

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL**  
**ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİLERE**  
**YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Mesut YAMEN**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. Halit KESKİN**

**GEBZE**  
**2010**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL**  
**ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİLERE**  
**YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Mesut YAMEN**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. Halit KESKİN**

**GEBZE**  
**2010**



**GEBZE YÜKSEK  
TEKNOLOJİ  
ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2010 tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **24/12/2010** tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mesut YAMEN'in '**Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**' adlı tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE : Prof. Dr. Halit KESKİN  
(TEZ DANIŞMANI)

ÜYE : Doç. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

**ONAY**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..../..../2010 tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mesut YAMEN

Günümüz koşullarının hızla değişmesi zamana karşı en doğru ve etkin çözümlerin bulunarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Belirlenen çözümlerin örgütlere uygulanması ise değişimi gerçekleştirerek mümkün olabilecektir. Söz konusu değişim; bilgiye önem veren, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkili öğrenen örgütler tarafından çok daha kolay gerçekleştirilecektir.

Bu araştırmada temel olarak, örgütsel öğrenmenin örgütsel değişim üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel öğrenme konusunun daha iyi irdelenebilmesi amacı ile örgütsel değişimin amaçları ve özellikleri, örgütsel değişim teknikleri sırasıyla incelenmiştir. Örgütlerde örgütsel öğrenme ve örgütsel değişimin tespit edilmesi için makale ve konu ile ilgili çeşitli kaynaklar taranarak incelenmiştir, uygulama bölümünde de veri toplamak amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır.

Tez dört ana bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde örgütsel değişimin amaçları ve özellikleri incelenerek, örgütsel değişim teknikleri üzerinde durulmuş ve bu tekniklerin neler olduğundan bahsedilmiştir. İkinci bölümünde; örgütsel öğrenme kavramı üzerinde durulmuş, örgütsel öğrenmenin teknikleri, süreci ve örgütsel öğrenmeyi geliştiren örgütsel faktörler konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde değişim ve öğrenme kavramları birlikte incelenerek, örgütlerde değişimi başarabilmek için örgütsel öğrenmenin önemine değinilmiştir. Dördüncü bölümde örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme üzerine yapılan uygulama sonuçları ve değerlendirmeleri ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Değişim, Örgütsel Öğrenme, İşletme Performansı.

## **SUMMARY**

### **A STUDY FOR THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE AND ORGANIZATIONAL LEARNING**

**Mesut YAMEN**

Rapid changes in recent conditions have made finding and applying most accurate and effective solutions against time obligatory. Applying determined solutions to organizations could be possible by realizing the change. This change in question could be realized much easier by organizations which give importance to knowledge and learn faster and more effective than their competitors.

This dissertation basically discusses the effects of organizational learning to the organizational change. In order to define the organizational learning subject, the aim and properties of organizational change, methods of organizational change are explored. Many articles and various sources are used for the research of the organizational learning and organizational change in the organizations, questionnaire are used in the applications.

The dissertation is composed of four main chapters. In the first chapter, the aim and specifications of organizational change are explicated and also the chapter is emphasized the theoretical information about technics of organizational change. In the second chapter, organizational learning concept is identified and the techniques, and process of organizational learning and the subjects of organizational factors developing the organizational learning are mentioned. In the third chapter, concept of change and learning are analyzed together, and the importance of organizational learning to achieve change in organizations is mentioned. Fourth chapter is about the results and analysis of the application. Lastly, results and recommendations are discussed.

**Key Words:** Organizational Change, Organizational Learning, Firm Performance.

## TEŞEKKÜR

Tezimin planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve yardımlarını esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocam ve danışmanım sayın Prof. Dr. Halit KESKİN ile zamanını ve sabrını esirgmeden yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmasının varlığına ve sonuçlandırılmasına büyük katkı ve imkânlar sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Münevver ÇETİN ve Prof. Dr. Erişah ARICAN'a ve ayrıca sayın Burhan İREM'e teşekkürü bir borç bilirim.

Eğitimim ve tez çalışmam süresince yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN, Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU ile Doç. Dr. Hüseyin İNCE'ye ve tüm GYTE ailesine teşekkürlerimi sunarım.

Uygulama çalışmasına katkıda bulunan tüm kuruluşlara ve anket verilerinin elde edilmesi sürecine katkı sağlayan Ağabeyim Hakan YAMEN'e teşekkür ederim.

En değerli hazinem aileme, Annem Safiye ve Babam Cengiz YAMEN'e, Yasemin YAMEN, Özlem ÇAMLI, Nazan YAMEN ile Mehmet Ali ÇAMLI'ya ve emeği geçen tüm dostlarıma manevi hiçbir yardımı esirgmeden yanımda oldukları için tüm kalbimle teşekkür ederim.

Mesut YAMEN

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b>	iv
<b>SUMMARY</b>	v
<b>TEŞEKKÜR</b>	vi
<b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ</b>	vii
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b>	xii
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	xiii
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	xiv
<b>GİRİŞ</b>	15

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

<b>1.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ</b>	17
1.1.1 Genel Olarak Değişim Kavramı	17
1.1.2 Örgütsel Değişimin Tanımı	19
1.1.3 Örgütsel Değişimin Önemi	22
1.1.4 Örgütsel Değişimin Amaçları	24
<b>1.2 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ</b>	26
1.2.1 Örgütsel Değişimin Dış Nedenleri	28
1.2.1.1 Doğal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	29
1.2.1.2 Toplumsal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	29
1.2.1.3 Ekonomik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	30
1.2.1.4 Siyasal ve Hukuki Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	31
1.2.1.5 Teknolojik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	32
1.2.2 Örgütsel Değişimin İç Nedenleri	33
1.2.2.1 Büyüme	34
1.2.2.2 Şirket Evlilikleri	34
1.2.2.3 Gerileme	35
1.2.2.4 Tepe Yöneticilerin Değişmesi	35
1.2.2.5 İş görenlerin Değişim İsteği	36

1.2.2.6	Örgütsel Eksiklikler	37
1.2.2.7	Yönetim Bilimindeki Yeni Gelişmeler	37
1.2.3	Örgütsel Değişimi Gerektiren Etkenlere Genel Bir Bakış	38
<b>1.3</b>	<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YAKLAŞIMLARI</b>	<b>40</b>
1.3.1	Örgütsel Değişimi İnsan Davranışlarının Değişimine Dayandıran Yaklaşımlar	41
1.3.2	Örgütsel Değişimi Yapısal Değişimine Dayandıran Yaklaşımlar	42
1.3.3	Örgütsel Değişimi Teknolojik Değişimine Dayandıran Yaklaşımlar	44
1.3.4	Örgütsel Değişime Sistemik Yaklaşımlar	45
<b>1.4</b>	<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÇEŞİTLERİ</b>	<b>46</b>
1.4.1	Planlı Değişim & Plansız Değişim	47
1.4.2	Makro Değişim & Mikro Değişim	47
1.4.3	Zamana Yayılmış Değişim & Ani Değişim	47
1.4.4	Proaktif & Reaktif Değişim	48
1.4.5	Geniş Kapsamlı & Dar Kapsamlı Değişim	48
1.4.6	Aktif & Pasif Değişim	48
1.4.7	İyileştirme Şeklinde Değişim & Radikal Değişim	49
<b>1.5</b>	<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ</b>	<b>49</b>
<b>1.6</b>	<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ</b>	<b>51</b>
1.6.1	Geleneksel Değişim Yöntemi	51
1.6.2	Planlı Değişim Yöntemi	52
1.6.2.1	Değişimin Süresi	53
1.6.2.2	Değişim Süreci	54
1.6.2.2.1	Çözme	55
1.6.2.2.2	Değiştirme	56
1.6.2.2.3	Yeniden Dondurma	57
<b>1.7</b>	<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TEKNİKLERİ</b>	<b>57</b>
1.7.1	Örgüt Geliştirme	58
1.7.2	Toplam Kalite Yönetimi	59
1.7.3	Değişim Mühendisliği	59
1.7.4	Kıyaslama	60
1.7.5	Personelin Güçlendirilmesi	61
1.7.6	Öğrenen Örgütler	61
1.7.7	Yalın Organizasyon	62



1.7.8	Örgütsel Küçülme	63
1.7.9	Dış Kaynaklardan Yararlanma	64
1.7.10	Takım Çalışması	64
<b>1.8</b>	<b>DEĞİŞİME DİRENÇ</b>	<b>65</b>
1.8.1	Değişime Direnç Nedenleri	68
1.8.1.1	Rasyonel Nedenleri	68
1.8.1.1.1	Örgütlerde Görülen Değişime Direnç	69
1.8.1.1.2	İşgörenlerin Değişime Direnci	70
1.8.1.2	Psikolojik Nedenler	71
1.8.1.3	Ekonomik Nedenler	72
1.8.1.4	Sosyolojik Nedenler	72
1.8.2	Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler	73
1.8.2.1	İletişim	73
1.8.2.2	Eğitim	74
1.8.2.3	Katılım	75
1.8.2.4	Kolaylaştırma ve Destek	76
1.8.2.5	Pazarlık ve Anlaşma	76
1.8.2.6	Manipülasyon ve Kooptasyon	77
1.8.2.7	Tehdit, Baskı ve Zor Kullanma	78

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

<b>2.1</b>	<b>ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ</b>	<b>79</b>
2.1.1	Genel Olarak Öğrenme Kavramı	79
2.1.2	Örgütsel Öğrenmenin Tanımı	80
2.1.3	Örgütsel Öğrenmenin Önemi	82
2.1.4	Örgütsel Öğrenmenin Amaçları	82
<b>2.2</b>	<b>ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ</b>	<b>85</b>
2.2.1	Tek Döngülü Öğrenme	86
2.2.2	Çift Döngülü Öğrenme	87
2.2.3	İkincil Öğrenme	90
<b>2.3</b>	<b>ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ</b>	<b>91</b>
2.3.1	Bilginin Elde Edilmesi	92

2.3.2	Bilgi Dağıtımı	93
2.3.3	Bilginin Yorumlanması	94
2.3.4	Örgütsel Hafıza	94
<b>2.4</b>	<b>ÖĞRENEN ÖRGÜTLER</b>	<b>96</b>
2.4.1	Öğrenen Örgütlerin Özellikleri	98
2.4.2	Öğrenen Örgütlerin Gelişimi	100
2.4.2.1	Bilen Örgütler	100
2.4.2.2	Anlayan Örgütler	100
2.4.2.3	Düşünen Örgütler	101
2.4.2.4	Öğrenen Örgütler	102
2.4.3	Öğrenen Örgütlerin Disiplinleri	103
2.4.3.1	Kişisel Ustalık	103
2.4.3.2	Zihni Modeller	104
2.4.3.3	Paylaşılan Vizyon	106
2.4.3.4	Takım Halinde Öğrenme	107
2.4.3.5	Sistem Düşüncesi	108

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ETKİSİ

<b>3.1</b>	<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b>	<b>110</b>
3.1.1	Değişim İhtiyacının Belirlenmesi	112
3.1.2	Problemin Teşhis Edilmesi	113
3.1.3	Zorlayıcı ve Sınırlayıcı Güçlerin Belirlenmesi	114
3.1.4	Değişimin Planlanması	116
3.1.5	Değişimin Yönetilmesi	117
3.1.6	Sonuçların Ölçülmesi ve Değişimin Sürdürülmesi	118
<b>3.2</b>	<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b>	<b>119</b>
3.2.1	İnsan Davranışlarının Değişiminde Örgütsel Öğrenmenin Rolü	119
3.2.2	Örgütsel Yapının Değişiminde Örgütsel Öğrenmenin Rolü	120
3.2.3	Teknolojik Değişimde Örgütsel Öğrenmenin Rolü	121
3.2.4	Sistematik Yaklaşımların Değişiminde Örgütsel Öğrenmenin Rolü	122

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

<b>4.1</b>	<b>Araştırmanın Amacı</b>	123
4.1.1	Model	133
4.1.2	Araştırma Metodu	133
4.1.2.1	Örnekleme	133
4.1.2.2	Ölçekler	134
4.1.3	Araştırmanın Bulguları, Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	136
4.1.4	Regresyon Analizi ve Hipotezler	141
<b>4.2</b>	<b>Tartışmalar</b>	147
4.2.1	Sınırlılıklar	150
4.2.2	Öneriler	150
	<b>SONUÇLAR</b>	152
	<b>KAYNAKLAR DİZİNİ</b>	153
	<b>EKLER</b>	166
	Ek-1. Anket Soruları	166

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
et al.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri
bkz.	: bakınız

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1: Örgütsel Değişkenler	41
2: Değişim Süreci	53
3: Planlı Değişim Süreci	55
4: Değişim Baskısı ve Direnen Güçler	65
5: Değişime Direnç Ölçeği	67
6: Tek ve çift döngülü öğrenme	89
7: Teorik Model	133

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1: Değişim Stratejileri	49
2: Değişikliğe Tepki ve Bireyin Tutumu	71
3: Faktör Analizi	137
4: Faktör Analizi (devamı)	138
5: Faktör Analizi (devamı)	139
6: Korelasyon Analizi	140
7: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın davranışsal değişim üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	141
8: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın yapısal değişim üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	142
9: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın teknolojik değişim üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	143
10: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın sistematik yaklaşım üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	144
11: Davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşımının nicel performans üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	145
12: Davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşımının nitel performans üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	146

## GİRİŞ

Çağımıza hükmeden küresel ekonomik süreç, örgütlerin birbirleriyle olan rekabetini hızlandırmış, örgütsel stratejilerin bilgi teknolojisi olanakları ile bütünleşmesini zorunlu kılmıştır. Bunun sonucunda sadece bu sürece ayak uydurabilecek şekilde kendini yenileyen ve sürecin beklentilerine uygun çıktı üretebilen toplumlar ve kuruluşlar ayakta kalabilecek, kendini geliştirip, bireylerin refah düzeyinin yükselmesine katkıda bulunabileceklerdir. Rekabet ve rekabetçilik temel ilkesi üzerine inşa edilmemiş örgütler ise buldukları çevrede rakiplerine göre üstün durumda olsalar dahi, zaman içerisinde göreceli olarak gerilemeye hatta yok olmaya mahkûm olacaklardır. Bu nedenle günümüzde örgütlerin başarısı değişebilmek ve değişime uyum sağlamakla mümkün olmaktadır.

Uluslararası rekabetin hız kazandığı son zamanlarda, örgütlerin dünyayla bütünleşme yönündeki hızlı gelişmelere ayak uydurabilmeleri ve yoğun rekabet ortamında başarıyı yakalayıp sürekli koruyabilmeleri örgütsel değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu noktada değişen çevrenin yarattığı fırsat ve tehditleri zamanında algılayarak, doğru ve hızlı bir şekilde uyum sağlamaya çalışmak günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmeleri için vazgeçilemez bir olgu haline gelmiştir. Bu nedenle, değişimlere uyum sağlayabilmek için, örgütlerin sürekli gelişmeyle birlikte, kendi içlerinde öğrenmenin kesintisiz devamını sağlamaları gerekmektedir. Çünkü örgütsel değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi örgütsel öğrenme yaklaşımına bağlıdır. Bu gerekliliğin yerine getirilmesinde bilgi en önemli üretim faktörü, öğrenme ise en geçerli rekabet aracı haline gelmiştir.

İşletmelerin, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve kullanılması konularında daha bilinçli olmaları, örgüt ve çalışanları olarak bir bütün halinde hareket etmeleri gerekmektedir. Bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, ancak bir öğrenen örgüt anlayışıyla mümkün olacaktır. Bu bağlamda tüm bireylerin katılımını öngören ve örgütün rekabet yeteneğini arttıran örgütsel düzeyde öğrenme ve öğrenen örgüt anlayışına daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada başarılı olabilmek ve rekabet avantajını yakalayabilmek için örgütler, bugün ve gelecekte örgütsel öğrenmeyi

dikkate alan dolayısıyla örgütsel öğrenme yaklaşımını benimseyen örgütler olmalıdır.

Öğrenme ve sonucunda elde edilen bilgi, günümüzde örgütlerin sürekli değişen çevre şartlarında yaşamlarını sürdürebilmelerinin temel unsuru haline gelmiştir. Örgütlerde tıpkı insanlar gibi çeşitli öğrenme yeteneklerine sahiptirler ve örgütte öğrenme bireysel seviyede başlayıp takımlara ardından da örgütsel düzeye ulaşmaktadır. Örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için temel yeterlilikler vardır. Örgütsel öğrenme bu bağlamda örgütsel değişimin anahtar bir unsuru olup değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan temel bir yeterliliktir. Örgütsel öğrenme, örgütün çevresine uyum sağlamak amacıyla bilgi yaratma ve yarattığı bilgiyi kullanma yeteneğidir. Bu yetenek sayesinde örgüt değişen çevre şartlarına uyum göstermekte ve davranışlarında değişiklik göstererek öğrenmektedir.

Çalışmada örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme kavramları irdelenerek Gebze ve İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırmayla örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler incelenmiş ve değişimin işletme performansı üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel değişimin kavramsal çerçevesi kapsamında örgütsel değişime ilişkin temel kavramlar olan değişim kavramı, amacı ve önemi, değişimin nedenleri, örgütsel değişim yaklaşımları, çeşitleri, stratejileri, yöntemleri ve örgütsel değişim tekniklerinin yanı sıra değişime direnç kavramları incelenecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel öğrenmenin kavramsal çerçevesi kapsamında örgütsel öğrenmeye ilişkin temel kavramlar olan öğrenme kavramı, amacı ve önemi, örgütsel öğrenmenin çeşitleri, örgütsel öğrenme süreci ve öğrenen örgütler başlığı altında öğrenen örgütlerin özellikleri, gelişimi ve disiplinleri incelenecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel öğrenmenin örgütsel değişim sürecinde ve dolayısıyla örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri ayrıntılı olarak incelendikten sonra örgütsel öğrenmenin örgütsel değişim üzerindeki rolü ortaya konulmaya çalışılacaktır. Çalışmanın dördüncü bölümü olan uygulama bölümünde ise, örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir araştırma yapılacaktır. Bu bölümde Kocaeli ve İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları sunulacaktır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

### 1.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

#### 1.1.1 Genel Olarak Değişim Kavramı

Değişim; planlı yâda plansız biçimde bir sistemin, bir süreç ya da bir ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Sağlam, 1979, s. 9). Diğer bir ifadeyle ise değişim; mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması halinde bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama süreci olarak tanımlanmıştır (Kozak ve Güçlü, 2003).

Değişim evrensel bir olgu olarak kabul edilmekte ve maddi olan ya da olmayan her şey değişimin kapsamında ele alınmaktadır. Belirli bir amacı, bu amacı gerçekleştirme iradesi ve amaca ulaşmayı etkileyen koşullarla çevrelenen her şey değişimin içindedir. Nesnelere, olaylar, düşünceler ve bunların oluşturduğu sistemler değişim olgusuyla yüz yüzedir (Özkara, 1999, s. 1-2). Öyleyse değişim denilen kavram aslında olağan ve rutin bir olaydır. Çünkü değişim doğanın temelinde vardır. Dünyanın oluşumu, canlıların ve doğanın değişen olaylar karşısında uyumlaşmaya gitmeleri birer değişim sürecidir. Tüm sistemler değişimin gerekliliği ile yaşamlarını sürdürürler (Dalay ve ark, 2002, s. 103).

Değişim kavramı çok farklı şekillerde de tanımlanabilmektedir. Bunlar arasında (1) hareket, yer değiştirme veya bir durumdan diğer bir duruma geçiş, (2)

gelişme, büyüme, kalkınma, (3) geleneklerin, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalma yaşantı şekillerinin terk edilmesi, (4) daha yüksek bir verimlilik ve etkenlik derecesinin gerçekleştirilmesi, vb. sayılabilir (Peker, 1995, s. 2). Bu farklılığa karşın, kendi başına bir yön belirlememesi gibi bir niteliği olduğundan, tanımlarla ilgili uyumsuzluğa neden olmamaktadır (Sucu, 2000, s. 15).

Başka bir ifade ile değişim, temellilik ve süreklilik kavramının karşıtıdır. Zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik anlamına gelen süreklilik ve temellilik kavramı, bir bakıma değişimin olumsuz olarak anlatılmasıdır (Aydemir, 2003). Değişmezlik süreklilik, denge, uyum, belirlilik ve tahmin edilebilirlik özelliklerini çağrıştırırken; değişim belirsizlik, karmaşıklık, uyumsuzluk ve tahmin edilemezlik özelliklerini anımsatmaktadır (Özkara, 1999, s. 4).

Değişim olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 207). Olumlu değişim, gelişme sürecinde ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi, olumsuz değişim ise gelişmenin kontrol edilemediği durumları ya da hiçbir müdahale olmaksızın bir durumun aslından uzaklaşması olarak ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişimdir (Özkan, 2004).

Genel olarak değişim, herhangi bir şeyin bir düzenden başka bir düzene getirilmesi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007, s. 524). Bu bağlamda değişim eski durumdan yeni bir duruma geçiş olarak anlaşılakta ve mevcut durumun korunmaması, yeni çevre koşullarına göre uyumun sağlanmasıdır. Mevcut durumun muhafazası statik olmak anlamına gelir ki zaman içinde böyle bir özelliğin sürdürülmesi güçtür. Çünkü değişim kaçınılmaz hükmünü varlıklar üzerinde göstermektedir. Bu çerçevede değişim kişisel, örgütsel ve toplumsal bazda görülür ve hissedilir (Wolff, 2005, s. 146). Özellikle ikinci dünya savaşının ardından günümüzde uzay, ulaştırma, haberleşme, elektronik ve diğer alanlardaki teknolojik gelişmeler; araştırma-geliştirme konularındaki yoğun çabalar, üretilen mallardaki değişimler; işletme boyutlarının büyümesi, çok uluslu işletmelerin ortaya çıkması ve uluslararası ticaretin gelişmesi hızla değişen bir dünya yaratmıştır. Bu durum ulusal ve uluslararası iktisadi, hukuki, siyasal, kültürel ve doğal çevreyi sürekli olarak

etkilemektedir. Bu değişmeler paralel olarak örgütleri ve örgütlerin amaçlarını değiştirmektedir (Taşkın, 1997, s. 71).

### 1.1.2 Örgütsel Değişimin Tanımı

Değişim, her insan toplumunun temel özelliği olması sebebiyle değişimden kaçmak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 207). Bu anlamda yaşamın bir parçası haline gelen değişim, örgütleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Günümüzde örgütler açısından, ne pazar büyümesi, ne müşteri talebi, ne ürün yaşam süreleri, ne teknolojik değişimin hızı, ne de rekabet türü, hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Ayrıca değişimin kendi yapısının da değişmekte olması, değişimi sürekli ve zorlayıcı bir hale getirmektedir (Erdil ve Keskin, 2004, s. 4).

Örgütler, çevreleriyle çeşitli tekniklerin, makinelerin, yöntemlerin ve ürünlerin sürekli ve hızlı değişimi ile karşı karşıyadır. Örgütlerin sahiplik biçimleri, yönetsel sistemleri, büyüklükleri, çevre ile olan ilişkileri, kullandıkları teknolojiler, izledikleri stratejiler ve uyguladıkları politikalar, yapıları, davranış biçimleri, etkinlik düzeyleri, amaçları ve içinde etkinlikte buldukları çevre sürekli değişime uğramaktadır. Görüldüğü gibi, örgütler sürekli değişime uğramaktadırlar (Sucu, 2000, s. 16). Çünkü örgütler, çevresel faktörlerdeki hızlı değişimleri fark etseler bile, o değişikliklere cevap verene kadar yeni bir çevresel değişimin etkisiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu nedenle örgütlerin proaktif bir yaklaşım göstererek, değişimi gerekli kılan problemlerle karşılaşmadan önce bu problemlerin çözüm yollarını bulmaları ve yapılarını bu doğrultuda geleceğe hazırlanmaları gerekir (Aydıntan, 2005, s. 73). Bu bağlamda örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek, gelişebilmek ve ürünleriyle diğer örgütlerle rekabet yeteneklerini arttırabilmek için, çevrelerindeki değişiklikleri yakından izlemek ve kendi bünyelerinde de gerekli değişiklikleri zamanında gerçekleştirmek zorundadırlar. Hatta bugün örgütlerin çevrelerindeki değişiklikleri izlemeleri ve kendilerini bu değişikliklere uydurmaları, yüksek bir verimlilik ve etkenlik için yeterli değildir. Onların, bundan başka, yenilikçi olmaları, çevreleri için bir değişim kaynağı haline gelmeleri, getirdikleri yenilik ve

değişiklikleri çevrelerine benimsetmeleri, diğer deyişle, çevrelerine hâkim olmaları başarılarına geniş ölçüde temel oluşturacaktır. Bu anlamda örgütlerin değişmesi, “değişim” kavramı ile daha tutarlı olmaktadır. “Örgüt” ve “çevresi” arasında karşılıklı etkileşim, “değişim” sürecini oluşturmaktadır (Peker, 1995, s. 4).

Değişimin hızı, gücü ve etkisi sınır tanımaz bir boyuta ulaşmaktadır. Örgütler için değişimin anlamı, en genel ifade ile “risk” sözcüğü ile açıklanabilir. Zıttı ile “istikrar” değişimin en az ya da yavaş seyri demektir (Yalçın ve ark, 2009, s. 49). Örgütsel değişim tanım olarak ise örgütün elemanlarında alt sistemlerinde bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme, yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alacak derecede geniş bir kavram olarak ifade edilmektedir (Sağlam, 1979, s. 61). Erdil ve Keskin (2004, s. 4) ise örgütsel değişimi bir organizasyonun iş yöntemlerinde, yapısında, süreçlerinde ve kültüründe bütün olarak veya kısmen planlanarak gerçekleştirilen farklılıktır, yani organizasyonun mevcut bir durumdan yeni bir duruma geçişi olarak tanımlamaktadır.

Modern yönetim yaklaşımında ise örgütsel değişim, örgütsel gelişim olarak yer almaktadır. Bir başka deyişle örgütsel gelişimin olması için değişimin olması gerekir. Örgütsel gelişim, örgüt yapısında meydana gelen değişiklikler sonucunda iyileştirilmesi, karar verme kültürünün değişmesi, problem çözümede daha gayretli olup çözüm alternatiflerinin düşünülmesi, geleceğe uyum sağlayacak bir yapıya sahip olunması, gelişen teknolojiye ayak uydurulması, “insan” faktörünün organizasyondaki etkilerinin araştırılması, insanın gelişimini ve organizasyona katılımının sağlanması, takım kültürünün geliştirilmesi ve verimliliğinin artırılması olarak ifade edilmektedir (Luthans,1995, s. 614). Başka bir deyişle örgüt geliştirme, bireysel ve örgütsel bakışı olan ve örgütlerin başarısını artırmak amacını taşıyan bir yaklaşımdır. Davranış biliminin bilgilerine dayanarak, örgütün çevresel değişimlerle başa çıkmasını sağlayarak örgüt içi ilişkileri ve problem çözme kapasitesini geliştirmeyi ifade eder (Özkan, 2004).

Ülgen (1997, s. 167), Gordan L. Lippiit'in çalışmasından hareketle örgütsel değişim konusunun içerdiği ve çoğu kez eş anlamda kullanılan kimi kavramlara, açıklık kazandıracak şu tanımları açıklamaktadır;

- **Örgüt yenileme**, örgütlerin yaşanabilir hale gelip kalmasını, yeni koşullara uyum göstermesini, sorunlarını çözmesini, deneylerden bir şeyler öğrenmesini ve daha büyük bir örgütsel olgunluğa erişmesini mümkün kılmak ve gereksinme duyulan değişimleri başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir.
- **Örgütsel gelişme**, işletmelerde organik sistemin amaçlarına erişmesi için çeşitli organizasyon işlevlerini geliştiren beşeri süreçlerin güçlenmesidir.
- **Örgütsel büyüme** ise, organizasyonların kurulmasından olgunluk dönemine ulaşmasına kadar sahip oldukları karmaşık organizmalardır.

Örgütsel değişim, bir örgütün yeni bir fikre ya da yeni bir davranışa adapte olması olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda örgütsel değişim, evrimsel ve devrimsel olmak üzere iki biçimde ele alınabilir. Devrimsel değişim örgütün bütün olarak yeniden yapılandırılmasını, evrimsel değişim ise örgütte belli bir örgütsel sürecin ya da temel bir işin geliştirilmesi üzerine odaklanır (Liberatore et al., 2000, p.185).

Evrimsel ve devrimsel faktörler değişimin anlaşılması açısından önem arz eder. Devrimsel faktörler, dış çevre, görev ve strateji, liderlik, örgüt kültürü ile bireysel ve örgütsel sonuçlara yöneliktir. Evrimsel faktörler ise yönetim uygulamaları, yapıları, sistem, politika ve prosedürler, iş iklimi, motivasyon, görev gereksinimleri, bireysel yetenekler, bireysel ihtiyaçlar ve değerlerin yanı sıra bireysel ve örgütsel sonuçlara dayanır. Yönetim ile yakından bağlantılıdır (Filej et al., 2009, p. 168).

Devrimsel değişimler örgütlerde nadiren görülür. Devrimsel değişimler yaşamsal olarak ve hayal kırıklığı yaşama riski taşıması açısından zordur. Devrimsel bir değişim, örgütün kültürünü temel yapısını, yönetim ve karar alma süreçlerini,

performans yönetimini, misyon, hedef ve stratejilerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesini gerektirir (Chiang, 2010, p. 158).

Evrim niteliğinde değişme daha çok kendiliğinden ortaya çıkmaktayken devrim niteliğindeki değişme şuurlu ve isteyerek yapılır. Devrim niteliğindeki değişme hem dinamiktir hem de örgütün tümünü kapsar. Dinamik olması sebebiyle çevreye uyum sağlanması kolaylaşır (Dinçer, 1994, s. 10).

Başarılı bir örgütsel değişim daima devrimsel olmak zorunda değildir. Seçilen süreçlerin uygulanması ve değerlendirilmesi, alternatif süreçlerin etkili formülasyonu ile de elde edilebilir (Lee and Ahn, 2008, p. 270).

### **1.1.3 Örgütsel Değişimin Önemi**

Günümüzde değişme olgusunun veri olarak alınabilecek boyutlara ulaşması karşısında geliştirilen yönetim anlayışı, yüksek derecede bir dinamizm gösteren çevrenin niteliklerine uygun ve çevreye uyum kapasitesi olan ya da değişebilen örgütlerin önemi üzerine yoğunlaşmaktadır. İşte, örgütün, bir yandan, bütün unsurlarından ve biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu, diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişme (Sağlam, 1979, s. 6-7), özellikle son yıllarda örgütleri çevreleyen koşulların çok hızlı bir biçimde değişmesi ve geleneksel yol ve yöntemlerin başarılı olmaya yetmemesiyle önem kazanmıştır (Özkara, 1999, s. 2).

Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde, değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yaratmakta, sosyo-teknik sistemlerin yapı, insan, amaç ve işleyişlerinde de gerekli değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bundan da öteye, bugünün örgütleri başarıya ulaşabilmek için, iç ve dünya pazarında rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. İşte bu baskı ve

zorunluluğun bir sonucu olarak, örgütlerin yapı ve işleyişinde önemli bazı değişme ve gelişmeler olmuştur, olmaktadır ve olacaktır (Peker, 1995, s. 1).

Örgüt yönetimi, içinde bulunduğu çevreyi sürekli olarak izler, gelişmeleri belirler, örgütün yapı ve işleyişinde değişiklik yapacak kararlar alır, bunları uygular ve böylece örgütler çevrelerine uyum sağlamış olurlar. Bunu yapmayan veya yapamayan organizasyonlar ise çevrelerinden kopar ve bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak veya sahip değiştirmek zorunda kalır (Koçel, 2007, s. 266).

Bu nedenle örgütlerin yaşaması ya da başarılı olabilmesi, çevredeki değişimleri izleme ve bu değişimlere uyabilme yeteneğine bağlıdır (Çobanoğlu, 2008, s.111). Diğer bir deyişle, işletmelerin yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri, ancak içinde faaliyette buldukları doğal, ekonomik, sosyal, kültürel, hukuki ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Bu nedenle, birer teknik, ekonomik, sosyal ve politik ilişkiler sistemi olarak görülen işletmenin, çevresine bağlı olmadan düşünülmesi olanaksızdır (Ülgen, 1997, s. 130). Bunun için değişim yönetiminin verilerinden yararlanarak geliştirilmiş olan stratejilerden yararlanmaları, örgütlerin yaşamını idame ettirmelerini sağlayacak önemli bir faktör olacaktır. Çünkü örgütsel bağlamda düşünülürse örgütlerin stratejik bir değişim planının olmaması, günümüzün korkunç rekabet ortamında örgütleri savunmasız bırakan ve belki de yıkıma götüren bir faktör olacaktır. İşte bu noktada değişim yönetiminin örgütler için önemi ortaya çıkmaktadır (İlğan ve ark, 2008, s. 76).

Genel olarak örgütsel değişim konusu giderek önemli hale gelmektedir ve bu önem hızla büyüyerek artmaktadır (Piva et al., 2005, p. 144). Çevre değişiyorsa örgütte değişmek zorundadır. Bu nedenle örgüt, çevresel değişimlere adapte olarak örgütsel dengenin sağlanması ve istikrarlı bir çevrenin oluşturulması yönünde çaba göstermelidir (Egelhoff, 1999, p. 27).

### 1.1.4 Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütler ancak belirli bir amaç varsa mevcuttur (Koçel, 2007, s. 161), ve bu amaçlar, her zaman işin amaçlarını yansıtmalıdır, her zaman iş performansı ve iş sonuçları üzerinde durmalıdır. Yakın ve uzun vadeli geleceği her zaman dengelemeli ve uyum içerisinde tutmalıdır. Her zaman hem işi bir bütün olarak ve hem de işi yürütmek için faaliyetleri hesaba katmalıdır (Drucker, 1995, s. 383). Bu anlamda örgütler varlık nedenleri olan amaçlarını gerçekleştirmeye devam edebilmek için, toplumsal, ekonomik, siyasi gelişmeleri yakından izleyip, bunların olası etkilerini kestirmeye çalışarak kendilerine yeni yönler belirlemeye ve örgüt yapılarını bu yönde düzenlemeye yönelmektedir (Çetin ve Kurnaz, 2004, s. 50).

Örgütsel amaçlar, örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki ihtiyaçlarına, diğer yandan da, üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların ihtiyaçlarına dayalı olduklarından dinamik bir yeteneğe sahiptirler. Başka bir deyişle, iç ve dış çevredeki istek, ihtiyaç ve baskıların değişmesiyle, örgütsel amaçlarda değişebilir ve yeniden tanımlanabilir (Sağlam, 1979, s. 78-79).

Örgütsel değişimin amacı örgütün etkililiğini artırmaktır. Etkililik ise, örgütün amaçlarına ulaşmasını ifade etmektedir. Özellikle örgütün yapı ve amaçlarında, çalışanların tutum, davranış ve becerilerinde, ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinde, kullanılan teknolojiye meydana gelen değişimlerden dolayı örgütsel değişim zorunluluk haline gelmektedir. Bu alanlarda yapılan başarılı değişimler ise örgütün amaçlarına ulaşma derecesini arttırmaktadır (Özkan, 2004).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998, s. 209-210) ise değişimin amaçlarını dört başlık altında incelemişlerdir.

1. **Etkinliği Arttırmak:** Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında



açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. Örneğin; buharlı lokomotiften dizel ve elektrikli motorlara geçiş işletmenin dış çevresinde oluşan ve etkinliği değiştirilen bir değişimdir. Benzer şekilde ampulün bulunuşu, uçağın yapılışı ve alıcı tercihlerinde değişiklik de bu kapsamda yer alır.

2. **Verimliliği Arttırmak:** Değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Organizasyonun içyapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir.
3. **Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak:** İnsanlar tek düze çalışmaktan sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları sıkabilir. Değişiklik ihtiyacı duyabilirler. Değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır. Ama motivasyon psikolojide bir problemdir ve bu yüzden diğer kurallara tabidir.
4. **Diğer Amaçlar:** Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme ve pozisyona dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlama ve sinerji yaratma gibi amaçları da vardır.

Özetle, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapının kurulabilmesi (Ülgen, 1997, s. 177) ve örgütün müşteri isteklerine uygun nitelikli mal ve hizmet üretebilmesi, toplumda bir saygınlık kazanması ve kazandığı saygınlığı sürdürebilmesi, rekabet ortamında tutunabilmesi, örgütsel değişimin önde gelen amaçları olarak kabul edilmektedir. Örgütsel değişimin en önemli boyutu ise, örgütsel amaçların sürekli iyileştirilmesidir (Peker, 1995, s. 4).

## 1.2 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Örgütlerin çevreleri giderek karmaşık hale gelmektedir. Bu durum karşısında örgütler çevrelerine uyum sağlayabilmek için değişmek zorundadır (Söderlund and Stein, 2000, p. 145). Başka bir ifadeyle örgütler, hızla değişen sosyal, kültürel, ekonomik ve politik bir ortamda faaliyet göstermekte olduklarından dış çevreye ve işletmenin iç durumuna bağlı bir yapının geliştirilmesi zorunluluğunu hissetmektedirler (Taşkın, 1997, s. 71).

Örgütsel değişim son yıllarda en çok sözü edilen kavramlardan birisidir. Dünyadaki başlıca ekonomik ve teknolojik değişimler örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır. Ezici rekabetin geçerli olması, bilgi ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler, telekomünikasyon alanındaki yenilikler, değişen müşteri talepleri, ülkelerin değişen nüfus ve toplumsal yapısı, devam etmekte olan kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi gibi nedenler örgütlerin yapı, sistem ve süreçlerini yeniden yapılandırmalarını kaçınılmaz hale getirmiştir (Özkan, 2004).

Özellikle günümüzde bilimsel teknolojik devrim, rekabet ve yasal düzenlemeler toplumsal yapıyı, normları, değerleri, kısaca kültür ve uygarlığı yeniden yoğurup biçimlemektedir. Böylesi bir ortam örgütleri sürekli biçimde kendilerini çevreye uyarlanmaya itmektedir (Çınar, 2005, s. 83). Örneğin son yıllarda gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren birçok firma, örgütsel değişim göstermektedir. Bu firmalar sahip oldukları yapıyı değiştirerek bilgi sistemlerini yeniden tasarlamakta, sorumluluklarını ve karar alma mekanizmalarını yeniden tanımlamaktadırlar (Nikolowa, 2009, p. 1).

Örgütlerin neden değiştiğini anlamının yolu, çevre koşullarındaki değişimleri bilmektir (Özkara, 1999, s. 24). Alıcıların yönelimlerindeki ve beğenilerindeki, sayılarındaki, yoğunluklarındaki, demografik özelliklerindeki vb. değişimler; rakiplerin, sayılarındaki, izledikleri strateji ve politikalarındaki, teknolojilerindeki, faaliyet alanlarındaki değişimler; kaynak sağlayıcıların, ilgili yasa ve yasal

organların, tamamlayıcı hizmet sunanların, çalışanların, ortakların, kredi kuruluşlarının, yerel yönetimlerin vb. çıkar gruplarının yapılarındaki değişiklikler, aralarındaki etkileşimler ve bu çıkar gruplarının işletme ile aralarında olan ilişkilerdeki değişiklikler, değişen güç dengeleri işletmelerin işleyişlerinde ve yapısal düzenlenişlerinde değişikliklere yol açabilecek nitelikleri bünyesinde taşımaktadır (Sucu, 2000, s. 28).

Kısacası, bugünün büyük ve karmaşık örgütlerinin içinde buldukları çevre, hızlı bir şekilde değişmekte ve gittikçe daha dirik bir hal almaktadır. Çevrenin bu hareketliliği, örgütler üzerinde yeni gelişmelere kendilerini uydurmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Bu baskı, örgütlerin kendi aralarındaki rekabetten, yeni ve daha iyi teknolojinin kullanılmasından doğan verimlilik düşüncesinden ve işgörenlerin örgütlerde birer makine ya da araç olarak değil, birer düşünen, yaratan insan olarak değer verilmesini beklentilerinden kaynaklanmaktadır (Peker, 1995, s. 3). Peter Drucker'ın deyimi ile herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, her dört veya beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle bu kişiler ve organizasyonlar sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar (Koçel, 2007, s. 286).

Sucu (2000, s. 22), örgütsel değişimi gerektiren durumları şu şekilde açıklamaktadır.

1. Örgütün genel dış çevresini oluşturan ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, teknolojik ve ekolojik koşullardaki değişimler,
2. Örgütün ilgili dış çevresini oluşturan çıkar gruplarındaki değişimler,
3. Örgütün iç çevresinden kaynaklanan; büyüme, teknolojik yetersizlik veya yenilik, zamana ve gelişmelere bağlı olarak yönetsel ve yapısal öğelerdeki değişimler.
4. Örgütün çevresi üzerinde yarattığı etkiler, örgütün çevresini değiştirme arayışlarının yol açtığı değişimler.

İnsanlar tarafından bilinçli bir şekilde ve belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan sistemlerde, değişim kendiliğinden gerçekleşmez. Sistemler içsel ve dışsal değişkenlerdeki değişime uyum sağlamak için değişime yönelirlerken, aynı zamanda, yaşamlarını sürdürme, geliştirme ve büyüme amaçlarına uygun hale getirmeye yönelik olarak, çevrelerini de değiştirmeyi amaçlarlar (Sucu, 2000, s. 19). Bu bağlamda örgüt iç ve dış çevrenin çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunduğundan, bunlardaki değişimin işletmenin örgütsel yapısını etkileyeceği de bir gerçektir (Ülgen, 1997, s. 169). Dolayısıyla örgütü değişim kısılacına alan sebepler; örgütün içinden ve dışından olmak üzere farklı, ama birbirine bağlı kaynaklardan beslenebilir (Yalçın ve ark., 2009, s. 49).

Tüm bu açıklamalardan sonra örgütsel değişimin nedenlerini dış ve iç nedenler olmak üzere iki grupta toplayabiliriz.

### **1.2.1 Örgütsel Değişimin Dış Nedenleri**

Dış çevre koşullarındaki sürekli ve hızlı değişiklikler, organizasyonları sürekli değişim içinde bulunmaya zorlamaktadır (Koçel, 2007, s. 529). Özellikle örgütlerin iş yapma usul ve tekniklerindeki değişim, kullanılan teknolojinin değişimi, organizasyon yapı ve süreçlerindeki değişim, organizasyonun tümü veya belirli departmanlarındaki değişim bu grupta yer alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 208).

Örgütün doğal çevre koşulları, içinde yer aldığı alandaki tüm işletmeleri etkileyen ekonomik, teknolojik, toplumsal ve siyasal koşullar, örgütün genel dış çevresini oluştururlar. Bu etkenlerdeki değişim büyük ölçüde örgütsel değişime yol açar. Örgütsel değişim nedenlerinden bir diğeri ise çevresel değişimin, incelenen sistemin ilgili veya yakın çevresi ve örgütsel sistem üzerindeki baskısıdır. Bu baskı ve kaçınılmazlık, çevrenin sürekli ve dikkatli bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla bu sürece yönelik olarak ele alınması gereken hususlarda dış çevre bütünleşmiş bir yapı olarak ele alınmalıdır. Bu bütünü oluşturan bileşenlerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin, karşılıklı etkileşim yönlerinin, güçlerinin ve şiddetinin bilinmesini; çevrenin karmaşıklık düzeyinin, devingenlik düzeyinin,

çevrenin sunabileceği fırsatlar ve olanaklar ile oluşturabileceği kısıtlar ve tehlikelerin, çevresel belirsizlik düzeyinin incelenmesini; örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerdeki değişimin örgüt üzerindeki olası etkilerinin öngörülmesini gerekli kılmaktadır (Sucu, 2000, s. 23).

### **1.2.1.1 Doğal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim**

Doğal çevre koşullarına bağlı değişime etki eden unsurlar, hammadde, su, iklim, çevre kirliliği gibi faktörlerdir. Üretimde bu faktörleri ağırlıklı olarak kullanan işletmeler açısından daha önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 215). Özellikle hızlı nüfus artışı, doğanın bilinçli ve bilinçsiz olarak tahrip edilmesi hatta yok edilmesi, işletmeleri etkilemekte, doğal kaynaklardaki yetersizlikler işletmeleri yeni arayışlara itmektedir (Dalay ve ark, 2002, s. 107).

Örgütler bu kapsamda doğal çevre koşullarına, ya edilgen bir biçimde uyar ve kendi öz yapısını değiştirirler, ya da doğal koşullarını olumlu yönde değiştirme şeklinde çevreye etkin bir uyum sağlamaya çalışırlar (Çelebioğlu, 1990, s. 76).

### **1.2.1.2 Toplumsal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim**

Örgütler sosyal kurumlardır, aile, toplum, ulus ve diğer etnik gruplar gibi diğer sosyal kurumların kapsamında faaliyet gösterirler (Egelhoff, 1999, p. 27). Bu durum örgütlerin açık sistem olmaları nedeniyle çevrelerindeki kültürel özelliklerden etkilenmeleri sonucunu doğurur (Koçel, 2007, s. 81). Bu sosyal bağlam kapsamında örgütler, diğer kurumların taleplerine dengeli bir yaklaşım sergilemek zorunluluğundadırlar (Egelhoff, 1999, p. 27).

Toplumsal değişim ve toplumsal koşullardaki değişim, daha çok nüfus ilişkilerine dayalıdır ve uygarlık veya kültür öğeleri de nüfus ilişkileri ile birlikte kurumsal veya örgütsel değişimi gerekli kılar (Çelebioğlu, 1990, s. 76). Başka bir ifadeyle bu değişim faktörlerinin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Özellikle son yıllarda önemli bir sorun

durumuna gelen kentleşme süreci, toplumsal koşulları değiştiren en önemli faktördür. Toplumsal ve kültürel değişim, işletmelerde, ortakların yanı sıra, müşterilere, aracı kuruluşlara, devlete ve rakip işletmelere vb. çeşitli baskı gruplarına karşı da sorumluluk yüklemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 215; Ülgen, 1997, s. 170).

Kültürel değişim, işgören yabancılaşmasını örgütsel bağlılığa dönüştürerek etkinliği ve verimliliği arttırmak ve örgütün çevresine uyarlanmasını sağlamayı ifade eder ve bu ifade bir örgütün amaçlarını başarmaya destek olmayan değerlerini değiştirmesi gerektiği anlamına gelir (Özkara, 1999, s. 85). Kültür, çevresel değişkenlerin etkileri ile değişebileceği gibi stratejilerdeki ve vizondaki değişimlerde kültürel değişimleri zorunlu kılabilir (Eren, 1997, s. 396). Örgütün diğer alanlarındaki değişim kaçınılmaz olarak iş yapma konusundaki değerleri de değiştirmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle birçok örgüt artık amaçlara ulaşmayı sağlamayan kültürlerini değiştirmektedir (Özkara, 1999, s. 85-86).

### **1.2.1.3 Ekonomik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim**

Ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişim örgütleri ya da işletmeleri hemen hemen toplumsal değişim kadar etkileyen bir olgudur. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelerdeki örgütsel değişim üzerinde önemli etkiler yapar (Ülgen, 1997, s. 170). Bu nedenle ekonomiyi oluşturan münferit birimler olan örgütler, piyasa koşulları ve dalgalanmaları gibi ekonomik etkenlerle belirlenmiş bir ekonomik çevrenin kaçınılmaz etkisi altındadır (Ülgen, 1997, s. 131). Örneğin; GSMH'daki değişimler, para arzı ve faiz haddinde ortaya çıkan artış veya azalışlar ve bunlara bağlı olarak izlenecek ekonomik politikalar örgütleri değişime yönelten ekonomik faktörlerdir (Özalp ve ark., 1992, s. 134).

Ekonomik koşullardaki değişimler sadece finansman piyasalarını ya da işletmeleri değil, örgütün hizmet ettiği tüketicilerin durumlarını ve tercihlerini de etkilemektedir. Dolayısıyla ekonomik koşullardaki değişmeye uygun olarak kararları

değişen alıcılara göre organizasyonlarda değişmek zorundadır (Dalay ve ark., 2002, s. 108).

Kısaca ulusal ekonominin geniş bir alana yayılması ve bölgesel ekonomik gelişme, işletmelerin örgütsel yapısını sürekli olarak etkilemekte yayılmaya paralel olarak, bölgesel dağılıma ve kısmi özerklik ilkelerinin uygulanması örgütsel değişime neden olmaktadır. Bu arada büyüme gereği işletmelerin kredi sağlamak amacıyla halka açılmaları ve holdingleşmede örgütleri değişime zorlayan etmenlerdir (Ülgen, 1997, s. 171).

#### **1.2.1.4 Siyasal ve Hukuki Çevre Koşullarına Bağlı Değişim**

Siyasal çevre, yasal ve politik çevre unsurlarından oluşur. Ticaret hukuku, anti-tröst yasaları, vergi düzenlemeleri, asgari ücret, kaynak kullanım ve fiyatlandırma kısıtları, çevre korumaya yönelik yasalar veya kamu düzenini korumaya yönelik kararlar, siyasal istikrar işletmelerin faaliyetlerini etkileyici özelliklere sahiptir. Siyasal yapıyı oluşturan; yasama, yürütme ve yargı organlarının yapısı, işleyişi ve aralarındaki ilişkiler; toplumsal örgütlülük düzeyi, toplumsal uzlaşma biçimi ve noktası; anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik, yönergelerle çizili yasal sınırlar; siyasal yaşam içinde yer alan baskı grupları; dernekler, partiler vb. gibi siyasal oluşumların yönelimleri, devletçe konulan sınırlamalar, kontroller, düzenlemeler, teşvikler; hükümetlerin ilgili alanlardaki kararları, yerel yönetimlerin tutumları işletmelerin faaliyetlerinin genel sınırlarını oluşturur (Sucu, 2000, s. 27).

Yasal koşullar zorlayıcı etkiye sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 214). Bu nedenle örgütler, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük öneme sahip olan; din, ahlak, örf-adet, gelenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen prensip ve kurallar yanında, kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen hukuki yöntemlere uymak zorundadır. Özellikle hukuk, zorlayıcı bir unsura sahip olması nedeniyle, toplumun düzenini sağlayan kuralların en önemlilerini bir araya getirir. Böylece toplumun hukuki düzeni, özellikle kanunlarıyla örgütlerin yapıları üzerinde büyük etkiler yaparlar (Ülgen, 1997, s. 139-140).

Kısaca hukuksal çevre, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan kurallardan oluşan anayasa, yasa, yönerge ve tüzükler değiştikçe bir değişim içine girer. İşte örgütler, bu yasalar veya tüzüklerle düzenlenen iş hayatına uyma yönünde değişebilir ya da bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de bir değişim kendini gösterir ve iktisadi veya toplumsal değişim, hukuksal değişimle bir bakıma yasallaştırılmış olur (Çelebioğlu, 1990, s. 79-80).

### **1.2.1.5 Teknolojik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim**

Bir organizasyonun en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknoloji organizasyonda her şeyi etkileyecektir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gereken nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin sağlaması, üretim miktar ve kalitesi, kişisel olarak veya grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri vs. gibi hususlar kullanılan teknolojiden etkilenecektir. Genel olarak ifade etmek gerekirse, teknoloji bir organizasyonda; kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkileyecektir (Koçel, 2007, s. 207). Drucker (1995, s. 393) ise yeni teknolojilerin hızla taktik ve stratejik kararlar arasındaki dengeyi bozduğunu belirtmektedir.

Teknolojik değişim, bir teknoloji yapısının teknik performansında önemli bir artış ya da tümüyle yeni bir teknolojinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (Wolff, 2005, s. 147). İlk değişim türü mevcut teknolojinin gelişimini ifade ederken, ikinci değişim türü radikal ve kökten değiştirmeye dönük bir teknolojik yeniliği ifade eder (Özkara, 1999, s. 65).

Teknolojik değişim hali hazırda örgütleri nitelikli iş gücü istihdam etmeye zorlamaktadır. Yeni teknolojilerin bu zorlayıcı yönünün sonuç vermesini engelleyen eski geleneksel ve kalıplaşmış yönetsel yaklaşımların ve karar verme mekanizmalarının terk edilmesi zorunludur (Baştan, 2003, s. 201). Bu nedenle teknolojik gelişmeler insan unsurunun etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı faktörü olmuştur (Sabuncuoğlu ve



Tüz, 1998, s. 215). Teknolojik değişim bütün yönleriyle olmasa bile, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en büyük etkendir. Daha çok makineleşme ve elektronik aygıtların iş hayatına girişıyle bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır (Çelebioğlu, 1990, s. 80).

Teknolojik çevredeki değişmeler, işletmede hem üretim teknolojisini hem de bilgi alma ve haberleşme teknolojisini, etkileyerek geliştirmektedir (Ülgen, 1997, s. 135). Değişen ve gelişen teknoloji bir örgütte; kişi ve grupları, örgütün amaçlarını dolayısıyla örgüt ürünleri ile çevreyi, örgütsel yapıyı, yönetim süreç boyutunu etkileyecektir (Peker, 1995, s. 167).

## 1.2.2 Örgütsel Değişimin İç Nedenleri

Değişimi zorlayan içsel nedenler, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Örneğin, düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplar arası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar, örgüt içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır. Öte yandan işletme içindeki yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni fikir, ürün, teknoloji ve hizmet türleri de önemli bir içsel değişim nedenidir (Koçel, 2007, s. 529).

Örgütün gelişme ve büyüme eğilimi sonucu, farklılaşması, uzmanlaşması ve faaliyet alanlarını genişletmesi söz konusudur. Bu süreçte bölümler arasındaki kurulu dengenin bozularak yeniden oluşması; yetki ve sorumluluk dağılımının bu dengelere göre yeniden oluşturulması söz konusudur. Büyüme türü, birleşmeler veya katılmalar ayrıca değişim kaynağı olabilmektedir. Teknolojik yenilik, stratejik yönelimlerdeki farklılıklar, izlenen politikalarda değişmeler örgütün iç çevresinde olan diğer etken değişkenlerdir. Zaman içinde amaçların yapısının, bölümler arası ilişkilerin, denetim biçimlerinin ve denetim alanlarının, iletişim türünün, karar oluşturma etkinliğinin, çalışanlardaki doyum düzeyinin değişmesi de örgütün iç çevresinde olan değişiklik nedenleri olarak belirtilebilir (Sucu, 2000, s. 30).

### 1.2.2.1 Büyüme

Örgütlerde büyüme kavramı, örgütlerin kurulmasından olgunluk dönemine kadar geçirdiği safhalardaki karmaşık gelişmeyi anlatan bir süreçtir. Örgütün yapı, mamul, teknoloji ve insan gibi çeşitli unsurlarındaki hacim yönünden bir artışı veya miktar artışını ifade eder (Dinçer, 1994, s. 8).

Örgütün yıldan yıla büyüüp, daha karmaşık bir hale gelmesi sonucunda sosyal ve teknik yapısında değişiklik yapılması zorunlu hale gelmektedir. Çünkü büyüme, örgütün yerine getirdiği fonksiyonlar arasındaki dengeyi bozabilmektedir. Dolayısıyla bu durum karşısında örgüt, başarısını sürdürebilmek için kendisini değişen şartlara uydurmak zorunda kalmaktadır (Özalp ve ark, 1992, s. 137). Örneğin örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunlu bir hal alır. Bu bağlamda büyüme, bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerekçelerden birisi olarak ifade edilebilir (Ülgen, 1997, s. 174).

### 1.2.2.2 Şirket Evlilikleri

Şirket evlilikleri, diğer bir anlamda ise şirket birleşmeleri, birleşme ve konsolidasyon olmak üzere iki düzeyde gerçekleşmektedir. Birleşme, bir firmanın diğer bir firmayı tüm aktif ve pasifi ile satın alması işlemidir. Birleşme sonucunda alıcı firma faaliyetini devam ettirirken, satın alınan firmanın bağımsız olarak sürdürdüğü faaliyeti sona ermekte ve firma tüzel kişiliğini kaybederek alıcı firmaya katılmaktadır. Konsolidasyon ise, iki firmanın birleşerek yeni bir firma oluşturmaları olarak tanımlanmaktadır. Gerçekte konsolidasyon, birleşme ile aynı işlem olup, tek farkı her iki firmanın da birleşme sonrasında tüzel kişiliklerini kaybederek yeni oluşan firmaya katılmalarıdır. Gerek birleşme, gerekse konsolidasyonla ilgili kurallar temelde aynı olup, her iki şekilde gerçekleştirilen firma satın almaları, söz konusu iki firmanın aktif ve pasiflerinin birleştirilmesi şeklinde sonuçlanmaktadır (Akkum, 2000, s. 51).

Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişim gereği daha fazladır. Satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanacak, özerkliğini kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabileceklerdir. Ancak kadro yapısının yenilenmesi gerekecektir. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleştirilmesi önerilmektedir. Bu durumda her iki örgütte yapısını yeniden düzenlemek ve gerekli değişiklikleri yapmaz zorundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 216).

### **1.2.2.3 Gerileme**

Bir işletmede satışlar ve karlar azalma gösteriyorsa eğer orada bir gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim, merkezi duruma getirilerek, örgütte iç ve dış denetim faaliyetlerine ağırlık verilir ve genel bir maliyet azaltma programının uygulanmasına geçilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 216). Bu uygulamalarda çoğunlukla çekirdek süreçlerin yeniden tasarımı ya da başka bir örgütsel fonksiyonla birleştirilmesi gibi çözümlerle de karşılaşabilmektedir (Erdoğan ve Doğan, 2003).

### **1.2.2.4 Tepe Yöneticilerin Değişmesi**

İşletmenin yönetim yapısında meydana gelen değişimleri oluşturan en önemli unsurlar işletme sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin değişmesidir. Bu değişikliklere bağlı olarak işletmenin yönetim yapısında da önemli değişiklikler olabilmektedir. İşletmede görev yapacak yeni yöneticilerin yönetim felsefelerinden kaynaklanan farklılıklar onların yönetim fonksiyonlarını uygulama biçimlerine yansıtacaktır. Bunun sonucu olarak işletmede yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkabilecektir. Örneğin merkeziyetçi bir organizasyon yapısı olan bir işletmeye demokratik kişiliğe sahip bir yöneticinin gelişi işletmenin örgütsel yapısında âdemi merkeziyetçiliğe dayanan bir yönetim anlayışının uygulamaya konulmasına neden olabilmektedir (Özalp ve ark, 1992, s. 137).

Başka bir ifadeyle çevresel koşullardaki değişmelerin hızlanması ve örgüt içindeki sorunların artmasıyla birlikte, tepe yönetimin geleneksel rolünde de değişme

olmakta; sorumluluk alanı örgüt içinden örgüt dışına yönelmekte ve sistemin işleyişini sağlamak yerine, eğer amaçları başarmaktan uzaklaşıyorsa, sistemi değiştirmeye doğru kaymaktadır. Ayrıca öğrenme ve bilişimin de desteğiyle, yöneticilerin bakış açılarında ve yaklaşımlarında ortaya çıkan değişimdir. Gereksinme duyulan örgütsel alanlarda değişimin başlatılması ve başarılı bir biçimde uygulanması yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirmektedir (Özkara, 1999, s. 42). Bir yandan yönetim anlayışındaki değişimler öte yandan işletmelerin büyük boyutlara ulaşmaları, girişimci, sermayedar ve profesyonel yönetici kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu arada sahip yöneticilerden profesyonel yöneticilere yönelik örgütsel yapıda önemli değişimler yaratmıştır (Ülgen, 1997, s. 175).

#### **1.2.2.5 İş görenlerin Değişim İsteği**

Örgüt tarafından istihdam edilen iş gücünün niteliğindeki farklılaşma; çalışma koşullarında ve yasalarında değişim sonucunda, çalışanların ırk ve cinsiyet kompozisyonu farklılaşmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi yükselmekte, değerleri ve yönelimleri farklılaşmakta, sendikalaşma oranı düşmektedir. Çalışanların kompozisyonları ve eğitimlerindeki değişimle birlikte, uluslararası ve örgütler arası yer değişimi artmaktadır (Sucu, 2000, s. 35).

Örgütler insanlar için elverişsiz, kısıtlayıcı ve engelleyici koşullarla doludur. Bir yanda örgütsel amaçların başarılması için stratejiler belirlerken, teknoloji yenilenirken ve biçimsel yapı düzenlenirken işgörenlerin beklentileri dikkate alınmamakta, yeteneklerinden tümüyle yararlanılmamakta ve bunun sonucu olarak stres, moral bozukluğu, iletişim kopukluğu, verim düşüklüğü, iş kazaları, işten ayrılma gibi bir dizi sorun yaşanmaktadır (Özkara, 1999, s. 49).

Nitekim işgörenler, yüksek ücret, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı, iyi insani ilişkiler yanında; tanınma, onaylanma, özerk olabilme, sorumluluk alma ve niteliklerini geliştirebilme olanaklarına sahip olmayı istemektedirler. İşgörenlerin bu tür istek ve beklentilerinin güçlü bir biçimde ifade edilmesi, örgütleri yapılarında ve

yönetim biçiminde değişime, merkezci yapılardan merkezkaç yapılara geçilmesine, işgörenlerin yönetim süreçlerine katılmasına ve örgütsel işleyişle ilgili olarak daha fazla söz sahibi olmalarına yönelmektedir (Özkara, 1999, s. 51).

### 1.2.2.6 Örgütsel Eksiklikler

İşletmelerdeki örgütsel eksiklikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 217). Ancak bu durumun dikkate alınmasındaki en önemli etken, tepe yöneticilerinin değişim konusunda öncelikle kendi içlerinde bir isteğe sahip olmalarıdır. Değişimin örgüt, işgörenler ve dış çevre için uzun dönemde ne kadar kritik olduğuna inanmalarıdır (Ersoy, 1993, s. 42).

Ülgen (1979, s. 176), birçok işletmede örgütsel değişime neden olarak görülen ortak eksiklikleri şöyle sıralamaktadır.

- Karar vermede ve uygulamada yavaşlık,
- Sık ve önemli hatalar,
- Kimi karar verme yetkilerinin, bu karardan etkilenen işler üzerinde bilgi sahibi olmayan yöneticilere göçerilmesi,
- Yetersiz iletişim,
- İşletmenin çeşitli işlevlerinde dar boğazlar olması,
- Karar vermenin aşırı merkezkaçlaştırılması sonucu yönetim politikasında tek düzeni korumak amacıyla aşırı merkezci karar verme,
- Yüksek yönetici dolaşımı, devamsızlık ve hastalık olaylarının çokluğu, tam kapasite kullanamama, fazla iş, sinir gerilimi ve genel hoşnutsuzluk,
- Yetersiz uzun dönem planlama ve araştırma, yeni fikir yoksunluğu,
- Bölümler arası çatışmalar ve kişilik çatışmaları,
- Çeşitli bölümlerin birbirlerine hatalı bir biçimde bağlanması ve dengelenmesi,
- Yürütme ve danışma organları arasında çatışmalar,
- Denetim alanının aşırı genişliği,

- Yetersiz denetim, sonuçlara ilişkin bilgi eksikliği, emirlere gereği biçimde uymama,
- Etkisiz ve verimsiz kurul çalışmaları,
- Amaçların açık ve belirgin olmayışı.

### **1.2.2.7 Yönetim Bilimindeki Yeni Gelişmeler**

Örgütsel değişimin çok yönlü doğası, değişim sürecinin yönetilmesinde karmaşıklığını arttırmaktadır (Lee and Ahn, 2008, p. 270). Zaman içinde, koşullar değiştikçe, kullanılan yönetim tekniklerinin yetersiz kaldığı yönler daha iyi görülmekte, bu teknikleri benimseyen ve kullananlar tarafından eksiklikleri ve yetersizlikleri giderici önlemler alınmakta, daha başarılı olması için nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili yenilikler yapılmaktadır. Böylece teknikler belirli ölçüde koşullara uyumlu hale gelmektedir (Koçel, 2007:120).

Günümüzde yerel ve ulusal pazarların küreselleşme ile birlikte tek ve uluslararası bir yapıya kavuşması, kalitenin bir zorunluluk haline gelmesi, müşterilerin ürünlere ulaşma sürelerinin kısılması, teknolojidaki yenilikler gibi koşullar karşısında işletmelerde değişen durumlara göre yeni bir yönetim bilimine ihtiyaç doğmuştur. İşletmeler, bu nedenle müşteri ve süreç odaklı olmak, katılımcılığı uygulamak, esnek çalışmak, süreçlere odaklanmak zorundadırlar. Bu gelişmeler, işletmelerin yeni koşullara ayak uydurmak ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için örgütsel değişimin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003).

### **1.2.3 Örgütsel Değişimi Gerektiren Etkenlere Genel Bir Bakış**

Sucu (2000, s. 33), örgütsel değişimi gerektiren etkenleri genel bir bakış açısıyla şu şekilde açıklamaktadır.

- **Amaçlardaki değişim;** örgütün amaçlarında veya misyonundaki değişim, yapısının da yeniden tasarlanmasını gerektirir. Örneğin bir örgüt yaratıcı olmak yerine izleyici olmayı yeğlediğinde, yapısı daha çok mekanik yapı türüne kayacak, teknolojisi daha çok standartlaşacak ve çevresel gözlem örgütün işleyişinde daha çok önem kazanacaktır.
- **Yeni araçların satın alınması;** yeni araçların alınmasıyla daha önce insan emeği ile yapılan faaliyetler bu makinelere kayacak, örgüt sermaye yoğun bir hale gelecektir. Eğer bu durum gerçekleşirse, uzmanlaşma yerini standartlaşmaya bırakabilecektir.
- **İşgücü kıtlığı;** örgüt önemli konularda gereksinim duyduğu iş gücünü sağlamakta güçlük çekmekte ise, kullanılan teknoloji ve yapı farklılaşacaktır. Sistem analistleri eksikliği yöneticileri bu kişilerin çalıştıkları yapıları organik niteliklerde düzenlemeye yöneltmiştir.
- **Gelişmiş bilgi işleme sisteminin uygulanması;** böyle bir uygulamada yapının yetki dağılımı, merkezileşme boyutu etkilenebilecektir. Üst yönetim yetkilerini devredile- bilecektir.
- **Yeni hükümet düzenlemeleri;** sağlık ve güvenlik politikaları ve programları, iş yaşamı ile ilgili düzenlemeler vb. değişimler işletmeleri doğrudan etkileyen niteliklerdir.
- **Sendikalaşma;** örgütün çalışanları sendikalaştığında, güç yapısı değişirse örgütün yapısında ve uygulamalarında da değişiklikler olabilecektir.
- **Tüketici gruplarının artan baskısı;** tüketicilerin bilinçlenmeleri ve örgütlenerek bir güç odağı oluşturmaları, örgütsel yapıda halkla ilişkiler ve nitelik denetleme (kalite kontrol) birimlerinin oluşturulmasını dolayısıyla yapısal düzenlemeleri gerekli kılar.
- **Birleşmeler veya katılmalar;** hiç bir birleşme veya katılma yeniden örgütlemeye başvurmadan gerçekleşmez. Tekrarlanan işlerin elenmesi, yeni denetim ve eşgüdüm pozisyonlarının yaratılmasının gerekliliği bile bu yeniden örgütlenme için yeterli nedenlerdir.
- **Fiyatlardaki hızlı değişimler veya hammaddenin varlığı;** girdi akışında kararsızlık bulunması durumunda, yönetici bu kararsızlığın etkisini azaltacak yapısal değişimleri gerçekleştirmesi gerekecektir. Fiyatlardaki değişmelerin yoğun olması durumunda bu değişimleri öngörececek personele gereksinim duyulur, satın alımlar ve stok düzeyleri buna göre belirlenir.

Ayrıca rakiplerin faaliyetleri, moralde azalma, gelişen teknoloji ve örgüt büyüklüğü nedeniyle işten soğuma, işgücü devrinde artış, ani içsel ve dışsal çatışma, yönetici yetiştirmede içsel kaynakların yetersizliği, karda düşüş, üst yönetimin değişmesi, ortakların yapılarındaki ve bileşimlerindeki değişiklikler, sorumluluk anlayışındaki değişiklikler, çevre bilincinin oluşması, sanayi dalının yapısı, sektörel ağırlıklar ve sektörler arası ilişkiler, örgütsel değişimi gerektiren diğer etmenler olarak ifade edilmektedir.

### 1.3 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YAKLAŞIMLARI

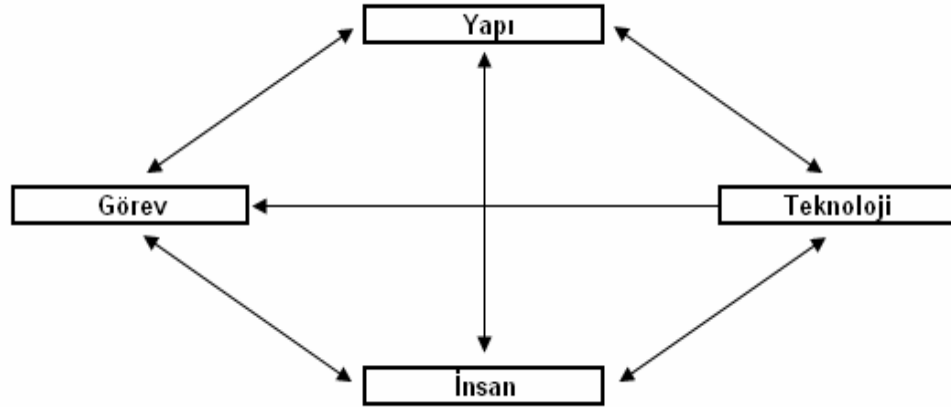
Örgütleri birbiri içine geçmiş, insan, yapı, teknoloji ve veri alt sistemlerinin bir bileşimi olarak tanımlamak mümkündür. İnsan ögesi örgütün dinamik, yaratıcı ve üretken yönünü oluştururken, yapı, insan ile diğer örgütsel alt sistemlerin nasıl bir araya geleceğini betimleyen kurallar ve hiyerarşik düzeni içermektedir (Baştan, 2003, s. 198). Örgütsel değişim sürecinde teknolojik yenilikler ve insan kaynakları uygulamaları genellikle bir bütün olarak birbirine eşlik eder (Piva et al., 2005, p. 148). Bu bağlamda örgütsel değişimi gerektiren yaklaşımlar arasında karşılıklı ilişki içerisinde olan en azından dört değişkenin varlığından bahsedilebilir. Bunlar görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenleridir (Çelebioğlu, 1990, s. 107).

Aşkun (1972, s. 31), bu değişkenleri şu şekilde tanımlamaktadır.

- **Görev**, bir endüstri işletmesinde genel anlamıyla mal ve hizmet üretimini göstermektedir. Başka deyişle, üretimin ana ve yardımcı bütün eylem, işlem ve çabalarını kapsamına almaktadır.
- **Yapı**, haberleşme, yetki, iş akışı vb. sistemleri içine almaktadır.
- **Teknolojik değişkenler**, sistem içinde ortaya çıkan sorunlara doğrudan çözüm yolu bulan tekniklerin tümünü kapsamaktadır. Teknik yenilikler, elektronik beyinlerle ilgili programlamalar, makinelerle ilgili bütün işlemler buraya girebilmektedir. Yapı haberleşme, yetki, iş akışı vb. sistemleri içine almaktadır.



- **İnsan** sistemi etkileyen ve ondan etkilenen bir değişken olarak sistemin yürütücüsü rolünü oynamaktadırlar.



Şekil 1: Örgütsel Değişkenler (Aşkun, 1972, s. 31).

Bu dört değişken, şemadaki oklardan da görüldüğü gibi, birbirine son derece bağlıdır. Herhangi birinde değişiklik, diğerlerinde de etkisini göstermekte ve hemen karşılığını görmektedir. Örneğin, örgüt yapısında merkezileşmeye gidilmesi, bazı örgütsel görevlerin yerine getirilmesini değiştirecektir. Öte yandan işletmenin uyguladığı teknolojinin de buna karşılık vermesi sonucundan söz gelişi makinelerin büyüklüklerinde değiştirme yapma zorunluluğu ortaya çıkacaktır. İnsan yönünden, başka deyişle işletmenin işgörenleri bakımından ise bunların niteliği, sayıları, güdüleme ve tutumlarında değişimler olacaktır (Aşkun, 1972, s. 31).

Örgütsel değişim yaklaşımlarını daha kapsamlı olarak ele alan örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel değişimi insan davranışlarının değişimine, yapısal değişime, teknolojik değişime ve sistematik değişime dayandıran dört ana yaklaşım olduğu görülmektedir (Özkara, 1999, s. 18).

### 1.3.1 Örgütsel Değişimi İnsan Davranışlarının Değişimine Dayandıran Yaklaşımlar

Örgütlerde insan faktörü üzerindeki değişiklikler en önemli ve en karmaşık unsurlardan birisidir. Uygulanacak yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında

değişiklikleri beraberinde getirecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 210). Başka bir ifadeyle örgütsel değişim, iş ilişkileri bakımından personelin çalışma gerekçesini, beklentilerini, taleplerini, yükümlülüklerini ve inançlarını etkilemektedir (Bellou, 2008, p. 779).

Belirli bir denge durumunu sağlamaya çalışan örgüt, çevresine açık bir sistemdir ve onunla karşılıklı etkileşim içindedir. İşte bu etkileşim sebebiyle, çevrede meydana gelen değişimler, örgütü de değişmeye zorlamaktadır. Ancak örgütün başarısı için sadece çevresindeki meydana gelen bu değişiklikleri kabul etmesi ve uygulaması yeterli olmamaktadır. Çünkü bu değişiklikler, özellikle teknolojik ve yapı değişiklikleri, teknik bir mesele olduğu kadar bir insan meselesidir. Bu sebeple meydana gelen değişiklikler, örgüt üyelerinin ilişkiler sisteminin ve bunların temelinde yatan değer varsayımların da değişmesini gerektirmektedir. Aksi halde örgütün çevreye uyum sağlamada yetersiz kalacağı ve buna bağlı olarak bir takım huzursuzlukların, çatışmaların ortaya çıkacağı açıktır (Dinçer, 1994, s. 4).

Bu bağlamda örgütsel değişim büyük ölçüde “insan” a bağlıdır. Örgütü insan ya da beşeri unsurlara dayandıran görüş sahipleri bir örgütü meydana getiren bireylerin değişmesi örgütünde değişimini beraberinde getirecektir. Bu görüş örgütsel değişim ile ferdin değişimini aynı potaya sokmaktadır (Aydemir, 2003). Özellikle, planlı değişim yönetimi ile örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinin istenmesi durumunda, örgüt içindeki insanın önemi daha da artmaktadır (Peker, 1995, s. 3). Başka bir ifadeyle bu yaklaşım kapsamında, örgüte katılan bireylerin, özellikle örgüt yöneticilerinin yetenek ve davranışlarında değişiklikler yapılarak, örgütün tamamında ulaşılması istenen değişikliklerin gerçekleştirilebileceği varsayılmaktadır (Özkara, 1999, s. 18).

### **1.3.2 Örgütsel Değişimi Yapısal Değişimine Dayandıran Yaklaşımlar**

İletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişimi, küresel dünyaya yönelim, bu gelişmelerin doğurduğu yeni gereksinimler ve gelişimin gerisinde kalmamak için

verilen mücadeleler her alanda olduğu gibi yönetim alanında da yoğun olarak yaşanmaktadır. Tüm bu gelişmelerin etkileri yönetimin temeli olan örgütlere yapısal değişiklikler olarak yansımaktadır (Çetin ve Kurnaz, 2004, s. 50).

Örgüt yapısı, iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir (Demir ve Okan, 2009, s. 58). Örgütlerin, bütünleşme ve hiyerarşi düzeni, yönetsel işlevlerin sorumluluğu ve boyutu, denetim açıklığı, teknoloji ve görev gibi içsel yapı unsurlarının birbirini tamamlayıcı bir uyum içerisinde olma zorunluluğu örgütün temel yapısını etkiler (Johnson and Leenders, 2006, p. 333).

Örgütün yapısal değişimi, amaçları başarmak için yapılan işleri, işler arasındaki ilişkileri, işleri yapacak kişilerde aranacak özellikleri, pozisyonları ve pozisyonların yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemek ya da tümüyle değiştirmektir (Özkara, 1999, s. 72). Bu değişimler, yerinden yönetim ya da merkezden yönetim, çalışma gruplarını azaltma ya da çoğaltma, denetim alanını genişletme ya da daraltma, karar verme yetkisini yeniden belirleme, iletişim kanallarını yeniden tanımlama gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir (Töremen, 2002, s. 188).

Özkara (1999, s. 73), gerek örgüt içi ve gerekse çevresel koşulların yarattığı sorunların yapısal değişim ihtiyacını ortaya çıkardığını belirterek, Hellriegel ve Slocum Jr 'nin çalışmasından hareketle örgütlerin yapısal değişime gitmelerinin nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır.

- Karlar üzerinde rekabet baskısı örgütün daha etkili bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir. Bunun örgüte yansması örgüt içinde aynı işleri yapan birimlerin birleştirilmesi ve sıra dışı işlemlerin azaltılmasıdır.
- Hızlı bir biçimde büyüyen uluslararası pazarda örgütün pazar payının korunması önemli bir değişim gerektirmektedir. Bunun örgütün genel yapısına yansması, ihracat bölümünden uluslararası ortaklıklara ve çok uluslu birlikler oluşturulmasına kadar uzanmaktadır.

- İşletmelerin birleşmeleri yeniden yapılanma için baskı yaratmaktadır.
- Teknolojik gelişmeler yeni örgütsel ayarlamalar gerektirmektedir. Teknolojiden daha etken bir biçimde yararlanarak performansı yükseltmek için yapısal değişikliklere gitmek zorunlu olmaktadır.

### **1.3.3 Örgütsel Değişimi Teknolojik Değişimine Dayandıran Yaklaşımlar**

Teknoloji, örgüt kapasitesini etkileyen ve örgüt performansını belirleyen temel değişkenlerden biridir (Demir ve Okan, 2009, s. 58). Teknolojideki yaygın ve acımasız değişimler, örgütlerin sistemlerinde, yapılarında ve stratejilerinde sürekli değişimi zorunluluk haline getirmektedir (Oxtoby et al., 2002, p. 310).

Örgütlerin ulusal gelişmişlik düzeyleri, teknolojik birikimleri ile yakından ilgilidir. Bilimsel araştırmalar ve bilgi üretimi, üretilen bilginin teknolojiye dönüştürülmesi farklı bir anlatımla uygulamaya aktarılmaya hazır hale getirilmesi; uygulamaya aktarma derecesi işletmelerin kullanacakları teknolojileri etkileyecektir. Teknoloji transferi olanakları, teknolojik işbirliği ve yardımlaşma olanakları, teknoloji parkları; teknolojik değişikliklerin farkında olma düzeyi Ar-Ge çalışmalarının yoğunluğu, teknolojik değişim hızı, oranı, sıklığı; teknolojik gelişmeler ve işletmelerin faaliyet alanları, kuruluşu ve işleyişi sürecinde özellikli öneme sahiptir (Sucu, 2000, s. 27).

Genel olarak teknolojik yaklaşımlarda görülen eğilim, sorunların çözümünde en doğruya, en ussala, en etkiliye gitme şeklinde görülmektedir. Doğrusal programlama, bilgi işlem teknikleri, benzetme modeller, bulgusal sorun çözme yöntemleri, PERT şemaları, elektrik mühendisliğinden alınan sistem bilimi teknikleri, vb. işletme ve kurumların gerek işleyişlerinde, gerek yapılarında birtakım değişiklikler yapılmasında başrolü oynamışlardır. Böylece çağ boyu teknolojik yaklaşımlar işletmelerin kendi aralarında, onlarla dış dünya arasında bağlantılar kurarak, örgütleri yeni yeni değişme süreçlerinin içine itmiştir (Aşkun, 1972, s. 33-34).

Bu yaklaşıma göre, örgütsel sorunların çözülmesi ve örgütün daha başarılı bir biçimde işlemesi eski teknolojinin yenisiyle değiştirilmesiyle sağlanabilir. Teknoloji örgütte her türlü iş yapma yöntemlerini ve makinelerini kapsar. Özellikle teknolojik gelişmelerin hızlanması örgütsel değişim konusunda dikkatin teknik yönler üzerinde odaklanmasına neden olmuştur (Özkara, 1999, s. 19).

Kısacası teknolojide meydana gelen ve üretim sisteminde yeniden yapılanmaya neden olan değişimler esaslı bir örgütsel değişimi de beraberinde getirecektir. Organizasyon bu değişime uyum sağlama yeteneğinde olmalıdır. Çünkü teknoloji örgüt yapısını ve yönetim felsefesini de değişime uğratarak, örgütsel değişimi gerekli kılacaktır (Demir ve Okan, 2009, s. 59).

### 1.3.4 Örgütsel Değişime Sistemik Yaklaşımlar

Sistemik yaklaşımlar, örgütsel unsurları birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak ele almaktadır. Sistem yaklaşımının başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir (Sağlam, 1979, s. 42-43).

- Bir sistemde bütün, parçaların toplamından fazladır.
- Bütünde parçaların toplamından fazla olmayı sağlayan ya da sistem olmayı sağlayan organizasyondur, bu bütünlere özelliği veren onları birbirinden ayıran niteliktir.
- Bir sistemde parçalar arasında birçok farklı ilişki tipi olabilir.
- Bir sistemde ilişki parçaların yan yana gelmesi ya da bağlantılarla değil, ortak olan alt parçalarla kurulur.
- Bir sistemde her parçanın belirli bir ilişki kurma kapasitesi vardır ve bütün alt parçaları bölünmüş ve bütün parçaları bölüşmekte olan bir sistem doymuştur.

Başka bir görüşe göre ise sistem yaklaşımı, söz konusu değişkenlerin birbirleriyle yüksek derecede karşılıklı bağlı olduğunu, herhangi birindeki değişimin

diğerlerinde değişime yol açacağını ve buna hazırlıklı olunması gerektiğini öne sürmektedir. Örgütsel değişimin bu değişkenlerden birinde veya bileşimi şeklinde başlatılabileceğini, fakat örgütün bütününe yayılacağına dikkat çekmektedir. Bu model, değişim yapmadan önce değişkenler arasındaki karşılıklı etkileşimin ve olası etkileri konusunda haberdar olmayı bir zorunluluk olarak görmektedir (Sucu, 2000, s. 128).

## 1.4 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÇEŞİTLERİ

Değişim eğilimini tahmin edebilme, çağın gerçeklerini okuyabilmek ve geleceğe hazır bir hale gelmek örgüt açısından bir var olma, yok olma sorunu olarak algılanmalıdır. Geçmiş planlamak, denetim altına almak ve yönetmek mümkün olmadığına göre her şeyi geleceğe taşımak ve onun üzerine kurmak gerekmektedir. Bu yönüyle bir gelecek perspektifi oluşturmak örgütler açısından hayati önem taşımaktadır (İnce, 2005, s. 321).

Değişim olayını daha yakından anlayabilmek ve yönetebilmek için değişim ile ilgili değişik sınıflamaları görmek gerekir.

Koçel (2007, s. 527), bu değişik sınıflamaları 7 başlık altında ele almıştır.

- Planlı değişim – Plansız değişim
- Makro değişim – Mikro değişim
- Zamana yayılmış değişim – Ani değişim
- Proaktif (öngörücü) – Reaktif (tepkisel) değişim
- Geniş kapsamlı – Dar kapsamlı değişim
- Aktif – Pasif değişim
- İyileştirme şeklinde değişim – Radikal (köklü) değişim

### 1.4.1 Planlı Değişim & Plansız Değişim

Değişim hangi düzeyde olursa olsun planlı veya plansız olmak üzere iki yönde gelişir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 207). Değişimin planlı ve plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Eğer böyleyse değişim planlı bir değişimdir. Yönetim literatüründe değişim denildiğinde çoğu kez bir planlı değişim anlaşılmaktadır. Plansız değişim ise, değişimin amacının yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği; organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder (Koçel, 2007, s. 527). Olumsuz sonuçlar yaratma olasılığı fazladır (Sağlam, 1979, s. 62). Değişim yönünde başlatılan her yeni girişim, kendi başına bırakıldığında çoğu zaman kendi olumsuzlaşmasını doğurur ve bu da bir çıkmazı beraberinde getirir (Çobanoğlu, 2008, s.117).

Değişmenin kendiliğinden veya planlı olması önem taşımaktadır. Kendiliğinden değişme uzun bir zaman dilimini gerekli kılabileceği gibi, değişmenin yönünün mutlaka olumlu olması da beklenmemelidir. Planlı değişimde ise, değişmenin planlanması aşamasında, değişme için öngörülen süre ve hedef belirlenebilir. Belki de daha önemlisi, değişmenin yönü, kapsamı, hızı ve boyutları, sınırlı da olsa istenen biçimde şekillendirilebilir (Peker, 1995, s. 4).

### 1.4.2 Makro Değişim & Mikro Değişim

Makro ve Mikro değişim faaliyeti; organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Örgüt geliştirme olarak bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder. Mikro değişim ise organizasyon içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder. Örneğin üretimde iş akışında yeniden düzenleme bir mikro değişimdir (Koçel, 2007, s. 527).

### **1.4.3 Zamana Yayılmış Değişim & Ani Değişim**

Bazı işletmelerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılır ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılır. Buna karşılık bazen de ani değişimin önlenmesi öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır. Her iki yaklaşımın da yarar ve sakıncaları vardır (Koçel, 2007, s. 527).

### **1.4.4 Proaktif & Reaktif Değişim**

Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani bir anlamda karşılaşılan koşullara tepki göstermektedir (Koçel, 2007, s. 527-528).

### **1.4.5 Geniş Kapsamlı & Dar Kapsamlı Değişim**

Makro ve Mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Organizasyonlarda değiştirilmek istenen hususların sayısı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı veya dar kapsamlı bir değişimin söz konusu olmasıdır (Koçel, 2007, s. 528).

### **1.4.6 Aktif & Pasif Değişim**

Pasif değişim, organizasyonun, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim, organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Teknolojide meydana gelen değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir işletme pasif değişim içerisindedir buna karşılık yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmaya çalışan



bir işletme hem kendisini değiştirmiş olur hem de ilgili endüstri dalını değiştirir ki bu bir aktif değişimdir (Koçel, 2007, s. 528).

### 1.4.7 İyileştirme Şeklinde Değişim & Radikal Değişim

Değişim olayı her seferinde küçük bir ilerleme, iyileştirme sağlayacak tarzda, adım adım fakat sürekli bir şekilde bu değişikliklerin yapılması veya mevcut durumu tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişikliklerin yapılması şeklinde ele alınabilir. Birinci yaklaşım kaizen olarak bilinen değişim yaklaşımını, ikinci süreç geliştirme olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade eder (Koçel, 2007, s. 528).

## 1.5 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

Değişim yönetimi reaktiftir ve değişim sürecinde hızlı ve çevik olmayı gerektirir (Lick, 2006, p. 89). Çünkü örgüt çevresinde oluşacak herhangi bir değişiklik, örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle örgütsel değişimin konusu, çevre koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, yürütülmesi ve uyumla ilgilidir (Peker, 1995, s. 24).

Peker (1995, s. 203), değişim yönetiminde kullanılacak olan değişim stratejilerini, “tepe yöneticisi-işbirliği” ve “kökten-adım adım” ölçütleri olarak matris tablo yardımıyla şöyle ifade etmektedir.

Tablo 1: Değişim Stratejileri (Peker, 1995, s. 203).

Değişim Stratejileri	Tepeden	İşbirliği
Kökten	I	III
Adım Adım	II	IV

Tablo 1’den de anlaşılacağı gibi, bu değişkenlerin kesim noktalarındaki her dikkörtgen, değişimde bir müdahale stratejisi olarak nitelendirilebilir.

- I. Dikdörtgen, Tepeden ve kökten verilen değişme kararlarını belirtmektedir. Bu stratejide katılım söz konusu değildir. Klasik yönetim yaklaşımının bir özelliği olup, alt kademeye yalnızca uymak kaldığından, güdülemenin yeterli ve değişmenin amacına ulaşma olma olasılığı çok düşüktür.
- II. Tepeden verilen değişme kararlarının yine astlar tarafından “adım adım” uygulanmasını işaret etmektedir. I. Stratejideki sakıncalarının bunun için de geçerli olduğu söylenebilir.
- III. Kökten iyileştirme ve yenileştirmenin yöneten, yönetilenler ve uzmanlar (dıştan-içe) ile işbirliği yapılması stratejisidir. Bu yöntemin işbirliği, iyileştirme ve yenileştirmenin uygulama şansını artıracığı beklenebilir. Bu yaklaşımda duraklamalarla yapılan bu strateji gibi görünmektedir.
- IV. Bir önceki stratejinin bir anlamda devrim niteliği benzeri olup, değişimin adım adım (evrim) yapılmasını öngörmektedir. Katılımın, güvenin, işgörenlerin düşünme, yaratma ve sorun çözme yeterliklerinin bulunduğu ve bu yeterliliklerinin eğitimle geliştirilebileceği varsayılmaktadır.

Kuruluş içinde hareket her zaman yaşayan organizmaya cerrahi müdahale gibidir. Yani insanlar alışkanlıklarını, bunları yapma usullerini, birbirleriyle ilişkilerini, amaçlarını ya da aletlerini değiştirmelidir. Bu değişiklik ufak bile olsa her zaman biraz şok tehlikesi vardır. Sağlıklı bir organizma bu şoka hastalıklı bir organizmadan daha kolay dayanır, gerçekten de, bir kurumun yapısı yönünden sağlıklı değişimi kolayca ve tepkisiz kabullenme yeteneği yöntemidir (Drucker, 1995, s. 386).

## 1.6 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Örgütlerdeki değişim sağlama çabalarını veya değişim yöntemlerini geleneksel ve planlı değişim olmak üzere iki bölümde toplamak mümkündür (Çelebioğlu, 1990, s. 105).

### 1.6.1 Geleneksel Değişim Yöntemi

Bilimin gücünü ön düzeyde tutan bu değişim yöntemi genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir (Dalay ve ark, 2002, s. 110).

Geleneksel yaklaşımda örgütsel değişim, örgütün bir veya birkaç boyutunun geliştirilmesiyle ilgilendir. Çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir süreç olarak ele alınmaz. Bilimsel çalışmalara dayalı ilkelerin uygulanmasını sağlamak, yönetim kadrolarını etkin danışma kadroları ile desteklemek ve danışmanlık politikasına yer vermek gibi amaçlara yöneliktir. Daha çok uzun vadeli değişim konusunda etkilidir ve genellikle kurumsal olarak vardır. Bu nedenle, çevre koşullarındaki değişikliklere uyum sağlamada pek çok güçlüklerin çıkması olasıdır (Dinçer, 1994, s. 9).

Örgütlerde her zaman var olan bu değişimi sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim yöntemleri çerçevesinde yürütülmüştür. Fakat davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü, örgütler için değişim konusunu geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp planlı örgütsel değişim çerçevesinde ele alınmasını sağlamıştır (Özkan, 2004).

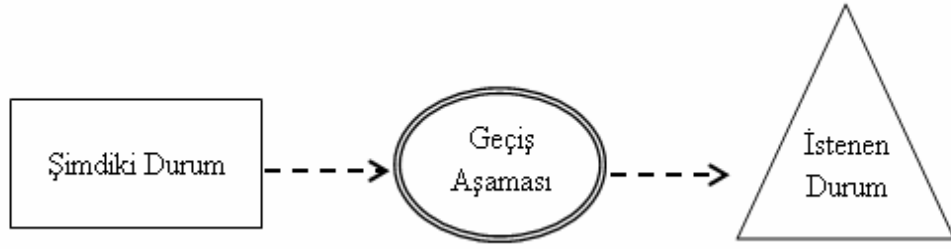
## 1.6.2 Planlı Değişim Yöntemi

Planlı değişim; günümüz örgütlerinde geçmiş dönemlere kıyasla daha fazla karşılaşılan değişim türüdür. Etkinlik ve verimlilik artırma, toplumsal yapıda daha geniş bir alanda kabul edilmek, gelecek ile ilgili öngörülerin gereklerini yerine getirmek arayışı ile bütün örgütün veya onun önemli kısımlarından birinin işlevlerinin değiştirilmesidir. Planlı değişim, geleneksel değişime göre pahalı, daha fazla zaman ve kaynak kullanımını gerektiren bir değişimdir. Başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çok fazla bilgi ve maharet gerektirir (Sucu, 2000, s. 83).

Başka bir ifadeyle, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla birey ve grup davranış ve rollerinde örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamına planlı değişim adı verilir (Eren, 2007, s. 593). Planlı değişim, dış etkiler hesaba katılarak sağlam ve geçerli bilgilerle yeni bir dengeye geçiş niteliği taşır (Dinçer, 1994, s. 10). Planlı değişim, örgütsel yapıyı, iş süreçlerini, inançları ve sosyal ilişkileri bütünleştirerek etkinliğin artırılmasına yardımcı olur (Chenhall and Euske, 2007, p. 609).

Planlı değişim örgütsel performansı arttırmak için değişimin oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgilidir. Değişim sürecinde modası geçmiş uygulamaların kaldırılması ile değişime katkı sağlama temelinde etkin bir rol oynar (Chenhall and Euske, 2007, p. 603).

Planlı değişim genellikle değişime direnmeyi azaltıcı faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca, planlı değişim yönteminin tam olarak etkin olabilmesi için değişim zamanının iyi belirlenmesi, çalışanlarla değişim konusunda iyi iletişimin kurulması, değişime karşı direnişi azaltıcı yolların belirlenmesi ve değişimin maliyetinin hesaplanması gerekmektedir. Buradan da görüleceği gibi planlı değişim, örgütlerin çevreyi ve kendi yapısını gözlemleyerek ve gerekli adımları atarak bilinçli bir şekilde değişmelerini ifade etmektedir (Özkan, 2004).



Şekil 2: Değişim Süreci (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s. 196).

Örgütsel değişim sürecinde örgütün amaç ve stratejileri, görev, yapı teknoloji, kültür ve insan gibi çok önemli alanlarına müdahale edilmesi ve değişimin bu alanlara etki etmesi çoğu zaman kaçınılmaz olur. Değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime hazırlamak bu süreçte önem kazanmaktadır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s. 196). Planlı örgütsel değişim, rekabet stratejisinin formüle edilmesi ve bu stratejinin gün gün uygulamalı davranışa geçirilmesi için güçlü bir araç olabilir (Ersoy, 1993, s. 41).

### 1.6.2.1 Değişimin Süresi

Örgütlerin stratejik süreci ve yapısal tasarım seçimi, büyüklüğü, sahipliği, felsefesi ve belli ideallere bağlılığı, teknolojiye ulaşabilirliği, yakalayabileceği fırsatlar, karşılaşılabilecekleri tehditler, güçlü yönleri ve tanımlanan zayıflıkları gibi değişik faktörler tarafından etkilenir (Benligiray, 2001, s. 57). Bu süreçte değişim gerekliliği açıktır ancak mesele değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 207).

Ülgen (1997, s. 181-182), değişimin zamana bağlı olarak, birdenbire ve çok kısa süreli, kısa süreli ve uzun süreli olmak üzere üç şekilde gerçekleştirileceğini belirtmekte ve bunları şöyle açıklamaktadır;

- 1) **Birdenbire ve çok kısa süreli değişim:** Çok kısa sürede, köklü değişikliklerin yapılması anlamını yüklenen bir değişim türüdür. Özellikle üst düzey yönetimde değişiklik olduğu zamanlarda; yönetimin kendini kabul

ettirmesi, örgütte belirlenen eksikliklerin bir an önce giderilmesi ve sonuçların kısa sürede elde edilmesi amaçlandığından böyle bir değişime gidilir. Değişimin örgüt dışından, uzman bir kişiye veya gruba yaptırılması ve bu grubun sonuçları kısa sürede görmek istemesi böyle bir değişimi gerektirebilir. İşletmenin kan kaybettiği ve yaşamının tehlikeye düştüğü durumlarda, yararlı olabilecek olan bu değişim türü, normal dönemlerde bulunan işletmelere uygulandığında örgüt içi ilişkileri ve uyumu bozabilir. Çalışanların moralini olumsuz etkileyerek, nitelikli personelin işten ayrılmasına yol açabilir.

- 2) **Kısa süreli uygulama:** Örgütsel değişimin altı aydan üç yıla kadar yayıldığı, değişim gereklerinin ilgililere açıklandığı ve üzerinde tartışıldığı, gerekli düzeltme ve düzenlemeler ile uygulandığı değişim türüdür.
- 3) **Uzun süreli değişim:** Örgütsel değişimin üç yıldan daha fazla bir zamana yayılması durumunu tanımlamaktadır. İşletmenin gelişme ve büyüme seyri ile ilgili olarak belirlenen ana değişim planlarına bağlı olarak, sürecin çeşitli evrelerinde kullanılan, sürekli izlenen, uygulanan ve denetlenen değişim türüdür.

Değişiklik yapmak kaos veya belirsizlik yaratmak değildir. İyi bir lider yapacağı değişiklikleri planlı yapar ve stratejik değişimleri gerçekleştirmek için uzun dönemli planlara dayanır. Böylece arzu edilen, sürekli ve düzenli sonuçlar elde edilebilir (Eren, 1997, s. 395).

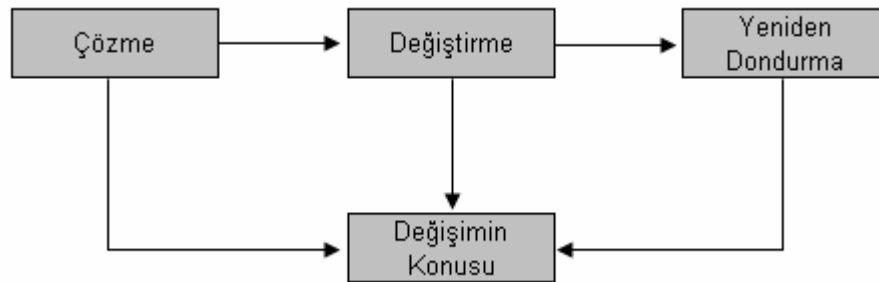
### 1.6.2.2 Değişim Süreci

Örgütlerin içsel ve dışsal zorlamalar altında olmaları, örgütleri değişime, yani sürekli iyileşmeye ve yenileşmeye yöneltmektedir. Bu nedenle, “örgütlerin değişimi yaşamın ayrılmaz bir unsurudur ve bugünkü büyük ve karmaşık örgütlerin özünü oluşturur, bu değişim planlanabilir, yöneltilebilir, denetlenebilir fakat durdurulamaz”

görüşü, örgütsel değişimin örgütlerin kaçınamayacakları bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır (Peker, 1995, s. 5).

Bir durumdan başka bir duruma geçiş olarak değişim bir süreçtir ve bu sürecin yönetilmesi gerekir. Bu süreçte değişim gereksiniminin ortaya çıkması, bunun tanımlanması, değişimin yönü ve biçiminin planlanması, işgören desteğinin sağlanması, değişimin uygulanması ve yeni olanın yerleştirilmesi yer alır. Bu sürecin her aşamasının planlanması ve planın uygulanması değişim yönetimi becerilerini gerekli kılar (Çınar, 2005, s. 86).

Örgütlerin değişme sürecini inceleyenlerden ilki Kurt Lewin'dir. Lewin örgütsel değişimi üç aşamada açıklar. Bunlar çözülme, değişme ve yeniden dondurmadır (Özkara, 1999, s. 20).



Şekil 3: Planlı Değişim Süreci (Koçel,2007, s. 531).

#### 1.6.2.2.1 Çözme

Başarılı bir değişim mevcut statükoyu çözmeyi ve yeni bir duruma dönüştürmeyi gerektirir. Lewin, çözme döneminde değişime zorlayan içsel ve dışsal güçlerin etkisiyle mevcut durumdan bir hoşnutsuzluk olacağını ve denge halinde olan yapı ya da süreçlerin değişimin etkisine girerek denge durumundan uzaklaşacağını ileri sürer. Bu dengesizlik içinde değişime zorlayan güçlerin yanında aynı ölçüde mevcut durumun değişmesinden rahatsızlık duyan ve kayıpların olacağından endişe duyan güçler etkileşirler. Denge durumundan çıkmanın 3 yolu vardır. İlki, değişime yönlendiren güçler artırılabilir. İkincisi, direnen güçler azaltılabilir. Üçüncüsü, bu iki

yolu birleştiren bir yaklaşımdır. Çözülme bir kez başarılıldığında, değişim uygulanabilir (Özkara, 1999, s. 21).

Başka bir deyişle, çözdürmenin esası, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmesini içerir. Çözme değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda ilgilileri inandırmak, değişim zorunluluğuna ikna etmek, en azından değişim halinde ulaşılabilecek sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermek anlamındadır (Koçel, 2007, s. 531).

Bu aşama sistemin iyi analiz edilmesi, işgörenlerin beklentilerinin iyi tespit edilmesi, muhtemel tepki ve dirençlerin ortaya çıkarılması gereken bir aşamadır. İçinde bulunan durumdan başka bir duruma geçiş için, yeni durum hakkında bilgilerin toplanması, yeni bilgiler, yeni tutumlar ve yeni alışkanlıklardan haberdar olunması gerekir. Bu aşamada, değiştirilmek istenen durum hakkında işgörenlerin bilgilendirilmeleri, ikna edilmeleri oldukça önemlidir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s. 197).

#### **1.6.2.2.2 Değişirme**

Değişirme istenmeyen ya da sorun yaratan durumun yerine yenisinin konulmasıdır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da işgören davranışları değiştirmenin konusu olabilir. Değişirme denildiğinde arzulanan duruma ulaşmak için bilgiyi kullanma süreçleri anlaşılmalıdır (Özkara, 1999, s. 21). Değişim hazırlanırken değişimin amacı belirlenmelidir. Amaç, çok basit bile olsa yazılı olarak belirlenmelidir. Değişim amacının belirlenmesinden sonra örgütte bu amaçla ilgili olan kişilerin kimler olacağı ve değişimi kimlerin başlatacağı belirlenmelidir. Grupta itibarı en yüksek kişi en etkin değişim aracıdır. Değişim planının hazırlanmasında son olarak değişim için ön görülen süre, başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 213-214).



### 1.6.2.2.3 Yeniden Dondurma

Değişimde son aşama, yeni durumun dondurulması, sürekli duruma getirilmesidir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 214). Bu aşama değişim sonucunda gerçekleştirilen yeni durumun devamlılığını sağlamak ve bu değişimi sürekli kılmak için yeniden dondurma yani kalıcı hale getirme çalışmalarını içermektedir. Örgüt bu aşamada gerçekleştirdiği değişimi özümseme çabası içindedir. Değişim sonucunda oluşan yeni yapının ve durumun gerektirdiği stratejiler, politikalar, kurallar ve yöntemlerin işgörenler tarafından benimseyebilmeleri için yeni eğitim ve destekleme çalışmaları gerekli olur. Amaç, artık örgütün tüm prosedür ve yöntemlerinin yeni duruma göre uygulanmasını sağlamaktır (Saylı ve Tüfekçi, 2008, s. 197-198).

Başka bir ifade ile yeniden dondurma, örgütün yeni durumuna göre bir denge oluşturmayı kapsar. Denge oluşturma; değişen yapı, süreç, teknoloji, kültürel değerler ya da davranışların pekiştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Değişim sırasında birçok uyumsuzluklar ve sorunlar yaşanabilir. Uyumsuzluklar ortadan kaldırıldığında ve yeni durum tümüyle benimsendiğinde yeni bir statüko ortaya çıkmış olacaktır (Özkara, 1999, s. 22-23).

Yani başka bir deyişle organizasyonun tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak, işlemeye başlayacaktır. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda organizasyonun temel konusu haline gelecektir. Modelin şematik görünüşü Şekil 3'de ki gibidir (Koçel, 2007, s. 531).

## 1.7 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TEKNİKLERİ

Çevresel değişimler karşısından kendini sürekli geliştiren ve değişime uyum sağlayan örgütler yeni ekonomik düzen içerisinde daha kolay rekabet edebilmektedirler. Süreçlerini yenilemeyen örgütler ise yok olma durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Yalçın ve ark, 2009, s. 56). Bu bağlamda değişimle ilgilenen örgütler için en zor problemlerden biridir. Günümüzün hızla değişen

çevresel faktörler karşısında değişime hızlı ve verimli bir şekilde adapte olabilme çabası örgütler için önemli bir sorundur (Lorenzi and Riley, 2003, p.197).

Örgütsel değişimin uygulanması yönünde çeşitli teknikler mevcuttur.

### 1.7.1 Örgüt Geliştirme

Örgütsel değişim kapasitesinin geliştirilmesine örgütsel gelişim ile başlanmalıdır (Oxtoby et al., 2002, p. 318).

Geleceğin dünyası kuşkusuz bilgi aktarımı ve yönetimine dayalı, teknolojik gelişime bağlı olarak farklılaşan çevresel koşullar ve yenilenen sistemlere uygun mal ve hizmetleri evrensel ölçekte pazarlayan, verimlilik düzeyi yüksek örgütlerin varlığını gerekli kılmaktadır. İşte bu zorunluluk örgüt yönetimlerinin stratejik düşüncelerini, yaratıcı olmalarını ve yenilikçi eylemlerin uygulanmasına olanak tanıyan iş ortamlarının geliştirilmesine neden olmaktadır (Yahyagil, 2001, s. 8).

Örgüt geliştirme (1) örgütsel yapı, süreçler, stratejiler, insanlar ve kültür arasında uyum sağlama, (2) sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler geliştirme, (3) örgütün kendini sürekli yenileme yeterliliğini geliştirmeye yardım eden veri toplama, teşhis, eylem planlama, uygulama ve değerlendirme sürecidir” (Özkara, 1999, s. 148).

Örgüt geliştirme çabasının amacı, beşeri kaynakların düşünce ve davranışlarını kendi çalışma örgütüne yeniden yöneltmek, onların iş yapabilme, iş yaptırabilme, anlama ve kavramları kullanabilme yeteneğini geliştirme ve örgütsel kaynakların azami ölçüde kullanılmasını sağlama ve dolayısıyla hem etkinliği hem de verimliliği artırarak örgütü daha başarılı hale getirmektir (Sucu, 2000, s. 129).

### 1.7.2 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, hataları tespit ederek düzeltme felsefesi yerine hataların oluşmasına izin vermeyen, bütün işgörenlerin konu ile ilgili eğitiminin kalite geliştirme çabalarına katkılarının gerekli olduğu, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına önem veren bir organizasyonun bütün fonksiyonlarının etkinliğini ve gelişmesini teşvik eden bir yönetim biçimidir (Kozak ve Güçlü, 2003).

Toplam Kalite Yönetimi, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde, bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde, uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir (İlğan ve ark, 2008, s. 73).

### 1.7.3 Değişim Mühendisliği

Örgütsel eylemleri etkileyen, sosyal ve politik güçler, dış çevre, özellikle inançlar ve değerler örgütün yeniden yapılanmasını etkiler (Chenhall and Euske, 2007, p. 604). Bu bağlamda değişen ve gelişen çevre koşulları, yeni üretim ve hizmet teknolojilerinin gerekleri, iş dünyasındaki rekabet anlayışı artık durgun örgütlere günümüzde yaşama şansı tanımamakta, örgütler kendilerini sürekli bir yeniden yapılanma süreci içinde bulmaktadırlar (Çetin ve Kurnaz, 2004, s. 50). Bu süreç kapsamında örgütler, performanslarını maksimize etmek için stratejilerini ve dış çevresel rekabet ortamındaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için örgütsel yönetim sistemlerini yapılandırmaları gerekir (Johnson and Leenders, 2006, p. 333).

Örgütteki iş süreçlerinin, yapı, sistem ve politikaların yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilen değişim mühendisliği, maliyet, hız, kalite ve hizmet gibi performans göstergelerinin verimliliğini artırarak örgütteki performans düzeyini yükseltmeyi hedefler (Pira ve Kocabaş, 2003, s.89). Örgüt içi ve örgüt dışı faktörler karşısında yetersiz kalan organizasyon yapısının yeniden düzenlenerek en etkili hale getirilmesi yönünde işletme amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmalar

bütünüdür (Özalp ve ark, 1992, s. 132). Bir diğer tanıma göre ise; bir örgütün yapısında köklü değişiklikler yapılarak, örgütsel amaçlarına erişebilmesi için daha yüksek bir performansa ulaşması ve bu yönde hedeflendiği atılımları gerçekleştirebilmesidir (Aydıntan, 2005, s. 75).

#### **1.7.4 Kıyaslama**

Değişimi sağlamak için öncelikle kurumu değişimin gerekliliğine inandırmak gereklidir. Bunu sağlamanın en etkili yollarından birisi de performansın kurum içindeki birimler arasında değil, kurum dışı en iyi örneklerle karşılaştırılmasını sağlamaktır. Bir başka deyişle kıyaslama çalışmalarını kurum kültürü haline getirmektir (Argüden, 2004, s. 9).

Kıyaslama, küreselleşen dünyada artan rekabete paralel olarak, örgütlerin, yenilik ve gelişmeleri sürekli takip etmelerinin gerekli olduğu bilincine varıp, iyileştirilmesi gereken uygulamalarını, diğer örgütlerle ya da örgüt içindeki en iyi uygulamalara sahip bölümlerle sektör ve birim farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, en iyi uygulamaları örgüt yapısına uyarlamayı, böylece alanında lider konuma ulaşmayı öngören ve bu döngüyü sürekli hale getirmeyi amaçlayan yönetsel bir araçtır (Erdem, 2006, s.69).

Kıyaslama belirli aşamaları içermektedir. Öncelikle kıyaslama konularının belirlenmesi, ardından kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi ve belirlenen işletmelerden gerekli verilerin ve bilgilerin alınması, daha sonra kıyaslamaların yapılması ve farklılıkların saptanması ve nihayet tüm bu çalışmaların ışığında değişim hedeflerinin ve uygulama planlarının oluşturularak uygulanmaya aktarılması, sonuçların alınması ve yeniden kıyaslama aşamasına dönülmesi söz konusudur (Sucu, 2000, s. 134).

### 1.7.5 Personelin Güçlendirilmesi

Rekabetin çok yoğun olarak hissedildiği günümüzün global dünyasında işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için, kaliteli ve hızlı bir şekilde hizmet vermeleri gerekmektedir. Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecinde sürekli başarıyı yakalayabilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanlarının işletmeye bağlılıklarının sağlanabilmesi, yönetim tekniklerinin başarıyla uygulanabilmesine bağlıdır. Örgütlerde güçlendirme yaklaşımı da, yeni yönetim tekniklerinden biri olarak ortaya çıkmıştır (Gümüştekin ve Emet, 2007, s. 111).

Güçlendirme, çalışanlara istenilen sonuca ulaşma ve karar alma becerilerini geliştirebilmeleri için bilgi, imkân, bağımsızlığın verilmesi ile yaratıcılık ve yetkilerinin çözülmesidir. Güçlendirmede çalışanın davranışları gelişirken, geleneksel yönetimde çalışanların sınırlandırılmasına sadık kalınmaktadır. Güçlendirme iş gruplarına katılım, iş zenginleştirme, kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten çalışma takımlarında karar alma yetkisi, eğitim ve bilginin kullanımını ifade etmektedir (Tuna ve Çakırer, 2008, s. 264).

Güçlendirmenin uygulanmasında, örgüt kültürü etkilenmekte ve sonuçta oluşan birey ile örgüt etkileşimi yeni bir yapının oluşmasına neden olmaktadır. Güçlendirmede takım çalışması esas olduğundan, örgüt içinde bilgi paylaşımı, iletişim, sorumluluk, karar verme ve katılım açısından oluşturulan güçlendirilmiş örgütsel yapı, örgüt kültüründe de değişiklikler oluşturacaktır (Gümüştekin ve Emet, 2007, s. 101).

### 1.7.6 Öğrenen Örgütler

Öğrenme; birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerde yapılan analizlerin birleştirilip bütünleştirilebildiği özel ve dinamik bir kavram olup örgütlerin değişen yapısına vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda örgütsel değişim ve dönüşümlerin de başlangıcıdır (Erdoğan ve Doğan, 2003). Değişen ve gelişen bir dünyada sürekli

başarı, sadece çevresinde meydana gelen değişiklikleri kabul edip, uygulamakla değil; yeni imkânlar yaratarak, geçmiş başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek öğrenme yeteneğini geliştirmekle mümkündür (Öneren, 2008, s. 164). Çünkü öğrenme ihtiyacı, örgütlerin yaşam döngüsünün ilk safhasında kurumsallaşmak için önemlidir (Oxtoby et al., 2002, p. 317).

Öğrenen örgütler, bireylerin gerçekten arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilecek şekilde kapasitelerini arttırdıkları, yeni yaklaşım ve düşüncelerin beslendiği, kolektif arzunun arttırıldığı, insanların sürekli olarak, birlikte nasıl öğrendiğini gösteren (Kıngır ve Mesci, 2007, s.76), daha büyük bir amaca hizmet etmeye çalışan, örgüt içi ve dışında yenilikçi ortamda yeni bilgi, ürün ve hizmet üretebilen güçlü çalışanların var olduğu bir yapıya sahiptir (Huysman, 2000, p. 87). Öğrenen örgütlerin en önemli özelliği ise değişime cevap verecek duyarlılıkta olmalarıdır (Töremen, 2002, 197).

Başka bir ifadeyle davranışları değiştirecek kadar derinlemesine değişim öğrenmektir. Dolayısıyla, örgütsel değişimi sağlamak için örgütte her seviyede örnek olabilecek kişilerin değişim hedefi etrafında birleşmesi sağlanmalıdır (Argüden, 2004, s. 10). Böylelikle öğrenme sadece bireylere yarar sağlamaz, aynı anda örgütlerde öğrenmeden yararlanır. Bireysel yetenekler geliştirildiğinde örgütlerde sonuçtan etkilenecektir. Öğrenme neticesinde bireyin gelişmesi ve performansını arttırması bireyin işine yansıtacağından örgütlerin gelişmesi mümkün olabilecektir (Dikmen, 1999, s.57).

### **1.7.7 Yalın Organizasyon**

Yalın organizasyon, tüketicilerin istemlerini daha etkin karşılayabilmek amacıyla, örgütsel yapıdaki gereksiz unsurların ve işlevlerin ortadan kaldırılması gerekliliğini vurgulayan, kalanların süreklilik sağlayan bir akış düzenine konması ve iş gücünün çok amaçlı çapraz işlevli takımlar biçiminde, basit-sade bir yapılanışla yeniden örgütlenmesi ile sürekli gelişmenin sağlanabileceğini savunan bir düşünce biçimidir. Bu düşünce biçimi, örgütlerde, gereksinim duyulmayan kaynaklar, süreçler ve ilişkiler bulunduğunu, bunun maliyeti ve çabuk karşılık vermeyi olumsuz

yönde etkilediğini, dolayısıyla, gereksinim duyulmayan kaynakların elde bulundurulmaması, kaynakların ve süreçlerin etkili biçimde kullanılmasının sağlanması gereği üzerinde odaklaşmaktadır (Sucu, 2000, s. 138).

Örgütlerde yalınlaşma üç bakış açısı ya da aşamadan oluşur: Geçiş aşaması, yalınlık durumu ve yalın örgütü yönetmek. Örgütlerin basıklaşması, yöneticilerin kontrol alanının genişletmektedir. Bu yüzden yeni örgüt yapılarında hat yöneticileri kendilerini şu konularda yetiştirmelidir; “i) Kendi elemanlarını yönetme, ii) Seçme ve geliştirme, iii) Takım kurma ve önderlik etme, iv) Anlaşmazlığın olduğu durumlarda liderlik sağlama, v) Yüksek düzeyde akıl yürütme ve düşük düzeyde otorite ile yönetme” (Erdoğan, 1999).

### 1.7.8 Örgütsel Küçülme

Örgütler; ekonomik belirsizlikler, artan rekabet ortamı ve değişen teknolojik koşullar içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır. Bu stratejilerden birisi de örgütsel küçülmedir (Öztürk ve Tengilioğlu, 2006, s. 35). Örgütlerin temel büyüme şekillerinden olan satın alma ve birleşme işlemlerinin karşıt tarafını, örgütlerin küçülmesi oluşturmaktadır. Bir örgütün, kendisine bağlı bir iştirakini veya bir bölümünü, bir üretim hattını ya da bir faaliyet birimini başka bir örgüte satması ve böylece söz konusu faaliyetten vazgeçmesi örgütlerin küçülmesi anlamını taşımaktadır (Akkum, 2000, s. 52).

Örgütsel küçülme, maliyetleri düşürmek, rakipler karşısında konumunu ve pazar payını koruyabilmek ve daha fazla üretken olmak için örgüt yöneticileri tarafından tercih edilmekte ve örgütler için olağan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Örgütler küçülerek, hedeflerine daha az maliyetle ulaşabilmekte daha hızlı karar verebilmektedir (Öztürk ve Tengilioğlu, 2006, s. 35). Örgütlerin küçülmelerindeki temel amaç ise örgüt değerini maksimize etmektir. Küçülme, örgütün söz konusu faaliyetine son verme ve bu faaliyeti ile ilgili sabit varlıklara yaptığı yatırımlarını azaltma kararının bir sonucudur (Akkum, 2000, s. 52).

### 1.7.9 Dış Kaynaklardan Yararlanma

Örgütlerin, rekabet, hız, kalite ve maliyet gibi zorlayıcı unsurlar karşısında, özellikle uzman olmadıkları alanlarda, temel faaliyetleri dışında kalan işlerde dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçtikleri görülmektedir (Erdoğan ve Doğan, 2003).

Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyonun daha önceden kendi bünyesinde yapmış olduğu öz yetenekleri ile ilgili olmayan faaliyetleri organizasyon dışında yaptırması olarak ifade edilen bir anlayıştır. Son yıllarda birçok endüstri tarafından çeşitli faaliyetler aktif bir biçimde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Özellikle örgütsel küçülme ve yalın organizasyon yönetimi sırasında bazı iş süreçlerinin yürütülmesinde dış kaynaklardan yararlanma tekniği kullanılabilir. Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere olumlu katkıları bulunmaktadır. Örgütün yapması gereken işlerde azalma, bu işlere ilişkin işgören maliyetlerinin azalması ve örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğinin gelişmesi bu olumlu etkilerden bazılarıdır (Kozak ve Güçlü, 2003).

### 1.7.10 Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren, 2007, s. 463).

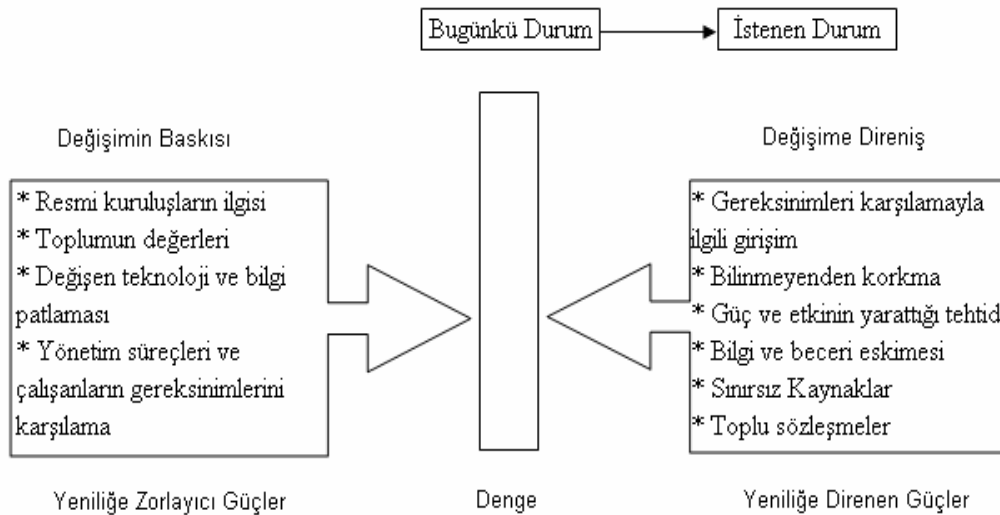
Örgütsel değişim kararı alan bir işletmede birlikte düşünebilen, kararlarını birlikte alabilen ve sonuçta sorunlarına birlikte çözüm yolları bulabilen bir ekibin varlığına bir takım çalışmasına ihtiyaç vardır (Kozak ve Güçlü, 2003). Çünkü günümüze has özellikler, bilgi patlaması ve farklı bilgi alanlarının bir işin başarılmasında gerekli olması, bireylerin tek başlarına bir şeyleri başarmasını güçleştirmektedir. Bireylerin tek başlarına gerçekleştirdikleri işler, aralarındaki etkileşim ve ilişkiler nedeniyle daha az sayıdan oluşan takımlar aracılığıyla daha



etkin bir biçimde yerine getirilebilmektedir. Bu ise, verimliliği önemli ölçüde artırmakta ve maliyeti büyük ölçüde düşürmektedir (Sucu, 2000, s. 140).

## 1.8 DEĞİŞİME DİRENÇ

Örgütler çevresel taleplere uyabilmek ve rekabet edebilmek için değişmek zorundadır. Ancak örgütler ve tipik olarak seçilmiş olan çalışanları bilinçli ya da bilinçsiz olarak değişimin etkisine karşı bir tavır sergileyebilmektedirler (Lick, 2006, p. 89). Hatta örgütler değişim isteğine rağmen birçok şekilde direnç ile karşılaşabilmektedirler (Liu and Perrewé, 2005, p. 264). Bu direnç faktörlerinin bazıları, ekonomik zorluklar, zaman sınırlaması, diğer iş öncelikleri, teknik sorunlar, güvensizlik ve değerli bir şey kaybetme korkusu, beceri ve kaynak eksikliği, önceki tatsız deneyimler, güçlü örgüt kültürü, iç siyaset, güçlü sendikalar ve hükümet yönetmelikleridir. Ekonomik zorluklar, değişim maliyeti ve kaynakların eksikliği ise değişim önündeki en önemli kısıtlayıcı faktörlerdir. Örgütsel değişime karşı direnç ve engelleri ortadan kaldırmak ise örgütler için hayati derecede önemlidir (Chiang, 2010, p. 158).



Şekil 4: Değişim Baskısı ve Direnen Güçler (Çınar, 2005, s. 86).

Şekil 4'te değişim zorunluluğunun hangi nedenlerden kaynaklandığı ve buna karşı ortaya çıkan direniş nedenleri anlatılmaktadır. Burada belirleyici olan zorlayıcı

güçler ile direnen güçler arasında hangisinin gerçekten güçlü olduğudur. Değişim bir gereksinim ya da zorunluluktan doğmuş ise örgüt yönetiminin yapması gereken, yenilikçi güçlerin yanında yer almak, hatta diğer çalışanları yenilikçi tutum ve davranışlarla donatmak, onları değişime açmak, ikna etmek, gerekirse zorlamaktır (Çınar, 2005, s. 87).

Çalışanların değişime karşı direnç gösterme şekillerini tam olarak gösterebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışlar içermektedir. Bu ölçeği aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Koçel, 2007, s. 536).



Şekil 5: Değişime Direnç Ölçeği (Koçel, 2007, s. 537).

Değişime karşı direniş her zaman olumsuz olarak nitelendirilmemelidir, farklı bir deyişle değişime karşı direniş tamamıyla olumsuz değildir ve bazı yararları bulunmaktadır. Öncelikle, yönetimi, değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltir ve uygunluğundan emin olmalarını sağlar. Değişime direnme belirli nedenlere dayanıyorsa, yönetim değişim önerilerini dikkatli bir şekilde gözden geçirebilir, bu da yönetimi kararları daha özenli ve dikkatli almaya yöneltir. Değişime karşı direniş, aynı zamanda, zorluklara neden olabilecek sorunlu alanların belirlenmesine yardımcı olur ve yönetimin ciddi sorunlar gelişmeden önce düzeltici eylemlerde bulunmasını sağlar. Yönetimi, daha etkin bir iletişim sistemi geliştirmeye zorlar, bu uzun dönemde değişimin daha fazla benimsenmesine yol açabilir.

Değişime karşı direniş, tarafların belirli konulara hangi ölçüde duyarlı oldukları ve duyarlılıklarının yoğunlukları hakkında bilgi verir. Bu verilerden-bilgilerden hareketle, yöneticilerin taraflara nasıl yaklaşabilecekleri konusunda hazırlıklı olmaları; uygulayacakları yöntemleri saptamaları ve uygulamaları sürecinde işbirliği ve destek elde etmeleri beklenir. Değişime direnenler sınıflandırılabilir ve olası davranış biçimleri saptanacak olursa, değişime karşı direnişin üstesinden gelmek daha kolay olacaktır (Sucu, 2000, s. 116).

### **1.8.1 Değişime Direnç Nedenleri**

Örgütsel değişim sürecindeki direnç faktörleri, değişime yönelik örgüt içi engellerden oluşmaktadır. Özellikle bürokratik yapı ve kalıplaşmış davranış biçimlerinin oluşturduğu engellerin yanı sıra, değişime korku ile yaklaşmak, değişimi gerçekleştirebilecek liderden yoksun olmak, sorunları zamanında ortaya çıkaramamak, bilgisiz olmak, üst yönetimin bilimsel düşünme alışkanlığının olmaması, örgütsel ve yönetsel uyumsuzluk içinde bulunması, umursamazlık ve öngörülebilirlik yoksunluğu değişimi önemli ölçüde sınırlamaktadır. Örgütsel değişimlerdeki sınırlamalar da, etken değişkenlerde olduğu gibi kendi içinde sınıflara ayrılabilir (Sucu, 2000, s. 70).

#### **1.8.1.1 Rasyonel Nedenleri**

Her şeyden önce değişim, bir belirsizliktir. Mevcut durumdan memnun olanlar için güvensizlik ortamı anlamına gelir. Bireyler organizasyondaki mevcut statülerinin sarsılacağı endişesi taşıyabilir. Değişiklik örgütün biçimsel yapısı üzerinde birtakım yenilikler meydana getirebilir. Bazı bölümler ortadan kalkabilir veya önemlerini kaybedebilirler. Örgütte sıkı ilişkiler yerine, yeni ilişkiler gelir. Statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen kişiler, değişikliklere karşı koyarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 218).

Herhangi bir değişimin direnme ile karşılaşmaması için onun en uygun zamanda ortaya atılması gerekir. Yönetici bu görevi yerine getirirken, değişimin hem işletmenin hem de toplumdaki diğer olaylarla ilişkisini ve zaman planlanmasını dikkate almak zorundadır. Aynı zamanda örgütlerindeki her değişimde çalışanların uyumu için belli bir zamanın verilmesi gerektiğinin de bilinmesi gerekir (Özkan, 2004).

#### **1.8.1.1.1 Örgütlerde Görülen Değişime Direnç**

Örgütlerde bireyler gibi alışkanlıkları ve değerleri değiştirmekte oldukça zorlanan yapılara sahiptirler (İnce, 2005, s. 334). Dolayısıyla örgüt üzerinde hem pratik hem de sembolik etkisi olan bir sistemi değiştirmek güçtür. Bu değişimlere belli ölçüde yönetsel direncin olması kaçınılmazdır (Benligiray, 2001, s. 44). Özellikler örgütlerdeki aşırı merkeziyetçi yapı ve otoriter yönetim biçimi yeni bilginin oluşturulması ve paylaşımını dolayısıyla örgütsel değişimi önemli ölçüde engellemektedir. Esnek bir yapıya ve yatay örgütlenme biçimine sahip olan örgütlerde ise bilginin oluşturulması ve paylaşımı daha kolaydır. Yalın ve esnek yapıllı örgütlerde çalışanların yeni bilgiler kazanmaları ve mevcut bilgilerini diğer bireyler ile paylaşmaları sürekli desteklenmektedir. Bu nedenle örgütlerin yapılarını sürekli gözden geçirerek değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılandırmaları gerekmektedir (Yalçın ve ark, 2009, s. 58).

Örgütlerin farklı kültürel yapılara sahip olmaları, onların kültürel değişim konusunda farklı davranışlar, farklı tepkiler sergilemelerine yol açmaktadır. Bu nedenle, örgütsel değişimin başarısı ve sürekliliğinin sağlanmasında ön koşul olarak kabul edilen mevcut kültürel yapının analizi sürecinin, değişime karşı direnç oluşumuna neden olabilecek faktörlerin belirlenmesini de içermesi gerekmektedir. Alternatif bir kültürel çerçeve oluşturmanın mümkün olup olmadığı, grubu oluşturan üyelerin mevcut kültürel çerçeveye bağlılık düzeyleri ve mevcut kültürel çerçevenin değişkenliğe açık olma düzeyleri, genel olarak örgütlerde değişime karşı direnç oluşumunu etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Gizir, 2008, s. 192).

### 1.8.1.1.2 İşgörenlerin Değişime Direnci

Yeni teknolojik ve örgütsel çevre, mevcut iş süreçlerinin değişimine neden olmaktadır. Teknolojik ve örgütsel değişimler sonucu firmalarda geçerli iş standartlarının yeniden tanımlanması teknolojik beceri gerekliliğini de arttırmaktadır. Bu durum yenilikçi işyeri sistemleri ile standartlarına uyan kalifiyeli çalışanların istihdamına gidilmesine neden olmaktadır (Bauera and Bender, 2004, p. 268). Bu anlamda teknoloji ile yetenek geliştirme arasında pozitif bir ilişki varlığından söz edilebilir. Dolayısıyla teknolojik değişimlerin vasıfsız çalışanlar üzerinde yan etkisi olduğu açıktır (Piva et al., 2005, p. 148). Bu nedenle İşgörenler, değişim uygulamalarının, çalışma alanlarına yeni görevler ve sorumluluklar getireceğinden bu durumun genel bir kayıp olarak mesleki kimliklerine bir tehdit olabileceğini düşünebilmektedirler (Cunha and Orlikowski, 2008, p. 133).

Çoğu kişi açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Bir bakıma insan “alışkanlıklarının kölesidir”. Fakat insan aynı zamanda bir işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Olası tepkiler ve bireyin genel durumu aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 217).

Tablo 2: Değişikliğe Tepki ve Bireyin Tutumu (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 217).

Bireylerin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	- İsteyerek yardımlaşma arzusu - Yardımcı olma - Yönetimin baskısı altında yardımlaşma - Pasif kalma
Kayıtsız Kalma	- Kayıtsız kalma - Hiç ilgilenmeme - Yalnızca söyleneni yapma - Öğrenmeme
Pasif Direnç	- Mümkün olduğu kadar yapmama - Yavaşlatma - Bilerek yanlış yapma - Bozma
Aktif Direnç	- Sabotaj - İşten ayrılma

Değişime tepki işletmeye bağımlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, hastalığa bağlı devamsızlıkların artması ve benzeri biçimlerde olabilir (Ülgen, 1997, s. 194).

### 1.8.1.2 Psikolojik Nedenler

Değişim çoğu zaman örgütler için sıkıntılı bir süreçtir. Çalışanlar, örgütsel değişim sürecinde hayal kırıklığı, öfke ve korku gibi olumsuz duygulara kapılabilmektedir. Bu nedenle değişim sürecinde değişim duygularının anlaşılması ve doğru yönetilmesi gereklidir (Liu ve Perrewé, 2005, s. 263). Bu bağlamda değişimin planlanması ve uygulanması sürecinde çalışanların, algılama gücü, direnci, bağlılığı ve stres gibi kişisel tepkileri dikkate alınmalıdır (Wang and Paper, 2005, p. 37).

Bireylerin inanç ve algılamaları ile iş yükümlülükleri arasında karşılıklı bir bağlantı mevcuttur. Dolayısıyla örgütsel değişiklikleri sağlarken değişimin bireyler üzerindeki tutum ve davranışlarını nasıl etkilediği incelenmesi gerekir (Bellou, 2008, s. 778).

### 1.8.1.3 Ekonomik Nedenler

Ekonomik anlamda değişimin maliyeti; teknolojik anlamda işlerin gerçekleştirilmesi sürecinde kullanılan araçların farklı yapılanmaya izin vermemesi; kurumsal ve yasal yönden bakıldığında yasal bir çerçevede çalışmak zorunluluğu, yapılan uluslararası ekonomik anlaşmalar, bu anlaşmalara karşılık gelen yasalar düzenlemeleri, yapılanmaları ve ilişkileri gerçekleştirmeye zorlarlar; farklı bir anlatımla örgütsel değişim uygulamalarını sınırlarlar (Ülgen, 1989, s.178-180).

Değişim yeniliklerin uygulanmasında oluşan maliyetler örgütsel değişim uygulamalarının da daha sınırlı olmasına neden olmaktadır. Örneğin, ERP, SCM ve CRM gibi teknolojik bilgi sistemlerinin tedarik edilmesi önemli bir maliyet unsuru olması değişimin uygulanması açısından sınırlayıcı bir etkidir (Sharma et al., 2008, p. 75).

### 1.8.1.4 Sosyolojik Nedenler

Örgütlerde değişimle ilgili herhangi bir girişim söz konusu olduğunda bunun ilk etkileri örgüte ait olan kültürel ve sosyal değerlerde gözlenmektedir. Değişim karşısında kültür bazen önemli direnç noktası özelliği kazanırken aynı zamanda örgütsel kültürün değişim anlayışına ivme kazandıran bir faktör olarak da görüldüğünü söylemek mümkündür (İnce, 2005, s. 334).

Çağımızda, örgütlerin değişme karşısında esneklik gösterip, göstermemelerinde rol oynayan etkenlerin başında, içinde buldukları toplumun modern ve gelenekçi olarak bölümlendireceğimiz sosyolojik özelliği gelmektedir. Modern toplumların örgütleri kuşkusuz, değişmeye karşı gelenekçi toplumlardan çok daha esnek tutum göstermekte, değişmeyi yaşamalarının, dolayısıyla gelişmelerinin temel şartı saymaktadırlar. Öte yandan gelenekçi toplumlardaki örgütlerin değişmeye gitmeleri, toplumun bu özelliğini taşıyan örgüt üyelerinin direnişleri nedeniyle zorlaşmaktadır (Aşkun, 1972, s. 40).



Değişme girişimleri, yalnızca çalışanı etkilemez, aynı zamanda çalışanların meydana getirdiği grupları da etkiler. Bu nedenle çalışanlar içinde buldukları grubun varlığını kaybetmesinden korktuklarından değişime karşı çıkarlar. Değişim özellikle gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder (Özkan, 2004). Özellikle sendikaların bazen sadece bu nedenle yönetiminden gelen her türlü öneriyi reddettikleri görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 219).

## **1.8.2 Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler**

Örgütsel problemlerin çözümü, örgütsel değişimi içerir ve değişim zaman içinde gerçekleşir (Kawalek, 2006, p. 339). Ancak bu süreçte her problem için çeşitli çözüm yöntemleri geliştirmek vazgeçilmez bir kural olmalıdır (Drucker, 1995, s. 386). Bu nedenle örgütlerde değişim uygulamaları sırasında gösterilen direnci aşmak amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır (Liberatore et al., 2000, p.185).

Değişime direnişi kırmak için kullanılan yöntemler, büyük ölçüde değişimi gerçekleştirenlere, değişime muhatap olanlara, değişim konusuna, değişim yapılan sistemin özelliklerine, çevresel niteliklere bağlı olarak farklılaşmaktadır. Burada asıl üzerinde durulması gereken değişime direniş nedenlerinin belirlenerek, bu nedenlere karşı hangi yöntemlerin kullanılabileceğinin belirlenmesidir (Sucu, 2000, s. 118).

### **1.8.2.1 İletişim**

Değişim için geniş ölçüde bilgiye ihtiyaç vardır (Eren, 1997, s. 395). Örgüt içi haber ve bilgilerin yayılmasına olanak sağlayan örgüt içi iletişim, kişiler ve süreçler arasında bir köprü vazifesi de görmektedir. Örgütlerin açık sistem anlayışı çerçevesinde işleyen yapılar olduğu düşünüldüğünde iletişimsiz kalan örgütlerin yaşayamayacağını söylemek mümkün olabilmektedir (Kocabaş, 2005, s. 248).

Yüzlerce ya da binlerce insan, çoğunlukla kısa vadeli özverilerde bulunmaya varan bir ölçüde yardımcı olmaya istekli olmadıkça değişim olanaksızdır. Çalışanlar,

faydalı bir değişikliğin olanaklı olduğuna inanmadıkları sürece, statükodan mutsuz olsalar bile özveride bulunmayacaklardır. Bu bağlamda güvenilir düzeyde ve yoğun miktarda bir iletişim kurulmadıkça grupların beyinleri ve yürekleri asla kazanılamaz (Kotter, 1999, p. 20). Bu nedenle iletişim eksikliği değişimin başarısızlığına neden olan en önemli sorunlardan bir tanesidir. Ayrıca değişim uygulamalarından sorumlu olan orta ve üst yöneticilere değişime yönelik eğitimlerin verilmemesi de ayrı bir sorundur (Chiang, 2010, p. 159).

Çalışanlar ile iletişim sağlanarak, değişim sürecinde meydana gelecekler hakkında uygun ve zamanında bilgi verilmesi belirsizliği azaltmak ve olumsuz etkileri azaltmaya yardımcı olabilir (Chiang, 2010, p. 159). Çünkü bilgi diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapı ortaya koymaktadır (İnce, 2005, s. 331). Başka bir ifadeyle bilgi iletişimi, proaktif yönetimin gereğidir ve çalışanları değişim çabaları hakkında bilgilendirerek değişim sürecinde çalışanlar üzerindeki kaygı ve belirsizliği azaltmaya ve değişimin etkinlik düzeyinin geliştirilmesine yardımcı olur (Liu and Perrewé, 2005, p. 264).

### **1.8.2.2 Eğitim**

Bir çözümlü eyleme dönüştürmek için insanların kendilerinden beklenen davranış değişikliğini ve birlikte çalışanlardan ne tür davranış değişikliği beklmeleri gerektiğini anlamaları gerekir. Bu kapsamda çalışanların öğrenmek zorunda oldukları, yeni şekilde uygun davranabilmelerini sağlayacak olan eğitim yöntemi gereklidir (Drucker, 1995, s. 392). Çünkü hızla değişen ve gelişen teknoloji, sınır ötesi ticaretin yaygınlaşması ve rekabetin acımasızlığı, örgütlerde çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını zorunlu hale getirmiştir (Öneren, 2008, s. 165).

Değişimi kalıcı kılabilmek için kuruma yeni yetkinlikler kazandırmak üzere eğitime gerekli önem verilerek yeterli kaynak ayrılmalıdır. Çalışanların, işin bütünü hakkında bilgilendirilmeleri, problem çözüme teknikleri konusunda geliştirilmeleri ve insan ilişkileri ile takım çalışması konularında gelişmeleri için verilecek eğitimler

tüm değişim projeleri için geçerlidir. Ayrıca değişime neden olan konu hakkında da teknik eğitimlerin verilmesi faydalı olmaktadır (Argüden, 2004, s. 11).

Kişileri aydınlatma amacıyla kullanabilecek eğitim yöntemleri arasında tartışma ve grup oturumları önerilebilir. Çeşitli teorik kurslar düzenlenebilir. Bazı durumlarda teorik bilgi vermek yeterli olmayabilir. Ustalık veya özel eğitim gerekebilir. Özellikle teknolojik değişimlerde bu durum söz konusudur. İşgörenlerin iş basında veya iş dışında, eğitici dersane ve atölye gibi yerlerde eğitilmesi gerekir. Eğitim, örgüt personelinin tutum ve davranışlarında, değişme ve gelişme sağlayarak, önceden kestirilemeyecek kadar hızlı çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri için hazırlıklı olmalarını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 221).

### **1.8.2.3 Katılım**

Katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır (İlęan ve ark, 2008, s. 77). Katılım yaklaşımı ile örgüt içinden her kesimin yönetime katılımını sağlamak her geçen gün daha da önemli olmaktadır. İşgörenlerin bu sürece dâhil olması, bilgi donanımlı hâle gelişleri ile yakından ilişkilidir (Yalçın ve ark, 2009, s. 58).

Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılım göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Dalay ve ark, 2002, s. 119).

Değişim sürecinde çalışanlardan destek istenmesi, önerilerinin alınması, onların değişim sürecine katılması hem direnişini kırmak, hem de değişim uygulamasını doğru yapmak açısından önem taşımaktadır. Bu yöntem, tarafların, değişim tasarımı hakkında gereken tüm bilgilere sahip olmadıkları ve değişime güçlü bir şekilde direndikleri zamanlarda uygulanır (Sucu, 2000, s. 122).

#### 1.8.2.4 Kolaylaştırma ve Destek

Değişimi gerçekleştirebilmek için yenilikçi ve yararlı bir çevrenin oluşturulmasını kolaylaştıran destekleyici bir yapı olmalıdır. Aynı zamanda değişim sürecinde moral ve isteklendirme çok önemli bir faktördür (Wang and Paper, 2005, p. 37).

Değişim önünde engel olarak görülenlerin kazanılmaya çalışılması hem koalisyonun büyümesini, hem de değişim süreci içerisindeki zayıflıkların tespit edilmesini kolaylaştırıyor. Bağımsız ve yaratıcı düşünce yeteneğine sahip kişilerin kendilerine güvenleri nedeniyle değişime karşı çıkabilme yeteneklerinin de yüksek olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, onların kazanılması önem taşıyor. Ancak, tüm verilere rağmen değişmeyenlerin, değiştirilmesi de kaçınılmaz olabiliyor (Argüden, 2004, s. 11).

Bu yöntem kullanılarak değişime karşı olan kişilere tavizler verilerek var olan direnç azaltılmaya çalışılır. Değişiklik uygulamalarında, önemli görevleri bu kişilere vererek masrafsız bir şekilde onlardan yararlanılabilir (Özkan, 2004).

#### 1.8.2.5 Pazarlık ve Anlaşma

Bu yöntem değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder (Koçel, 2007, s. 538). Başka bir ifadeyle örgütsel değişim açısından pazarlık ve anlaşma, önerilen değişim programı üzerinde çalışanın desteğini sağlamak üzere yönetimle çalışanın uzlaşmaya varmasıdır. Uzlaşmada her iki tarafında çaba ve fedakârlık göstermesi gerekir. Yani, pazarlıkta yönetimin grup veya kişi tarafından getirilen her öneriyi peşin olarak kabul etmesi söz konusu olamayacağı gibi, grubun veya kişinin de yönetimden gelen her öneriyi kabul etmesi mümkün değildir (Özkan, 2004).

Pazarlıklar çift taraflı yapıldığından, değişimi başlatan taraf, aktif veya potansiyel direnişçilerin çıkarlarını ve gereksinimlerini karşılayacak değişiklikler konusunda istekli olmalıdır. Eğer direniş birkaç güçlü kişiden kaynaklanıyorsa, onlara gereksinimlerini karşılayacak özel bir ödül paketi verilerek sorun giderilebilir. Bu durumda, diğer güçlü insanlar veya gruplar tarafında tepki gösterilebileceği unutulmamalıdır. Değişim sonunda, belirli bir bireyin veya grubun dışarı atılması gerekiyorsa, bu kişi veya grup tüm gücüyle direnecektir. Bu yöntem bu gibi durumlarda direnişleri önlemenin en kolay yolu olabilir. Fakat birçok durumda çok pahalı olabilir (Sucu, 2000, s. 123). Örneğin, disiplin cezası uygulamalarında yapılan bir değişikliğin daha kolay kabul edilmesini sağlamak için sendikaya belirli bir ücret artışı teklif edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 222). Bu sayede üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır (Koçel, 2007, s. 538).

#### **1.8.2.6 Manipülasyon ve Kooptasyon**

İdare etmek sadece ikna etmek değildir, farklı grupları ikna etmek için çapraşık, dolambaçlı taktiklerin kullanılması söz konusudur. Olayın olduğundan farklı gösterilmesi, direnişçilerin değişimi farklı algılamalarının sağlanması farklı bir anlatımla manipüle edilmesi direnci azaltabilir. Oylamaya katma veya işbirliği, önemli direnişçilerin veya çeşitli etki unsurlarının örgütün karar alma mekanizmasına alınmasıyla gerçekleştirilir (Sucu, 2000, s. 123).

Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Koçel, 2007, s. 538).

Diğer yöntemlerin çalışmadığı veya pahalı bulunması durumunda başvurulan bu yöntem, bireyler veya gruplar idare edildiklerini anladıklarında daha büyük problemlere yol açar (Sucu, 2000, s. 123).

### **1.8.2.7 Tehdit, Baskı ve Zor Kullanma**

Bu yaklaşım direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar (Koçel, 2007, s. 538). Değişime direnç göstermek, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Direnç ile karşılaşılması muhtemeldir. Ancak bir cismi hareket ettirmek için kuvvet tatbik etmek gerektiği gibi insanlarla ilgili değişim için de bir nev'i kuvvet tatbik etmek gerekir (Dalay ve ark, 2002, s. 118).

Çalışanların örgütsel değişime negatif reaksiyon göstermeleri doğal bir tutumdur. Çalışanlar, örgütsel değişime ya belirgin bir sebeple ya da bilinmeyen bir korku nedeniyle direnç gösterirler. Ancak işlerini kaybetme korkusu nedeniyle de çalışma koşullarında meydana gelen istenmeyen değişiklikleri kabul etmek zorunda kalırlar (Bellou, 2008, s. 781).

Değişim sürecinde direniş gösterenler ile uyuşma çabalarının sonuç vermediği durumlarda başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntem yaygın olarak, değişimin hızlı yapılmasını gerektiren durumların söz konusu olduğu ve değişimi uygulayacak olanların önemli ölçüde güç sahibi bulunduğu durumlarda kullanılır. Bu yöntem genellikle, değişime direnci ortadan kaldırmayı değil, değişime gösterilen direnişi kırmak için başvurulan bir yoldur. Baskı araçları olarak transfer tehdidi, ödül kaybı, olumsuz performans değerlemesi veya kötü bir bonservis gösterilebilir. Çabuk ve hızlı uygulanabilmesi nedeniyle direnişlerin üstesinden gelir fakat personelde kırgınlıklara, kızgınlıklara yol açabilir (Sucu, 2000, s. 124).

# İKİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

### 2.1 ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

#### 2.1.1 Genel Olarak Öğrenme Kavramı

Öğrenme, kavramsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle bireyin inancını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme süreci olarak tanımlanabilir (Dikmen, 1999, s. 57). Başka bir ifadeyle bilgi ve beceri kazanmaktır. Daha geniş bir tanımlamayla ise öğrenme; arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir (Budak, 2000, s. 3).

Öğrenme, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözmeyi, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar (Öneren, 2008, s.164). Bu kapsamda öğrenme, bilginin sindirilmesi, özümsemesi anlamında da gerekli bir koşuldur. Böylece, bir bilgiyi başka bir alana aktarabilmek, yararlanabilmek, bütünleştirebilmek mümkün hâle gelebilmektedir (Yalçın ve ark., 2009, s.50).

Yeni bilgi, beceri ve perspektif edinme süreci olarak öğrenme; düşünme ve sorgulama yeteneklerini geliştirme ile ilgilidir. Öğrenme bu şekliyle, özellikle bireyin hayatında meydana gelen değişikliklere yönelik farkındalığını ve bu değişikliklere adaptasyonunu içermektedir (Akgün ve ark., 2009. s. 72).

Tüm insanlar öğrenme kabiliyeti ile hayata gelir ve değişen ve gelişen çevreye öğrenme yoluyla uyum sağlarlar. Öğrenme yeni kavramlara ve yeni görüşlere yön verir (Liao et al., 2008, p. 184). İnsanların yeni deyimlerinden yeni bir şeyler öğrenebilmeleri gibi örgütler de öğrenirler (Budak, 2000, s. 3). Bu anlamda öğrenme birey, grup ve örgüt düzeyinde karakterize edilebilir. Örneğin, yeni bir fikir, bir takım içinde başlangıçta bir birey tarafından geliştirilmiş olabilir. Bu fikir daha sonra takım içinde işbirliği ile değiştirilerek ya da detaylandırılarak iş uygulamalarına revize edilerek dâhil edilmiş olabilir. Bu fikir diğer takımlar tarafından benimsenebilir hatta örgüt politikalarına yön bile verebilir (Mulholland et al., 2001, p. 340).

### 2.1.2 Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Öğrenme, özünde bireysel bir süreç olsa da yoğun rekabet ve teknolojik değişimin damgasını vurduğu küresel iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, örgütsel seviyede gerçekleşen bir öğrenme süreci ile mümkün hale gelmektedir (Akgün ve ark., 2009, s. 77).

Öğrenme, örgütlerin çoğunda doğal olarak ortaya çıkan bir faktördür (Mulholland et al., 2001, p. 337). Ancak çevresel faktörler öğrenmede önemli bir rol oynar (Alegra and Chiva, 2008, p. 317). Çünkü örgütlerin öğrenme ihtiyacı, çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşayan örgütler, bir taraftan stratejik amaçlarını belirlemekte iken diğer taraftan teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar (Öneren, 2008, s.163). Diğer bir ifadeyle örgütler, bireyler gibi canlı organizmalardır ve yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli öğrenmeye gereksinim duyarlar. Bu açıdan günümüzün örgütleri, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi değerlendirerek teknolojiye dönüştürebilen ve yeni bilgi üretebilen örgüt olabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermektedir (Atak ve Atik, 2007, s. 63).



Örgütlerde oluşan değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri sürekli olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada “örgütsel öğrenmeden” söz edilir (Peker, 1995:216). Çünkü örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, bilgiyi mevcut bilgiye ne kadar iyi uygulayabildiklerine bağlı hâle gelmiştir ve bunu yapmanın yolu da, örgütsel öğrenmeden geçmektedir (Yalçın ve ark., 2009, s.51). Yeni görüşler ve anlayışlar kazanma süreci örgütsel öğrenmenin çekirdeğini oluşturur (Dawes, 2003, p. 4).

Örgütsel öğrenme çok boyutlu ve karmaşık bir kavramdır (Dawes, 2003, p. 3). Bu anlamda birçok yazar tarafından farklı ifadeler ile tanımlanabilmektedir. Phang ve arkadaşları (2008, 101), örgütsel öğrenmeyi, kendi eylemlerini gözlemleme yeteneğine sahip olan, alternatif eylemlerin etkilerini keşfetmeye çalışan ve performanslarını arttırmak için eylemlerini değiştirebilen örgütler içinde meydana gelen bir yönetsel sistem olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle örgütsel öğrenme bir örgüt içinde etkili davranabilmek için yeni bilginin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (Hult et al., 2001, p. 174).

Dikmen (1999, s. 58), örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin kendi faaliyetleri ile ilgili bilgi ve yöntemleri toplayarak, organize etmek ve çalışanlarının verimini artırmak için kullanmaları olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre bazen öğrenmeye yardımcı olan araçlar olumsuz olsa bile hatalar yaparak öğrenmede olduğu gibi, öğrenmenin sonuçları genellikle olumludur. Gizir (2008, s. 190) ise örgütsel öğrenmeyi, örgütsel politikalar, standart işlem prosedürleri, kültürel normlar ile örgütsel hikâye ve törenler hakkındaki bireysel öğrenmelerin, örgütün diğer çalışanları ile ortak hale getirilmesi olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb. gibi örgütsel bilgide değişim meydana getiren; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade etmektedir (Koç, 2009, s. 153).

Alegra ve Chiva (2008, p. 315), örgütsel öğrenmeyi kısaca örgütlerin öğrenme süreci olarak ifade etmekteyken Mulholland ve arkadaşları (2001, p. 337), örgütsel öğrenmeyi, çalışanların iş uygulamalarında elde ettikleri deneyimlerle ve birbirleri

ile yaptıkları işbirliği sonucunda yavaş yavaş elde edinilen bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu süreçte örgütsel öğrenme, uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi yaratmayı destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitesini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir (Budak, 2000, s. 3). Bu açıdan öğrenme, örgütsel düzeyde bireysel bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve sosyal sermaye çerçevesinde bilgi paylaşımının yapılabilmesi için etkili bir sistem olarak da görülmektedir (Jones and Macpherson, 2006, p 156).

### 2.1.3 Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Örgüt üyelerinin karşılaştıkları ortak problemleri öğrenme yoluyla çözmeye çalışmaları örgütsel öğrenmeyi sağlar (Liao et al., 2008, p. 184). Öğrenme, gelişen teknoloji ve piyasa koşulları altında rekabet, verimlilik ve yeni yöntemleri geliştirecek imkânları araştırma çabası olarak düşünüldüğünde, değişen ortam koşullarına en iyi uyumu sağlama aracı olarak görülmektedir. Doğal olarak belirsizliğin fazla olduğu koşullarda, öğrenmeye duyulan ihtiyaç da o oranda artacaktır (Dikmen, 1999, s. 58). Çünkü örgütler açık sistemler olduklarından öğrenme ihtiyacı hissederler ve uzun dönemli bir sürekliliği sağlayabilmek için dış çevre ile etkileşim içindedirler. Eğer örgütler kapalı sistemler olsalardı değişimin tahmin edilemezliği nedeniyle uzun dönemli bir faaliyet gösterebilmeleri kuşku bir hal alırdı (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 298).

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ile kolektif öğrenme arasındaki boşluğu dolduran bir köprü olarak görülmektedir (Gizir, 2008, s. 190). Bu bağlamda örgütsel öğrenmeyle toplu bir iyileştirme potansiyeli elde edilebilir. Bu da örgütsel öğrenmenin topluca memnuniyeti arttırmak için kullanılabileceği anlamını ifade etmektedir (Spector and Davidsen, 2006, p. 66). Bu nedenle örgütsel öğrenme bir örgüt için zorlukların üstesinden gelebilmek ve başarıları arttırabilmek için önemli bir araç olarak ifade edilebilir (Hult et al., 2001, p. 186).

Küresel pazarda başarı, büyük ölçüde işgörenlerin ve örgütlerin öğrenme yeteneklerine bağlı bulunduğundan yönetici ve işgörenlerin öğrenen bireyler haline

getirilmesi ve sahip oldukları bilgi ve becerilerin örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, büyük bir önem kazanmış bulunmaktadır (Aydemir, 2000, s.35). Çünkü küresel pazar ile uyum içinde değişim yapamayan bir örgütün geleceği olduğu söylenemez. Öğrenme, bu bakımdan günümüzde rekabeti artırma konusunda, var olan en önemli üstünlüklerden birisidir (Kıngır ve Mesci, 2007, s.66). Bu açıdan örgütsel öğrenme sürekli değişen ve rekabet koşullarının zorlaştığı bir dünyada hayatta kalabilmek ve uyum sağlayabilmek için bireylerin öğrenmesi kadar önemlidir (Dikmen, 1999, s. 58). Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin önemi sürekli değişen dinamik ve karmaşık iş çevresiyle bağdaştırılabilir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 298).

Örgütsel öğrenmenin rekabet avantajı sağlayabilmek açısından önemi stratejik olarak da artmaktadır (Hult et al., 2002, p. 377). Diğer bir ifadeyle ekonomik dalgalanma ve belirsizliklerdeki hızlı değişim birçok örgütü hayatta kalabilmek için rekabetçi olma çabasına sevk etmektedir. Dolayısıyla gelişmek ve performansı arttırabilmek için örgütsel öğrenme, uzun dönemli örgütsel başarının elde edilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir (Liao and Wu, 2010, p. 1097).

Örgütsel öğrenmenin diğer bir stratejik önemi ise deneyimleri, sonuçları, hataları, bilgiyi ve fikirleri paylaşmakla yaratılacak pozitif sinerjiden kaynaklanmaktadır. Öğrenmeye stratejik önem veren örgütlerde öğrenme, herhangi bir yöntemin çok ötesinde bir felsefe, bir davranışsal yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Tuna ve Çakırer, 2008, s. 264). Örgütsel öğrenme, davranışı etkilemede sahip olunan potansiyel görüşleri ve yeni bilgileri geliştirmektir (Dawes, 2003, p. 4). Ayrıca, örgüt ve işgörenlerin kapasitesindeki sınırlamaları ortadan kaldırııcı etkiye sahip olmasından dolayı, fırsatların daha iyi değerlendirilmesine de imkân sağlamaktadır (Yalçın ve ark., 2009, s.62).

#### **2.1.4 Örgütsel Öğrenmenin Amaçları**

Öğrenme yoluyla yapı ve kapasitesini geliştirip, hızlı gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmek, başarılı örgütlerin temel özellikleri arasında sayılmaktadır.

Sıradan örgütler ile başarılı örgütleri birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme hızı ve kapasitesidir (Çalık, 2002, s.115). Başka bir ifadeyle örgütlerin değişime hızlı ve doğru yanıtlar verebilmeleri, onların öğrenme yeteneklerinden, yeni fikirleri özümseme ve rakiplerinden daha çabuk eyleme dönüştürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmayan örgütler, değişen müşteri beklentilerini zamanında fark edemeyecek ve rakiplerinin manevralarına uygun yanıtlar veremeyeceklerdir (Aydemir, 2000, s.33). Bu nedenle örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere cevap verebilmek için çalışanlarının bilgi ve becerilerini düzenli bir şekilde geliştirme ihtiyacını hissederler (Mulholland et al., 2001, p. 337).

Öğrenme, örgütteki bireylerarası etkileşimi dinamikleştiren bir süreçtir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımının önemine de vurgu yapmaktadır (Yalçın ve ark., 2009, s.52). Öğrenme sonucu oluşan bilgi, örgütler için rakipleri pasifize etme ve onlara göre bir adım önde olma amaçlarını gerçekleştirebilecek stratejik bir girdidir (Atak ve Atik, 2007, s. 64). Örgütlerde gelişim için değişime hazırlıklı olmak ve yenilik yaratarak işletmenin kârını ve ekonomik değerini arttırmak; daha iyi ürünler sunmayı, operasyonel etkinliği arttırmayı, müşteriler için daha fazla değer yaratmayı, yeni pazarlara girerek sürdürülebilir bir pazar liderliği elde etmeyi, öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir (Aydemir, 2000, s.31).

Günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi diğerlerinin onu izlemesi düşüncesi artık önem ve değerini yitirmektedir. Bu da yönetici emirlerinin tüm çalışanlarca izlenilmesi modelinin yerini, bütün kademelere entegre olmuş düşünme ve uygulamaya bırakması anlamındadır (Atak ve Atik, 2007, s. 65). Öyleyse örgütsel öğrenmede diyalog çok önemli bir faktördür (Alegra and Chiva, 2008, p. 317). Etkili bir örgütsel öğrenme için yönetimin örgütsel öğrenme kararını alarak bu kararı tüm personeline açıkça ifade etmesi gerekir. Ayrıca ortak bir vizyonun oluşturulması lazımdır. Çünkü paylaşılan bir vizyonun eksikliğinde bireysel eylemlerin hiçbiri örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlayamayacaktır (Gomez et al., 2005, p. 716).

Bir örgütte, etkili öğrenme ancak ortak bir vizyon, ortak hedef ve tercihlerin mevcut olması ile sağlanabilir. Bu ortak vizyon ve hedefler örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı zaman öğrenmenin gerçekleştirilmesi yolundaki kısıtlamaları da ortadan kaldırarak etkili bir örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Spector and Davidsen, 2006, p. 66).

Mulholland ve arkadaşları (2001, p. 337-338), örgütsel öğrenmenin özelliklerini şöyle ifade etmektedirler.

- Örgütsel öğrenme öncelikle bir uygulamanın ortaklığıyla oluşur.
- Örgütsel öğrenme uygun bir ortak kültür gerektiren bir etkinlik içinde meydana gelir.
- Örgütsel öğrenme geçmiş deneyim ve çözümlerin yeniden gözden geçirilmesi ile elde edilir.

Sonuç olarak örgütsel öğrenmenin amaçlarını; örgüt çalışanlarının bilgi ve becerilerini düzenli bir şekilde geliştirmek, bilgi paylaşımı sağlamak, öğrenmeyi ve öğrenilenleri hızla uygulamayabilmek, etkili bir diyalog ortamı sağlayarak ortak bir vizyon oluşturabilmek olarak sıralanabilir.

## 2.2 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ

Örgütsel öğrenme, örgüt teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir literatür yelpazesinde başvurulan bir kavram ve hızla pek çok farklı disiplinin odak noktası olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ayırt edici niteliği, karmaşık problemleri çözmek için yeni düşünme yöntemleri önermektir (Öneren, 2008, s.166).

Öğrenme bilgi üretebilmek için önemli olarak kabul edilir. Fakat öğrenme, öğrenilen bilginin çevreye uyum sağlayabilmek açısından kullanılabileceğini garanti

etmemektedir. Sahip olunan geçmiş bilgiler ancak çevrenin sabit kaldığı bir anda kullanılabilir. Eğer çevrede değişim başlamışsa, örgüt ve örgüt üyeleri oluşan yeni koşullara uyum sağlayabilmek için öğrenme eğilimine yönelmek zorundadırlar (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 298).

Örgütlerde öğrenme eğilimleri genel olarak, tek döngülü, çift döngülü ve üç döngülü yada öğrenmeyi öğrenmek olarak ifade edilmekte olan ikincil öğrenme kapsamında ele alınmaktadır.

### **2.2.1 Tek Döngülü Öğrenme**

Tek döngülü öğrenme, örgütün bilinen amaçlarını gerçekleştirmek yönündeki kapasitesini geliştirmeye yöneliktir. Rutin ve davranışsal bir öğrenmedir. Bu tip öğrenmede örgüt, iç ve dış çevredeki hataları sezindikten sonra örgütün temel yaklaşımlarında bir değişikliğe gitmeksizin öğrenir (Öneren, 2008, s.167). Örgütsel verimlilik ve etkililiği artırmak amacıyla hedeflenen performans ile mevcut performans arasındaki sapmayı tespit etmek ve bu sapmayı gidermek yönündeki çabalar, tek döngülü öğrenme ve birinci basamak değişime örnek olarak gösterilmektedir (Gizir, 2008, s. 191).

Tek döngülü öğrenme, planlı hedefler ve performans hedeflerine ulaşılması açısından verimli sayılır (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Öğrenmenin en basit seviyesi olarak tek döngülü öğrenme, çalışanların çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlamalarını, çözüm stratejilerini geliştirmelerinin, uygulamalarını ve yeni bilgiler edinimlerini içermektedir. Süreçlerine dair beklentiler ile gerçek çıktılar arasındaki farka dair yapılan geri besleme ile bu tarz öğrenme, hataların düzeltilmesini, gerekli uyarlamaların yapılmasını ve nihayetinde de sonuçlardaki sapmaların giderilmesini sağlamaktadır (Akgün ve ark., 2009, s. 82). Bu öğrenme tipinde kişiler hataları bulup düzelterek çevrelerinde oluşan değişimlere tepkilerini verirler ama organizasyonun mevcut normlarını korurlar, değiştirmezler (Kingir ve Mesci, 2007, s.75). Tek döngülü öğrenme, çalışanların çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlamalarını, çözüm stratejilerini geliştirmelerini, uygulamalarını ve

yeni bilgiler kazanmalarını içermekte, ancak bu süreçteki öğrenme, örgütün kültürel değerleri, inançları, normları ve mevcut politikasında köklü bir değişiklik meydana getirmemektedir (Gizir, 2008, s. 190-191). Başka bir ifadeyle tek döngülü öğrenme süreciyle bir örgütteki üyelerin, hem iç hem de dış çevresel değişimlere karşı örgütün stratejisini koruyarak yanıt vermeleri sağlanır (Harvey et al., 1998, p. 344).

Örgüt üyeleri, iç ve dış çevreleriyle etkileşimde bulunurken yeni bilgiler kazanırlar. Ancak örgütler, kullandıkları teorilerin yanlış olduğunu ve bunların hatalara yol açtığını anladıklarında, değişimin gerekliliği ortaya çıkar. Bu durumda örgüt, davranışlarında bir değişim meydana getirerek hatalarını düzeltmeye çalışır, yani davranış değişiklikleri ile uyum sağlayarak hatalarını düzeltmeye çalışır. Bu nedenle bu tür öğrenmeye uyum sağlayıcı öğrenme, yani örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştirdiği öğrenme de denilmektedir (Çalık, 2002, s.119).

### **2.2.2 Çift Döngülü Öğrenme**

Çift döngülü öğrenme, örgütün temel amaçlarında kurallarında ve varsayımlarında revizyona gidilmesini içerir. Örgüt ve çevre hakkındaki ilkeler ve mevcut rutinler sorgulanarak birçok uyumsuzlukların çözülmesi sağlanır. Örgütsel öğrenmenin bu tipi oldukça zordur çünkü insanlar, örgütün norm ve politikalarındaki anlayışlarını, kurallarını ve varsayımlarını değiştirmek istemezler (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Fakat çift yönlü öğrenmede, örgütün doğası, amaçları, değerleri ve inançları yeniden değerlendirilir. Bu öğrenme tipi örgütün kültürünü değiştirmeyi içerir (Öneren, 2008, s.167).

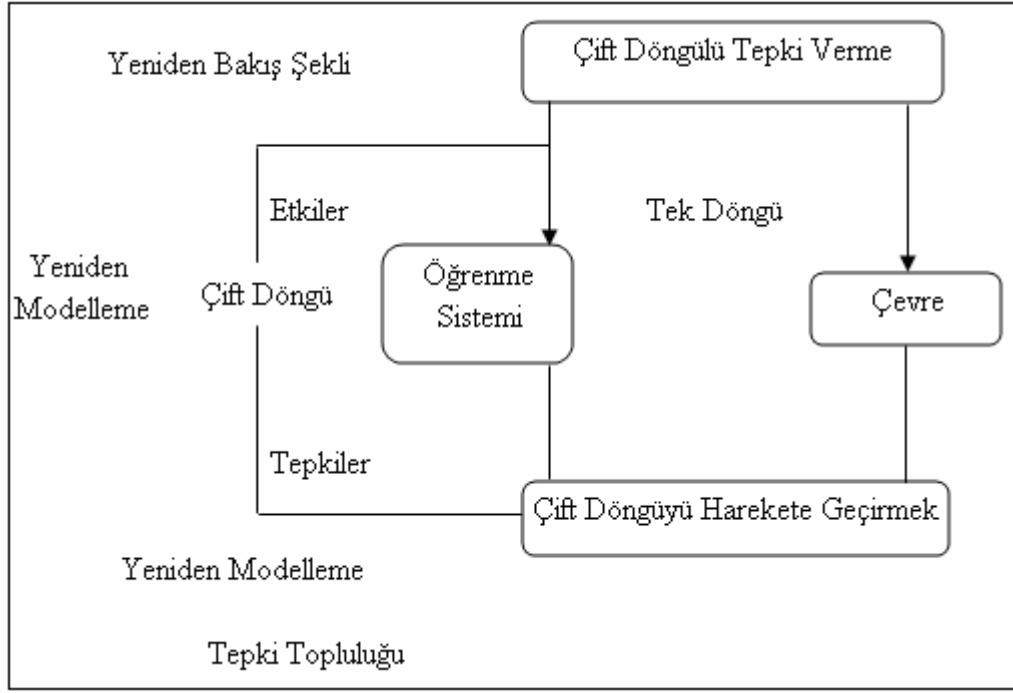
Çift döngülü öğrenmeyle, örgütte meydana gelen yanlışlıklar, hatalar tespit edilmekte ve bu tespitler dâhilinde belirli amaçlar, fikirler ortaya konulmaktadır. Ayrıca tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek yenilikçi fikirler de ortaya koyulmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007, s.75). Çift döngülü öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit

adaptasyonlardan daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir (Çalık, 2002, s.119).

Çift döngülü öğrenme bir organizasyonda yalnızca öğrenmeyi değil aynı zamanda nasıl öğrenildiğini de ortaya koyar (Mulholland et al., 2001, p. 342). Örgüt bu öğrenme tipiyle, oluşan bir hatanın hem nasıl düzeltilebileceğini hem de böyle bir durumun yeniden gerçekleşmemesi için ne gibi değişikliklerin, düzenlemelerin yapılması gerektiğini ortaya koyabilmektedir. Bu süreçte mevcut prosedürlerin, hedeflerin gözden geçirilmesi söz konusudur (Dikmen, 1999, s. 59).

Hedeflenen performansa ulaşılmasını sağlayacak temel değerlerin ve inançların sorgulanması ve değiştirilmesi, ikinci aşama değişim ile ilişkilendirilen çift döngülü öğrenme süreci ile gerçekleşebilmekte ve belli bir örgütteki düşünce örüntüleri ile zihinsel modellerin yeniden şekillendirilmesini gerektirmektedir (Gizir, 2008, s. 191). Başka bir deyişle, çift döngülü öğrenme zihinsel değişimleri, mevcut varsayım ve kabullerdeki farklılaşmaları, sonuçlarına dair beklentilerin yeniden şekillenmesini ve örgüt üyelerince paylaşılan ortak değerlerin değişimini içermekte; bu açıdan geçmiş davranış kalıplarının terk edebilmesi olarak da ifade edilmektedir (Akgün ve ark., 2009, s. 83). Tek döngülü öğrenme problem çözmeye, çift döngülü öğrenme ise daha fazla öğrenme yöneliktir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Uzun vadeli bir gelişim sürecinde örgütsel öğrenme sürekli bir büyüme sağlayabilmek için farklı örgüt tipleri ve gelişim aşamalarında hem çift döngülü hem de tek döngülü öğrenmeyi gerektirebilir (Liao et al., 2008, p. 185).





Şekil 6: Tek ve çift döngülü öğrenme (Akgün ve ark., 2009, s. 83).

Şekil 6’da tek döngülü ve çift döngülü öğrenme süreçleri gösterilmektedir. Tek döngülü öğrenme ile problemlerin tanımlanma ve çözümlenmesine getirilen düzenlemeler işaret edilmekteyken, çift döngülü öğrenmeyle ise, problemleri yeniden masaya yatırmayı, modellemeyi ve yenilikçi çözümler ile mevcut davranışların ötesine geçen yaklaşımları öne çıkarmaktadır (Akgün ve ark., 2009, s. 83).

Tek döngülü öğrenme örgütün mevcut koşullarını korumaktadır oysa çift döngülü öğrenme dinamik bir çevrede örgütün değişen koşullara uyum sağlayarak hayatta kalabilmesini sağlamaktadır (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299).

Tek döngülü öğrenme örgütsel hataların tespit edilmesi ve çözümlenmesine yönelik çabalara ancak mevcut hedeflerin başarılması ve mevcut politikaların sürdürülmesi ile olanak sağlamaktadır ve birçok örgüt bu öğrenme tipine yönelmektedir. Alternatif olarak çok az örgüt, hedeflerinde, politikalarında temel normlarında değişiklik yaparak örgütsel hataların tespit edilmesi ve çözümlenmesini sağlayan çift döngülü öğrenmeyi tercih etmektedir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299).

### 2.2.3 İkincil Öğrenme

İkincil öğrenme, öğrenmeyi öğrenmek olarak tanımlanabilir. Bu öğrenme düzeyinde bireyler, öğrenme sürecini destekleyen ya da engelleyen faktörlere dair bir farkındalık geliştirmekte ve yeni öğrenme yöntem ve stratejileri geliştirerek uygulamaya geçirmektedir. Aynı zamanda örgüt üyelerinin kişisel gelişimleri, tatminleri ve performansları üzerinde de artan düzeyde katkılar yapmaktadır (Akgün ve ark., 2009, s. 84).

Bir örgütün çalışanlarının kendilerine ve örgütlerine yönelik algılarındaki değişimleri içeren ikincil öğrenme, tek ve çift döngülü öğrenmeye zemin hazırlayacak yeni örgütsel ortam ve çevre oluşturma işlevine sahip olup, öğrenmenin nasıl gerçekleştirileceği ve öğrenme sürecinin nasıl yönlendirileceğine yönelik temel öğeleri içermektedir (Gizir, 2008, s. 191). Başka bir ifadeyle ikincil öğrenme örgütün nasıl öğreneceğini, öğrenme kapasitesini ve bu süreci devam ettirebilme gücünü yansıtır. Bu öğrenme düzeyinde kişiler, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejilerini belirleyerek bunları değerlendirir ve geliştirirler. Bu öğrenme tek ve çift döngülü öğrenmeleri nasıl oluşturacağımızı ve oluşturulan bu öğrenmeyi nasıl amaçlarımız doğrultusunda kullanacağımızı gösterir (Kıngır ve Mesci, 2007, s.76).

Bir örgüt, ikincil öğrenmeyi uygulamaya koyduğu anda üyeler öğrenmenin önceki genel durumunu araştırırlar. Bir önceki dönemde öğrenmelerini kolaylaştıracak veya zorlaştıracak neler yaptıklarını ve yeni öğrenme stratejilerini bulurlar, bu stratejileri üretirler ve ürettiklerini değerlendirip, genelleştirirler (Dikmen, 1999, s. 60). Bu amaçla ikincil öğrenme örgüt kapsamında sürekli öğrenme ihtiyacını gerektirir (Harvey et al., 1998, p. 344).

Çift döngülü ve ikincil öğrenme organizasyonunun neden ve nasıl değişeceğiyle ilgiliyken, tek döngülü öğrenme örgütün değişim gerekliliğini kabul etmekte ancak süregelen alışkanlıkları, uygulamaları sorgulamamaktadır (Dikmen, 1999, s. 60).

## 2.3 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütsel öğrenme, örgütlerin çevresel değişim ve gereksinimlere karşılık vererek sorunlarını çözmelerine, böylece kendi kaderlerini çizmelerine olanak veren ve aşama aşama gerçekleşen bir süreçtir (Akgün ve ark., 2009, s. 79). Bu öğrenme süreci, bireysel, grup ve örgüt kapsamında üç aşamalı olarak ortaya çıkar. Öğrenme öncelikle bireysel düzeyde gerçekleşir ve sonra grup düzeyine ulaşarak sonuçta bir bütün olarak örgüt içinde büyüyerek artar (Harvey et al., 1998, p. 343).

Örgütsel öğrenme süreci iç ve dış kaynaklardan bilgi toplama ile başlar, Bu süreçte bilgi edinmenin amacı belirsizliği azaltmaktır (Dimovski et al., 2008, p. 3065). Örgüt çalışanları içsel olarak önemli bir bilgi kaynağıdır. Ayrıca geçmişte alınan kararlar ile aynı örgüt içindeki diğer birimlerden elde edilebilen bilgilerde içsel bilgi kaynağı olarak ele alınabilir (Dimovski et al., 2008, p. 3065). Örgütsel öğrenme sürecinde, tedarikçiler, müşteriler ve dış danışmanlar da bilgi kaynağı olarak kullanılabilirler (Dawes, 2003, p. 7).

Örgütsel öğrenmenin temel gereksinimi, örgüt ve çevresi hakkındaki ilkelerin, kuralların ve inanışların paylaşımı ve değişimidir. Temel ilke ve inanışların paylaşımı ve değişimi için ilkeler ve inanışlar hakkındaki bilginin elde edilmesi, dağıtılması ve yorumlanması gerekmektedir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Böylelikle örgütsel öğrenme, bilginin örgüt kapsamında sistematik bir biçimde aktarılmasını sağlar. Bu bağlamda örgütsel öğrenme bilgi yönetimi stratejisi olarak da tanımlanabilir (Spector and Davidsen, 2006, p. 64).

Örgütsel öğrenme sürecinin ayrılmaz unsurları, bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel hafızanın oluşturulmasıdır (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Bilgi edinimi, bilgi yayılımı, bilginin yorumlanması ve bilginin depolanarak tekrar erişimi aşamalarından meydana gelen örgütsel seviyede bir öğrenme, değişen ekonomik koşullar ve artan küresel rekabet nedeniyle örgütsel başarı açısından gittikçe daha da önem arz etmektedir (Akgün ve ark., 2009, s. 72).

### 2.3.1 Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi edinimi ve bilgiyi değerli hâle getiren şey, yeni kaynaklardan edinilen bilginin mevcut kaynaklardan edinilen bilgiyle birleştirilmesidir. Bu birleşme bilgi yaratımı ve değişiminin de temelini oluşturmaktadır. Bilgide değişimin olması, elde edilen bilginin yapıcı bir biçimde kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Yalçın ve ark., 2009, s.50). Örgütlerde, var olan bilginin değiştirilmesi ya da yeni bir bilgi oluşturma süreciyle öğrenme faaliyeti sergilenir (Phang et al., 2008, 101).

Bilgi hem güç olarak hem de bir kaynak olarak bireyler ve örgütler için stratejik bir öneme sahiptir (Liao et al., 2008, p. 183). Giderek daha dinamik çevre ve bilgi teknolojisindeki olağanüstü yükseliş sürdürülebilir bir rekabet avantajının geliştirilmesi için önemli bir kaynak olarak bilginin önemini ortaya çıkarmaktadır (Hult et al., 2001, p. 174).

Öğrenen bir örgüt, çevresinden bilgi aldığı zaman öğrenir. Çevreden elde edilen bilgi ancak ve ancak örgütün çevresini sürekli izlemesi, çalışanlarına eğitim sağlaması, pazarın iyi takip edilmesi, rakiplerle kıyaslama yapılması ile mümkün olabilir. Öğrenme yalnızca dışarıdan yeni kazanılacak bilgilerle değil, mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi, güncelleştirilmesiyle de mümkündür (Dikmen, 1999, s. 60).

Örgütler bilgiyi, dış çevresiyle uyum sağlayarak, çevreyi izleyerek, araştırarak yada yakın rakiplerinden ve müşterilerinin beklentilerinden elde etmektedir. Örgütler iç ve dış çevresini araştırarak ve tarayarak, örgütün karlılık ve stratejine uygun olan çevresel sinyalleri tespit ederler (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Başka bir ifadeyle sürecin bu aşaması, örgütün bilgiyi çeşitli dış kaynaklardan alması veya örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlamaktadır. Dış bilgi olarak nitelendirilenler; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi çevresel faktörler hakkında elde edilen bilgilerden oluşmaktadır. Örgüt içi bilgi ise, örgütün

temel fonksiyonları ile ilgili konularda, örgüt içinde oluşturulmaktadır (Çalık, 2002, s.121).

Örgütlerin çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer işletmelerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan stratejik işbirlikleri, işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadırlar (Aydemir, 2000, s.32).

Dikmen (1999, s. 60), Huber'ın çalışmasından hareketle örgütlerin bilgiyi elde etme yollarını şöyle belirtmektedir;

- **Örgütün doğuştan gelen bilgisi:** Bu tür bilgiler örgüt üyelerinin işletmeye getirdikleri deneyim, davranış, know-how ve becerilerdir. Huber," bir organizasyonun doğası büyük ölçüde onun kurucularının ve kuruluşunun doğasından gelmektedir" demektedir. Bir organizasyonun kuruluşunda sahip olduğu bilgiler organizasyonda neyin araştırılacağını, neyin deneneceğini ve çalışanların karşılaşacakları olayları nasıl çözümleyeceğini yönlendirir.
- **Deneysel öğrenme yoluyla edinilen bilgi:** Alternatif hareket tarzlarını denemek, test etmek, işletme içinden ve dışından gelen geri besleme, organizasyonların deneyimleri, bireylerin mesleki eğitimleri, sistematik olmayan öğrenme, ya da deneme yanılma yoluyla öğrenmeyi içerir.
- **Başkalarının deneyiminden öğrenme ya da ikinci elden öğrenme yoluyla edinilen bilgi:** Kıyaslama yoluyla diğer şirketlerin deneyiminden yararlanma, danışmanlar, mesleki toplantılar ya da yayınlar, müşteriler ve satıcılar yardımıyla gerçekleşir.

### 2.3.2 Bilgi Dağıtımı

Bilgi temelli bir ekonomide başarılı bilgi yönetimi, kurumların hayatta kalabilmelerinde belirleyici faktördür (Liao et al., 2008, p. 183). Çünkü örgütler sorunlarının çözümünde fikirlerini ve bilgilerini özümsemek için kaynaklarını

koordine etmelidir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Bu nedenle örgütsel öğrenme, örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmek için örgüt genelinde bilginin dağıtılmasını gerektirir (Jones and Macpherson, 2006, p 155).

Bilginin örgüt bazında yayılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve paylaşılması demektir (Çalık, 2002, s.121). Bilginin dağıtımını öğrenmeyi teşvik ederek, yeni bilgilerin doğmasını ve yeni davranışların kazanılmasını sağlayacaktır. Bunun için örgütsel öğrenme açısından bilginin, stratejiye odaklı olarak değerlendirilmesi, kimlerin kullanacağını belirlenmesi, sınıflandırılması ve etkin dağıtım kanallarının kullanılması gerekmektedir (Dikmen, 1999, s. 61). Bu noktada Örgütler mevcut bilgi birikiminin örgüt dâhilinde etkin bir şekilde yayılmasını sağlayacak metot, teknik rutin ve uygulamalar geliştirmelidir. Nitekim bilgiye erişimde kullanılan geleneksel metotlar, örgütsel seviyede bir öğrenmeyi gerçekleştirebilme konusunda pek yeterli olmamaktadırlar (Akgün ve ark., 2009, s. 86).

### **2.3.3 Bilginin Yorumlanması**

Sadece bilginin elde edilmesi önemli değildir. Bilginin anlamlı bir hâle gelebilmesi için, bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi gerekmektedir. Bilginin, alan tarafından yorumlanması ve içselleştirilmesi gerçekleşmezse öğrenme meydana gelmez (Çalık, 2002, s.121). Çünkü hiçbir örgüt üyesi aynı özelliklere sahip değildir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 298). Bu nedenle sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için örgüt üyelerinin bilgilerinin bütünleştirilmesi gerekir (Hult et al., 2001, p. 175). Bu bağlamda örgütsel öğrenme açısından bilginin yorumlanması kritik bir öneme sahiptir. Çünkü örgüt üyeleri aynı ya da benzer bir bilgiyi farklı şekillerde yorumlayabilmektedir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299).

Başka bir ifadeyle örgütlerde bilginin doğru yorumlanması, bilginin paylaşılmasından daha önemlidir. Mevcut bilginin örgüt üyeleri tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanması gerekmektedir. Yani kazanılan

bilgiye ortak bir yorum getirmek organizasyon için hayati önem taşımaktadır. Bilginin yorumlanması bireyler arasında değişebilmekte ve bu değişiklik bireylerin mesajın içeriğini anlamalarında farklılıklara neden olmaktadır. Faaliyetlerin başarısı, bir konudaki yorumun doğru yapılmasına bağlı olması nedeniyle “yorum” örgütsel öğrenmede önemli bir faktördür (Dikmen, 1999, s. 61).

### 2.3.4 Örgütsel Hafıza

Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi amacıyla bilgilerin gelecekte kullanılmak üzere depolanması örgütün hafızasını oluşturur. Örgütte karar verme konumunda olan üyeler sadece “işlenmemiş” bilgiyi depolamazlar, “ yorumlanmış”, örgüt açısından bir anlam kazanmış bilgiyi de depolarlar. Bu tür bilgilere örgütte bilirkişi raporları, geçmişte kazanılmış tecrübeler örnek olarak sayılabilir. Böylece öğrenen bir örgüt karmaşık bir ortamda, geçmişte yaşanmış olaylardan, geçmişte üstesinden geldiği veya gelemediği olaylardan gerekli tecrübeleri edinmiş olduğundan yani örgüt hafızasına “bu gibi bir durumda ne yapmak gerekir?” sorusunun yanıtını bulabileceği bilgileri yerleştirmiş olmasından dolayı, daha kolay ve etkin tepkiler verir. Öğrenmenin hem kanıtlanabilirliği hem de kullanılabilirliği örgütün örgütsel hafızasının etkinliğine bağlıdır (Dikmen, 1999, s. 61). Bu bağlamda örgütler bilgi kaynaklarını sürekli güncellemek zorundadır (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Ayrıca daha sonra kullanabilmek için rutin olarak örgütsel hafızalarını korumalıdır (Mulholland et al., 2001, p. 354).

Örgütsel hafıza çevrenin taleplerine etkili ve verimli bir şekilde uyum sağlayabilmeyi, krize karşı hızlı yanıt verebilmeyi sağlar. Ancak örgütsel çevrenin hızlı bir şekilde değişmesi durumunda örgütsel hafızanın kullanımı her zaman öngörülebilir ve yararlı çözümler sunamayabilir. Bu nedenle bir örgüt sürekli olarak hafızasını rafine ederek ve güncelleyerek güçlendirmelidir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299).

Phang ve arkadaşlarına (2008, 102) göre ise örgütsel hafıza iki ucu keskin bir kılıç gibidir. Çünkü bir yandan örgüt üyelerinin eylemlerine rehberlik eden bilginin

depolanmasını sağlarken diğer yandan örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmesini engelleyebilecek bir tuzak olabilmektedir. Ancak örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinin yolu örgütsel hafızaya sahip olabilmeye bağlıdır.

## 2.4 ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Küreselleşme ile birlikte hız kazanan bilgidaki değişim öğrenen örgütlerin ortaya çıkmasına ve daha yaygın hale gelmesine neden olmaktadır (Yalçın ve ark., 2009, s.56). Çünkü gerek hızla değişen ve gelişen teknoloji, gerekse sınır ötesi ticaretin yaygınlaşması ve rekabetin acımasızlığı, örgütlerde çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak günümüzün örgütleri, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak öğrenen örgütler olmak zorundadırlar (Öneren, 2008, s.165).

Bir örgüt, öğrenme kapasitesini geliştirebilmek için bireysel öğrenmenin örgüt üyeleri arasında paylaşılabilceği bir sistem kurmalıdır (Liao et al., 2008, p. 185). Bu bağlamda çevresel değişimlere uyum sağlamada en önemli faktör, örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine yayacak yaklaşımlar geliştirmeleridir. Öğrenme iş ortamında ve dışında bireyin yaşadığı tecrübeler ve bunun grup çalışmalarıyla örgüt düzeyine yayılması sonucunda oluşmaktadır. Bu noktada öğrenen örgüt kavramı devreye girmektedir. Öğrenen örgüt kavramı, bu düşünceyle gelişmiş ve örgütlerde öncelikle çalışanlara öğrenmeyi öğretip ardından öğrenmeyi bireysel düzeyden kolektif öğrenme düzeyine çıkaran, bu sayede bir yandan değişimlere ayak uydurabilmeye diğer yandan da yeni bilgi ve yenilik yaratmaya koşullanmış çağdaş bir yönetim uygulamasıdır (Atak ve Atik, 2007, s. 64).

Öğrenen Örgüt, bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı, sürekli olarak ekip halinde



öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen organizasyondur (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s. 52).

Öğrenen örgüt, değişen çevre içerisinde daha iyi bir yönetim bilgisi için sürekli kendi kendine dönüşümü gerçekleştiren ve bu amaçla teknoloji, güçlendirilmiş personel ve gelişmiş bir öğrenmeyi kullanarak daha iyi bir adaptasyon ve başarıyı elde eden organizasyonlardır (Tuna ve Çakırcı, 2008, s. 259). Böyle bir organizasyonda değişim arzu edilir, önletilmeğe çalışılmaz (Kıngır ve Mesci, 2007, s.76).

Öğrenen örgütlerde öğrenme anlık olan bir şey değildir. Öğrenme, bir faaliyet sonuca bağlandığı zaman ve bir şeylerin nasıl yapıldığı kontrol edildiğinde başlar. Öğrenen örgütler, yeniden değerlemeyi zorlayan sorunları ve krizleri beklemez. Öğrenen örgütler, temel inançları sorgulamaya ve mevcut sorunlara sistematik çözümler aramaya çabalar (Budak, 2000, s. 7).

Bireylerde var olan potansiyelinin sinerji etkileri göz önüne alındığında söz konusu grup potansiyelinin açığa çıkartılması öğrenen örgütler için önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. Öğrenen bir örgütün amacı; pazar koşullarının ve teknolojik gelişimin belirsiz olduğu şartlarda rekabet gücünü, verimliliği önce mevcut düzeyde korumak sonra da arttırmaktır (Dikmen, 1999, s. 62).

Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında, örgütteki çalışanların öğrenen bireyler olmaları önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için çalışanların da öğrenen bireyler olmaları gerekir. Örgütsel düzeydeki öğrenme yapı ve kapasitesi, bireysel olarak içselleştirilebilir ve bireylerin öğrenme istekleri, öğrenen örgütlerin oluşturulmasını kolaylaştırabilir. Öğrenen bireyler, öğrenen örgütleri; öğrenen örgütler de öğrenen toplulukları oluşturacaktır (Çalık, 2002, s.122).

### 2.4.1 Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Öğrenen örgütler, öğrenmenin temel bir değer ve doğal bir süreç haline geldiği örgütlerdir. Öğrenen örgütleri, diğer örgütlerden ayıran çeşitli özellikler vardır. Öğrenen örgütlerde öğrenme, işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır; öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir; tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır; bireyler, kendileri gelişirken kurumu da değiştirirler. Öğrenen örgütler yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar. Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler (Çalık, 2002, s.116).

Öğrenen örgütler, üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran, gelecekteki öğrenme davranışlarını tahmin edebilen örgütlerdir (Huysman, 2000, p. 87). Ayrıca öğrenen örgütler çevresel taleplere uyum sağlayabilmek için kendilerini yenileme ve yeni koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneğine de sahiptirler (Liao et al., 2008, p. 185). Öğrenerek kendilerini yenileyen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk ve başarılı bir şekilde hayata geçirebilmektedirler (Budak, 2000, s. 9).

Öğrenen örgütlerin değişime yaklaşımları çok farklıdır. Diğer organizasyonlar mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurlarken, öğrenen organizasyon kendini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi amaçlar (Kingır ve Mesci, 2007, s.69). Bu bağlamda öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran pek çok temel özellik sayılabilir. Öğrenen örgütlerde; sistem düşüncesi esastır. Öğrenme örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir. Öğrenme sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir. Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin, örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramışlardır. Yaratıcılığa önem verilir. Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler. Bireysel ve grup hâlinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur. Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki hâlinindedirler. Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir. Çevresine karşı uyanık ve esnektir. Kendini değişen çevreye

sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir. Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır (Çalık, 2002, s.117).

Öğrenen örgütlerin genel olarak özelliklerini ise şu şekilde özetlemek mümkündür (Öneren, 2008, s.168).

- Öğrenen örgütler takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler. Öğrenen örgütlerde, ne öğrenildiği değerlendirildiği gibi nasıl öğrenileceği de değerlendirilir.
- Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar.
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar. Verileri, doğru yerde ve zamanda, hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler.
- Öğrenen örgütler, “her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır” anlayışına sahiptirler.
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin ve başarılı ya da hatalı öğrenmenin neler olduğunu öğretirler.
- Örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.
- Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar.
- Yeni projeler öğrenmeye istekli takımları ve çalışanları desteklerler.
- Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi politika haline getirirler.

Öğrenen örgütlerin yapısal özelliklerinin başında ise “organik yapının” çeşitli tasarım biçimleri ile uygulanması gelmektedir. Her düzeydeki birey ve takımların güçlendirilmesi ile açık haberleşme ve serbest bilgi paylaşımı organik yapıya işlerlik kazandıracak temel süreçleri oluşturmaktadır (Tuna ve Çakırer, 2008, s. 263).

Tüm bu özellikler, bilgi çağı örgütlerinin şiddetle ihtiyaç duyduğu organik yapıyı oluşturan özelliklerdir. Bu özelliklere sahip bir örgütün sürekli öğrenen,

öğrendiklerini uygulayan, diğer çalışanlarla paylaşan böylece birlikte öğrenerek yenilik üretme kapasitelerini sürekli geliştiren çalışanlara sahip olarak bilgiyi yöneten ve öğrenen esnek bir örgüt olacağı gerçektir (Atak ve Atik, 2007, s. 65).

## **2.4.2 Öğrenen Örgütlerin Gelişimi**

Öğrenen örgütlerin kurulabilmesi için, her şeyden önce, örgüt yaptığı faaliyetleri bilmeli, rasyonel ilkeleri uygulamalı ve analiz edebilecek alt yapıya sahip olmalıdır. İkinci olarak, örgüt belirli bir faaliyeti etkileyen faktörleri analiz edebilmeli ve görelî durumunu fark etmelidir. Üçüncü olarak, işletmenin aksayan yönetim tekniklerini görerek çözmeye çalışmalı ve yönetim tekniklerini düzeltici araçlar olarak kullanabilecek kapasiteye ulaşmalıdır. Son olarak öğrenen örgütler kurabilmek mümkün olacaktır (Budak, 2000, s. 2).

### **2.4.2.1 Bilen Örgütler**

Bilen örgütler daha çok çevredeki değişime tepki olarak değişirler. Değişiklikler büyük çaplı değildir ama sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapıp değişiklik yapılmaya çalışılır. Klasik yönetim anlayışında görülen insan unsurunu ikinci plana atma, komuta birliği, yetki zinciri, yetki ve sorumluluk, iş bölümü gibi yaklaşımlar bilen organizasyonlarda etkin bir şekilde görülmeye başlamış ve bu modelin temelini oluşturmuştur (Kıngır ve Mesci, 2007, s.68). Bilen örgütlerdeki sürekli denetim, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engelleyen en önemli faktörlerdir. Bu tip örgütler sadece pazarın yapısı değişmediği sürece başarılı olabilmektedir. Bilen örgütleri anlayan örgütler izlemiştir (Dikmen, 1999, s. 63).

### **2.4.2.2 Anlayan Örgütler**

Anlayan örgütlerde insanları bir araya getirerek, kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu verecek olan değerler bütünü olarak “örgüt kültürü”

oluşturulmaya çalışılır. Bu aşamada, örgütler, sadece “en iyi anlayışı yerine”, gelişen olaylara çalışanların kişisel anlayış ve değer yargılarını da katarak “en iyiyi” bulmayı hedefler (Kıngır ve Mesci, 2007, s.68).

Başka bir ifadeyle anlayan örgütler olaylara en iyi açıdan bakmayan, olayların ve çevrenin etkisine göre değişik iyiler olabileceğini kabul eden örgütlerdir. Bu düşünce tarzı da beraberinde kişilerin kendi değer yargılarına örgüt tarafından değer verildiği anlamını beraberinde getirmektedir. Anlayan örgütlerde aynı anlayıştaki insanları bir araya getirerek kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusu verecek değerler bütünü olan işletme kültürü oluşturulmasına çalışılır. Anlayan örgütlerde sıkı kontrol ve kurallar yerini kurum kültürüne bırakmaktadır. Anlayan örgütleri düşünen örgütler izlemiştir (Dikmen, 1999, s. 63).

#### **2.4.2.3 Düşünen Örgütler**

Düşünen örgütler, iş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık verir ve yöneticileri bu yönde eğitirler. Düşünen örgütlerin eksikliği, çabuk çözümler üzerinde durarak, temeldeki soruna yönelmemesidir. İş sorunlarının çözümünde tepki verici programları esas alan bu yaklaşım, çoğu zaman yönetimin bakış açısını kısıtlar ve öğrenmeyi engeller (Kıngır ve Mesci, 2007, s.69).

Düşünen örgütün temel yaklaşımı diğer bir ifadeyle, yönetim tekniklerini, örgütlerin aksayan yönlerini düzeltici araçlar olarak görmesidir. Örgütte bir aksaklık tespit edilmişse, yönetim, örgütün katılımıyla bu aksaklıkları ortadan kaldıracak, bir daha oluşmasını önleyecek tedbirleri alacaktır. Bunun için gerekli modelleri kuracak ve hatta gerekiyorsa yeni bir örgüt modeli ortaya atabilecektir. Son olarak ortaya öğrenen örgütler çıkmıştır (Dikmen, 1999, s. 63).

#### 2.4.2.4 Öğrenen Örgütler

Değişen ve gelişen bir dünyada sürekli başarı, sadece çevresinde meydana gelen değişiklikleri kabul edip, uygulamakla değil; yeni imkânlar yaratarak, geçmiş başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek öğrenme yeteneğini geliştirmekle mümkündür. Başarılı örgütler, öğrenme işlemini sürekli ve dinamik olarak uygulamayı başarmış örgütlerdir. Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlere bu konuda yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Öneren, 2008, s.164).

Öğrenen örgüt anlayışı; yarının yönetimi ve değişim yönetiminde eğitimli insana daima kendini geliştirme yeteneğine sahip örgütler inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim tekniğidir (Kıngır ve Mesci, 2007, s.66).

Öğrenen örgütün genel olarak tanımı, çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, sürekli gelişen ve öğrenen, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm bu faaliyetlerini kurumsallaştıran örgüttür (Öneren, 2008, s.166).

Öğrenen bir örgüt, örgütün her aşamasında öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüt olarak belirlenmekte ve böylelikle örgütsel öğrenmenin yolunu açmakta, bireylerin gelişmesine olanak sağlayan bir ortam yaratarak elde ettiği potansiyel ile sürekli bir dönüşüm içinde olan bir sistem yaratmayı amaçlamaktadır (Dikmen, 1999, s. 64). Bu noktada öğrenen örgütler, daha büyük bir amaca hizmet etmeye çalışan, örgüt içi ve dışında yenilikçi ortamda yeni bilgi, ürün ve hizmet üretebilen güçlü çalışanların var olduğu bir yapıya sahiptir (Huysman, 2000, p. 87).

Bir örgütte çalışanlar gelir gider, sahip oldukları bilgi birikimi örgütün bilgisi haline getirilmez ise o örgüt için aynı bilginin sürekli yeniden öğrenilmesi ya da tekrar tekrar tecrübe edilmesi yanlışlığını doğuracaktır. Öğrenen örgütlerde örgütsel

öğrenme süreci nedeniyle böyle bir yanlışlığa yer olmayacaktır. Böyle örgütlerde bilgi kişilere bağımlı olmayacak, kişiler değişse de sahip olunan bilgiye sürekli ulaşılacağından bilgi örgütün bilgisi olacaktır. Bu ise örgütün bu çağda en çok ihtiyaç duyduğu entelektüel sermayesini sürekli artıracaktır (Atak ve Atik, 2007, s. 64). Diğer yandan öğrenen örgüt, etkin öğrenme kapasitesine sahip ve bu yüzden de başarılı olan bir 'varlık', ideal bir örgüt tipi olarak görülmektedir (Koç, 2009, s. 153).

Bir örgütün hem günümüzde hem gelecekte başarılı bir grafik çizmesi, öğrenen örgüt yaklaşımını başarıyla uygulamasına bağlıdır (Öneren, 2008, s.169).

### **2.4.3 Öğrenen Örgütlerin Disiplinleri**

Senge'ye göre öğrenen örgütlerde beş disiplin bulunmaktadır. Bu disiplinler; kişisel hâkimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olarak ele alınmaktadır. Örgütlerde bu beş disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşımaktadır. Tüm disiplinleri birbiriyle bütünleştirmek, bunları ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur. Ancak bunu başarabilen örgütler öğrenen örgütler olacaktır. Bu amaçla beşinci disiplin olan sistem düşüncesi diğer disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, disiplinleri bir bütün olarak birleştirmeyi sağlama özelliğiyle örgütlere yardımcı olacaktır (Dikmen, 1999, s. 64).

#### **2.4.3.1 Kişisel Uсталık**

Kişisel hâkimiyet, manevi olgunluğa sahip olma ve hayatı yaratıcılık penceresinden bakarak yaşamaktır. Bu bize nelerin önemli olduğunu ve gerçeği net olarak görebilmeyi öğretir. Böylece çalışanlar hayatta istedikleri sonuçlara ulaşabilme yetkisini hayat boyu öğrenerek kazanırlar. Böyle çalışanlardan oluşacak işletmelerin öğrenen örgüt olması daha kolay gerçekleşebilecektir (Tepeci ve Koçak, 2005, s. 380).

Kişisel hâkimiyet, diğer bir ifadeyle kişisel görme ufku muza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir (Çalık, 2002, s.116). Bu öğrenen örgütlerin bir temel taşı, manevi temeledir. Bu örgütlerde, çalışanların enerjileri yanında heves ve coşkularından da yararlanmak hedeflenir (Öneren, 2008, s.179).

Hâkimiyet, insanlar veya eşyalar üzerinde hâkimiyet kurma fikrini akla getirebilir (Öneren, 2008, s.179). Ancak burada sözü edilen “hâkimiyet”, özel bir beceri düzeyi anlamındadır. Bu disiplin, kişisel gelişim ve öğrenmeyi odak alan bir disiplindir ve kişinin ufkunu sürekli bir şekilde derinleştirmesini, enerjisini bir konu üzerinde odaklamasını, sabrını geliştirerek gerçekleri objektif olarak görebilme becerisine sahip olmasını ifade etmektedir. Kişisel hâkimiyeti yüksek olan kişiler, kendileri açısından en önemli olan sonuçları tutarlı bir şekilde gerçekleştirebilirler. Genellikle örgütler ya öğrenmeyi teşvik etmezler ya da üyelerinin öğrendiklerini uygulamaları için gerekli ortamı hazırlamak konusunda çekimser kalırlar. Bu nedenle de çalışanların performansı gibi önemli bir kaynaktan yeterince faydalanamama riski ile karşı karşıyadırlar (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s. 57).

Bir organizasyonun iklimi kişisel ustalık aracılığıyla iki yoldan güçlendirilebilir.

- Kişisel büyümeye organizasyonda gerçekten değer verildiği fikrinin sürekli olarak yeniden güçlendirilmesi.
- Kişisel ustalığın ve hâkimiyetin geliştirilmesi için hayati derecede önemli olan işbaşında eğitimin sağlanmasıdır (Kıngır ve Mesci, 2007, s.72).

#### **2.4.3.2 Zihni Modeller**

Örgütsel öğrenme, üyelerin, çevresel bir değişimle karşılaşmaları sonucu yaptıkları uyarılma ve değerlemelerin örgütün ortak zihinsel modelleri ile bütünleşmesi sonucu meydana gelmektedir (Akgün ve ark., 2009, s. 77).



Zihnî modeller, insanların zihinlerinde yer etmiş olan kemikleşmiş varsayımlar, genellemeler, resim ve imgeler ve hatta önyargılar olarak, onların dünyayı anlayış, algılayış ve davranışlarını etkiler (Çalık, 2002, s.116). Başka bir ifadeyle, bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğini de belirler (Kıngır ve Mesci, 2007, s.72).

Kişiler çoğu zaman zihni modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında bile olmazlar. Bu modeller insanların belli olaylar karşısında önyargılı karar vermelerine yol açabilir ve onların gerekli analizleri yapmalarını engelleyebilir. Öğrenmenin verimli olabilmesi için, bu engeller aşılmalı ve gerekli ortamlarda karşılıklı sorgulamalara gidilmelidir. Ancak bu sayede kişiler kendilerini ve düşüncelerini açıkça ifade etme fırsatı bulup başkalarının değerlendirmesine sunabilirler (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s. 59). Bu noktada zihni modeller insanların düşünce yapılarında bulunan önyargıları ortadan kaldıracı özelliğine sahiptir (Dikmen, 1999, s. 65).

Farklı zihni modellere sahip olan iki kişi aynı olayı gözlemlediklerinde farklı ayrıntılara bakmaları nedeniyle olaya farklı yaklaşabilirler (Dikmen, 1999, s. 64). Bu bağlamda yeni gelişmeler ve değişimler zihinsel modellerle çatışırsa, kişiler bunları benimsemeye veya öğrenmeye istekli olmayabilirler. Dolayısıyla zihinsel modellerin örgütte ve çevrede meydana gelen uzun dönemli değişim ve gelişimleri takip edecek şekilde adaptasyonu önemlidir. Bu da örgütsel öğrenmeyle mümkündür (Tepeci ve Koçak, 2005, s. 380).

Yeni bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin geliştirilmesi için güçlü zihni modellere ihtiyaç vardır. Zihni modeller için; yeni görüşlere açık olma, ön yargılardan arınma, geçmişte kullanılan ve başarılı olmuş modellerin genelleştirilmesinden ve hiyerarşik yapının engellerinden kurtulma, sürekli gelişme için zihni disiplin sağlama ön koşullardır. Zihni modellerin oluşturulmasında örgütler şu konularda kabiliyetlere sahip olmalıdır: Sistemik sorun çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, bu işi en iyi yapanların deneyimlerinden yararlanma, bilgileri etkili bir şekilde kullanmadır (Budak, 2000, s. 2).

### 2.4.3.3 Paylaşılan Vizyon

Öğrenen örgütlerde, üst kademe yöneticiler için organizasyonun genelinde anlaşılabilir, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan gelecek için bir vizyon ve misyon oluşturmak zorunlu bir hale gelmektedir (Yalçın ve ark., 2009, s.56). Çünkü örgütsel öğrenmenin etkili gelişimini sağlayabilmek için bireysel düzeyde oluşturulan ve edinilen bilginin örgüte transfer edilerek bütünleştirilmesi gerekmektedir. Fakat bu bütünleşmenin başarılı olabilmesi, örgüt üyelerinin tamamı tarafından paylaşılan ortak bir vizyonun varlığına bağlıdır (Gomez et al., 2005, p. 718).

Paylaşılan vizyon, öğrenme için odaklanma ve enerji kaynağı olduğundan öğrenen örgütler için bir gerekliliktir. Bu noktada paylaşılan ortak değerlere çalışanların sıkı sıkıya bağlı olması beklenir (Tepeci ve Koçak, 2005, s. 381). Senge paylaşılan vizyonun öğrenen örgüt olma sürecindeki rolünü şu şekilde ifade etmektedir; “Paylaşılan vizyon öğrenen örgüt olmada hayati bir öneme sahiptir, çünkü bu şekilde öğrenme için gerekli olan odaklaşma ve enerji sağlanmış olur” (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s. 55).

Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için çok önem taşıyan birşeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir. Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Paylaşılan vizyona sahip olmaya önem veren örgütler sürekli olarak üyelerinin kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye olanak sağlayacak ortamları yaratırlar. İnsanların kendi vizyonları yoksa bir başkasınınkini sahiplenirler. Bu yol kişileri bağlılığa değil uyuma götürür (Dikmen, 1999, s. 65).

Örgütte paylaşılan vizyon, bireylerin karşılıklı etkileşimden doğan bir vizyon ile gerçekleşebilmektedir. Öğrenen örgütlerdeki liderler için bunun anlamı, örgüt içindeki bireylerin birbirlerini etkileyerek oluşturmuş oldukları vizyon’u lider olmadan da oluşturabilme kolaylığının olmasıdır (Kingır ve Mesci, 2007, s.73). Çünkü liderin güçlü bir vizyona sahip olması yetmez. Liderin vizyonu aşağıya yansımaz veya yansıdığı halde benimsenmeyebilir. Bu nedenle, bütün çalışanların

ortaklaşa geliştirdiği veya gerçekleştirmeye çalıştığı bir vizyona ihtiyaç vardır (Budak, 2000, s. 2).

#### **2.4.3.4 Takım Halinde Öğrenme**

Hızla ve sürekli değişen çevresel koşullar nedeniyle artan rekabet karşısında örgütler, etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmak, kendilerini geliştirmek için örgütsel öğrenme ve işbirliği bilinciyle öğrenme takımları oluşturmaktadırlar. Bu öğrenme takımları üyelerinin ulaşmak istediği sonuçları gerçekleştirebilmek için kapasitelerini geliştirirler (Lick, 2006, p. 90).

Takım Halinde Öğrenme, takım üyelerinin istedikleri sonuçlara ulaşılabilmesi için düzenledikleri ve geliştirdikleri süreçtir (Tepeci ve Koçak, 2005, s. 381). Bireysel öğrenme insanların gelişmesine yardım ederken, takım olarak öğrenme örgütsel öğrenmeye kapı açar (Budak, 2000, s. 2). Takım hâlinde öğrenme disiplini ise diyalogla başlar; bu bir takımın bireyelerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesidir (Çalık, 2002, s.116).

Örgütlerde takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır. Birincisi karmaşık sorunlar üzerinde düşünme ihtiyacı, ikincisi yenilikçi ve eşgüdümlü eyleme olan ihtiyaç, üçüncüsü ise takım mensuplarının diğer takımlar üzerindeki rolüdür. Birincisinde takımlar birçok beynin tek bir beyinden daha zeki olma potansiyelinden ve sinerjiden nasıl yararlanacaklarını öğrenirler. İkincisinde takımın her üyesi diğer üyelerin etkisinde kalır ve birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranacaklarına inanır. Üçüncüsünde ise bir öğrenen takım diğer öğrenen takımı sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde inandırarak yapar (Dikmen, 1999, s. 65-66).

İş dünyasında, takımın zekâ düzeyinin takımdaki bireyelerin zekâ düzeyini aştığı ve takımların eşgüdümlü eylem için olağanüstü kapasiteler geliştirdiği çarpıcı örnekler vardır (Öneren, 2008, s.170). Takımlar gerçekten öğrendiklerinde hem olağanüstü sonuçlar elde edilir, hem de üyeleri çok hızlı bir şekilde yetişebilirler.

Takım halinde öğrenmede “diyalog” çok önemlidir, “birlikte düşünme” ile grup bireysel olarak ulaşılamayan derinlikteki anlayışlara ulaşabilir. Bu nedenle de modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Takımlar öğrenmez ve kendilerinde gerekli dönüşümleri gerçekleştiremezlerse organizasyon da öğrenemez (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s. 58).

Bir takımın başarıya ulaşabilmesi için dört aşamaya ihtiyacı vardır (Kıngır ve Mesci, 2007, s.73).

- **Formlaşma:** Bir grup birbirleri ile anlaşmaya başladıkları zaman o işi minimum zamanda tamamlarlar.
- **Heyecanlanma:** Stresli bir tartışmadan sonra bile beraber çalışabilmeleri gerekir.
- **Normlaşma:** Roller kabul edildiği zaman takımın yaratmaya başladığı hissedilir ve bilgiler paylaşılır.
- **Görevini Yerine Getirmeye Başlama:** Verimde, kalitede, karar vermede, takım halinde öğrenme yaşamsaldır.

Bu tekniğin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulması, gerçek anlamda karşılıklı empati kurulması ve birlikte düşünme alışkanlığının gerçekleşmesini sağlayarak, hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya koymaktır (Kıngır ve Mesci, 2007, s.74).

#### 2.4.3.5 Sistem Düşüncesi

Paylaşılan vizyon oluşturma geleceğe dönük çalışmalarını teşvik eder, zihni modeller örgütlerin çevreye bakış yollarındaki yetersizlikleri ortaya çıkarabilecek gerekli açıklığı sağlar, Takım halinde öğrenme grupların bireysel perspektiflerin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir, Kişisel hakimiyet faaliyetlerin organizasyonu nasıl etkilediğini öğrenmeye yönelik kişisel dürtüyü teşvik eder. Sistem düşüncesi ise öğrenen örgütlerde bireylerin kendilerini ve çevrelerini kavramalarına yardımcı olur (Dikmen, 1999, s. 66). Sistem düşüncesi,

öğrenen organizasyonun temeli, yapıtaşı ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren temel bir araçtır. Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal değil, bir döngü içerisinde birbirini etkilemektedirler. Sistem düşüncesi disiplinin özü, karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramaktır. Sistem düşüncesi ile örgütte pekiştirici ve dengeleyici bir geri besleme süreci elde edilir (Kıngır ve Mesci, 2007, s.74).

Sistem düşüncesi, bazı olaylar zaman ve yer olarak birbirinden uzakta olsa da, hepsinin aynı olay çerçevesinde birbirine bağlı olmasıdır. İş ortamı ve örgütteki çalışanlar birer sistemdirler. Sistem düşüncesi yaptıklarımızı ne şekilde gerçekleştirdiğimizi tüm boyutlarıyla ortaya çıkarabilmeye imkân sağlar (Tepeci ve Koçak, 2005, s. 381). Sistem düşüncesi ile birimler arasındaki ilişkiler basit bir neden sonuç ilişkisine dayandırılmadan sadece koşullara değil, bununla birlikte bu sonuçları doğuran mekanizmaya odaklanmayı sağlar ve değişimi rastlantılara bırakmamak için bunlara dayalı modeller geliştirmeyi hedefler. Sistem düşüncesi, kişilere tüm olay örgüsünü daha açık olarak görebilme imkânı verir ve “kaldıraç” etkisini kullanarak bunların daha etkili bir şekilde nasıl değiştirilebileceğini gösterir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s. 56). Diğer bir ifadeyle sistem düşüncesi nedenler ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi görmeye odaklanır. Bu şekilde kısa vadeli çözümler bir yana bırakılarak uzun vadeli sistematik problemler değerlendirilir ve problemlere çözüm getirilmesi sağlanır (Dikmen, 1999, s. 66). Genel olarak sistem düşüncesinin kavramsal bir çerçevesi, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağını verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur (Çalık, 2002, s.116).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ETKİSİ

### 3.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Son yıllarda işletmelerin faaliyet gösterdikleri iş çevresinin artan bir hızla değişimlere sahne olması işletmelerin hem içsel hem de dışsal çevresinde yeni yapılanmalara neden olmaktadır. Bu yeni yapılanma süreci işletmelerin tüm plan ve politikalarını da yeniden biçimlendirmektedir (Acuner, 2000). İşletmelerde kendilerini, bu yeni ve bütünleşik ortama uygun hale getirme çabası içindedirler (Ersoy, 1993, s. 41). Bu bağlamda özellikle teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yer alan örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları ve örgütsel değişimi gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir (Çalık, 2002, s.115).

Örgütsel değişimin temelinde bilginin elde edilmesi, depolanması, yeni bilgi üretilmesi, iş süreçlerine aktarılması, geçmişe merceklerle geleceğe de dürbün ile bakarak tecrübelerden yararlanılması ve örgütsel öğrenmeyi stratejik gereklilik haline getirebilme yatmaktadır. 1980'lerden itibaren, açık sistem olarak yeni bir yorumlama sürecine giren örgütler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerinde etkisiyle, önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak bir hızda sosyal, ekonomik, kültürel ve yapısal alanlarda değişime uğramıştır. Bilgideki değişim örgütleri şimdiye kadar alışık olmadıkları bir rekabet anlayışı ile karşı karşıya getirmiştir (Yalçın ve ark., 2009, s.49).

Belirsizliğin hâkim olduğu hızlı değişim ortamlarında örgütlerin en önemli varlığı “bilgi” olarak görülmektedir. Çünkü rekabetçi performans, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlayabilme sürecine ve dolaylı olarak da öğrenme düzeyine bağlıdır (Budak, 2000, s. 1). Başka bir ifadeyle örgütlerin çevrelerine uyumu, çevreleri ile ilgili bilginin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesi süreci sayesinde başarılmaktadır. Çevrelerine uyum sağlayarak yaşamlarını sürdüren örgütler, karar, ilke, çerçeve ve mekanizmalarında değişiklik yapabilen, değişen şartlara ilişkin bilgi toplayıp değerleyebilen, öğrenen bir yapıya sahiptirler (Koçel, 2007, s. 271).

Öğrenme dinamik bir süreçtir bilginin transferi ve entegrasyonu arasında etkileşimi ortaya çıkarır (Gomez et al., 2005, p. 718). Böylelikle örgütün doğasında gerçekleşen, devamlı süregelen değişimleri destekleyen bir kavramdır (Dikmen, 1999, s. 58). Örgütsel öğrenme, örgütlerin artan etkinlikleri ve geleceğe yönelik olarak performansının arttırılması ile alakalıdır (Huysman, 2000, p. 87).

Öğrenen örgüt, bireyin kendine yönelmesi, kendi eksikliklerden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi, sürekli gelişmeyi amaç edinmesi ve bilgi üretimine katkıda bulunması, kısaca, kendini geliştirebilmesi için farklı ortamlar yaratan bir organizasyondur. Burada en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durum hem çalışanlar hem de örgütün karşılıklı sorumluluklar yüklenmesine neden olur (Kıngır ve Mesci, 2007, s.70).

Genel olarak bir örgütün çevresinde belirsizlik ne kadar çok olursa değişime yönelik öğrenme ihtiyacı da o kadar çok olacaktır (Dikmen, 1999, s. 58). Fakat böyle bir durum neticesinde yalnızca ihtiyacın oluşması yeterli değildir. Değişim teşhisi ve sınırlayıcı faktörler belirlendikten sonra, belirli strateji seçilerek değişim programı uygulamaya konulmalı ve son olarak program sonuçları değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 212).

Önceki bölümlerde örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme süreci incelenmişti. Örgütsel öğrenmenin örgütsel değişim sürecinde nasıl bir rol oynadığını bu bölümde ele alacağız.

### 3.1.1 Değişim İhtiyacının Belirlenmesi

Örgütlerde değişim ihtiyacının hissedilmesi, örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerde meydana gelen gelişimlere uyum sağlama gereğinin fark edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle değişime zorlayan güçler tarafından, örgütlerde değişim ihtiyacı oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 212).

Örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkisiyle hissedilen değişim ihtiyacı, çevresel değişkenlerden elde edilen bulguların örgütsel öğrenme kapsamında değerlendirilmesiyle belirlenmektedir. Bu bağlamda değişim ihtiyacının belirlenmesi, yenilik yaratma ihtiyacının giderilmesine olanak sağlar.

Değişim çağında yenilik yaratma, farklı türden bilgilerin paylaşımı ile mümkün olmaktadır (Yalçın ve ark., 2009, s.51). Bu süreçte yenilik uygulamaları firmaların öğrenme kapasiteleri üzerinde hayati bir rol oynar (Liao and Wu, 2010, p. 1097). Yenilik başarılı bir örgüt içinde yaratıcı fikirlerin uygulanması ile oluşur ve bu nedenle örgütsel öğrenme ile yakından ilgilidir (Alegra and Chiva, 2008, p. 315).

Değişimin örgütsel öğrenme kapsamında sürdürülmesi, değişimin sorunsuz bir şekilde uygulanması açısından önemlidir. Bu açıdan örgütlerin öncelikle örgütsel öğrenme yaklaşımını benimsemiş olmaları gerekmektedir. Çünkü örgütler değişim için gerekli bilgiyi çevresinden almaktadır. Bu nedenle çevrenin analizi ve çevreden bilgi edinimi bir işletmenin öğrenen örgüt olması için gerekli bir koşuldur. Gerçek bir örgütsel öğrenme ise ancak bir örgütsel bilgi tabanı oluşturulduğunda gerçekleşir. Bilgi tabanının oluşturulması bilginin çevreden elde edilmesi, depolanması ve yorumlanmasıyla sağlanır (Dikmen, 1999, s. 62).



Genel olarak örgütler için değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir. Bu nedenle değişim tanısını doğru koymak önemlidir. Değişime ihtiyaç olduğu konusunda tanı koymaya yardımcı veriler, işletmenin günlük sorunları, çeşitli ipuçları ve trendler, gözlemler, sistematik araştırma ve inceleme sonuçlarıdır. Belirli bir dönemde bu verilerde sürekli olumsuzluk varsa veya olumsuzluk yoksa ancak durağanlık varsa, bu durum değişimin gerekliliğini ortaya koyacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 212-213).

Çevresel değişkenlerden elde edinilen bulgular neticesinde belirlenen örgütsel değişim ihtiyacı sonrasında örgütte değişime konu olan problemin doğru teşhis edilmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda problemin teşhisi, değişimin başarısı açısından önemli ve faktördür.

### **3.1.2 Problemin Teşhis Edilmesi**

Örgütsel değişimin temelinde var olan çevresel değişkenlere karşı yenilik yaratma olgusu mevcut ya da olası örgütsel problemlerin çözümüne yönelik çaba gösterilmesini gerektirir. Bu noktada örgütsel öğrenme yaklaşımının var olan sorunların çözümüne odaklanması, değişimin ve yeniliğin elde edilmesine imkân tanır (Kıngır ve Mesci, 2007, s.75).

Örgütsel öğrenme bireysel bilgilerin basit bir toplamı değil, örgütte, bireysel ilkelerin ve modellerin paylaşımı ve değişimidir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 298). Bu bağlamda örgüt üyeleri, örgütün dengesini korumak amacıyla, iç ve dış çevrelerindeki değişimlere, hataları bulup düzelterek cevap vermektedirler. Bu şekilde, yönetimde sıklıkla kullanılan model “problem çözme modeli” olmaktadır. Yani çalışanlar, problemlerle karşılaştıklarında, istenilen duruma ulaşabilmek için, gerekli düzeltici hareketleri yaparlar (Çalık, 2002, s.118). Bu durum örgütsel öğrenmenin etkinliğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel öğrenmenin nihai sonucu oluşacak öğrenen bir organizasyonda herkes, örgütün sürekli iyileşebilmesi ve gelişebilmesi için, problemlerin teşhis edilmesi ve çözülmesi yönünde çaba gösterir. Dolayısıyla, bu tür bir organizasyonun temeli, problemlerin bulunmasına, çözülmesine ve bir daha tekrarlanmaması için gerekli tedbirlerin alınmasına dayanmaktadır. Bu nedenle tüm çalışanlar problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi görevini üstlenmiştir (Çalık, 2002, s.121). Bu paylaşım neticesinde örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı nasıl bir yöntem izleyecekleri hususunda etkin bir karar oluşturabilme olanağına sahip olabilmektedirler. Böylelikle örgüt bünyesinde uygulanabilecek herhangi bir değişimin doğru teşhis edilmesi sağlanabilmektedir.

### **3.1.3 Zorlayıcı ve Sınırlayıcı Güçlerin Belirlenmesi**

Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi sorunlarını etkin bir şekilde çözebilmek için kendi geleceklerini belirleme olanağı sağlar (Kıngır ve Mesci, 2007, s.75). Ancak değişim bir yandan sorunlara çözüm getirirken, öte yandan yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle bazı durumlarda değişmeye direnç gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 207). Yöneticilerin ve planlama uzmanlarının gerek örgüt politikasında, gerek teknolojik unsurlarda, gerekse örgüt yapısında ve işgörenlerde getirmeyi planladığı değişimlerin karşısındaki en büyük engel değişimden etkilenebilecek işgörenlerin değişime direnmeleridir (Ülgen, 1997, s. 192).

Değişime direniş, değişimin uygulanmasını önleme, erteleme veya yavaşlatmak üzere tasarlanmış davranışlardan oluşmaktadır. Değişimin niteliğine bakılmaksızın, taraflar değişimin etkilerinden kendilerini korumaya çalışırlar. Böyle bir durumda çalışanlar genellikle şikâyetler, yemek boykotları, pasif direnişler, sabotaj ve iş bırakma şeklinde davranış biçimleri ile direniş sergilerler (Sucu, 2000, s. 111).

Değişimi gerçekleştirebilmek için yenilikçi ve yararlı bir çevrenin oluşturulmasını kolaylaştıran destekleyici bir yapı olmalıdır. Aynı zamanda değişim

sürecinde moral ve motivasyon çok önemli bir faktördür (Wang and Paper, 2005, s. 37). Ayrıca değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim ve değişime hazırlamak için verilecek eğitimler, bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir (Koçel, 2007, s. 538). İletişim hem sözle hem de eylemlerle sağlanır ve eylemler çoğunlukla en güçlü biçimdir (Kotter, 1999, s. 21).

Eğitim ve haberleşme, paylaşılan amaçların etkin olacağı düşüncesiyle var olan problemlerle ilgili olarak, değişime katılacakların, bilgilendirilmesi ve onlara bilgi aktarılması şeklinde gerçekleştirilir (Sucu, 2000, s. 121). Değişim sürecinde kurulan iletişim sayesinde bilginin sağlık bir şekilde örgütün tüm birimlerine dağıtılmasını sağlayarak değişikliğe direnci azaltmak en etkili yöntemlerden birisidir. Bu bağlamda yönetici, değişimi fikir düzeyinde iken, nedenlerini, amaçlarını, yararlarını, zamanlamasını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden ilgili kişilere anlatmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 221).

Örgütsel öğrenme kapsamında eğitim ve haberleşme faaliyetleri bu sayede değişimin gerekçelerini ve mantığının iyi kavranılmasını ve özümsemesine olanak sağlayarak örgüt içinde farklı tutumların oluşmasına engel olur. Aksi halde hiçbir şey değişime, bireylerin kendi sözleriyle çelişen davranışlarından daha çok zarar veremez (Kotter, 1999, s. 21).

Örgütsel değişim sürecinde değişime karşı direnç oluşturması muhtemel faktörlerin, değişim sürecine katılmaları sağlanmalıdır. Potansiyel direnişçileri tasarlanan değişimle ilgili planlara ve uygulamaya katmak, onların dışlanmadıkları duygusu taşımalarını sağlayacak, itirazlarını azaltacak ve bağlılıklarının artmasına yol açacaktır. Ayrıca tartışma sürecinde bunların bilgi birikimlerinden ve düşüncelerinden yararlanılacaktır (Sucu, 2000, s. 122). Bu noktada bir kararı eyleme dönüştüren insanlar için, o kararın kendi kararları olması ve bu kararın uygulanmasında sorumluluk almalarının sağlanması değişimin etkinliğini arttıracaktır (Drucker, 1995, s. 392).

Genel olarak örgütün faaliyet alanına ve ortam koşullarına bağlı olarak, bilgi kaynakları ile donanımlı; yetki aktarma alışkanlığı kazanmış; karşılıklı güven anlayışı gelişmiş; karşılıklı dinamik ilişkili; amaçları açıkça tanımlanmış kişilerden oluşan örgütler değişimi daha kolay gerçekleştirirler. Değişime direnişi azaltmaya çalışan bir yönetici, direncin normal bir tepki olduğunu düşünerek, bunların ifade edilmesini teşvik etmeli, karara bağlanmamış değişiklikler konusunda onları bilgilendirmeli, onların görüşünü almalı, doğrudan etkilenen kişilere değişimi tanıtarak, değişimden beklenen yararları açıklayarak, değişimin somut sonuçları ile ilgili uygulamalardan örnekler vererek, onların şüphelerini gidererek, planlı değişime ilgi yaratmalı ve çalışanlarının katılımını sağlamalıdır (Sucu, 2000, s. 120).

### 3.1.4 Değişimin Planlanması

Değişimin planlanması, örgütlerin çevreyi ve kendi yapısını gözlemleyerek ve gerekli adımları atarak bilinçli bir şekilde değişmelerini ifade etmektedir (Özkan, 2004). Ancak değişimle ilgilenmek örgütler için en zor problemlerden biridir. Günümüzün hızla değişen çevresel faktörleri karşısında değişime hızlı ve verimli bir şekilde adapte olabilme çabası örgütler için önemli bir sorundur (Lorenzi and Riley, 2003, p.197).

Değişimin planlanması örgütsel yapıyı, iş süreçlerini, inançları ve sosyal ilişkileri bütünleştirerek etkinliğin arttırılmasına yardımcı olur (Chenhall and Euske, 2007, p. 609). Bu süreçte; değişim gereksiniminin ortaya çıkması, bunun tanımlanması, değişimin yönü ve biçiminin planlanması, işgören desteğinin sağlanması, değişimin uygulanması ve yeni olanın yerleştirilmesi yer alır. Bu sürecin her aşamasının planlanması ve planın uygulanması değişim yönetimi becerilerine sahip olmayı zorunlu kılmaktadır (Çınar, 2005, s. 86).

Bir durumdan başka bir duruma geçiş olarak değişim bir süreçtir ve bu sürecin iyi yönetilmesi gerekir (Çınar, 2005, s. 86). Çeşitli değişim stratejilerinin ve özellikle yaygınlık kazanan toplam kalite uygulamalarının özünü oluşturan sürekli iyileştirme ilkesi doğrultusunda, takım çalışmalarına ağırlık vererek ve çalışanlarının katkısıyla

örgütsel amaçlara ulaşabilmek, bireysel öğrenme kadar, örgütsel öğrenmeyi de gerekli kılmaktadır (Yahyagil, 2001, s. 14). Başka bir ifadeyle örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi örgütsel öğrenmeyi gerektirmektedir (Lick, 2006, p. 90).

### 3.1.5 Değişimin Yönetilmesi

Dünyadaki küreselleşme eğiliminin artmasıyla hızlı bir değişim trendine giren iş dünyası, bu değişime ayak uydurabilen kurumları kalıcı yapmaktadır. Örgütler bazında kalıcı olmanın kriteri, değişimin iyi yönetilmesini gerektirmektedir. Bu yapıdaki bir işletme, dışarıdan gelebilecek tüm bilgilere açık bir sistem özelliği taşımalı ve bu bilgiyi öğrenip kendine adapte ederek yeni bir bilgi seviyesine sahip olabilecek şekilde organize olmalıdır (Acuner, 2000).

Değişimi yönetebilmek her şeyden önce bir süreç faaliyetidir. Bir kerelik yeniden yapılanma değil, sürekli yeni bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yönünde dinamik denge içerisinde olmayı gerektirmektedir (Koçel,1998). Çünkü sahip olunan sabit bilgilerin geçerliliği sürekli eskimektedir. Bu nedenle, öğrenmek ve bir üst bilgi seviyesinde dengeye gelmek değişim yönetiminde temel ilkedir (Acuner, 2000).

Örgütsel sistemin, amaçları, yönetsel organları, izlediği strateji, yapısı, liderlik biçimi ve örgütsel davranış kalıpları, kültürü ve iklimi, kullandıkları araçlar ve yöntemler gibi farklı bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenlerin her birinin değişime karşı tutumu farklıdır. Ama sistemin herhangi bir parçasındaki değişimde diğer bileşenleri değişime zorlayacağı, önemli bir gerçekliktir. Bazı bileşenleri değiştirmek, diğerlerine göre göreceli olarak daha kolay ve kısa sürede gerçekleştirilebilmektedir. Fakat bütün değişim, en yavaş değişim gösteren bileşendeki değişime bağlıdır. Bileşenler arasındaki etkileşim nedeniyle, bu sürecin çok iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Sucu, 2000, s. 86).

Değişikliklere başlamadan önce, bu girişimin organizasyon içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama faaliyeti işletme

içinde personele değişikliğin yararlarını ve getireceği iş kolaylıklarını açıklayarak onları düşüncel olgunluğa kavuşturmaktır. İşletme dışında veya içinde personeli yeni koşullara göre eğitmek bu yolda atılacak en önemli adımdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 221).

### **3.1.6 Sonuçların Ölçülmesi ve Değişimin Sürdürülmesi**

Her değişim programının sonunda, bu programın etkinliği değerlendirilmelidir. Değişim sonucunda, daha fazla üretim, daha düşük maliyet, daha az şikâyet, daha az iş kazası, daha kaliteli üretim vb. faktörlerden en azından birine ulaşmak gerekir. Aksi takdirde programda hata vardır ve tekrar planlı değişim sürecinin başına dönülmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 214).

Sürekli iyileştirme faaliyeti örgütün sürekli öğrenmesini sağlamaktadır. Bu sayede öğrenme faaliyeti organizasyonu daha dinamik hale getirmekte ve değişen iç ve dış şartlara da uyumunu kolaylaştırmaktadır. Günümüzde elde edilen bilgilerin geçerliliklerini belirli bir süre koruyabilmeleri bireyin ve örgütün sürekli öğrenmesini gerektirmektedir. Böylece örgüt değişen şartları yönetebilecek ve uzun süreli yaşayabilecektir.

Sürekli öğrenebilen bir işletme yaratmanın yolu yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçer. Bireyin öğrenmesi grupların öğrenmesini, grupların öğrenmesi de örgütün öğrenmesini sağlayacaktır. Öğrenen örgütler; çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kuruluşlardır. Örgütsel öğrenme şirketlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini arttırmalarına ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlar (Acuner, 2000). Bu bağlamda işletmelerin örgütsel değişimi başarıyla gerçekleştirebilmeleri açısından örgütsel öğrenme kültürüne haiz bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

## 3.2 ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel değişim kapsamında yöneticiler, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan değişkenlerin varlığını göz önünde bulundurmalıdırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 212). Çünkü örgütsel değişimin bileşenlerini teşkil eden faktörler birbirini etkileyen sistematik bir yapıya sahiptir. Başka bir ifadeyle örgütsel değişkenlerin herhangi birinde meydana gelen bir değişim, diğer bir değişkenin etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu açıdan örgütsel değişkenleri oluşturan faktörlerin birbirine paralel, bağımlı bir yapıya sahip olmaları nedeniyle her bir değişkenin örgütsel öğrenme yaklaşımı kapsamında değerlendirilmesi, değişimin tutarlılığı ve başarısı açısından önemli bir rol oynamaktadır.

### 3.2.1 İnsan Davranışlarının Değişiminde Örgütsel Öğrenmenin Rolü

Davranışları değiştirecek kadar derinlemesine değişim öğrenmektir. Dolayısıyla, örgütsel değişimi sağlamak için örgütte her seviyede örnek olabilecek kişilerin değişim hedefi etrafında birleşmesi sağlanmalıdır (Argüden, 2004, s. 10). Böylelikle öğrenme sadece bireylere yarar sağlamaz, aynı anda örgütlerde öğrenmeden yararlanacaktır. Çünkü bireysel yetenekler geliştirildiğinde örgütlerde sonuçtan etkilenecektir. Öğrenme neticesinde bireyin gelişmesi ve performansını arttırması bireyin işine yansıtacağından örgütlerin gelişmesi mümkün olabilecektir (Dikmen, 1999, s.57). Başka bir ifadeyle örgütsel değişim ve öğrenme açısından düşünüldüğünde, örgütler cansız varlıklar olduklarından dolayı, onların öğrenmesi sahip oldukları insan faktörünün değişebilme ve öğrenme yeteneğiyle paralel olacaktır (Acuner, 2000).

Örgütlerde, bireyin işini etkin bir şekilde yerine getirmesi amacıyla; bilgilenmesi, görgü kazanması, yeteneklerinin gelişmesi ve tutumunun değişmesi bireysel değişime karşılık gelir (Sucu, 2000, s. 17). Bu süreçte öğrenme, davranış

değişikleri ve performanstaki gelişme ile kendini gösterir. Performanstaki gelişme öğrenme kapasitesiyle doğrudan bağlantılıdır (Dikmen, 1999, s. 60).

Bilgi örgüt içerisinde üretilip doğru kanallarla dağıtılabilir; ancak bu bilgi, alınan kararlarda, davranışlarda kullanılmazsa örgütsel öğrenme gerçekleşemez. Bu nedenle öğrenme sürecinde bireyler bilgiyi alıp, bundan bir anlam çıkartarak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdır (Çalık, 2002, s.121). Örgütler böylelikle öğrenme süreçleri sayesinde, çevrelerine uyum sağlayabileceklerdir (Koç, 2009, s. 157). Ancak bilginin elde edilmesi pahalı bir süreçtir. Bilgi örgütlerde performansın artırılması için kullanılmazsa örgütün kıt olan kaynakları israf edilmiş olacaktır. Dolayısıyla yönetim, performans hedeflerini bireylere, örgüt kademelerine açıklamalı ve öğrenmeyi bu hedeflere doğru yönlendirmelidir (Dikmen, 1999, s. 60).

### **3.2.2 Örgütsel Yapının Değişiminde Örgütsel Öğrenmenin Rolü**

Örgütsel değişim sürecinde yöneticilerin rolü, istenen sonuçlara ulaşmak için tasarlanan yönetimsel aktivitelerin tiplerini, organize edilmesini, optimize edilmesini ve planlanmasını içerir (Kawalek, 2006, p. 341). Bunun yanı sıra küresel iş ortamında çalışabilme, kritik düşünme ve verileri kavrama ve yorumlama, vizyon yaratma, kritik düşünme ve problem çözme, bilgi teknolojilerinden yararlanma, değişim yönetimi ve örgütsel etkililik konularında bilgi ve beceri sahibi olmalıdırlar (Benligiray, 2001, s. 58). Bu bağlamda yöneticilerin yapısal değişim sürecini başarıyla yönetebilmeleri örgütünde öğrenme kapasitesine bağlıdır. Çünkü değişimin yoğunluk kazandığı günümüzde en iyi sonuçlar örgütsel öğrenme ile sağlanabilir.

Öğrenen örgütlerin değişime yaklaşımları çok farklıdır. Diğer örgütler mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurlarken, öğrenen örgütler, kendilerini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi hedeflerler (Kingir ve Mesci, 2007, s.69). Piyasalardaki rekabeti sürdürebilmek için, değişimlere de hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek gerekmektedir. Burada söz edilen değişim, dış etkilere gösterilen bir tepki niteliğindedir. Oysaki öğrenen örgütlerde değişimden daha farklı



bir olgu söz konusudur. Çünkü öğrenen örgütlerin kaygısı sadece değişen koşullara adapte olabilmek değildir, bununla birlikte değişimden bir şeyler öğrenmeyi ve kendi bünyelerine katmayı hedeflerler. Başka bir deyişle, reaktif değil proaktif bir öğrenmeyi benimserler (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s. 53-54). Burada en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir (Kıngır ve Mesci, 2007, s.70). Öğrenen örgüt fikri, her şeyden önce “radikal dönüşümü gerektirmektedir, ancak bu sayede örgütsel ve yapısal değişimlerin örgütler için maksimum faydalarından söz etmek mümkün olabilir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s. 53-54).

### **3.2.3 Teknolojik Değişimde Örgütsel Öğrenmenin Rolü**

Her yeni teknolojik gelişme toplumda değer yargılarının değişmesinden yaşam düzeyi, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar bir seri değişiklik yaratmaktadır. Bu değişme, aynı şekilde topluma mal ya da hizmet üretmek için kurulmuş toplumun alt sistemi olan örgütleri de etkilemektedir (Peker, 1995, s. 167). Bu bağlamda teknolojideki yaygın ve acımasız değişimler, örgütlerin sistemlerinde, yapılarında ve stratejilerinde de sürekli değişimi zorunluluk haline getirmektedir (Oxtoby et al., 2002, p. 310). Teknolojik değişim sürecinde bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, işbirliği içinde bulunan işletmeler içinde ve birbirleri arasında örgütsel öğrenmeyi ve şebeke yapılarını desteklemek için gereksinim duyulan alt yapıyı oluşturmada temel rol oynamıştır. Bilginin yaratılması, depolanması, paylaşılması ve transferinde yardımcı olan haberleşme kanal ve ortamları öğrenen örgütlerde teknolojik değişimin gerçekleştirilmesi sürecinin ayrılmaz parçalarıdır (Tuna ve Çakırer, 2008, s. 263).

Bilgi ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin ilişki yapılarında ve bu yapının işleyişinde önemli değişimlerinde yaşanmasına sebep olmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler örgüt işgörenleri arasındaki ilişkiyi, çeşitli boyutlarda olmak üzere, derinden etkileyebilmektedir (Yalçın ve ark, 2009, s. 57). Örgütlerde yeni teknolojiler ve esnek işyeri uygulamaları teknolojik ve örgütsel değişimin göstergesidir (Bauera and Bender, 2004, p. 266).

### **3.2.4 Sistematik Yaklaşımların Değişiminde Örgütsel Öğrenmenin Rolü**

Sistematik yaklaşımlar, örgütsel unsurları birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak ele almaktadır (Sağlam, 1979, s. 42-43). Bu kapsamda örgütlerin, bütünleşme ve hiyerarşi düzeni, yönetsel işlevlerinin sorumluluğu ve boyutu, denetim açıklığı, teknoloji ve görev gibi içsel yapı unsurlarının birbirini tamamlayıcı bir uyum içerisinde olma zorunluluğu örgütün temel yapısını etkiler (Johnson and Leenders, 2006, p. 333).

Sistem yaklaşımı, örgütsel değişkenlerin birbirine paralel bir yapıya sahip olması sebebiyle, herhangi birindeki değişimin diğerlerinde değişime yol açacağını ve buna hazırlıklı olunması gerektiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla örgütsel değişimin bu değişkenlerden birinde veya bileşimi şeklinde başlatılabileceğini, fakat örgütün bütününe yayılacağına dikkat çekmektedir. Bu nedenle değişim yapmadan önce değişkenler arasındaki karşılıklı etkileşimin ve olası etkileri konusunda haberdar olunması gerekmektedir (Sucu, 2000, s. 128). Bu durum örgütsel öğrenmenin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Değişime müdahaleden önce, örgütsel sistemin iyi analiz edilmesi ve değişime hazırlanmak değişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi açısından önemli bir konuma sahiptir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s. 196). Bu bağlamda sistemik yaklaşımlar ile örgütsel süreçler arasında örgütsel öğrenmenin, örgütlerin sosyal, politik ve ekonomik çevresel koşullara uyum sağlamasında hayati öneme sahip bir mekanizma olduğu savunulmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde en temel süreçlerden bir tanesi olan örgütsel öğrenmenin sistemik olarak ele alınmasıyla örgütlerde sistemik değişimlerin artırılacağı ileri sürülmektedir (Gizir, 2008, s. 184).

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

### 4.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; örgütsel öğrenmenin örgütsel değişim üzerindeki etkileri incelenmektedir. Rekabet koşullarının hız kazandığı günümüz iş dünyasında, firmaların dünyayla bütünleşme yönündeki hızlı gelişmelere ayak uydurabilmeleri ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayarak başarıyı yakalayabilmeleri, örgütsel değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi ile yakından ilişkilidir. Bu noktada değişen çevrenin yarattığı fırsat ve tehditleri zamanında algılayarak doğru adımları hızlı bir şekilde atabilmek; yani örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek; hem iş dünyasından yöneticiler hem de akademisyenler açısından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel seviyede bir değişim; sürekli gelişimle birlikte içsel anlamda öğrenmenin sağlanmasını da gerektirmektedir. Nitekim mevcut literatür, örgütsel değişimin başarıyla gerçekleştirilmesinin örgütsel öğrenme ile yakından ilişkili olduğunun altını çizmektedir. Çalışmamızda örgütsel öğrenme ile örgütsel değişim ve işletme performansı birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlar olarak ele alınmakta olup örgütsel öğrenme, örgütsel değişim ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin incelenerek ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Bu bağlamda Şekil 7’de sunulan teorik model, hem örgütsel öğrenme, örgütsel değişim ve işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyması hem de tez çalışmasının genel çerçevesini çizmesi açısından değerlendirilebilir.

Örgütsel öğrenme yazını, bilgiyi en önemli üretim faktörü, öğrenmeyi ise en geçerli rekabet aracı olarak kabul etmektedir. Bu açıdan örgütsel öğrenme süreci; bu sürecin en temel unsuru olarak bilgiye odaklanmakta ve bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza olmak üzere dört

kategoride ele alınmaktadır. Örgütsel değişim ise; mevcut literatüre paralel olarak davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim, sistematik yaklaşımlardaki değişim olmak üzere dört alt başlık altında incelenmektedir. Çalışmamızın bir diğer kısmı ise değişim ve performans arasındaki ilişkinin araştırılması üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu noktada performans nicel ve nitel performans olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmaktadır.

Örgütsel öğrenme süreçlerinin örgütsel değişim faktörleri üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla 16 adet, örgütsel değişim faktörlerinin performans üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla da 8 adet hipotez geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. Ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanmaktadır;

Örgütlerde, var olan bilginin değiştirilmesi ya da yeni bir bilgi oluşturma süreciyle öğrenme faaliyeti sergilenmektedir (Phang et al., 2008, 101). Öğrenme ile elde edinilen bilgi, davranışı etkilemede sahip olunan potansiyel görüşleri ve yeni bilgileri de geliştirmektedir (Dawes, 2003, p. 4). Bu süreçte bilgi edinimi ve kullanımı, bireylerde davranış değişiklikleri ve performanstaki gelişme ile kendini göstermektedir (Dikmen, 1999, s. 60). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H1: Bilgi edinimi ve kullanımı, davranışsal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel öğrenme, örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmek için örgüt genelinde bilginin dağıtılmasını gerektirir (Jones and Macpherson, 2006, p 155). Bilginin dağıtımını örgüt genelinde öğrenmeyi teşvik ederek, yeni bilgilerin doğmasını ve yeni davranışların kazanılmasını sağlayacaktır (Dikmen, 1999, s. 61). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H2: Bilginin dağıtılması, davranışsal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel öğrenme süreci örgüt üyelerinin bilgilerinin bütünleştirilmesini gerektirir (Hult et al., 2001, p. 175). Çünkü hiçbir örgüt üyesi aynı özelliklere sahip değildir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 298). Bu bağlamda örgütsel öğrenme kapsamında bilginin yorumlanması, örgüt üyelerinin aynı ya da benzer bir bilgiyi farklı şekillerde yorumlamaması açısından kritik bir öneme sahiptir (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Bilginin yorumlanmasıyla bilgi örgüt üyeleri tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde içselleştirilmektedir. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H3: Bilginin yorumlanması, davranışsal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel hafıza, örgüt üyelerinin eylemlerine rehberlik ederek bilginin depolanmasını sağlar (Phang et al., 2008, 102). Bu bağlamda örgütsel hafızada depolanan bilginin, çalışanların davranışlarını şekillendirme üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H4: Örgütsel hafıza, davranışsal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel öğrenme, örgütsel yapıda değişim içeren bir süreçtir. Bu süreçte örgütler bilgiyi, dış çevresiyle uyum sağlayarak, çevreyi izleyerek, araştırarak ya da yakın rakiplerinden ve müşterilerinin beklentilerinden elde etmektedir. Böylelikle örgütler iç ve dış çevresini araştırarak, örgütün karlılık ve stratejine uygun olan çevresel sinyalleri tespit ederler (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Bu bağlamda örgütün yapısı sürekli gözden geçirilerek değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılandırılmaktadır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H5: Bilgi edinimi ve kullanımı, yapısal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütler iç ve dış çevrenin çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunduğundan, bunlardaki değişimin işletmenin örgütsel yapısını etkileyeceği de bir gerçektir (Ülgen, 1997, s. 169). Bu bağlamda örgütler doğal çevre koşullarına, ya edilgen bir biçimde uyar ve kendi öz yapısını değiştirirler, ya da doğal koşullarını olumlu yönde değiştirme şeklinde çevreye etkin bir uyum sağlamaya çalışırlar (Çelebioğlu, 1990, s. 76). Örgütsel yapının değişimi açısından bu süreçte bilginin dağıtımı, yenilikçilik ve yaratıcılığın hayati bir unsuru olarak görülmektedir. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H6: Bilginin dağıtılması, yapısal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütlerde bilginin doğru yorumlanması, bilginin paylaşılmasından daha önemlidir. Çünkü faaliyetlerin başarısı, bir konudaki yorumun doğru yapılmasına bağlıdır (Dikmen, 1999, s. 61). Bu doğrultuda yapısal değişim sürecinde bilginin yorumlanması, keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreç niteliği taşımaktadır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H7: Bilginin yorumlanması, yapısal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel hafızasını sürekli olarak rafine ederek ve güncelleyerek güçlendiren örgütler, çevresel taleplere etkili ve verimli bir şekilde uyum sağlayabilme ile krize karşı hızlı yanıt verebilme yetisine sahiptirler. Bu bağlamda yapısal değişim sürecinin başarıyla yönetebilmesi örgütün öğrenme kapasitesine bağlıdır (Bhatt and Zaveri, 2002, p. 299). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H8: Örgütsel hafıza, yapısal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Bilimsel araştırmalar ve bilgi üretimi, üretilen bilginin teknolojiye dönüştürülmesi, farklı bir anlatımla uygulamaya aktarılmaya hazır hale getirilmesi ve

uygulamaya aktarma derecesi işletmelerin kullanacakları teknolojileri etkilemektedir (Sucu, 2000, s. 27). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H9: Bilgi edinimi ve kullanımı, teknolojik değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Teknolojik ve örgütsel değişimler sonucu firmalarda geçerli iş standartlarının yeniden tanımlanması teknolojik beceri gerekliliğini de arttırmaktadır (Bauera and Bender, 2004, p. 268). Bu nedenle teknolojik değişim sürecinde edinilen bilginin örgütsel boyutta dağıtılması değişimin başarısı açısından önemli bir faktördür. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H10: Bilginin dağıtılması, teknolojik değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Teknolojide meydana gelen ve üretim sisteminde yeniden yapılanmaya neden olan değişimler esaslı bir örgütsel değişimi de beraberinde getirecektir. Organizasyon bu değişime uyum sağlama yeteneğinde olmalıdır. Çünkü teknoloji örgüt yapısını ve yönetim felsefesini de değişime uğratarak, örgütsel değişimi gerekli kılacaktır (Demir ve Okan, 2009, s. 59) Bu bağlamda bilginin örgütsel öğrenme kapsamında yorumlanması teknolojik değişime adaptasyon açısından önem taşımaktadır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H11: Bilginin yorumlanması, teknolojik değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Teknolojideki yaygın değişimler, örgütlerin sistemlerinde, yapılarında ve stratejilerinde de sürekli değişimi zorunluluk haline getirmektedir (Oxtoby et al., 2002, p. 310). Dolayısıyla örgütlerin, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme

yollarını örgütsel yapısına kazandırarak teknolojik olarak yeniden yapılanmaları ve değişimi başarıyla gerçekleştirebilmeleri örgütsel hafızalarının etkinliğine bağlıdır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H12: Örgütsel hafıza, teknolojik değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel değişim sürecinde firmalar sahip oldukları yapıyı değiştirerek bilgi sistemlerini yeniden tasarlamakta, sorumluluklarını ve karar alma mekanizmalarını yeniden tanımlamaktadırlar (Nikolowa, 2009, p. 1). Dolayısıyla örgütsel öğrenme süreciyle edinilen bilginin kullanımı sistematik değişimin gerçekleştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H13: Bilgi edinimi ve kullanımı, sistematik yaklaşım üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel öğrenme süreci, bilginin örgüt kapsamında sistematik bir biçimde aktarılmasını sağlar (Spector and Davidsen, 2006, p. 64). Bu durum çevre ve bilgi teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajının elde edilebilmesi için gerekli olan örgütsel sistemlerin yapılandırılmasında bilginin örgütsel bazda dağılımının önemini ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H14: Bilginin dağıtılması, sistematik yaklaşım üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Sistematik yaklaşımlar, örgütsel unsurları birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak ele almaktadır. Ancak bir sistemde parçalar arasında



birçok farklı ilişki tipi olabilir (Sağlam, 1979, s. 42-43). Bu bağlamda bilginin yorumlanması, örgütsel sistem unsurlarının birbirini tamamlayıcı bir uyum içerisinde yapılandırılmasına imkân sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H15: Bilginin yorumlanması, sistematik yaklaşım üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Bilgi hem güç olarak hem de bir kaynak olarak bireyler ve örgütler için stratejik bir öneme sahiptir (Liao et al., 2008, p. 183). Ancak bilgi, etkinliğini örgütsel hafızada var olduğu takdirde sürdürebilmektedir. Bu bağlamda etkin bir örgütsel hafızanın varlığı sistematik yaklaşımların değişim sürecinde örgütlere rehberlik etmektedir. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H16: Örgütsel hafıza, sistematik yaklaşım üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütlerde uygulanmaya konulan yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası, personelin bilgi, beceri ve tutumlarında değişiklikleri beraberinde getirecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 210). Bu süreç davranışsal değişim ile birlikte işletmenin kalite ve hizmet gibi performans göstergelerinin verimliliğini artırarak örgütteki performans düzeyini yükseltmeyi hedefler (Pira ve Kocabaş, 2003, s.89). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H17: Davranışsal değişim, nicel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Öğrenen örgütler yapısal anlamda köklü değişiklikler yaparak amaçlarını ve daha yüksek bir performansa erişebilme yönünde hedeflendiği atılımları gerçekleştirmektedirler (Aydıntan, 2005, s. 75). Bu doğrultuda yapısal değişimler örgütteki performans düzeyini yükseltmeyi hedefler. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H18: Yapısal değişim, nicel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Teknolojik değişim, bir teknoloji yapısının teknik performansında önemli bir artış ya da tümüyle yeni bir teknolojinin geliştirilmesi olarak tanımlanır (Wolff, 2005, s. 147). Çünkü teknoloji, örgüt kapasitesini etkileyen ve örgüt performansını belirleyen en temel değişkenlerden biridir (Demir ve Okan, 2009, s. 58). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H19: Teknolojik değişim, nicel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Örgütler, performanslarını maksimize etmek için stratejilerini ve dış çevresel rekabet ortamındaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için örgütsel yönetim sistemlerini yapılandırmaları gerekir (Johnson and Leenders, 2006, p. 333). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H20: Sistemik yaklaşım, nicel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Örgütsel değişim, iş ilişkileri bakımından personelin çalışma gerekçesini, beklentilerini, taleplerini, yükümlülüklerini ve inançlarını etkilemektedir (Bellou, 2008, p. 779). Bu etkileşim davranışsal değişimlere bağlı olarak kalitenin artması açısından önemli bir nitelik taşımaktadır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H21: Davranışsal değişim, nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Yapısal değişim ihtiyacını ortaya çıkaran karlar üzerindeki rekabet baskısı örgütün daha etkili bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir (Özkara, 1999, s. 73). Bu bağlamda örgütsel yapının değişimi işletmelerin karlılığı ve performansı üzerinde etkin bir faktör niteliği taşımaktadır. Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H22: Yapısal değişim, nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

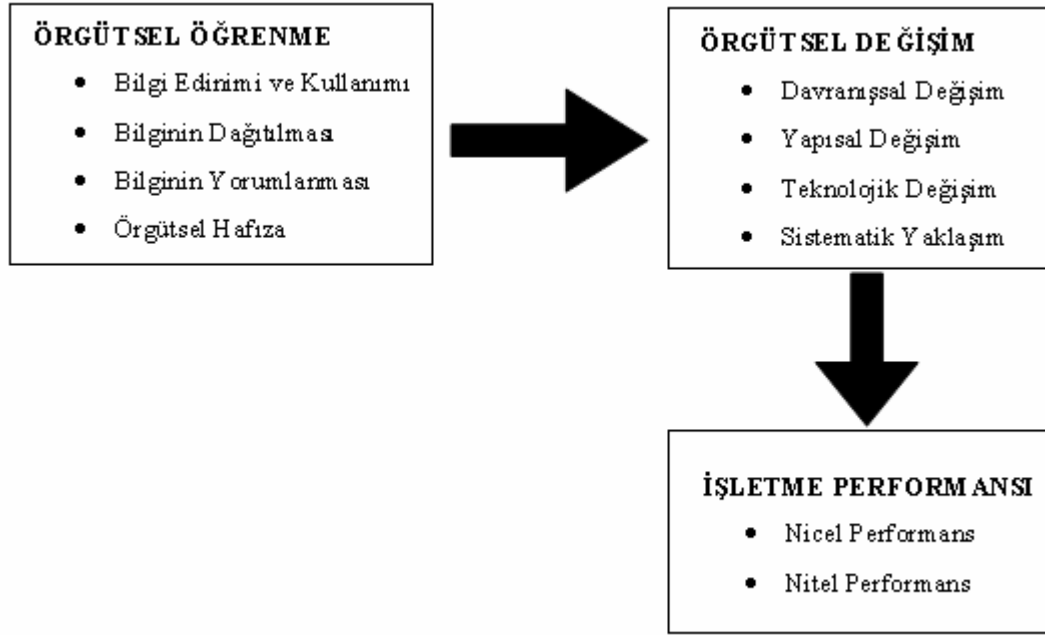
Teknolojik ve örgütsel değişimler sonucu firmalarda geçerli iş standartlarının yeniden tanımlanması teknolojik beceri gerekliliğini de arttırmaktadır (Bauer and Bender, 2004, p. 268). Bu durum örgütleri nitelikli iş gücü istihdam etmeye zorlamaktadır (Baştan, 2003, s. 201). Bu anlamda teknoloji ile yetenek geliştirme arasında pozitif bir ilişki varlığından söz edilebilir (Piva et al., 2005, p. 148). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H23: Teknolojik değişim, nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Performanslarını arttırmak için eylemlerini değiştirebilen örgütler yönetsel bir sisteme sahiptirler (Hult et al., 2001, p. 174). Sistematik yapı, çevresel faktörlerin etkisi ile sürekli olarak uygulanan teori ve sistemlerde değişiklik yapma olanağı sağlamaktadır (Peker, 1995:216). Böylelikle örgütler bu sayede iş süreçlerini, yapı, sistem ve politikalarını yeniden tasarlayarak örgütteki performans göstergelerinin verimlilik düzeyini yükseltmeyi hedeflerler (Pira ve Kocabaş, 2003, s.89). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir.

H24: Sistematik yaklaşım, nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

### 4.1.1 Model



Şekil 7: Teorik Model

### 4.1.2 Araştırma Metodu

#### 4.1.2.1 Örneklem

Yukarıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılmıyorum'dan, 5= kesinlikle katılıyorum'a) 1–5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde araştırmacı tarafından yerli ve yabancı literatüre dayanarak geliştirilen ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki yabancı yayınlardan elde edilen bulgular öncelikle Türkçeye çevrilmiş; ardından da Türkçeye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Gebze ve İstanbul bölgesinde bulunan Gebze Organize Sanayi Bölgesi, İstanbul Tuzla Organize Sanayi Bölgesi, Tuzla Mermerciler Organize Sanayi Bölgesi, İstanbul Tuzla Kimya Sanayicileri Organize Sanayi Bölgesi ve bölgede finans ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmeler arasından kolaylıkla erişebileceğimiz 250 adet işletmeden oluşan bir ana kütle tespit edilmiştir. Ana kütlede yer alan işletmelerin tümüne anket gönderilmiştir. Anketleri firmayı temsilen orta ve üst kademe yöneticilerin doldurması istenmiştir. Verilerin toplanmasında elektronik posta, mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 127 adet işletmeden 200 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin firma bazında geri dönüş oranının yaklaşık % 50,8 olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS 13.0 ile değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

#### 4.1.2.2 Ölçekler

Bu çalışma için kullanılan likert tipi ölçek araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. İlgili alanda daha önce ortaya konan çalışmalar tarandıktan sonra uygun olan soru tipleri uyarlanmış ayrıca gerekli olan yenileri oluşturularak anketin pilot çalışması oluşturulmuştur.

**Bilginin Elde Edilmesi:** Bu çalışmada örgütsel öğrenme sürecinde bilginin elde edilmesini ölçmek amacıyla; (Gomez et al. (2005), Hult et al. (2001), Bhatt and Zaveri (2002), Phang et al. (2008) ve Dikmen'in (1999) çalışmalarından hareketle yedi maddeden oluşmakta olan bilginin elde edilmesi ölçeği kullanılmaktadır.

**Bilginin Dağıtımı:** Bu çalışmada örgütsel öğrenme sürecinde bilginin dağıtılmasını ölçmek amacıyla; Bhatt and Zaveri (2002), Dikmen (1999), (Gomez et al. (2005) ve Çalık'ın (2002) çalışmalarından hareketle altı maddeden oluşmakta olan bilginin dağıtımını ölçeği kullanılmaktadır.

**Bilginin Yorumlanması:** Bu çalışmada örgütsel öğrenme sürecinde bilginin yorumlanmasını ölçmek amacıyla; Hult et al. (2001), (Gomez et al. (2005), Dikmen (1999), Çalık (2002), ve Bhatt and Zaveri'nin (2002) çalışmalarından hareketle beş maddeden oluşmakta olan bilginin yorumlanması ölçeği kullanılmaktadır.

**Örgütsel hafıza:** Bu çalışmada örgütsel öğrenme sürecinde örgütsel hafızanın etkinliğini ölçmek amacıyla; Mulholland et al. (2001), Bhatt and Zaveri (2002), Dikmen (1999), Phang et al. (2008)'in çalışmalarından hareketle altı maddeden oluşmakta olan örgütsel hafıza ölçeği kullanılmaktadır.

**Davranışsal değişim:** Bu çalışmada insan davranışlarının değişimini ölçmek amacıyla; Aydemir (2003), Bellou (2008), Ülgen (1997) ve Özkara'nın (1999) çalışmalarından hareketle beş maddeden oluşmakta olan davranışsal değişim ölçeği kullanılmaktadır.

**Yapısal Değişim:** Bu çalışmada örgütsel yapının değişimini ölçmek amacıyla; Oxtoby et al. (2002), Özkan (2004), Özalp ve ark (1992), Yalçın ve ark (2009) ve Demir ve Okan'ın (2009) çalışmalarından hareketle beş maddeden oluşmakta olan yapısal değişim ölçeği kullanılmaktadır.

**Teknolojik Değişim:** Bu çalışmada teknolojik değişimi ölçmek amacıyla; Wolff (2005), Çelebioğlu (1990), Peker (1995), Ülgen (1997), Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), Koçel (2007) ve Özkara'nın (1999) çalışmalarından hareketle altı maddeden oluşmakta olan teknolojik değişim ölçeği kullanılmaktadır.

**Sistemik Yaklaşımlar:** Bu çalışmada sistemik yaklaşımlardaki değişimi ölçmek amacıyla; Sağlam (1979), Sucu (2000), Sayılı ve Tüfekçi (2008) ve Aydın'ın (2005) çalışmalarından hareketle beş maddeden oluşmakta olan sistemik yaklaşımlar ölçeği kullanılmaktadır.

**İşletme Performansı:** İşletme performansı ölçeği multi-faktöriyel bir ölçek olup, (1) işletmenin nicel performansı (yatırımların karlılığı, satışların karlılığı, vs.), (2)

işletmenin nitel performans (hizmet kalitesindeki artış, müşteri memnuniyeti, vs.) unsurları ile ilgili 13 ayrı soruyu içermektedir. Bütün performans soruları işletmenin içinde bulunduğu sektör ortalamasına kıyasla ne durumda olduğunu sorgulayan beş dereceli ölçekler içermektedir (1= çok daha kötü; 5 = çok daha iyi).

Geliştirme aşamasında madde yazımı, pilot uygulamalar, faktör analizi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları gibi ölçek geliştirmedeki tüm aşamalar sırası ile takip edilerek sorular bu alanda veri toplamada en yaygın olarak kullanılan soru tipi olan “Likert Scale” formuna dönüştürülmüştür.

### **4.1.3 Araştırmanın Bulguları, Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Tablo 3 ve devamı niteliğindeki Tablo 4 ve Tablo 5’de analizin problemlili maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmemektedir (yalnızca işletme performansı ölçeğinde elemelerde bulunulmuştur). Ölçümler için SPSS 13.0 kullanılmıştır. Veriler keşifsel faktör analizine (EFA) tabi tutulmuştur. Bu analizin sonucunda değişkenlerin 10 faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır; bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması, örgütsel hafıza, davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim, sistematik yaklaşım, nicel performans ve nitel performans. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 6’da tüm on değişken arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Ölçeklerin analizinde Cronbach’ın alphası kullanılmıştır. Faktörlere ait tüm alfa değerlerinin alt sınır olan 0,70’in üstünde olduğu ve tüm değişkenlerin 0,01 düzeyinde Pearson korelasyon katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerimizin güvenilirliği ve tüm değişkenlerin birbirleriyle kuvvetli bir etkileşim içinde olduğu ispatlanmıştır.



Tablo 3: Faktör Analizi

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
<b>Bilgi Edinimi ve Kullanımı</b>					
Firmamız sahip olduğu enstrümanlar (veritabanları, kılavuzlar, dosyalar ve örgütsel rutinler) sayesinde, çalışanların değişimine rağmen geçmiş deneyimlerden öğrenme yeteneğine sahiptir.	0,669				
Firmamızda, hem iç hem de dış kaynaklardan bilgi edinimi gerçekleştirilmektedir.	0,666				
Firmamızda meydana gelen hata ve başarısızlıklar tüm düzeylerde daima tartışılır ve analiz edilir.	0,741				
Firmamızda sürdürülebilir bir rekabet avantajının geliştirilmesinde bilgi, önemli bir kaynak olarak görülmektedir.	0,781				
Firmamızda, iç ve dış çevre araştırılarak, örgütün karlılık ve stratejine uygun olan çevresel ipuçlarının tespit edilmesine çalışılır.	0,702				
Firmamızda, mevcut bilginin değiştirilmesi ya da yeni bir bilgi oluşturma süreciyle öğrenme faaliyeti sergilenir.	0,769				
Firmamız çevresel değişimlere çabuk uyum sağlamak için gerekli olan bilgiyi elde etme konusunda yeterince aktiftir.	0,751				
<b>Bilginin Dağıtımı</b>					
Firmamızda olası sorunların çözümünde kullanılmak üzere elde edilen bilgilerin özümsemesi için örgüt kaynaklarının koordinasyonu sağlanmaktadır.		0,704			
Firmamızda farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve paylaşılması amacıyla bilginin örgüt bazında yayılması sağlanmaktadır.		0,776			
Firmamızda bilginin dağıtımı, öğrenmeyi teşvik ederek, yeni bilgilerin doğmasını ve yeni davranışların kazanılmasını sağlamaktadır.		0,798			
Firmamızda bilginin, stratejiye odaklı olarak değerlendirilmesi, kimlerin kullanacağını belirlenmesi, sınıflandırılması ve etkin dağıtım kanallarının kullanılmasına yönelik yöntemler uygulamaktadır.		0,770			
Firmamızda bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve yaratıcılığın hayati bir unsuru olarak görülmektedir.		0,772			
Firmamızda bilgi paylaşımının yolları tasarlanıp ve örgütün bütününde öğrenmenin kalıcı olması sağlanmaktadır.		0,814			
<b>Bilginin Yorumlanması</b>					
Firmamızda, elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi örgüt için hayati önem taşımaktadır.			0,797		
Firmamızda bilginin anlamlı bir hâle gelebilmesi için, bilginin anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesine yönelik çaba sarf edilir.			0,825		
Firmamızda bilginin yorumlanması bireyler arasında değişebilmekte ve bu değişiklik bireylerin mesajın içeriğini anlamalarında farklılıklara neden olmaktadır.			0,556		
Firmamızda bilgi örgüt üyeleri tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.			0,771		
Firmamızda bilginin yorumlanması, keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreç niteliği taşımaktadır.			0,775		

Tablo 4: Faktör Analizi (devamı)

<b>Örgütsel hafıza</b>					
Firmamızda bireysel veya örgütsel olayların sonuçları örgüt içinde depolanmakta ve tekrar kullanılmak üzere saklanmaktadır.				0,789	
Firmamızda bilgi kaynakları sürekli olarak güncellenmektedir.				0,831	
Firmamızda bilginin depolanması, örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesini sağlayarak örgütsel etkinliğimizi arttırmaktadır.				0,838	
Firmamızda bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi amacıyla bilgilerin gelecekte kullanılmak üzere depolanmasına yönelik yöntemler mevcuttur.				0,761	
Firmamızda mevcut bilgi birikimi, örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmesini engelleyebilecek bir tuzak olabilmektedir.				0,481	
Firmamızda, depolanan bilginin, çalışanların davranışlarını şekillendirmede önemli etkileri vardır.				0,636	
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>	%62,191				
<b>İnsan Davranışlarının Değişimi</b>					
Firmamızda örgütsel seviyede bir değişimin gerçekleştirilmesi büyük ölçüde “insan” a bağlıdır.					0,565
Firmamızda uygulanan yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişikliklere neden olmaktadır.					0,778
Firmamızda, çalışanların yeni gelişmeler neticesinde değişmesi ve ilerlemesinin örgüte direkt olarak yansıdığını kabul eden bir anlayış hâkimdir.					0,804
Firmamızda örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini anlayışı hâkimdir.					0,674
Firmamızda uygulanan değişim programlarının başarısında insan kaynakları yönetiminin etkili olduğu düşünülmektedir.					0,716
	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
<b>Yapısal Değişim</b>					
Firmamızda, örgütsel amaçları başarmak için örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi ya da tümüyle değiştirilmesinden kaçınılmamaktadır.	0,779				
Firmamızda örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkileri karşısında yetersiz kalan örgüt yapısının yeniden düzenlenerek etkili hale getirilmesi yönünde firma amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmalar mevcuttur.	0,791				
Firmamızda örgüt içi ve örgüt dışı faktörler karşısında sahip olunan örgütsel yapının korunması yönünde çaba sarf edilmektedir.	0,624				
Firmamızda örgüt yapısı sürekli gözden geçirilerek değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılandırılmaktadır.	0,764				
Firmamızda örgüt içi ve örgüt dışı gelişmelerin hızlanması örgüt yapısını ve yönetim felsefesini de değişime uğratarak, örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır.	0,727				

Tablo 5: Faktör Analizi (devamı)

<b>Teknolojik Değişim</b>				
Firmamızda teknolojik değişimin örgütsel değişimi gerçekleştirmede önemli bir etken olduğu fikri hâkimdir.		0,603		
Firmamızda teknolojik gelişmeler insan unsurunun etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok firmaya kendini zorla kabul ettiren bir baskı faktörü olmuştur.		0,518		
Firmamızda teknoloji yapısının teknik performansında önemli bir artış sağlanması ya da tümüyle yeni bir teknolojinin geliştirilmesi yönünde çaba sarf edilmektedir.		0,723		
Teknoloji, firmamızda; kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir.		0,717		
Teknolojik gelişmelerin hızlanması, firmamızın örgütsel değişim konusunda dikkatinin teknik konulara odaklanmasına neden olmuştur.		0,774		
Firmamızda, örgütsel sorunların çözülmesi ve örgütün daha başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesi amacıyla eski teknolojiler yenileriyle değiştirilmektedir.		0,770		
<b>Sistematik Yaklaşım</b>				
Firmamızda, örgütsel unsurlar, birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak ele alınmaktadır.			0,721	
Firmamızda değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime doğru hazırlanmak önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır.			0,779	
Firmamızda, proaktif bir yaklaşım sergilenerek, değişimi gerekli kılan problemlerle karşılaşmadan önce bu problemlerin çözüm yollarını bulmak ve örgütsel yapıyı bu doğrultuda geleceğe hazırlamak için çaba sarf edilmektedir.			0,793	
Firmamızda değişim ihtiyacının belirlenmesinde, planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde bilimsel verilerden yararlanılmaktadır.			0,779	
Firmamızda tüm departmanlar, koordineli ve birbirine bağlı olarak çalışmaktadır.			0,722	
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>			<b>%55,172</b>	
<b>İşletme Performansı</b>				
Çalışan sayınızdaki artış.				0,626
Pazar payınızın mevcut seviyesi.				0,806
Yeni müşteri sayısındaki artış.				0,771
Pazar payınızdaki yıllık büyüme.				0,822
Toplam satışlarınızın seviyesi.				0,718
Satışlarınızdaki yıllık ortalama büyüme.				0,735
Pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.				0,560
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.				0,646
Müşterilerinizin memnuniyet düzeyi.				0,784
Mevcut müşterilerin firmanıza bağlılık düzeyindeki artış.				0,771
Tedarikçilerinizin memnuniyet düzeyi.				0,663
Toplum üzerindeki imaj ve etkiniz.				0,785
Hizmet kalitenizdeki artış.				0,713
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>			<b>%62,931</b>	

Tablo 6: Korelasyon Analizi

<b>Faktör</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1. Bilgi Edinimi ve Kullanımı</b>	(,850)									
<b>2. Bilginin Dağıtımı</b>	,673(**)	(,865)								
<b>3. Bilginin Yorumlanması</b>	,579(**)	,649(**)	(,806)							
<b>4. Örgütsel hafıza</b>	,628(**)	,654(**)	,650(**)	(,823)						
<b>5. İnsan Davranışlarının Değişimi</b>	,537(**)	,483(**)	,589(**)	,517(**)	(,747)					
<b>6. Yapısal Değişim</b>	,606(**)	,560(**)	,639(**)	,606(**)	,557(**)	(,791)				
<b>7. Teknolojik Değişim</b>	,473(**)	,364(**)	,479(**)	,387(**)	,502(**)	,515(**)	(,760)			
<b>8. Sistematik Yaklaşım</b>	,637(**)	,537(**)	,631(**)	,602(**)	,513(**)	,547(**)	,469(**)	(,816)		
<b>9. Nicel Performans</b>	,337(**)	,278(**)	,343(**)	,341(**)	,306(**)	,382(**)	,336(**)	,364(**)	(,894)	
<b>10. Nitel Performans</b>	,366(**)	,314(**)	,335(**)	,307(**)	,313(**)	,338(**)	,297(**)	,474(**)	,565(**)	(,836)

\*\* 0,01 düzeyinde anlamlı

\* 0,05 düzeyinde anlamlı

#### 4.1.4 Regresyon Analizi ve Hipotezler

Modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup; bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

##### İlk regresyon analizi için;

Bağımlı değişken: Davranışsal değişim

Bağımsız değişkenler: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza

Tablo 7: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın davranışsal değişim üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Bilgi Edinimi ve Kullanımı	,250**	,002
Bilginin Dağıtılması	-,005	,957
Bilginin Yorumlanması	,366**	,000
Örgütsel Hafıza	,125	,127
<b>Bağımlı Değişken:</b> Davranışsal değişim, $R^2= 0,400$ , $F= 34,227$		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin (bkz. tablo 7) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 34,227$ ,  $sig < 0,01$ ), bağımlı değişken üzerindeki değişimin %40'ını açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1'de belirtildiği gibi bilgi edinimi ve kullanımının ve H3'de belirtildiği gibi bilginin yorumlanmasının davranışsal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak beklenenin aksine analiz sonuçları, bilginin dağıtılması ve örgütsel hafıza ile davranışsal değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H1 ve H3'ü destekler nitelikteyken H2 ve H4'ün doğruluğu yönünde kanıt sağlamamaktadır.

### İkinci regresyon analizi için;

Bağımlı değişken: Yapısal değişim

Bağımsız değişkenler: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza

Tablo 8: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın yapısal değişim üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Bilgi Edinimi ve Kullanımı	,264**	,000
Bilginin Dağıtılması	,034	,658
Bilginin Yorumlanması	,333**	,000
Örgütsel Hafıza	,201**	,008
<b>Bağımlı Değişken:</b> Yapısal değişim, R <sup>2</sup> = 0,504, F= 51,611		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın yapısal değişim üzerindeki etkilerini gösteren ikinci regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (bkz. tablo 8) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 51,611, sig < 0,01), bağımlı değişken üzerindeki değişimin %50'sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde, H5'e göre bilgi edinimi ve kullanımı, H7'ye göre bilginin yorumlanması ve H8'de belirtildiği gibi örgütsel hafızanın yapısal değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak analiz sonuçları, bilginin dağıtılması ile yapısal değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H5, H7 ve H8'i destekler nitelikteyken sadece H6'nın doğruluğu yönünde kanıt sağlamamıştır.

### Üçüncü regresyon analizi için;

Bağımlı değişken: Teknolojik değişim

Bağımsız değişkenler: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza

Tablo 9: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın teknolojik değişim üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Bilgi Edinimi ve Kullanımı	,322**	,000
Bilginin Dağıtılması	-,084	,371
Bilginin Yorumlanması	,332**	,000
Örgütsel Hafıza	,025	,782
<b>Bağımlı Değişken:</b> Teknolojik değişim, $R^2= 0,275$ , $F= 19,916$		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında üçüncü regresyon modelinin (bkz. tablo 9) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 19,916$ ,  $sig < 0,01$ ), bu sonuca göre modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimin %28'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H9'da belirtildiği gibi bilgi edinimi ve kullanımının ve H11'de belirtildiği gibi bilginin yorumlanmasının teknolojik değişim üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak beklenenin aksine analiz sonuçları, bilginin dağıtılması ve örgütsel hafıza ile teknolojik değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sadece sonuçlar H9 ve H11'ü destekler nitelikteyken H10 ve H12'nin doğruluğu yönünde kanıt sağlamamaktadır.

### Dördüncü regresyon analizi için;

Bağımlı değişken: Sistem Yaklaşımı

Bağımsız değişkenler: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza

Tablo 10: Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın sistematik yaklaşım üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Bilgi Edinimi ve Kullanımı	,352**	,000
Bilginin Dağıtılması	-,038	,617
Bilginin Yorumlanması	,326**	,000
Örgütsel Hafıza	,194**	,009
<b>Bağımlı Değişken:</b> Sistematik yaklaşım, R <sup>2</sup> = 0,516, F= 54,098		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın sistematik yaklaşım üzerindeki etkilerini gösteren dördüncü regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (bkz. Tablo 10) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 54,908, sig < 0,01), bağımlı değişken üzerindeki değişimin %52'sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde, H13'e göre bilgi edinimi ve kullanımı, H15'e göre bilginin yorumlanması ve H16'da belirtildiği gibi örgütsel hafızanın sistematik yaklaşım üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak analiz sonuçları, bilginin dağıtılması ile sistematik yaklaşım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H13, H15 ve H16'yı destekler nitelikteyken sadece H14'ü doğruluğu yönünde kanıt sağlamamıştır.



**Beşinci regresyon analizi için;**

Bağımlı değişken: Nicel performans

Bağımsız değişkenler: Davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim, sistematik yaklaşım

Tablo 11: Davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşımın nicel performans üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Sig</b>
Davranışsal değişim	,040	,631
Yapısal değişim	,197*	,023
Teknolojik değişim	,132	,100
Sistematik yaklaşımı	,174*	,035
<b>Bağımlı Değişken:</b> Nicel performans, R <sup>2</sup> = 0,179, F= 11,837		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında beşinci regresyon modelinin (bkz. tablo 11) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F = 11,837$ ,  $sig < 0,01$ ), bu sonuca göre modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimin %18'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H18'de belirtildiği gibi yapısal değişim ve H20'de belirtildiği gibi sistematik yaklaşımın nicel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak beklenenin aksine analiz sonuçları, davranışsal değişim ve teknolojik değişimin ile nicel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sadece sonuçlar H18 ve H20'yi destekler nitelikteyken H17 ve H19'un doğruluğu yönünde kanıt sağlamamaktadır.

**Altıncı regresyon analizi için;**Bağımlı değişken: Nitel performansBağımsız değişkenler: Davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim, sistematik yaklaşım

Tablo 12: Davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşımının nitel performans üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Sig</b>
Davranışsal değişim	,047	,565
Yapısal değişim	,074	,379
Teknolojik değişim	,056	,473
Sistematik yaklaşımı	,383**	,000
<b>Bağımlı Değişken:</b> Nitel performans, $R^2= 0,222$ , $F= 15,227$		

\*\* :  $q < 0,01$ , \* :  $q < 0,05$

Davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşımının nitel performans üzerindeki etkilerini gösteren altıncı regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (bkz. tablo 12) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 15,277$ ,  $sig < 0,01$ ), bağımlı değişken üzerindeki değişimin %22'sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde, H24'de belirtildiği gibi sistematik yaklaşımın nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu görülmektedir. Ancak beklenenin aksine analiz sonuçları, davranışsal değişim, yapısal değişim ve teknolojik değişim ile nitel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H24'ü destekler nitelikteyken H21, H22 ve H23'ün doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

## 4.2 Tartışmalar

Analiz bulguları, bilgi edinimi ve kullanımı ve bilginin yorumlanması ile davranışsal değişim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler. Böylece örgütsel öğrenme sürecinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve yorumlanmasının bireyler üzerinde davranışsal değişimi gerçekleştirerek değişime uyum sağlayabilmelerini kolaylaştırdığı gerçeğini ispatlamıştır. Bu çalışmada, beklenenin aksine bilginin dağıtılması ve örgütsel hafıza ile davranışsal değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt bulunamamıştır. Bu sonuçlar; bilginin örgütsel seviyede dağıtılmasının ve yeni bilginin örgütsel hafızada muhafaza edilmesinin örgütsel değişim sürecinde bireylerin davranışsal değişimi için o kadar önemli olmadığı yönündedir.

Analiz bulguları, öncelikle gelişmiş bir ekonomiye sahip batı ülkelerinde geliştirilen örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim ilkelerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomiye sahip doğu ülkesi için de kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte bulgular, bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza ile yapısal değişim arasındaki güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Böylece örgütsel değişim süreci kapsamında, pazarda ve rakiplerin faaliyetlerinde meydana gelen değişikliklere dair her türlü yeni bilgiyi edinme ve edinilen bu bilgiyi yorumlayarak örgütsel hafıza bünyesine yerleştirmeyi ifade eden örgütsel öğrenme ile yapısal değişim arasındaki ilişkinin varlığı deneysel olarak da kanıtlanmaktadır. Ancak beklenenin aksine, bilginin dağıtılması ile yapısal değişim arasında bir ilişkinin varlığına dair kanıt bulunamamıştır. Bu sonuç; bilginin örgütsel seviyede dağıtılmasının örgütsel yapının değişimi açısından bilgi edinim, yorumlama ve hafızada depolanma kadar önemli olmadığını göstermektedir. Muhtemelen yapısal değişimde rol oynayan aktörler; örgütün tepe yönetiminde yer aldığından, örgütsel değişimin gerçekleşmesi açısından bu bilginin dağıtılması pek de bir anlam ifade etmeyebilmektedir.

Teknolojik değişim noktasından bakıldığında analiz bulguları; bilgi edinimi ve kullanımı ve bilginin yorumlanması ile teknolojik değişim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler. Buna göre, örgütsel öğrenme sürecinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve yorumlanmasının teknolojik değişimin gerçekleştirilmesine önemli bir katkı sağladığı gerçeğini bir kez daha doğrulanmaktadır. Ancak beklenilenin aksine bilginin dağıtılması ve örgütsel hafıza dâhilinde depolanması ile teknolojik değişim arasında bir ilişkinin varlığına dair kanıt bulunamamıştır. Bu sonuçlar; teknolojik değişimin hızlı yapısından da kaynaklanıyor olabilmektedir. Teknolojik değişim ve ilerleme; bilgi edinimi ve edinilen bilginin yorumlanarak kullanıma geçmesi ile hızlı bir şekilde uygulamaya geçmekte; yenilikler oldukça da eski bilgiler örgütsel hafızaya yerleşip örgüt geneline dağıtılmadan kullanımdan kalkmaktadır.

Sistemik yaklaşım ile ilgili olarak ise bulgular, bilgi edinimi ve kullanımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza ile sistemik yaklaşım arasındaki ilişkinin varlığını göstermektedir. Böylece sistemik yaklaşımların değişiminde; bilgi edinmeyi ve edinilen bu bilgiyi yorumlayarak örgütsel hafıza bünyesine yerleştirmeyi ifade eden örgütsel öğrenme süreçleri ile sistemik yaklaşım arasındaki güçlü ilişkinin varlığı deneysel olarak da kanıtlanmaktadır. Ancak, bilginin dağıtılması ile sistemik yaklaşımların değişimi arasında bir ilişkinin varlığına dair kanıt bulunamamıştır. Bu sonuçlar; aynen yapısal değişimde olduğu gibi sistemik yaklaşımlardaki değişimin de üst yönetim kararı ve önderliğinde gerçekleşen bir süreç olduğunu ve bu noktada bilginin dağıtımını yönünde bir ihtiyaç da olmadığını tekrar ortaya koymaktadır.

Analiz bulguları yapısal değişim ve sistemik yaklaşım ile nicel performans arasında bir ilişkinin varlığının altını çizmektedir. Böylece örgütsel değişim sürecinde yapısal değişim ve sistemik yaklaşımın işletmelerin başta kâr olmak üzere nicel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu gerçeği ispatlanmıştır. Ancak beklenilenin aksine davranışsal değişim ve teknolojik değişim ile nicel performans arasında bir ilişki görülmemektedir. Ancak bu sonuç, davranışsal ve teknolojik değişim, nicel performansı hiçbir şekilde etkilemiyor anlamına gelmemektedir. Bu değişim boyutlarının kendi aralarındaki kuvvetli korelasyonlar

dikkate alındığında; nicel performansı yapısal değişim ve sistematik yaklaşımlardaki değişim üzerinden etkilemeleri de mümkündür.

İşletmelerin nitel performansı ile ilgili bulgulara gelince, bu çalışmada örgütsel değişim boyutlarından davranışsal değişim, yapısal değişim ve teknolojik değişim ile nitel performans arasında herhangi bir ilişkinin varlığına rastlanmamıştır. Ancak sistematik yaklaşımlardaki değişimin müşteri tatmini ve çalışan memnuniyeti gibi nitel performans değişkenlerini etkilediği görülmektedir. Ancak böylesi bir sonuç, davranışsal değişim, yapısal değişim ve teknolojik değişimin nitel performansa yansımalarının uzun dönemde gerçekleşmesinden; dolayısıyla da kısa dönemde bunları ölçmenin pek de mümkün olmamasından kaynaklanıyor olabilmektedir.

Bu çalışmadan yöneticiler için iki anlam çıkartmak gerekmektedir:

- Davranışsal, yapısal, teknolojik ve sistematik yaklaşımlardaki değişim boyutları ile ele alınan örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için yöneticilerin örgütsel öğrenme süreçlerinden özellikle bilgi edinimi ve kullanımı ve bilginin yorumlanması ile örgütsel hafıza konularına daha hassasiyetle eğilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin; örgütsel değişimin gerçekleşmesi için örgütsel öğrenmenin temel bir yeterlilik olduğunun bilinciyle bugün ve gelecekte örgütsel öğrenmeyi dikkate almaları dolayısıyla örgütsel öğrenme yaklaşımını benimsemiş olmaları gerekmektedir. Ancak değişim süreci; analiz bulgularının da vurguladığı üzere değişim; üst yönetimin önderliğinde ve direktiflerinde gerçekleştirilen bir süreç olduğundan; bilginin dağıtımı o kadar da önem taşımamaktadır.
- Etkin bir işletme performansının sağlanabilmesinde örgütsel seviyede bir sistematik yaklaşımın varlığı gerekli olduğundan yöneticilerin her şeyden önce böyle bir sistematik yaklaşımı meydana getirme yönünde çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin örgütü etkileyen iç ve dış çevresel faktörler karşısında yapısal değişimi gerçekleştirebilmeleri daha etkin bir işletme performansı açısından büyük önem taşımaktadır.

### 4.2.1 Sınırlılıklar

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle veri toplama süreci, sadece bölgesel işletmelerde (Gebze İstanbul arası) gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak analiz süresince sektörel bir ayrıma gidilmemiştir; oysa sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir; bu farklılık örgütsel değişim faktörleri ile örgütsel öğrenme süreci arasındaki ilişkilerin ortaya çıkardığı sonuçlar farklı sektörlerde nasıl işlediğinin anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Bunun yanı sıra işletmelerin büyüklükleri dikkate alınarak da bir ayrımda bulunulmamıştır; KOBİ ve büyük işletmeler şeklinde bir ayrım örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim sürecinin büyük işletmeler ve KOBİ'ler için nasıl gerçekleştiğinin belirlenmesinde rol oynayabilir. Son olarak da burada gerçekleştirilen analizler 200 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

### 4.2.2 Öneriler

Örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim olgusu, küresel rekabet koşullarının artan ivmesi de dikkate alındığında günümüz ekonomi ve yönetim literatürünün gündemine oturmuş durumdadır. Örgütsel değişim faktörleri; davranışsal değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşımın başarısı üzerinde rol oynamakta olan örgütsel öğrenme unsurlarının anlaşılması da bu konuyla ilgili yapılacak birçok çalışmaya ışık tutacaktır. Örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere yönelik olarak gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

i. Öncelikle örneklem kitlesinde Marmara havzası ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları,

ii. İşletmelerin büyüklüğü ve faaliyette buldukları sektörleri de dikkate alarak daha ayrıntılı analizlerde bulunmaları ve farklı sektörler ile KOBİ ve

büyük işletmelere dair elde edilen sonuçları karşılaştırarak örgütlerde değişim ve öğrenmenin işleyişi hakkında daha net sonuçlara ulaşmaları,

iii. Bilgi algısal bir kavram olduğundan bu sürece bireyin kapasitesi gibi algısal mekanizmayı etkileyebilecek yeni değişkenleri de katarak teoriyi genişletmeleri,

iv. Örgütsel öğrenme sürecinin etkinliği ile firma performansı arasındaki ilişkileri de inceleyerek olayı daha geniş perspektiften ele almaları önerilmektedir.

## 5. SONUÇLAR

Bu çalışmada öncelikle hızla artmakta olan küresel rekabet koşulları kapsamında örgütlerin değişim sürecini etkilemekte olan dinamiklerden bahsedilmekte ve bu dinamikler doğrultusunda örgütsel değişimin başarısının örgütsel öğrenmeye bağlı olduğu gerçeği vurgulanmaktadır. Bunu takip eden modeller; örgütsel öğrenme süreçlerinin örgütsel değişim faktörleri üzerindeki etkinliği üzerine kurulmaktadır. Analizler sonucu test edilen modellerin anlamlı olması; her şeyden önce örgütsel değişimin başarısının günümüz rekabet koşullarında örgütsel öğrenmeye bağlı olduğu fikrini desteklemektedir.

Bu çalışma, örgütsel değişim sürecinin etkinliğinde rol oynamakta olan temel faktörün bilgi edinimi ve kullanımı ile bilginin yorumlanması olduğunu açığa çıkartmakta; bunun yanı sıra örgütsel hafızanın da bu sürecin etkinliğine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Ancak çalışma, örgütsel öğrenme süreçlerinden bilginin dağıtılmasının örgütsel değişim faktörleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Böylece örgütsel değişimin, tepe yönetimi önderliğinde gerçekleşen bir süreç olduğu ve bu süreçte ilgili bilginin alt tabana yayılmasının pek de önem taşımadığı ortaya çıkmaktadır.

İlaveten, bu çalışmada örgütsel değişim faktörlerinden yapısal değişimin yalnızca nicel performans üzerinde bir etkiye sahip olduğu, nitel performansa herhangi bir katkı sağlamadığı açığa çıkmaktadır. Ek olarak davranışsal değişim ve özellikle teknolojik değişimin işletme performansı üzerinde direk bir etkisinin de olmadığını gözlemlenmektedir. Bununla birlikte bu çalışma, örgütsel değişim boyutlarından sistematik yaklaşımlardaki değişimin işletmelerin hem nicel hem de nitel performansı üzerinde güçlü etkisini gözler önüne sererek; sistematik yaklaşımlardaki değişimin önemini altını çizmektedir.



## KAYNAKLAR DİZİNİ

1. ACUNER, Taner. (2000), Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:2  
<http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi05/acuner.htm> 01.05.2010
2. AKGÜN, Ali Ekber. & KESKİN, Halit. & GÜNSEL, Ayşe. (2009), Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Ankara: Eflatun Yayınevi, 1. bası
3. AKKUM, Tülin. (2000), Firmalarda Yeniden Yapılanma (1): Firmaların Büyümesi ve Satın Alma ve Birleşmeler, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:11, Sayı:36, s. 51-67
4. ALEGRE, Joaquin. & CHÍVA, Ricardo. (2008), Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test, Technovation 28, 315–326
5. ARGÜDEN, Yılmaz. (2004), Değişim Yönetimi, İstanbul :ARGE Danışmanlık Yayınları 1. Baskı No: 6
6. AŞKUN, İnal Cem. (1972), Örgütlerde Değişme, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi Ocak 1972, Cilt: 8, Sayı: 1, Sayfa: 21-41
7. ATAK, Metin. & ATİK, İlhan. (2007), Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 63-70.
8. AYDEMİR, Muzaffer. (2000), Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:3, 28-43

9. AYDEMİR, Süleyman Ruhi. (17.01.2010), Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim, Mevzuat Dergisi, Yıl:6, Sayı:67 Temmuz 2003 [http://www.mevzuatdersisi.com/2003/07a/01.htm#\\_ftnref25](http://www.mevzuatdersisi.com/2003/07a/01.htm#_ftnref25)
10. AYDINTAN, Belgin. (2005), Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir Örnek: Arçelik, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:3, s. 71-89
11. BAŞTAN, Serhat. (2003), “*Yapay Zekâ, Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel Değişim: Akıllı Örgüte Doğru*”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl: 2003, Cilt: 10, Sayı:1, s. 189-203
12. BAUERA, Thomas K. & BENDER, Stefan. (2004), Technological Change, Organizational Change, and Job Turnover, Labour Economics 11 (2004) 265– 291
13. BAYRAKTAROĞLU, Serkan. & KUTANİS, Rana Özen. (2002), Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3) 2002/1: 51-65
14. BELLOU, Victoria. (2008), Exploring Civic Virtue And Turnover Intention During Organizational Changes, Journal of Business Research 61 (2008) 778–789
15. BENLİGİRAY, Serap. (2001) “İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, 35-59

16. BHATT, Ganesh Datt. & ZAVERI, Jigish. (2002), The Enabling Role Of Decision Support Systems In Organizational Learning, *Decision Support Systems* 32 (2002) 297– 309
17. BUDAK, Gülay. (2000). “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme” *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt:15, Sayı:1, ss. 1-11.
18. CHENHALL, Robert H. & EUSKE, K.J. (2007), The Role of Management Control Systems in Planned Organizational Change: An Analysis of Two Organizations, *Accounting, Organizations and Society* 32 (2007) 601–637
19. CHIANG, Chun-Fang. (2010), Perceived Organizational Change in The Hotel Industry: An Implication of Change Schema, *International Journal of Hospitality Management* 29 (2010) 157–167
20. CUNHA, Joao Vieira da. & ORLIKOWSKI, Wanda J. (2008), Performing Catharsis: The Use Of Online Discussion Forums in Organizational Change, *Information and Organization* 18 (2008) 132–156
21. ÇALIK, Temel. (2002), Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf> (Erişim tarihi:04.02.2008).
22. ÇAVUŞ, Mustafa Fedai. (2008), Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yaşar Üniversitesi Dergisi* Cilt: 3 No:10, s. 1287-1300
23. ÇELEBİOĞLU, F (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 238

24. ÇETİN, Münevver. KURNAZ, Özlem. (2004), Örgütsel Yapı Özellikleri ve Yüksek Öğretimde Bir Uygulama, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:1 Sayı:2 Yıl: 2004 s. 50-56
25. ÇINAR, İkrım. (2005). " İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi", Ege Eğitim Dergisi (6) 1: 81-93.
26. ÇOBANOĞLU, Fatma. (2008), Değişim Mantığını Anlamak: Akış Ve Dönüşüm Olarak Örgüt, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 2008 (1) Sayı:23 s. 110-119
27. DALAY, İsmail. & ÇOŞKUN, Recai. & ALTUNTAŞ, Remzi. (2002), Sistem Yönüyle Modern Yönetim Yaklaşımları, İstanbul: Beta Yayınları
28. DAWES, Philip L. (2003), A Model of The Effects of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations, Journal of High Technology Management Research 14 (2003) 1-20
29. DEMİR, Halis. & OKAN, Tarhan. (2009). "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, s. 57-72
30. DIMOVSKI, Vlado. & SKERLAVAJ, Miha. & KIMMAN, Mok. & HERNAUS, Tomislav. (2008), Comparative Analysis of The Organisational Learning Process in Slovenia, Croatia, and Malaysia, Expert Systems with Applications 34 (2008) 3063-3070
31. DİKMEN, Çiğdem. (1999), Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:10, Sayı:34, s. 57-67

32. DİNÇER, Ömer. (1994), *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İstanbul: İz Yayıncılık
33. DRUCKER, F. Peter, (1995) *The Practice of Management*, Çev: E.Sabri YARMALI, İstanbul: İnkılâp Kitapevi Yönetim Dizisi
34. EGELHOFF, William G. (1999), *Organizational Equilibrium And Organizational Change: Two Different Perspectives Of The Multinational Enterprise*, *Journal of International Management* 5 (1999) 15–33
35. ERDEM, Barış. (2006), *İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı: 15, s. 65-94.
36. ERDİL, Oya. & KESKİN, Halit. (2004). “*Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler*”, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:15, Sayı:47, s. 3-14
37. ERDOĞMUŞ, Nihat. (09.12.2009), *Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri*, *Verimlilik Dergisi No.1*, MPM, Ankara, 1999. ss.15  
<http://www.nihaterdogmus.com/wp-content/uploads/2009/03/10yanetim-ve-organizasyonda-yeni-yaklaayamlar-ve-kariyere-etkileri.doc>
38. ERDOĞMUŞ, Nihat. DOĞAN, Özgür. (10.01.2010), “*Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları*”, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 18-19 Mayıs 2003, Kocaeli

39. EREN, Erol. (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınevi Yayın No: 197.
40. EREN, Erol. (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım, Yayın No: 1798.
41. ERSOY, Tijen. (1993), “*Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi*”, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:4, Sayı:16, s. 41-47
42. FILEJ, Bojana. & SAVIC, Brigita Skela. & VICIC, Visnja H. & HUDOROVIC, Narcis.(2009), Necessary Organizational Changes According To Burke–Litwin Model In The Head Nurses System Of Management In Healthcare And Social Welfare Institutions - The Slovenia Experience, *Health Policy* 90 (2009) 166–174
43. GİZİR, Sıdıka. (2008), “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, Aralık 2008, ss. 182-196.
44. GOMEZ, Pilar Jerez. & LORENTE, Jose Cespedes, CABRERA, Ramon Vale. (2005), Organizational Learning Capability: A Proposal Of Measurement, *Journal of Business Research* 58 (2005) 715– 725
45. GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren. & EMET, Canan. (2007), Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, s. 90-117

46. HARVEY, Michael. & PALMER Jonathan. & SPEIER Cheri. (1998), Implementing Intraorganizational Learning: A Phased-model Approach Supported by Intranet Technology, European Management Journal Vol. 16, No. 3, pp. 341–354, 1998
47. HULT, G. Tomas M. & FERRELL, O.C. & HURLEY, Robert F. (2002), Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance, Journal of Business Research 55 (2002) 377– 387
48. HULT, G. Tomas M. & KETCHEN JR, David J. & REUS, Taco H. (2001), Organizational Learning Capacity And Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units, Journal of Quality Management 6 (2001) 173–192
49. İLĞAN, Abdurrahman. & ERDEM, Mustafa. & TAŞDAN, Murat. & MEMDUHOĞLU, Hasan B. (2008), Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları, Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 35, s. 72-92
50. İNCE, Mehmet (2005). “*Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yayın no:1302-1796, Sayı:14, 320-339.
51. JOHNSON, P. Fraser. & LEENDERS, Michiel R. (2006), A Longitudinal Study Of Supply Organizational Change, Journal of Purchasing & Supply Management 12 (2006) 332–342
52. JONES, Oswald. & MACPHERSON, Allan. (2006), Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs, Long Range Planning 39 (2006) 155-175

53. KAWALEK, John Paul. (2006), Organisational Change Through Management Development: A Case Study Of GW Power Utilities, International Journal of Information Management 26 (2006) 339–348
54. KINGIR, Said. & MESCI, Muammer. (2007), Öğrenen Organizasyonlar, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Kış - 2007 Cilt:6 Sayı:19, 63-81 (Erişim tarih:04.02.2008).
55. KOCABAŞ, Füsün. (2005) “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yayın no: 1694-5093, Sayı:13, 247-252.
56. KOÇ, Umut. (2009), “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:10, Sayı:1, 151-165.
57. KOÇEL, Tamer. (2007), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 11. Bası
58. KOTTER, John P. (1999), “Değişimi yönetmek: Dönüşüm çabaları neden başarısız kalıyor?”, Harvard Business review on change, Çev: Meral TÜZ, İstanbul: BZD Yayıncılık Mess Yayınları No: 291, 11-27
59. KOZAK, A. M. ve GÜÇLÜ, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme,  
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=29&cilt=5&sayi=1&yil=2003>  
(Erişim tarihi: 17.01.2010)



60. LEE, Sangjae. & AHN, Hyunchul. (2008), Assessment Of Process Improvement From Organizational Change, *Information & Management* 45 (2008) 270–280
61. LIAO, Shu-hsien & FEI, Wu-Chen & LIU, Chih-Tang, (2008), Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation, *Technovation* 28 (2008) 183–195
62. LIAO, Shu-Hsien. & WU, Chi-chuan. (2010), System Perspective Of Knowledge Management, Organizational Learning, And Organizational Innovation, *Expert Systems with Applications* 37 (2010) 1096–1103
63. LIBERATORE, Matthew J. & HATCHUEL, Armand & WEIL, Benoit. & STYLÍANOU, Antonis C. (2000), Theory And Methodology An Organizational Change Perspective On The Value Of Modeling, *European Journal of Operational Research* 125 (2000) 184-194
64. LICK, Dale W. (2006), A New Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams, *Evaluation and Program Planning*, 29 (2006) 88–96
65. LIU, Yongmei. & PERREWÉ, Pamela L. (2005), Another Look At The Role Of Emotion In The Organizational Change: A Process Model, *Human Resource Management Review* 15 (2005) 263–280
66. LORENZI, Nancy M. & RILEY, Robert T. (2003), Organizational Issues = Change, *International Journal of Medical Informatics* 69 (2003) 197-203
67. LUTHANS, F. (1995). *Organizational Behavior*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

68. MULHOLLAND, Paul. & ZDRAHAL, Zdenek. & DOMINGUE, John. & HATALA, Marek. (2001), A Methodological Approach To Supporting Organizational Learning, International Journal of Human-Computer Studies, 55, pp 337-367
69. NIKOLOWA, Radoslaw. (2009), Supply of Skilled Labour and Organizational Change, Labour Economics (2009) 1-9
70. OXTOBY, Barrie. & McGUINNESS, Tony. & MORGAN, Robert. (2002), Developing Organisational Change Capability, European Management Journal Vol. 20, No. 3, pp. 310–320, 2002
71. ÖNEREN, Melahat. (2008), İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss. 163-178.
72. ÖZALP, İnan. & ŞAKAR, Nurhan. & HAŞİT, Gürkan. (1992), Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı 1-2, s.131-160
73. ÖZKAN, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi,  
[http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=176&cilt=6&sayi=1&y%C4%B1=2004 02.11.2009](http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=176&cilt=6&sayi=1&y%C4%B1=2004%2002.11.2009)
74. ÖZKARA, Belkıs. (1999). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını.

75. ÖZTÜRK, Mehtap. & TENGİLİMOĞLU, Dilaver. (2006), Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2006 Sayı: 2, s. 34-50
76. PEKER, Ömer. (1995), Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:258
77. PHANG, Chee Wei. & KANKANHALLI, Atreyi. & ANG, Caizuan. (2008), Investigating Organizational Learning in eGovernment projects: A Multi-Theoretic Approach, Journal of Strategic Information Systems 17 (2008) 99–123
78. PİRA, Aylin. & KOCABAŞ, Füsün. (2003), Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2003/1 Sayı:5, s. 87-102
79. PİVA, Mariacristina. & SANTARELLİ, Enrico. & VİVARELLİ, Marco. (2005), The Skill Bias Effect of Technological and Organisational Change: Evidence and Policy Implications, Research Policy 34 (2005) 141–157
80. SABUNCUOĞLU, Z. & TÜZ, M. (1998). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayınları.
81. SAĞLAM, M. (1979). Örgütsel Değişme, Ankara: Doğan Basımevi, TODAİE Yayınları, No:185
82. SAYLI, Halil. & TÜFEKÇİ, Ahmet (2008), “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.193-210.

83. SHARMA, Rajeev & YETTON, Philip W. & ZMUD, Robert W. (2008), Implementation Costs Of IS-Enabled Organizational Change, *Information and Organization* 18 (2008) 73–100
84. SÖDERLUND, Magnus. & STEIN, Johan. (2000), The Organizational Change Imperative: An Empirical Examination of How Work Units in A Learning Context Respond To Increasing Complexity, *Scandinavian Journal of Management* 16 (2000) 145-165
85. SPECTOR, J. Michael. and DAVIDSEN, Pal I. (2006), How can organizational learning be modeled and measured?, *Evaluation and Program Planning* 29 (2006) 63-69
86. SUCU, Yaşar. (2000), *Örgütsel Değişim*, Ankara, Elit Yayıncılık.
87. TAŞKIN, Erdoğan. (1997), *İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu*, İstanbul: Kazancı Matbaacılık
88. TEPECİ, Mustafa. & KOÇAK, Göknil Nur. (2005), Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/e-dergi* ISSN: 1304-8899, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 379-394.
89. TÖREMEN, Fatih. (2002), Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, s. 185-202
90. TUNA, Özlem. & ÇAKIRER, Mehmet Akif. (2008), “Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı: 2, 257-272.

91. UĞURLU, Oya. (2008), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, ISSN 1305-7979 - Yıl:3 Sayı:1 2008  
[http://www.paradoks.org/makale/yil3\\_sayi1/ougurlu31.pdf](http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/ougurlu31.pdf) (Erişim tarihi: 15.01.2010)
92. ÜLGEN, Hayri. (1997). İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını
93. WANG, Bing. & PAPER, David, (2005), Case of an IT-Enabled, Organizational Change Intervention: The Missing Pieces, Journal of Cases on Information Technology, 7(1), 34-52
94. WOLFF, A. (2005). “*Organizasyonel Değişmede Eğitim Teknolojilerinin Rolü ve Önemi*”, The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET), Yayın no: 1303-6521. Cilt:4, Sayı:1, Makale No: 20, 146-150
95. YAHYAGİL, Mehmet. (2001), Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:12, Sayı:38, s. 7-16
96. YALÇIN, İbrahim. SEÇKİN, Zeliha. DEMİREL, Yavuz. (2009) “*Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme*”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 48-69.

## **EKLER**

### **EK-1. Anket Soruları**

#### **Bilgi Edinimi ve Kullanımı**

- Firmamız sahip olduğu enstrümanlar (veritabanları, kılavuzlar, dosyalar ve örgütsel rutinler) sayesinde, çalışanların değişimine rağmen geçmiş deneyimlerden öğrenme yeteneğine sahiptir.
- Firmamızda, hem iç hem de dış kaynaklardan bilgi edinimi gerçekleştirilmektedir.
- Firmamızda meydana gelen hata ve başarısızlıklar tüm düzeylerde daima tartışılır ve analiz edilir.
- Firmamızda sürdürülebilir bir rekabet avantajının geliştirilmesinde bilgi, önemli bir kaynak olarak görülmektedir.
- Firmamızda, iç ve dış çevre araştırılarak, örgütün karlılık ve stratejine uygun olan çevresel ipuçlarının tespit edilmesine çalışılır.
- Firmamızda, mevcut bilginin değiştirilmesi ya da yeni bir bilgi oluşturma süreciyle öğrenme faaliyeti sergilenir.
- Firmamız çevresel değişimlere çabuk uyum sağlamak için gerekli olan bilgiyi elde etme konusunda yeterince aktiftir.

#### **Bilginin Dağıtımı**

- Firmamızda olası sorunların çözümünde kullanılmak üzere elde edilen bilgilerin özümsemesi için örgüt kaynaklarının koordinasyonu sağlanmaktadır.
- Firmamızda farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve paylaşılması amacıyla bilginin örgüt bazında yayılması sağlanmaktadır.
- Firmamızda bilginin dağıtımı, öğrenmeyi teşvik ederek, yeni bilgilerin doğmasını ve yeni davranışların kazanılmasını sağlamaktadır.
- Firmamızda bilginin, stratejiye odaklı olarak değerlendirilmesi, kimlerin kullanacağını belirlenmesi, sınıflandırılması ve etkin dağıtım kanallarının kullanılmasına yönelik yöntemler uygulamaktadır.

- Firmamızda bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve yaratıcılığın hayati bir unsuru olarak görülmektedir.
- Firmamızda bilgi paylaşımının yolları tasarlanıp ve örgütün bütününde öğrenmenin kalıcı olması sağlanmaktadır.

### **Bilginin Yorumlanması**

- Firmamızda, elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi örgüt için hayati önem taşımaktadır.
- Firmamızda bilginin anlamlı bir hâle gelebilmesi için, bilginin anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesine yönelik çaba sarf edilir.
- Firmamızda bilginin yorumlanması bireyler arasında değişebilmekte ve bu değişiklik bireylerin mesajın içeriğini anlamalarında farklılıklara neden olmaktadır.
- Firmamızda bilgi örgüt üyeleri tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.
- Firmamızda bilginin yorumlanması, keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreç niteliği taşımaktadır.

### **Örgütsel hafıza**

- Firmamızda bireysel veya örgütsel olayların sonuçları örgüt içinde depolanmakta ve tekrar kullanılmak üzere saklanmaktadır.
- Firmamızda bilgi kaynakları sürekli olarak güncellenmektedir.
- Firmamızda bilginin depolanması, örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesini sağlayarak örgütsel etkinliğimizi arttırmaktadır.
- Firmamızda bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi amacıyla bilgilerin gelecekte kullanılmak üzere depolanmasına yönelik yöntemler mevcuttur.
- Firmamızda mevcut bilgi birikimi, örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmesini engelleyebilecek bir tuzak olabilmektedir.
- Firmamızda, depolanan bilginin, çalışanların davranışlarını şekillendirmede önemli etkileri vardır.

### **İnsan Davranışlarının Değişimi**

- Firmamızda örgütsel seviyede bir değişimin gerçekleştirilmesi büyük ölçüde “insan” a bağlıdır.
- Firmamızda uygulanan yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişikliklere neden olmaktadır.
- Firmamızda, çalışanların yeni gelişmeler neticesinde değişmesi ve ilerlemesinin örgüte direkt olarak yansıdığını kabul eden bir anlayış hâkimdir.
- Firmamızda örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini anlayışı hâkimdir.
- Firmamızda uygulanan değişim programlarının başarısında insan kaynakları yönetiminin etkili olduğu düşünülmektedir.

### **Yapısal Değişim**

- Firmamızda, örgütsel amaçları başarmak için örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi ya da tümüyle değiştirilmesinden kaçınılmamaktadır.
- Firmamızda örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkileri karşısında yetersiz kalan örgüt yapısının yeniden düzenlenerek etkili hale getirilmesi yönünde firma amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmalar mevcuttur.
- Firmamızda örgüt içi ve örgüt dışı faktörler karşısında sahip olunan örgütsel yapının korunması yönünde çaba sarf edilmektedir.
- Firmamızda örgüt yapısı sürekli gözden geçirilerek değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılandırılmaktadır.
- Firmamızda örgüt içi ve örgüt dışı gelişmelerin hızlanması örgüt yapısını ve yönetim felsefesini de değişime uğratarak, örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır.



### **Teknolojik Değişim**

- Firmamızda teknolojik değişimin örgütsel değişimi gerçekleştirmede önemli bir etken olduğu fikri hâkimdir.
- Firmamızda teknolojik gelişmeler insan unsurunun etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok firmaya kendini zorla kabul ettiren bir baskı faktörü olmuştur.
- Firmamızda teknoloji yapısının teknik performansında önemli bir artış sağlanması ya da tümüyle yeni bir teknolojinin geliştirilmesi yönünde çaba sarf edilmektedir.
- Teknoloji, firmamızda; kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir.
- Teknolojik gelişmelerin hızlanması, firmamızın örgütsel değişim konusunda dikkatinin teknik konulara odaklanmasına neden olmuştur.
- Firmamızda, örgütsel sorunların çözülmesi ve örgütün daha başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesi amacıyla eski teknolojiler yenileriyle değiştirilmektedir.

### **Sistematik Yaklaşım**

- Firmamızda, örgütsel unsurlar, birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak ele alınmaktadır.
- Firmamızda değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime doğru hazırlanmak önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır.
- Firmamızda, proaktif bir yaklaşım sergilenerek, değişimi gerekli kılan problemlerle karşılaşmadan önce bu problemlerin çözüm yollarını bulmak ve örgütsel yapıyı bu doğrultuda geleceğe hazırlamak için çaba sarf edilmektedir.
- Firmamızda değişim ihtiyacının belirlenmesinde, planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde bilimsel verilerden yararlanılmaktadır.
- Firmamızda tüm departmanlar, koordineli ve birbirine bağlı olarak çalışmaktadır.

**İşletme Performansı**

- Çalışan sayınızdaki artış.
- Pazar payınızın mevcut seviyesi.
- Yeni müşteri sayısındaki artış.
- Pazar payınızdaki yıllık büyüme.
- Toplam satışlarınızın seviyesi.
- Satışlarımızdaki yıllık ortalama büyüme.
- Pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.
- Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.
- Müşterilerinizin memnuniyet düzeyi.
- Mevcut müşterilerin firmanıza bağlılık düzeyindeki artış.
- Tedarikçilerinizin memnuniyet düzeyi.
- Toplum üzerindeki imaj ve etkiniz.
- Hizmet kalitenizdeki artış.