak, geri bildirim yoluyla beklenen ve beklenmeyen tüm sonuçların belirlenmesi değişimin işletme çalışanlarınca içselleştirilmesi sağlanarak ve bunlara ilave olarak uygun sorular sorulmasıyla denetim gerçekleştirilmektedir (Çiçek, 2007: 63, 64). Değerlendirme sonuçlarına göre organizasyonun orta ve uzun vadedeki planları yeniden iyileştirmek üzere ele alınabilmektedir (Tümer, 2004: 30). İşletmeler için değişimi iyi yöneterek içselleştirmek, kurumsallaştırmak en önemli amaçlardandır. Organizasyonlar ve bireyler daha esnek ve uyumlu duruma geldikçe değişimin korkulacak, direnç gösterecek ve sabote edilecek bir süreç olmadığını görecektir (A. Çalışkan, 2007: 165).

2.7. Değişim Yönetiminin Başarısının Ölçülmesi

Değişim yönetiminde başarılı olmak, işletmelerin hedeflediği stratejilere bağlı olmakla birlikte, başarı oranının ne olduğu ve nasıl ölçüleceği, değişim yönetimi konusunda oldukça karşılaşılan sorulardandır. Bununla beraber değişim yönetimi için belli bir başarı ya da başarısızlık oranı ileri sürülemez. Değişim yönetiminden elde edilecek sonuçlar tamamıyla çalışmanın niteliğine, kapsamına ve akıllıca yürütülmesiyle ilgilidir (A. Çalışkan, 2007: 168). Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılması başarıyı ölçmede ki en temel anahtarlardandır (H. Yılmaz, 2013: 24).

Değişimi başlatırken üretken bir sonuç alacağımızı öngörmemiz ve değişimin sonucunda nereye ulaşacağımızı görebilmemiz gerekir. Değişimi ölçmenin yollarının araştırılması önemlidir. Değişimin sonuçlarını ölçerken; en önemli ölçü insanların değişime karşı verdikleri tepkilerdir. Bu sebeple bir sonucu önermeden önce ‘’maliyet, zaman, kalite ve hacim’’ göstergelerine bakılmalıdır (Elalmış, 2008: 33). Önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenin işteki verimliliğinin değerlendirilerek

değişim yönetiminden başarı sağlanıp sağlanmadığı ölçülebilmektedir. Değişim yönetiminden önce belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, ilgi ve yeteneklerin işe ne düzeyde yansıdığı, performans değerlendirme ile belirlenebilecektir. Performans değerlendirme yöntemleri ise; grafik değerlendirme ölçeği, davranışa dayalı sıralama ölçeği, davranışsal gözlem ölçeği ve 360 derece değerlendirme ölçeği gibi ölçekler kullanılarak yapılabilmektedir (A. Akdemir, 2008: 330, 331). Başarıyı ölçerken çok nadir olarak sayısal veriler kullanılmaktadır. Gözlemler en doğru ölçüm araçlarındandır. Sayılarla vakit kaybetmenin anlamı yoktur, bunun sebebi ise değişimde devamlı olarak değişmekte olan bir durum olduğundandır (Elalmış, 2008: 34).

Tüm yetkilerle donatılmış bir lider bile takım çalışması yapmaksızın değişimi gerçekleştiremez bu sebeple başarılı bir değişim yönetimi süreci için çalışanların değişimin bir parçası olarak katılımının sağlanması çok önemlidir (Çiçek, 2007: 60). Çalışanların tepkisi ise başarıyı ölçmede en somut göstergedir. İnsanların değişime ne kadar açık ya da kapalı oldukları verdikleri tepkilerle açıkça fark edilecek ve değişimin etkililiği ölçülebilecektir (Elalmış, 2008: 34).

2.8. Değişim Yönetiminin İşletme Yöneticileri Bakımından Etkileri

Örgütlerde değişim yönetimi süreci, başlatıcı olarak üst kademe yöneticilerinin aktif olarak görev almasını gerektiren bir yönetim faaliyetidir (Tetik, 2008: 96; Ünal, 2016: 26). Değişim yönetiminde kaçınılmaz olan niteliklerin en önemlisi liderliktir ve değişim sürecini yöneten kişilerin liderlik vasıflarını taşıması gerekmektedir (Aksoy, 2005: 51). Murat Toktamışoğlu lider yöneticiyi; “Bir yönetici, insanların güçlü yanlarından çok zayıflıklarına odaklanıyorsa, doğrulardan çok yanlışları arıyorsa o kişi lider yönetici olamaz, fakat sanırım iyi bir müfettiş olabilir” şeklinde açıklamaktadır (Elalmış, 2008: 39).

Yöneticiler, değişim yönetimi sürecine etki edecek öncelikleri belirlemede ve nakletmede hızlı olmak zorundadırlar. Yöneticiler, çalışanlar ile arasındaki çapraz fonksiyonel enerji ve iletişimin bozulmaması için çaba sarf etmelidirler. Eğer bir değişim süreci başlatılıyorsa, yeni değişimi gerçekleştirebilecek ekip, lider, çalışanlar seçiliyorsa çapraz fonksiyonlar ortaya çıkacaktır. Ancak bu çapraz fonksiyon oluşumu her zaman olmayabilir, fakat başarılı bir değişim gerçekleştirebilmek için böyle bir itici gücün varlığı zorunludur (Güzel, 1996: 60, 61). Yöneticinin değişim ihtiyacını hissetmesi, değişime açık olması, değişim için gerekli olan önderliği yapabilmesi, özgüven sahibi olması

gerekmektedir (İ. Yılmaz, 2015: 22). Değişim sürecine başlarken liderin dikkat etmesi gereken en önemli konu, çevresindekilerden etkilenmeyerek geçici çözümler yerine köklü çözümleri tercihlere yönelmesi gerektiğidir (Tetik, 2008: 96).

Değişimin başarısında önemli bir boyut, yöneticilerle astlar arasında etkin bir diyalog kurulması ya da etkili bir iletişimle gerçekleşecektir (Ünalın, 2016: 24). Değişimi yöneten lider; problemleri kavrama ve çözüme kavuşturma yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Ekip ruhunu taşımalı ve süreçte aktif olmalıdır (Çiçek, 2007: 55). Eski düşünce ve inançların terk edilmesi çalışanları bir buhrana sürükleyebileceğinden, liderin çalışılanlarına duygusal destekte bulunması gerekmektedir (Tetik, 2008: 97). İşletmede değişim sürecinde de rekabet şartlarında hedeflere ulaşmada oluşturacakları yeni vizyonu oluşturma ve vizyon sahibi iş görenler oluşturma da yönetici etkin rol oynamaktadırlar (Özçelik, 2002: 66). Değişim yönetiminde, verim alabilmek için doğru insanları doğru gruplarla eşleştirmek ve organize etmek suretiyle çalışma birimleri oluşturulmalıdır (Elalmış, 2008: 41, 42). Değişimden sonra oluşacak işletme yapısının canlılığının kalıcı kılınması ve aksaklıklar olursa stratejiler geliştirip çözüme kavuşturmak yöneticiye düşen görevlerdendir. Ayrıca yönetici değişen işletmenin devamlılığını ve kurumsallaşmasını da sağlamalıdır (Özçelik, 2002: 66). Değişimi olumsuz etkileyen hastalıklardan birisi; yönetimin hareketliliğidir. Bir kuruluştan diğerine sürekli geçiş yapan yöneticilerin istihdam edilmesi uzun vadeli işletme amaçlarını engelleyecektir Bu dinamik yöneticiler örgütün gerçek ihtiyaç ve problemlerini bilememesi dolayısıyla değişim yönetimini başarılı bir şekilde yönetemeyecektir (Koç, 2014: 45).

3. BÖLÜM

3. İNOVASYON KAVRAMI VE İNOVASYON PERFORMANSI

3.1. İnovasyonun Tanımı

İnovasyon; Latince kökenli ‘innovatus’ kavramından türetilmiş olup inovasyon konusunda ilk tanımı ünlü iktisatçı Joseph Alois Schumpeter’ in yaptığı görülmektedir. (Er, 2013; K. Aydın, 2016: 19). Schumpeter neoklasik iktisat tarafından benimsenen üretim fonksiyonuna teknoloji ve ekonomik unsurlarını ekleyerek fonksiyonu genişletmiş ve inovasyon kavramını gündeme getirmiştir (Er, 2013). İnovasyon, toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelmektedir (K. Aydın, 2016: 19). Schumpeter, ekonomik gelişme modeli hazırlamıştır. Bu modele göre, bir icadın yenilik oluşturabilmesi için mutlaka üretim faaliyetine uygulanması gerekmektedir. Uygulanan yenilik yayılma sürecine girdiği zaman girişimcileri statik halden dinamik hale getireceği anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle yenilik ticari başarıya dönüştürüldüğü sürece inovasyon olarak değerlendirilmektedir (Er, 2013).

Schumpeter’in dışında inovasyon konusunda çalışmalar yürütmüş başka yazarların da inovasyonu tanımlamalarına değinmek kavramı farklı bakış açılarıyla inceleyebilmek yararlı olacaktır. Theodore Levitt’e göre inovasyon, ‘‘yeni bir şey’’ şeklinde açıklamıştır. Yeni bir şey derken daha önceden hiçbir şekilde uygulanmamış veya hiç yapılmamış bütünüyle yeni olarak kabul gören durum olarak anlaşılmaktadır. Edward B. Roberts’e göre ise inovasyon süreci ticarileştirildiği ve uygulamaya koyulduğu zaman başarıyla gerçekleştirilmiş olacaktır. Ayrıca Roberts; literatürde ilk kez ‘‘İnovasyon= Buluş + Ticari’’ tanımını yapan yazardır (H. Yılmaz, 2015: 9, 10).

TDK, inovasyon kelimesine karşılık olarak yenileşim tabirini kabul etmektedir. Yenileşim ise, yenilik, değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanmasıdır (TDK, 2017). TDK’nin yenileşim kelimesinin inovasyon sözcüğünü karşılama da yenilik sözcüğünden daha uygun olduğu söylenebilse de yine de bazı eksikliklerinin de olduğu söylenebilir. İnovasyon kelimesinin Türkçe karşılığı olarak ‘‘yenilikçilik’’ kelimesi önerilmektedir. Ancak yenilikçilik kelimesi de, içinde eski karşıtlığını barındırması sebebiyle uygun değildir ve bu gibi sebeplerle

inovasyonun net bir karşılığı dilimizde yoktur önerilen karşılıklar kavramın mealini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Karadeniz, 2016: 15).

İnovasyon, yenilik olmakla birlikte, her çeşit inovasyon pazarlanabilir olmalı ve ekonomik bir kazanım sağlamalıdır. İnovasyon kavramı önceleri rekabet avantajı sağlayan yönetim yaklaşımı şeklinde görülmekteydi. Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin pazardaki hızlıca değişen gelişmelerden zarar görmemeleri, pazardaki konumlarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilirlik için inovasyon uygulanması zorunluluk olan bir yaklaşımdır (E. Yüksel, 2016: 49).

İnovasyon kavramının benimsenmesi ve sürecin oluşturulması; yeni pazarlar oluşturulmasında, istihdamın geliştirilmesi ve artırılmasında, karlılığın artırılmasında, daha düşük maliyetli üretim yapılabilmesinde, büyüme oranlarında artış sağlanmasında, rekabet gücünün artırılmasında yararlar sağlayacaktır. Bu durumda inovasyon oluşturulması işletmeler için sosyal anlamda ve ekonomik anlamda gelişme gösterebilmeleri için önem taşımaktadır (H. Yılmaz, 2015: 23, 24).

Yapılan yenilik eğer değer üretmiyorsa o yenilik inovasyon değildir. Bu durumda, inovasyon fikrin değere dönüştürülmesi sürecidir (K. Çetin, 2016: 5). İnovasyon kavramı, tamamen küreselleşme ve kapitalizmin geliştirdiği para, bilgi ve bazı bölgeler için insanın serbest dolaşımının ürünüdür. Bu meydana gelen serbestlik dolayısıyla, artık yerel rakiplerle çekişmekten uzaklaşıp, dünyada ki diğer rakipler kovalanmaya başlanır. Dünyanın farklı farklı noktalarında ki rakiplerinizle aynı pastayı bölüşmek durumunda kalabilirsiniz (Kuzu, 2008: 13).

İnovasyon kavramlaştırılırken işletmeler çok çeşitli kaynaklardan yararlanırlar. Bu kaynaklar; çalışanlar, müşteriler, rakiplerdir. Ayrıca bu kaynakların dışında ARGE çalışmaları yürütülerek işletmenin potansiyeli araştırılıp, çalışanlara, müşterilere beklentileri noktasında veya değişmesini istedikleri hususlar noktasında sorular yöneltebilmektedir. Bazen de yeni fikirler üretmeye odaklanmanın neticesinde veya hiçbir gereksinim hissedilmiyorken de bir duruma verilen beklenmeyen bir tepki neticesinde oluşabilmektedir (H. Yılmaz, 2015: 45).

3.2. İnovasyonun Özellikleri

İnovasyon devamlılık zincirleri halinde gelişen bir süreçtir. Hızla değişen rekabet ortamında işletmelerin rakiplerini izlemesi hatta rakiplerinin önüne geçebilmesi için devamlı olarak inovatif düşünmesi gerekmektedir. İnovasyon yapmak, geçmişte başlayan, sürekli takip edilmesi gereken ve yeni uygulamaların geliştirilmesini içeren, belirsizliklere mücadele etmeyi sağlayan bütünsel bir strateji hareketidir (Göktaş, 2009: 65). İnovasyon oluşturma sürecinde, şansın rolü, tesadüfler ve öngörülemeyen değişikliklerden kaynaklanan belirsizliklerin önemi büyüktür (Fiş, 2010: 5).

İnovasyonun 3 temel amacı vardır. Bu temel amaçlar (Kılıç, 2011: 79, 80):

- İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi,
- İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi,
- İşletmenin karının artırılması şeklindedir.

İnovasyon sürekliliği olan işletmedeki tüm faaliyetleri kapsayan bütünsel bir faaliyettir. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet ya da süreç geliştirmek ve bunu ticari fayda yaratacak hale getirmek üzere yürütülen tüm süreçleri kapsayan bir faaliyettir (Belyalova, 2010: 16). Dolayısıyla inovasyon, işletmedeki tüm faaliyetleri kapsamakta ve bütünsel bir yaklaşım olmakta eğer inovasyon bütünsel bir yaklaşım olarak algılanamıyorsa işletmenin gelişiminde olumsuzluklara sebep olacaktır (Göktaş, 2009: 67).

İnovasyon faaliyetlerinin ne sonuçlar doğuracağı önceden bilinmemektedir. Örneğin, yeni bir üretim süreci gerçekleştirilmesi için, pazarlama veya organizasyonel yöntemin uygulanmasında ne kadar zaman ve kaynağa ihtiyaç olacak ve bu süreç ne derece başarılı olacağı öngörülememektedir. Başka bir ifadeyle, inovasyon süreci belirsizliklerle yürütülen bir süreçtir (Kurt, 2010: 75). İnovasyon geliştirilirken iki tür belirsizlikten söz edilebilir. Bu belirsizlikler birincil ve ikincil olarak ayrıştırılmaktadır. Birincil belirsizlik, doğanın rastlantıyla davranışından ve eş zamanlı seçimlerdeki öngörülemeyen değişikliklerden kaynaklanmaktadır. İkincil belirsizlik ise, iletişim eksikliği nedeniyle bir karar vericinin başkaları tarafından eş zamanlı yapılan plan ve kararlara erişememesinden kaynaklanmaktadır (Göktaş, 2009: 66).

İnovasyonun büyük bir performans ve maliyet avantajı sağlaması nedeniyle, piyasaya yeni bir ürün çıktığında eski ürünün yeniden üretilmesi artık ekonomik olmayacaktır. Bu durum inovasyonun geri dönmezlik özelliği olduğunu göstermektedir (Belyalova, 2010: 17). İnovasyonun geriye dönmezlik özelliği göstermesine bilginin kümülatif olması sebep vermektedir. Yeni bir teknoloji kullanılmaya başlandığında, kullanıcıların bu teknolojiyi geliştirmesiyle inovasyon üzerine daha çok bilgi üretmek teknolojiyi ileriye taşımak daha mantıklıyken, eski teknoloji artık hiçbir kullanıcının ilgisini çekmeyecektir. Bu durumda kullanıcıyla karşılıklı etkileşimi olmadığından eski teknoloji oldukça durgun kalacak, gelişemeyecektir (Göktaş, 2009: 65).

Bir inovasyon yapılan çıkarımdan, fikirlerden ziyade sağladığı faydanın sosyal saygınlık, ekonomik, güvenilirlik derecesine göre üstünde düşünülmesi gereken göreceli bir avantaj sağlamaktadır. Bazı durumlarda bir inovasyona ulaşmanın maliyeti yüksek olabilir. Bu nedenle düşük maliyetli inovasyonlar tercih edilebilir. Ancak inovasyonun düşük maliyetli olması, yüksek avantaj sağlayacağı anlamına gelmemelidir (T. Yılmaz, 2010: 18).

Gözlenebilirlik inovasyon elde edilen sonuçların başkaları tarafından gözle görülebilme derecesidir. Bu durum daha fazla inovasyonun benimsenmesini sağlayacaktır (H. Yılmaz, 2015: 17). Gözlemlenebilme özelliği kişiden kişiye göre değişebilmektedir. Uygun inovasyonu nitelikli analiz yapabilen ve gözlemleyenler inovasyonun avantajlarını daha kısa sürede algılayacaklardır (T. Yılmaz, 2010: 19).

İnovasyon ve inovasyon süreci, derinlemesine araştırma ve yeniden araştırma, uzmanlaşma ve test etmeyi, belirsizlikleri ve risk almayı gerektirmektedir. (Belyalova, 2010: 17). İnovasyon ortaya koyulurken elde edinilmesi beklenen sonuç alınamayabilir ve sürecin başarılı olamaması riski her zaman mevcuttur (H. Yılmaz, 2015: 13). Bir inovasyonun, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesi karmaşıklık özelliğini belirtmektedir. İnovasyon benimseme için uygun olsa bile uygulanmasında karmaşık durumlar yaratabileceğinden inovasyonun içselleştirilme zamanını geciktirecektir (T. Yılmaz, 2010: 19).

Denenebilirlik, inovasyonun sınırlı düzeyde denenme düzeyinin olduğu ifade edilmektedir. Denenebilen inovasyonların belirsizlik düzeyleri daha düşük olacaktır. Deneme yoluyla inovasyonun öğrenme avantajı kazanılmış olacaktır. Denenmiş olan

inovasyon denenmemiş inovasyonlara kıyasla benimsenmesi daha hızlı olacaktır (H. Yılmaz, 2015: 17).

Bir inovasyonu benimsemek isteyen birey veya gruplar, inovasyonun kendilerine yarar sağladıklarını kanaat ettikleri sürece o inovasyonun faydaları ve uygunluğu üzerinde duracaklardır. İnovasyonun faydaları ve uygunluğundan emin olduğu zaman benimseyenlerce konumlandırılması kolaylaşmaktadır (T. Yılmaz, 2010: 18, 19). İnovasyon, işletmede alınan bir kararın uygulamaya konulmasıyla ilişkili olduğu için fayda sağlaması özelliğinin ortaya konulması girişimcinin yatırım yapma veya yapmama kararını alırken belirleyici rol oynayacaktır (H. Yılmaz, 2015: 14, 15).

İşletmeleri inovasyon yapmaya yönelten amaçlar ve hedefler, çevre koşulları, işletmenin finansal gücü ve yönetim felsefesi ile doğrudan doğruya ilişkilidir. Değişen çevre koşulları içerisinde müşterilerin istekleri değiştikçe, rakiplerin iş yapma becerileri, kamuoyunun, hükümetin, uluslararası alanlarda ki tavır tutumlar, ölçütler, piyasa koşulları değiştikçe ve geliştikçe, işletmelerin de değişmesi ve bu durumlara yeni stratejilerle uyum sağlamaya çalışması kaçınılmazdır (Küsbeci, 2013: 51).

3.3. İnovasyonun Çeşitleri

İnovasyonun kavramlaştırılmasında olduğu gibi, inovasyon türlerinde de fikir birliği sağlanamamıştır. Birçok yazar ve kuruluş tarafından inovasyonun farklı sınıflandırmaları yapılmıştır (Dincer, 2010: 17).

Tablo 3.1. İnovasyon Çeşitleri ve Örnekleri

İnovasyon Tipi	Örnek
Ürün İnovasyonu	Yeni veya geliştirilmiş ürünler (pil ve usb ile şarj edilebilen piller)
Süreç İnovasyonu	Yeni bir üretim yöntemi (yeni cam üretimi)
Organizasyonel İnovasyon	Yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet), Yeni bir maliyetlendirme sistemi
Pazarlama İnovasyonu	Yeni satış teknikleri, yeni finansal yöntemler (risk sermayesi)

Kaynak: Kurt, 2010: 65.

İnovasyonun tanımlanması ve detaylandırılması hususunda uluslararası düzeyde kabul edilen kaynakların başında OECD ile Eurostat'ın beraber yayınladığı Oslo Kılavuzu bulunmaktadır (vikipedi, 2017). Bu sebeple, Oslo Kılavuzuna göre inovasyon türleri incelenecektir. Oslo kılavuzuna göre dört tür inovasyon ayrımı yapılmaktadır. Bunlar; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyonlardır. Yukarıdaki tablo 3. 1'de inovasyon

türleri ve bu türlerin örnekleri konuya başlamadan önce bilgi vermek amacıyla sunulmaktadır (Kurt, 2010: 64).

3.3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, özellikleri veya beklenen kullanım alanları bakımından, işletme tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden mümkün mertebe farklılaşan mal ve hizmetler olarak ifade edilebilir. Bir ürünün teknik özelliklerinde küçük çaplı değişiklikler yapılmasıyla, o ürün kullanım alanını genişletmek de bir ürün inovasyonudur (Göktaş, 2009: 69). Ürün kavramı hem mal hem hizmet kelimelerini kapsamaktadır (Duru, 2014: 47). Ürün inovasyonlarına, mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeler de dahil olmaktadır (Şengün, 2009: 6).

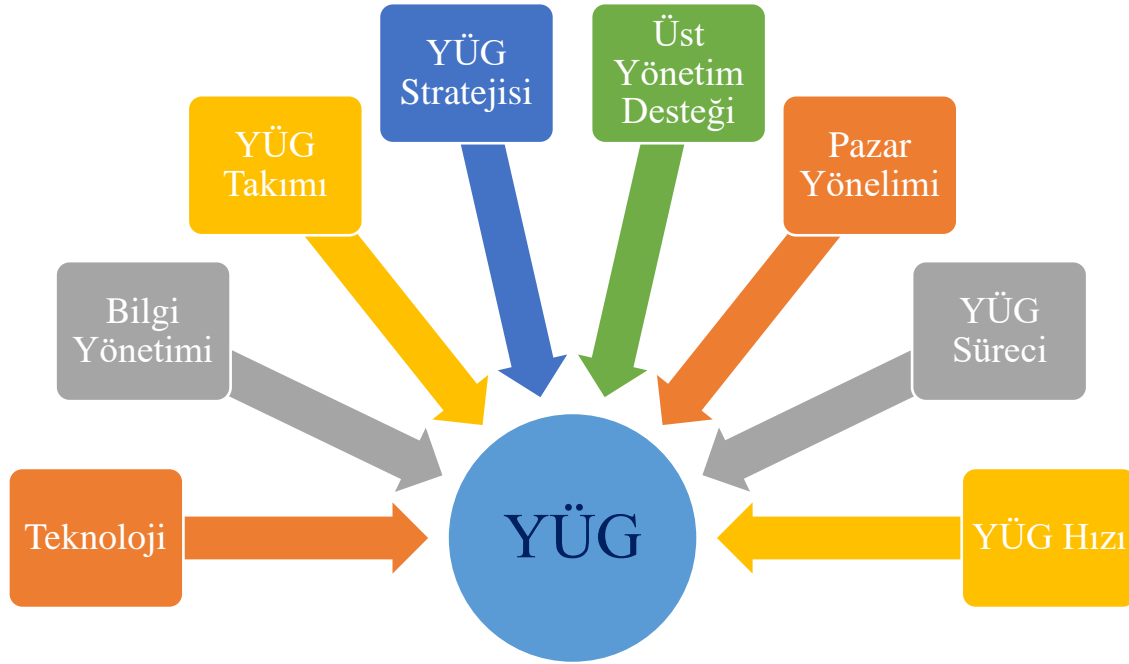
Ürün inovasyonlarının gerçekleştirilme amacı çoğu zaman gelir oluşturabilmektir. Ayrıca, artağan veya köklü olarak geliştirilen bir ürün uzun dönemli büyümeyi hedeflemekte olup ürün inovasyonlarının gücü, firmaya bu büyüme ve rekabet etme stratejilerinde sağladığı yarardan gelmektedir (Selçuk, 2008: 25).

Ürün inovasyonu yapılmasının temel sebebi; değişen ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçlarıyla birlikte ürünlerin yaşam süresinin günbegün kısalması ve müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla yeni ürünlere ihtiyaç duyulmasıdır (Dincer, 2010: 21). Avrupa Birliğine göre ürün inovasyonu, ekonominin canlanmasını sağlayan temel yapı taşlarından biridir (Duru, 2014: 48).

Yeni ürün inovasyonunu örneklendirmek gerekirse; Sabancı Holding bünyesindeki Advansa'nın geliştirdiği Coolmax elyafı yeni bir tür kumaştır. Bu kumaşın UV ışınları, lekeler, bakteriler gibi sağlığa zararlı birçok faktörden koruma özelliklerine sahiptir. Bu C Coolmax kumaşı, teri dışarı atmayı sağlayarak hızlı kurummasına da imkan veren aynı zamanda serin tutma, rahatlık ve yumuşaklık gibi özelliklere de sahip olduğu ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere gece kıyafetlerinden yastık dolgusuna kadar birçok alanda kullanılabilen Coolmax, ürün inovasyonuna oldukça güzel bir örnektir (Yücel, 2009: 12). Bir diğer örnek; 1937 yılında Amerikalı Sylvan Goldman, günümüzde kullanılan market arabalarını geliştirerek dünya çapında büyük bir pazar oluşturmuştur. Bankalarda bankamatik kartlarıyla kredi kartlarının bir araya getirildiği combo kartlarda ürün inovasyonuna örnektir. 1989'da Robert Plath tekerlekli bavulu geliştirmiştir. Plath'in

geliştirdiği bu bavullar, yalnızca 1990 yılında 50 milyon Dolar'ın üzerinde satış rakamına ulaşmasıyla ürün inovasyonunda başarılı örneklerdendir (Belyalova, 2010: 20, 21).

Ürün inovasyonunu kendi içinde iki sınıfa ayırmak mümkündür. Bu sınıflandırmanın birincisi; yeni ürün geliştirme, ikincisi ise var olan ürüne ayırt edici ve değer kazandırıcı özellikler eklenmesidir. Ürün geliştirmede etkili olan anahtar başarı faktörleri şekil 3.1'de gösterilmektedir (Dincer, 2010: 21).



Kaynak: (Dincer, 2010: 22).

Şekil 3.1. Yeni Ürün Geliştirmede (YÜG) Kritik Başarı Faktörleri

3.3.2. Süreç İnovasyonu

Dış çevreden girdilerin alınıp, işlendikten sonra yine çevreye çıktı olarak aktarıldığı sisteme süreç inovasyonu olarak tanımlanmaktadır (Kurt, 2010: 67). Süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilerek daha gelişmiş duruma getirilmesidir (Yücel, 2009: 14). Süreç inovasyonu, bir ürünün yapılışı veya hizmetin sunulmuş yönteminde yapılan değişimleri ifade etmektedir. Süreç inovasyonu ürünün kalitesinde ya da maliyetinde yapılmışsa tüketiciler tarafından fark edilebilecektir. Eğer kalite ve maliyet dışında yapılan değişimlerse tüketici tarafından fark edilemeyebilir (Hobikoğlu Haykır, 2009: 129).

Süreç inovasyonların amacı birim, üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltmak, verimliliği ve kaliteyi artırmak, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünlerin üretmek veya teslim etmektir (Belyalova, 2010: 23).

Süreç inovasyonun da başarıya elde edebilmek için bir takım etmenlerin her zaman göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu etmenler (Dincer, 2010: 23);

- Tüm işletmeyi kapsayacak istilâcı bir süreç yenileme performans hedefi belirlenmelidir.
- Yönetici süreç inovasyonun da etkin olmalı ve vakit ayırmalı; uygulamadan sorumlu bir yönetici belirlenmelidir.
- Müşteri ihtiyaçları, ekonomik kaldıraç noktaları ve pazar hedefleri etraflıca gözden geçirilmeli ve pilot çalışması yapılmalıdır.

Süreç inovasyonuna örnek vermek gerekirse; Toyota tarafından 1950’lerde geliştirilen “tam zamanında üretim” sistemidir. Bu sistem, yüksek verimlilik elde etmek için esnek üretim yöntemi kullanmakta, değişikliklere hızlı cevap verebilmek adına stok miktarını minimumda tutmaktadır (Göktaş, 2009: 72). İkinci örnek ise, EasyJet, 2006 yılında Türkiye’ye uçak seferleri başlatmıştır. Ülkemizde müşterilerine en düşük uçuş ücretlerini EasyJet şirketi sunmuştur. EasyJet’in bu başarısında yeni iş süreçlerini uygulamaları rol oynamıştır. Bu şirket, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım giderlerini azaltmış; yalnızca bir noktadan diğer noktaya kısa mesafeli uçuşlara yer vermiştir, uçakta yiyecek servisini kaldırmıştır. Yaptığı uygulamalarla iş süreçlerini minimum maliyetli ancak maksimum verimli duruma getirmiştir. Bir başka örnek Finans bankasının enpara bankacılık sistemidir. Bu enpara ile şube masrafları ortadan kaldırılmış düşük maliyetli yeni bir bankacılık sistemi kullanılmaya başlanmıştır (T. Yılmaz, 2010: 34).

3.3.3. Pazarlama İnovasyonu

Mevcut hizmet veya ürünlerden farklı olarak yenilerinin ortaya konulmasını, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilerek uygulanmasını veya mevcut olanların daha da iyileştirilerek getirilmesini kapsamaktadır (Gök, 2010: 48). Pazarlama inovasyonu ile işletmenin satışlarını artırmak için, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde cevap vermek, yeni pazarlar açmak ya da bir işletme ürününü pazarda yeni bir biçimde konumlandırmak amaçlanmaktadır. Pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklerle

karşılaştırıldığında ayırt edici özelliği, işletme tarafından önceden kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Göktaş, 2009: 76).

Pazar inovasyonlarını geliştiren işletmeler, yeni pazarlara yönelik coğrafi analizlerini yaptıktan sonra bu coğrafya üzerinde yaşayanların demografik özelliklerini nesnel ölçütler üzerinden analiz etmektedirler. Bu şekilde o coğrafyada yaşayan insanların hayat tarzları ve satın alma davranışlarıyla ilgili bilgi edinmeye çalışmaktadırlar (Selçuk, 2008: 20). Pazarlama inovasyonunu üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla, keşfetme, geliştirme ve dağıtım şeklindedir. Keşfetme aşamasında yapılması hedeflenen, hedef kitlenin sorunlarını iyi bir şekilde analiz ederek onlara neler sunulabileceğinin belirlenmesidir (Tatar, 2010: 12). Geliştirme aşamasında hedeflenen, keşfetme aşamasında gözlemlenmiş sorunları çözümlenecek ürünler geliştirmektir. Dağıtım aşamasında, dağıtımın yalnızca o an için olmadığı, devamlılığı istenen bir eylem olduğunu anlatılması gerekmektedir (Şengün, 2009: 9).

Pazar bulma ve pazarlama faaliyetlerinin gitgide daha da önem kazandığı günümüz koşullarında, işletmeler aktif satış, e-ticaret gibi çeşitli yenilikleri uygulamaya çalışmaktadır. Müşteri ihtiyaç ve isteklerine hızlı biçimde yanıt vermek ve müşterilerden geri besleme almak günümüzde önem kazanmıştır. Bu durumla beraber pazarlama yeniliği kavramının da önemi artmaktadır (Dincer, 2010: 24).

Pazarlama inovasyonuna örnek; simit saraylarıdır. Daha önce denenmemiş ve hedef kitleye yönelik bir inovasyondur. Bir diğer örnek ise, bilgisayar oyunlarındaki kahramanın üzerine giydirilen bir marka veya ünlü bir ekonomi dergisi otobüslerin en üstüne reklam verebilmektedir. İlk bakışta otobüsün yayalar için görünmeyen kısmında verilmiş reklamlar olarak algılandıkları da reklamı gökdelenlerin üst katlarında ofisleri olan üst düzey yöneticiler tarafından görülmesi amaçlanmaktadır (Hobikoğlu Haykır, 2009: 132). Hedef kitlenin açıkça hedef alındığı bir diğer örnekse; Vitra'nın çocuklar için geliştirdiği banyo tasarımları; çocukları, anaokulları gibi mekânlar hedef almış ve pazarlama inovasyonuna güzel bir örnek olmuştur (Kurt, 2010: 69). Örneklerden de anlaşıldığı gibi; belirlenmiş olan hedef kitleye, tüketiciye pazarlama inovasyonu ile erişmenin en etkili yolları mutlaka bulunmuş olacaktır (Hobikoğlu Haykır, 2009: 132).

3.3.4. Organizasyonel (Yapısal veya Örgütsel) İnovasyon

Kısaca organizasyonel inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin işletme koşullarına adaptasyonu sağlanarak kullanılmasıdır (Aydoğan, 2011: 56). Organizasyonel inovasyonlar, ticari uygulamalarda, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin düzenlenmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Göktaş, 2009: 75). Organizasyonel inovasyon yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini azaltarak işletmenin performansını arttırmayı, iş tatminini ve böylelikle emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi hedeflemektedir (Yücel, 2009: 14). İnsanlar ve iş organizasyonları, organizasyonel inovasyonların temel ilgi alanlarına girmektedir. Uygulanan inovasyon, ilk kez uygulanan bir uygulamaysa, bu bir organizasyonel inovasyondur (Gök, 2010: 48).

Organizasyonel inovasyonlara işletme içindeki bilgi akışını artıran yenilikler, yeni eğitim veya tedarik zinciri, yeni yönetim teknikleri gibi uygulamalar, işletmede yetki dağıtım ve karar almada kullanılan yeni bir yöntem, takım çalışmaları ile çalışanların karar alma sürecine katılımları işletmeler için organizasyonel inovasyonu uygulama biçimleridir (Sanrı, 2011: 15). Özellikle ekonomik kriz durumu yaşanırken sektörlerde sık sık başvurulan bir inovasyon türüdür. Bu duruma en iyi örnek: Citigroup, bankacılık sektöründe 1980'li yıllarda ülkemizin de dahil olduğu dünyanın birçok ekonomisinde yaşanan mevzuat liberasyonundan istifade edip çok farklı ve çeşitli finansal enstrümanları tek bir çatı altında müşterilerine sunmaya başlamış olan ilk banka olma özeliği taşımaktaydı (Kuzu, 2008: 35). Bankacılıkta internet/mobil bankacılık kullanılması ise bir başka bankacılıkla ilgili inovasyon örneğidir. Organizasyonel inovasyona bir başka örnek; 1990'lardan itibaren öncelikle Toyota gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlayan sürekli iyileştirme (kaizen) uygulamasıdır (Kurt, 2010: 68). Dünyada küreselleşmeyle birlikte meydana gelen tarımdan endüstriyel ekonomiye ve günümüzde de bilgiye dayalı hizmet ekonomisine dönüşüm de organizasyonel inovasyon anlamında verilebilecek en kapsamlı örnektir (Belyalova, 2010: 28).

Başka işletmelerle birleşmek veya bu işletmeleri satın almak, organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilememektedir. Ancak işletmenin birleşme veya satın alma süreçlerinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi durumunda, birleşme ve satın almalar da organizasyonel inovasyon içerebilmektedir (Şengün, 2009: 14).

3.4. İnovasyona İlişkin Karar Alma ve İnovasyonun Geliştirilmesi Süreci

Küreselleşmeyle beraber dünyada yaşanan rekabet, teknolojik gelişme hızındaki artış, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesi ve ürün yaşam sürelerinin azalması gibi nedenler işletmeleri, çok daha yoğun bir şekilde tüm işletme fonksiyonları temelinde inovatif çabalar sarf etmeye zorlamaktadır (Akıncı, 2011: 59).

İnovasyon bir süreçtir ve bu süreç yaratıcı fikirlerin geliştirilmesini, değişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini ve pazara ürün sunularak hayata geçirilmesine kadar devam eden oluşumu kapsamaktadır (Aydın, 2016: 27). İnovasyon süreci özünde, yeni açılardan yeni ürünlerin ve hizmetlerin sağlanmasına katkı sağlayan bir dizi aktiviteleri içermektedir (E. Öztürk, 2009: 76). Mevcut fikirlerin olduğundan daha değerli duruma getirecek dönüşümüne verilecek önem kadar, katma değer oluşturacak bilgi ve teknolojilerin geliştirilmesine de aynı önemin verilmesi ve uzun dönemli kaynakların aktarılmasını gerektirmektedir (Yalçın, 2010: 23). Knight inovasyon sürecinin, fikirlerin oluşturulması ve geliştirilmesi ve fikrin sunulup benimsenmesi olmak üzere iki ana aşamadan oluşmakta olduğunu ifade etmektedir. Bazı düşünürler; yönetimin, yeni fikri benimseme kararının, fikrin uygulanacağı konusunda kesin hükümlü olunamayacağını söylemektedirler. Bu düşünürler Knight ikinci olan sınıflandırdığı aşamayı ayırarak süreci üç kısımda incelemeyi uygun görmüşlerdir. Yıllar içinde gelişen bilgi birikimi sayesinde ise inovasyon sürecine birçok aşama daha eklenmiştir (Göktaş, 2009: 92). İnovasyon sürecinin üç aşaması da aşağıda alt başlıklar olarak incelenecektir.

3.4.1. Fikri Canlandırma Aşaması

İnovasyon sürecinin birinci aşaması fikri canlandırma aşaması olup pazar olanaklarının önceden sezilebilmesi ya da kavranması için gerekli olan adımdır (Göktaş, 2009: 92). Bu aşamaya sinyallerin taranması aşaması da denilebilmektedir. İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için her şeyden önce bu yeniliğe ihtiyacın hissedilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaç müşterinin işletmeyi yeniliğe teşvik etmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır (E. Öztürk, 2009: 76). İşletmeler, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verdiği kadar, müşterilerin farkına varamadıkları ihtiyaçlarını da öngörmeli, tespit etmeli ve piyasaya sunmalıdır (Dincer, 2010: 75). Teknolojide ki gelişmeler ve kamuoyu baskısı ve devlet teşvikleri ve yasalar da işletmeleri inovasyon konusunda zorlamaktadır (Hobikoğlu Haykır, 2009: 141). İşletmeler potansiyel inovasyon fikirleri için devamlı olarak sinyalleri

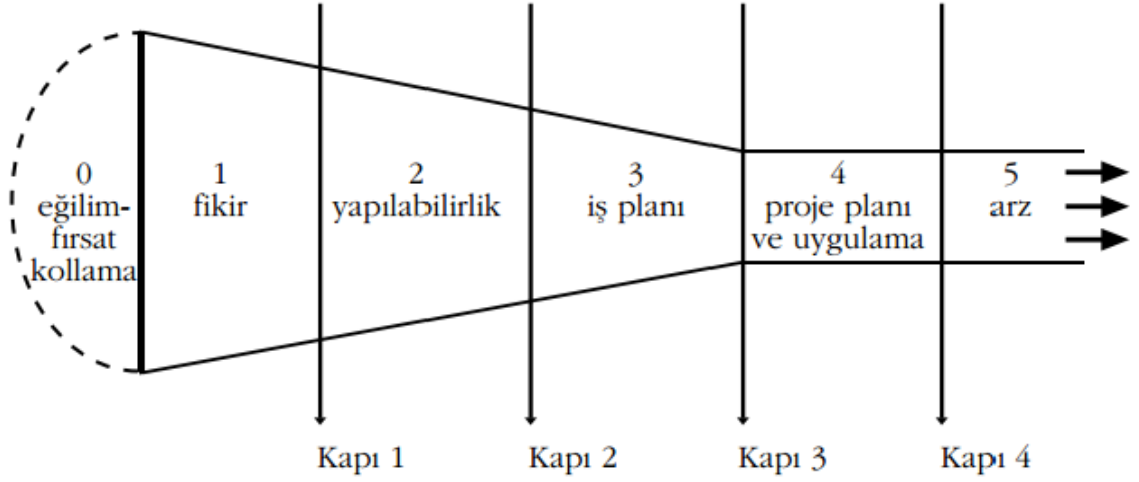
taramalı, tespit etmelidirler. Daha sonra bu fikirler işlenmelidir. Bu sinyaller, çok çeşitli ihtiyaçlar sayesinde oluşabileceği gibi, dünyanın herhangi bir yerinde yapılan araştırma sonuçlarının doğuracağı fırsatlar veya yeni bir düzenlemeye uyma mecburiyeti ya da rakip işletmelerin yaptığı çalışmalardan da kaynaklanabilmektedir (Göztepe, 2009: 37).

3.4.2. Stratejik Yanıt Verme

İnovasyon sürecine başlamak amacıyla kaynak ayırmadan önce dış ortamdan alınan bu sinyaller arasından stratejik olarak en önemli olanını seçmeli ve işletme için en doğru kararın verilmesi gerekmektedir (Kuzu, 2008: 59). Bilim ve teknoloji ile yapılan işbirliğiyle inovasyonun ticari hale getirilip getirilemeyeceğini ölçen teknolojiyi geliştirmek bu aşamada yapılacaktır (Göktaş, 2009: 92; Belyalova, 2010: 37). Bu iş için ayrılmış geniş kaynakları olan büyük şirketlerin bile tüm sinyallere yanıt vermesi başarılı bir adım olmayacaktır. İnovasyon sürecinde başarılı olmak için önemli olan en büyük rekabet avantajını sunan sinyale yanıt verebilmektir (Göztepe, 2009: 38).

3.4.3. Gerekli Bilgiyi Edinme

İnovasyon sürecinin bu aşamasında yapılacak ilk iş ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasıdır (Kuzu, 2008: 59). Bu aşamada işletmede çalışan personelin fikirlerini açıkça ifade edebilmesi önemlidir. Bu yüzden işletmede kolektif zeka oluşturulmalı ve ben anlayışını geride bırakıp, biz anlayışı hüküm sürdürülmelidir (E. Öztürk, 2009: 76). İşletmeler bilgiler elde edilirken; yazılı olan bilgiye bunun yanı sıra yazılı olmayan bilgiye de gereksinimin duyacaklardır (Göztepe, 2009: 38). Ortaya çıkmış olan fikirler arasından, uygun görülen fikirler seçilmektedir. Bu toplanan fikirler içerisinde uygun olan inovasyon fikrinin seçilmesi işi “fikir hunisi” kavramıyla açıklanmaktadır (Dincer, 2010: 77). “İnovasyon Hunisi” maksimum fikir girdisinden minimum geliştirme projesinin seçimi ve bu projelerin gerçekleştirilip piyasaya sunumuna kadar olan bütün süreci zaman dilimleri içerisinde yansıtan bir akışı ifade etmektedir (K. Aydın, 2016: 28).



Kaynak: K. Aydın, 2016: 28.

Şekil 3.2. İnovasyon Hunisi

İş dünyası açısından bakıldığında, asıl amaç bilgidен fayda sağlanmasıdır. Ürün geliştirmek; süreç geliştirmek; kanal oluşturmak; marka oluşturmak; müşteri ve pazar özelliklerinden yararlanmak; finans kaynaklarını daha verimli kullanmak ve sayılabilecek diğer alanlar da işini daha da iyi yapabilmek için işletmenin kullanabileceği iki kaynak mevcuttur. Bu kaynakların birincisi; sahip olduğu bilgilerdir. Diğer kaynak ise; sahip olabileceği başka bilgilerdir. Bilgi yönetimini başarabilen bir işletme, başka bilgi kaynaklarını da kullanarak performansını yükseltebilecektir (Yalçın, 2010: 25).

3.4.4. Çözümün Geliştirilmesi (Ticarileştirme, Pazara Sunuş)

İnovasyon, işletmelerin bölümleri arasındaki güçlü bağların, çalışma ve işbirliğinin bir sonucunda oluşmaktadır. Araştırma Geliştirme (Ar-Ge), üretim ve pazarlama departmanları inovasyonun ortaya çıkmasında genellikle önemli rol oynamaktadır. Bu departmanlar ve diğer işletme içi gruplar arasındaki inovasyon üretilmesi için gerekli olan beceri, yetenek, bilgi, koordinasyon ve kaynakların elde edilmesi için hayati önem taşımaktadır (Akıncı, 2011: 59). Bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilmesiyle birlikte inovasyon süreci tamamlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilecektir (Yıldırım, 2010: 76). Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç ortaya çıkana kadar Ar-Ge çalışmaları sürdürülecektir. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticarileştirilmesi ile devam edecektir (Vatan, 2010: 17). Çözümün geliştirilmesi aşamasının çok masraflı olmasından dolayı büyük miktarda işletme kaynakları riske atılacaktır. İşletme yeni ürün veya hizmeti piyasaya sunduktan sonra reklam masrafları olacak, üretim ve dağıtım için bağlantılar kuracaktır.

Başarının en önemli noktalarından biri de hedef kitlenin inovasyonun varlığından haberdar edilmesidir (Akıncı, 2011: 63).

3.4.5. Öğrenme

Öğrenme aşaması, yeni bir ürünün piyasaya sürülmesiyle birlikte döngünün yeniden başlama sürecidir. Bu aşamada, ürünün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için başarı ve başarısızlıklar göz önünde bulundurularak gerekenler araştırılmakta ve öğrenilmektedir (T. Yılmaz, 2010: 49). Bilginin durumundaki farkındalık öğrenme yoluyla ifade edilmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları için birincil kriter; bilgiye sahip olunması ve bilginin etkin biçimde yönetilmesidir (Kanber, 2010: 24).

Öğrenmenin etkisi önceki tüm aşamaları etkilemektedir. Bu yüzden, inovasyonun sürekliliği ve rekabet edilebilirlikte kalıcılığı sağlama açısından öğrenme büyük önem taşımaktadır (Kuzu, 2008: 60).

İnovasyon sürecinin temel aktörleri yalnızca işletme içi ve dışı disiplinler değildir. Sürecin işleminde rol oynayan bireyler unutulmamalıdır. Çünkü bireyler sürecin sonunda oluşturulacak inovasyonun etkili ve başarılı bir şekilde işleminin sağlayacaktır. Azim, başarılı olma arzusu, yaratıcı zeka insanlara mahsustur ve süreci başarılı kılacak etkenler de bunlardır (Aydoğdu, 2013: 56). Bir inovasyonun geliştirilmesi ve kitlelerin buna uyum sağlaması, belli bir süreyi almaktadır. Rakiplerinden daha çabuk adaptasyon sürecini gerçekleştirmiş işletmeler inovasyon rekabet avantajı kazanacaklardır (T. Yılmaz, 2010: 49).

3.5. İnovasyon Performansı ile İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama

Bilgi toplumu ve bilgi ekonomisine geçiş sürecinde, bilgi giderek artan bir biçimde klasik üretim faktörlerinin yerini almaktadır. Bu sebeple gerek işletmeler, gerekse ülkeler rekabet avantajlarını koruyabilmek ve ekonomik kalkınmalarını gerçekleştirerek, refah düzeylerini yükseltmek için bilgi birikimlerini ve bilgi tabanlarını genişletmeye çalışmaktadırlar (Alptekin, 2006: 10). İşletmeler için rekabet; işletmenin pazarda ki ayakta kalma mücadelesi veya rakip işletmelere göre sektörde lider olma, en iyi olma çabası şeklinde açıklanabilmektedir (Özgen, 2009: 46).

Günümüzde rekabet avantajı sağlamanın belirleyici unsuru yalnızca maliyetler değildir. Pazarın koşullarına uyum sağlama, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve

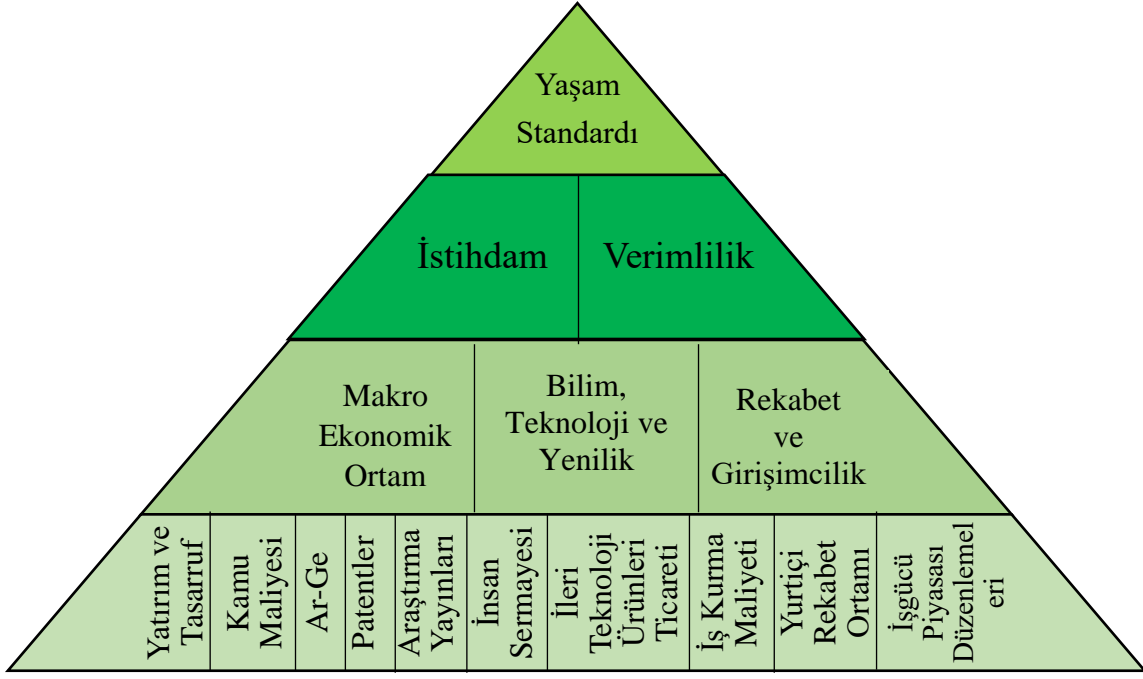
hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi sıralanabilecek pek çok faktör de maliyet kadar rekabet üstünlüğü kurmak için önem teşkil etmektedir. Bu sebeplerden dolayı tüm bu etkenler işletmelerin inovasyon yapmalarını mecbur kılmaktadır (Aydoğan, 2011: 57). Rekabet avantajının olumlu etki yaratmasına örnek verilecek olursa; Tayland'daki tekstil işletmeleri üzerinde inovasyon kapasitesi ile ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Neticede inovasyon kapasitesinin ve değişimde istekliliğin ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Sözbilir, 2013: 191).

Çağdaş teoriler, pazara sürekli yeni ürünler sunmak ve teknolojik gelişimi sağlamak için inovasyona yatırım yapılması temeline dayanmaktadır. Bir işletmenin çağdaş teorileri kullanması ve inovasyon yapma yeteneğine sahip olması, uluslararası piyasa da başarıyla rekabet edebilmesi için kaçınılmaz olan unsurların başında gelmektedir (Bayram, 2013: 50).

Kuczmarski'e göre rekabette inovasyonun iki temel işlevi vardır. Bu temel işlevler; rekabet üstünlüğünün korunması ve işletme sahip veya ortaklarının, çalışanların ve müşterilerin tatmini şeklindedir (Akıncı, 2011: 66).

İşletmelerde yaratıcılığı ve buna bağlı olarak inovasyon performansını engelleyen uygulamalardan kaçınmak gerekir. İnovasyon performansını engelleyen uygulamalar aşağıda sıralandığı gibidir (C. Erdoğan, 2011: 123):

- Vizyon, misyon ve amaçların açıkça belirlenmemesi,
- Görünüşte özerklik ve yetki verilmesi,
- Zaman ve finans kaynaklarının doğru yönetilememesi,
- İş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini doğru bir şekilde ortaya koyamayacakları çalışma grupları oluşturulup, pasif kalmaları,
- İş görenlere yeterli zamanın ayrılmaması,
- Takdir ve tanınmanın gereken zamanda yapılmaması,
- Değerlendirme süreçlerinin gereğinden uzun sürmesi,
- Organizasyon ve yönetim desteği eksikliği şeklinde sıralanabilmektedir.



Kaynak: Aydoğan, 2011: 58.

Şekil 3.3. REF Rekabet Piramidi

Şekil 3'te Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)- Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF)'nin oluşturduğu Rekabet Piramidinde bilim, teknoloji ve inovasyonun öncelikle istihdam ve verimliliğe etkisi ardından da yaşam standardı üzerinde oluşturacağı olumlu etki açıkça gözlemlenebilmektedir (Aydoğan, 2011: 58).

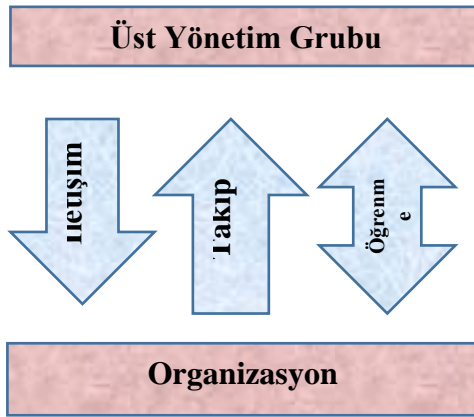
İnovasyon, geleceği şekillendirmekte ve bu işlevi gerçekleştirirken ilerlediği her aşamada ve etkilediği her süreçte faydayı, etkinliği, verimliliği ve bunlarla birlikte yapılanmaları da beraberinde getirmektedir. Bu iyileştirmeler işletmeler için rekabet edebilme, işletmenin büyümesini hızlandırma, kar payının artırılması, verimlilik, maliyetlerde azalma, müşteri memnuniyeti, kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlayabilme ve işletmenin sektörde üstünlük kurması anlamlarına gelmektedir (Akıncı, 2011: 65; Bayram, 2013: 51).

3.6. İnovasyon Performansının Ölçümü

Performans; verimliliğin ölçülmesidir. Performans genel olarak iş yapma ve yapılan işi başarıyla yerine getirme şeklinde ifade edilmektedir. Başarının ölçülmesinde temel kıstas olan performans işletmelerin hedeflerine ulaşmadaki başarısının değerlendirilmesini sağlayan bir kavram olarak tanımlanabilmektedir (Göztepe, 2009: 42). Bir işletme için yeni kabul edilebilecek bir sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürünün veya hizmetin satın

alınarak veya geliştirilerek uygulanmasıyla ilgili bir kavram olan inovasyon, işletme performansına katkı sağlayan kritik bir konudur (E. Öztürk, 2012: 50). İnovasyondaki değişimi daha net görebilmek için nasıl tanımlanabileceğini ve özellikle yapısal özelliklerine dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kurulması, inovasyon sürecinin olgunlaşarak yaygınlaştırılmasında bir gerekliliktir. Ölçme ve değerlendirme sisteminin konusunda yapılan çalışmalarda, hedeflerin gerçekleştirilmesinde fayda sağlamakta ve etkisi ölçülebilmektedir. Ayrıca geri besleme mekanizmaları ile sürekli iyileştirme (kaizen) yapılabilmesi olanaklı hale gelmektedir (Özçalışkan, 2012: 82). İşletmelerin inovasyon performansını ölçme, işletmelerde ki mevcut gelişmelere sadece seyirci kalmasını önlemektedir; bu gelişmelere cevap verebilme, sebeplerini araştırma gibi konularda aktif olarak görev almasını sağlamaktadır (E. Öztürk, 2012: 53, 54).

İnovasyon ölçümüne dair detaylı çalışmalar yapan kurumlardan birisi olan OECD, Avrupa Komisyonu ile ortak bir çalışma yürüterek ilk 1992 yılında kılavuz hazırlamışlardır. Bu kılavuza Oslo Kılavuzu ismini vermişlerdir. Oslo kılavuzunu zaman içerisinde güncellemişler ve en son 2005 yılında üçüncüsün hazırlayıp yayımlanmışlardır. Oslo Kılavuzu'nda inovasyonun tanımlanması ve ölçümüne ilişkin standartları ortaya konulmaktadır (Börü, 2012: 33).



Kaynak: Yalçın, 2010: 40.

Şekil 3.4. Ölçüm Sistemlerinin Üç Rolü

İnovasyon ölçüm sistemlerinin üç tane rolü vardır: Plan, Takip, Öğrenme.

- Plan: Stratejiyi tanımlamak ve bildirmektir.
- Takip: Çevrede oluşan inovasyon değişikliklerini belirlemek için kullanılır.

- Öğrenme: Yeni fırsatları tespit edip inovatif çözümler sunmak için bilgi edinilmesidir (Yalçın, 2010: 40).

İnovasyon performansının ölçülmesi için yürütülen bazı çalışmalar aşağıda açıklanacaktır:

- INNFORM Projesi; amacı örgütsel inovasyonun sınırlarını içeren bir haritanın çıkarılmasıdır. Bu harita, değişimlerin performans ve yönetim üzerindeki etkilerinin ne olduğunu araştırılabilecektir.
- Toplumsal inovasyon anketi (CIS) ise Avrupa Birliği tarafından Oslo kılavuzu baz alınarak, inovasyon alanında Avrupa'daki gelişmeleri izlemek için hazırlanmıştır. Bu çalışmada inovasyon bir işletme içinde yeni oluşturulan veya geliştirilen ürün ve süreçler olarak tanımlanmakta ve inovasyonun işletme yapılarında oluşturduğu teknikleri araştırmaktadır (Gürel, 2011: 33, 34).
- Thomas M. Schlaak, "Anahtar değişkeni olarak inovasyon derecesi" çalışmasında inovasyon süreci ve inovasyon başarısı yürütülebilmesi için inovasyon derecesi kavramını açıklamaktadır. Bu çalışmayla inovasyon sürecinin bilinçli yönetilmesi gerektiğini ayrıca inovasyon derecesi için yeni bir anlayış geliştirmiştir (T. Yılmaz, 2010: 84).
- İnovasyon anketi inovasyonu ölçen bu anket yoluyla örgütsel inovasyon ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmayla beraber işletmelerin son 3 yıldaki örgütsel farklılıkları rakipleri ile karşılaştırmalı olarak sorgulanmıştır (Gürel, 2011: 35).
- Agamus Consult dünya çapındaki inovasyon çalışmasından sonra inovasyon puan kartı olan scorecard'ı geliştirmiştir. Scorecard ile işletmenin inovasyon başarısının stratejik analizi ve kontrolü yapılmaktadır. Agamus scorecard dışında, internette "İnovasyon Çabuk Kontrol" tekniğini hazırlamış ve hazır bulundurmaktadır. "İnovasyon Çabuk Kontrol" tekniği ile şirketler kendi inovasyon potansiyellerini tahmin edebilmektedir (T. Yılmaz, 2010: 86).

İnovasyon bütünüyle ortaya koyabilecek tek başına bir ölçüt tanımlanmamıştır. Bunun temel sebebi; bilginin doğrudan ölçümünün mümkün olmamasıdır. Buna karşın yapılan çalışmalar ve araştırmalar inovasyonu ölçebilmek için doğru bir gösterge arayışındadırlar (Börü, 2012: 33). Hagedoorn ve Cloudt'un, 2003 yılında dört ileri teknoloji temelli iş kolundan 1200 kadar işletme ile yaptıkları incelemeler sonucunda ileri teknoloji

kullanan iş kollarının, inovasyon performansı göstergelerini; Ar-Ge girdileri, patent sayıları, patent atıfları ve yeni ürün duyuruları olarak belirlemiştir (Ç. Yavuz, 2010: 52). Milberg ve Vonortas ise inovasyonu ölçebilmek için dört evrede bazı ölçütler ortaya koymuşlardır. Bu evreler ve ölçütler Tablo 3. 2’de gösterilmektedir (Börü, 2012: 33).

Tablo 3.2. İnovasyon Performansının Ölçümünün Evreleri ve Kaynakları

Birinci Evre Girdi Göstergeleri (1950-60’lar)	İkinci Evre Çıktı Göstergeleri (1970-80’ler)	Üçüncü Evre İnovasyon Göstergeleri (1990’lar)	Dördüncü Evre Süreç Göstergeleri (2000’ler)
-Ar-Ge girdileri -Birim teknoloji personeli -Sermaye -Teknoloji yoğunluğu	-Patentler -Yayınlar -Ürünler -Kalite dönüşümü	-Anketler -Endeksler -İnovasyon kapasitesi karşılaştırması	-Bilgi -Maddi olmayan varlıklar -Şebekeler/ Network -Talep -Kümeler -Yönetim teknikleri -Risk/ Getiri -Sistem dinamikleri

Kaynak: Börü, 2012: 34.

Günümüz ekonomik düzeninde inovasyonu önemli bir temel yetenek olarak gören işletmeler için inovasyon seviyelerinin ölçülmesi de inovasyon üretmek kadar, önemli bir konu olarak görülmektedir. Bir işletmenin, hangi alanlarda ne seviyede yenilikçi olduğu tespit edilebilirse, bu seviyeyi arttırmak, işletmenin eksikliklerini gidermek ve eksiklikleri olan doğrultuda geliştirmek mümkün olabilecektir (T. Yılmaz, 2010: 84).

3.7. Yöneticilerin İnovasyon Performansının Değerlendirilmesi

İşletmelerde yöneticilerin inovasyon üretme sebeplerinin başında, devamlılığı olan bir yapılanma oluşturmak temennisinin mevcut olduğu ileri sürülebilmektedir (Ç. Yavuz, 2010: 65). İnovasyonların işletme performansını olumlu yönde etkileyeceği özellikle de finansal performansı yükselteceği bilinmesine karşın, yöneticiler uzun vadede getiri sağladığını düşündükleri için inovasyon yatırımlarına pek sıcak bakmamaktadırlar (Tatar, 2010: 64). Ancak yöneticiler inovasyonun gerekliliğini farkında olmalı ve inovasyona direnmek ve engel olmak yerine, inovasyonu araştırmalı ve ona rehberlik etmelidir. Yöneticiler elde edilen dönemsel performansların, artan eğilimle her dönem üstüne çıkma doğrultusunda hareket ettikleri de ifade edilebilmektedir (Ç. Yavuz, 2010: 34-65).

İnovasyon sürecinin başarılı olunmasında, süreci yöneticilerin yürütmesi önemli bir rol oynamaktadır. Bir yeni ürün fikrinin oluşum aşamasında en önemli faktör çalışanların müşterilerle yüz yüze temas kurmaları ve karşılıklı iletişim içinde olmalıdırlar. Çalışanlar

müşterilerle yakın ilişki içerisinde bulduklarından olumlu veya olumsuz fikirleri ya da yeni ürün/hizmet üretme noktasında önerileri kolaylıkla elde edebilmektedirler (Küsbeci, 2013: 50). Yöneticilerin etkinliğini ve önemini anlamak için örnek vermek gerekirse; Amerika, diğer ülkelerden beyin göçü alarak, yetenekli yöneticileri yüksek maaşlar ve iyi olanaklar vaat ederek kendi ülkesindeki silikon vadisi ismi verilen teknoloji merkezlerine çekmektedir. Silikon vadisi öyle ki her yıl yüzlerce inovasyonun gerçekleştirildiği bir teknoloji merkezi konumundadır (Bülbül, 2014: 17).

Paul Sloane' nin yöneticilere inovasyon için gerekli tavsiyeler vermiştir. Bu tavsiyeler on maddedir ve aşağıda sıralanmaktadır (Bayram, 2013: 52, 53):

- Değişiklik için bir vizyon sahibi olmak
- Değişiklik için korkularla savaşmak ve risklerle başa çıkmak
- Girişimci bir kişi gibi düşünmek,
- Dinamik bir öneri planına sahip olmak,
- Kuralları yıkmak; radikal yenilikleri gerçekleştirmek,
- Herkese iki iş vermek,
- İşbirliği yapmak ve takım çalışması yürütmek,
- Başarısızlıkları başarıya giden yol olarak hoş karşılamak,
- Müşterilerin tepkisini ölçmek için; prototipler kurmak,
- Hırslı ve değiştirmek istediklerin karşısında mücadeleci olmak gerekmektedir.

Yöneticileri, liderlik becerisi ve yetisine sahip olmak zorundadır. Liderlik, etkileyebilme, motivasyonu artırabilme ortak bir amaca yöneltebilme becerisine sahip olan kişi olduğuna göre; bankalarda inovasyon kültürünü oluşturacak ve bu kültürün sürekliliğini sağlayacak ve çevresindeki oluşumları fırsata dönüştüren kişi, liderlik vasıflarını taşıyan yöneticilerinden başka kimse olmayacaktır (Bayram, 2013: 53, 54).

Tepe yönetimin girişimci olma yönünü kullanmadan işletmeleri kalkındırmak olanaksızdır. Yönetim yenilikçiliği desteklemek için çalışanların fikirlerini önemsemeli ve işletme içinde inovatif ortam oluşturmalıdır. Bu durumda, yöneticilerin görevi ve onların inovasyon yapmak için istekli olmaları işletmenin inovasyon seviyesine olumlu etki

yapacaktır (Ç. Yavuz, 2010: 46). Yöneticileri, belirledikleri misyona önce kendileri inanmalı, daha sonra ise beraber çalıştığı takımıyla da paylaşıp onların da inanmasının teşvik edilmesi gerekmektedir (Küsbeci, 2013: 71).

İnovasyon çalışmalarını ve performansını olumsuz yönde etkileyen etmenler, yetersiz ya da yanlış bilgi yönetimi olduğundan işletmeler için en önemli sermaye, sahip olduğu kaynakları kullanma becerisine sahip yöneticilerin varlığıdır. Başka bir ifadeyle inovasyon sürecinin düzgün şekilde işlemesi için mental açıdan yeterli yöneticilerin varlığı gereklidir (Bülbül, 2014: 17). Yöneticilerin inovasyon yönetimi üzerinde çalışırken yaptıkları işlerin hangi seviyede gerçekleştiğini ve inovasyon faaliyetleriyle işletmenin geri kalan faaliyetleri arasındaki ilişkileri bir bütünlük içinde düşünmeleri ve sistemi kontrol altında tutmaları gerekmektedir (Küsbeci, 2013: 45).

Yöneticiler, oluşabilecek ikilem ve yetersizliklerde yönetici grubu en önde mücadele edecektir ve bu nedenle yöneticiler, sağduyulu ve deneyimli olanlar arasından oluşturulmaktadır. Bu yönetici grubu, işletme için kritik olan ve karmaşık tüm işlemlere yayılan sorunları ele alıp düzeltereklerdir (Güzelsöy, 2010: 14).

İnovatif düşünen, yenilikçi, yaratıcı yöneticiler, iş konusunda farklı düşünen kişiler olup, kaynakları kullanmak, ekonomik gelişme, rekabetçi ortam, ürün geliştirme, personel gelişimi ilişkisinde yeni görüş açılarını kullanırlar. İnovasyon sürecinde karar verme aşamasında kullandıkları veriler geçmişe bağlı olmamalı, işletmeyi geleceğe taşıyacak ve oluşabilecek belirsizliklere karşı daima hazır tutacak seviyede olmalıdır (Göztepe, 2009: 39).

İşletmelerin devamlılığını sürdürebilmesi; yöneticilerin sahip olduğu vizyon ve buna ilişkin olarak oluşturacağı yenilikçi stratejilere bağlıdır (Küsbeci, 2013: 44). İnovasyonu etkin kullanan işletme yöneticileri işletme performansına etkisi incelendiğinde yenilikçi işletmelerin rekabet avantajının arttığı gözlemlenmektedir. Ayrıca marka imajlarının yükseldiği, çalışan ve müşteri memnuniyetinin arttığı, çıktı kalitesinin artış gösterdiği, verimliliğinin ve yetenekli işgücünü istihdam edebilme imkânlarının arttığı, kârlılık oranları ile pazar paylarının arttığı ayrıca diğer finansal performans değerlerinin olumlu etkilendiği görülmektedir (E. Öztürk, 2012: 62).

4. BÖLÜM

4. BANKA YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL SERMAYESİ, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZ EDİLMESİNE YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Literatür Özeti

Karl Marx ve Adam Smith gibi klasik teorisyenler sosyolojik faktörlerin ekonomik faktörleri etkilediği görüşüne çalışmalarında ilk kez yer veren düşünürlerdir.

Hanifan 19. yüzyılda sosyal sermayeyi terim olarak kullandığında bireyler arasında soyut bir kavram olduğuna ve yaşamın dinamiklerini oluşturduğuna dikkat çekmiştir. Sosyal bir takım ilişkileri oluşturmanın gerekliliğinden bahsetmiştir. Bu ilişkilerin sosyal sermaye birikimini geliştireceğini ve toplumun yaşam standartlarını yükselteceğini vurgulamıştır (Hanifan, 1916).

Bourdieu (1986) *The Forms of Capital* adlı çalışmasında sermaye kavramını dünyayı anlamak için gerekli olduğunu vurgulayıp sermayenin bütün biçimleriyle anlaşılmasının önemli olduğunu söylemiştir. Bu çerçevede sermayeyi; ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermaye şeklinde üç kısma ayırmıştır. Bourdieu; kurumsallaşabilmenin şartı olarak maddi gücün olmasının yeterli olmadığı ilişkiler ve ilişkilerin çeşitli kaynaklara çevirmenin kurumsallaşmadaki öneminden bahsetmiştir (Devamoğlu, 2008).

Robert David Putnam (2000) *Bourling Alone* isimli kitabında sosyal sermaye kavramı yeni bir boyutta ele almıştır. Putnam' a göre sosyal sermaye karşılıklı koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve güven gibi sosyal örgütlenmelerin özelliklerini göstermektedir. Sosyal sermayeyle toplumda takım olarak çalışmanın daha kolay olduğu görülmektedir. Ayrıca sosyal sermaye fiziksel ve beşeri sermayede ki yatırımların faydalarını genişletecektir (Putnam, 1995).

Coleman sosyal sermayenin gelişimi için sermaye türlerinin de gelişmiş olması ve kullanılması gerekmektedir. Diğer sosyal bilimcilerden farklı olarak sosyal sermayenin sadece ayrıcalıklı bireylerde değil, yoksul ve mahrum kalmış bireylerin de işbirliği ile faydalarını artırabileceğini savunmuştur. Riemer ve Klein de Colemandan etkilenecek

başarılı işbirliği için sosyal sermaye ve beşeri sermayenin oluşturduğu birikimle başarılı işbirliği kurulabileceğine değinmişlerdir. Dünya Bankası da, ekonomik büyüme ve toplumsal refah için sosyal sermayenin gerekliliğinden bahsetmiştir.

Değişim yönetimi kavramı Michael Hammer ve James Champy (1993) tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Yöneticilerin değişime ayak uydurabilmek için işletmelerini yeniden yapılandırmaları gerektiğini ve var olan düşüncelerini değiştirmeye açık olmaları gerekmektedir.

Kurt Lewin değişim sürecini incelemiş ve bu süreci buzların çözülmesi, değiştirme ve yeniden dondurma şeklinde üç aşamadan oluştuğunu söylemiştir. Lewin' e göre bu aşamalardan sonra gerekli olan tek şey ördütte değişimin benimsenmesidir ve örgüt kültürü benimsendiğinde değişim tam anlamıyla gerçekleşmiş olacaktır.

Dunphy ve Stace (1993) durumsallık yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşıma göre, örgüt bir sistem olarak bütünlük içerisinde değerlendirilmelidir. Ancak bu şekilde örgüte uygun yönetim yaklaşımı bulunabileceğini ifade etmişlerdir.

John Kotter 1995 yılında değişim yönetimi konusunda önemli bir yeri olan sekiz aşamalı dönüşüm süreci modelini geliştirmiştir. Bu aşamalar ivedilik duygusunun oluşturulması, güçlü bir rehberlik koalisyonunun biçimlendirilmesi, vizyon ve strateji oluşturulması, vizyonun paylaşılması ve iletilmesi, kişilere yetki verilmesi, kısa vadeli başarıların temini, birlikte hareket etmeyi sürdürmek, değişimin kalıcılığının sağlanması şeklindedir. Kotter, bu aşamaların sırasıyla uygulandığı müddetçe, değişim sürecinde başarılı olunabileceğini belirtmiştir.

Yapılan yenilik eğer değer üretiyorsa o yenilik; inovasyondur. Günümüzde işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için inovasyon yapması şarttır.

Knight için inovasyon süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların birincisi fikirlerin geliştirilmesi, ikincisi ise fikrin sunulup benimsenmesi şeklindedir. Ancak bazı düşünürler Knightı bütünüyle desteklemezler ve yönetimin benimsediği fikrin uygulanabileceğinin garantisi olmadığını savunurlar. Yıllar içerisinde inovasyon süreci gelişmiş ve yeni safhalar eklenmiştir. Yeni şekliyle inovasyon süreci; fikri canlandırma

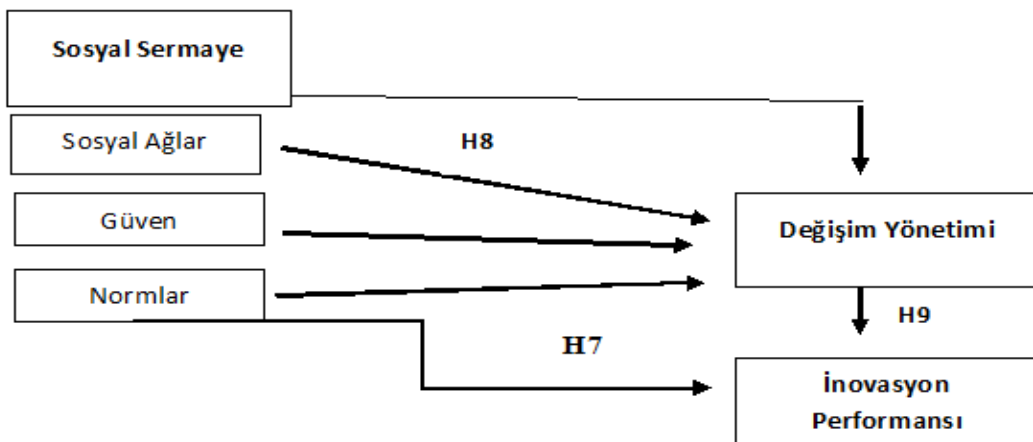
aşaması, stratejik yanıt verme, gerekli bilgiyi edinme, çözümün geliştirilmesi ve öğrenme şeklinde beş aşamalıdır.

Rogers ve Shoemaker, inovasyon sürecine adapte olmanın işletmelerin rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Kuczmarski ise rekabette inovasyonun rekabet üstünlüğünün korunması, işletme sahip ve ortaklarının, çalışanların ve müşterilerin tatmini şeklinde iki kilit rolü olduğuna değinmiştir. İşletmelerin inovasyon yapma yeteneği ve çağdaş yönetim teorilerini kullanabilmesi uluslararası pazarda başarı sağlamaları için gerekli unsurlardır.

Whiteley ekonomik performans ve sosyal sermaye üzerine yaptığı çalışmalar neticesinde sosyal sermayenin ekonomik büyümeye etkisinin yadsınamayacak derecede büyük olduğunu ortaya koymuştur. Bireysel sosyal sermayesi yüksek olan kişilerin teknolojik yeniliklere daha açık olduğu ve bu sayede inovasyon oluşturabilecek düzeyde oldukları ortaya çıkmıştır. Knack ve Keefer de sosyal sermayenin ekonomik düzeyi pozitif yönde etkilediğini çalışmalarında ortaya koymuşlardır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Varsayımları

Bu çalışmanın amacı, banka yöneticilerinin sosyal sermayeleri, bankalardaki değişim yönetimi süreci ve inovasyon performansı ilişkilerini analiz etmektir. Bugüne kadar literatürde benzer çalışmaların sınırlı bir sayıda olduğu görüldüğü için bu çalışmanın literatürde önemli bir boşluğun doldurulmasına katkıda bulunabilecektir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Operasyonel Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine İlişkin Kuramsal Model

Tez çalışmasında incelenen ve araştırılan sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla tanımlanan hipotezler aşığıdaki gibidir.

H1: Cinsiyet özellikleriyle sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı algılamaları anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H1a: Sosyal sermaye algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H1b: Değişim yönetimi algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H1c: İnovasyon performansı algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H2: Medeni durum özellikleriyle sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı algılamaları anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H2a: Sosyal sermaye algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H2b: Değişim yönetimi algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H2c: İnovasyon performansı algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H3: Öğrenim durumu özellikleriyle sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H3a: Sosyal sermaye algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H3b: Değişim yönetimi algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H3c: İnovasyon performansı algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H4: Yaş grubu özellikleriyle sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı algılamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H4a: Sosyal sermaye algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H4b: Değişim yönetimi algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H4c: İnovasyon performansı algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H5: Mesleki kıdem özellikleriyle sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı algılamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H5a: Sosyal sermaye algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H5b: Değişim yönetimi algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H5c: İnovasyon performansı algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H6: Kurumdaki pozisyon özellikleriyle sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı algılamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H6a: Sosyal sermaye algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H6b: Değişim yönetimi algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H6c: İnovasyon performansı algılaması kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H7: Sosyal sermaye ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7a: Sosyal ağlar ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7b: Güven ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7c: Normlar ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8: Sosyal sermaye ile değişim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8a: Sosyal ağlar ile değişim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8b: Güven ile değişim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8c: Normlar ile değişim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H9: Değişim yönetimi ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.3. Anakütle ve Örneklem

Tez çalışmasının ana kütesini Türkiye’de kamu ve özel sektörde faaliyet göstermekte olan bankaların beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Ancak, Türkiye’de ki tüm bankalara ulaşabilmek olanaklı değildir bu sebeple araştırmanın örneklemini Aydın il merkezinde faaliyette bulunan 16 kamu ve özel sektör bankasının beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Kitle oranının tahmininde kullanılmakta olan örneklem büyüklüğü formülüne bakılarak; söz konusu örneklem büyüklüğümüz 162 kişi olarak tespit edilmiştir. Dağıtılan anket formlarından yalnızca 161 tanesi değerlendirme kapsamına alınmıştır. Değerlendirmeye alınan örneklem ana kütleyle temsil etmekte kullanılır. Örneklem yöntemi ise basit tesadüfi örnekleme yöntemidir.

4.4. Materyal ve Yöntem

Tez çalışmasında dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde demografik özellikler; cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, medeni durum, mesleki kıdem, kurumdaki pozisyon bilgilerinin sorulduğu kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde işletmenin sosyal sermayesini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen soru formu, 9 soruyu içeren ölçekten oluşmaktadır. Bu bölümdeki ölçekler Onyx ve Bullen’ in (2000) çalışmalarından ilham alınarak Ardahan (2012) tarafından geçerliliği ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve hazırlanmış, ‘‘Sosyal Sermaye

Ölçeği geçerlilik, güvenilirlik çalışması” isimli çalışmasında da yer almıştır. Çalışmanın ölçeği beşli likert biçiminde (1:Tamamen Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) ve 9 maddeden oluşmaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümünde Altun, Akbaba ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen “Değişim Eğilimleri Ölçeğinin Geliştirilmesi” isimli çalışmasında da kullandıkları anket ve ölçeği, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış olan, değişim yönetimi ölçeği yer almaktadır. Değişim yönetimi ölçeği 18 maddeden oluşmaktadır ve beşli likert ölçeği tipinde hazırlanmıştır.

Anket formunun dördüncü bölümünde Işık ve Satı, Ecevit (2013)’in “İnovasyon ve Marka Yönetimi Etkileşimi: Mobilya Sektöründe Mosder (Mobilya Sanayicileri Derneği) Üyesi Firmalara Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmalarında kullandıkları ölçek yer almaktadır. İlgili ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği tarafından yapılmıştır. Çalışmada ilgili ölçek, beşli likert ölçeği tipinde hazırlanmış olup, 14 maddeden oluşmaktadır.

Bu çalışmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde ise; SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) 21.0 programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzdeler ile; ölçeklere ait ortalama, standart sapma ve çarpıklık değerleri tanımlayıcı istatistikler tablosunda gösterilmiştir. Her üç ölçeğin puanlarının normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu sebeple; cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyine göre karşılaştırmalarda bağımsız iki örneklem t testi, yaş grupları, meslekteki süre ve kurumdaki pozisyona göre karşılaştırmalarda ANOVA testinden yararlanılmıştır. Ölçekler arası ilişkilerin tespiti için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın operasyonel değişkenleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ve elde edilen bulguların değerlendirilmesinde ise güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve tekli regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma bir takım sınırlılıklar içermektedir. Araştırmanın yapıldığı Aydın il merkezindeki bazı bankalar kendi gizlilik politikalarından dolayı anket çalışması yürütülmesine izin vermemiştir. Anket çalışmasının yapıldığı bankalarda ise 386 kişiye dağıtılan ankette sadece 161 tanesine eksiksiz olarak geriye dönmüştür.

4.6. Bulgular

4.6.1. Araştırmanın Kontrol Değişkenleri İle Operasyonel Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Analizi

Araştırmanın bu kısmında kontrol değişkenleri olarak bilinen cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, medeni durum ve mesleki kıdem ile kurumdaki pozisyon gibi özelliklerin operasyonel değişkenler olarak tespit edilen sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla çeşitli analizlere odaklanılmaktadır.

Tablo 4.1. Deneyim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,0	28	17,4	17,4	17,4
2,0	36	22,4	22,4	39,8
3,0	40	24,8	24,8	64,6
4,0	30	18,6	18,6	83,2
5,0	27	16,8	16,8	100,0
Genel Toplam	161	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 161 katılımcının %17,4'ünün meslekteki hizmet süresi 2 yıl ve daha az, %22,4'ünün 5 yıl ve daha az, %24,8'inin 5-11 yıl, %18,6'sının 11-15 yıl, %16,8'inin 16 yıl ve daha fazla bir süre deneyim sahibi olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.2. Yaş

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,0	29	18,0	18,0	18,0
2,0	40	24,8	24,8	42,9
3,0	58	36,0	36,0	78,9
4,0	28	17,4	17,4	96,3
5,0	6	3,7	3,7	100,0
Genel Toplam	161	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 161 katılımcının %18,0'ı 26 yaş ve altı, %24,8'i 26- 30 yaş, %36,0'sı 31- 40 yaş, %17,4'ü 41- 50 yaş, %3,7'si 51 yaş ve üzerindedir. Elde ettiğimiz verilere göre; katılımcıların ağırlıklı olarak genç bir kitle olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4.3. Eğitim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,0	14	8,7	8,7	8,7
2,0	30	18,6	18,6	27,3
3,0	104	64,6	64,6	91,9
4,0	12	7,5	7,5	99,4
5,0	1	,6	,6	100,0
Genel Toplam	161	100,0	100,0	

Ankete katılan 161 katılımcının %64,6'sı lisans, %7,5'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Dolayısıyla katılımcıların büyük bölümünün görevleriyle ilgili konularda gerekli diploma ve bilgiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 4.4. Pozisyon

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,0	18	11,2	11,2	11,2
2,0	14	8,7	8,7	19,9
3,0	28	17,4	17,4	37,3
4,0	12	7,5	7,5	44,7
5,0	89	55,3	55,3	100,0
Genel Toplam	161	100,0	100,0	

Katılımcıların %19,9'u üst düzey banka yöneticisi, %17,4'ü orta kademe yönetici, %62,8'i ise alt kademe yöneticisidir. Katılımcıların pozisyonları itibariyle yönetim hiyerarşisinin de buldukları gözlemlenmiştir.

Tablo 4.5. Medeni Durum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,0	88	54,7	54,7	54,7
2,0	63	39,1	39,1	93,8
3,0	4	2,5	2,5	96,3
4,0	1	,6	,6	96,9
5,0	5	3,1	3,1	100,0
Genel Toplam	161	100,0	100,0	

Katılımcıların %54,7'si evli, %39,1'i bekarıdır.

Tablo 4.6. Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,0	87	54,0	54,0	54,0
2,0	67	41,6	41,6	95,7
3,0	6	3,7	3,7	99,4
4,0	1	,6	,6	100,0
Genel Toplam	161	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 161 katılımcının %54,0'ı erkek, %41,6'sı kadındır.

4.6.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi

Güvenirlik ölçekte bulunması gereken önemli özelliklerden olup bir ölçme aracı vasıtasıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerdeki ölçüm değerlerinin kararlılığını göstermektedir. Güvenirlik yalnızca ölçme aracına ait bir özellik olarak değerlendirilemez. Çünkü güvenirlik ölçme aracı olmayla beraber aracın sonuçlarına ilişkin de bir özelliktir. Ölçekle sağlanan bilgilerin hatalardan arındırılmış olması gerekmektedir. Bu arındırma neticesinde yapılan başka bir ölçümde tekrar aynı sonuçların elde edilmesi gerekmektedir. Ölçeklerin güvenilir olması için hatasız bir ölçme yapılması önemlidir aksi durumda güvenilir olmayan ölçekler kullanışsızdır. Ancak hatasız bir ölçek oluşturmak mümkün değildir ama hataları minimize etmek mümkündür. Hataları minimize etmenin yolu, hata kaynaklarının belirlenmesi ve kontrol altına alınmasıyla sağlanacaktır (Ercan ve Kan, 2004: 212). Bu tez çalışmasında, Cronbach's Alpha modeli kullanılarak Güvenirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeri şeklinde ifade edilebilmektedir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini açıklamakta ve bu değer 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilecektir. Eğer, soru sayısı azsa 0,70'lik sınır, 0,60 değeri ve üstü şeklinde kabul edilebilir (Korkmaz vd. 2011: 969). Aşağıdaki tablo 4.6'da Cronbach's Alpha değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's Alpha	Yorumu
0,80-1,00 Arasındaki değerler	Yüksek Güvenirlik
0,60-0,80 Arasındaki değerler	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arasındaki değerler	Güvenirlik düşük
0,40'ın aşağısındaki değerler	Güvenilir değil

Kaynak: Kalaycı, 2008: 405.

4.6.2.1. Ölçeğin güvenilirlik analizi

Anket çalışmasındaki toplam 161 sorudan 151' inin normal dağılıma uygun olduğu ve ölçeğin geçerliliğinin % 93,8 olduğu görülmüştür.

Tablo 4.8. Ölçek Verisinin Normal Dağılıma Uygunluğu

Vaka İşleme Özeti			
		N	%
Vakalar	Geçerlilik	151	93,8
	Çıkarılan	10	6,2
	Genel Toplam	161	100,0

a. Normal dağılıma uygun olmayanlar listeden çıkartılmıştır.

4.6.2.2. Sosyal sermaye ölçeği güvenilirlik analizi

Sosyal sermaye ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu 161 soruda 160, geçerliliği ise, %99,4 olduğu gözlemlenmiştir

Tablo 4.9. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Normal Dağılıma Uygunluğu

Vaka İşleme Özeti			
		N	%
Vakalar	Geçerlilik	160	99,4
	Çıkarılan	1	,6
	Genel Toplam	161	100,0
a. Normal dağılıma uygun olmayanlar listeden çıkartılmıştır.			

Sosyal sermaye ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde, ilgili ölçeğin güvenilirlik, Cronbach's Alpha katsayısının 0,786 olduğu tespit edildiğinden ölçeğin güvenilirlik katsayısının yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.10. Sosyal Sermaye Ölçeği Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizleri	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,786	9

Sosyal sermaye ölçeğinde yer alan maddelerin güvenilirlik katsayılarının Cronbach's Alpha katsayılarına bakıldığında oldukça güvenilir olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.11. Sosyal Sermaye Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Güvenirlik Katsayıları

Madde- Toplam İstatistiği				
	Silinmiş Maddelerin Ölçek Ortalaması	Silinmiş Maddelerin Ölçek Varyans Değerleri	Düzeltilmiş Maddelerin Toplam Korelasyonu	Silinmiş Maddelerin Cronbach's Alpha Katsayıları
Ssö1	30,056	36,192	,321	,789
Ssö2	29,444	34,399	,635	,746
Ssö3	29,594	33,802	,580	,750
Ssö4	29,488	36,528	,459	,768
Ssö5	29,669	33,770	,599	,748
Ssö6	29,994	35,453	,405	,775
Ssö7	29,700	32,840	,578	,749
Ssö8	30,194	37,428	,296	,789
Ssö9	29,813	35,160	,441	,770

Ssö: Sosyal sermaye ölçeği

4.6.2.3. Değişim yönetimi ölçeği güvenilirlik analizi

Değişim yönetimi ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu 161 soruda 154, geçerliliği ise, %95,7 olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.12. Değişim Yönetimi Ölçeğinin Normal Dağılıma Uygunluğu

Vaka İşleme Özeti			
		N	%
Vakalar	Geçerlilik	154	95,7
	Çıkarılan	7	4,3
	Genel Toplam	161	100,0
a. Normal dağılıma uygun olmayanlar listeden çıkartılmıştır.			

Değişim yönetimi ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde, ilgili ölçeğin güvenilirlik, Cronbach's Alpha katsayısının 0,775 olduğu tespit edildiğinden ölçeğin güvenilirlik katsayısının yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.13. Değişim Yönetimi Ölçeği Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizleri	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,775	18

Değişim yönetimi ölçeğinde yer alan maddelerin güvenilirlik katsayılarının Cronbach's Alpha katsayılarına bakıldığında 18 maddenin 16'sının oldukça güvenilir seviyesinde ve diğer 2 maddenin ise yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.14. Değişim Yönetimi Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Güvenirlik Katsayıları

Madde- Toplam İstatistiği				
	Silinmiş Maddelerin Ölçek Ortalaması	Silinmiş Maddelerin Ölçek Varyans Değerleri	Düzeltilmiş Maddelerin Toplam Korelasyonu	Silinmiş Maddelerin Cronbach's Alpha Katsayıları
Dyö1	60,474	85,780	,196	,777
Dyö2	60,039	80,351	,506	,753
Dyö3	60,019	81,797	,452	,758
Dyö4	61,273	95,977	-,222	,810
Dyö5	59,786	80,026	,504	,753
Dyö6	59,896	81,270	,477	,756
Dyö7	60,006	81,484	,472	,756
Dyö8	60,916	98,104	-,306	,814
Dyö9	59,935	81,198	,432	,759
Dyö10	59,994	78,908	,573	,748
Dyö11	59,831	78,442	,531	,750
Dyö12	59,818	79,653	,541	,751
Dyö13	59,695	83,181	,356	,764
Dyö14	59,825	83,191	,412	,761
Dyö15	59,779	80,905	,469	,756
Dyö16	59,675	82,783	,377	,763
Dyö17	59,682	80,663	,445	,757
Dyö18	59,961	81,463	,456	,757

Dyö: Değişim yönetimi ölçeği

4.6.2.4. İnovasyon performansı ölçeği güvenilirlik analizi

İnovasyon performansı ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu 161 soruda 158, geçerliliği ise, %98,1 olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.15. İnovasyon Performansı Ölçeğinin Normal Dağılıma Uygunluğu

Vaka İşleme Özeti			
		N	%
Vakalar	Geçerlilik	158	98,1
	Çıkarılan	3	1,9
	Genel Toplam	161	100,0
a. Normal dağılıma uygun olmayanlar listeden çıkartılmıştır.			

İnovasyon performansı ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde, ilgili ölçeğin güvenilirlik, Cronbach's Alpha katsayısının 0,869 olduğu tespit edildiğinden ölçeğin güvenilirlik katsayısının yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.16. İnovasyon Performansı Ölçeği Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizleri	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,869	14

İnovasyon performansı ölçeğinde yer alan maddelerin güvenilirlik katsayılarının Cronbach's Alpha katsayılarına bakıldığında 14 maddenin tamamının yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.17. İnovasyon Performansı Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Güvenirlik Katsayıları

Madde- Toplam İstatistiği				
	Silinmiş Maddelerin Ölçek Ortalaması	Silinmiş Maddelerin Ölçek Varyans Değerleri	Düzeltilmiş Maddelerin Toplam Korelasyonu	Silinmiş Maddelerin Cronbach's Alpha Katsayıları
İpö1	44,462	91,027	,442	,864
İpö2	44,658	90,086	,471	,863
İpö3	44,722	88,941	,493	,862
İpö4	44,791	86,447	,609	,856
İpö5	44,791	87,402	,557	,859
İpö6	45,120	90,807	,407	,867
İpö7	44,968	87,343	,547	,859
İpö8	44,867	86,141	,589	,857
İpö9	45,127	89,704	,415	,867
İpö10	45,063	89,741	,465	,864
İpö11	45,044	86,654	,607	,856
İpö12	44,766	86,958	,590	,857
İpö13	44,627	87,458	,600	,857
İpö14	44,285	89,071	,602	,857

İpö: İnovasyon performansı ölçeği

4.6.3. Araştırma Ölçeklerinin Faktör Analizi

Faktör analizi, veriler arasında ilişkili olan çok sayıdaki verinin, bağımsız yeni veri yapılarına dönüşmesini sağlayarak açıkladıkları varsayılan değişkenleri bir araya getirerek, ortak faktörleri yeniden isimlendiren ve tanımlayan istatistik yöntemidir. Faktör analizin de amaç; değişkenlerin sayılarını azaltmak suretiyle, gözlenemeyen gizli değişkenleri ortaya koymak ve birbirleriyle olan ilişkiden yararlanarak daha az sayıda yeni yapılar bulmayı sağlamaktır (Patır, 2009: 70). Faktör analizi doğrulayıcı ve açımlyıcı olmak üzere iki temel yöneme ayrılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi daha önce araştırmacı tarafından belirlenmiş faktöriyel yapının doğruluğunu test etmek amacıyla kullanılırken, açımlyıcı faktör analizinde ise faktörler, boyutlar gibi değişkenler arasındaki ilişki baz alınarak teori üretilmesiyle alakalı bir işlem olarak ifade edilebilmektedir (Y. Erdoğan vd., 2007: 10; Büyüköztürk, 2018). Açımlyıcı faktör analizi, araştırmacının ölçme aracının ölçtüğü faktör yapısı hakkında bilgi sahibi olmadığı durumlarda, yani ölçülemeyen, gözlemlenemeyen durumlarda ölçme aracının faktör yapısıyla ilgili bilgi edinmek için yaptığı bir analiz türüdür (Yaşlıoğlu,, 2017: 75).

4.6.3.1. Sosyal sermaye ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçları

Faktör analizinde örneklem büyüklüğü açısından veri yapısının uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testi kullanılmaktadır. KMO testinde, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırmayı sağlayan bir test olup, sonucunda, elde edilen değer 0,50 seviyesinden daha düşük olması halinde analize devam edilmesinin mümkün olamayacağı belirtilmektedir. KMO değerlerine ilişkin anlamlar, KMO test sonuçlarının 0,50'dan küçük olması durumunda kabul edilemeyeceğini, 0,50-0,60 değerinin kötü, 0,61-0,70 değerinin zayıf, 0,71-0,80 değerinin orta, 0,81-0,90 değerinin iyi, 0,90 üzerinde olan değer ise mükemmel şeklinde açıklanabilmektedir. Bu durumda örneklem büyüklüğü için 0,60 değeri yeterli görülen değer olarak kabul edilirken 0,90 ve üzeri değerlerin "mükemmel" olduğu yorumu yapılmaktadır (Ertürk, 2016: 17). Bartlett testinin anlamlı olması için $\text{sig} < 0.05$ olmalıdır (Çil, 2014). Sosyal sermaye ölçeğinin KMO değerinin (0,807) çıkması ve Bartlett testinde ($p=0,000$; $p < 0,05$) olduğu için veri setinin iyi düzeyde olup değişkenlerin faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.18. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in Testi

KMO ve Bartlett'in Testi	
Kaiser- Meyer- Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü	,807
Yaklaşık Bağımsızlık Testi	366,681
Bartlett'in Küresellik Testi /Serbestlik Derecesi	36
Anlamlılık Düzeyi	,000

Sosyal sermaye ölçeğinin faktörlerin açıkladıkları varyans oranları tablosu incelendiğinde; total sütununda özdeğeri 1'den yüksek olanlar, kaç tane faktör olduğunu göstermektedir (Çil, 2014). Birinci faktörün ölçtüğümüz olguyu %38,8, ikinci faktörün %12,3, üçüncü faktörün ise %11,7 oranında ölçtüğü görülmektedir. 3 faktör boyutu 9 sorudan oluşan sosyal sermaye anketinin %62,9'unu açıklamaktadır (Ertürk, 2016: 12).

Tablo 4.19. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları

Açıklanan Toplam Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımları			Yüklenen Faktörlerin Karelerin Döndürülme Dağılımları		
	Toplam	Varyans (%)	Birikimli (%)	Toplam	Varyans (%)	Birikimli (%)	Toplam	Varyans (%)	Birikimli (%)
1	3,498	38,867	38,867	3,498	38,867	38,867	2,430	27,001	27,001
2	1,112	12,358	51,225	1,112	12,358	51,225	1,809	20,103	47,105
3	1,059	11,762	62,987	1,059	11,762	62,987	1,429	15,882	62,987
4	,753	8,361	71,348						
5	,691	7,676	79,024						
6	,656	7,285	86,309						
7	,462	5,132	91,441						
8	,441	4,905	96,346						
9	,329	3,654	100,000						

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Döndürülmüş bileşen matrisi tablosu incelenirken her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğu tespit edilir (Eymen, 2007). Hangi maddenin hangi faktöre ait olduğu ve faktör yapısının oluşturulmasında Döndürülmüş Bileşen Matrisi tablosu kullanılır (Çil, 2014). Döndürülmüş bileşen matrisi' i incelendiğinde; Ss3, Ss4, Ss9, Ss2 maddelerinin 1'inci faktör, Ss1, Ss7, Ss5 maddelerinin 2'inci, Ss8, Ss6 maddelerinin 3'üncü faktör altında en yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir. Faktör yük değerlerinin; 1'inci faktör için 0,684 ile 0,762, 2'inci faktör için 0,660 ile 0,815, 3'üncü faktör için 0,752 ile 0,832 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yük değerleri büyüklük açısından incelendiğinde, iyiden mükemmele doğru nitelendirilebilmektedir. Bu matriste Varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve 4 tekrarda bir araya getirilmiş olarak hatalar giderilmiştir.

Tablo 4.20. Sosyal Sermaye Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Döndürülmüş Bileşen Matrisi			
	Bileşen		
	1	2	3
Ss3	,762	,137	,224
Ss4	,741	,185	-,105
Ss9	,698	,014	,155
Ss2	,684	,347	,198
Ss1	-,042	,815	,032
Ss7	,364	,682	,154
Ss5	,426	,660	,151
Ss8	,126	-,020	,832
Ss6	,116	,265	,752

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax ile Kaiser Normalizasyonu
a. 4 kez döndürülme işleme yapılmıştır.

4.6.3.2. Değişim yönetimi ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçları

Değişim yönetimi ölçeğinin KMO değerinin (0,809) çıkması ve Bartlett testinde ($p=0,000$; $p<0,05$ olduğundan dolayı veri setinin iyi düzeyde olup değişkenlerin faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.21. Değişim Yönetimi Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in Testi

KMO ve Bartlett'in Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,809
	Yaklaşık Bağımsızlık Testi	445,848
Bartlett'in Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Faktörlerin açıkladıkları varyans oranları tablosunda; birinci faktörün ölçtüğümüz olguyu %35,1, ikinci faktörün %13,2, üçüncü faktörün ise %10,5 oranında ölçtüğü görülmektedir. 3 faktör boyutu 11 sorudan oluşan değişim yönetimi anketinin %58,8'ini açıklıyor.

Tablo 4.22. Değişim Yönetimi Ölçeği Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımları			Yüklenen Faktörlerin Karelerin Döndürülme Dağılımları		
	Toplam	Varyans (%)	Birikimli (%)	Toplam	Varyans (%)	Birikimli (%)	Toplam	Varyans (%)	Birikimli (%)
1	3,863	35,118	35,118	3,863	35,118	35,118	2,280	20,723	20,723
2	1,453	13,210	48,328	1,453	13,210	48,328	2,174	19,763	40,486
3	1,157	10,517	58,845	1,157	10,517	58,845	2,020	18,359	58,845
4	,822	7,477	66,322						
5	,764	6,948	73,270						
6	,697	6,337	79,607						
7	,538	4,890	84,496						
8	,476	4,328	88,824						
9	,443	4,028	92,853						
10	,419	3,810	96,663						
11	,367	3,337	100,000						

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Döndürülmüş bileşen matrisi' i incelendiğinde; Dy12, Dy9, Dy11, Dy10 maddelerinin 1'inci faktör, Dy16, Dy17, Dy13, Dy15 maddelerinin 2'inci faktör, Dy2, Dy6, Dy3 maddelerinin 3'üncü faktör altında en yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir. Faktör yük değerlerinin; 1'inci faktör için 0,660 ile 0,762, 2'inci faktör için 0,538 ile 0,832, 3'üncü faktör için 0,714 ile 0,770 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yük değerleri büyüklük açısından incelendiğinde, iyiden mükemmelere doğru nitelendirilebilmektedir. Bu matriste Varimax döndürme yöntemi kullanılarak ve 6 tekrarda bir araya getirilmiş olup hatalar giderilmiştir.

Tablo 4.23. Değişim Yönetimi Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Döndürülmüş Bileşen Matrisi			
	Bileşen		
	1	2	3
Dy12	,762	,263	,075
Dy9	,738	,012	,230
Dy11	,717	,357	,036
Dy10	,660	,111	,396
Dy16	,108	,832	-,011
Dy17	,112	,695	,205
Dy13	,231	,638	-,003
Dy15	,146	,538	,362
Dy2	,194	,086	,770
Dy6	,018	,289	,726
Dy3	,260	-,046	,714

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax ile Kaiser Normalizasyonu
a. 6 kez döndürülme işleme yapılmıştır.

4.6.3.3. İnovasyon performansı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçları

İnovasyon performansı ölçeğinin KMO değerinin (0,824) çıkması ve Bartlett testinde 'p=0,000; p<0,05' olduğundan dolayı veri setinin mükemmel düzeyde olup değişkenlerin faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir

Tablo 4.24. İnovasyon Performansı Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in Testi

KMO ve Bartlett'in Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü.		,824
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Bağımsızlık Testi	813,176
	Serbestlik Derecesi	91
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Faktörlerin açıkladıkları varyans oranları tablosunda birinci faktörün ölçtüğümüz olguyu %37,7, ikinci faktörün %9,9, üçüncü faktörün ise %9,2 oranında ölçtüğü görülmektedir. 3 faktör boyutu 14 sorudan oluşan inovasyon performansı anketinin %56,9'unu açıklıyor.

Tablo 4.25. İnovasyon Performansı Ölçeği Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımları			Yüklenen Faktörlerin Karelerin Döndürülme Dağılımları		
	Toplam	Varyans (%)	Birikimli (%)	Toplam	Varyans (%)	Birikimli (%)	Toplam	Varyans (%)	Birikimli (%)
1	5,280	37,712	37,712	5,280	37,712	37,712	2,935	20,966	20,966
2	1,397	9,980	47,692	1,397	9,980	47,692	2,580	18,431	39,397
3	1,295	9,251	56,943	1,295	9,251	56,943	2,456	17,546	56,943
4	,942	6,726	63,668						
5	,895	6,393	70,062						
6	,716	5,112	75,174						
7	,695	4,968	80,142						
8	,565	4,036	84,178						
9	,500	3,571	87,749						
10	,457	3,266	91,014						
11	,415	2,966	93,980						
12	,315	2,249	96,229						
13	,291	2,077	98,306						
14	,237	1,694	100,000						

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Döndürülmüş bileşen matrisi' i incelendiğinde; İp12, İp11, İp13, İp14, İp10 maddelerinin 1'inci faktör, İp2, İp3, İp1, İp4, İp5 maddelerinin 2'inci, İp9, İp7, İp8, İp6 maddelerinin 3'üncü faktör altında en yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir. Faktör yük değerlerinin; 1'inci faktör için 0,546 ile 0,829, 2'inci faktör için 0,546 ile 0,744, 3'üncü faktör için 0,580 ile 0,752 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör

yük değerleri büyüklük açısından incelendiğinde, iyiden mükemmele doğru nitelendirilebilmektedir. Bu matriste Varimax döndürme yöntemi kullanılarak ve 7 tekrarda bir araya getirilmiş olup hatalar giderilmiştir.

Tablo 4.26. İnovasyon Performansı Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Döndürülmüş Bileşen Matrisi			
	Bileşen		
	1	2	3
İp12	,829	,178	,129
İp11	,755	,186	,214
İp13	,739	,314	,096
İp14	,673	,379	,104
İp10	,546	-,065	,433
İp2	,241	,744	-,031
İp3	,065	,680	,266
İp1	,231	,627	,044
İp4	,242	,561	,400
İp5	,200	,546	,376
İp9	,221	-,092	,752
İp7	,132	,244	,742
İp8	,316	,265	,599
İp6	-,024	,327	,580

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax ile Kaiser Normalizasyonu
a. 7 kez döndürülme işleme yapılmıştır.

4.6.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında ele alınan sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı değişkenlerinin aralarında bir ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile saptanmaya çalışılmıştır. Bu sınırlılıkta oluşturulan aşağıdaki korelasyon tablosundaki ilişkiler sırasıyla analiz edilmek suretiyle değerlendirilmiştir.

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin var olup olmadığını inceler, değişkenler arasında bir ilişki var ise; yönünü, derecesini ve önemini ortaya koyan istatistiksel yöntemdir. İlişkinin yönünü ve derecesini belirten katsayıya korelasyon katsayısı denir. Korelasyon katsayısı küçük r harfi ile gösterilir. Korelasyon katsayısının değeri -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer r değeri -1'e yakın değerler alıyor ise değişkenler arasında negatif yönde, +1'e yakın değerler alıyor ise pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenir. Değişkenler oransal ya da aralıklı ölçek ile elde edilmiş ve normal dağılıma uygunluk gösteriyorsa bu durumda Pearson korelasyon analizi; uygunluk göstermiyorsa Spearman korelasyon analizi yapılır (Çolak, 2012: 1, 2). Tanımlayıcı istatistikler, bir verinin tamamını veya bir popülasyon örneğini temsil eden tam bir veri

setini özetleyen kısa tanımlayıcı katsayılar verilmektedir. Bu ampirik analizde kullanılan verinin yapısını özetleyen her bir değişkene ait ortalama, minimum, maksimum ve standart sapma ile ilgili veriler tablo 4.26. tanımlayıcı (betimsel) istatistikler gösterilmektedir. Tablo 4.26’da ise sosyal sermayenin; birinci alt boyutu, ikinci alt boyutu, üçüncü alt boyutu, tek boyut toplamı, inovasyon performansı boyutu tek boyut toplamını ve değişim yönetimi boyutu tek boyut toplamının veri seti özetleri gözlemlenebilmektedir.

Tablo 4.27. Tanımlayıcı (Betimsel) İstatistikler

		Betimsel İstatistik				
		İstatistik	Önyükleme (Bootstrap ^a)			
			Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır	
SOSERBİR	Ortalama	3,9305	,0005	,0662	3,8014	4,0546
	Standart Sapma	,83425	-,00557	,05727	,72269	,95119
	N	151	0	0	151	151
SOSERİKİ	Ortalama	3,7285	-,0012	,0784	3,5719	3,8786
	Standart Sapma	,97480	-,00141	,05572	,86378	1,08691
	N	151	0	0	151	151
SOSERÜÇ	Ortalama	3,3940	,0044	,0843	3,2351	3,5662
	Standart Sapma	1,01917	-,00224	,04727	,92442	1,11352
	N	151	0	0	151	151
SOSERTOP	Ortalama	3,6843	,0012	,0596	3,5650	3,7989
	Standart Sapma	,72591	-,00236	,04930	,63584	,82500
	N	151	0	0	151	151
İNPERTOP	Ortalama	3,4267	-,0004	,0583	3,3110	3,5375
	Standart Sapma	,71954	-,00227	,04587	,63454	,81174
	N	151	0	0	151	151
DEYÖTOP	Ortalama	3,7001	,0024	,0546	3,5943	3,8043
	Standart Sapma	,68382	-,00316	,03761	,60458	,75121
	N	151	0	0	151	151

a. Aksi belirtilmedikçe, önyükleme sonuçları 1000 önyükleme örneğine dayanmaktadır.

SOSERBİR: Sosyal sermaye Birinci alt boyut

SOSERİKİ: Sosyal sermaye ikinci alt boyut

SOSERÜÇ: Sosyal sermaye üçüncü alt boyut

SOSERTOP: Sosyal sermaye boyutu tek boyut toplamı

İNPERTOP: İnovasyon performansı boyutu tek boyut toplamı

DEYÖTOP: Değişim yönetimi boyutu tek boyut toplamı

Araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; Sosyal sermaye birinci alt boyutu ile sosyal sermaye ikinci alt boyutu arasında 0,514 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye birinci alt boyutu ile sosyal sermaye üçüncü alt boyutu arasında 0,341 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye birinci alt boyutu ile bir bütün olarak sosyal sermaye boyutu

ilişkilendirildiğinde iki değişken arasındaki ilişkinin 0,773 olarak anlamlı, pozitif ve kuvvetlice olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermaye birinci alt boyutu ile inovasyon performansı değişkenleri arasında 0,424 olarak anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermaye birinci alt boyutu ile değişim yönetimi değişkenleri arasında 0,588 olarak anlamlı ve kuvvetlice olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermaye ikinci alt boyutu ile sosyal sermaye üçüncü alt boyutu arasında 0,323 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye ikinci alt boyutu ile bir bütün olarak sosyal sermaye ilişkilendirildiğinde iki değişken arasındaki ilişkinin 0,796 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde ve oldukça kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye ikinci alt boyutu ile inovasyon performansı değişkenleri arasında 0,344 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye ikinci alt boyutu ile değişim yönetimi değişkenleri arasında 0,418 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye üçüncü alt boyutu ile bir bütün olarak sosyal sermaye ilişkilendirildiğinde iki değişken arasındaki ilişkinin 0,743 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye üçüncü alt boyutu ile inovasyon performansı değişkenleri arasında 0,431 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir bütün olarak sosyal sermaye boyutu ile değişim yönetimi değişkenleri arasında 0.570 düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişken şeklinde tespit edilen inovasyon performansı ile araştırmanın bağımsız değişkenlerinden sosyal sermaye birinci alt boyutu arasında 0,424 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere inovasyon performansı değişkeni ile sosyal sermaye ikinci alt boyutu arasında ilişkinin 0,344 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. İnovasyon performansı bağımsız değişkeni ile sosyal sermaye üçüncü alt boyutu arasındaki ilişkinin 0,431 düzeyinde pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. İnovasyon performansı ile bir bütün olarak sosyal sermaye ilişkilendirildiğinde iki değişken arasındaki ilişkinin 0,518 olarak anlamlı, pozitif bir ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon performansı ile değişim yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkinin daha kuvvetlice olduğu görülmektedir. İlişki katsayısı 0,692 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde olduğu gözlenmiştir.

Korelasyon analizine ait sonuçlarına göre, bağımsız değişkenimiz olan sosyal sermayenin normlar, güven, sosyal ağlar olmak üzere tüm alt boyutlarıyla pozitif ve kuvvetli ilişkisi olduğu ancak ikinci alt boyutu olan güven ile (0.796) en kuvvetli ilişkiyi

kurduğu gözlemlenmektedir. Sosyal sermayenin temel taşlarından olan güven unsuru banka yöneticileri için başarının anahtarıdır. Kurumunu globalleşen dünyada yeniliklere adapte etmek isteyen banka yöneticisi çalışanlara güven vermek suretiyle istediği değişimleri gerçekleştirebilecektir. Dolayısıyla banka yöneticisi güven seviyesini yükselttikçe işbirliğinin kolaylaşacağı takım ruhunun yükseleceği öngörülebilir. Sosyal sermaye, değişim yönetimi ve inovasyon performansı boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında sosyal sermaye, değişim yönetimi (0,570); inovasyon performansı, sosyal sermaye (0,518) şeklinde olup banka yöneticilerinin sosyal sermayesi ne kadar yüksek olursa yeniliklere de o kadar açık olacaktır. Ancak en kuvvetli ilişkinin değişim yönetimi ve inovasyon performansı arasında olduğu (0,692) gözlemlenmiştir. Değişim yönetimi kurum kültürünün ve kurumda ki bireylerin davranışlarının değişen dünya ile uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır. İnovasyon ise yeni bir şeyi ortaya koymak için hali hazırda mevcut durumda bulunan bir ürün veya sürecin üzerinde bir dizi değişiklikler gerçekleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Kurumunu sürekli değişen çağa ayak uydurmak ve kurumunun devamlılığını sağlamak için değişimden kaçınmaz ve değişim yönetimi sürecini en iyi şekilde yönetecektir. Değişim yönetimi sürecini başarılı şekilde yürütmesi için inovasyon performansına ihtiyacı vardır. Banka yöneticisinin değişime ve inovasyona açık olması bu süreçleri başarılı şekilde yürütmesi kendisini ve kurumunu ilerilere taşıyacaktır.

Tablo 4.28. Korelasyon Analizi

		Korelasyonlar						
		SOSERBİR	SOSERİKİ	SOSERÜÇ	SOSERTOP	İNPERTOP	DEYÖTOP	
SOSERBİR	Pearson Korelasyon	1	,514**	,341**	,773**	,424**	,588**	
	Anlamlılık Düzeyi (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151	151	
	(Bootstrap)Önyüklemec	Sapma	0	-,001	-,001	-,003	,000	-,003
		Standart Hata	0	,075	,081	,038	,063	,058
		95% Güven Aralığı	Alt Sınır	1	,363	,182	,690	,301
Üst Sınır			1	,650	,491	,840	,547	,692
SOSERİKİ	Pearson Korelasyon	,514**	1	,323**	,796**	,344**	,418**	
	Anlamlılık Düzeyi (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151	151	
	(Bootstrap)Önyüklemec	Sapma	-,001	0	,002	,000	,002	,001
		Standart Hata	,075	0	,100	,038	,096	,083
		95% Güven Aralığı	Alt Sınır	,363	1	,134	,723	,153
Üst Sınır			,650	1	,516	,867	,526	,575
SOSERÜÇ	Pearson Korelasyon	,341**	,323**	1	,743**	,431**	,336**	
	Anlamlılık Düzeyi (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151	151	
	(Bootstrap)Önyüklemec	Sapma	-,001	,002	0	,000	,003	,000
		Standart Hata	,081	,100	0	,038	,064	,080
		95% Güven Aralığı	Alt Sınır	,182	,134	1	,667	,301
Üst Sınır			,491	,516	1	,815	,548	,483
SOSERTOP	Pearson Korelasyon	,773**	,796**	,743**	1	,518**	,570**	
	Anlamlılık Düzeyi (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	151	151	151	151	151	151	
	(Bootstrap)Önyüklemec	Sapma	-,003	,000	,000	0	,002	-,002
		Standart Hata	,038	,038	,038	0	,057	,061
		95% Güven Aralığı	Alt Sınır	,690	,723	,667	1	,393
Üst Sınır			,840	,867	,815	1	,624	,680

Tablo 4.28. Korelasyon Analizi (Devamı)

Korelasyonlar									
		SOSERBİR	SOSERİKİ	SOSERÜÇ	SOSERTOP	İNPERTOP	DEYÖTOP		
İNPERTOP	Pearson Korelasyon		,424**	,344**	,431**	,518**	1	,692**	
	Anlamlılık Düzeyi (2-tailed)		,000	,000	,000	,000		,000	
	N		151	151	151	151	151	151	
	(Bootstrap)Önyüklemec	Sapma		,000	,002	,003	,002	0	,003
		Standart Hata		,063	,096	,064	,057	0	,039
		95% Güven Aralığı	Alt Sınır	,301	,153	,301	,393	1	,619
			Üst Sınır	,547	,526	,548	,624	1	,768
DEYÖTOP	Pearson Korelasyon		,588**	,418**	,336**	,570**	,692**	1	
	Anlamlılık Düzeyi (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000		
	N		151	151	151	151	151	151	
	(Bootstrap)Önyüklemec	Sapma		-,003	,001	,000	-,002	,003	0
		Standart Hata		,058	,083	,080	,061	,039	0
		95% Güven Aralığı	Alt Sınır	,461	,256	,168	,437	,619	1
			Üst Sınır	,692	,575	,483	,680	,768	1
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.									
c. Aksi belirtilmedikçe, önyüklemec sonuçları 1000 önyüklemec örneğine dayanmaktadır.									

SOSERBİR: Sosyal sermaye Birinci alt boyut

SOSERİKİ: Sosyal sermaye ikinci alt boyut

SOSERÜÇ: Sosyal sermaye üçüncü alt boyut

SOSERTOP: Sosyal sermaye boyutu tek boyut toplamı

İNPERTOP: İnovasyon performansı boyutu tek boyut toplamı

DEYÖTOP: Değişim yönetimi boyutu tek boyut toplamı

4.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik, Regresyon Analizleri ve Değerlendirilmesi

Regresyon analizi; aralarında sebep-sonuç ilişkisi olan bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi tespit etmek üzere ve tahminler yapmak amacıyla kullanılan, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle beraber ne kadarının açıklandığını gösteren analiz tekniğidir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

Tablo 4.29'de gösterilen sosyal ağlar boyutunun değişim yönetiminin üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. Sosyal sermayenin sosyal ağlar boyutunun değişim yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Sözü edilen modelde regresyon katsayısı, 581 olarak bulunmuş ve ANOVA testinin Anlamlılık düzeyi (p) 0,000 çıkmıştır. Modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça pozitif yönde, anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modelde bağımlı değişkeni ifade eden değişim yönetiminin, bağımsız değişkeni oluşturan sosyal sermayenin sosyal ağlar boyutu tarafından %58 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla sosyal sermayenn sosyal ağlar boyutunun 1 birim artırılması değişim yönetimi performansının 581 birim artıracığı anlaşılmakta ve bu sonuç araştırmada test edilmek üzere tasarlanan H8a'in kabul edildiğini göstermiştir.

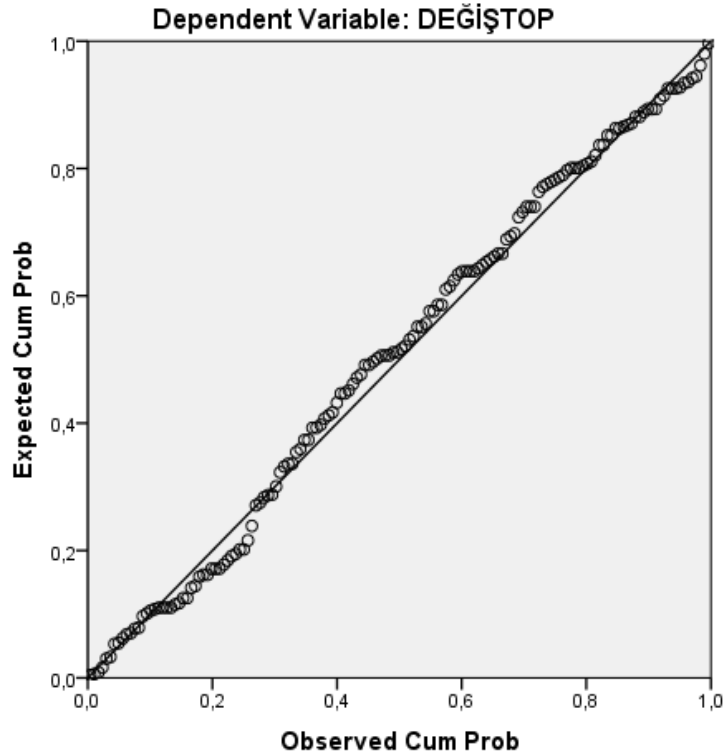
H8a Kabul: Sosyal ağlar ile değişim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kabul edilen H8a hipotezine göre banka yöneticilerinin değişim yönetiminde yaratılan her değerın yöneticilerin sosyal sermayelerinin sosyal ağlar boyutunu etkileyeceği, banka yöneticilerinin bu ilişki sonucunda performanslarının düzeylerinin kuvvetli derecede artacağı öngörülmektedir.

Tablo 4.29. Sosyal Sermayenin Sosyal Ağlar Boyutunun Değişim Yönetimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Analize Giren/Çıkan Değişkenler					
Model	Analize Giren Değişkenler	Analizden Çıkan Değişkenler		Yöntem	
1	SOSYAL ^b	.		Enter	
a. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP					
b. İstenen tüm değişkenler girildi.					
Modelin (Analizin) Özeti ^b					
Model	Korelasyon Katsayısı R	R ² 'deki Değişim	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Standart Tahmini Hata	
1	,581 ^a	,338	,334	,55409	
a. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL1					
b. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP					
Varyans Analizi/ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	Regresyon	23,826	1	77,604	,000 ^b
	Artık	46,666	152	,307	
	Toplam	70,492	153		
a. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP					
b. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL1					
Katsayıları ^a					
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar		T Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata		
1	(Sabit)	1,839	,216	8,508	,000
	SOSYAL1	,472	,054	8,809	,000
a. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP					

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Şekil 4.2. Sosyal Sermayenin Sosyal Ağlar Boyutunun Değişim Yönetimine Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği

Sosyal sermayenin sosyal ağlar boyutunun değişim yönetimine etkisine ilişkin doğrusallık grafiğinde dağılım serpilmelerine bakılarak bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmektedir. Bir değişken artarken diğer değişkeninde artması bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.30'da gösterilen sosyal ağlar boyutunun inovasyon performansı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Sosyal sermayenin sosyal ağlar boyutunun inovasyon performansının üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Sözü edilen modelde regresyon katsayısı, 380 olarak bulunmuş (Sig.=,000) ve modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf ve pozitif yönde, anlamlı olduğu saptanmıştır. Modelde bağımlı değişkeni ifade eden inovasyon performansının, bağımsız değişkeni oluşturan sosyal sermayenin sosyal ağlar boyutu tarafından %38 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla sosyal sermayenin sosyal ağlar boyutundaki performansının 1 birim artırılması inovasyon performansın 380 birim artıracığı anlaşılmakta olup bu sonuç araştırmada test edilmek üzere tasarlanan H7a'nın kabul edildiğini göstermiştir.

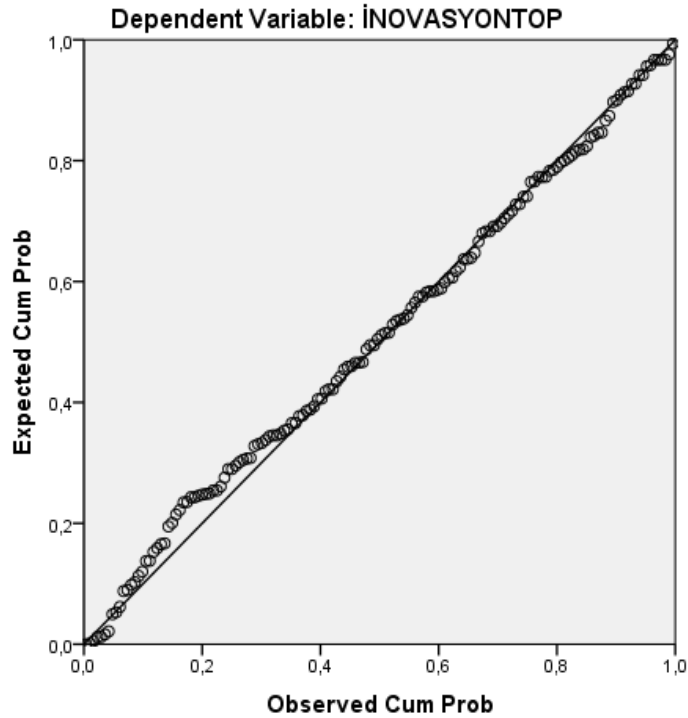
H7a Kabul: Sosyal ağlar ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kabul edilen H7a hipotezine göre banka yöneticilerinin inovasyon performansında yaratılan her değer yöneticilerin sosyal sermayelerinin sosyal ağlar boyutunu etkileyeceği, banka yöneticilerinin bu ilişki sonucunda performanslarının düzeylerinin zayıf derecede de olsa artacağı öngörülmektedir.

Tablo 4.30. Sosyal Sermayenin Sosyal Ağlar Boyutunun İnovasyon Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Analize Giren/Çıkan Değişkenler ^a						
Model	Analize Giren Değişkenler		Analizden Çıkan Değişkenler		Yöntem	
1	SOSYAL1 ^b		.		Enter	
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
b. İstenen tüm değişkenler girildi.						
Modelin (Analizin) Özeti ^b						
Model	Korelasyon Katsayısı R	R ² 'deki Değişim	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Standart Tahmini Hata		
1	,380 ^a	,144	,139	,66465		
a. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL1						
b. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
Varyans Analizi/ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	Regresyon	11,595	1	11,595	26,248	,000 ^b
	Artık	68,915	156	,442		
	Toplam	80,510	157			
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
b. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL1						
Katsayıları ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,190	,248		8,831	,000
	SOSYAL1	,318	,062	,380	5,123	,000
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Şekil 4.3. Sosyal Sermayenin Sosyal Ağlar Boyutunun İnovasyon Performansı Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği

Sosyal sermayenin sosyal ağlar boyutunun inovasyon performansı etkisine ilişkin doğrusallık grafiğinde dağılım serpilmelerine bakılarak bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmektedir. Bir değişken artarken diğer değişkeninde artması bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.31’de gösterilen güven boyutunun değişim yönetimi performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmış ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermayenin güven boyutunun değişim yönetimi performansının üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Sözü edilen modelde regresyon katsayısı, 416 olarak bulunmuş (Sig.=,000) ve modelle ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönde, anlamlı ve kuvvetlice etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Modelde bağımlı değişkeni ifade eden değişim yönetiminin performansı, bağımsız değişkeni oluşturan sosyal sermayenin güven boyutu tarafından %41 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumda sosyal sermayenin güven boyutundaki 1 birim artırılması değişim yönetimi performansının 416 birim artıracığı görülmektedir. Bu sonuçla beraber araştırmanın hipotezi olarak kararlaştırılan H8b’nin kabul edildiği tespit edilmiştir.

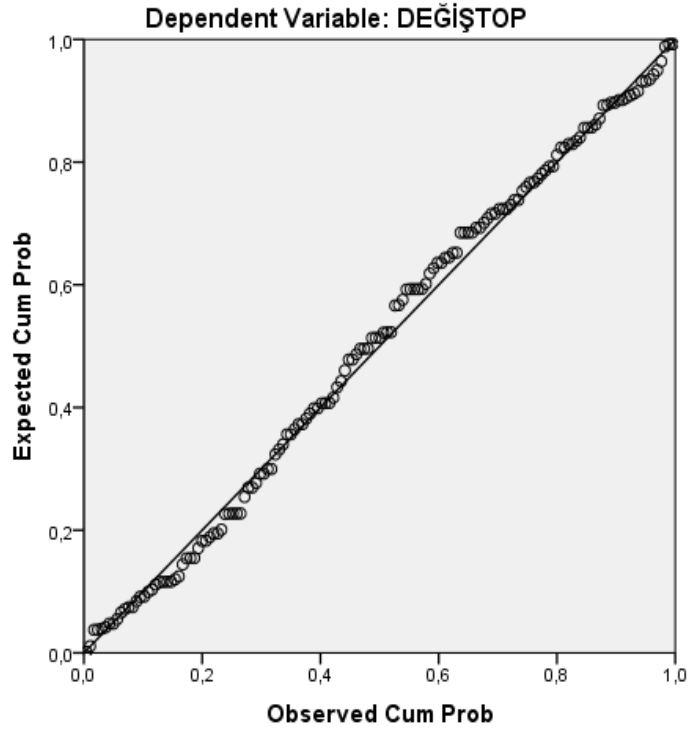
H8b Kabul: Güven ile değişim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kabul edilen H8b hipotezine göre banka yöneticilerinin değişim yönetimi performansında yaratılan her değer yöneticilerin sosyal sermayelerinin güven boyutunu etkileyeceği, banka yöneticilerinin bu ilişki sonucunda performanslarının düzeylerinin artacağı öngörülmektedir. Banka yöneticilerinin çalışanlara vereceği güven unsuru çalışanlarında performansında olumlu etki yaratacağı ve başarılı değişim yönetiminin gerçekleşeceği öngörülebilir.

Tablo 4.31. Sosyal Sermayenin Güven Boyutunun Değişim Yönetimi Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Analize Giren/Çıkan Değişkenler ^a						
Model	Analize Giren Değişkenler	Analizden Çıkan Değişkenler			Yöntem	
1	SOSYAL2 ^b	.			Enter	
a. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP						
b. İstenen tüm değişkenler girildi.						
Modelin (Analizin) Özeti ^b						
Model	Korelasyon Katsayısı R	R ² 'deki Değişim	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Standart Tahmini Hata		
1	,416 ^a	,173	,168	,62085		
a. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL2						
b. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP						
Varyans Analizi/ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)	
1	Regresyon	12,206	1	12,206	31,667	,000 ^b
	Artık	58,204	151	,385		
	Toplam	70,410	152			
a. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP						
b. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL2						
Katsayıları ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,620	,199		13,155	,000
	SOSYAL2	,291	,052	,416	5,627	,000
a. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP						

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Şekil 4.4. Sosyal Sermayenin Güven Boyutunun Değişim Yönetimi Performansı Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği

Sosyal sermayenin güven boyutunun değişim yönetimi performansı etkisine ilişkin doğrusallık grafiğinde dağılım serpilmelerine bakılarak bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görölmektedir. Bir değişken artarken diğer değişkeninde artması bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.32’de gösterilen güven boyutunun inovasyon performansı üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmış ve neticede modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Sosyal sermayenin güven boyutunun inovasyon performansının üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Sözü edilen modelde regresyon katsayısı, 326 olarak bulunmuş (Sig.=,000) ve modelle ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönde, anlamlı ancak zayıf etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Modelde bağımlı değişkeni ifade eden değişim yönetimi performansının, bağımsız değişkeni oluşturan sosyal sermayenin güven boyutu tarafından %32 oranında açıklandığı gözlemlenmektedir. Bundan dolayı sosyal sermayenin güven boyutundaki 1 birim artırılması inovasyon performansının 326 birim artıracığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçla beraber araştırmanın hipotezi olarak kararlaştırılan H7b’nın kabul edildiği saptanmıştır.

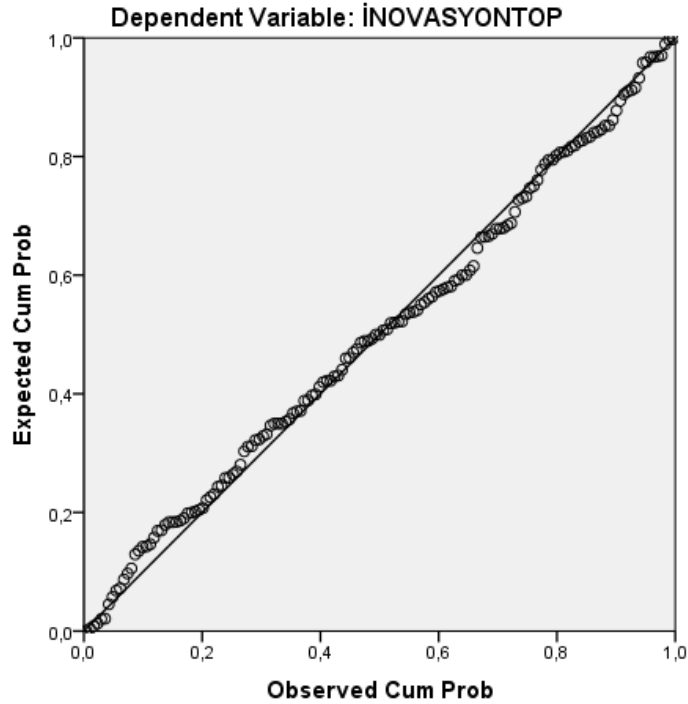
H7b Kabul: Güven ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

Kabul edilen H7b hipotezine göre banka yöneticilerinin inovasyon performansında yaratılan her değerin yöneticilerin sosyal sermayelerinin güven boyutunu etkileyeceği, banka yöneticilerinin bu ilişki sonucunda performanslarının düzeylerinin artacağı öngörülmektedir. Banka yöneticilerinin çalışanlara vereceği güven unsuru çalışanlarında performansında olumlu etki yaratacağı ve başarılı inovasyon performansı gerçekteşceği öngörülebilir.

Tablo 4.32. Sosyal Sermayenin Güven Boyutunun İnovasyon Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Analize Giren/Çıkan Değişkenler ^a						
Model	Analize Giren Değişkenler	Analizden Çıkan Değişkenler			Yöntem	
1	SOSYAL2 ^b	.			Enter	
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
b. İstenen tüm değişkenler girildi.						
Modelin (Analizin) Özeti ^b						
Model	Korelasyon Katsayısı R	R ² 'deki Değişim	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)		Standart Tahmini Hata	
1	,326 ^a	,107	,101		,68043	
a. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL2						
b. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
Varyans Analizi/ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)	
1	Regresyon	8,560	1	8,560	18,488	,000 ^b
	Artık	71,763	155	,463		
	Toplam	80,323	156			
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
b. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL2						
Katsayıları ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,569	,208		12,323	,000
	SOSYAL2	,235	,055	,326	4,300	,000
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Şekil 4.5. Sosyal Sermayenin Güven Boyutunun İnovasyon Performansına Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği

Sosyal sermayenin güven boyutunun inovasyon performansına etkisine ilişkin doğrusallık grafiğinde dağılım serpilmelerine bakılarak bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmektedir. Bir değişken artarken diğer değişkeninde artması bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.33'de gösterilen norm boyutunun değişim yönetimi üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Sosyal sermayenin norm boyutunun değişim yönetimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Sözü edilen modelde regresyon katsayısı, 430 olarak bulunmuş (Sig.=,000) ve modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönde, anlamlı ve kuvvetlice etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Modelde bağımlı değişkeni ifade eden değişim yönetimi performansı bağımsız değişkeni oluşturan sosyal sermayenin norm boyutu tarafından %43 oranında açıklandığı görülmekte olduğundan sosyal sermayenin norm boyutundaki 1 birim artırılması değişim yönetimindeki performansın 430 birim artıracığı söylenebilmektedir. Bu sonuçla beraber araştırmanın hipotezi olarak kararlaştırılan H8c'ın kabul edildiği tespit edilmiştir.

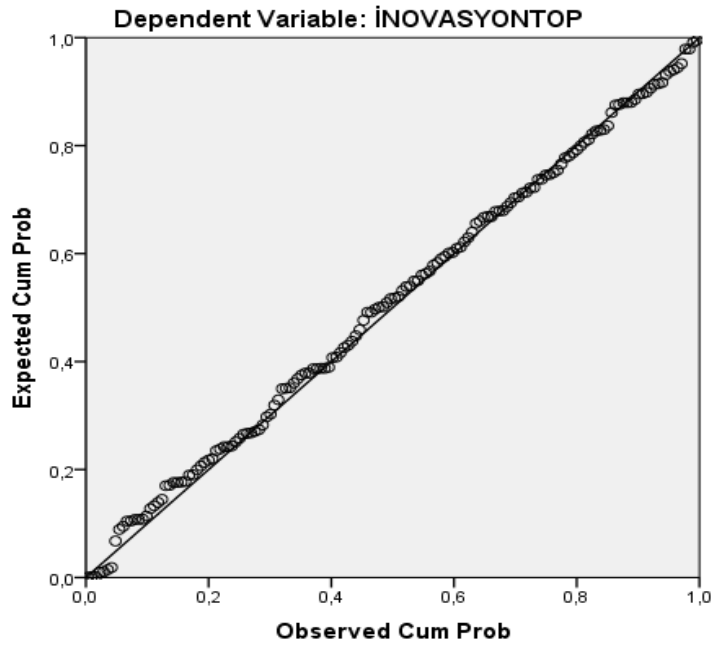
H8c Kabul: Normlar ile değişim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kabul edilen H8c hipotezine göre banka yöneticilerinin değişim yönetimi performansında yaratılan her değer yöneticilerin sosyal sermayelerinin norm boyutunu etkileyeceği, banka yöneticilerinin diğer çalışanlarla işbirliğinin kolaylaşacağını söyleyebiliriz. Banka yöneticilerindeki gelişmiş norm unsuru çalışanların ve bankanın yararlarını gözeterek karar vermesini dolayısıyla güçlü ilişkilerin kurulmasına sebep olacaktır. Norm-değişim yönetimi ilişkisi birbirini pozitif yönde etkileyerek banka yöneticilerinin performansında olumlu etki yaratacağı ve başarılı süreç yönetimi gerçekleştirecekleri öngörülebilir.

Tablo 4.33. Sosyal Sermayenin Boyutlarından Normların Değişim Yönetimine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Analize Giren/Çıkan Değişkenler ^a						
Model	Analize Giren Değişkenler	Analizden Çıkan Değişkenler			Yöntem	
1	SOSYAL3 ^b	.			Enter	
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
b. İstenen tüm değişkenler girildi.						
Modelin (Analizin) Özeti ^b						
Model	Korelasyon Katsayısı R	R ² 'deki Değişim	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Standart Tahmini Hata		
1	,430 ^a	,185	,180	,64850		
a. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL3						
b. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
Varyans Analizi/ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)	
1	Regresyon	14,905	1	14,905	35,441	,000 ^b
	Artık	65,605	156	,421		
	Toplam	80,510	157			
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
b. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYAL3						
Katsayıları ^a						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar			Standartlaştırılmış Katsayılar	T Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
	B	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,408	,179		13,420	,000
	SOSYAL3	,303	,051	,430	5,953	,000
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Şekil 4.6. Sosyal Sermayenin Boyutlarından Normların Değişim Yönetimine Olan Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği

Sosyal sermayenin norm boyutunun değişim yönetimine etkisine ilişkin doğrusallık grafiğinde dağılım serpilmelerine bakılarak bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görölmektedir. Bir değişken artarken diğer değişkeninde artması bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.34'de gösterilen sosyal sermayenin değişim yönetimi üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmış ve modelin istatikselsel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Sosyal sermayenin değişim yönetimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Bahsi geçen modelde regresyon katsayısı, 571 olarak bulunmuş (Sig.=,000) ve modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönde, anlamlı ve kuvvetlice olduğu anlaşılmaktadır. Modelde bağımlı değişkeni ifade eden değişim yönetiminin, bağımsız değişkeni oluşturan sosyal sermaye tarafından %57 oranında açıklandığı anlaşılmakta ve sosyal sermaye performansının 1 birim artırılması değişim yönetimi performansın 571 birim artıracığı gözlemlenmektedir. Bu sonuçla beraber araştırmanın hipotezi olarak kararlaştırılan H8'in kabul edildiği saptanmıştır.

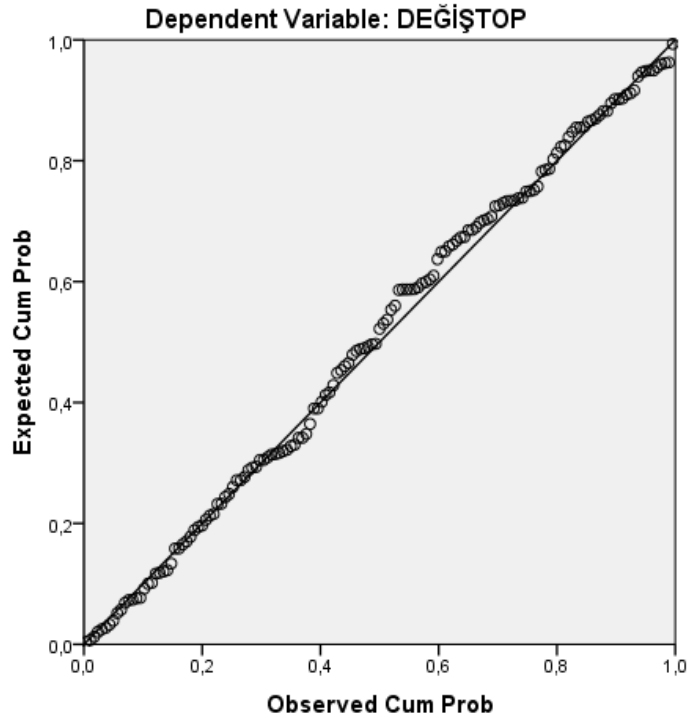
H8 Kabul: Sosyal sermaye ile değişim yönetimi arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

Kabul edilen H8 hipotezine göre banka yöneticilerinin sosyal sermayelerini artırmaları banka içinde etkin iletişimin gelişmesini, güven düzeyi gelişmiş bir ortam oluşturulmasını sağlayacak ve bunların neticesinde yeniliklere açık olan banka yöneticilerinin etkin değişim yönetimi gerçekleştirebilecekleri öngörülmektedir.

Tablo 4.34. Sosyal Sermayenin Değişim Yönetimine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Analize Giren/Çıkan Değişkenler ^a						
Model	Analize Giren Değişkenler	Analizden Çıkan Değişkenler			Yöntem	
1	SOSYALTOP ^b	.			Enter	
a. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP						
b. İstenen tüm değişkenler girildi.						
Modelin (Analizin) Özeti ^b						
Model	Korelasyon Katsayısı R	R ² 'deki Değişim	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)		Standart Tahmini Hata	
1	,571 ^a	,326	,322		,56054	
a. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYALTOP						
b. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP						
Varyans Analizi/ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	Regresyon	22,964	1	22,964	73,087	,000 ^b
	Artık	47,445	151	,314		
	Toplam	70,410	152			
a. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP						
b. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYALTOP						
Katsayıları ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,727	,236		7,324	,000
	SOSYALTOP	,536	,063	,571	8,549	,000
a. Bağımlı Değişken: DEĞİŞTOP						

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Şekil 4.7. Sosyal Sermayenin Değişim Yönetimine Olan Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği

Sosyal sermayenin değişim yönetimine olan etkisine ilişkin doğrusallık grafiğinde dağılım serpilmelerine bakılarak bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görölmektedir. Bir değişken artarken diğer değişkeninde artması bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 35’de gösterilen sosyal sermayenin inovasyon performansı üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmış olup modelin istatikselsel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Sosyal sermayenin inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görölmüştür. Bu modelde regresyon katsayısı, 497 olarak bulunmuş (Sig.=,000) ve modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönde, anlamlı ve kuvvetlice olduğu anlaşılmaktadır. Bu modelde bağımlı değişkeni oluşturan inovasyon performansının, bağımsız değişkeni ifade eden sosyal sermaye tarafından %49 oranında açıklandığı görölmektedir. Bundan dolayı sosyal sermaye performansının 1 birim artırılması inovasyon performansının 497 birim artıracığı anlaşılmakta olup araştırmanın hipotezi olarak kararlaştırılan H7’in kabul edildiği tespit edilmiştir.

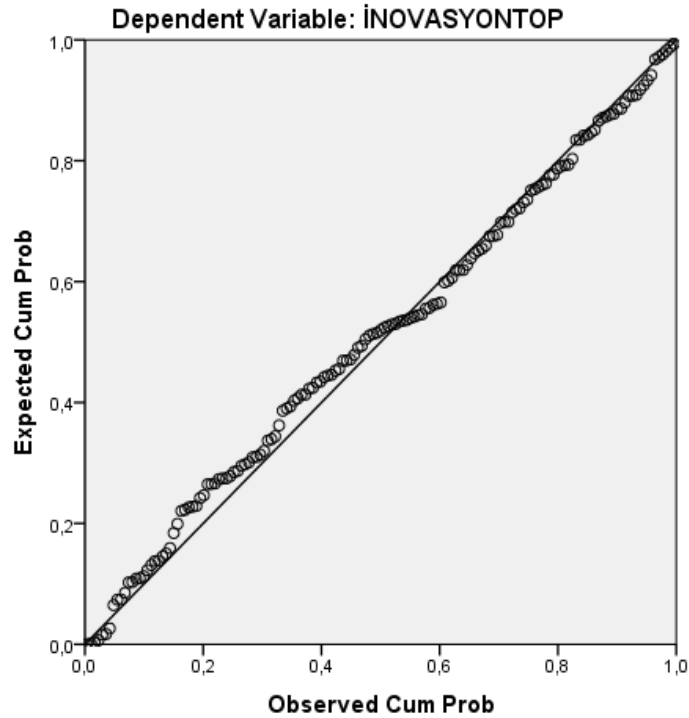
H7 kabul: Sosyal sermaye kavramı ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kabul edilen H7 hipotezine göre banka yöneticilerinin sosyal sermayelerindeki her artışın inovasyon performansında pozitif yönde artış sağlayacağı dolayısıyla aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görölmüştür. Sosyal sermaye yönünden gelişmiş olan yöneticiler yeniliklere daha açık olacaklarından, inovatif fikirler üretebilecekler bankanın rekabet avantajını artırarak çağa uygun inovasyonlar üretmesinde katkıda bulunabilecekleri öngörülebilir.

Tablo 4.35. Sosyal Sermayenin İnovasyon Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Analize Giren/Çıkan Değişkenler ^a					
Model	Analize Giren Değişkenler	Analizden Çıkan Değişkenler		Yöntem	
1	SOSYALTOP ^b	.		Enter	
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP					
b. İstenen tüm değişkenler girildi.					
Modelin (Analizin) Özeti ^b					
Model	Korelasyon Katsayısı R	R ² 'deki Değişim	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Standart Tahmini Hata	
1	,497 ^a	,247	,242	,62483	
a. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYALTOP					
b. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP					
Varyans Analizi/ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	Regresyon	19,808	1	50,736	,000 ^b
	Artık	60,515	155	,390	
	Toplam	80,323	156		
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP					
b. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), SOSYALTOP					
Katsayıları ^a					
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar		T Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata		
1	(Sabit)	1,653	,255	6,485	,000
	SOSYALTOP	,487	,068	7,123	,000
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP					

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Şekil 4.8. Sosyal Sermayenin İnovasyon Performansına Olan Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği

Sosyal sermayenin inovasyon performansına olan etkisine ilişkin doğrusallık grafiğinde dağılım serpilmelerine bakılarak bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmektedir. Bir değişken artarken diğer değişkeninde artması bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.36'da gösterilen değişim yönetiminin inovasyon performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmış ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Değişim yönetiminin inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu modelde regresyon katsayısı, 693 olarak saptanmış (Sig.=,000) ve modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönde, anlamlı ve kuvvetlice olduğu anlaşılmaktadır. Modelde, inovasyon performansının değişim yönetimi tarafından %69 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla değişim yönetimi performansının 1 birim artırılması inovasyon performansının 693 birim artıracığı anlaşılmakta olup araştırmanın hipotezi olarak kararlaştırılan H9'un kabul edildiği saptanmaktadır.

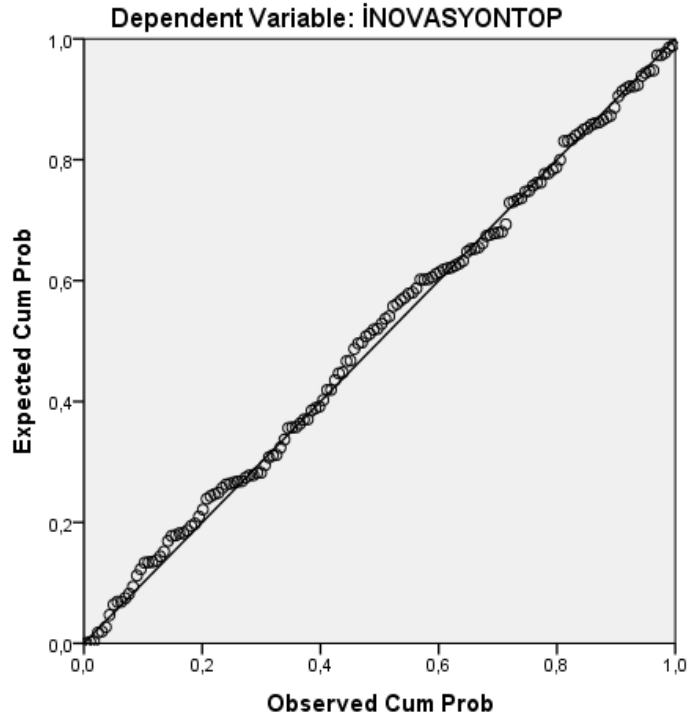
H9 kabul: Değişim yönetimi ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kabul edilen H9 hipotezine göre değişim yönetiminde gerçekleştirilen her değer inovasyon performansını da etkileyeceği varsayılabilir. Banka yöneticisi inovasyon sürecine başlarken kurumda başarılı değişim yönetimi süreci gerçekleştirilmelidir. Banka yöneticisi bu iki süreci birlikte yürütebilirse bankanın devamlılığını sağlayacağı öngörülebilir.

Tablo 4.36. Değişim Yönetiminin İnovasyon Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Analize Giren/Çıkan Değişkenler ^a						
Model	Analize Giren Değişkenler	Analizden Çıkan Değişkenler		Yöntem		
1	DEĞİŞTOP ^b	.		Enter		
a. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
b. İstenen tüm değişkenler girildi.						
Modelin (Analizin) Özeti ^b						
Model	Korelasyon Katsayısı R	R ² 'deki Değişim	Düzeltilmiş R ² (Açıklanan Varyans)	Standart Tahmini Hata		
1	,693 ^a	,480	,476	,51950		
a. Tahmin Edici Değişken: (Sabit), DEĞİŞTOP						
b. Bağımlı Değişken: İNOVASYONTOP						
Katsayıları ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T Testi	Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	,726	,233		3,116	,002
	DEĞİŞTOP	,729	,062	,693	11,766	,000
a. Dependent Variable: İNOVASYONTOP						

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Şekil 4.9. Değişim Yönetiminin İnovasyon Performansına Olan Etkisine İlişkin Doğrusallık Grafiği

Değişim yönetiminin inovasyon performansına olan etkisine ilişkin doğrusallık grafiğinde dağılım serpilmelerine bakılarak bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmektedir. Bir değişken artarken diğer değişkeninde artması bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşme ile değişen dünyada işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalmaları, etkin ve etkili olmaları, süreklilik sağlamaları için başarılı yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde sektörel başarı sadece ulusal pazarda değil uluslararası pazarda da rekabet edebilmeyi başarılı olmayı mecbur kılmaktadır. İşletmelerin sektörlerinde öncü ve sürekli olabilmeleri ancak başarılı yöneticilerle mümkün olacaktır. Bu çalışmada banka yöneticilerinin sosyal sermaye, değişim yönetimi süreci ve inovasyon performansı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Daha sonra banka yöneticilerinin sosyal sermayesi, değişim yönetimi süreci ve inovasyon performansı ilişkilerini araştırmak üzere Aydın il merkezinde faaliyette bulunan bankaların beyaz yakalı çalışanlarına beşli likert ölçeği şeklinde hazırlanan anket formu dağıtılmıştır. Anket yöntemiyle elde ettiğimiz verileri SPSS programı kullanılarak analiz edildikten sonra değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Banka yöneticilerinin sosyal sermaye, değişim yönetimi süreci ve inovasyon performansı ilişkilerinin araştırıldığı bu çalışmada elde edilen demografik özelliklerle ilgili sonuçlar yakından değerlendirilecek olursa;

Araştırmaya katılan 161 katılımcının cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre %54'ü erkek olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların medeni durum dağılımına bakıldığında ise %54,7'sinin evli olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımı genel olarak incelendiğinde iki cinsiyetinde egemen olduğu söylenememektedir. Oranın neredeyse yarı yarıya olduğu görülmüştür. Banka yöneticilerimizin cinsiyet ayırmaksızın dayanışma ve işbirliği içinde olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımına bakıldığında en fazla %36 ile 31-40 yaş grubu arasından katılımcıya rastlanmıştır. Tüm katılımcıların oranları ele alındığında 26-50 yaş grubunun katılımcılarımızın dörtte üçünü oluşturduğu görülmektedir. Bu da, çalışmamıza katılan banka yöneticilerinin genç bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumları dağılımlarının yüzdelik oranları incelendiğinde, %64,6'sının lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin büyük bir kısmının eğitim seviyelerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların pozisyon dağılımlarının yüzdelik oranları incelendiğinde, %62,8'inin işgören konumunda görev yapmakta olduğu ve %35,4'ünün 11 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan sonuçların bu özelliklere göre değerlendirilmesi uygun olacaktır.

Araştırma kapsamında incelediğimiz Sosyal Sermaye, Değişim Yönetimi Süreci ve İnovasyon Performansı değişkenlerinin arasındaki ilişkilere ait sonuçlar şunlardır:

Sosyal sermaye ölçeği, değişim yönetimi süreci ölçeği ve inovasyon performansı ölçeklerine uygulanan faktör analizine göre ölçeklerimizin veri setinin mükemmel düzeyde olduğu ve yeterli örneklem büyüklüklerine sahip olduğu saptanmıştır. Ölçeklerimize yaptığımız Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, sosyal sermaye alt boyutları olan normlar, güven ve sosyal ağlar ile pozitif ve kuvvetli ilişki olduğu görülmüştür. Ancak en kuvvetli ilişkinin ikinci alt boyut olan güven unsuruyla kurduğu gözlemlenmiştir. Sosyal sermaye ile değişim yönetimi süreci arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Değişim yönetimi süreci ile sosyal sermaye alt boyutları arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Sosyal sermaye ve inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. İnovasyon performansı ile sosyal sermaye alt boyutları arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İnovasyon performansı ile değişim yönetimi süreci değişkenleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin her biri pozitif olmakla birlikte içlerinde en kuvvetli ilişki inovasyon performansı ve değişim yönetimi süreci arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç banka yöneticisinin başarılı olmak ve kurumunu ileriye taşımak için iki süreci birlikte yürütmesi gerektiğini göstermektedir. Araştırmada yapılan regresyon analizleri sonucunda, banka yöneticilerinin diğer çalışanlarla yürüteceği değişim yönetimi süreci ve banka yöneticisinin inovasyon performansında bir birimlik artışın sosyal sermayelerini arttıracığı ve olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Gerşil ve Aracı (2011) ' Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri' aslı çalışmalarında işgörenlerin çalıştıkları firmaya, yöneticilere ve birbirlerine karşı duydukları güven düzeyi ile performans düzeyleri arasında anlamlı düzeyde, pozitif ve çok kuvvetli bir ilişkinin mevcut olduğunu tespit etmişlerdir. İşletmelerde üst yönetim ve alt yönetimi arasında

sağlanmış güven ortamının işgücü performansı ile beraber işletme verimliliğini de arttıracığı ifade etmişlerdir. Tuncay'ın (2016) 'Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi: Konya İşletmelerinde Bir Uygulama' adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik ile sosyal sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görmüşlerdir. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin değişimlere uyum sağlama, değişimlere hazır olma özelliklerine sahip olduklarını ve sosyal sermaye düzeyini artırabilen yöneticilerin işletmelerinde örgütsel bağlılığı ve verimliliği artırabileceklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla yapılan araştırmada elde edilen sonuçların literatürle benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, Aydın il merkezindeki banka yöneticilerinin sosyal sermayelerini geliştirmelerinin beraberinde değişim yönetimi sürecini yönetirken ve bankalarının inovasyon performansı seviyelerini arttırmada ölçülebilir derecede fayda sağlayacağını göstermektedir. Banka yöneticilerinin çalışanları motive etmeleri onlara güven vermek suretiyle bankada ki takım ruhunu arttırmalarına yol açacaktır. Çalışanlar banka yöneticilerine yüksek seviyede güven duyarlarsa yeniliklere, değişim ve dönüşüme açık hale geleceklerdir. Banka yöneticileri çalışanlarıyla sosyal ağlarını kuvvetlendirmeli, güven temelli ilişki kurmalı ve sürece adapte etmek için gerekli bilgi, eğitim ve motivasyonu sağlamalıdır. Çalışanlar arasında bağlar ve normları kuvvetlendikçe banka yöneticisi bankası için elde etmek istediği fırsatları sağlayabilecek, inovasyon performanslarıyla küreselleşen dünyanın rekabet döngüsünde bankasını öncü konuma getirebilecektir. Sosyal sermayesi gelişmiş olan banka yöneticileri kurum kültürünü ve çalışanları sektörün rekabet koşullarına, davranış yapısına uyumlu hale getirebilecek ve gerekli değişiklikleri uygulamaya koyabilecektir. Banka için ilerleme ve rekabet üstünlüğü sağlama, müşteri için düşük maliyet ve yüksek performansla etkili sonuçlar ortaya koymayı sağlayacaktır.

Çalışmada; banka yöneticilerinin, sektörün değişen koşullarına ve oluşabilecek yeni durumlara karşı çalışanları hazırlayıp adapte etmesinin, rekabet üstünlüğü sağlama ve yüksek verim elde etmesinin ancak sosyal sermayesinin gelişmişliği, değişim yönetimi sürecini başarılı yönetmek ve inovatif vizyona sahip olarak inovasyon performansına gerekli önemi ve itinaı vermeleri gerekliliğini ortaya koyarak bu alandaki önemli bir boşluğun giderilmesine katkı sağlar niteliktedir. Bu araştırma ampirik bulgular içeren bir yapıdadır ve kavramsal düzeyde tasarlanan özgün bir model eşliğinde saptanan değişkenler çerçevesinde elde edilen sonuçları analiz yapmaya uygun bir yapıdadır. Bu noktada, gelecekteki benzer

konularda yapılacak çalışmalar için de yararlanılabilecek nitelikler taşıması bakımından önemli olup farklı örneklem gruplarıyla tekrarlanarak elde edilen bulgular ile bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılması yararlı olacaktır. Ayrıca farklı sektörlerde de uygulanmasının yararlı olabileceği ve farklı sektörlerde de etkili olup olmayacağı araştırılıp bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılması yararlı olacaktır.

6. KAYNAKLAR

- Ağ, C. (2015). *Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin, Firmanın Değişim Sürecine ve Performansına Etkisi İle Dönüştürsel Liderliğin Bu Etkideki Rolü*. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağcasulu, H. (2017). Sosyal Sermaye Kavramı ve Temel Bakış Açılarının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(17), 114-129.
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 18(66), 3-34.
- Akdemir, A. (2008). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri* (Birinci Baskı). Ankara: Orion Kitabevi.
- Akdemir, S. (2012). *Kamu Çalışanlarının Organizasyonel Değişim Yönetimi Algısı İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: TRT Genel Müdürlüğü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgeyik, T. (2001). Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 40. Seri*, 104-122.
- Akın, S. C. (2012). *Kurumların ve Sosyal Sermayenin Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Akıncı, A. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akkan, E. (2013). *4+4+4 Eğitim Modelinin Değişim Yönetimi Bakımından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aktan, C. C. (1997), *Değişim ve Yeni Global Yönetim* (Birinci Baskı). İstanbul: Mess Yayınları.
- Akyazı, E. T. (2014). *Girişimcilik Sürecinde Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağlar İle İç Girişimcilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Akyüz, M. (2014). *Örgütlerde İnovasyon ve Değişim Yönetimi Hakkından Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alacahan, O ve Duman, B. (2011). Güven ve Sivil Bağlılık Boyutuyla Sosyal Sermaye ve Mezhep: Kahramanmaraş Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 108-131.

- Alptekin, Ş. (2006). *Cumhuriyet'ten Günümüze Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Politikaları: Ekonomik Kalkınma ve Toplumsal Gelişme Açısından Ulusal İnovasyon Sisteminin Önemi ve Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altay, A. (2007). Bir Kamu Malı Olarak Sosyal Sermaye ve Yoksulluk İlişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 337-362.
- Altun, Akbaba, S. ve Büyüköztürk, Ş. (2011). Değişim Eğilimleri Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 73-90.
- Ardahan, F. (2012). Sosyal Sermaye Ölçeği Geçerlilik, Güvenirlilik Çalışması. *International Journal Of Human Sciences (Online)*, 9(2), 773-789.
- Argüden, Y. (2004). *Değişim Yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Aslan, S. (2016). Türkiye'de Sosyal Sermaye Bileşenlerinden Güven Hakkında Bir Değerlendirme. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 181-204.
- Ayalp, Gültepeataç, B. (2010). *Sosyal Sermaye ve Değer İlişkisi: Özel Bir Lise Örneği*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, İ. H. (2015). *Sosyal Sermaye – Ekonomik Kalkınma İlişkisi Avrupa Birliği Ülkeleri Üzerine Panel Regresyon Analizi*. Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Aydın, K. (2016). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İnovasyon Performansı*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aydoğan, B. (2011). *Bölgesel Ekonomik Kalkınmanın Yeni Pusulası: Bölgesel İnovasyon Stratejileri (RIS) Mersin Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Aydoğdu, A. (2013). *Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baloğlu, B. (2004). İktisadın Sosyal Boyutu. *Sosyoloji Konferansları*, 29, 99-119.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Başak, S. (2010). Genelleşmiş Güven ve Toplumsal Cinsiyet. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 27(1), 53-71.
- Başkak, B. ve Öneş, U. (2010). Sosyal Sermaye ve Psikiyatrik Bozukluklar: Güven ve Karşılıklılık Üzerine. *Ankara Üniversitesi Nöropsikiyatri Arşivi*, 47, 252- 259.

- Baştürk, Ş. (2011). *Türk Toplumunda Sosyal Sermaye, Toplumsal Ağlar ve Sosyal Hareketlilik*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Belyalova, G. (2010). *Kazakistan'da 1991- 2008 Yıllarında İnovasyon ve Teknolojik Gelişme*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Börü, P. (2012). *Endüstri Bazında AR- GE, İnovasyon, Verimlilik ve Büyümenin Ekonometrik Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bülbül, E. M. (2014). *İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (Yirmi dördüncü Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüksaraç, M. E. (2015). *Sosyal Sermayenin Bilgi Paylaşım Yönelimi Aracılığı İle Organizasyonel Performansa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Carroll, W. N. (1997). *Effect of Higher Education on Formation of Social Capital for Young Adults in the United States Between 1972 and 1994*. Unpublished Doctoral Thesis Texas A&M University, Texas.
- Cenker, B. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cohen, D. Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. (Çev. Kardam A.). İstanbul: MESS Yayınları (Eserin orijinali 1998'de yayımlandı.).
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çalışkan, D. (2010). *Yenilikçi Oluşumlarda Sosyal Sermayenin Rolü ve Burdur İli Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çelebi, S. (2014). *Kamu İşletmelerinde Değişim Modeli: İETT Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, K. (2016). *İnovasyonun İhracat Performansına Etkisi: Karaman İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çetin, M. (2006). Bölgesel Kalkınmada Sosyal Ağların Rolü: Silikon Vadisi Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 1-25.
- Çiçek, F. (2007). *Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'lerdeki Değişim Yönetimi: Gaziantep'te Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çil A. (2014). Faktör Analizi (İleri İstatistik Notları) 20 Mart 2018 tarihinde saat 18:00'da <https://abdulrezzakcil.blogspot.com.tr/2014/05/faktor-analizi-ileri-istatistik.html?q=fakt%C3%B6r+analizi> adresinden alınmıştır.
- Çolak, E. (2012). Korelasyon Analizi Ders Notu. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik Anabilim Dalı*. 22 Mayıs 2018 tarihi 01:45'te http://eczacilik.anadolu.edu.tr/bolumSayfaları/belgeler/ecz2014%2012_20140527094539.pdf adresinden alınmıştır.
- Dağ, S. (2010). *Hemşirelerin Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, H. (2010). *Eu Innovation Policy: The Role Of Social Capital*. Master's Thesis, Sabancı University Submitted To The Graduate School Of Arts And Social Sciences, İstanbul.
- Devamoğlu, S. (2008). *Sosyal Sermaye Kuramı Açısından Türkiye'de Demokrasi Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dincer, A. (2010). *İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçümlemesi ve Eskişehir İlinde Faaliyette Bulunan Kobilerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dursun, Y ve Kocagöz E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
- Duru, U. A. (2014). *Sağlık Tesislerindeki Yöneticilerin İnovasyon Algısı: Düzce Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Ekinci, A. (2010). *Okullarda Sosyal Sermaye* (Birinci Baskı). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Elalmış, B. A. (2008). *Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama Lafarge Türkiye Çimento Grubu*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Emir, A. H. (2004). *Kamu Yönetimi Bağlamında Değişim Yönetimi ve Yönetel Çevre İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Er, H. P. (2013). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 75-85.

- Erbil, C. (2008). *Sosyal Sermayeye Örgütsel Yaklaşım: Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ercan, İ ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3) 211-216.
- Erdoğan, C. (2011). *İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. ve Deniz, L. (2007). Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-14.
- Erselcan, F. (2009). *Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma: Sivas, Kayseri, Yozgat Bölgesinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ertürk, Z. (2016). *Ölçeklerin Faktör Yapısını Belirlemede Kullanılan Açıklayıcı Faktör Analizi ve Kümeleme Analizi İle Verilerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Diskriminant ve Lojistik Regresyon Analizi Tekniklerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eşki, H. (2009). *Sosyal Sermaye Önemi, Üretimi ve Ölçümü Üzerine Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eymen, E. U. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri. *U. Erman Eymen İstatistik Merkezi Yayın No:1*, 21. Kasım 2017 tarihi saat 14.35'te http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS_15.0_ile_Veri_Analizi.pdf adresinden alınmıştır.
- Field, J. (2008). *Sosyal Sermaye*. (Çev. Bilgen, B. ve Şen, B). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları (Eserin orijinali 2003'te yayımlandı.).
- Fiş, G. (2010). *İnşaat Sektöründe İnovasyon*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Fukuyama, F. (2000). Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. (Çev. Buğdaycı A.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları (Eserin orijinali 1996'da yayımlandı.).
- Gerni, M. G. (2013). *Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu: İlişkilerin Maddi Yönü* (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Gerşil, S. G. ve Aracı, M. (2011). Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 1(28), 39-74.
- Gök, C. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: Türk Turizminde İnovatif Yaklaşımlar ve Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Göktaş, H. (2009). *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Göztepe, H. (2009). *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, T. E. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Gürel, G. (2011). *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsoy, S. (2013). *Codification Of Social Capital: The Impact Of Ict*. Doctoral Thesis, A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara.
- Güven, C. (2006). *İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güzel, T. (1996). *Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Güzelsoy, E. (2010). *Organizasyonel Öğrenmenin Ürün İnovasyonu Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hanfan, L. J. (1916). New Possibilities in Education. *The Rural School Community Center. Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 130-138.
- Hazır, K. (2004). *Organizasyonlarda Web Tabanlı Değişim Yönetimi: Bilgisayar Teknolojilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Algulamalar Üzerine Etkileri Konulu Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Hiatt, M. J. (2006). *ADKAR- A Model For Change In Business, Government And Our Community*. 6 Mart 2017 tarihinde <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> adresinden alınmıştır.
- Hobikoğlu, Haykır, E. (2009). *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşık, Ö. ve Satı, Ecevit, Z. (2013). İnovasyon ve Marka Yönetimi Etkileşimi: Mobilya Sektöründe MOSDER (Mobilya Sanayicileri Derneği) Üyesi Firmalara Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 38, 1-18.

- Kahraman, İ. (2016). *Sosyal Sermayeyi Geliştirmeye Yönelik Etkinliklerin Öğretmenlerin Sosyal Sermaye Düzeyine Etkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Kalaycı, Ş. (2008). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Üçüncü Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanber, S. (2010). *İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kangal, N. (2013). *Sosyal Sermaye Teorileri ve Sosyal Sermaye Kalkınma İlişkisi: Türkiye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kapu, H. (2008). Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 259-288.
- Karabey, C. N. (2009). *Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri ve Sosyal Sermaye Perspektifi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karaboğa, Cici, N. E. (2018). *Yönetim Bilişim Sistemleri Kullanımı Açısından Kurumsal Değişime Direnç Algılamalarının İç Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Üniversite Hastaneleri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karadeniz, O. (2016). *Türkiye’de İnovasyon ve Kamu Politikası*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karadoğan, D. E. (2009). *Sosyal Sermaye: İletişimde Strateji ve Kalite Yönetimi / İnsanın Toplumsal Kuruluşu ve Güven* (Birinci Baskı). İstanbul: Derin Yayınları.
- Karagül, M. ve DüNDAR, S. (2006). Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 61-78.
- Karagül, M. ve Masca, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 37-52.
- Karakaş, Yılmaz, A. (2012). *Değişim Yönetimi Stratejilerinin Hemşireler Üzerindeki Etkileri: Bir Hastane Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kardeş, E. (2015). *Türkiye’de Özel Sektörün Kültür Yatırımları ve Sosyal Sermaye: Yapı Kredi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, Y. (2011). *Sosyal Sermaye Düzeyinin Belirlenmesi ve Sosyal Sermaye Düzeyini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Gönüllü Teşekküller Bağlamında Kayseri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Keskin, M. (2008). *Sosyal Sermaye ve Bölgesel Kalkınma: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinde Sosyal Sermaye Düzeyi ve Belirleyicilerinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kılıç, R. (2011). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon: Balıkesir İli ve Çevresinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kitapçı, İ. (2017). Sosyal Sermayenin Kamusalından Sosyal Sermaye Başarısılığın Teorik Bir Perspektif. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 78-100.
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar* (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, Ö., Şahin, A. ve Yeşil, R. (2011). Study of Validity and Reliability of Scale of Attitude Towards Scientific Research. *Elementary Education Online*, 10(3), 961-973.
- Kotter, J. (2012). *Framework 18: Kotter's 8- Step Change Model*. 14 Şubat 2017 tarihinde <https://frameworkaddict.wordpress.com/2012/05/10/framework-18-kotters-8-step-change-model> adresinden alınmıştır.
- Kösemen, İ. B. (2010). *Sosyal Sermaye Kuramı Çerçevesinde Türkiye'de Özel Sektörün Kültür ve Sanat Yatırımları*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kuzu, S. (2008). *İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) (2005). *Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü*. Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Müdürlüğü.
- Küsbeci, P. (2013). *İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lin, N. (2001). Social Capital: A theory of Social Structure and Action. *Cambridge University Press*, 24-25.
- Meçik, O. (2010). *Sosyal Sermaye ve Beşeri Sermayenin Bireysel Ekonomik Getirisi: Eskişehir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Mısırdalı, F. (2006). *Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş' de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Niğdelioğlu, N. (2007). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Okday, H. (2004). *Değişim Yönetimi ve Kurum Kimliği Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özcan, B. (2011). *Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçalışkan, D. (2012). *Dönüştürücü Liderliğin Düşünsel İnovasyon Üzerine Etkisi: Gaziantep İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özçelik, S. F. (2002). *Organizasyonel, Değişim, Değişim Yönetimi, Organizasyonel Değişimin Aktörleri ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, A. A. (2007). *Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özdemir, M. (1988). Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri. *Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi*, 7(3-4), 141-143.
- Özençel, E. (2007). *Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma (Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özgen, B. D. (2009). *Küresel Rekabette İnovasyon ve Bilginin Rolü: Kümelenme Modeli ve Politikaları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztopçu, A. (2018). Bölgesel Sosyal Sermaye ve Bölgesel Gelişmişlik Düzeyinin Kalkınma Üzerindeki Etkileri. *Verimlilik Dergisi*, 3, 89-113.
- Öztürk, E. (2009). *Değişim Sürecinde Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Kobi'lerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Trabzon İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Öztürk, E. (2012). *Yat Limanlarında İnovasyon ve Performans İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Özüğurlu, A. (2006). Sosyal Sermaye: Kamunun Trajedisi Ya Da Emegın Sömürgeleştirilmesinde Yeni Bir Eşik. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, 188-213.

- Patır, S. (2009). Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 69-86.
- Polat, S. ve Polat, Aktaş, S. (2015). Turizmin Kayıp Halkası: ‘‘Sosyal Sermaye’’. *Uluslararası Sosyal Araştırmacılar Dergisi*, 8(40), 766-776.
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, Tuning out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *Political Sciences and Politics*, 28(4), 664-683.
- Richardson, J. G. (Ed.) (1986). The Forms of Capital, Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. *Greenwood Press, Westport*, 241-258.
- Salkım, A. (2014). *Türkiye’de Kırsal Kalkınma Uygulamaları ve Sosyal Sermaye Bileşeni Çerçevesinde Manisa Salihli İlçesi Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Sanrı, H. (2011). *Yönetim Fonksiyonları Bağlamında İnovasyon Yönetimi: Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi Sürecinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Saparito, P. And Carolis, D. M. D. (2006). Social Capital, Cognition, And Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 30(1), 41-56.
- Saydam, V. (2015). *Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Personel Farkındalığının Artırılması: Değişim Yönetimi Açısından Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saygın, M. (2016). *Kültürel Sermaye, Beşeri Sermaye ve Sosyal Sermayenin Girişimci Kişilik Özelliklerine Etkisi: İç Anadolu Bölgesi Genç Girişimler Kurulu Örneği*. Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Seçer, B. (2009). İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye. *KAMU- İŞ; İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10(3), 103-130.
- Selçuk, C. F. (2008). *Mobil İletişim Sektöründe İnovasyonların Yayılım Süreci: Türkiye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sözbilir, F. (2013). *Bilişim Teknolojileri, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Şan, M. K. (2006, Kasım). Bilgi Toplumuna Geçişte Sosyal Sermayenin Taşıdığı Önem ve Türkiye Gerçeği. Yazılı Bildiri, 5. *Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. Kocaeli, 113-139.
- Şan, M. K. ve Akyiğit, H. (2015). Sosyal Sermaye Tartışmaları ve Türkiye’de Sosyal Sermayenin Ölçülmesi Sorunu. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 123-134.

- Şan, M. K. ve Şimşek, R. (2011). Sosyal Sermaye Kavramının Tarihsel- Sosyolojik Arkapları. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 88-110.
- Şavkar, E. (2011). *Sosyal Sermayenin Unsurları ve Ekonomik Kalkınmayla İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Şengün, M. (2009). *Süreç İnovasyonunun Verimliliğe Etkisi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şenkal, A. (2005). Sivil Toplum ve Sosyal Sermaye: Sosyal Politikaya Dayalı Alternatif Kalkınma Modeli Arayışları. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 791- 810.
- Şimşek, Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon* (On İkinci Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tarhan, A. (2017). *Duyguların Sözcükleri*. 09 Nisan 2018 tarihinde <http://www.dagarcikturkiye.com/duygularin-sozcukleri-yd-2013.html> adresinden alınmıştır.
- Tatar, H. (2010). *İnovasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tatlı, H. (2013). Sosyal Sermayenin Bireylerin İstihdamı Üzerindeki Etkisi Hanehalkı Reisleri Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 87-114.
- Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tiryaki, V. (2011). *Yerel Yönetimlerde Değişim Yönetimi Altındağ Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tuncay, N. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi: Konya İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tunçer, P. (2011). *Yerel Yönetimlerde Değişim Yönetimi ve Samsun Büyükşehir Belediyesi Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turgut, E. (2013). *Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tülüce Halıcı, S. N. (2013). *Sosyal Sermaye Faktörünün Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Dinamik Panel Uygulaması*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Tümer, G. (2004). *Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İnsan Kaynakları Boyutu*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (2017). *Yenileşim*. 4 Ocak 2017 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c8a560e7a36b7.29627547 adresinden alınmıştır.
- Türkyılmaz, F. (2009). *Çalışanların Özdeğerlendirme, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tüylüoğlu, Ş. (2006). Sosyal Sermaye İktisadi Performans ve Kalkınma: Bir Yazın Taraması. *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 14-60.
- Tüysüz, N. (2011). *Sosyal Sermayenin Ekonomik Gelişme Açısından Önemi ve Sosyal Sermaye Endeksinin Hesaplanması*. Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayınları.
- Uğuz, Eşki, H., Örselli, E. ve Sipahi, B. E. (2011). Sosyal Sermayenin Ölçümü: Türkiye Deneyimi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 8-40.
- Ünalın, N. (2016). *Bir Eğitim Hastanesi'nde Hastane Bilgi Sistemleri Değişim Yönetimi İncelenmesi ve İyileştirme Önerileri*. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Vikipedi: Özgür Ansiklopedi, (2017). *İnovasyon* 10 Ocak 2017 tarihinde <https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0novasyon> adresinden alınmıştır.
- Yağmur, A. (2017). Sosyal Sermayenin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 13, 111-124.
- Yalçın, M. (2010). *İşletmelerde İnovasyon Gücünün Ölçülenmesi ve Tarım & Gıda Sektöründe Yöresel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yaman, Z. (2007). *Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavuz, Ç. (2010). *İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkinin Çanakkale Seramik A. Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Yavuz, S. (2012). *İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yıldırım, Ö. (2010). *Personel Güçlendirilmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektromed Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yıldız, Kakırman, A. (2009). *Kütüphaneler İçin Değişim Yönetimi Modeli*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2010). *Hasta Memnuniyeti Odaklı Değişim Yönetimi (İstanbul'da Özel Bir Hastanede Uygulaması)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H. (2013). *Yüksek Performans Organizasyonu Liderlik, Kültür ve Tasarım* (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, S. (2011). *Türkiye'deki İç Güvenlik Yapılanmasında Değişim İhtiyacı ve Güvenlik Yöneticilerin Değişime Yönelik Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yılmaz, T. (2010). *Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yiyit, T. (2017). Sosyal Sermaye Kavramına Türkiye'deki Örgütsel Davranış Çalışmaları Açısından Bir Bakış. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1499-1520.
- Yücel, H. (2009). *Şirketlerin Karlı Büyümelerinde İnovasyonun Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, E. (2016). *Marka Yönetiminde İnovasyonun Önemi Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, K. (2015). *İktisadi Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü; Çorum İline Yönelik Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

7. EKLER

Ek 1. Anket Formu

SAYGI DEĞER İLGİLİ,						
“Banka Yöneticilerinin Sosyal Sermayesi, Değişim Yönetim Süreci ve İnovasyon Performansı İlişkilerinin Analiz Edilmesi” konusunda Adnan Menderes Üniversitesi Ekonomi ve Finans Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Sizden bu konu hakkında hazırlanan soruları samimiyetle yanıtlamanızı rica ediyorum. Yanıtlarınız araştırma için büyük önem taşımaktadır. Yanıtlarınız tamamen gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.						
Melodi ARIS.						
LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN EN ÖNEMSİZ OLARAK GÖRDÜĞÜNÜZ İÇİN (1) EN ÖNEMLİ GÖRDÜĞÜNÜZ İÇİN (5) İŞARETLEYİNİZ.						
(1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum Anlamındadır.						
		1	2	3	4	5
Mesleki deneyim süreniz	1	1-2 Yıl	2-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 + Yıl
Yaşınız	2	18-25	26-30	31-40	41-50	51+
Eğitiminiz	3	İlköğretim	Lise	Üniversite	Y. Lisans	Doktora
Kurumdaki Pozisyonunuz	4	Şirket Sahibi	Şirket Müdürü	Bölüm Sorumlusu	Ustabaşı-Formen	Çalışan Personel
Medeni Durumu	5	Evli	Bekâr			
Cinsiyetiniz	6	Erkek	Bayan			
SOSYAL SERMAYE ÖLÇEĞİ						
		1	2	3	4	5
Gönüllü olarak herhangi bir yerel çalışma grubunda yer alırım.	8	1	2	3	4	5
Herhangi bir önemli kararı vermek için bilgiye ihtiyacım olduğunda, bilgiyi nereden bulacağımı biliyorum.	9	1	2	3	4	5
Çalıştığım işletmede kendimi yaşadığım toplumun bir parçası olarak hissediyorum.	10	1	2	3	4	5
Sosyal ve toplumsal sorunlarla yakından ilgilenirim.	11	1	2	3	4	5
Gelecek kariyer planlarım hakkında güvenerek arkadaşlarımla konuşurum.	12	1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz tüm çalışanlara aynı derece saygılı ve tarafsız davranır.	13	1	2	3	4	5
Herkesin hemfikir olduğu bir konuda eğer karşıt fikre sahipsem (katılmıyorsam), katılmama nedenimi açıkça söylerim.	14	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarım aynı zamanda iş dışında görüştüğüm arkadaşlarımdır.	15	1	2	3	4	5
Çalıştığım işyerinde veya bulunduğum ortamda, bana sorulmasa veya söylenmese bile gerektiğinde yapılması gerekenler için insiyatif alırım.	16	1	2	3	4	5

DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ		1	2	3	4	5
İşletmemizde esnek bir yönetim tarzı hakimdir.	17	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar.	18	1	2	3	4	5
Yöneticilerimizden başarılı olabilmemiz için yeterli desteği yapmaktadır.	19	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız işlerini yerine getirmek için çaba sarf etmezler.	21	1	2	3	4	5
İşletmemizde iş süreçleri açıklanmış ve dökümanlaştırılmıştır.	22	1	2	3	4	5
İşletmemizde misyon, vizyon ve temel değerler ve benzer stratejik tanımlamalar bütün personel tarafından benimsenmektedir.	23	1	2	3	4	5
İşletmemizde uyumlu bir çalışma ortamı hakimdir.	24	1	2	3	4	5
Bilgi sistem altyapımız zayıftır.	25	1	2	3	4	5
İşletmemizde pazar payı pozisyonu rakiplere oranla tatmin edici düzeydedir.	26	1	2	3	4	5
Veri tabanı, iç ağ ve yazılımları ve benzeri iletişim teknolojileri işletme doğrultusunda geliştirilmekte ve güncellenmektedir.	27	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için onlarla iş birliği yaparız.	28	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin organizasyonumuza olan güveni üst seviyededir.	29	1	2	3	4	5
Müşterilerimizle ilişkilerimiz uzun dönemlidir.	30	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin işletmemize olan bağlılık seviyesi hedeflenen seviyedir.	31	1	2	3	4	5
Müşteri portföyümüz giderek çeşitlenmektedir.	32	1	2	3	4	5
Müşteri şikayetleri bankamızda ilgili birime ulaştırılır ve dikkate alınır.	33	1	2	3	4	5
İşletmemiz müşteri ziyaretlerine oldukça önem vermektedir.	34	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirilmesinde ve proje yürütülmesinde başarı oranı yüksek seviyelerdedir.	35	1	2	3	4	5

İNOVASYON PERFORMANSI ÖLÇEĞİ		1	2	3	4	5
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli planlar belirlenmektedir.	37	1	2	3	4	5
İşletmemizde yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	38	1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz çalışanları yenilikçi ve yaratıcı olmaları hususunda teşvik ederler.	39	1	2	3	4	5
Çalışanların, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	40	1	2	3	4	5
Çalışanlar takım çalışmasına teşvik edilmektedir ve çalışanlar işletmemize karşı aidiyet duygusunu geliştirmişlerdir.	41	1	2	3	4	5
Yöneticiler tüm banka çalışanlarının fikirlerini dikkate almaktadır.	42	1	2	3	4	5
Yönetim, çalışanlara, hak ettikleri değeri vermektedir.	43					
İşletmemizde çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır.	44	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışma sürelerine ilişkin çalışanların görüşlerine başvurulmaktadır.	45	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanların sorunlarına hızlı bir şekilde eğilebilmek için kalite çemberi, proje grupları gibi takımlar yoluyla çözüm aranmaktadır.	46	1	2	3	4	5
İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu konusunda çalışmalar yapılmaktadır.	47	1	2	3	4	5
Çalışanların performansları değerlendirilerek dikkate alınmaktadır.	48	1	2	3	4	5
İşletmemizin misyonu ve vizyonu çalışanlarca bilinmekte ve benimsenmektedir.	49	1	2	3	4	5
İşletmemizin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir.	49	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Melodi YAYAR
Doğum Yeri ve Tarihi : Kuşadası / 12.11.1992

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi / İşletme
Süleyman Demirel Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimleri
Fakültesi / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Lisansüstü Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü /
Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı / Yüksek Lisans
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

İletişim

E-Posta Adresi : Melodiars23@Gmail.Com
Telefon : 05073917738
Tarih : 26/06/2019