

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL HAFIZANIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME
DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DA
İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Cem KARABAL

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL HAFIZANIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME
DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DA
İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Cem KARABAL

Öğrenci No:
110781004

Danışman:
Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 22/05/2015



Aday: Cem KARABAL

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora öğrencisi 110781004 no'lu Cem KARABAL'ın hazırladığı "Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 22/06/2015 günü saat 15:00...da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin BAŞARILI...aldığına ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Hüseyin ERTÜRK	BAŞARILI	
Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu	BAŞARILI	
Prof. Dr. M. Akret Güçlü	BAŞARILI	
Prof. Dr. Süleyman Arslan	BAŞARILI	
Prof. Dr. Yıldırım Güneş	BAŞARILI	

Adı ve Soyadı : Cem KARABAL
Danışmanı : Prof. Dr. Yıldız Yılmaz Güzey
Türü ve Tarihi : Doktora, 2015
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Değişim, Değişim Yönetimi, Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza, Vazgeçme

ÖZ

Bu araştırmada, işletmelerin değişim çabası içerisinde karşılaştıkları dirence, örgütsel hafızanın etkileri ele alınmış, değişime direncin nedenleri ve nasıl ele alınması gerektiği anlatılarak ve örgütsel hafızaya körü körüne bağlanmayan yani vazgeçme yeteneği gelişmiş olan işletmelerde değişime direncin diğerleri kadar kuvvetli olup olmadığı değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, örgütsel hafızanın alt boyutlarının, değişime olan dirence etkilerinin yanı sıra, değişime direncin ele alınması noktasında önemli bir faktörün varlığının ön plana çıkartılması ve bu sayede değişim yönetimi çabası içerisine girecek olan yöneticilere değişime olan direnci azaltmada önemli bir anahtar gösterme düşüncesidir. Araştırma İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı, inşaat sektöründe faaliyet gösteren, işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeline temel teşkil eden örgütsel hafızayla değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu düşüncesi, analiz sonuçlarıyla alt boyutları arasında belirli düzeyde kendini göstermiştir. Benzer şekilde vazgeçmenin, değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü ilişkileri de alt boyutlar seviyesinde ortaya koyulmuştur. Kurumların sahip oldukları bilginin, değişim durumunda olumsuz etkilerde bulunabileceği ve bu olumsuzluğun zayıflatılması için de vazgeçme yeteneğiyle hareket edilmesi gerekliliği açığa çıkmaktadır.

Name and Surname : Cem KARABAL
Supervisor : Prof. Dr. Yıldız Yılmaz Güzey
Degree and Date : PhD., 2015
Major : Business Administration
Key Words : Change, Change Management, Resistance to Change,
Organizational Memory, Unlearning

ABSTRACT

In this study addresses the effect of organizational memory on the resistance that businesses encounter in their efforts for change. Reasons of resistance against change and how this problem should be dealt with is discussed, and it is also assessed whether the change resistance in those businesses which do not blindly adhere to organizational memory, that is, which have a developed ability of unlearning is as strong as in others. The main purpose of the study is to reveal an important factor in the context of addressing sub-dimensions of organizational memory, its effects on resistance to change as well as change resistance, and thus to provide those managers who would take efforts to change management with an important key for decreasing the resistance to change. The research has been carried out on the businesses are registered to the Istanbul Chamber of Commerce. The thought that there is a positively-oriented-oriented relationship between organizational memory and resistance-to-change underlying the research model has showed itself at certain levels between the analysis results and its sub-dimensions. By the same token, the negatively-oriented relationship of unlearning with resistance-to-change and organizational memory has been put forward at the levels of sub-dimensions. That the knowledge retained by the institutions could cause adverse effects in the event of change, and the necessity to act in line with unlearning ability in order to weaken these adverse effects have come to light.

TEŐEKKÜR

Bakış açıma akademik etkiler yapan, değerli hocam merhum Prof. Dr. Erol EREN' e,

Bu çalışmaya birlikte başladığım ve süreç içerisinde elim bir hastalıktan dolayı kaybettiğimiz, değerli hocam merhum Prof. Dr. Asım ŐEN' e,

Sürecin son döneminde peş peşe kaybettiğim anneme ve babama,

Sürekli desteğini, ilgisini ve katkılarını esirgemeyen, her zaman pozitif yaklaşımıyla yanımda olan değerli hocam Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY' e,

Desteklerinden dolayı tüm aileme,

Yaşattıkları örnek olayların oluşturduğu birikimden dolayı, değerli çalışma arkadaşlarıma,

Kendilerine ait olan zamanı bu sürece feda ederek, bana sürekli destek olan değerli eşim Arzum' a ve mesleğimi ders çalışmak olarak bilen küçük kızlarım Ecrin'e ve Ecem'e,

Sonsuz teőekkür ve Őükranlarımı sunarım

İstanbul, Haziran 2015
Cem KARABAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ -----v

ŞEKİLLER LİSTESİ -----vii

GİRİŞ-----1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZA

1.1	Veri, Enformasyon Ve Bilgi Kavramları-----	5
1.1.1	Açık Bilgi -----	6
1.1.2	Örtük Bilgi -----	7
1.2	Bilginin Yaratılması-----	7
1.3	Bilgi Yönetimi Süreci-----	8
1.4	Örgütsel Hafıza Kavramı -----	10
1.5	Örgütsel Hafızanın Türleri -----	11
1.5.1	Prosedürel Hafıza -----	12
1.5.2	Deklaratif Hafıza -----	12
1.5.3	Teknik Örgütsel Hafıza-----	13
1.5.4	Yönetimsel Örgütsel Hafıza -----	14
1.5.5	Kültürel Örgütsel Hafıza -----	14
1.5.6	Pazarlamacı Örgütsel Hafıza -----	14
1.6	Örgütsel Hafıza Mekanizması -----	15
1.6.1	Edinim -----	15
1.6.2	Depolama-----	15
1.6.3	Tekrar Erişim -----	17
1.7	Örgütsel Hafızanın Kullanımı -----	17
1.8	Örgütsel Hafızanın Boyutları -----	21
1.9	Vazgeçme (Unlearning) -----	22
1.9.1	Vazgeçmenin Boyutları -----	27

İKİNCİ BÖLÜM
DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2.1	Örgütleri Değişime Götüren Nedenler -----	32
2.2	Değişimin Türleri-----	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MODERN ÖRGÜT YAKLAŞIMLARI ve DEĞİŞİM

3.1	Sistem Yaklaşımı Ve Değişim-----	39
3.2	Durumsallık Yaklaşımı Ve Değişim-----	45
3.3	Modern Sonrası Yaklaşımlar Ve Örgüt Çevre İlişkisi -----	49
3.3.1	Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı -----	50
3.3.2	Kurumsallaşma Yaklaşımı -----	51
3.3.3	Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı -----	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİMİN GÜÇ DENGESİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ

4.1	Değişimin Güç Dengesi -----	55
4.2	Değişime Direnç Kavramı-----	59
4.2.1	Değişime Direncin Nedenleri Ve Biçimleri -----	60
4.3	Değişime Direncin Fonksiyonu -----	66
4.3.1	Kişisel Dinamikler -----	68
4.3.2	Grup Dinamikleri-----	69
4.3.3	Diğer Faktörler -----	70
4.4	Değişime Direncin Boyutları -----	70

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİMİN ve DEĞİŞİME DİRENCİN YÖNETİLMESİ

5.1	Değişimin Yönetilmesi: Kavramsal Çerçeve, Teoriler, Modeller Ve Metodolojiler-----	72
5.1.1	1947-1990 Yılları Arasında Yapılan Çalışmalar -----	72
5.1.2	1991-2000 Yılları Arasında Yapılan Çalışmalar -----	81
5.1.3	2001-2014 Yılları Arasında Yapılan Çalışmalar -----	91
5.1.4	Değişim Yönetimi Teoriler, Modeller Ve Metodolojilerin Değerlendirilmesi-----	97
5.2	Değişime Direncin Yönetilmesi -----	97

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ

6.1	Örgütsel Hafıza Ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler -----	107
6.1.1	“Sosyo-Politik Bilgi” Ve “Değişime Direnç” -----	109
6.1.2	“Meslek Bilgisi” Ve “Değişime Direnç” -----	110
6.1.3	“Sektör/Endüstri Bilgisi” Ve “Değişime Direnç” -----	110
6.1.4	“Harici Bilgi” Ve “Değişime Direnç” -----	111
6.1.5	“Örgüt Tarihi” Ve “Değişime Direnç” -----	111
6.2	Vazgeçme Ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler -----	112
6.3	Vazgeçme Ve Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler -----	114

YEDİNCİ BÖLÜM

SAHA ARAŞTIRMASININ TASARIMI

7.1	Ölçeklerin Oluşturulması -----	116
7.1.1	Örgütsel Hafıza Ölçeği -----	116
7.1.2	Değişime Direnç Ölçeği -----	116
7.1.3	Vazgeçme Ölçeği -----	117
7.2	Anket Formunun Düzenlenmesinde Dikkat Edilen Kurallar -----	117
7.3	Pilot Uygulama Ve Anket Formunun Tekrar Gözden Geçirilmesi -----	118
7.4	Örnekleme Ve Veri Toplama Süreci -----	119

SEKİZİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VERİLERİ VE ANALİZİ

8.1	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bilgiler -----	121
8.2	Faktör Analizi -----	122
8.2.1	Değişime Direnç Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi -----	123
8.2.2	Değişime Direnç Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi -----	124
8.2.3	Örgütsel Hafıza Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi -----	125
8.2.4	Örgütsel Hafıza Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi -----	126
8.2.5	Vazgeçme Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi -----	128
8.2.6	Vazgeçme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi -----	128
8.3	Güvenilirlik Analizi -----	130
8.4	Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyon Analizi -----	130
8.5	Hipotez Testleri Ve Regresyon Analizi -----	133

8.5.1 Örgütsel Hafıza Ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler -----	133
8.5.2 Vazgeçme Ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler -----	137
8.5.3 Vazgeçme Ve Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler-----	140
8.5.4 Hipotez Testlerine Ait İcmal Tablosu -----	145
SONUÇ -----	147
KAYNAKÇA -----	155
EKLER -----	174
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu -----	174



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Örgütsel Vazgeçmenin Tipleri	25
Tablo 2. Değişimin Türleri	38
Tablo 3. Durumsallık Yaklaşımına Katkıda Bulunan Öncül Araştırmalar.....	47
Tablo 4. Değişime Direnç Nedenleri	61
Tablo 5. Değişime Dirençteki Eylemler, Duygular ve Sorunlar.....	62
Tablo 6. Değişimin Örgütsel ve Bireysel Kaynakları.....	62
Tablo 7. Prosci'nin Değişime Direnç Nedenleri	64
Tablo 8. Değişime Direncin Açık ve Örtük Yolları.....	65
Tablo 9. Değişime Direncin Aktif ve Pasif Göstergeleri.....	65
Tablo 10. Organizasyonların Üç Temel Çıkmazı	76
Tablo 11. Tichy'nin Stratejik Yönetim Matrisi.....	77
Tablo 12. ADKAR, Değişim Yönetimi Aktivite Haritası	95
Tablo 13. ADKAR, Değişim Yönetimi Oyuncuları Haritası.....	95
Tablo 14. ADKAR Modeli ile Değişim Yönetimi Aktivitelerinin Sonuçları.....	96
Tablo 15. Yedi Direnç Tabakası	101
Tablo 16. Değişkenlere Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları (Pilot Uygulama)	118
Tablo 17. Örneklemi Oluşturan Sektörel Firmaların Dağılımı.....	119
Tablo 18. Örneklemnin Alt Sektörlere Göre Yüzdesele Dağılımı	120
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri	122
Tablo 20. KMO&Barlett Testi Sonuçları	123
Tablo 21. Değişime Direnç Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktör Yükleri ...	124
Tablo 22. Değişime Direnç Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri ..	125
Tablo 23. Örgütsel Hafıza Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktör Yükleri.....	126
Tablo 24. Örgütsel Hafıza Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri....	127
Tablo 25. Vazgeçme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	128
Tablo 26. Vazgeçme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri	129
Tablo 27. Güvenilirlik Analizi ve Chronbach'ın Alpha Katsayıları.....	130

Tablo 28. Çalışmada Kullanılan Değişkenlere Ait Temel Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Tablosu	132
Tablo 29. Örgütsel hafızanın boyutları ve değişime direncin boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçları	134
Tablo 30. Vazgeçme boyutları ve değişime direncin boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçları	138
Tablo 31. Vazgeçme boyutları ve örgütsel hafızanın boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçları	141
Tablo 32. Hipotez Testlerine Ait İcmal Tablosu 1	145
Tablo 33. Hipotez Testlerine Ait İcmal Tablosu 2	146
Tablo 34. Hipotez Testlerine Ait İcmal Tablosu 3	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Bilgi Yaratma Süreci	8
Şekil 2. Bilgi Yönetimi Süreci	9
Şekil 3. İşletmenin Çevresi	33
Şekil 4. Sistem, Çevre ve Sınırlar	40
Şekil 5. Açık ve Kapalı Sistemler	42
Şekil 6. Açık Sistem Olarak Organizasyonlar	43
Şekil 7. Örgütsel Değişim Ortamı.....	55
Şekil 8. Lewin'in Güç Alanı Analizi	56
Şekil 9. Değişimin Güç Dengesi	57
Şekil 10. Örgütsel Değişimin Kuvvetleri.....	58
Şekil 11. Değişime Direncin Fonksiyonu	66
Şekil 12. Değişim Terazisi.....	67
Şekil 13. Kişisel Dinamikler	68
Şekil 14. Lewin'in Değişim Modeli	72
Şekil 15. Kübler-Ross Üzüntü Döngüsü Modeli	74
Şekil 16. Kübler-Ross, Dağ Treni Modeli	74
Şekil 17. Beckhard ve Harris'in Değişim Süreci.....	75
Şekil 18. Stratejik Yönetimde Çevresel Baskılar.....	76
Şekil 19 Nadler-Tushman Organizasyon Modeli	78
Şekil 20. Organizasyonel Değişimin Tipleri.....	80
Şekil 21. Değişimin Farklı Tiplerinin Yoğunluğu	80
Şekil 22. Değişim Yönetiminin Tipleri.....	81
Şekil 23. Judson'un Değişim Modeli	81
Şekil 24. Burke ve Litwin'in Örgütsel Performans ve Değişim Modeli	83
Şekil 25. Değişim İçin Sekiz Anahtar Kalıp.....	84
Şekil 26 Değişime Bağlılık Sürecinin Aşamaları	85
Şekil 27. Örgüt Gelişime ve Değişimin Proses Teorileri	87
Şekil 28 Değişim Yönetimi Modeli	90

Şekil 29. Direncin Üç Temel Katmanı.....	100
Şekil 30 Araştırma Modeli.....	106
Şekil 31. Değişime Direnç Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	125
Şekil 32. Örgütsel Hafıza Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	127
Şekil 33. Vazgeçme Hafıza Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	129
Şekil 34. Örgütsel Hafızanın Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Rutin Arayışı” Arasındaki İlişkiler	135
Şekil 35. Örgütsel Hafızanın Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Duygusal Tepki” Arasındaki İlişkiler	136
Şekil 36. Örgütsel Hafızanın Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Bilişsel Katılık ve Kısa Vadeli Düşünme” Arasındaki İlişkiler	137
Şekil 37. Vazgeçme Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Rutin Arayışı” Arasındaki İlişkiler	138
Şekil 38. Vazgeçme Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Rutin Arayışı” Arasındaki İlişkiler	139
Şekil 39. Vazgeçme Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Bilişsel Katılık ve Kısa Vadeli Düşünme” Arasındaki İlişkiler.....	140
Şekil 40. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından “Sosyo-Politik Bilgi” Arasındaki İlişkiler.....	142
Şekil 41. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından “Meslek Bilgisi” Arasındaki İlişkiler.....	143
Şekil 42. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından “Sektör/Endüstri Bilgisi” Arasındaki İlişkiler	143
Şekil 43. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından “Harici Bilgi” Arasındaki İlişkiler	144
Şekil 44. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından “Örgüt Tarihi” Arasındaki İlişkiler	144

GİRİŞ

Değişim, her canlının içerisinde yer aldığı çevrede yaşamını sürdürebilmesi ve uyum sağlaması için gerekli olan hayati bir süreçtir. İşletmeler de dâhil oldukları çevreye ve çevresel değişikliklere uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla bu sürece dâhil olmaktadır. Değişimi bir rutin olarak ele almayan yani ona sürdürülebilir bir nitelik kazandıramayan örgütler, hızlı ve küresel değişimlere ayak uyduramamakta böylece beklentileri karşılayamayarak birçok açıdan çözülme sürecini yaşamaya başlamaktadırlar.

Bugüne kadar değişim yönetimine ve değişimin nasıl gerçekleştirileceğine dair çeşitli teoriler, modeller ve uygulamalar geliştirilmiştir. Hangi model kullanılırsa kullanılsın, sürecin başarı ile sonuçlanmasında işletmenin uzak dış çevresi, sektör çevresi ve iç çevresi, yani içerisinde bulunduğu ortam büyük önem arz etmekte ve bunların etkisiyle değişim süreci fiziksel kuvvetler niteliğinde gerçekleşmektedir. Örgütsel değişim bir dengeler sürecidir. İçsel ve dışsal nedenler örgütü hem değişime yöneltmekte, hem de değişime direnç teşkil etmektedirler. İşletmelerin değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için dengeyi olumlu yönde bozacak faktörlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu faktörler işletmenin iç enerjisini dışarı yansıtabilecek özelliklerde olmalıdır.

Her değişim çabası örgütün paydaşlarının olumlu ya da olumsuz tepkileriyle karşılaşabilmektedir. Paydaşlar değişimi ileriye taşıma noktasında gerekli desteği verirken, onun gerçekleşmemesi adına büyük bir çaba içerisine de girmektedirler. İşletmenin çalışanları, tedarikçileri, hissedarları, müşterileri ve içerisinde yer aldığı toplum dahi değişime karşı kendi çıkarları doğrultusunda direnç gösterebilmektedirler. Değişime direnç çeşitli faktörlerden kaynaklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu faktörlerden biri de geçmiş bilgiye ve örgütsel hafızaya körü körüne bağlanmaktır. Geçmiş yaşanmışlar örgütün paydaşlarınca öyle benimsenmiştir ki bugün halen daha onun muhteviyatı, örgüt için başarı kaynağı olarak ele alınmaktadır. Geçmişe yönelik bakış açısı örgütleri zaman zaman başarılı sonuçlarla tatmin etmesine rağmen, günümüzde bugün ve gelecek arasında bağlantı kurmak ve bu şekilde oluşturulan vizyona yönelmek işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel

hafızanın kullanım şeklinin değişimin başarısında olumlu veya olumsuz bir rol oynadığı söylenebilir.

I. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmada, örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerine etkisi araştırılacaktır. Örgütsel hafızanın ve değişime direncin alt faktörlerinin birbirleriyle olan ilişkileri üzerine geliştirilen hipotezler de test edilecektir. Araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren inşaat Şirketlerinde yapılacak olan saha çalıőmasıyla uygulamaya koyulacaktır. İnşaat sektörünün ele alınmasındaki temel neden Şu Şekilde açıklanmaktadır: Türkiye’de yeterince teknoloji üretilmemekte ve birçok üretim yabancı teknolojiler kullanılarak iŐçilik yetenekleri ile gerçekleştirilmektedir. Özellikle inşaat sektörü emek yoğun bir iŐleyiŐe sahiptir ve ülkenin ekonomik krize girmesi veya ekonomik krizden çıkması bu sektörün durumu ile yakın ilişki içerisindedir. Türkiye’de birçok endüstri inşaat sektörüne yönelik üretim yapmakta ve bu sektör ülkedeki her türlü dinamiği kolayca etkileyebilmektedir. Çok deneyimli mimarlara, mühendislere ve iş gücüne sahip olan Türk inşaat firmaları gerek Türkiye’de gerekse dünyanın birçok yerinde hizmet üreterek ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadırlar. Ancak bu işletmelerin genelinde görülen önemli problemlerden biri olarak, kurumsal yapının tam anlamıyla yaygın olmayışı, yönetimin ve üretimin kendine özel bir sistemden yoksun olması gösterilebilir. Özellikle birçok işletme kurumsal yönetim çabasıyla mevcut yapılarını değiştirme süreci içerisine girmesine rağmen direk müşterilerinin dahi bu yapıdan yoksun oluşu onların çabalarını da derinden ve olumsuz olarak etkilemektedir. İcra edilen projelerin her birinin birbirinden farklı oluşu ve örgütlenmenin proje bazında ele alınıyor olmasının da durumu etkileyen yani kurumsal çerçevenin sınırlarını daraltan önemli bir özellik olduğu söylenebilir. Ancak bu yapı dâhilinde zaruri veya gönüllü olarak değişmek isteyen inşaat Őirketleri, doğrudan veya dolaylı olarak paydaŐların direncine maruz kalmakta, bunu aŐmak için çaba göstermek ve değişimi güçlendirmek yerine kısa bir süre sonra eski rutinlerin tekrar iŐletmeyi ele geçirmesine izin vermektedirler.

Bu çalışmada, işletmelerin değişim çabası içerisinde karşılaştıkları dirence, örgütsel hafızanın etkileri ele alınacak, değişime direncin nedenleri ve nasıl ele

alınması gerektiği anlatılacak ve örgütsel hafızaya körü körüne bağlanmayan yani vazgeçme yeteneği gelişmiş olan işletmelerde değişime direncin diğerleri kadar kuvvetli olup olmadığı değerlendirilecektir. Örgütsel hafızanın alt boyutlarının değişime olan direnci nasıl etkilediğinin yanı sıra, değişime direncin ele alınması noktasında önemli bir faktörün varlığı ön plana çıkartılacak ve bu sayede değişim çabası içerisine girecek olan yöneticilere değişime olan direnci azaltmada önemli bir anahtar olacağı düşüncesi çalışmanın temel amacıdır.

II. ÇALIŞMANIN İÇERİĞİ

1.Bölümde örgütsel hafıza ve vazgeçme kavramları anlatılacak, 2.Bölüm içerisinde değişimin ve örgütsel değişimin tanımı yapılacak ve ilgili literatür taranacaktır. 3. Bölümde, değişimin gerçekleştirileceği örgütün sistem olmasından hareketle, sistem ve durumsallık yaklaşımları ve onlara paralel geliştirilmiş olan çevre okulunun değişime bakış açılarına yer verilecektir. 4. Bölümde değişime direnç, 5. Bölümde değişimin ve değişime direncin yönetilmesine dair ortaya koyulmuş olan modeller, metodolojiler ve yöntemler hakkında bilgi verilecek, 6. Bölümde ise anlatılanlar ışığında araştırma modeli ortaya koyulacak ve araştırma kavramlarının sentezi yapılacaktır. Sonraki bölümlerde ise örneklemeden elde edilecek veriler ışığında, model ve hipotezler test edilerek ilişkilerin boyutları ortaya koyularak yorumlanacaktır.

III. ÇALIŞMADAN BEKLENEN SONUÇ

Yapılacak çalışmanın sonucunda örgütsel hafızanın, örgütsel değişimde önemli bir etken olduğu ortaya koyulacaktır. Olası beklenti, örgütsel hafızaya bağlı olan işletmelerin değişime daha fazla kapalı olduğunu ve değişim sürecine direnç gösteren bir eylem içerisinde olduklarının ortaya çıkmasıdır. Buna paralel olarak vazgeçme yeteneği gelişmiş ve buna bir kültür niteliği kazandırmış olan işletmelerde değişim sürecinin daha az dirençle karşı karşıya kalması durumu, beklenen olası sonuçlar arasında yer almaktadır.

Değişime direncin ele alınması konusunda literatürde oldukça fazla yayın bulunmaktadır. Sürekli değişimin gereği olarak işletmeler ve bilim adamları bu sorunun üzerinden gelme noktasında araştırma ve uygulamalarına devam

etmektedirler. Ancak görülen şudur ki, değişime direnci ele alma noktasında örgütsel hafızaya olan bağlılığın veya vazgeçme yeteneğinin, işletmelere fayda sağlayacağı gerçeği çok fazla değinilen bir konu değildir, birçok akademik makalede bu ilişki yüzeysel olarak anlatılmakta ancak herhangi bir model üzerine çalışma yapılmamaktadır. Bu çalışma neticesinde değişim liderlerinin, değişime olan direnci azaltmada kullanabilecekleri önemli bir yeteneğın farkına varmaları sağlanacaktır ve örgütsel hafıza temelli bir değişim yönetimi modeli ortaya koyulacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZA

Örgütsel hafıza, kurumların ihtiyaç duydukları bilgiyi yaratmaları, onu yönetmeleri ve yönetme prosesi esnasında ihtiyaç duydukları depolama olanaklarına dair yapılmış tanımlamalardan ortaya çıkmış olan, kendine has bir mekanizma doğrultusunda işleyen ve kullanımının olumlu ve olumsuz sonuçları bulunan bir yapıdır. Bireysel hafıza gibi değerlendirilmekte olup, depolama olanaklarının sadece bireyler olmadığını ele aldığımızda örgütsel seviyeye taşınabilen bir olgudur. Örgütsel hafızanın, bilginin yönetilmesi sürecinde ihtiyaç duyulan bir kaynak olduğundan hareketle öncelikle bilginin nasıl yaratıldığı ve yönetildiğine dair açıklama yapmak gerekmektedir.

1.1 VERİ, ENFORMASYON ve BİLGİ KAVRAMLARI

Veri, enformasyon ve bilgi, birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olan ve anlam olarak yakınlık taşıyan kavramlardır. Türkçe literatüre bakıldığında özellikle bilgi ve enformasyon kavramlarının henüz tam anlamıyla sınırlarının belirlenemediği, bu iki terim arasında hâlâ süregelen bir kavram kargaşasının yaşandığı ve çoğu zaman bu iki kavramın birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Özellikle bu karışıklığın temel nedeni, İngilizce yazılmış yabancı literatürde bilginin karşılığı olarak knowledge, enformasyonun karşılığı olarak da information sözcüğünün kullanılmasıdır. Bu iki sözcük ve/veya terim Türkçeye çoğu zaman bilgi olarak çevrilmiştir (Yılmaz 2009, 96). Fakat bu alanın araştırmacıları bilginin enformasyon ve veriden farkları olduğu konusunda hemfikirdirler (Shin, Holden ve Schmidt 2001, 336). Dolayısıyla öncelikle bu üç kavramın birbirinden ayrıldıkları çizgilerini belirginleştirmek gerekmektedir.

Enformasyon ortaya çıkartabilmek için veriyi bir formül içerisinde derlemek gerekmektedir. Diğer taraftan bilgi yaratma ise, belli bir içeriğe sahip verimli veya üretken bir amaç için enformasyonu kullanmaktır (Yılmaz 2009, 97) (Jensen 2005, 54).

Liebowitz ve Megbolugbe (1977:189 adı geçen kaynak Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 22) bilgiyi temel olarak belli bir düzen içerisindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün bir araya getirilerek değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan, esnek bir bileşim; enformasyonu fiiliyata geçirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Tanımlamadan yola çıkıldığında bilginin oluşması için enformasyona ihtiyaç bulunduğu sonucu çıkarılmaktadır, benzer şekilde veri de bilgi oluşumunun temel taşlarından biridir. Veri, enformasyon ve bilgi arasında bir değer zinciri veya aynı sırayla yapısal bir hiyerarşi bulunmaktadır (Shin, Holden ve Schmidt 2001, 336).

Veri, enformasyon ve bilgi ilişkisini basit bir örnekle şu şekilde açıklayabiliriz: Kişilerin ağırlık bilgileri bir veridir. Örneğin bir insanın anlık olarak tartılması sonucu elde edeceği 95kg değeri bir veridir. Eğer bu kişi her ay düzenli olarak tartılarak, elde ettiği verileri kayıt altına aldığı takdirde ağırlık verilerini enformasyona dönüştürmüş olmaktadır. Bilgi ise bu enformasyonu yorumlama ve anlamlandırma, yani 95kg olan ağırlığın uygun olup olmadığını veya azaltılması için neler yapılması gerektiği şeklinde yorumlamaya dayalı bir anlamlandırma hizmetinin verilmesi olarak ifade edilebilir.

Bilginin temel anlamda sınıflandırıldığı iki türü, açık bilgi ve örtük bilgi olarak tanımlanmıştır.

1.1.1 AÇIK BİLGİ

Açık bilgi, kelimeler, sayılar, paylaşılan veriler, bilimsel formül, özellik, kullanma kılavuzları gibi materyaller olarak ifade edilmektedir. Bilginin bu türü, resmi ve sistematik bir şekilde bireyler arasında bilginin transferinin zahmetsiz bir şekilde gerçekleşmesine izin vermektedir (Nonaka ve Konno 1998, 42). Rumziën'e göre (1998) açık bilgi kavramı, her koşul altında geçerliliğini sürdürmekte iken; Bloodgood ve Salisbury'e göre de (2000) ifade edilmedeki rahatlığı nedeniyle kopyalanarak taklit edilmesi daha kolaydır (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 23).

1.1.2 ÖRTÜK BİLGİ

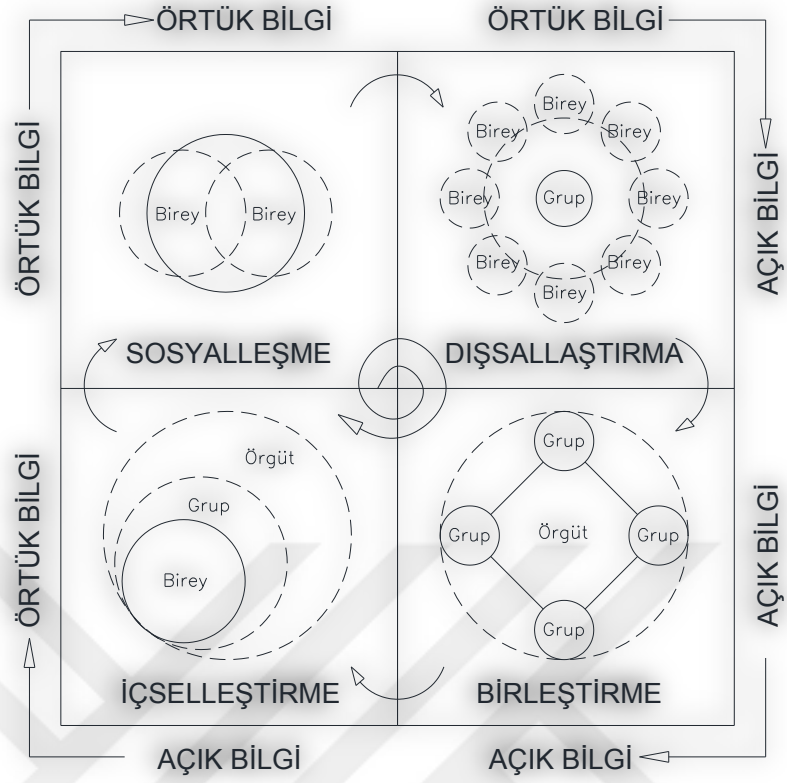
Örtük bilgi, büyük oranda kişiseldir ve diğer üyelerle paylaşılması oldukça zordur. Örtük bilgi, bireylerin faaliyetlerinde ve deneyimlerinde son derece derinlere kök salmıştır ve kişinin idealleri, değerleri veya duyguları ile bütünleşmiştir. Örtük bilginin teknik ve bilişsel olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Teknik örtük bilgi, nasıl yapılacağına bilinmesi yani “know-how” olarak ifade edilmekteyken, bilişsel örtük bilgi, inançlar, idealler, şemalar ve mental modeller olarak değerlendirilmektedir (Nonaka ve Konno 1998, 42). Rumzian (1998) örtük bilgiyi, sözcükler, cümleler, numara ve formüllerle ifade edilemeyen, deneyimlere dayanan öznel bir bilgi türü olarak tanımlamaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 23).

1.2 BİLGİNİN YARATILMASI

Bilgi yaratma örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşimlerin yer aldığı spiral bir süreçtir. Bilginin türleri arasındaki bu etkileşimler yeni bilginin yaratılmasına neden olmaktadır. Açık ve örtük bilginin kombinasyonu, dört dönüşüm kalıbının kavramsallaşmasını sağlamaktadır. Şekil 1’de bilgi dönüşüm sürecinin dört aşaması görülmektedir (Nonaka ve Konno 1998, 42).

Birinci aşama olan sosyalleşme, bir bireye ait olan örtük bilginin paylaşılmasıyla, başka bir bireyin örtük bilgisi haline dönüşmesi durumudur. Usta çırak ilişkileri bu aşamaya örnek olarak verilebilir (Nonaka ve Konno 1998, 42), (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 33), (Akgün ve Keskin 2003, 179).

İkinci aşama olan dışsallaşma, örtük bilginin, metaforlar, analogiler, kavramlar, hipotezler veya modelsel biçimlendirmeler yoluyla açık bilgiye dönüştürüldüğü süreçtir. Bu süreçte bireylere ait olan örtük bilgi açık hale getirilmekte ve dolayısıyla anahtar personelin ayrılması durumunda dahi bilgiyi örgütün içerisinde tutmayı amaçlamaktadır. Faaliyetlerin standart faaliyet prosedürlerine dönüştürülmesi bu prosese örnek olarak verilebilir (Akgün ve Keskin 2003, 180), (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 33).



Şekil 1. Bilgi Yaratma Süreci

Kaynak: Nonaka, I., Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, S: 43' den alındı.

Bilgi yaratma sürecinin üçüncü aşaması birleştirmedir ve bu aşamada açık bilgi bireysel seviyeden örgütsel seviyeye taşınmaktadır. Kişiler; dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları veya elektronik iletişim ağlarıyla bilgiyi değiş tokuş edebilirler ve birleştirebilirler. Bu sayede açık bilginin yeniden biçimlendirilmesiyle yeni bilginin oluşması sağlanmaktadır (Akgün ve Keskin 2003, 180).

Sarmalın son aşaması olan içselleştirme safhasında, açık bilgi içselleştirilerek paylaşılmış zihinsel modeller ya da know-how formunda bireyin örtük bilgisi haline gelmekte ve bilgi yaratma süreci tamamlanmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 34).

1.3 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Şekilden görüleceği üzere bilgi yönetimi süreci, kapalı bir döngü oluşturup her aşamanın birbirini etkilemesiyle gerçekleşmektedir. Şekil 2'de görülen beş safha,

organizasyonun öğrenme motoru olarak adlandırılmaktadır (Akgün ve Keskin 2003, 181).



Şekil 2. Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: Akgün, A., Keskin, H. (2003), Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci, S:185'den alındı.

Bilginin edinimi, enformasyonun transfer edilmesini kapsamaktadır ve örgütler bu sayede daha fazla şey öğrenebilmekte ve başarılı stratejilerin uygulanmasına, ürün ve teknoloji geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Depolama olmaksızın hafıza veya uygulama için bir olasılık yoktur. Dolayısıyla örgütsel hafıza bu noktada ön plana çıkmaktadır. Bilginin yayılması, farklı kaynaklardan elde edilen enformasyonun paylaşıldığı süreçtir. Yorumlama, dağıtılan enformasyonun işlenmesidir. Bilginin uygulanması ise yeni ürün geliştirme, teknoloji transferi, pazarlama ve yönetim faaliyetleri boyunca meydana gelen problemleri çözmek için bilginin kullanılmasını ifade etmektedir. Bilginin uygulanması sonucunda örgütler, öğrendiklerini hafızalarına kaydetmektedirler. Kaydedilen sonuçlar ileriki aşamalarda örgütün bilgi alımını ve diğer faaliyetlerini etkileyecektir (Akgün ve Keskin 2003, 181-185).

Sonuçta örgütsel hafıza, bilgi yönetiminin ara prosesi olarak görülmesine rağmen, döngünün sonuçlarının da kayıt altına alındığı düşünülürse bu sürecin içerisinde çok özel bir yer teşkil etmektedir. Örgütün geleceğe yönelik yapacağı her türlü dönüşüm ve değişim faaliyetleri ile aksiyonları, bu bilgi deposundan istifade edilmesini gerekli kılacaktır. Çalışmanın devamında, bilginin depolanması, yani örgütsel hafıza kavramı, bilgi yönetim sürecinin içerisinde ele alınarak, kendi mekanizması doğrultusunda anlatılacaktır.

1.4 ÖRGÜTSEL HAFIZA KAVRAMI

Örgütsel hafıza ile ilgili tanımlama ve sınıflandırmalara dair çok çeşitli görüşler yer almaktadır. Bu çeşitlilikten kaynaklı olarak örgütsel hafızayı tanımlamak oldukça güçtür. Örgütsel hafızayı tanımlamanın en önemli güçlüklerinden biri, biyolojik organizmaların sosyal ve örgütsel yapılarına benzetilmesi yani antropomorfizmdir (Walsh ve Ungson 1991, 59).

Walsh ve Ungson (1991), örgütsel hafızayı en temel anlamda, mevcut kararların alınmasında depolanan bilgilerden faydalanılması olarak tanımlarken (Walsh ve Ungson 1991, 61), Moorman ve Miner (1997), kolektif inançlar, rutin davranışlar, içerik, seviye, dağılım ve erişilebilirlikten oluşan fiziksel icraatlar olarak tanımlamaktadır (Moorman ve Miner 1997, 93). Bu tanımlamaları destekler nitelikte bir ifadeyle Ackerman ve Halverson (2000), Örgütlerin geçmiş aktivitelerini izleyerek tekrar kullanabildiklerini söylerken (Ackerman ve Halverson 2000, 59,60), Jennex ve Olftan (2004), örgütsel hafızayı, enformasyonun ve bilginin erişilebilir bir depoda tutulması tanımlamasıyla özdeşleştirmiştir (Jennex ve Olftan 2004, 211).

Bazı araştırmacılar örgütsel hafızayı, örgütün çevresine ve değişimlere verdiği tepkiler ve örgütün operasyonel başarısı için bir faktör olarak tanımlamaktadırlar (Croasdell 2001, 9). Örgütsel hafızaya hacimsel bir benzetme yapan Hanvanich vd. onu, depolanan bilginin miktarı ve özel bir olay hakkındaki bilgi ve aşinalık olarak tanımlamıştır (Hanvanich, et al. 2006, 602).

Huber (1991), örgütsel hafızayı, gelecekte kullanım için bilginin depolanması (Huber 1991, 90), Li vd. (2004), bir organizasyonun sahip olduğu tüm bilgilerin değerlendirilmesi olarak nitelendirmekte (Li, YeZhuang ve Ying 2004, 1). Stein ve Zwass ise örgütsel hafızanın, güncel uygulamalarda geçmiş tecrübelerden istifade edilmesi olduğunu söyleyerek yukarıdaki görüşlere paralel bir tanımlama yapmıştır (Stein ve Zwass 1995, 85).

Günümüzün bilgi temelli ekonomisinde bilgi, örgütsel operasyonlar için önemli bir rol oynamaktadır. Bilginin yaratılması, edinilmesi ve etkin kullanımı bir örgütün başarısı için anahtar faktördür. Bir organizasyonun sahip olduğu tüm

bilgilerin değerlendirilmesi, onun örgütsel hafızası olarak nitelendirilmektedir (Li, YeZhuang ve Ying 2004, 1).

Örgütsel hafıza; rutinler, süreçler ve prosedürler (örneğin kurumsal takım rutinleri) hakkında bilgiler içerir. Ürün geliştirme aşamalarındaki yetenekler (Pazar değerlendirme, prototip, konsept testi ve Pazara girme) ve ele alınan rutin prosesler, satınalma, müşteri istek ve ihtiyaçları bunlardan bazılarıdır. Fakat örgütsel hafızanın bilişsel görünüşüne ilave olarak Walsh ve Feldman (2006), duygusal görünüşün de örgütsel hafızanın içeriğinde olduğunu belirtmişlerdir (Akgün, Keskin ve Bryne 2012, 434).

Örgütsel öğrenme, bireyler vasıtasıyla gerçekleşse de örgütsel öğrenmeyi sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak ele almak hata olacaktır. Örgütlerin beyni yoktur, fakat bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler gelir, gider ve liderler değişir, fakat örgütlerin hafızaları belirli davranışları, bilişsel haritaları, normları ve değerleri zamana karşı korur (E. Yıldırım 2006, 147).

Çalışanlar organizasyondan ayrıldığında bazı değişimler meydana gelir. Personel dönüşümü örgütler için önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü hafıza büyük oranda bireylerin kendilerinde depolanmış durumdadır (Croasdell 2001, 9). Örgütsel hafıza prosedürler ve geçmiş yaşanmışlarla birlikte, bireysel seviyeden örgütsel seviyeye dönüşmektedir. Standart operasyon prosedürleri bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu şekilde genel rutinler bireysel seviyeden örgütsel seviyeye taşınabilirler. Örgütsel hafızanın varlığı sayesinde organizasyonda yer alan önemli personellerin ayrılması durumunda dahi devamlılık sağlanmaktadır (Moorman ve Miner 1997, 92).

1.5 ÖRGÜTSEL HAFIZANIN TÜRLERİ

Örgütsel hafıza literatürü incelendiğinde, hafıza kavramına dair çok çeşitli alt tanımlamaların yapılmış olduğu görülmektedir. Transaktif hafıza, beklentiler hafızası, yargısal hafıza, uzun ve kısa süreli hafıza, duyuşsal ve duygusal hafıza, anısal hafıza, anlamsal hafıza bu sınıflandırmalara örnek olarak verilebilir. Örgütsel hafızayı ele aldığımızda da araştırmacıların sınıflandırmayı farklı değerlemeler doğrultusunda yaptığı görülmektedir. Moorman ve Miner (1998) örgütsel hafızayı,

prosedürel hafıza ve deklaratif hafıza olarak iki gruba ayırırken, Barton (1995), örgütsel hafızayı, teknik, yönetsel, kültürel ve pazarlamacı örgütsel hafıza olarak sınıflandırmıştır (Moorman ve Miner 1998, 708), (Li, YeZhuang ve Ying 2004, 3).

1.5.1 PROSEDÜREL HAFIZA

Prosedürel hafıza nasıl yapıldığını veya nasıl yapılabileceğini gösteren hafızadır. Dolayısıyla prosedürel hafıza, yetenekleri ve rutinleri içermektedir. Prosedürel hafızanın anahtar bir özelliği ise otomatik ve farkında olmadan ulaşılabilir olmasıdır. Motor hafıza olarak da adlandırılmaktadır. Bisiklete binmek gibi rutin alışkanlıklar bu hafızaya örnek olarak verilebilir (Moorman ve Miner 1998, 708).

Bireylerin yetenek kapasitelerinin depolanmasıdır. Bilginin örtük bileşenlerini içerir. Bireyler prosedürel bilgilerini görev performanslarıyla gösterirler. Onların prosedürel bilginin farkında olması gerekli değildir (Miller, Pentland ve Choi 2012, 1540).

Prosedürel hafıza insanların günlük hayatlarında kullandıkları know-how' dan ibarettir (Cohen, 1991). Prosedürel hafıza yetenek ve aksiyon bilgisidir (Moorman, Miner, 1998) ve organizasyonun öğrenme deneyiminin bir sonucudur (Akgün, Keskin ve Bryne 2012, 434).

Prosedürel hafızanın deklaratif hafızaya göre çok daha spesifik olduğu düşünülmektedir (Cohen 1991, 138).

1.5.2 DEKLARATİF HAFIZA

Deklaratif hafıza olay ve vakalarda ortaya çıkmaktadır. Prosedürel hafızanın daha genel bir halidir. Prosedürel hafıza bisiklete binme yeteneğinin kullanılması iken deklaratif hafıza bisiklete binmenin genel prensiplerini içermektedir. Deklaratif hafıza bilginin farklı kullanım alanlarına transferi konusunda da temel teşkil etmektedir (Moorman ve Miner 1998, 710).

Know-what'ın depolandığı hafızadır. Deklaratif hafıza her türlü inançlar ve sembollerle birlikte tanımlamaları, hikâyeleri ve düşünceleri de içerir. Deklaratif

bilgi kullanılmak için kodlanmaya ihtiyaç duymaz ve düşünce yoluyla kolayca çağrılabilir (Miller, Pentland ve Choi 2012, 1540).

Deklaratif hafıza olayların ve sonuçların bilgisini içerir. Örneğin müşteriler hakkında depolanan bilgiler ve onların tercihleri, ürün özellikleri (çizimler, vs) ve firmanın iş yaklaşımları, onun Pazar koşulları, pazarlama stratejileri, rekabet pozisyonları ve daha birçoğundan oluşmaktadır (Akgün, Keskin ve Bryne 2012, 433).

Bir bireyin hafızası geçmiş deneyimlerin depolanması ve tekrar çağrılması olarak tanımlanabilir. Ayrıca her insan hatırlayabilme özelliğine sahiptir. Bireysel hafıza anlamlı ve düzensiz hafıza olarak 2 temelde ele alınabilir. Anlamlı hafıza, özel olaylardan bağımsız genel bilgiler olarak tanımlanır ve kavramsal bir ağ olarak bilinir. Düzensiz hafıza, özel bireysel deneyimler hakkında bilgiler içerir. Hafızanın bu iki türü deklaratif hafıza olarak bilinir. Bireysel hafıza yetenek temelli hafızayı da içerdiği için zaman zaman prosedürel olarak da tanımlanabilir. Prosedürel hafıza nasıl yapılacağı bilgisidir ki ona sadece performans aracılığıyla ulaşılabilir. (Stein ve Zwass 1995, 88).

Deklaratif hafızanın prosedürel hafızaya göre çok daha çabuk kaybolma özelliği bulunmaktadır (Cohen 1991, 138).

Örgütsel hafızanın bu iki türünün haricinde farklı bilim adamları tarafından farklı sınıflandırmalar da yapılmıştır. Bunlardan biri de Barton (1995) tarafından yapılan dördü sınıflandırmadır. Bunlar; teknik örgütsel hafıza, yönetsel örgütsel hafıza, kültürel örgütsel hafıza, pazarlamacı örgütsel hafızadır (Li, YeZhuang ve Ying 2004, 2).

1.5.3 TEKNİK ÖRGÜTSEL HAFIZA

Teknoloji ve geçmiş deneyimlerin oluşturduğu ve organizasyonun rutin operasyonlarını destekleyen ve geliştiren güç olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli ürün geliştirme sistemleri, ürün kontrol metotları, ürün bilgi kontrol sistemleri, IT ve internet kullanımı, ekipmanlar, teknik stil, süreç yenileme ve toplam kalite yönetimi işletme içerisindeki örnekler olarak verilebilir. Teknik örgütsel hafıza firmalar için,

onları buldukları pazarda lider yapma potansiyeline sahip olması açısından oldukça önem arz etmektedir (Li, YeZhuang ve Ying 2004, 3).

1.5.4 YÖNETSEL ÖRGÜTSEL HAFIZA

Bir organizasyonun operasyonlarını kontrol etmesini sağlayan bilgilerden oluşmaktadır ki örgütün yönetim tekniği ve yönetim yapısı olarak da adlandırılmaktadır. Örgüt içerisinde bilgi yönetimi, hiyerarşik kademeler, insan kaynakları yönetimi, kısa ve uzun dönemli stratejiler, ekipman ve doküman yönetimi, eğitim ve kriz yönetimi olarak görülmektedir. Kolaylıkla kopyalanamayan ve organizasyonun tarihinden gelen bilgileri içermektedir. Çalışanlar tarafından bilinmek zorundadır ki, çalışanlar stratejiyi ve temel yönetim metodunu öğrenebilirler. Böylece bireyler yönetimin isteklerini ve şirketin beklentilerini karşılama noktasında daha fazla yarar sağlayabilmektedirler (Li, YeZhuang ve Ying 2004, 3).

1.5.5 KÜLTÜREL ÖRGÜTSEL HAFIZA

Kültürel örgütsel hafıza bir organizasyonun gelişimi boyunca depoladığı mental zenginlik olarak tanımlanmaktadır ve organizasyonun tarihinde, paylaşılan değerlerinde, informal yapılarda ve kısacası her noktasında görmek mümkündür. Schein (1996), örgütün kültürünü gömülü hafıza olarak adlandırmış, Schwartz (1996) ise kolektif hafızayı bir kültürel sistem olarak tanımlamıştır (Li, YeZhuang ve Ying 2004). Kültürel örgütsel hafıza insanların düşünmesi, iletişim kurması ve birlikte çalışabilmesi için gerekli olan bir yoldur.

1.5.6 PAZARLAMACI ÖRGÜTSEL HAFIZA

Müşteriler, satış, tedarikçiler ve satınalma ile ilgili olup, müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama stratejisi, dış ilişkiler, tedarikçi seçimi ve değerlendirilmesi, kanallar, 4P ve diğer olguları ihtiva etmektedir. Pazara yeni çıkan bilgi, rekabet ortamında rakiplerden korunmak zorundadır. Ayrıca Pazar devamlı değişmektedir. İşletme sürekli müşteri talepleri ve pazar gereksinimlerini öngörmek adına pazarlama örgütsel hafızasını kullanmak zorundadır (Li, YeZhuang ve Ying 2004, 3).

1.6 ÖRGÜTSEL HAFIZA MEKANİZMASI

Örgütsel hafıza mekanizması, Walsh ve Ungson tarafından, edinim, depolama ve tekrar erişim aşamalarından oluşan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Walsh ve Ungson 1991, 61). Bilgi edinimi, ileride değerlendirmek üzere bir konumda hazır tutulan bilgiyi taşımak için kullanılan uygulamaları, süreçleri ve rutinleri ifade etmektedir. Depolama, gerektiği kadar bilgiyi tutmak için kullanılan süreçleri ve imkânları temsil etmektedir ki kişiler, gruplar, kültür, iş süreçleri, rutinler ve veritabanı gibi sistemleri içermektedir. Tekrar edinim ise davranışlar, rutinler ve süreçlerin yeni durumlarda tekrar kullanılması faaliyetlerini içermektedir (DeLong 2004, 35).

1.6.1 EDİNİM

Örgütsel hafıza mekanizmasının ilk temel fonksiyonunu oluşturan edinim kapsamında verilen kararlar ve çözülen sorunlarla ilgili enformasyon, hafıza bünyesine alınmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 118).

1.6.2 DEPOLAMA

Karar verme sürecini tetikleyen belirli bir olayla ilgili bilgiler genellikle kuruluşun içerisinde yer alan bireylerce saklanır. Bireyler tipik bir şekilde Bilgi ortamında karşı karşıya kaldıkları belirsizliği ve muğlaklığı azaltmak için bilişsel bir sezgi yaratırlar. Bu uyarıcı etkenlere karşı kuruluşun tepkisi de açığa çıkmaktadır. Gerçekte, örgütsel kararları ve onların sonraki sonuçlarıyla ilgili yorumlamaları depolanmakta ve bu da bir kuruluşun örgütsel hafızasını oluşturmaktadır (Walsh ve Ungson 1991, 62).

Enformasyon kararlarının, çeşitli fiziksel konumlarda depolandığı düşünülmektedir; bireyler, prosedürler ve hatta giyim, protokol ve mobilya dekorasyonu depolama konumları olarak değerlendirilmektedir. Pondy ve Mitroff depolamanın beyin ve kağıtlarda olduğunu ileri sürmüşlerdir (Walsh ve Ungson 1991, 63-67). Moorman ve Miner (1997) örgütsel hafızanın formlar, roller ve karakteristikler olarak karşımıza çıktığını söylemektedirler. Bu çalışmaya göre:

Formlar: Örgütsel hafıza, üç temel formdan teşkil olmaktadır. Birincisi, hafıza örgütsel inançlar, bilgi, referans çerçeveler, modeller, değerler ve normlarda bulunmaktadır. Aynı zamanda örgütsel mitler ve hikâyelerde de bulunmaktadır. İkinci olarak örgütlerin öğrenmesi, resmi ve resmi olmayan davranış rutinleri, prosedürler ve yazılı metinlerde kodlanmış olan yapılmışların özel yollarının tecrübe edilmesiyle gerçekleşmektedir. Üçüncüsü ise hafıza; bir organizasyonun fiziksel olgularında var olmaktadır ki bunlar semboller, çeşitli dereceler ve önceki öğrenilmişlerin sonuçlarından oluşmaktadır (Moorman ve Miner 1997, 92)

Roller: Tüm üç formda da bilgi, temel olarak iki rol üstlenmektedir. Bunlar; yorumlama ve faaliyetlere kılavuzluk etmektir.

Karakteristikler: Formlara ve rollere ilave olarak hafıza, çeşitli boyutlarda veya karakteristiklerde görülebilir. Bunlar; dağılım, erişilebilirlik, içerik ve miktardır (Moorman ve Miner 1997, 93).

Örgütler edindiği bilgiyi yönetirken onu depolamaktadırlar. Bilginin örtük ve açık olarak iki türe ayrıldığı önceki bölümde açıklanmıştır. Edinilen bu türlü bilgiler, örgütün depolama olanaklarında tekrar erişilmek üzere saklanmaktadır. Walsh ve Ungson (1991), örgütün altı adet depolama olanağı olduğunu ve bunlardan beş tanesinin örgüt içerisinde bir kaynağın da örgüt dışarısında olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütün bilgiyi depolamasına imkân veren olanakları şunlardır (Walsh ve Ungson 1991, 63-67):

- **Bireyler:** Örgütsel hafızanın temel depolama birimleridir. Örgüt içerisinde çalışanlar örgütsel bilgiyi kişisel hafızalarında taşırlar ve gerektiğinde tekrar erişerek örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanırlar. Bireysel depolama olanakları daha öncede belirtildiği üzere kişilerin örgütten ayrılmalari durumunda, örgütsel hafızanın zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda bireysel örtük bilginin, doğru yönetilmesi ve bireysel seviyeden örgütsel seviyeye taşınması gerekmektedir.
- **Kültür:** Kültürel enformasyon; dil, ortak kabuller, semboller, hikayeler, efsaneler ve söylentiler aracılığıyla örgütsel hafıza kapsamında depolanmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 119).

- **Dönüşümler:** Örgüt içerisindeki enformasyon, sürekli dönüşüm halindedir. Geçmiş dönüşümler, mevcut dönüşümlere yol gösteren önemli bir depolama ünitesi oluşturmaktadır (Walsh ve Ungson 1991, 65).
- **Yapılar:** Yukarıda bahsedilmiş olan inanç, rutin ve fiziksel hafıza depoları, örgütsel mit, efsane ve hikâyeler, örgütsel inanç bilgi, referans çerçeveleri, model, değer ve normları ihtiva etmektedir. Ayrıca örgütler geçmiş başarı ve başarısızlıklarından da ders çıkartmaktadırlar (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 120).
- **Ekoloji:** Örgütün fiziksel ortamı, örgütsel enformasyonu saklayan bir depo vazifesi görmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 120).
- **Harici Arşivler:** Eski çalışanlar, rakipler, devlet, medya, ve finansal kuruluşlar örgüte ait bilgileri depolamada rol oynayabilmektedirler (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 120).

1.6.3 TEKRAR ERİŞİM

Örgütsel hafızanın bir diğer fonksiyonu olan tekrar erişim, depolanan enformasyonun tekrar kullanılmasına yönelik faaliyetleri içermektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 120). Enformasyona tekrar erişim otomatikten kontrollüye kadar uzanan çeşitli durumlara bağlı olmaktadır. Otomatik erişimde bilgiye zahmetsizce erişilmekteyken, kontrollü erişimde geçmiş olaylarla bağlantı kurularak bilgiye, bilinçli, planlı ve amaçlı bir erişim gerçekleşmektedir (Walsh ve Ungson 1991, 69), (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 121).

1.7 ÖRGÜTSEL HAFIZANIN KULLANIMI

Örgütsel hafıza, kurumlar için varlığı tartışılmaz olan ve değer yaratabilme anlamında büyük katkılar sağlayan bir yapı olarak düşünülebilir. Bilginin örgütün unsurları tarafından depolanması ve gerektiğinde tekrar kullanılmasının, doğru icra edildiğinde rekabet avantajı sağlama noktasında büyük katkıları olduğu aşikârdır. Bir örgüt gelecekte karşılaşılabilecek herhangi bir durumda geçmiş bilgisini kullanarak bu durumu başarıyla yönetebiliyorsa, örgütsel hafızanın başarısının ve onun örgütsel performansa olan olumlu etkilerinin tartışılması söz konusu bile olmayacaktır.

Özellikle insan unsurunun yanında IT sistemlerinin de kullanıldığı günümüz örgütlerinde, tekrar erişim sonrası elde edilen başarılar diğer işletmelere de örnek teşkil etmektedir. Sadece gelecekte kullanabilmek adına değil, aynı zamanda şeffaf bir yönetim gösterebilmek adına da işletmeler, bilgiyi depolamakta ve diğer yöneticilerin veya denetleme mekanizmasının kontrolüne açık bir hale getirmektedirler. Bu durumda kişiye bağımlılıklar da ortadan kalkmakta ve bilgi örgütün yapay depolarında saklanmaktadır.

Bir örgütün sahip olduğu mesleki bilgi, endüstri bilgisi, sosyal bilgi, politik bilgi, rakiplere yönelik bilgiler ve onun tarihi bilgi birikimi oldukça önemlidir ve her biri ihtiyaç duyulduğunda tekrar ortaya çıkartılmalıdır. Önemli olan bunların bireysel seviyeden örgütsel seviyeye taşınmasıdır. Ancak bu sayede anahtar personellerin firmadan ayrılması durumunda, kaybolan bilgiye yönelik sorunlar yaşanmayacaktır. Aksi halde örgütler kaybettikleri bilginin ışığında büyük problemlerle karşılaşabilmektedirler.

Gündelik tecrübeler ve bazı araştırmalar örgütsel hafızanın insan bileşenlerinin oldukça önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Yanlış öğrenme ve eksik hatırlama gibi olguların bu duruma katkıda bulunduğu aşikârdır. Zayıf örgütsel hafıza probleminin, örgütsel enformasyon ve bilginin depoları olarak insanların eksiklerinden kaynaklanabileceği ileri sürülmektedir. Belirli bir bilgi ile ilgili olarak yapılan gözlemler açıkça göstermektedir ki (Huber 1991, 105), (Huber 1990, 60):

- Personel devri örgütsel hafızanın insan bileşenleri için büyük bir kayıptır.
- Enformasyonun büyük miktarı, gelecekte ihtiyaç olmayacağı düşüncesiyle depolanmaz veya kolayca erişilebileceğinden dolayı kayıt altına alınmazlar.
- Örgüt üyeleri, sahip olunan bilgilerin nerede olduğunu veya diğer üyeler tarafından depolanan sıklıkla ihtiyaç duyulan enformasyonun ne olduğunu bilemezler.

Benzer şekilde örgütsel hafızanın devam eden etkinliğini etkileyen değişkenler şunlardır:

- Çalışanların yıpranması
- Enformasyonun dağıtımı ve örgütsel anlamda yorumlanması
- Enformasyonu depolama normları ve metotları

- Depolanan enformasyona tekrar erişim yöntemleri

Örgütsel hafızanın olumlu tarafının yanında olumsuz tarafları da bulunmakta ve araştırmacılar tarafından sürekli ifade edilmektedirler. Hafızanın yanlış kullanılması veya istismar edilmesi gibi durumlar söz konusu olmaktadır, bireylerin geçmiş deneyimlerine aşırı derece de bağlanmaları ve karar alma da sürekli geriye dönerek, bunlara erişmeleri mekanizma olarak doğru çalışsa da etkinliğini kaybetmiş bir örgütsel hafıza sistemi olarak düşünülebilir. Çünkü bir sistemin tek gayesi amaca ulaşmak değildir, bu amaca ulaşırken kaynakların da doğru kullanılmasıdır. Bu bağlamda ele aldığımızda örgütsel hafızanın etkinliğinin yanında verimliliğinin de sorgulanması gerekmektedir.

Örgütsel hafıza üç şekilde hatalı kullanılmaktadır. Birincisi rutin olmayan bir durum olduğunda enformasyona tekrar erişim, rutin bir karar tepkisinin şekillenmesine izin verebilir. İkinci olarak bilginin kontrollü tekrar erişimi rutin bir karar gerekli olduğunda rutin olmayan bir tepki oluşturulabilir ve üçüncü olarak da kontrollü bir tekrar erişim prosesi rutin olmayan bilgi sağlama girişiminde uygun bir şekilde harekete geçebilir (Walsh ve Ungson 1991, 75).

Nystrom ve Starbuck (1984), organizasyonel seviyede kalıplı bir öğrenmenin katılığa ve körlüğe neden olacağını belirtmişler, March (1972) ise hafızanın örgütler için bir düşman olduğunu ileri sürmüştür (Walsh ve Ungson 1991, 71).

Neustadt ve May (1986), “gelecek geçmişten gelen bir yere sahip değildir” ifadesinin karar vericiler için önemli olduğuna değinmiştir. Çünkü mevcut durum tamamen geçmişten elde edilmez. Etkili bir karar verici belirli amaçlara ulaşabilmek için geçmiş ve bugünün dengesini kurmak zorundadır (Walsh ve Ungson 1991, 74).

Weick (1979), hafızanın zararlı olduğunu, tedavi edilmesi gerektiğini ileri sürmekte ve mevcut kararların içeriğindeki tekrar erişilen enformasyondan şüphe ederek, kötülemektedir. Yani karar vericiler, geçmişin tahmini geçerliliğini tesis etmek için çalışmalıdırlar. Çünkü geçmiş kararlar, ne geleceğin tahminleridir ne de mevcut duruma uyarlanabilirler, geçmiş bilginin bu şekilde kullanımı dikkatlice incelenmelidir. Ona göre, geçmiş kararların tartışmasız kullanılması hata yapma olasılığını da güçlendirmektedir (Walsh ve Ungson 1991, 74).

Birçok örgüt çevresel beklentiler doğrultusunda değişim süreci içerisine girmektedirler. Bu durum örgütün var olduğu her saniye için geçerlidir. Çünkü entropi sürekli artış eğilimindedir ve bu artışı frenleyecek tek unsur negatif entropi kullanımı anlamındaki değişimdir. Ancak değişim çabaları örgütsel hafıza destekli olarak önemli dirençlere maruz kalabilmektedir. Özellikle bireysel depolama olanakları, değişim esnasında yaptıkları çıkar değerlemesi sonucunda bu tepkiyi açık etmekte ve değişime karşı dirençlerine temel olarak geçmişteki başarıları ileri sürmektedirler. Bu durum örgütsel hafızanın, örgütsel değişime dirence etkisi olarak ele alacağımız temel önerme olarak değerlendirilecek ve geliştirilecektir.

Şirketler öncelikle değişimin tüm sonuçlarına katlanmalıdırlar. İkinci olarak şirketler örgütsel hafızanın depolama ve tekrar erişim süreçlerini stratejileriyle oryante ederek başarılı bir şekilde yönetmelidirler. Özellikle başarılı şirketlerdeki yönetim değişimlerinde, bireysel depolama olanaklarının bir kısmı boşaltılmış olur. Benzer şekilde kurum kültürü, dönüşümler, yapılar ve ekoloji değişimiyle otomatik tekrar erişim prosesinin kontrollü girişimi, eğer stratejik değişim evrimselse kanıtlanabilir (Walsh ve Ungson 1991, 79). Örgütsel hafıza, örgütler için büyük önem taşımaktadır ve onun kullanımı örgütün değişim çabasına doğrudan etki edebilmektedir.

Değişim ajanları kalıplı öğrenmeyi ve diğer depolama olanaklarında ortaya çıkan tepkileri tanımlamak zorundadırlar. Enformasyonun bulunduğu diğer depolama alanlarında da bilinçli bir şekilde unutmanın yani vazgeçmenin olması zorunludur. Geçmiş hafızadan vazgeçmek için en iyi yol bilişsel psikologların geçmişe dönük girişimine destek olmaktır. Bu durum eski öğrenilmişlerin yeni öğrenileceklerle engel olması olgusudur. Kültürel, dönüşümsel, yapısal ve ekolojik olanaklar yeni amaçlanan yön doğrultusunda, yeni davranış kalıplarıyla doldurulmalıdır (Walsh ve Ungson 1991, 75).

Örgütler çeşitli boyutlarda hafızalara sahip olabilirler. Geleceğe yönelik veya anlık kararlarında uygun koşullarda depoladıkları enformasyona ulaşmayı arzularlar ve genelde de hafızalarına güvenerek birçok konuya yönelik hazırlık yapmaz, durumsal bir çerçevede karşılarına çıkan olaylarda, ondan aldıkları enformasyon doğrultusunda makul karar verdiklerini düşünebilirler. Bu durum çoğu zaman olumlu

olarak sonuçlanabileceği gibi zaman zaman da geçmiş bilginin durağanlığından ötürü olumsuz durumların da ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Özellikle sürekli değişen çevre içerisinde yer alan bütün olguları da değişime zorlamaktadır. Hafızada depolanan enformasyonun stabil kalması, değişen çevrelerde işletmeler için büyük tehditler oluşturabilmektedir. Bu depolara bağımlı olan karar vericilerin, geçmiş bilgiye çok sıkı bağlanmaları geleceğe veya ona göre verilecek olan kararlarda çok olumsuz durumlarla karşılaşılmasına sebep olabilmektedir. Üstelik mevcut bilginin değişim üzerinde çok büyük etkisi vardır. Yeniliğe veya değişime karşı eski bilgilerle kendini koruma çabası, işletmelere değer kaybettirebilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin kendileri için büyük faydalar sağlayan örgütsel hafızalarını yanlış kullanarak intihar niteliğinde girişimlerde bulunmamaları gerekmektedir.

Mevcut bilginin yenisiyle değiştirilmesi kolay gibi görünse de sürekli eski donanımla yenilerinin karşılaştırılması ve buradan hareketle bir çıkar değerlendirilmesiyle eski bilgiye sahip çıkılması sık karşılaşılan durumlardan biridir. Her ne kadar birçok birey bunu kabul etmese de, değişim icrası başladığında gösterdikleri dirençle bunu açıkça ortaya koymaktadırlar. Sadece karar vericiler değil, işletmenin diğer çalışanları da mevcut durumlarında olası değişikliklerden veya başka bir örgütsel alışkanlığı bırakacak olmanın verdiği değerlendirme sonucu, olası değişime karşı çıkmakta ve bunun için kendilerine kalkan olarak örgütsel hafızayı kullanmaktadırlar.

Yeniliğe ve değişime açık olmak, yeni bilgiyi sindirerek eskisinin üzerini örtebilmek de özel bir çaba gerektirmektedir. Bunun için vazgeçmek ve vazgeçmenin gereğine inanmak önemlidir. İşletme yönetiminde öğrenen örgütler oldukça popüler ve kabul gören bir kavram olmuştur. Ancak öğrenen bir örgüt olmanın yolu, vazgeçmeyi bilen bir örgüt olmaktan geçmektedir.

1.8 ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BOYUTLARI

Dunham, 2010 yılında yapmış olduğu, örgütsel hafıza ölçeği geliştirilmesine dair çalışmasında, örgütsel hafızanın depoladığı bilgi türlerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Dunham ve Burt 2014):

- **İş (Meslek) Bilgisi:** İşin yapılması için gerekli olan teknik bilgidir. Aynı zamanda görev tanımlarını da ihtiva etmektedir.
- **Sosyo-Politik Bilgi:** Organizasyon içerisindeki diğer bireylerin, görevleri, yetenekleri, genel kültür düzeyleri, sosyal ilişkileri ve uğraşları, rol model kişilerin kim olduğu türünden gerek sosyal ve kültürel yaşama, gerekse politik niteliklere dair bilgi olarak tanımlanmaktadır. Örgütün amaç ve hedefleri, değerlerine dair bilgiler de sosyo-politik bilgi içerisinde yer almaktadır.
- **Harici Bilgi:** Rutin görevler dışında, danışma veya sohbet anlamında değerlendirilebilen, bir çeşit danışmanlık olgusunu içinde barındıran ve bireylerin işlerine veya hayatlarına yönelik bir tavsiye alabilecekleri, karşılıklı paylaşma ve bilgi alışverişini de bünyesinde barındıran, bilginin sağlandığı ortamlardır. Buradan elde edilen bilgiler harici bilgi olarak adlandırılabilirler. Müşteriler, tedarikçiler, eski çalışanlar da bu grup içerisinde değerlendirilmektedirler.
- **Endüstri (Sektör) Bilgisi:** Sektörde yer alan diğer firmalar, sektör karşılaştırmaları, örgütün sektör içerisindeki konumu, sektördeki başarılı uygulamalar, şirketin sektördeki itibarı ve örgütün sektör performansına dair bilgileri içermektedir.
- **Tarih:** Şirketin geçmiş yaşanmışları, hatalar ve başarıların nedenleri, gelenekleri, dönüm noktaları türünden geçmiş tarihine dair bilgilerdir.

Dunham'ın çalışmasında örgütsel hafızanın boyutları olarak ele alınan ve ölçüğe temel teşkil eden beş faktör, bu araştırma içerisinde de örgütsel hafızanın alt boyutları olarak değerlendirilecektir.

1.9 VAZGEÇME (UNLEARNING)

Unlearning kavramını açıklamadan önce kavramın Türk dilinde kullanımı üzerine çeşitli dilbilimcilerle görüşülerek kavram sağlam bir temele oturtulmaya çalışılmıştır. Unlearning kelimesinin Türkçe'ye uyarlanması ile ilgili olarak literatürde farklı yaklaşımlar görülmektedir. Akgün, Sezen ve Lynn, 2002 yılında yayınladıkları makalede kavramı "geri öğrenme" olarak değerlendirmişlerdir (Akgün, Sezen ve Lynn 2002). Daha sonra 2009 yılında unlearning kavramının

“unutmayı öğrenme” olarak tercüme edildiği ve bu şekilde kullanıldığı görülmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 129). Aşağıda kavramla ilgili olarak yabancı dillerde yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular yer almaktadır:

İngilizce’ den İngilizce’ ye sözlükler üzerinden yapılan araştırmalarda: Collins sözlüğünde unlearn kelimesine dair yapılan İngilizce açıklama tercüme edildiğinde, öğrenilmiş bir şeyin unutulması veya edinilen bilgiden vazgeçmek ya da onu bertaraf etmek anlamı çıkartılmaktadır (Collins 2011, 889). Oxford sözlüğündeki İngilizce ifadenin tercümesinden ise öğrenilmiş bir şeyin unutulması girişimi anlamı çıkartılmaktadır (Oxford 2014, 1136).

İngilizce’ den Türkçe’ ye sözlüklere bakıldığında Redhouse’ un Büyük İngilizce-Türkçe sözlüğünde direk Türkçeye çeviri olarak öğrendiğini unutma, aksini öğrenme ifadeleri kullanılmıştır. Aynı sözlükte “unlearned” kelimesi ise düşündüğümüz anlamıyla ilişkisi olmayan; okuma yazma bilmeyen, tahsilsiz, cahil, bilgisiz ve çalışarak öğrenilemeyen ifadeleriyle Türkçe’ ye çevrilmiştir (Redhouse 2013).

Tüm bu çevirilere ilave olarak bilinçli unutmak, yenilenme, bilişsel yenilenme şeklinde çevirilere de rastlanmış ancak bu ifadeler araştırma içerisinde kullanılmak üzere tercih edilmemiştir.

Bu çalışmada, yapılan araştırmalardan edinilen veriler ışığında, unlearning kelimesi “vazgeçme” olarak tercüme edilecek ve bu araştırmanın bütününde vazgeçme ifadesiyle kullanılacaktır.

Hedberg (1981) bilginin çevresel baskılar altındayken terk edilmesi gerektiğini ve yenilenmesinin zorunlu olduğunu belirtmektedir. Hedberg bu yenilenmeyi vazgeçme (unlearning) olarak tanımlamıştır. Hamel ve Prahalad (1994) ise işletmelerin geçmişlerinin büyük bir çoğunluğunu unutacaklarını hatta unuttuklarını söylemektedir. Onlara göre, gelecek geçmişin bir öngörüsü olmayacaktır (A. E. Akgün, J. Byrne, et al. 2007, 795).

İster bireysel ister grup seviyesinde olsun, vazgeçme, kişiliği kaybetmeksizin algılar, sezgiler ve tutumlarla ilgili olarak normalde ilk akıldan geçenlerin yeniden

yapılandırılması amacıyla başlatılan, bilişsel bir girişim ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Schein 1995, 2).

Örgütsel adaptasyon teorisi çevresel kuvvetlerin ve stratejik seçimlerin organizasyonun değişime tepkisini etkilediğini ileri sürmektedir. Teoriye göre esnek organizasyonlar, genellikle çevresel fırsatlara ve tehditlere cevap verebilmek, hayatta kalmak ve performansı artırmak için örgütsel stratejileri ve yapıları değiştirmektedirler (Akgün, Lynn ve Byrne 2006, 73).

Birçok işletme kendileri için en önemli icranın, güçlendirilmiş öğrenen takımlar inşa etmek olduğuna inanmaktadır. Çünkü değişen bir çevrede sadece öğrenen organizasyonlar hayatta kalabilmektedir. Hızlı değişen çevrede yeni öğrenilenlerden tamamen faydalanabilmesi için insanların eski davranışlarını unutmaları bir gerekliliktir. Vazgeçmek kolay gibi görünmektedir. İlk bakışta yenisini öğrenmek için eskisini unutmak olarak basit bir algı oluşturabilmektedir. Eğer değişime direnç oldukça fazla değilse vazgeçmekte basit olacaktır. Fakat değişim zorlanıyorsa, vazgeçmek de zorlaşmaktadır. Birçok çalışma kurumsal değişim sürecindeki hataların, vazgeçmenin gerçekleşmemesinden kaynaklandığını göstermiştir (Mariotti 1999, 59).

Pazarlar, deneyimlerin edinildiği yerlerdir, fakat dersler sık sık değişmektedir. Geçmişten her zaman öğrenmek zorundayız ancak ona tapmamak gerekmektedir (Birinyi 1999, 410).

Örgütler hayatta kalabilmek için vazgeçmek zorundadırlar. Organizasyonların, yeni fikirleri denemeden önce eskilerinin yetersiz olduğunu keşfetmeleri ve onlardan sıyrılarak, vazgeçmeleri gerekmektedir (Nystrom ve Starbuck 1984, 53).

Vazgeçme, değişim engellerinin üstesinden gelmeyi ve bilişsel örgütsel yetkinlikleri, çevreleri, tehditleri, fırsatları, stratejileri ve başarıya ulaşılan eski yolların tekrar değerlendirilmesini gerektirmektedir (Mezias, Grinyer ve Guth 2001, 76).

Öğrenme, vazgeçme ile başlar. Eğer işinizi yıllardır belirli yollardan yürütüyorsanız, onları bırakmak ve yeni yollara adapte olabilmek oldukça zordur. Vazgeçmenin zorluk derecesi yüksek olabilir, pratikte kolay gibi görünse de hayata geçirebilmek gerçekten de kolay bir uygulama değildir (Marques 2007, 5).

Vazgeçmek, yenilikçi organizasyonlarda mevcut bilgiyle birbirine tamamen zıt olan, yeni bilginin edinimi için gerekli, hayati bir görevdir (Cepeda, Carrion ve Cegarra, et al. 2012, 113).

Vazgeçme, bilişsel psikoloji, örgütsel hafıza ve değişim literatüründen alınanlara dayalı olarak organizasyonlarda inançların, rutinlerin ve insan aracılığıyla oluşturulmuş fiziksel olguların yok edilmesini içermek zorundadır (A. E. Akgün, J. Byrne, et al. 2007, 797).

Vazgeçmenin etkinliği için inançlar ve rutinlerdeki değişimlerin kombinasyonu zorunludur. Yine de pratikte, inançların ve rutinlerin değişimlerinin çeşitli yolları olabilir. Örneğin bir organizasyon, rutinlerdeki değişimlere önem verirken diğeri inançlardaki değişime önem verebilir. Çevresel baskı altında vazgeçme sürecinin dört tipi Tablo 1’de görülmektedir (A. E. Akgün, J. Byrne, et al. 2007, 801):

Tablo 1. Örgütsel Vazgeçmenin Tipleri

İnançlardaki Değişimlerin Boyutu	Rutinlerdeki Değişimlerin Boyutu	
	Düşük	Yüksek
Yüksek	Biçimlendirici vazgeçme (Düşük tahmin edilemezlik ve yüksek değişim çevresinde)	Yeniden yaratıcı vazgeçme (Yüksek tahmin edilemezlik ve yüksek değişim çevresinde)
Düşük	Faal vazgeçme (Düşük tahmin edilemezlik ve düşük değişim çevresinde)	Düzenleyici vazgeçme (Yüksek tahmin edilemezlik ve düşük değişim çevresinde)

Kaynak: Akgün, A., E.; Byrne, J., C.; Lynn, G., S.; Keskin, H. (2007). Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations’ dan alındı.

Yeniden Yaratıcı Vazgeçme: Bir organizasyondaki mevcut inançlar ve rutinlerdeki temel değişimleri içermektedir. Vazgeçmenin bu türü, radikal örgütsel

değişimin ve dönüşümün merkezinde yer almaktadır (A. E. Akgün, J. Byrne, et al. 2007, 802).

Biçimlendirici Vazgeçme: Örgütsel rutinlerdeki marjinal değişimlerle, örgütteki yeni inanç yapılarının yaratılmasıdır. Vazgeçmenin bu türü, organizasyonların yorumlama yeteneğini geliştirmektedir (A. E. Akgün, J. Byrne, et al. 2007, 803).

Düzenleyici Vazgeçme: Temel değişimler örgütsel rutinlerde meydana gelmesine rağmen, organizasyonun mevcut bilgi yapısındaki marjinal değişimler olarak tanımlanmaktadır. Vazgeçmenin bu türü, evrimsel yenilik ve değişim, yeni üretim hatları ve yeni stratejik iş birimleri ile ilgilidir (A. E. Akgün, J. Byrne, et al. 2007, 803).

Faal Vazgeçme: Bir organizasyondaki küçük ölçekli inanç ve rutinlerdeki değişiklikleri kapsamaktadır. Vazgeçmenin bu türü, marjinal ve sürekli gelişme ve değişimlerle ilgilidir (A. E. Akgün, J. Byrne, et al. 2007, 804).

Örgütsel vazgeçme, inanç ve rutinlerde değişiklik olarak meydana geldiğinden, aslında örgütsel değişimle de oldukça içli dışlı bir kavramdır. Gerçekte örgütsel öğrenme ve değişim, örgütsel metin ve kayıtların, davranışları ve rutinleri oluşturan zihinsel şemaların ya da yeni kurumsal örgüt teorisinde sosyal algı ve sosyal psikolojide belirtilen inançları içeren davranışların revizyonu ile gerçekleşmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 129).

Lewin'in değişim modelinde yer alan üç aşama çözme, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarının her biri, vazgeçme faaliyetini kapsamına almaktadır. Sonuç olarak 1947 yılında ortaya koyulan modelin merkezinde, vazgeçme kavramı farklı ifadeler altında yer almaktadır. Değişimin planlandığı her ortamda geçmişten arınma cesareti gösterilmelidir. Gerektiği yerde eski öğrenilmişler terk edilebilmelidir. Bu bağlamda vazgeçme, değişimin önündeki engellerin ortadan kaldırılması noktasında, değişim liderleri tarafından kullanılabilir çok önemli bir katalizör vazifesi üstlenmektedir.

1.9.1 VAZGEÇMENİN BOYUTLARI

Vazgeçme (unlearning) kavramı örgütsel olarak farklı çalışmalarda, farklı boyutlarla ifade edilmiştir. Bu çalışma içerisinde vazgeçme kavramı; bireysel alışkanlıkların değişimi, bakış açısının değişimi ve yeni anlayışların pekiştirilmesi boyutlarıyla ele alınarak ölçülecektir. Kavramın boyutları Cegarra ve Sanchez (2008) tarafından ortaya koyulmuştur (Cegarra-Navarro, Cepeda-Carrion ve Jimenez-Jimenez 2010, 3)

- **Bakış Açısının Değişimi:** Bir organizasyonun içerisinde yer alan bireylerin, yeni olaylara yönelik algılarının ve değerlendirmelerinin, farklı bir şekilde değişimi olarak tanımlanmaktadır.
- **Bireysel Alışkanlıkların Değişimi:** Yanlış olduğu bilinen alışkanlık ve davranışların, değişim için gerekli olduğu motivasyonuyla bireyler tarafından değiştirilmesidir.
- **Yeni Anlayışların Pekiştirilmesi:** Yeni anlayışlara uyum sağlamak için yeni mental modeller yoluyla uygulamaya geçirilmesi ve pekiştirilerek desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişim kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, “başka bir biçim veya duruma girmek, tahavvül etmek”, “başka bir duruma, başka bir görünüme getirmek”, “anlatıma yeni bir içerik vermek”, “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak farklı ancak benzer şekillerde tanımlanmaktadır (TDK 2006).

Aristoteles değişimi, karşılıklı iki durumda, “birinden öbürüne geçme” anlamında kullanmıştır. Aristoteles'e göre üç türlü değişim vardır: Yokluktan varlığa geçerek (doğum), varlıktan yokluğa geçerek (ölüm), varlıktan varlığa geçerek (devim) (Kostman 1987, 3). Skolastikler bu devimi mekanik bir anlayışla yorumlamışlardır, onlara göre yeri değişenin kendisi değişmez, bir taş atılarak bir cam kırılabilir ama taş ve cam olarak kalırlar (Yıldırım 2014). Herakleitos (M.Ö. 540-480)'tan bugüne kadar çok sayıda düşünür tarafından dünyanın sürekli bir yenilenme ve değişim içinde olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle, Herakleitos tarafından o dönemde “Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer”, “Güneş her gün yenidir” veya “Değişmeyen tek şey değişimdir” (Rayner 2008), (Magruder 2004), özdeyişleriyle ifade edilen bu görüş çağlar boyunca değerini kaybetmemiş, aksine gün geçtikçe daha da anlaşılır ve önemli bir hale gelmiştir (Varoğlu ve Basım 2009, 10).

Schein'a (1996) göre değişimin tüm şekilleri, memnuniyetsizlik veya beklentilerimizi karşılamadığını kabul ettiğimiz verilerden oluşturulmuş hüsrana başlamaktadır (Schein 1996, 60). Lewin'e göre ise değişim bir öğrenme sürecidir ve değişim ve süreklilik, göreceli kavramlardır. Lewin, davranışsal değişimi yavaş bir çaba olarak görmektedir. Fakat belirli koşullar altında, örneğin bir personelle ilgili, organizasyonel veya toplumsal krizlerde, yaşam alanında çeşitli kuvvetlerin hızlı ve radikal bir şekilde dönüşebildiklerini vurgulamıştır (Burnes ve Cooke 2013, 413). Lewin'in değişim süreci, temel anlamda bir öğrenme sürecidir. Bu süreç, tekrarlanan, konjonktürel durumlar, teşhis edilebilen aksiyonlar ve değerlendirmeleri içermektedir. Yaklaşımına göre, değişim bir kez yaşandığında, kendi kendini idame ettirebilmelidir (Burnes ve By 2012, 243).

Günümüzde hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Ne pazar büyümesi, ne müşteri talebi, ne ürün yaşam süreleri, ne teknolojik değişim hızı, ne de rekabet türü. Bununla beraber değişimin kendi yapısı da değişmiş, sürekli ve zorlayıcı bir hale gelmiştir (Erdil ve Keskin 2004, 3). Küreselleşme değişimin hızını artırmaktadır. Şirketler büyüdükçe, satın almalar arttıkça değişimler sıklaşacak ve roller sürekli değişecektir. Sosyal ağlar ve interaktif medya sayesinde birçok olası gereksiz yatırımın bile önüne geçilebilmektedir. Görülen o ki tüm araçlar değişmektedir ve değişmeyen tek şey değişimin kuralıdır (Kanter Kasım 2011, 69), (Kanter Temmuz-Ağustos 2011, 36).

Değişim; örgütsel, grup ve bireysel olmak üzere üç farklı seviyede ele alınabilir. Örgütsel seviyede değişim, genellikle yeniden yapılanma merkezlidir. Bu tüm örgütü etkileyen yeni politikalar ve kurallar anlamına gelebilmektedir. Bu seviyede süreç yenileme gibi farklı stratejiler planlanabilir. Grup seviyesinde değişimde, iş süreçlerinin değiştirilmesi ve yeni teknolojilerin entegrasyonu ile başarıya ulaşmak amaçlanmaktadır. Son olarak bireysel seviyede, bireylerin davranışlarının, tutumlarının ve algılarının değiştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu seviyede, ortaya çıkan yeni değerlerle, çalışanların tutumları uyumlu hale getirilmektedir (Mills, Dye ve Mills 2009, 34).

Hangi seviyede olursa olsun şirketler, operasyonel mükemmelliği sağlayabilmek adına, çalışanlarını yaratıcılık ve değişim kültürüne katılmaları için güçlendirmek zorundadırlar (Kanter Mayıs 2010, 38). İster çok büyük bir şirket ister on kişilik bir satış ekibi olsun, bir kuruluş için değişim, insanların değer verdikleri şeyleri bırakmalarını gerektirebilir; günlük alışkanlıklar, bağlılıklar, düşünme biçimleri bunlara örnek olarak verilebilir (Heifetz ve Linsky 2013, 134). Temel varsayım bir şeylerin daha farklı hale gelmesi durumudur. Buradan hareketle değişim için gerekli beş prensip şu şekilde ifade edilebilir (Hiatt ve Creasey 2012, 2):

- Değişim için bir neden gereklidir
- Örgütsel değişim, bireysel değişimi gerektirir
- Örgütsel çıktılar, bireysel değişimin toplu sonuçlarıdır

- Değişimin yönetilmesi, değişimin insan tarafı yönetimi için bir çerçeve oluşturur
- Değişimin arzu edilen sonuçlara ulaşması ve beklenen faydanın gerçekleşmesi için yönetilmesi gerekmektedir

Örgütsel değişim bir organizasyonun, temel bir özelliğinin değiştirilmesi olarak tanımlanabilir. Temel özellikler örgütün yapısı, teknolojisi, lideri, amaç ve hedefleri veya çalışanları olarak nitelendirilebilirler (Mills, Dye ve Mills 2009, 4), (Lamarsh ve Potts 2004, 15). Bir organizasyonda meydana gelen politik, ekonomik veya sosyal yapıya yönelik değişimler, örgütün tüm ruhunu ve tekniğini derinden etkilemektedir (Lewin 1948, 3). Başka bir tanımlamada örgütsel değişim, organize olmanın ve çalışmanın yeni yolları olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel değişim, örgüt teorisinin köklerinin büyük çoğunluğuna sahiptir (Dawson 2003, 15). Erdil ve Keskin'e göre örgütsel değişim, bir organizasyonun, iş yöntemlerinde, yapısında, süreçlerinde ve kültüründe bütün olarak veya kısmen planlanarak gerçekleştirilen farklılıktır, yani organizasyonun mevcut bir durumdan yeni bir duruma geçişidir (Erdil ve Keskin 2004, 4).

Örgütler toplumunda bilgi sahibi herhangi birisinin, eğer gereksizleşmek istemiyorsa, her dört ya da beş yılda bir yeni bilgiler elde etmesi gerekmektedir (Drucker 2011, 79).

Değişimle birlikte veya onun yerine sıklıkla kullanılan reform kavramı ise, yeniden yapılanma, değişim projeleri, rasyonalizasyon ve bazen de daha az kullanılmasına rağmen reform veya idari reform gibi çeşitli isimlerle anılmaktadır. Tüm bu girişimler göstermektedir ki tekrar forma girme olarak değerlendirilebilen “re-form” terimi, örgütsel değişimin bir şeklidir. Örgütsel değişimin reformlar aracılığıyla gerçekleşmesinin diğer yolları da çevrenin değişimi, teknolojinin değişimi ve personel değişimidir (Brunsson 2009, 6).

Yaşayan sistemler olarak çevreleriyle ilişki kurma zorunluluğu olan örgütler için değişmezlik ve durağanlık, çözülmeyi ve sona gidişi ifade etmektedir (Sayılı ve Tüfekçi 2008, 194). Bu yönüyle değişim ve entropi bütünleşik kavramlardır. Her canlı gibi işletmelerde çeşitli faaliyetler icra ederek amaçlarına ulaşma çabası

içerisindedirler. Yürüttükleri çalışmalar, bünyelerinde barındırdıkları teknolojinin değişimi, icatlar, yenilikler, içsel ve dışsal çevrenin etkileri doğrultusunda değişmektedir. Bu işletmeler için önemli bir zorunluluktur. Değişime zorlanmayan bir örgüt ortamı düşünülemez. Örgütler hem değişim talebine karşılık vermekte hem de bir başka örgütün uyum sağlaması için onu değiştirme çabası içerisinde yer almaktadırlar. Burada bahsedilen değişim her ne kadar örgütsel değişim olsa da, bireysel açıdan da, ülkeler açısından da benzer genellemeleri yapmak yanlış olmayacaktır.

Toplum, topluluk ve aile; bunların hepsi muhafaza edici kurumlardır. İstikrarı korumaya ve değişimi engellemeye, en azından yavaşlatmaya çalışırlar. Modern örgüt bir istikrar bozucudur. Modern örgüt; ister bir ürün, bir hizmet ya da bir süreç, isterse bir beceri kümesi, insani ve sosyal ilişki ya da bizzat örgütün kendisi olsun, kurulu, alışıl gelmiş, tanıdık ve rahat ne varsa hepsini sistematik olarak terk etmek, yani sürekli değişim için örgütlenmelidir (Drucker 2011, 78).

Örgütlerde değişim genelde aşağıdaki durumları içermektedir (Smith 2002, 26):

- Şirket satın almaları ve birleşmeleri
- Şirketin büyümesi
- Kültür değişimi
- Yeni IT sistemler
- Süreç yenileme çalışmaları
- Yeniden yapılanma
- Teknoloji değişimi
- Toplam kalite yönetimi
- Yeni iş stratejileri

Değişim ve onun icrasına yönelik olarak günümüze kadar birçok model, teori ve yöntem geliştirilmiştir. Bunlarla ilgili ilerleyen bölümlerde detaylı açıklama yapılacaktır. Yukarıda yapılan değişimin tanımlarında iç ve dış faktörlerin müdahalesinden bahsedilmektedir. Burada bahsi geçen faktörler çevresel faktörlerdir. Hiçbir değişim durup dururken ortaya çıkmaz bir kuvvete karşılık, kendiliğinden

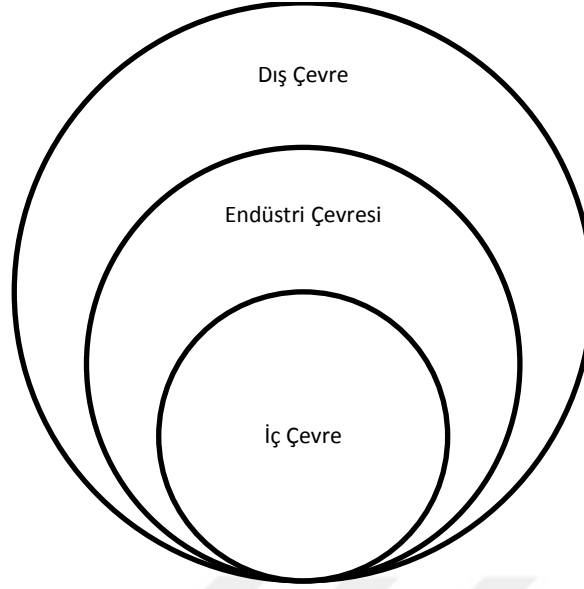
veya planlı bir şekilde gelişerek vuku bulmaya çalışır. O halde çevre etkisi, değişimi tetikleyen faktörlerin çatısı olarak ele alınabilir.

2.1 ÖRGÜTLERİ DEĞİŞİME GÖTÜREN NEDENLER

Literatürde örgütsel değişimi gerektiren ve örgütü tetikleyen çok sayıda harici ve dâhili faktörler tanımlanmıştır: Kanunlar, kürelleşme, sosyo-politik olaylar, teknoloji gibi unsurlar harici faktörlerden bazıları olarak sayılabilirken, insanlar, yönetim yapıları, liderlik gibi faktörlerde dahili unsurlara örnek verilebilir (Dawson 2003, 28).

Bugün hiçbir işletme istikrarlı bir ortamda değildir. Hatta yüksek Pazar payına sahip örgütler bile bazen kökten değişmek zorundadırlar. Sürekli olarak çevrenin ve teknolojinin değişiminden bahsedilen bir ortamda, organizasyonlar, stratejistleri tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket etmek ve işletmenin çevresinden kaynaklanan tehditler, fırsatlar, tehlikeler ve beklenmedik sürprizler ile çevresel fırsatların farkına varabilmek maksadıyla çevresel taramalar gerçekleştirmektedirler (Robbins ve Judge 2003, 590), (Eren 2010, 119), (N. Tichy 1982, 55). Elde edilen veriler ışığında yapılan çeşitli analizler örgütün stratejik yönünün, politika ve stratejilerinin ortaya koyulmasına yardımcı olmaktadır. Bu taramaların en önemli bulguları, çevresel faktörlerin zaruri kıldığı değişikliklerin icra edilmesi gerekliliğidir. Yani örgütler değişime, çevreleriyle girdikleri etkileşim sonucu ihtiyaç duymaktadırlar.

Örgüt çevresi, dış çevre, endüstri çevresi ve iç çevre olarak adlandırılmaktadır. Burada yer alan faktörler örgütün değişime yönelmesine direk etki etmektedir. İşletmenin çevresi ve çevrenin içerisinde barındırdığı faktörler aşağıdaki Şekil 3’de sınıflandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze 2007, 81):



Şekil 3. İşletmenin Çevresi

Kaynak: Ülgen, H., Mirze, K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, S: 81'den alındı.

Dış çevre faktörlerindeki değişimler ve gelişmeler, yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevre, sürekli değişen bir unsurdur. Yönetimin doğası olarak, bu değişim uzun vadelerde daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima temel teşkil ederler (Güçlü 2003, 76).

Başka bir çevresel değerlendirme içeriğinde de, dış çevre unsurları şu şekilde tanımlanmaktadır (Auster, Wylie ve Valente 2005, 17,18):

- Organizasyonu etkileyen ve makro faktörler olarak bilinen, iş çevresindeki sosyal ve politik eğilimler, ekonomik durum ve teknolojik gelişmeler.
- Doğrudan rakipler, dolaylı rakipler, rekabet dinamikleri, temel yetenekler ve anahtar farklılıklardan oluşan, organizasyonun operasyonlarının yer aldığı rekabet alanı.
- Değişim ve fırsatlar için fikir veren, müşteriler, iş gücü, tedarikçiler ve ticaret toplulukları türünden örgütler.

Farklı bir sınıflandırmada da örgütün iç çevresi formal ve informal olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. Formal sistemin elemanları örgütün stratejisini

içermektedir. Diğer komponent de örgütün amaç ve hedeflerini ve bunlara ulaşmak için ihtiyaç duyduğu operasyonel aktiviteleri içermektedir. Resmi karar ve kontrol organı olan yönetim, ister birkaç kişiyi içersin ister tüm organizasyona yayılsın tüm örgütlerde belirgin bir şekilde yer almaktadır (Senior ve Fleming 1997).

Örgütün yer aldığı çevrede, ona dışarıdan etki eden faktörler, genel bir tanımlamayla PEST (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik) olarak ifade edilmektedir. Bunlara ilave edilebilecek sınırsız sayıda etken bulunmaktadır (Auster, Wylie ve Valente 2005, 21). Dış çevreden kaynaklanan ve örgütleri değişime götüren, belli başlı nedenler aşağıda sıralanmaktadır:

- **Politik ve Yasal Nedenler:** İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortamdan kaynaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze 2007, 82), (Eren 2010, 124). Politik faktörler olarak genel anlamda mevzuatlar, siyasi istikrar, düzenlemeler ve hatta hükümet karşıtı eylemler ve lobicilik gibi unsurlar değerlendirilmektedir (Auster, Wylie ve Valente 2005, 22).
- **Ekonomik Nedenler:** Bir ülkedeki mal, para, enerji ve bilgi değişimlerinin düzenlenmesi ile ilgili değişkenlerden ve güçlerden ortaya çıkmaktadır (Eren 2010, 120). Bir durgunluk dönemi potansiyel müşterilerin satın alma gücünü ciddi ölçüde sınırlayabilir veya faiz oranlarında olası hareketler yatırım kararlarına ciddi şekilde etki etmektedir (Auster, Wylie ve Valente 2005, 23).
- **Sosyokültürel ve Demografik Nedenler:** İnsanların değer yargılarını, tutumları, davranış biçimleri, kültürel alışkanlıkları, kariyer beklentileri, olaylara bakış açıları, yaşam biçimleri, nüfus yapısı, göç durumu, yaş dağılımı ve hayat beklentilerinde ortaya çıkan değişimler olarak açıklanmaktadır (Ülgen ve Mirze 2007, 86), (Eren 2010, 127). Demografik ve kültürel faktörler olarak bilinen sosyal faktörler, popülasyonun yaş dağılımından müşteri görüşlerine ve pazar talebini yapan müşteri değerine kadar etki edebilmektedir (Auster, Wylie ve Valente 2005, 23).

- **Teknolojik Nedenler:** Yeni bilgilerin yaratılması ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulması sonucu ortaya çıkan değişim nedenleri olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze 2007, 88). Bugünün iş çevresinde, teknolojik faktörler tüm organizasyonları etkilemektedir. Teknoloji bir endüstriyi önemli ölçüde dönüştürebilir, yeni ürün geliştirme sürelerini yarı yarıya azaltabilir veya rekabetçi kalabilmek adına örgütün bazı teknolojileri benimsemesini zorunlu kılabilir (Auster, Wylie ve Valente 2005, 24).
- **Küresel Nedenler:** Küreselleşme olgusuyla birlikte, pazar ve rekabetin şeklinde meydana gelen gelişmeler ve bu gelişmelerin baskısıyla ortaya çıkan değişimler olarak tanımlanmaktadır.

Örgütün endüstri çevresi, içerisinde faaliyet gösterdiği yakın çevresidir. Organizasyonun ne tür değişimlere gereksinimi olduğuna dair en önemli bilgi kaynaklarından biri olan rakipler veya örgütlerin, neyi nasıl istediklerini öğrenebilecekleri ve uygulamalarına dair değerlendirmeler alarak değiştirme gereği olan noktaları ele alabilecekleri önemli bir harici bilgi kaynağı olan müşteriler, bu çevrede yer alırlar. Müşterilerin ürünleri ve hizmetleri nasıl seçtiklerini bilmek, endüstri içerisinde örgüte değer kazandıran noktalardan biridir (Grundy 2007, 44), (Auster, Wylie ve Valente 2005, 32).

Michael Porter'ın tanımlamasını yaptığı beş rekabet gücünden kaynaklanan baskı örgütleri, endüstri çevrelerinden aldığı güçlerle değişime yöneltmektedir. Porter, endüstri çevresi içerisinde yer alan faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Porter 1979, 137), (Grundy 2006, 214), (Ülgen ve Mirze 2007, 95):

- İş çevresine yeni girebilecek firmalar
- İkame mal ve hizmetlerin oluşturabileceği tehditler
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti

Örgütlerin iç çevresi olarak işletmenin kendisinden bahsedilmektedir. Burada örgütün amaçları, yetenekleri, temel yetenekleri, finansal durumu, yapısı, üstün ve zayıf tarafları, örgütün kültürü, entelektüel sermayesi, kullandığı teknolojisi ve onu ayakta tutan her türlü olgu, örgütü değişime yönlendiren nedenler olarak değerlendirilmektedir. Nihayetinde değişim talebi ister içeriden ister dışarıdan gelsin örgüt bu süreçte veya sürecin sonucunda insan kaynağını, yapısını, kültürünü, teknolojisini veya amaçlarını değiştirmeye başlayacaktır ya da örgütsel değişim bu elemanları etki altına alacaktır.

2.2 DEĞİŞİMİN TÜRLERİ

Değişim çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir. Değişim büyük veya küçük, evrimsel ya da devrimsel veya desteklenen ve direnç gösterilen şekillerde olabilmektedir (Hayes 2010, 16).

Değişim geniş bir seviyede veya kontrol edilemeyen koşullar altındayken, daha az planlanmış bir yapıda gerçekleşebilmektedir. Bu durumda organizasyon parça parça yaklaşımları deneyerek durumu yönetmeye çabalamaktadır veya değişim isteklerine yanıt vermeye çalışmaktadır. Genel manada ele alındığında değişim, planlı yani artımsal veya radikal ve plansız yani acil olarak kategorize edilmektedir. Planlı değişim, planlı ve amaca yönelmiş şekilde faaliyetleri değiştirmektir. Planlı değişimde amaç, öncelikle örgütün çevresindeki değişimlere uyum kabiliyetini geliştirmenin yolunu araştırmaktır. İkinci olarak da çalışanların davranışlarını değiştirmek hedeflenir. Artımsal değişimde genelde organizasyonun özel departmanları üzerine odaklanılmaktadır. Bir bölümün yeniden yapılandırılması, bu tür değişime örnek olarak verilebilir. Bir şirket, yeni bir ürün bulma konusunda başarılı ve şanslı olsa bile, artımsal değişimler olmadan pazarda istediği konumda uzun süre kalamayacaktır. Radikal değişim, tüm organizasyonu etkilemektedir. Tüm işletmenin tamamen felsefesiyle ve ürün yapısıyla yeniden yapılandırılması, yani her şeye yeniden başlaması, bu değişim türüne örnek olarak gösterilebilir. Bahsedilen değişim türlerinden plansız değişim, acil değişim şeklinde, planlı değişimse artımsal veya radikal yapısıyla gerçekleşmektedir (Burnes ve By 2012, 241), (Robbins ve Judge 2003, 593), (Hiatt ve Creasey 2012, 28,29), (Mills, Dye ve Mills 2009, 32),

(Hayes 2010, 24), (Senior ve Fleming 1997, 75), (Kanter Temmuz-Ağustos 2011, 36).

Acil değişimin savunucuları, örgütlerin şimdiki operasyonlarında, türbölanslı ve düzenli değişen çevreler için daha uygun olduğunu ileri sürmektedirler. Onlar planlı değişimin artımsal yaklaşımını reddetmektedirler (Burnes ve By 2012, 243). Acil değişim, insanlar rutinleri tekrarladıklarında ve her iş gününde yükümlülükleri, arızaları ve fırsatları ele aldıklarında meydana gelir. Değişimin bu türü çoğu zaman fark edilmeden gerçekleşir (Burnes 2005, 75).

Weick 1999 yılında yaptığı çalışmasında, yukarıdaki değişim türlerinden ziyade, düzensiz ve devamlı olmak üzere iki değişim türünün karşıtlığını ele almıştır. Bu çalışmaya göre: Düzensiz değişim ifadesi, seyrek, kesintili ve kasten olma eğilimindeki örgütsel değişimlerle birlikte gruplar için kullanılır. Düzensiz değişimin farklı dönemlerde gerçekleştiği varsayılır. Değişimin bu formunun düzensiz olarak adlandırılmasının nedeni, değişimlerin; teknoloji değişimi gibi harici olaylar veya anahtar çalışanın değişimi gibi dâhili olaylar vasıtasıyla tetiklemesidir. Devamlı değişim ifadesi, birikerek gelişen ve süregelen örgütsel değişimlerle birlikte gruplar için kullanılır. Devamlı değişimin ayırt edici kalitesi, birimler arasında yaratılan sürekli düzenlemelerin önemli değişimler oluşturacağı fikridir (Weick ve Quinn 1999, 365,375).

Balogun ve Hailey (2002), değişimin türlerinin dört farklı pozisyonda olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar değişimin doğasına göre, “artımsal” ve “büyük patlama” olarak ikiye ayrılmaktadır. “Artımsal” değişim tipi de kendi içerisinde “evrimsel” ve “adaptasyon” olarak bölümlenirken, “büyük patlama” tipi değişim de kendi arasında “devrimsel” ve “yeniden yapılandırıcı” olarak gruplandırılmaktadır. Ayrıca sonuçlara göre de aynı alt değişim türleri, “dönüşüm” ve “yeniden düzenlenme” olarak değerlendirilmektedir. Tanımlanan türler Tablo 2’de, alt boyutlarıyla birlikte görülmektedir (Hailey ve Balogun 2002, 161).

Tablo 2. Değişimin Türleri

		Sonuç	
		Dönüşüm	Yeniden Düzenleme
Değişimin Doğası	Artımsal	Evrin	Adaptasyon
	Büyük Patlama	Devrim	Yeniden Yapılanma

Kaynak: Hailey, V. H., Balogun, J. (2002). Devising Context Sensitive Approaches To Change: The Example of Glaxo Wellcome S: 161'den alındı.

Araştırmalar kuruluşların esas olarak iki şekilde değiştiğini göstermektedir: çarpıcı eylem yoluyla ve evrimci uyarlanma yoluyla. Birinci durumda, değişim kesintilidir ve genellikle, önemli teknolojik inovasyonların ardından, önemli kaynakların kıtlığı veya bolluğu ya da düzenleyici, yasal, rekabetçi veya politik düzendeki ani değişiklikler yoluyla kuruluş buna zorlanır veya kuruluşa tepe yönetimince direktif verilir. Evrimci uyarlanma ise, tersine, yumuşak, tedrici ve merkezsizdir (Meyerson 2013, 89)

Grundy'e göre (1993), değişimin üç farklı türünü tanımlamak mümkündür. Birinci tip değişim "düzenli değişim" dir. Burada değişim sistematik ve tahmin edilebilir yollarla, yavaşça gerçekleşir. İkinci tür değişimse "dalgalı değişim" dir ki bu da, değişimin gidişatındaki ivmelenme ile göreceli sakinliğin dönemleriyle karakterize edilmektedir. Üçüncü tür değişim olarak da "düzensiz değişim" ifadesi kullanılabilir. Bu türde strateji, yapı veya kültürde ya da her üçünde birlikte gerçekleşen hızlı değişimlerle özdeşleşmektedir (Senior ve Fleming 1997, 68).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MODERN ÖRGÜT YAKLAŞIMLARI ve DEĞİŞİM

Klasik Yönetim Teorisi, günlük iş ve görevlerin yürütülmesinde insan faktörünün makinelere ilave olarak nasıl kullanılabileceği ve biçimsel organizasyon yapısının nasıl oluşturulması gerektiği üzerinde durmaktadır. Neo-Klasik Yönetim Kuramı ise organizasyon içerisinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamaktadır (Parlak 2013, 63,81).

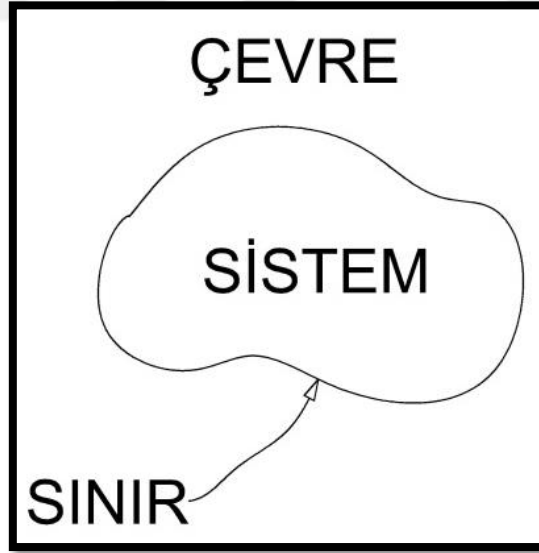
Neo-Klasik yönetim yaklaşımı, bakış açılarında insana dönük değişimler meydana getirmiş olmasına rağmen, gerek klasik, gerekse neo-klasik yaklaşım değişimi zorunlu kılan çevre ve teknoloji üzerinde durmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada Klasik ve Neo-Klasik örgüt teorilerine yer verilmeyecektir. Ancak modern örgüt yaklaşımları adı altında ele alınan sistem ve durumsallık yaklaşımları, bunlarla birlikte gelişen çevre okulu ve orada ele alınan kuramlar, örgütlerin çevresine ve teknolojik yapılarına değindikleri için değişim yönetiminin de gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Dolayısıyla bu yaklaşımlar ve araştırmalara çalışma içerisinde yer verilecektir.

Değişimin bir gereklilik, hayatta kalmak için bir zorunluluk olduğu genel kabul gördüğüne göre, değiştirilmek istenen yapının yani örgütün de açık bir sistem olduğunun ve her durumda farklı davranışlara ve faaliyetlere yönelebileceğinin de kabul edilmesi gerekmektedir. O halde değişimin nasıl yönetileceğinden bahsedebilmek için öncelikle sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve onlarla birlikte ortaya çıkarak gelişen modern düşünce açıklanmalıdır.

3.1 SİSTEM YAKLAŞIMI ve DEĞİŞİM

Aristotele' nin "her şeyin her şeye bağlı olduğu" şeklindeki tanımı günümüzde sistem kavramına dair yapılan tanımlamaların en eskisi olarak düşünülmektedir (L. V. Bertalanffy 1972, 407). Sistem, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde; "bir sonuç elde etmeye yarayan yöntemler düzeni", "bir aracı oluşturan düzen, düzenek, tertibat" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK 2006). Sistem, bir yapı

içerisinde kurgulanmış çeşitli elemanların, birbirleriyle ve çevreleri karşılıklı ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu ilişki, farklı yollarla, matematiksel veya sözel olarak ifade edilebilmektedir (L. V. Bertalanffy 1972, 417). Sistem düşüncesi; kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlardan ibaret olup yaklaşık olarak, son altmış yıl içinde geliştirilmiştir. Bize tüm olay olgusunu, daha açık seçik görme olanağını verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur (Senge 2006, 25). Birçok düşünür sistemi, “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayrılabilen, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlamaktadırlar (Eren 2011, 49), (Koçel 2011, 248). Sistem kavramı, en geniş anlamıyla, bir varlık veya sürecin belirlenmiş sınırlar içerisinde birbirleriyle etkileşim halinde olması olarak tanımlanabilir (Lazslo ve Krippner 1998). Termodinamiğe göre sistem terimi, belirli bir kütleyi veya uzayın incelenmek üzere ayrılan bir bölgesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre sistemin dışında kalan bölgeye çevre ve sistemi çevresinden ayıran gerçek veya hayali yüzeye de sınır adı verilir (Boles ve Çengel 1996, 8).



Şekil 4. Sistem, Çevre ve Sınırlar

Kaynak: Boles, M., Çengel, Y. (1996). Mühendislik Yaklaşımıyla Termodinamik, S: 8'den alındı.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak sistem kavramının özeti şu şekilde yapılabilir. Belirli sınırlar dâhilinde, kendi iç bileşenlerinin oluşturduğu bütünsel bir

yapıyla birlikte, çevresiyle soyut veya somut ilişkide bulunan, bu ilişkiler sonucu ürettiği çıktıyı çevresiyle ve iç unsurlarıyla paylaşan, bu paylaşımlar sonrası geri bildirimler yoluyla gerekli faydayı sağlayan ve zaruri değişimleri gerçekleştiren organize bir yapıdır.

Görüldüğü üzere, sistem düşüncesi biyoloji, sosyoloji, yönetim ve organizasyon, mühendislik ve fizik bilimlerinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Jackson 2000, 88). Aşağıda çeşitli bilim dallarına hitap eder şekilde sınıflandırılmış sistem türleri görülmektedir.

Yapılarına göre sistemler üç ana gruba ayrılırlar (Parlak 2013, 103,104):

- **Sosyal Sistemler:** Tüm öğeleri insan ve insanın oluşturduğu, kültürel unsurlardan meydana gelen sistemlerdir. Bir şirketteki yönetim departmanı bu sisteme örnek verilebilir.
- **Teknik Sistemler:** Sadece mekanik öğelerden oluşan sistemlerdir. Bir otomobilin fren sistemi örnek olarak verilebilir.
- **Sosyo-Teknik Sistemler:** İnsan ve makinelerden oluşan alt öğelere sahip sistemlerdir. Teknolojinin bireyler üzerindeki önemi, sosyal ve teknolojik sistemler arasındaki etkileşim konu edilmektedir (Mills, Dye ve Mills 2009)

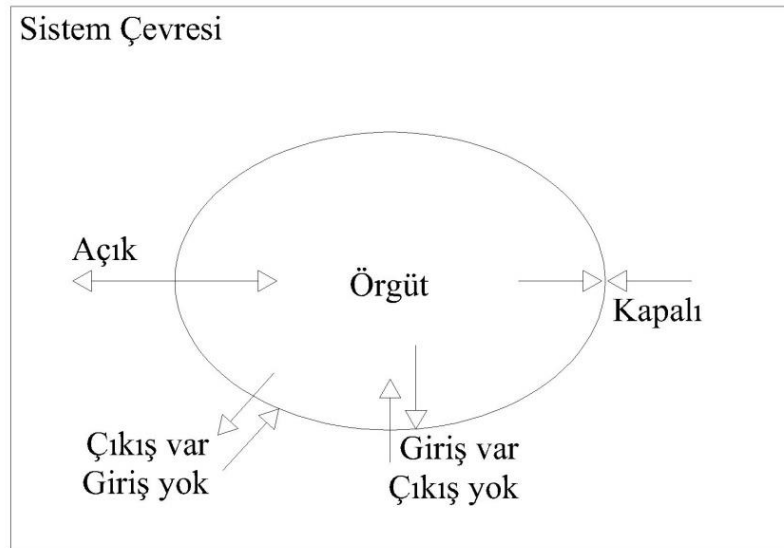
Kenneth Boulding, sistemleri basitten karmaşığa doğru, aşağıdaki şekilde dokuzlu bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Boilding 1956).

- Statik yapı düzeyindeki sistemler (masa, sandalye, bina)
- Belirli hareketleri olan basit dinamik sistemler (güneş sistemi)
- Kontrol mekanizmalı veya sibernetik sistemler (termostat)
- Açık sistemler (canlı hücreler)
- Genetik-sosyal düzey sistemi (bitkiler)
- Hayvan sistemi

- İnsan sistemi
- Sosyal sistemler (işletmeler, aile, devlet)
- Fizik ötesi sistemler (Fiziki postula)

Tanımı gereği bir sistem çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bu parçalar alt sistem olarak adlandırılmaktadır. Mekanik, biyolojik, sosyal bütün sistemlerin çeşitli alt sistemleri vardır ve her alt sistem bir üst sisteme bağlı olarak hareket etmektedir (Koçel 2011, 251). Bir sistem daima diğer sistemlerin parçasıdır, sonuçta her sistem kendi alt sistemlerinin oluşturduğu bir bütündür (Beerel 2009, 36).

Sistemler çevreleriyle olan ilişki durumlarına göre açık veya kapalı sistemler olarak değerlendirilmektedirler. Kapalı sistemler çevreleriyle herhangi bir ilişkileri olmayan, adyabatik ortamlar olarak kabul edilirken, açık sistemler, çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Kapalı sistemleri gerçek hayatta görmek pek olası değildir daha çok teorik ortamlarda ele alınırlar. Ancak açık sistemler hayatın her noktasında karşımıza çıkmaktadırlar.



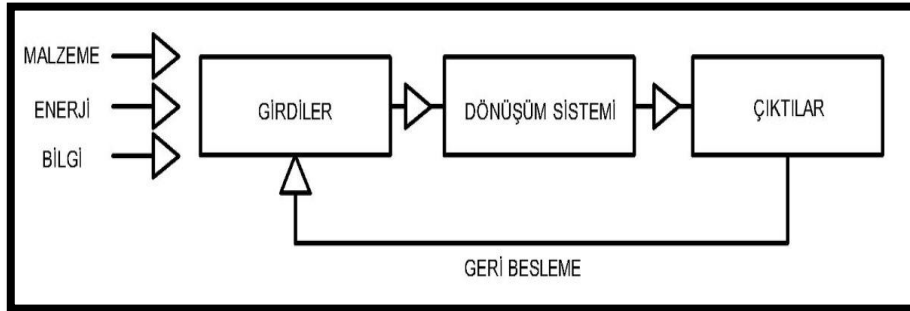
Şekil 5. Açık ve Kapalı Sistemler

Kaynak: Mclean, G., N. (2006). Organization Development S: 67'den alındı.

Bertalanffy'e göre tüm organizmalar açık sistemlerdir. Bahsi geçen sisteme madde giriş ve çıkışı yoksa bu sistem kapalı bir sistemdir, giriş ve çıkışla birlikte

dönüşüm varsa bu sistem açık bir sistemdir (L. V. Bertalanffy 1968, 42), (Drack 2009, 566). Sistem yaklaşımına göre örgütler, çevreleriyle ilişki içerisinde olan ve kendi fonksiyonel parçalarıyla bütünü tamamlayan, çevreden aldığı girdileri dönüştürerek onları çıktı olarak tekrar çevreye sunan açık bir sistemdir (Hayes 2010, 68). Sistem yaklaşımı organizasyonları yaşayan bir sistem olarak değerlendirmektedir (Beerel 2009, 31). Açık sistem perspektifinin kökleri çok daha eskilere dayanıyor olsa da ikinci dünya savaşı sonrasında yoğun bir şekilde dile getirilmeye başlanmıştır (Scott 2003, 82).

Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yeniliklerden birisi organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla örgütler çevresel faktörlerdeki değişimlere uyabilmek için bünyelerinde çeşitli değişiklikler yapacaklardır (Koçel 2011, 264). Açık sistem çevresiyle sürekli etkileşim içerisinde olup, bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurken, diğer taraftan “sabit bir durum” veya “dinamik bir denge” sağlar. Sistem faaliyetini ve aynı zamanda sürekli tekrarlanan çabaları devam ettirebilmek için çevresine, dönüşüme uğrattığı kaynaklardan yeterli miktarda ihraç etmeli, kendisi de geçmiş faaliyet bilgi ve tecrübesinden geri besleme olarak yararlanmalıdır (Eren 2011, 53)



Şekil 6. Açık Sistem Olarak Organizasyonlar

Kaynak: Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon S: 53’ den alındı.

Sistem yaklaşımının kullanılması ve örgütlerin birer sistem olarak ele alınmaları ile bakış açısı, alt sistemlerin analizi ve tanınmasından bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin incelenmesine kaymıştır. Birbirleri ile karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesi ile oluşan ve sistem adı verilen bütüne ilişkin çeşitli özellikler söz konusudur (McLean 2006, 67), (Tokat 2012, 76-77).

- Sistem alt sistemlerden oluşur.
- Her sistemin bir çevresi vardır.
- Sistemler kapalı veya açık olabilirler.
- Sistemlerde olumlu ve olumsuz entropi görülür.
- Her sistemde girdi-süreç-çıktı-geri bildirim ilişkisi vardır.
- Sistemin dinamik bir dengesi vardır.

Sistem teorisinin yönetim bilimine sunduğu önemli iki kavram holizm ve entropidir (Scott 2003, 90), (Tunçer 2011, 51), (Jackson 2000, 2) Holizm, bütünü kendisini oluşturan parçalardan öte bir şey olduğu görüşünü öne çıkaran felsefi yaklaşımların ortak adıdır. Bu yaklaşıma göre bütün sadece bileşen parçalarının analiziyle anlaşılabilir. Gerçeği duyabildiğimiz, görebildiğimiz tüm unsurlar bütünlüğü oluşturmaktadır (Demirsoy, Değirmen ve Kırımlıoğlu 2011). Entropi ise bir sistemdeki düzensizliğin ve karmaşanın ölçüsü olarak görülebilir. Benzer olarak entropi üretimi de bir değişim sırasında oluşan düzensizlik ve karmaşa olarak kabul edilebilir (Boles ve Çengel 1996, 284). Organizasyonlar, entropiyi yani bozulma eğilimini, çevreleriyle enerji ve bilgi alış verişi yapmak yoluyla engelleyebilirler (Hayes 2010, 93). Tüm sistemler gittikçe bozulmaya ve düzensizliğe maruzdur. Buna entropinin gücü denir. Açık sistemlerde entropi durdurulabilir hatta olumsuz entropiye dönüştürülebilir. Biyolojik sistemler için olumsuz entropi hiçbir zaman mükemmel olamaz, ancak yapay bir sistem olan organizasyonlar, entropi olgusunu değişim vasıtasıyla sürekli yenebilirler (Eren 2011, 58).

Sistem yaklaşımının getirdiği bir diğer önemli kavram ise dengeli durum ve dinamik dengedir. Tüm açık sistemler dengeli durumlarını koruma eğilimine sahiptirler ve buna yönelik potansiyelleri bulunur. Dış çevre koşullarında herhangi bir değişiklik olursa, açık sistem çevre ile farklı ve yeni bir biçimde ve düzeyde ilişki kurar ve yeni denge durumuna ulaşır. İşte bu tür dinamik denge içinde faaliyetini sürdürmeyen ve çevre koşullarını algılamayıp uyum sağlayamayan sistemler kapalı sistemlerdir ve entropi tarafından ciddi şekilde etkilenirler (Parlak 2013, 106).

Örgütler, fonksiyonları ve içerisinde faaliyet gösterdikleri çevreleriyle birlikte açık birer sistemdirler ve çevrelerinden elde ettikleri kaynakları belirli süreçlerden

geçirerek tekrar çevrelerine aktarımın gerçekleştiği bir döngü içerisinde icraatlarını sürdürürler. Bu faaliyetler esnasında entropi artışına maruz kalmakta ve bunu negatif yöne çekebilmek, sürdürülebilirlik, rekabetçi üstünlük ve getiri elde edebilmek için çevreyle olan ilişkilerinde veya iç dinamiklerinde değişim ve değişimi yönetme çabası içerisine girmektedirler.

Genel Sistem Teorisi'nde olayları ve sistemleri belirli düzen içerisinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğu düşünülmüştür. Yönetimde Sistem Yaklaşımı ise organizasyonu ana sistem olarak tanımlamaktadır. Bu sistem, birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2013, 24).

3.2 DURUMSALLIK YAKLAŞIMI ve DEĞİŞİM

Örgütsel değişim çalışmalarındaki ana problemlerden biri karmaşa ve hız gibi çevresel faktörlerin artmasıyla birlikte, mevcut organizasyonun değiştirilme çabasıdır ki bu süreç kendi başına oldukça zahmetlidir (Emery ve Trist 1963). Klasik ve neo-klasik yaklaşımları ile sistem yaklaşımı, örgütsel sorunlara çözüm getirecek tek bir model üzerinde durmuş ve çalışmışlardır. Hazırladıkları genel ve universal modellerin her örgüt için ve tüm koşullarda geçerli olduğunu iddia etmişlerdir (Eren 2012, 55,56). Örgütsel etkinliğin artırılması, örgütsel operasyonlardaki özel koşullara cevap bulunabilmesi olarak değerlendirilen durumsallık teorisi son elli yıldır gelişmektedir (Zigan 2013). Durumsallık, yönetim içerisinde konumlandırılmış olan, her kuruluş için benzersiz koşulların var olduğunu ve her durumun ayrı ayrı analiz edilmesini gerektiren bir yaklaşımdır (Zeithaml, Varadarajan ve Zeithaml 1988, 39). Durumsallık teorisi, yönetimin ve örgütsel yaşamın gerçeklerinden şekillenerek gelişmiştir (Longenecker ve Pringle 1978). Modern işletme yönetiminde durumsallık yaklaşımı kolayca anlaşılmayan, karmaşık bir şekilde tanımlanmıştır (Luthans 1973, 71).

Klasik Yönetim Yaklaşımı hiçbir koşulda maksimum verimliliğin olmayacağını söylerken, Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı tüm koşullarda sorumluluğun dağıtılması gerektiğini ileri sürmektedir. Örgütler için durumsallık

yaklaşımı, tüm durumlar için en iyi yolun olmadığı önermesiyle başlar (Luthans 1973, 71). Durumsallık yaklaşımının kendisinden önceki yaklaşımlardan en büyük farkı hiç birini reddetmeksizin her birinin uygulanabileceği yer ve koşulların varlığından bahsetmesidir (Alpaslan ve Kutanis 2007, 53). En iyi, durumdan duruma göre değişmektedir. Durumsallık yaklaşımının bu fikri, klasik ve neoklasik yaklaşımların değerini ortadan kaldırmaz. Aksine daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içerisine alarak onları daha yararlı hale getirmektedir. (Ülgen ve Mirze 2007, 43).

Örgüt teorisyenlerine göre, işletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek için kendi çevrelerine uyum sağlamak zorundadır (Duncan 1972, 313). Her organizasyonu, çevre ile ilişkisi, teknolojesi, sosyal ve beşeri yapısı ile ele almak ve sorunlara buna göre çözüm aramak gerekir. Bu yaklaşıma göre organizasyon yapısı, çeşitli içsel ve dışsal etkenler arasındaki ilişkilere göre şekil almaktadır (Parlak 2013, 114). Yönetimin çeşitli alt sistemlerinde gerçekleştirdiği önemli hamleler (örgüt tasarımı, liderlik, davranış değişimi ve operasyonlar) durumsallık yaklaşımının görünen değeri olarak nitelendirilmektedir (Luthans 1973, 71).

Durumsallık yaklaşımında, yönetim ve organizasyonun optimizasyonu, iç ve dış değişkenlerin baskısına göre sağlanmalıdır (Ganescu 2012, 1001). Bu yaklaşım organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileri ve bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkilerini incelemektedir (Parlak 2013, 114), (Koçel 2011, 273). Durumsallık yaklaşımının bugünkü şeklinde durum, esas itibariyle iki faktöre bağlı olarak değerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu iki faktör işletmenin kullandığı teknoloji ve içerisinde bulunduğu çevre şartlarıdır (Tokat 2012, 82).

Durumsallık yaklaşımına katkıda bulunmuş olan araştırmacılar ve yaptıkları çalışmaları özetleyen Tablo 3 aşağıda yer almaktadır:

Tablo 3. Durumsallık Yaklaşımına Katkıda Bulunan Öncül Araştırmalar

ARAŞTIRMACI	KONU	BAZI SONUÇLAR
Woodward 1965 (Cunliffe 2008, 45), (Sewell ve Philips 2010, 8), (Yağmurlu 2004, 45)	Örgütlerde kullanılan teknolojileri, teknoloji tipolojisi olarak sınıflandırmıştır.	Kütle üretim için mekanik yapı, birim ve sürekli üretimde organik yapı uygundur.
Aston Grubu (Pugh, Hickson, vd) 1969 (Cole 2004, 87), (Pugh ve Hickson 2007, 12)	Teknoloji operasyon, materyal ve bilgi teknolojisi olarak birimlere ayrılmış ve organizasyon yapısının büyüklüğünü etkileyen faktörler üzerine çalışılmıştır.	Örgütün başarı ve etkinlik değişkenleri olarak karlılık, verimlilik, esneklik, moral, güdüleme gibi unsurları belirlemişler ve bu unsurların örgütün yapısı tarafından belirlendiğini ileri sürmüşlerdir.
Tavistock (Trist ve Bamforth) 1951 (Cunliffe 2008, 11), (Hayes 2010, 274), (Dönmez 1998, 503)	Teknoloji, sosyal ilişkiler, moral ve performansın birbirleriyle ilişkili olduğu ileri sürülmüştür	Üretimde karşılaşılan sosyal tabanlı olumsuzlukların etkileri minimize edilmiştir
Thompson 1967 (Thompson 2004, 16), (Cunliffe 2008, 45)	Teknolojiyi bağlı, çözümleyici ve yoğun olarak üç temel gruba ayırmıştır.	Organizasyon yapı ve süreçleri ile teknoloji ve çevre arasındaki ilişkiler açık bir şekilde ele alınmıştır.
Thompson 1967 (Thompson 2004, 74)	Örgütün yapısı ve içerisinde bulunduğu çevresi arasında sınıflandırma yaparak bazı ilişkiler ortaya koymuştur.	Değişkenlik ve karmaşıklık matrisi
Leawitt 1970 (Eren 2011, 83)	İş, yapı, araçlar ve teknoloji, insan değişkenleri ve ilişkileri üzerinde durmuştur.	Yeni bir teknolojinin gelmesi yapıyı etkiler, yeni teknoloji işlerin niteliği ve miktarında değişiklik yapar. Teknolojinin insanlar üzerinde de etkisi vardır.
Perrow 1972 (Cunliffe 2008, 48)	Yapılan faaliyetler rutin ve rutin olmayan iki durumda gerçekleşir.	Perrow yapılacak işin çeşitliliği ve programlanabilirliğine göre ne tür bir teknolojinin kullanılması gerektiğini sınıflandırmıştır.

ARAŞTIRMACI	KONU	BAZI SONUÇLAR
Chandler 1962-1973 (Eren 2011, 75)	İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyabilmek için strateji ve yapılarını nasıl değiştirdiklerini incelemiştir.	Çevresel değişimin artan hızı stratejik ve yapısal değişime duyulan ihtiyacı arttırır.
Burns ve Stalker 1966 (Cunliffe 2008, 34), (Hayes 2010, 94)	Örgütsel yapının, değişen çevre koşulları ve hızı doğrultusunda sınıflandırmasını yapmıştır.	Durgun çevrede - mekanik, Değişken çevrede - organik
Lawrence ve Lorsch 1967 (Cunliffe 2008, 89), (Hayes 2010, 94)	Departmanlar ve onların çevresel belirsizliklere göre nasıl şekillendiği üzerine çalışmışlardır.	Örgütlerin yapı biçimleri pazardaki talebin niteliği ile teknolojik çevredeki değişim hızına göre şekillenmektedir. Buradan yola çıkarak farklılaşma ve tamlama (bütünleşme) kavramları üzerinde durmaktadırlar
Khandwalla 1977 (Demir ve Okan 2009, 63), (Eren, Yönetim ve Organizasyon 2011, 92)	Çevresel değişkenler, stratejik değişkenlik, başarı değişkenleri, yapısal değişkenler ve davranışsal değişkenleri içeren bir model ortaya koyulmuştur.	Değişkenler arasında tek ve çift yönlü ilişkiler vardır ve ayrıca örgüt çevreye karşı pasiftir. Sadece çevrenin örgütü etkilemesi söz konusudur.
Emery ve Trist 1965 (Emery ve Trist 1963, 7)	Organizasyon ile çevre arasındaki ilişkileri incelerken ilişki kurma tekniği olarak, taktikleri stratejiler, faaliyetleri esas alan düzenlemeler, çok taraflı anlaşmalar adı altında dört ilişki türü üzerinde durulmuştur.	Çevre unsurunun kavramsallaştırılması, sınıflandırılması ve organizasyon ile ilişkilendirilmesi konusunda durumsallık yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunmuştur
Duncan 1972 (Duncan 1972, 325)	Çevrenin nasıl kavramsal ve operasyonel hale getirilebileceği, belirli çevresel özelliklerin belirlenmesi ile bunların nasıl ölçülebilecekleri üzerinde durmuştur.	Organizasyonun etkinliğinin kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının, çevresel unsurların özelliklerine uygun olmasına bağlıdır.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılan bütün çalışmalara rağmen, henüz durumlara ilişkin değişkenlerle, organizasyona ilişkin değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerini tam olarak açıklayan bir teori geliştirilmiş değildir (Koçel 2011, 332). Ancak yapılan tüm araştırmaların ortaya koyduğu bir gerçek vardır ki örgütler değişmek zorundadırlar. Çevresel değişiklikler ki küreselleşmenin ve hızlı teknolojik değişimle gelen yeniliklerin, örgütlere getirdiği dinamizm durgun çevrede faaliyet gösteren örgütleri dahi değişime yöneltmektedir. Bu bağlamda durumsallık yaklaşımının değişimi yönetmek isteyen örgütler tarafından iyi anlaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir.

3.3 MODERN SONRASI YAKLAŞIMLAR ve ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ

Modern sonrası yaklaşımlar adı altında, modern örgüt kuramlarının ışığında veya onlara paralel olarak ortaya çıkmış olan bazı yaklaşımlar ele alınacaktır. Değinilecek olan kuramlar sistem veya durumsallık yaklaşımının öncesinde veya sonrasında, bir sıralama doğrultusunda ortaya çıkmamıştır. Bazıları modern yaklaşımlar öncesinde ortaya atılmışken bazı çalışmalarda durumsallık ve sistem yaklaşımlarını temel alarak geliştirilmiştir.

1950' lerin sonlarından itibaren sistem ve durumsallık yaklaşımları ile birlikte çevre kavramı örgütsel analizlere dâhil edilmeye başlanmıştır. Çevrenin örgütleri yoğun olarak etkilediği ve bu etkilerin gerçekleşme yolları üzerine odaklanmanın gerekliliği tartışılmıştır.

Çevre okulu ilk kez, örgütlerin boyutları ve özellikleri arasındaki ilişkileri, çevrenin durgun ya da değişken yapısını ve örgütsel yapıyı ele alan durumsallık yaklaşımı ile gelişme kaydetmiştir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998, 288).

Gerek sistem gerekse durumsallık yaklaşımı üzerine yapılan araştırmalara yukarıda yer verilmiştir. Bu anlayışların akabinde 1970'lerin sonuna doğru ise çevre okulu adı altında Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Kurumsallaşma Kuramı ve Popülasyon Ekolojisi Kuramı tartışılmış ve geliştirilmiştir (Sarvan, et al. 2003, 101).

3.3.1 KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı 1978 yılında Pfeffer ve Salancik tarafından durumsallık yaklaşımına alternatif olarak geliştirilmiştir (Gretzinger 2008, 203). Kaynak bağımlılığı, örgütün çevresindeki bağımlılıklara odaklanma yoluyla, organizasyondaki gücün dağılımı (Scott 2003, 118) veya organizasyonun kendi kendine yetemediği durumlarda ihtiyaç duyduğu kaynakları çevreden edinmesi olarak tanımlanmaktadır (Abdul-Aziz, et al. 2010, 197). Örgütler ihtiyaç duydukları kaynakları ve enerjiyi çevreden edinirler. Dolayısıyla çevre faaliyetlere doğrudan etki edecek unsurları ihtiva etmektedir. Organizasyonlar çeşitli stratejik aksiyonlarla çevresel etkileri minimize etmeye çalışırlar ancak harici etkilerden tamamen bağımsız kalamazlar. Dolayısıyla bir organizasyonda faaliyetlerin sonuçlarına, çevreden kaynaklanan kısıtlamalar ve olasılıklar doğrudan etki etmektedir (Pfeffer ve Salancik 1974, 150).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının temel varsayımı organizasyonların çevrelerinden kaynak elde etmeleri ve onları korumaları yoluyla hayatta kalmalarıdır. Yaklaşım, çevreyi kaynak sağlayan bir unsur olarak görmekte ve işletmenin dışarıya bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Eğer bir işletme kaynakları doğru bir şekilde elde edemezse, er ya da geç başarısız olacaktır (Pfeffer ve Salancik 2003, 2). Çevre, örgütün faaliyetleri için zorlayıcı bir güçtür. Kuram her ne kadar örgütlerin çevrelerince kontrol edildiği varsayımına dayansa da, yöneticilerin, çevrenin hâkimiyetini sağlayan unsurları kendi çıkarları için kullanabileceklerini de belirtmektedir (Sarvan, et al. 2003, 101). Bu odaklanma, kaynakların edinimi için; işletmelerin yetenekleri, personel motivasyonu, kaynakların örgüt içerisinde akılcı bir şekilde kullanımı şeklindeki, örgütsel çaba ve davranışlarla yönlendirilmektedir (David ve Zakus 1998, 478). Bir organizasyonun ihtiyaçlarından dolayı çevresine olan bağımlılığı, bunları elde edebilmek için sahip olduğu yeteneklerine göre değişmektedir. Örgütler çevrelerine üç ana kaynak açısından bağımlıdırlar (Jun ve Armstrong 1997, 106):

- Malzeme ve insan kaynakları da dâhil olmak üzere “Maddi Kaynaklar”
- Enformasyon

- Sosyo-politik destekler ve meşruluk

Değişimin örgütlere rekabet avantajı sağlaması, örgütün sürekli değişen pazar şartlarına yanıt verebilmesi, yeni kaynak ve yeteneklerinin oluşturulması için; örgütler ya kendi kaynaklarından gelen yeteneklere güvenmek ya da kaynaklarına düzenli bir şekilde yatırım yapmak zorunda kalmaktadırlar. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları ve bu konuda belirli stratejiler yaratmada kullanılan kaynakları tanımlayan bir kuramdır (Fidanboy ve Alan 2013, 126).

Kaynak bağımlılığı teorisyenleri çevresel unsurların kolay kontrol edilemeyen zorlamalar olarak görülemeyeceğini, üst yönetimin amaçlarına uygunluk gösterecek şekilde politik müzakereler yoluyla değiştirilip, düzenlenebileceğini ileri sürmektedirler (Tekel 2011, 11). Bu yaklaşımda yöneticiler çevrelerini teşhis ederek imkan ve fırsatları belirlerler böylece kendileri için uygun anlaşmalarda bulunarak maliyeti yüksek olan işlerden kaçınabilirler (Gürol 2005, 32-33).

3.3.2 KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

Kurumsallaşma; örgütsel denge, meşruluk, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş, dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşip değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Apaydın 2009, 2). Kurumsallaşma hemen hemen her zaman niteliksel bir durum olarak kabul edilir (Zucker ve Tolbert 1996). Teorisi, bilişsel ve davranışsal kısıtlar, normlar ve doğal sayılan varsayımlar gibi konulardan oluşan bir kültürel perspektifle kök salmıştır (Ottenbacher ve Harrington 2008).

P. Samuel Huntington, kurumsallaşmanın örgütün esnekliği, karmaşıklığı, özerkliği ve tutarlılık kavramları ile ölçülebileceğini belirtirken (Huntington 1968, 12), Philip Selznick' de, adaptasyon, esneklik, sadelik ve özerklik kavramlarını birer ölçüt olarak ifade etmektedir (Selznick 1996, 275).

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna dair bazı göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergeler, işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç 2009, 500).

Adaptasyon ve Esneklik: Bir örgüt içerisinde yer aldığı çevresine uyum anlamında esnek bir davranış gösteriyorsa kurumsallaşma seviyesinin gelişmiş olduğu, aksine çevreye uyumunda katı bir davranış sergiliyorsa kurumsallaşma seviyesinin gelişmemiş olduğu ifade edilmektedir. Bir örgütün adaptasyon ve esneklik yeteneğini tespit etmek için örgütün kronolojik yaşı, kuşak yaşı ve çevre şartları değiştiğinde koşullarını değişen çevreye uyarlayabilmek olarak tanımlanan fonksiyonel koşullarına dikkat etmek gerekir (Huntington 1968, 13).

Karmaşıklık: Bir örgüt alt birimleri ile birlikte yapısal ve fonksiyonel olarak ne kadar karmaşık bir yapıya sahipse kurumsallaşma seviyesi o kadar yüksektir. Karmaşıklık ne kadar azsa kurumsallaşma o derece düşük seviyededir (Huntington 1968, 18).

Karmaşıklık kavramı olarak olumsuz bir görüntü çizmesine rağmen burada bahsi geçen karmaşıklık, örgütün sistemi ile ilgilidir. Huntington' a göre işletme alt sistemleri ile birlikte değerlendirildiğinde, ne kadar karmaşık bir yapı gösteriyorsa o derece kurumsallaşmıştır. Önemli olan karmaşık yapının kendi içerisinde düzenli olarak seyrediyor olmasıdır. Aksi durumda bir karmaşıklığın olduğu örgütlerde kurumsallaşmadan bahsedilemez. Buradan yola çıkarak karmaşıklık kavramı birebir zıt anlamlı olan sadelik olarak da ifade edilebilir. Çünkü her sistemin kendi karmaşıklığı içerisinde bir düzeni ve sadeliği bulunmaktadır. Bu bağlamda Selznick' in sadelik kavramıyla, Huntington'un karmaşıklık kavramı aynı ölçütler olarak değerlendirilebilirler.

Özerklik: Bir örgüt kendisini diğer örgütlerden farklı kılan bir kimliğe sahipse ki bu kimlik sadece somut görselleri değil soyut özelliklerini de ifade

etmektedir, kurumsallaşma düzeyi yüksektir (Huntington 1968, 20), (Selznick 1996, 13).

Birlik ve Tutarlılık: Örgütün süreçlerindeki birliktelik ve tutarlılık ne kadar fazlaysa kurumsallaşma o derece yüksektir. Çatışmaların seviyesi ne kadar yüksekse kurumsallaşma seviyesi o derece düşüktür (Huntington 1968, 22).

Formalleşme ve Profesyonelleşme: İşletme içerisinde uzmanlaşmanın artması, aile şirketlerinin başında profesyonel yöneticilerin bulunması, işletme içerisinde yapılan her işin bir prosedürü varsa ve bunlar yazılı hale getirilmişse, yani örgüt içerisinde her şey aynı formda ise o işletmeden formalleşmiş olarak söz edilebilir (Gürol 2005, 137).

Kurum teorisine göre örgütler bir taraftan kendi amaçlarını gerçekleştirmek için biçimsel yapılarını oluştururlar. Kural, süreç ve planlarını yaparken, sosyal bir çevre içinde uzun süre yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerine uyum sağlamak zorundadırlar. Sahip oldukları çevreye uyum kapasitesi bu kurumların uzun ömürlü, gelişme ve büyümeye açık bir kurum olmalarını sağlayacaktır (Eren 2010, 14).

3.3.3 POPÜLASYON EKOLOJİSİ YAKLAŞIMI

Popülasyon ekolojisi modelleri, organizasyonun doğumuna, ölümüne ve evrimine dair olaylar için güçlü açıklamalar sağlamaktadır (Betton ve Dess 1985, 751). Örgütsel ekoloji yaklaşımının ana fikri şöyle özetlenebilir: Doğadaki canlı varlıklar nasıl doğal bir seçimle elenip bir kısmı yaşamını kaybederken diğer kısmı bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, örgütler için de durum bunun bir benzeridir. Örgütsel çevre de, bünyesinde bulunan örgütlerden bir kısmını ortadan kaldırmakta, bir kısmını da seçerek yaşamlarına devam etmelerine fırsat vermektedir. Temel tez, örgütsel dünyadaki evrimin çevresel ayıklanmayla ya da çevredeki yeni koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlamayan örgütlerin yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği şeklinde açıklanabilir (Erdil, Kalkan ve Alparslan 2010, 18). Popülasyon ekolojisi görüşüne göre organizasyonun hayatta kalabilmesi için değişmesi ve çevreye uyum sağlaması gerekmektedir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998, 292). Adaptasyon perspektifine göre, örgütün alt birimleri, genellikle etkili gruplar veya yöneticiler,

fırsatlar ve tehditler için ilgili çevreyi tararlar, stratejik çözümler üretirler ve örgütsel yapıyı uygun bir şekilde ayarlarlar (Hannan ve Freeman 1977, 930).

Sosyal bir organizma olan işletmeler de gerek örgüt içi entropik yetersizlikler ve gerekse çevresel değişimlerin hızı ve yönü nedeniyle gerekli değişimleri ve yenilenmeleri zamanında yapamamaları sonucunda yok olmaktadır. Eğer örgüt uyum sağlama becerisine sahip değilse yok olup gitmeye mahkûmdur. Bu durum aynı zamanda sosyal ayıklanma olarak da tanımlanmaktadır (Eren 2010, 13). Popülasyon ekolojisi yaklaşımı organizasyonları tekil olarak değil grup halinde ele almakta ve grup ile çevre arasındaki ilişkileri incelemektedir. Yani diğer yaklaşımlar tek bir organizasyonu çalışma birimi olarak ele alırken, popülasyon ekolojisi yaklaşımı belli bir daldaki veya bölgedeki organizasyonlar topluluğunu çalışma ve inceleme birimi olarak ele almaktadır (Koçel 2011, 361). Popülasyon ekolojisinin özünü oluşturan “çevreye uyum” hedefi, stratejik yönetim konularının ortaya çıkış sebebidir. Örgütün sonunu getirecek “katılık” yani çevrenin beklentilerine cevap verememe durumunu gidermede çeşitli stratejilere başvurulması zorunludur (Sarvan, et al. 2003, 102).

Popülasyon ekolojisi yaklaşımı, “katılık-eylemsizlik” (yapısal katılık, yapısal durağanlık) ve eş biçimlilik kavramlarını da barındırmaktadır. Burada katılık ve durağanlıkla anlatılmak istenen, bir canlı organizmanın veya örgütsel açıdan bakıldığında bir kurum veya örgütün çevredeki zorunlu değişikliklere cevap verememesi, bu değişikliklere karşı esnek ve hareketli bir yapıda olamamasıdır. Eş biçimlilik kavramı ise, çevrenin değişimleri gerçekleştirmeyi ve uyum sağlamayı başaran uygun sayı ve özellikteki organizasyonları seçmesi, geriye kalanların da ortak çevre koşullarına uymada ortak özellikler göstermesi, böylece benzerliklerin ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Güneş 2012, 115-116).

Bu çalışma içerisinde kısa bir özet şekilde değinilen Kaynak Bağımlılığı, Kurumsallaşma ve Popülasyon Ekolojisi yaklaşımları temel anlamda örgütün çevresiyle olan ilişkilerine, çevresine olan bağımlılık düzeylerine, uyum sağlama kapasitesine ve örgütü değişime zorlayan çevresel etkilerin önemine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında hepsinin merkezinde değişim olgusu yer almaktadır.

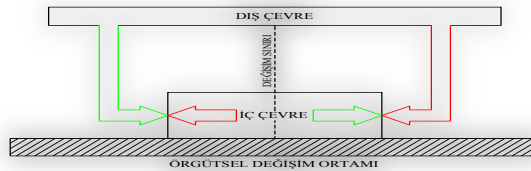
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİMİN GÜÇ DENGESİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ

4.1 DEĞİŞİMİN GÜÇ DENGESİ

Değişim, örgütün bir durumdan başka bir duruma geçmesi ve geldiği yeni durumda da çevresel değişiklikler dolayısıyla tekrar yeni bir duruma geçmesi şeklinde süreklilik arz eden bir olgudur. Bu açıdan bakıldığında değişim denen soyut kavram aslında örgütün yaşamının başladığı andan itibaren onun içerisinde yer alan bir ruh olarak nitelendirilebilir. Eğer örgüt bu ruhla birlikte hareket ederken mükemmel bir uyum içerisindeyse, örgütsel değişim ve nihayetinde sürdürülebilirlik baki kalacaktır. Ancak ruhuna uygun faaliyetler icra etmeyen örgütler, değişen çevrelere uyum sağlayamayacak ve yok olup gideceklerdir. Sonuçta uyum sağlama ya da sağlamama konusu örgütün içsel ve dışsal dengelerinin etkisi oranında gerçekleşecektir.

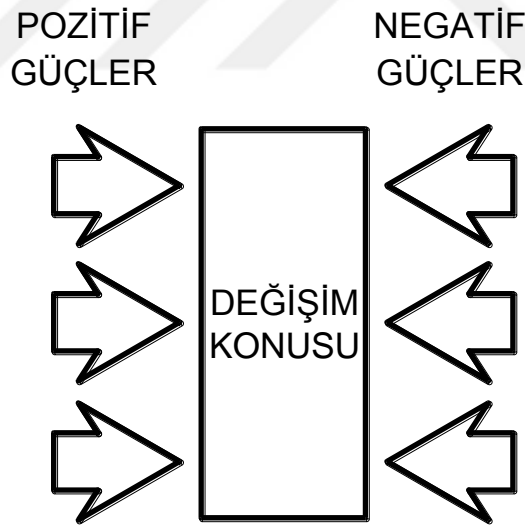
Değişimin bir güç dengesi olduğu yukarıdaki bölümlerde belirtilmiştir. Bu dengeyi oluşturan güçler nelerdir? Değişimi hangisi olumlu, hangisi olumsuz etkilemektedir. Örgütün mevcut durumunu denge kabul edildiğinde, değişime yönelik taleplere olumlu yanıt veren güçler, denge noktasını bir sonraki aşamaya kaydırmak isterken, diğer güçler de yerinde tutmaya veya daha geriye bir noktaya çekmeye çabalayacaktır. Bu savaşın galibi olumlu güçler olduğunda, örgütsel değişim başlayacak ve örgütün değişim sınırı bir sonraki aşamada konumlanacaktır. Ancak yapılan çalışmalar süreklilik arz edecek şekilde örgütün hücrelerine yayılmazsa, negatif güçler tekrar harekete geçecek ve entropik katkılar sunarak değişim sınırını negatif anlamda geriye yöneltecektir.



Şekil 7. Örgütsel Değişim Ortamı

Yukarıda anlatılanların esası, Kurt Lewin tarafından 1947 yılında güç alanı analizi adı altında ortaya koyulmuştur (Lewin 1948, 32). Değişim olayına bu şekilde bir bakış açısı, fizikteki hareket olayını çağrıştırmaktadır. Fizikteki “cisimler durma eğilimindedir” ifadesi hareketi istenen bir cisme, o cismin hareketini önleyen dirençten daha fazla ters yönde kuvvet uygulamak gerektiğini ifade eder. Cismi hareket ettirecek kuvvetin şiddeti, direncin şiddetini yenemezse cisim hareket etmez. Lewin’in güç alanı analizi aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir (Koçel 2011, 678).

Lewin’e göre değişim, mevcut bir durumdan yeni bir duruma geçmektir ve yaşam alanındaki psikolojik güçlerde olan değişimler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Böylece, bir yaşam alanındaki kuvvetlerin analiziyle bu kuvvetlere ait davranışları anlamak, tahmin etmek ve davranışı değiştirmek mümkün olmaktadır (Burnes ve Cooke 2013, 411). Güç alanı analizi olarak bilinen Lewin’in diğer yaklaşımı, değişim güçlerini ve kuvvetlerini tanımlamak için kullanılabilecek basit bir tekniktir (Burnes ve Cooke 2013, 417).



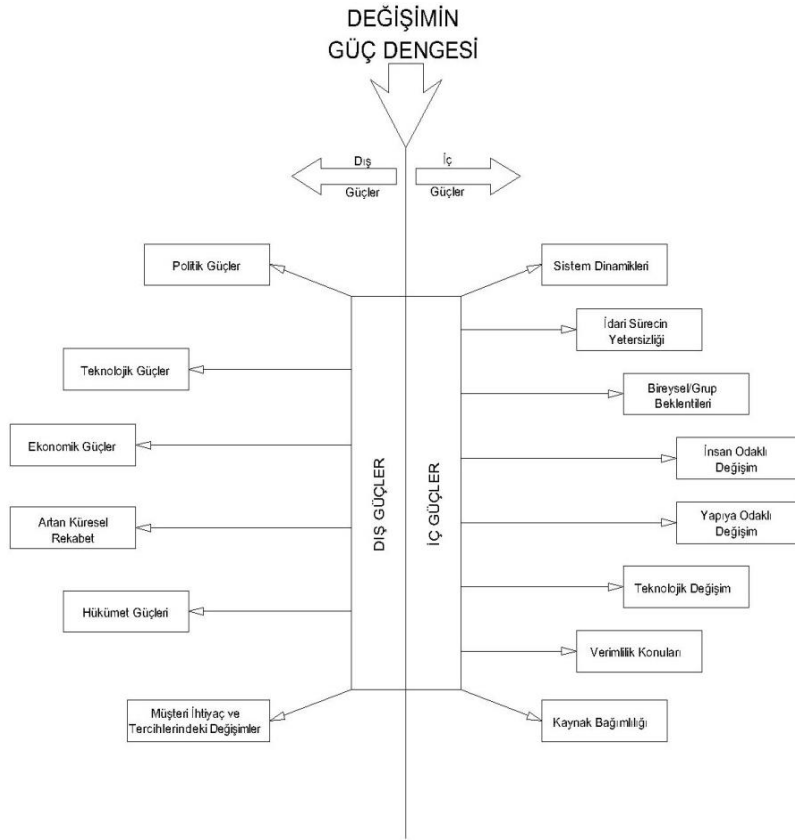
Şekil 8. Lewin'in Güç Alanı Analizi

Lewin 1947 yılında pozitif (sürükleyici) ve negatif (kısıtlayıcı) güçlerden bahsetmiştir. Bu güçlerin içsel ve dışsal taraflarını dikkate almamıştır. Negatif ve pozitif olarak adlandırdığımız değişim güçleri içeride ve dışarıda homojen veya heterojen bir yapıda dağılmış olabilmektedirler. Bu durum, savaş alanındaki iki ordunun karşılaşmasına benzetilebilir. Karşılıklı gelen güçler her ordu için harici

güçlerdir. Ancak bazı durumlarda bir ordunun içerisinde yer alan gayri nizami birlikler onun yenilmesine veya mevcut durumunun daha gerisine doğru yol almasına sebep olabilmektedir. Bu tarihin birçok döneminde yaşanmış bir olgudur.

Lewin pozitif güçlerin toplamının negatif güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını göstermektedir. Bu denge pozitif ve negatif güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılabilir veya çoğaltılabilir (Eren 2012, 35).

Buradan hareketle, değişimin kuvvetlerini içsel ve dışsal olarak tanımlamakta yarar olacaktır. Nihayetinde bu araştırmanın değişkenleri de bu güçlerin içerisinde yer almaktadır. Murthy, değişimin güçlerini Şekil 9'daki gibi tanımlamaktadır (Murthy 2007, 11):



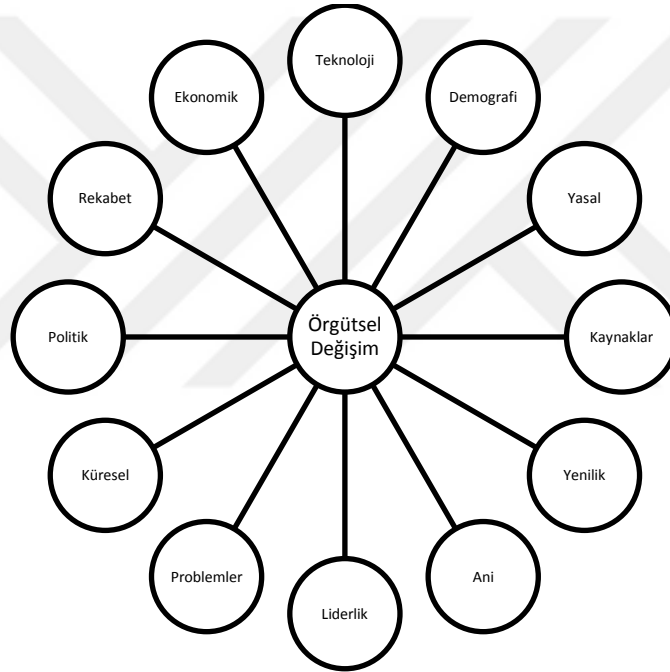
Şekil 9. Değişimin Güç Dengesi

Kaynak: Murthy, C.S.V. (2007). Change Management S; 12'den alındı.

Burada adı geçen kuvvetler iç veya dış ortamda olmaları yanlış anlamalara sebep olabilir. Dışarıda veya içeride yer alan bir kuvvet örgütü, olumlu anlamda

değişime zorlayabilmektedir. Aynı şekilde içeride veya dışarıda bulunan bir başka kuvvet de örgütsel değişimi negatif anlamda etkileyebilir. Önemli olan içeride veya dışarıda yer alan kuvvetlerin değişime karşı olumsuz etkide bulunanlarının tespit edilerek engellenmeye çalışılmaları ve pozitif etki sağlayan sürükleyici kuvvetlerin de çeşitli yöntemlerle güçlendirilerek değişim sürecinin daha sağlıklı icra edilmesinin sağlanmasıdır.

Cunliffe, örgütsel değişimin güçlerini, yöneticilerin değişim ihtiyacı olduğunda ve değişimin icrası sırasında farkında olmaları gereken kuvvetler olarak sınıflandırmıştır (Cunliffe 2008, 108):



Şekil 10. Örgütsel Değişimin Kuvvetleri

Kaynak: Cunliffe, A.L. (2008). Organization Theory S: 108' den alındı.

Şekil 10'da adı geçen güçler dengesinin elemanları kendi içlerinde birçok parçaya ele alınabilirler. Bu araştırmada ele alınacak olan elemanlar, değişime direnç ve örgütsel hafıza olduğuna göre öncelikle bu değişkenlerin konumunun belirlenmesi gerekmektedir.

Değişime direnç Lewin'in güç analizinde yer alan negatif veya kısıtlayıcı güçler olarak adlandırdığımız elemanlardan oluşmaktadır. Bu kuvvetler değişimin

denge çizgisini pozitif anlamda geçmesine engel teşkil etmektedirler. Örgütsel hafıza ve vazgeçme kavramları örgütün iç güçleri arasında yer almakta ve doğru kullanılmadığı takdirde kısıtlayıcı konumunu alarak değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine engel olmaktadır. İlerleyen bölümlerde bu değişkenlerle ilgili detaylı açıklama yapılacaktır. Öncelikle değişime direnç kavramı ve unsurları ele alınacaktır.

4.2 DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI

Değişim örgütsel yaşamın önemli bir parçasıdır. Değişim olmadan hiçbir işletme bugünün rekabet ortamında ayakta kalamaz. Çağdaş yöneticiler sürekli ilerleyen teknolojik değişimle yüzleşmektedirler. En önemli görevleri organizasyonel değişimi başlatmak ve mevcut iş yapıları arasında bunu kontrol altında tutarak yeni bir konum elde edilmesini sağlamaktır. Eğer yeni metotları, ekipmanları ve yönetim politikalarını ele almazlarsa, çok ciddi moral ve üretim problemleriyle karşılaşabilmektedirler (Caruth, Middlebrook ve Rachel 1985, 23).

1980'ler ve 1990'lar piyasaların küreselleşmesi, artan dış rekabet ve hızlı teknolojik hareketler sayesinde, benzeri görülmemiş bir değişim dönemine tanıklık etmiştir. Bu süreçte stratejik girişimler, birleşmeler, satın almalar ve operasyonel girişimler hız kazanmış, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, süreç yenileme, MRP gibi uygulamalar değişim sürecine katkıda bulunmuştur. Bu süreçlerin kontrolünde organizasyonlara gelen yeni talepler, örgütlerin performanslarını üst seviyelere çıkartma çabaları ve yeni tasarımlar değişim yönetiminin de gelişmesini sağlamıştır (R. F. Recardo 1995, 5).

Örgütsel değişim çabaları sık sık insanlar tarafından dirençle karşılanmaktadır. Yöneticiler, bu direncin farkında olmalarına rağmen nedenlerini ve nasıl ele alınacağına dair çok fazla çaba harcamamaktadırlar.

Organizasyonlarda değişimi gerçekleştirme esnasında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri değişime direnci yönetmek ve onu doğru bir şekilde ele alabilmektir. Değişime direnç, farklı ve umulmadık yollarla ortaya çıkmaktadır (Atkinson 2005, 15). Değişime direnç bir ağrı gibidir. Yanlışın tam olarak nerede olduğunu söylemez ancak bir problem olduğunu anlamanızı sağlar (Lawrence 2009, 56). Ancak değişime

direncin makul olarak algılanması gerekmektedir. Doğal olan budur, esasen dirençle karşılaşılmayan bir değişim doğal olarak düşünülmemelidir (Harvey ve Broyles 2010, 3).

4.2.1 DEĞİŞİME DİRENCİN NEDENLERİ ve BİÇİMLERİ

Neden insanlar değişime direnç gösterirler? Caruth, Middlebrook ve Rachel'e (1985) göre, çalışanların iş ve çalışma koşullarına da yapılan değişikliğe direnç gösterme nedeni, kendi bireysel kişilikleri gibi çok çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bazıları olumlu tepki verirken diğerleri kızgın olabilmektedir. Buradan yola çıkarak yönetim tarafından sunulan değişime karşı ortaya çıkan dirençleri, insanın doğası gereği gösterilen dirençler ile korkular ve tehditlerle ilgili dirençler (Belirsizlik, ekonomik kayıplar, statü, gizliliklerin azalması, çalışma gruplarının ilişkileri) olmak üzere iki temel grupta nedenlerine ayırmışlardır (Caruth, Middlebrook ve Rachel 1985, 23).

Değişim, statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olay olarak değerlendirilmektedir. Değişime direnç fizikteki sürtünme olayına benzetilebilir. Bir cisimi hareket ettirmek için sürtünmeden daha fazla kuvvet tatbik etmek gerektiği gibi insanlarla ilgili değişim için de bir nevi kuvvet tatbik etmek gerekir (Koçel 2011, 679). Yöneticiler ve çalışanlar değişimi farklı şekillerde algırlar. Üst düzey yöneticiler değişimi sorunların üstesinden gelebilecek ve kendi kariyerlerini olumlu anlamda geliştirecek bir fırsat olarak görürken özellikle orta kademe yöneticiler değişimi pek hoş karşılamazlar. Değişim onlar için yıkıcı ve beklenmeyen bir durumdur ve bu durum dengeleri bozabilir (Strebel 1996, 86). Değişime karşı ortaya çıkan direnç, rakip firmalar çıkarına çalışan yıkıcı bir güç olarak değerlendirilebilir (Smollan 2011, 12). Kotter ve Schlesinger ise yöneticilerin insanların değişime direnç gösterme nedeni olan dört yaygın durumun farkında olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar (Kotter ve Schlesinger 2008, 3):

- Dar çıkarıcılık
- Yanlış anlama ve güven eksikliği
- Farklı değerlendirmeler

- Değişim için düşük tolerans

Caruth, Middlebrook ve Rachel, insanların değişime gösterdikleri direncin üç farklı şekilde ortaya çıkacağını ileri sürmüşlerdir. Bunlar, doğrudan ataklar, gizli ataklar ve pasif davranışlar olarak icra edilmektedirler (Caruth, Middlebrook ve Rachel 1985, 25). Değişime direnç bireysel veya organizasyonel olarak gerçekleşebilmektedir. Bireysel direnmenin işaretleri genellikle; şikâyetler, hatalar, kırgınlık, ilgisizlik, geri çekilme, sağlık nedenleriyle işe gelmeme ve inatçılıktır. Organizasyonel direnmede ise; iş kazaları, çalışanların tazminat taleplerinde artış, artan devamsızlık, sabotaj, sağlık nedeniyle harcamalarda artış ve düşen verimlilik yaygın olarak gözlenen işaretler olmaktadır (Barutçugil 2004, 173).

Koçel insanların değişime direnç göstermelerine neden olan olayları Tablo 4’deki şekilde sıralamaktadır (Koçel 2011, 679,680):

Tablo 4. Değişime Direnç Nedenleri

İŞ İLE İLGİLİ NEDENLERDEN DOLAYI	KİŞİSEL NEDENLERDEN DOLAYI	SOSYAL NEDENLERDEN DOLAYI
<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik işsizlik korkusu • İş yükü artışı korkusu • Teknik bilgi yetersizliği korkusu • İş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik korkusu • Değişimi teknik olarak imkansız görme • İş koşullarında değişiklik korkusu • Maliyet yüksekliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilinmeyen korkusu • Güvenlik ihtiyacı • Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu • Değişim hakkında bilgi sahibi olmamak • Başarısız olma endişesi • Çıkar kaybı • Yeni şeyler öğrenme zorluğu • Dar görüşlülük • Eski kişisel tecrübeler • Kendine güvenmeme • Bilinenin verdiği rahatlığın bozulması 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişimin amaçları ile grup normları arasındaki farklar • Değişimi önerenlere karşı olumsuz tutum • Yakın çevresinin, değişime karşı olumsuz tutumu • Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu • Değişim çalışmalarının dışında kaldığı inancı • Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama • Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması

Kaynak: Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği S: 679,680’den alındı.

Bazı çalışanlar aşağıdaki nedenlerden ötürü otoritenin önerdiği değişiklikleri kabul veya reddetmektedirler ve yine Tablo 5’de sıralanan davranışları icra etmekte, burada bahsi geçen sorunlarla karşılaşmakta ve duyguları yaşamaktadırlar (Stanislao ve Stanislao 1983, 75,76,77,78):

Tablo 5. Değişime Dirençteki Eylemler, Duygular ve Sorunlar

EYLEMLER	DUYGULAR	SORUNLAR
<ul style="list-style-type: none"> • Uyuşukluk • Dışarıdaki danışmanlar • Kızgınlık • Katılım • Güven • Kişisel çatışmalar 	<ul style="list-style-type: none"> • Belirsizlik veya bilinmeyen korkusu • Güvensizlik ve başarısızlık korkusu • Cehalet • Eski kafalılık • Kişilik • Statünün kaybedilmesi • Akranların baskısı • Güvenlik kaybı • İş grubu bilinenlerinin açığa çıkması 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişimin çalışanların işlerini nasıl etkileyeceği konusunda bilgi eksikliği • Eğitim eksikliği • Değişimin gerçeklikten uzak oluşu

Kaynak: Stanislao, J., Stanislao, B.C. (1983). Dealing with Resistance to Change S: 75,76,77,78’den alındı.

Moorhead ve Griffin’e göre, organizasyonlarda değişime direnç iç veya dış kaynaklardan dolayı ortaya çıkabilir. Daniel Katz ve Robert Kahn bu kaynakları bireysel veya örgütsel olarak gruplamışlardır. Tablo 6’da, bireysel ve örgütsel değişime direnç kaynakları görülmektedir (Moorhead ve Griffin 1995, 484):

Tablo 6. Değişimin Örgütsel ve Bireysel Kaynakları

Bireysel Direnç Kaynakları	Örgütsel Direnç Kaynakları
<ul style="list-style-type: none"> • Alışkanlık • Güvenlik • Ekonomik faktörler • Bilinmeyen korkusu • İlgi eksikliği • Sosyal faktörler 	<ul style="list-style-type: none"> • Üst belirlenim • Değişime dar şekilde odaklanmak • Grup uyuşukluğu • Uzmanın tehditi • Güç tehditi • Kaynakların dağılımı

Kaynak: Moorhead, G., Griffin, R.W. (1995). Organizational Behavior S: 484’den alındı.

Harvey ve Broyles, direncin kaynaklarını aşağıdaki başlıklar halinde tanımlamışlardır (Harvey ve Broyles 2010, 34):

- Mülkiyet eksikliği
- Fayda eksikliği
- İlave yükler
- Yöneticilerin eksikliği
- Yalnızlık
- Güvensizlik
- Norm uyumsuzluğu
- Sıkıntı
- Kaos
- Üstünlük tanıma
- Ani toplu değişim
- Diferansiyel bilgi
- Tanıma eksikliği
- Ani toplu değişim
- Başarısızlık korkusu
- İnanç eksikliği
- Belirsizlik
- Liderlik yeteneklerinin eksikliği
- Uyuşukluk

Örgütsel değişim kişisel değişimden daha karmaşık bir yapıya sahiptir ve örgütsel değişime direnci artıran faktörlerin başında grup dinamikleri gelmektedir. Bireyler gruplarının hayatta kalması adına, grup düşüncesi altında direnç göstermektedirler (Beerel 2009, 15).

Prosci Araştırma Merkezi yaptığı çalışmalarda, değişime olan direncin nedenlerini çalışanlarda ve yöneticilerde farklı olarak ortaya çıktığı görüşüyle değerlendirmektedir. Yapılan çalışmanın verileri ışığında değişime direnç nedenleri Tablo 7'deki şekilde belirtilmektedir (Hiatt ve Creasey 2012, 129,133):

Tablo 7. Prosci'nin Değişime Direnç Nedenleri

Çalışanların Direnç Nedenleri	Yöneticilerin Direnç Nedenleri
Farkındalığın olmayışı	Değişime katılma ile ilgili farkındalığın olmayışı
Mevcut görevlerinin etkisi	Kontrolü kaybetme korkusu veya görevlerinin negatif etkisi
Örgütün geçmişteki değişim performansları	İş yükünün artması ve yeterli zamanın olmayışı
Yöneticilerin görünür destek ve gönüllülüklerinin olmayışı	Değişime direnç kültürü ve geçmişteki hatalar
İş kaybetme korkusu	

Kaynak: Hiatt, J., Creasey, T.J., (2012). Change Management: The People Side of Change S:129,133'den alındı.

Recardo' ya göre bireylerin değişime karşı direnç göstermelerinin on iki yaygın nedeni vardır (R. F. Recardo 1995, 6):

- Kuruluşun mimarisi, müşteri odaklı işletme stratejisi ile uyumlu değildir
- Bireylere veya gruplara olan olumsuz etkileri bulunmaktadır
- Değişim yeterince açık izah edilmemiştir
- Çalışanlar daha fazla iş yapacaklarını ancak daha az fırsat pozitif bulacaklarını algılayabilirler
- Değişim eski alışkanlıkların da değiştirilmesini gerektirir
- Geçmişten gelen çözümlenmemiş dargınlıkların olması
- Çalışanların gelecekle ilgili iş kaygıları
- Organizasyonda yeterli ödül sisteminin olmaması
- Organizasyondaki iç iletişimin kötü olması
- Değişimin mevcut sosyal etkileşimleri değiştirebilecek etkisi
- Değişimin tanıtımının kötü yapılması
- Organizasyonun yeterli kaynaklara sahip olmaması

Çalışanlar örgütsel değişime açık veya örtük olacak şekilde direnç gösterebilirler. Değişime açıkça direnenleri ve nedenlerini tespit etmek kolaydır ancak değişime gizlice direnç gösterenlerin tespiti zordur ve bu yönetime karşı büyük bir meydan okumadır. Bu kişiler sözde destek olmaktadır ancak fiiliyatta ciddi direniş göstermektedirler. Değişime karşı direncin açık ve örtük şekillerde uygulanışını gösteren Tablo 8 aşağıda yer almaktadır (R. F. Recardo 1995, 8) (Conner 1992, 148), (R. J. Recardo 2008, 8):

Tablo 8. Değişime Direncin Açık ve Örtük Yolları

Değişime Direncin Açık Şekilleri	Değişime Direncin Örtük Şekilleri
<ul style="list-style-type: none"> • Sabotaj • Sözlü muhalefet • Diğerlerini ajite etmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Üretimi düşürmek • Eksik bilgilendirme • Çalışmak için çok fazla veri isteme

Kaynak: Recardo, R.F. (1995). Overcoming Resistance to Change, S:8'den alındı.

Değişime direnci kırmak kolay bir işlem değildir. Ancak direnç her zaman bir problem olarak ele alınmamalıdır. Bazen değişime pozitif katkı sağlayabilir. Değişime direnç, değişimin başladığını görmemizi sağlayan önemli bir göstergedir. Direncin göstergeleri ile aktif veya pasif olarak karşılaşılmaktadır. Aşağıdaki Tablo 9'da aktif ve pasif direnç göstergeleri yer almaktadır (Jones ve Recardo 2013, 94):

Tablo 9. Değişime Direncin Aktif ve Pasif Göstergeleri

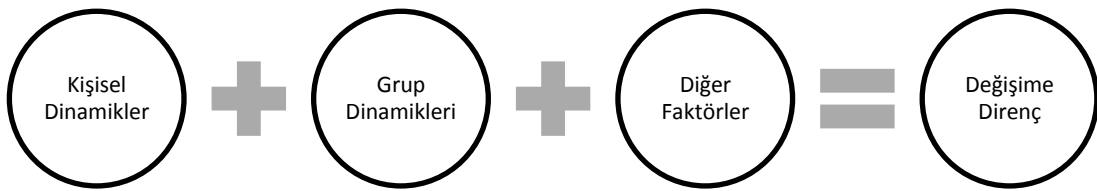
Aktif Direnç Göstergeleri	Pasif Direnç Göstergeleri
<ul style="list-style-type: none"> • Değişim girişiminin liderleri, takımları ve üyeleri arasındaki çatışmalar • Değişim girişimine karşı sabotaj ve yoldan çıkarma çabası • Değişim girişiminin güvenilirliğini azaltmak için dedikodu yayma çabası • Değişimi baltalayacak güç oyunları 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişimi istemek yerine eski alışkanlıkları öne çıkartma çabası • Değişim sürecinde sorumluluktan kaçınma • Değişime karşı ilgisizlik • Değişimi ileriye taşıma noktasında gerekli desteği vermeme • Değişimle ilgili duygularını dürüstçe ifade etmeme

Kaynak: Jones, D. J.; Recardo, R. J. (2013). Leading and Implementing Business Change management S: 94'den alındı.

Gerçekte çalışanlar kendilerini kolayca değiştirebilecek beceri ve zekaya sahiptirler. Şirketlerine yürekten bağlıdırlar ve değişimi de yürekten destekleyebilirler. Ancak tüm bunlara rağmen anlaşılmaz bir şekilde hiçbir şey yapmazlar. Değişime direnç ne muhalefet etmektir ne de basit bir ataletin sonucudur. Tersine birçok insan değişim konusunda samimi bir taahhüt altına girdiğinde bile, farkında olmadan alttan alta büyük bir enerjiyle kendisini rakip bir taahhüt altına daha sokar. Sonuçta ortaya çıkan ve değişimi geciktiren dinamik denge, direnç gibi görünür ama aslında söz konusu olan değişime karşı bir tür kişisel bağımsızlıktır (Kegan ve Lahey 2013, 159,160).

4.3 DEĞİŞİME DİRENCİN FONKSİYONU

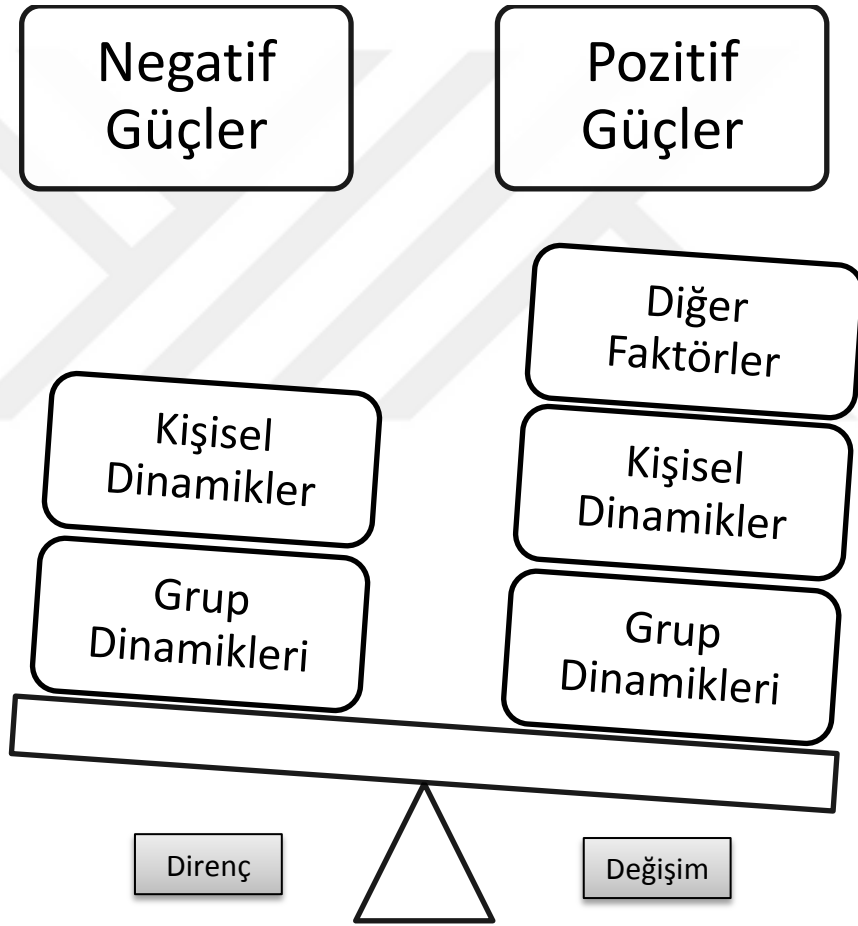
Değişime direnç bireysel olarak veya grup halinde icra edilirken, açık veya gizli şekillerde de ortaya çıkabilmektedir. Burada önemli olan, direncin başlangıç noktasında bireylerin olduğu gerçeğidir. Grup halinde ortaya çıkan direnişler dahi bireylerin bir araya gelmesinden güçlenen, resmi ya da resmi olmayan yapılar halinde gerçekleşmektedir. Değişim yönetimi modelleri, teknikleri, metotları ve değişime direncin ele alınmasına yönelik uygulamaların hepsi, az ya da çok bir şekilde direncin kırılması noktasında yöneticilere yol göstermektedirler. Hepsinin özeti olan aşağıdaki Şekil 11’de görüldüğü üzere değişime direnç, kişisel dinamikler, grup dinamikleri ve diğer faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır.



Şekil 11. Değişime Direncin Fonksiyonu

Burada bahsi geçen kişisel dinamikler, grup dinamikleri ve onların değişime karşı nihai çıktısı olan değişime direnç olgusu, her durumda olumsuz değerlendirilmemelidir. Tekrar tekrar belirtildiği üzere değişimin doğasında, direncin olmasının gerektiği ve eğer direnç olmazsa gerçekten doğal olmayan bir durumla karşı karşıya kalındığı, bilinmesi gereken önemli bir husustur.

Bu çalışmada ele alınan kişisel dinamikler ve grup dinamikleri, değişime direnç tarafında yer alan ve Lewin'in kısıtlayıcı veya negatif güçler olarak adlandırdığı güçlerdir. Ancak unutulmaması gerekir ki kişisel dinamikler ve grup dinamikleri sadece negatif özellikte olmayabilir. Değişim sınırının diğer tarafında yer alan sürükleyici veya pozitif olarak nitelendirilen güçler içerisinde yer alan bir konumda da bulunabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında terazinin her iki kefesinde de grup dinamikleri ve kişisel dinamikler yer almakta ve bunlar başka faktörler ışığında birbirlerinin dengesine etki edebileceği gibi, kendi ağırlıklarıyla da dengeyi değiştirebilmektedirler.



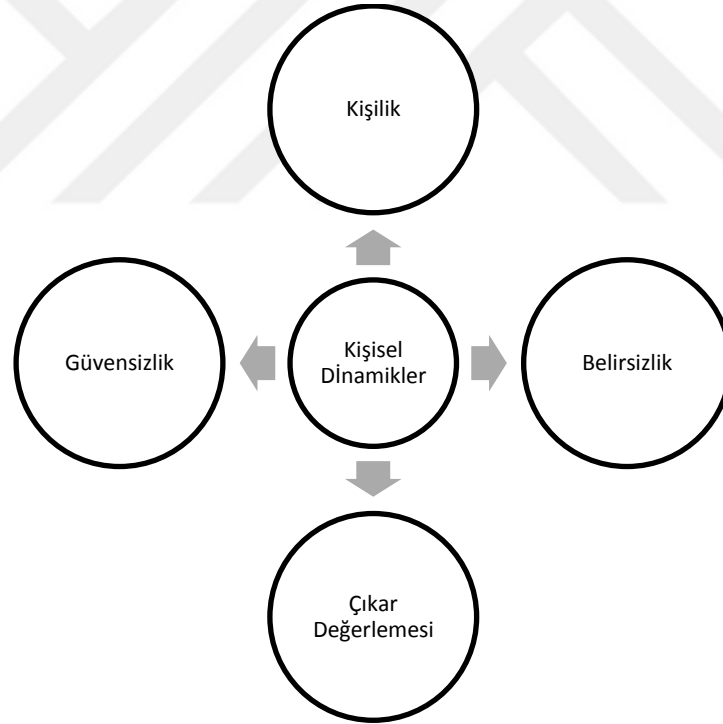
Şekil 12. Değişim Terazisi

Şekil 12'de, örgütsel değişime direnç, üç ana güç dengesi etrafında şekillenmektedir. Bunlar, kişisel dinamikler, grup dinamikleri ve bu çalışmada diğer faktörlerden biri olarak adlandırılacak olan, örgütsel hafıza olarak sıralanabilirler. Kişisel dinamikler, grup dinamiklerinin oluşumunu sağlayan ve grup dinamikleri

tarafından kapsanan bireysel nedenleri içermektedir. Grup dinamikleri ise organizasyonlarda ortaya çıkan formal veya informal grupların bireysel dinamiklerle birlikte oluşturdukları karakteristiklerdir. Bireysel dinamikler ve grup dinamiklerinin birleşmesi halinde değişime olan direncin gücünün artacağı aşikârdır.

4.3.1 KİŞİSEL DİNAMİKLER

Kişisel dinamikler olarak adlandırılan değişime direnç oluşturabilecek faaliyetler, bireylerin; kişilik özellikleri, değişimin getireceği veya götürecekleriyle ilgili belirsizlikler, kendine veya değişimi icra edenlere karşı güvensizlik ve mevcut durumla, gelecek durum arasında gerçekleşecek olan değişimlerden kaynaklı çıkar değerlemesinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Tespit edilen bu dört kişisel dinamik başlığı, bugüne kadar yapılan çalışmaların dağınık bir şekilde dile getirdiği, değişime direnç nedenlerinin bir arada değerlendirilmesi sonucu elde edilmiştir.



Şekil 13. Kişisel Dinamikler

Kişilik özellikleri genellikle, değişimi gerçekleştirenlere karşı kişisel husumetlerin açığa çıkması, yönlendirilmekten rahatsız olmak, değişimle birlikte kendini dışlanmış ve bir kenara atılmış olarak görmek, karakteristik uyumsuzluklar,

kızgınlık, mevcut durumda eskiye dayalı dargınlıkların bulunması ve cehalet temelli olarak baş göstermekte veya değişime yansımaktadır.

Çıkar değerlemesi ise bireylerin değişimle birlikte ortaya çıkacak olan yeni durumda, kişisel çıkarlarının peşine düşmeleri ve bunların olası sonuçlarını değerlemeleri neticesinde görülmektedir. Genellikle teknolojik değişimle birlikte gelen işsiz kalma düşüncesi, mevcut iş yükünde oluşabilecek artışlar, statünün kaybedilmesi, maddi durumun negatif yönde değişme ihtimali gibi düşünceler bireylerin çıkar temelli direnç nedenleri olarak sıralanabilir.

Değişime direncin bireysel dinamikleri içerisindeki en önemli unsurlardan biri de belirsizliktir. Değişimi icra edenlerin yeterince açık olmayışı, değişimin tam olarak anlatılmayışı ve bunlarla birlikte ortaya çıkan belirsizlikler; bilinmeyenden korkmak, kontrolü kaybetme düşüncesi ve işe yönelik gelecekle ilgili kaygılar olarak sıralanabilmektedirler.

Değişimi yönetenlere veya onun parçası olanlara karşı güvensizlik, kendine güvenememek, başarısız olmaktan korkmak gibi güven temalı düşünceler bireysel dinamiklerin güvensizlik başlığı altında değerlendirilebilirler.

Her dinamiğin açığa çıkışı farklı şekillerde veya düşüncelerde olabileceği gibi her örgüt değişim esnasında aynı dinamiklerin oluşturacağı dirençlerle karşılaşmayacaktır. Ancak önemli olan şudur ki, direnç insani bir eylemdir.

4.3.2 GRUP DİNAMİKLERİ

Grup dinamiği kavramı, grubun herhangi bir kısmında ortaya çıkan değişmelerin, grup üyeleri ve grubun yapısı üzerinde meydana getirdiği etki ve tepkileri ifade etmektedir (Eren 2012, 222). Grup dinamiği bireyler arasındaki etkileşimlerden ortaya çıkmakta ve yukarıda bahsedilen bireysel dinamiklerin ışığında şekillenmektedir. Ancak grup üyeleri arasındaki ilişkiler bireysel dinamiklerin güçlenmesine veya şekil değiştirmesine etki etmektedir (Güney 2012, 21).

Gruplar örgüt içerisinde yer alan informal veya formal yapıda teşkil edilmiş birimlerdir. Değişimin amaçları ile grup normları arasındaki uyumsuzluklar, örgüt içerisindeki benzer grupların değişime karşı olumsuz tavır takınmaları, mevcut ilişkilerin bozulma ihtimali, grup üyelerinin çoğunluğunun direnişe destek vermeleri, grubun dağılma veya statüsünü kaybetme olasılığı kısacası değişimin sosyal etkileşimleri değiştirebileceği düşüncesi bireylerin bağlı bulunduğu grupların açığa çıkartacakları direncin dinamikleri olarak değerlendirilebilir.

4.3.3 DİĞER FAKTÖRLER

Birçok insan için alışkanlıklardan vazgeçmek çok zordur. “En kısa yol bildiğin yoldur” anlayışı çoğu zaman bireylerin doğru yolu bulmasını sağlamış olsa da yeni yolların ortaya çıkışını da görmezlikten gelmek, o yol üzerindeki fırsatları da elinin tersiyle itmek anlamına gelmektedir. İnsanların değişim için aşırı düşük toleranslı oluşları, alışkanlıkları, yeni olanın öğrenilmesinin zorluğu, dar görüşlülük, mevcut rahatlığın bozulmasından korkmak, eski tecrübeler, örgütün geçmiş değişim performansı, değişime direnç kültürü, geçmişte yapılmış hatalar, özetle yaşanmışlıklar, gerek bireylerin gerekse örgütlerin değişimi önünde direnç oluşturan temel taşlar arasında yer almaktadırlar.

Örgütsel hafızaya bağlılık yani, geçmişten gelen bilgiye körü körüne bağlanma sonucunda da, kişisel ve grup dinamikleri güçlenmekte ve değişime olan direnç artmaktadır. O halde değişime olan direnci azaltmak için, örgütsel hafızaya olumsuz şekilde olan bağlılığın azaltılması ve vazgeçme (unlearning) yeteneğinin artırılması gerekmektedir. Bu çalışma içerisinde “diğer faktörler” arasına girebilecek, liderlik, örgüt kültürü, yenilikçilik, ekonomik nedenler ve daha sayılabilecek birçok değişken ele alınmayacaktır. Diğer faktörler olarak sadece örgütsel hafıza ve vazgeçme kavramları değerlendirilecek, birbirleriyle ve değişime direnç ile ilişkileri ortaya koyulacaktır.

4.4 DEĞİŞİME DİRENCİN BOYUTLARI

Oreg, 2003 yılında geliştirmiş olduğu değişime direnç ölçeğinin, 2008 yılında 19 farklı ülkede test edilmesini sağlamıştır. Geliştirilen ölçek bireysel değişime direnç unsurlarını içermekle birlikte grup dinamiklerinin de bireysel dinamiklerden

ortaya çıkacağı varsayımıyla bu çalışmada model içerisinde kullanılacaktır. Oreg' in yapmış olduğu çalışmada değişime direnç şu faktörlerden oluşmaktadır (Oreg 2003, 684) (Oreg, Vakol, et al. 2008, 939):

- **Rutin arayışı:** Bireylerin sürekli olarak rutinlerinde ısrar etmeleri ve yeni durumlarda bile rutin işlerini bırakmamak için çaba göstermeleri sayesinde değişime karşı direncin açığa çıkmasıdır.
- **Duygusal tepki:** Bireylerin, değişimlere karşı sergiledikleri, kişisel tepkileridir. Bu tepkiler dışa vurulmadan veya dışa vurularak gerçekleşirken duyguların ortaya çıkarttığı tepki sonucu değişikliğe karşı direncin oluşmasıdır.
- **Kısa vadeli düşünme:** Bireylerin etraflıca değerlendirmeden doğrudan fikirlerle değişime karşı değerlendirme yapmaları ve sonuçta direnç açığa çıkartılmasına dair kaynaktır.
- **Bilişsel katılık:** Kişilerin zihinsel olarak değişime kapalı ve önyargılı olmaları olarak tanımlanmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİMİN ve DEĞİŞİME DİRENCİN YÖNETİLMESİ

5.1 DEĞİŞİMİN YÖNETİLMESİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, TEORİLER, MODELLER ve METODOLOJİLER

Yukarıdaki bölümlerde değişim ve çevre arasındaki ilişki ve her ikisinin mükemmel matematiksel uyumu, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve çevre okulu araştırma ve kuramları ışığında açıklanmıştır. Ele alınmış olan çalışmalar değişimin örgütün hayatta kalması adına bir gereklilik olduğunu ve her örgütün bu konuyu dikkatli bir şekilde ele alması gerektiğini, farklı zaman ve mekânlarda çalışılmış olsalar dahi izah etmektedirler. Bu bölümde, değişimin nasıl başlatılarak nasıl yönetileceği ve ne şekilde ona sürdürülebilir bir yapı kazandırılabilceğine dair yapılan çalışmalar incelenecektir. Aşağıda yer alan ve değişim yönetimi literatürüne katkı sağlamış olan araştırmalar, teori, model veya metot olarak sınıflandırılmayacak ve bu çalışmalar mümkün mertebe kronolojik bir sıra içerisinde ele alınacaktır.

5.1.1 1947-1990 YILLARI ARASINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

a. KURT LEWIN - 1947

Lewin'in "3 kademe" olarak adlandırılan değişim modeli örgütsel değişimin önemli çalışmalarından biridir. 1947 yılında yayınlanan çalışma Şekil 14'deki adımlardan oluşmaktadır (Burnes 2004, 985):



Şekil 14. Lewin'in Değişim Modeli

Kaynak: Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and Planned Approach to Change: A Re-appraisal S:985'den alındı.

Birinci aşama olan çözdürme, değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda ilgilileri inandırmak, değişim zorunluluğuna ikna etmek, değişmeme halinde ortaya çıkacak sonuçları net olarak anlatmak, en

azından değişim halinde ulaşılacak sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermek anlamındadır. Başka bir deyişle değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmesini içermektedir (Koçel 2011, 677).

Çözdürme aşamasında çalışanlar bazı değişikliklerin yapılmasının gerekli olduğunu fark ederler. Bu seviyede, kalıplaşmış düşünce ve davranışların çözülmesi ve eski alışkanlıkların bırakılması gerekmektedir (Barutçugil 2004, 158).

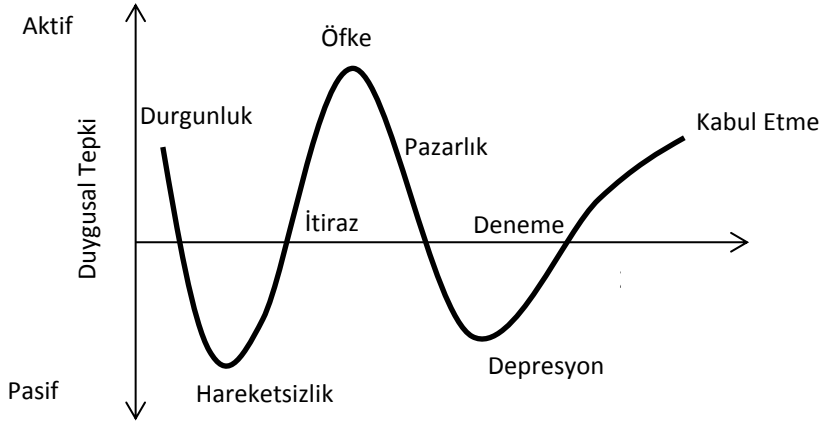
İkinci safha, değişimin fiilen gerçekleştirilmesidir. Değişimi ortaya çıkartacak türden çalışmalar yapılır. Böylece mevcut durumdan farklı duruma ulaşılır (Koçel 2011, 677). Bu aşama alışkanlıkların yerine yeni düşünce ve davranışların ortaya koyulması ve benimsenmeye başlanması aşamasıdır (Barutçugil 2004, 158).

Son aşama ise yapılan değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden dondurulması safhasıdır. Organizasyonun tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak işlemeye başlayacaktır ve bu durum işletmenin bir önceki duruma dönüşünü engelleyecek tarzda organizasyonun temel konusu haline gelecektir (Koçel 2011, 677). Değişimin başarılı olabilmesi için grup normları ve rutin davranışların tamamen değişmesi gerekmektedir. Aksi halde değişim sürdürülebilir bir nitelik kazanmayacaktır (Burnes 2004, 986).

b. KÜBLER-ROSS – 1969

Elisabeth Kübler-Ross, üzüntü süreci çalışmasıyla tanınan İsviçreli araştırmacıdır. alışması 1969 yılında yayınlanan “Ölüm ve Ölmek Üzerine” adlı eserinde değişimin dağ treni (Roller Coaster of Change) ve üzüntü, trajedi ve felaket durumlarında yaşanan psikolojik ve duygusal tepkileri açıkladığı, kademeli Kübler-Ross Üzüntü Döngüsü Modeli yer almaktadır (Kübler-Ross 2009, 216), (Conner 1992, 152).

Bu modele göre kişiler yaşadıkları bir olumsuz olayda sırasıyla Şekil 15’deki tepkileri vermektedir:



Şekil 15. Kübler-Ross Üzüntü Döngüsü Modeli

Kaynak: Kübler-Ross, E. (2009). On Death and Dying S:216'dan alındı.

Modelin değişimle ilgisi, değişim sürecinde yer alan kişilerin yaşadıklarının da benzer şekillerde olmasından kaynaklanmaktadır. Değişim liderleri ve onların iletişim stratejisi için bu model bilinmesi gereken modellerden biridir. Modelin gösterimi aşağıda Şekil 16'da yer almaktadır:

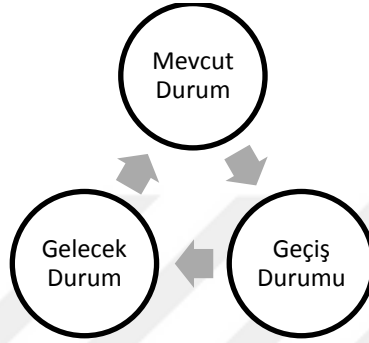


Şekil 16. Kübler-Ross, Dağ Treni Modeli

Kaynak: Strategies For Managing Change Web Sitesi (2014). (9 Mart 2014) tarihinde <http://www.strategies-for-managing-change.com/change-management-models.html>' den alındı.

c. BECKHARD-HARRIS – 1977

Bechard ve Harris'e göre örgütsel değişim, mevcut, geçiş ve gelecek durum adı altında üç aşamadan meydana gelmektedir. Değişim çevriminde, örgüt kendini tekrar tekrar değişen çevresel koşullara ayak uydurması için yenilemekte ve sürekli devam etmektedir. Her bir aşama, eşsiz karakteristik özelliklere ve çıkmazlara sahiptir (Jones ve Brazzel 2014, 288).



Şekil 17. Beckhard ve Harris'in Değişim Süreci

Kaynak: Jones, B., Brazzel, M. (2014). NTL Handbook of Organization Development and Change : Principles, Practices, and Perspectives, S:288' den alındı.

Mevcut durum aşaması örgütün şu anki durumudur. Örgütün mevcut yapısı, prosesleri, çalışanları, harici ve iç çevresidir. Dış çevre durgun, sessiz ve sakin olduğunda örgüt değişim ihtiyacı hissetmeyebilir. Ancak durgun olmayan, hareketli ve türbölanslı bir dış çevre içerisindeki örgüt için değişim kaçınılmaz bir hal almaktadır fakat örgüt için değişimin yönü ve şekli hakkında kararsızlık bulunmaktadır (Jones ve Brazzel 2014, 288).

Geçiş aşamasında değişime giden bir örgütün yapısı, çalışanları prosesleri ve çevresi, değişim altına girmektedir. Geçiş dönemindeki yapı ve prosesler güncel durumdan farklı bir hal almaktadır. Yeni yapılar oluşmakta ve prosesler değişmektedir (Jones ve Brazzel 2014, 288).

Gelecek durumu, bir varış hedefidir. Yapı, prosesler, çalışanlar ve çevre, örgütsel değişim tamamlandığında başka bir konumda olacaktır. Belki de gelecek durumunda her şey yeniden kurgulanacak ve örgüt tekrar çevrime mevcut durumdan değişimin gelecek hazırlığına başlayacaktır (Jones ve Brazzel 2014, 288).

d. TICHY – 1982

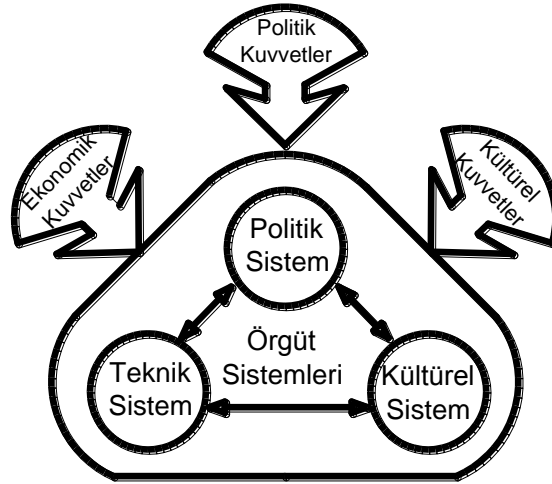
Örgütler iç ve dış ortamlarından etkilenmektedirler. Buradan hareketle değişim kaçınılmazdır ve örgütler için bir yaşam biçimi haline almıştır. Tichy, örgütü değişime götüren kuvvetleri bir çıkmaz olarak değerlendirmiş ve onları, teknik, politik ve kültürel problemler adı altında üçe ayırmıştır (N. Tichy 1982, 59) (Tichy ve Devanna 1982).

Tablo 10. Organizasyonların Üç Temel Çıkmazı

Teknik	<ul style="list-style-type: none">• Organizasyonlar üretim problemleriyle yüzleşirler• Sosyal ve teknik kaynaklar istenilen çıktının ortaya çıkartılabilmesi için düzenlenmek zorundadır
Politik	<ul style="list-style-type: none">• Organizasyonlar güç ve kaynakların dağılımı problemi ile yüzleşirler
Kültürel	<ul style="list-style-type: none">• Kültür, organizasyonun tutkal gibi bir arada tutulmasını sağlar

Kaynak: Tichy, N. (1982). The Essentials of Strategic Change Management S: 59'den alındı.

Örgütün teknik, politik ve kültürel sistemi, çevresel kuvvetler tarafından baskı altına alınmaktadır (N. Tichy 1982, 60).



Şekil 18. Stratejik Yönetimde Çevresel Baskılar

Kaynak: Tichy, N. (1982). The Essentials of Strategic Change Management S: 60'dan alındı.

Tichy, yönetimin dinamik koşullar altında, teknik, politik ve kültürel sistemleri stratejik bir şekilde yeniden düzenlemesi gerektiğine inanmaktadır. Bu

görevi yerine getirebilmek için üç temel araçları olduğunu ileri sürmektedir (N. Tichy 1982, 60), (Tichy ve Devanna 1982):

- Örgütün misyonu ve stratejisi
- Örgütün yapısı
- İnsan kaynakları yönetimi

Teknolojik sorunlar, yöneticilerin stratejik yaklaşımları, para ve teknolojik kaynaklar yoluyla, politik sorunlar, kaynakların nasıl etkili bir şekilde kullanılacağına belirlenmesiyle, kültürel sorunlarda stratejik insan kaynakları yönetimi ile ele alınarak çözümlenmelidir (Tichy ve Devanna 1982).

Tichy, üç sistemin birbiri ile uyumunu gösterebilmek için dokuz hücreli bir stratejik yönetim matrisi hazırlamıştır. Tablo 11'deki bu matris yöneticilerin ele alması gereken sorunları ve araçları bir arada göstermektedir (N. Tichy 1982, 62).

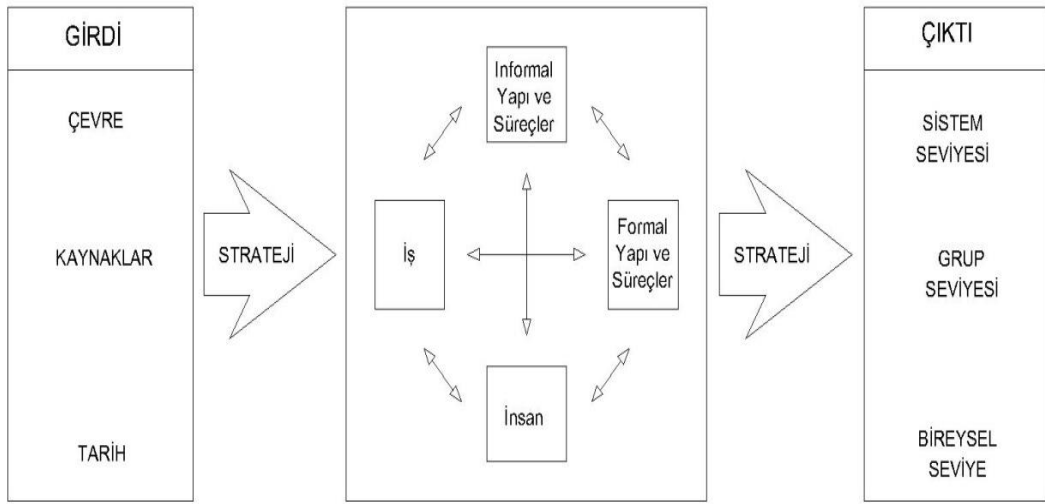
Tablo 11. Tichy'nin Stratejik Yönetim Matrisi

		<u>Yönetim Araçları</u>		
		<u>Misyon ve Strateji</u>	<u>Örgütsel Yapı</u>	<u>İnsan Kaynakları Yönetimi</u>
<u>Yönetim Alanları</u>	<u>Teknik Sistem</u>	-Çevreyi değerlendirmek -Örgütü Değerlendirmek -Misyon ve Kaynak Bağımlılığını tanımlamak	-Farklılaşma -Bütünleşme -Yapıyı stratejiye göre sıralamak	-Çalışanların rollerini belirleme -Performans kriterlerini belirleme -Performans ölçümü -Personel alımı ve güçlendirme
	<u>Politik Sistem</u>	-Misyon ve Stratejiyi kimin icra edeceğini belirlemek -Stratejik kararlar etrafında yönetim koalisyonunu sağlamak	-Yetkinin dağıtılması -Gruplar arasında güç dengesinin kurulması	-Vekalet politikasının yönetimi -Ücret sisteminin dizaynı ve yönetimi -Tahmin politikalarının yönetimi
	<u>Kültürel Sistem</u>	-Misyon ve stratejidekî felsefe ve değerlerin yönetime etkisi -Kültürü misyon ve strateji ile birlikte geliştirmek	-Yönetim stilini yapıya göre geliştirmek -Alt kültürlerin destek rollerini geliştirmek -Alt kültürlerle firmanın resmi kültürünü birleştirmek	-İnsan seçimi ile kültürü güçlendirmek -Örgüt kültürünü sürekli geliştirmek -Kültür paylaşımı için ücretlerin yönetmek

Kaynak: Tichy, N. (1982). (The Essentials of Strategic Change Management, S:62'den alındı.

e. NADLER-TUSHMAN – 1989

Nadler ve Tushman örgütleri karmaşık sistemler olarak görmektedirler. Organizasyon modelleri, çevresel koşullar altında, belirli kaynakları, tarihsel deneyimleriyle işleyen, strateji ve organizasyon adını verdikleri iki majör elemandan oluşmaktadır. Strateji elemanı kararlar ve kaynakların nasıl kullanılacağı, çevresel fırsatlar ve tehditlere karşı yaklaşımları ifade ederken, organizasyon elemanı, iş, insan, formal yapı ve süreçlerle, informal yapı ve süreçleri içermektedir (Nadler ve Tushman 1989, 194).



Şekil 19 Nadler-Tushman Organizasyon Modeli

Kaynak: Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation Sayfa: 195'den alındı.

Nadler ve Tushman'a göre, değişim tüm organizasyon modeli elemanlarını etkilemektedir. Ancak en önemli sorun şudur ki organizasyon hareket ederken başarılı bir değişim nasıl gerçekleştirilecektir? Değişim süreçlerini oluşturan geçişler nelerdir? Nadler ve Tushman Değişim durumunda aşağıdaki konuların önemli olacağını belirtmişlerdir (Nadler ve Tushman 1989, 195):

- Değişimle ilgili politik dinamikleri yönetmek
- Değişimin yaratacağı endişeye karşılık motive etmek
- Geçiş durumunu aktif bir şekilde yönetmek

Aşağıda örgütsel değişim uygulaması yapan yöneticiler ve uygulamacıların dikkate alacağı organizasyonun büyük ölçekli olması ve karmaşık bir yapıya sahip olması gibi durumlarda değişiklik gösteren ve dikkat edilmesi gereken geçiş özellikleri tanımlanmıştır (Nadler ve Tushman 1989, 195).

- **Çoklu Geçişler:** Karmaşık değişimler tek bir geçişle sağlanamaz. Birbirleriyle ilişkili veya ilişkisiz birden çok geçiş süreci yaşanmalıdır.
- **Tamamlanmamış Geçişler:** Bir işlem tamamlanmadan diğerine geçilmemelidir.
- **Gelecekte Belirsizlik Durumları:** Gelecekte ne tür durumların oluşacağını tahmin edebilmek çok güçtür. Açıklayamayacağımız birçok bilinmeyen vardır. Eğer geleceğe yönelik doğru bir durum tahmini yapılırsa bile büyük olasılıkla durum gerçekleştiğinde, koşullarda değişecektir.
- **Uzun Süreli Geçişler:** Bazı durumlarda geçiş süreci çok uzun sürmektedir. Özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda 3 yıldan 7 yıla kadar süren bir geçiş dönemi olabilir. Böyle bir değişimi yönetmenin dinamikleri ile hızlı bir değişimi yönetmenin dinamikleri farklı olacaktır.

Nadler ve Tushman'a göre değişim iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta değişimin artırımı veya stratejik olması durumu söz konusudur. Bu boyut organizasyonun alt sistemleri ile ilgilidir. Örgütün tüm bireysel bileşenleriyle odaklandığı ve uyum sağladığı değişimler artırımı değişimlerdir. Örneğin değişen iş gücü piyasası koşullarına göre ödüllendirme sistemini uyarlamak artırımı değişimdir. Organizasyonun başka bir lokasyona gitmesi ise stratejik bir değişimdir. Değişimin ikinci boyutu ise önemli dış olaylarla olan ilişkiye göre sınıflandırılmıştır. Bazı olaylara yanıt olarak ortaya çıkan değişimler reaktif değişimlerdir. Bazı değişimler herhangi bir olay olmadan önce başlatılırlar ki bunlar beklentisel değişimlerdir. Bu sınıflandırmanın sonuçları Şekil 20'deki gibi olmaktadır (Nadler ve Tushman 1989, 196):

	Artırımı	Stratejik
Beklentisel	<p>Ayarlama</p> <p>Gelecekteki olası olayların beklentisiyle gerçekleştirilen artırımı değişimlerdir.</p>	<p>Tutum Değişirme</p> <p>Olası dış olaylara karşı tedbir amaçlı gerçekleştirilen lüks değişimlerdir.</p>
Reaktif	<p>Adaptasyon</p> <p>Dış olaylara tepki olarak oluşturulan artırımı değişimlerdir. Rakiplere, Pazar ihtiyaçlarına yönelik veya yeni teknoloji amaçlı olabilir ancak organizasyonda köklü bir değişim gerektirir.</p>	<p>Tekrar Oluşturma</p> <p>Dış olayların örgütün varlığını tehdit etmeye başladığı zaman gerçekleştirilen radikal değişimlerdir.</p>

Şekil 20. Organizasyonel Değişimin Tipleri

Kaynak: Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation Sayfa: 196'dan alındı.

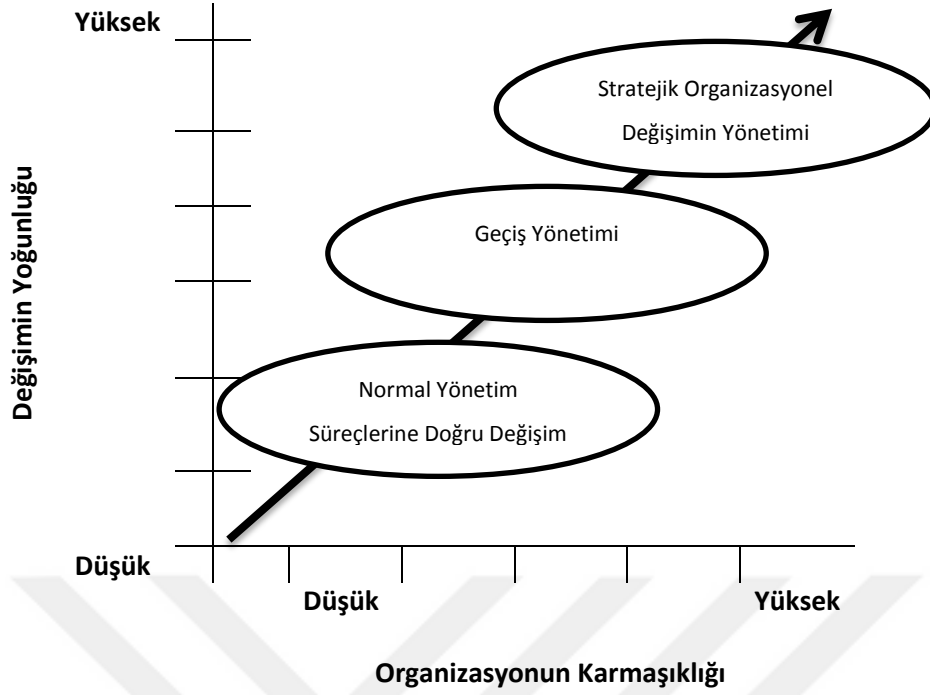
Nadler ve Tushman'a göre organizasyonel değişimin tipleri yoğunlukları açısından Şekil 21'deki gibi sınıflandırılabilir:



Şekil 21. Değişimin Farklı Tiplerinin Yoğunluğu

Kaynak: Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation Sayfa: 197'den alındı.

Buradaki yoğunluk organizasyonun karmaşıklığı doğrultusunda değişmektedir. Bununla birlikte karmaşıklığın artması değişiminde zorlanmasına neden olmaktadır. Nadler ve Tushman karmaşıklığı; çalışanlar, farklı iş kolları, coğrafi dağılımlar gibi koşullar açısından değerlendirmişlerdir. Bu doğrultuda değişim yönetiminin tipleri de Şekil 22'de ortaya koyulmuştur:



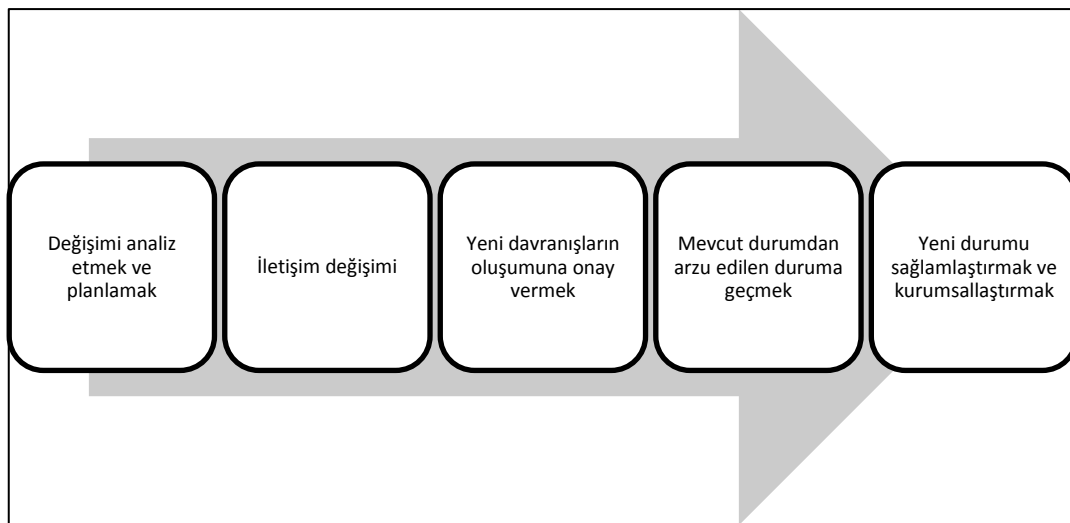
Şekil 22. Değişim Yönetiminin Tipleri

Kaynak: Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation Sayfa: 197'den alındı.

5.1.2 1991-2000 YILLARI ARASINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

a. JUDSON – 1991

Judson'un 1991 yılında yaptığı çalışmada değişim uygulaması beş aşamadan oluşmaktadır:



Şekil 23. Judson'un Değişim Modeli

Kaynak: Cheung, M. (2010). An Integrated Change Model In Project Management' dan alındı.

Judson her aşamada direnci en aza indirebilmek için gerekli olan tepkileri izah etmektedir. Özellikle Judson' un modeli diğer yöntemler arasında pazarlık ve ikna metodunu kullanarak değişime direnci aşma konusuna vurgu yapmaktadır (Cheung 2010, 24).

b. KANTER, STEIN, JICK – 1992

1992 yılında örgütsel değişimin uygulamasını yönlendirecek bir taktik seviye modeli geliştirmişlerdir. Onların on adım yaklaşımı, değişim sürecine başlamaya hazırlanan kuruluşlar için bir plan, süreci yürütenler içinse bir yol haritası olarak hizmet vermektedir. Uygulama adımlarının sanat ve bilimin bir karışımı olduğunu söylemektedirler (Todnem 2005, 376).

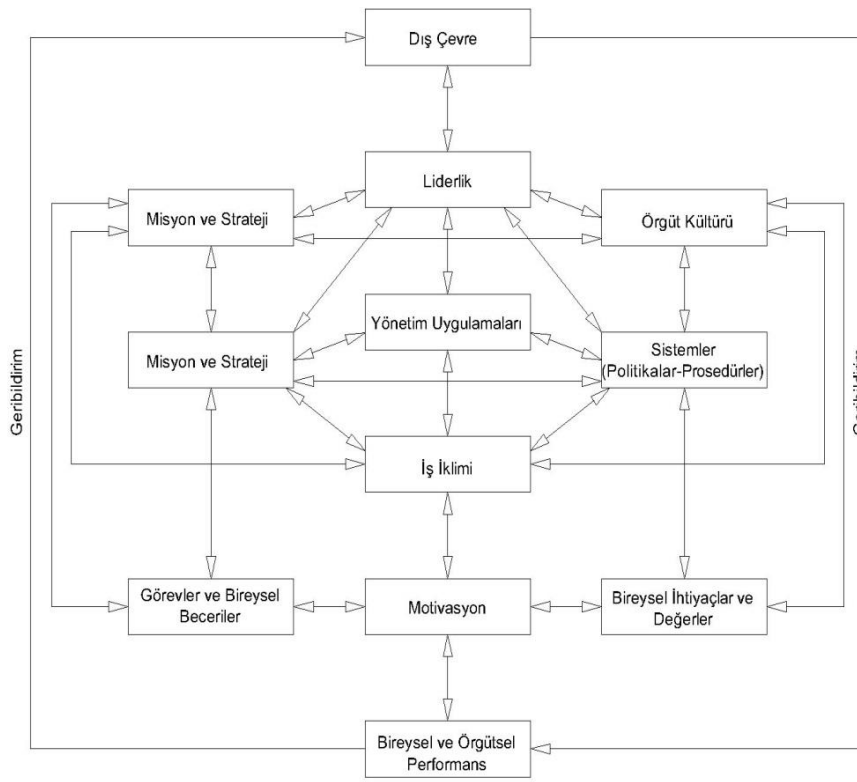
Kanter ve arkadaşları, Lewin'in üç fazlı modelinin organizasyonların temelde durgun ve statik olduklarında uygulanabileceğini düşünmektedirler. Onlar değişimin bir anda, bir noktaya yönelik olabileceğine inanmamakla birlikte, çok yönlü, her yerde ve sürekli olması gerektiğini savunmaktadırlar. Kanter ve arkadaşlarının ileri sürdüğü, değişimin icrası için gerekli on emir şunlardır (Cheung 2010, 25):

- Organizasyonun ve değişim ihtiyacının analiz etmek
- Vizyon ve ortak bir yön oluşturmak
- Geçmiş ayırt etmek
- Aciliyet duygusunu oluşturmak
- Güçlü bir lider rolünü desteklemek
- Politik/siyasi destekler bulmak
- Ustaca bir hareket planı yapmak
- Yapıların etkinliklerinin geliştirmek
- İletişim, insanların katılımı ve dürüst olmak
- Değişimi güçlendirmek ve kurumsallaştırmak

c. BURKE-LITWIN – 1992

Bu model daha önce Litwin'in Taugiuri ve Stringer ile ayrı ayrı yapmış olduğu çalışmaları temel almakta olup Burke ve arkadaşları tarafından tekrar

tanımlanmıştır. Güncel durumda varılan kanı şudur ki bazı örgütsel değişkenler ki bunlar transformasyonel ve transaksiyonel dinamiklerdir, diğer değişkenleri doğrudan etkilemektedir. Burke ve Litwin, 12 önemli örgütsel değişkeni ele almışlardır. Çalışmalarında McKinsey'in 7S modelinden önemli ölçüde etkilenmişlerdir. Ayrıca Nadler-Tushman modelinden de etkilenmiş olduklarını belirtmişlerdir (Burke ve Litwin 1992, 527). Model komplike bir halde aşağıdaki şekilden oluşmaktadır. Her iki yönde hareket eden oklar modelin açık sistem ilkesini ifade etmek için kullanılmıştır (Burke 2008, 187).



Şekil 24. Burke ve Litwin'in Örgütsel Performans ve Değişim Modeli

Kaynak: Burke, W.W., Litwin, G.H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change, S: 527'den alındı.

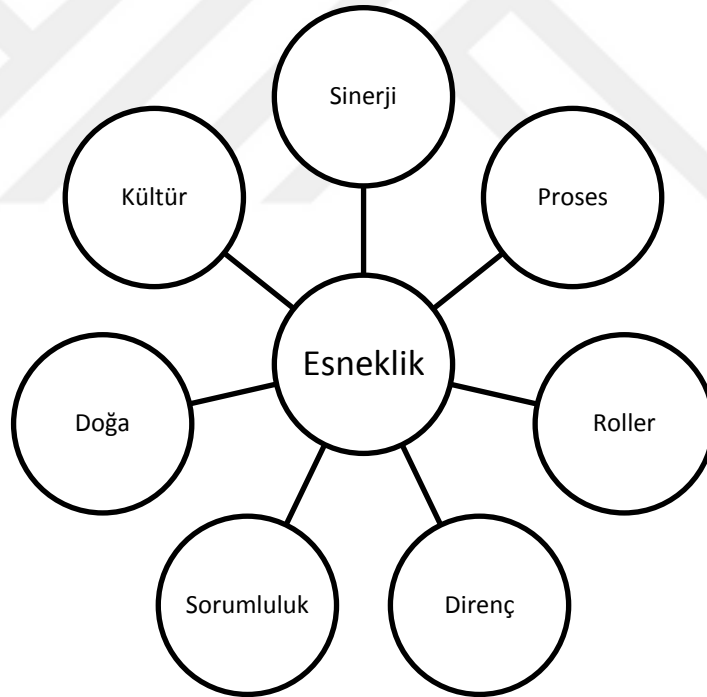
Burke ve Litwin'e göre örgütsel değişim, çevresel faktörlerden diğer faktörlere nazaran daha fazla etkilenmektedir. Model transformasyonel ve transaksiyonel değişkenlerden oluşmaktadır. Transformasyonel değişkenler, dış çevre, misyon ve strateji, örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel performans ile liderlik olarak ele alınmaktadır. Transaksiyonel değişkenler ise yapı, politika ve prosedürler,

görevler, motivasyon, bireysel ihtiyaçlar ve değerler, iş birimlerinin iklimi ve tekrar bireysel ve örgütsel performans olarak seçilmektedir (Burke ve Litwin, A Causal Model of Organizational Performance and Change 1992, 529).

Burke ve Litwin'in modeli ne tür bir değişim gerektiğine karar verme konusunda, yani transformasyonel mi yoksa transaksiyonel mi olacağına dair, değişim profesyonellerine yardımcı olmaktadır (Martins ve Coetzee 2009, 146).

d. CONNER – 1992

Conner sekiz anahtar kalıbın kullanımıyla, değişimin başarılı bir şekilde uygulanabileceğine inanmaktadır. Değişimin karmaşık yapısından dolayı, sert kuralların değişim için olumlu sonuçlanamayacağını, kalıplar ve prensiplerle birlikte daha esnek bir şekilde başarılabilirliğini söylemektedir. Şekil 25'de Conner tarafından tanımlanan değişim için gerekli sekiz anahtar kalıp görülmektedir (Conner



1992, 87):

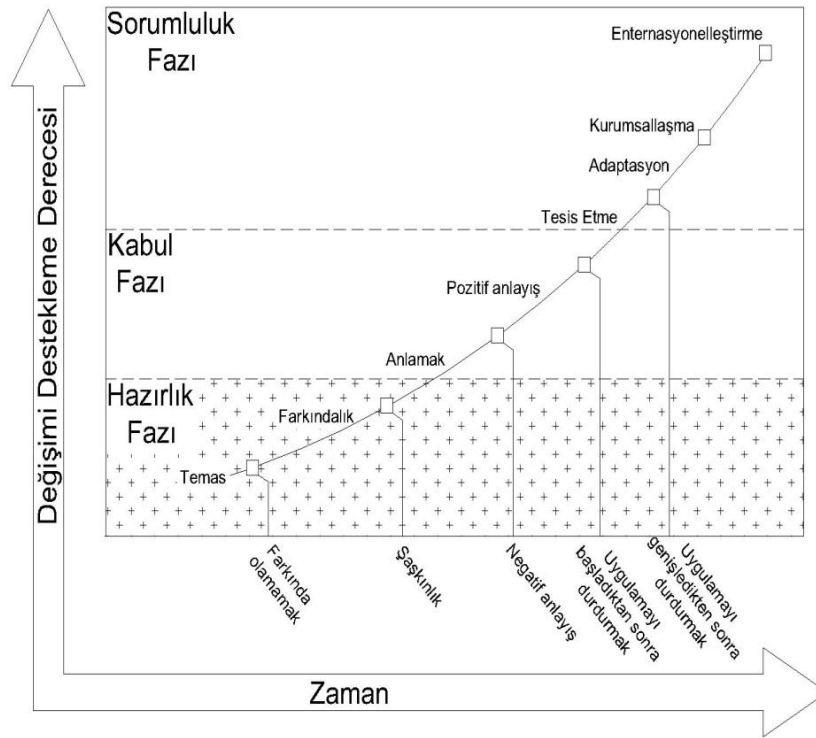
Şekil 25. Değişim İçin Sekiz Anahtar Kalıp

Kaynak: Conner, D., (1992). Managing at the Speed of Change, S: 87'den alındı.

Conner değişimin büyüklüğünü açıklayabilmek için, hacim, momentum ve karmaşıklık kavramlarını tanımlamıştır. Geleneksel yöntemlerin değişimin büyük olgusundan dolayı işe yaramayacağını ifade etmektedir (Conner 1992, 61).

Conner'a göre değişim, yetenekler ve engeller arasındaki denge olarak tanımlanmaktadır. Pozitif veya negatif olarak algılanarak, küçük veya büyük olarak sınıflandırılabilir. Mikro değişimler kişileri, aile ve arkadaşları etkilerken, örgütsel değişimler hayatınızı etkileyen kurumsal yapılardaki değişimlerdir. Makro olarak tabir edilen değişimler ise küresel anlamda gerçekleşen değişimlerdir (Conner 1992, 100).

Conner değişime bağlılık süreci olarak adlandırdığı durumu, 3 aşama halinde tanımlamaktadır. Bu aşamalar, hazırlık, kabul ve bağlılık aşamalarıdır. Her bir aşamada kendi içerisinde çeşitli dönemlerden geçmektedir. Şekil 26'da Conner'ın değişime bağlılık süreci görülmektedir (Conner 1992, 168):



Şekil 26 Değişime Bağlılık Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Conner, D. (1992). Managing at the Speed of Change S: 168'den alındı.

Conner kültürün örgütsel değişimde anahtar bir role sahip olduğuna inanmaktadır. Kültürün değişimle olan ilgisini açıklamak amacıyla kültürün

karakteristik özelliklerini tanımlamıştır. Conner'a göre kültürün karakteristik özellikleri şunlardır (Conner 1992, 187):

- Kültür kanaatler, davranışlar ve varsayımlardan oluşur
- Kültür paylaşılır
- Kültür zamanla geliştirilebilir

Bu karakteristik özellikler, örgütün amaç, strateji ve politikalarını etkilemektedir. Bu yüzden değişim kanaatler, davranışlar ve varsayımlarla başladığında başarılı olmaktadır ancak kültürün karakteristik özelliklerini içermeyen değişimler dirençle karşılaşmaktadırlar (Conner 1992, 188).

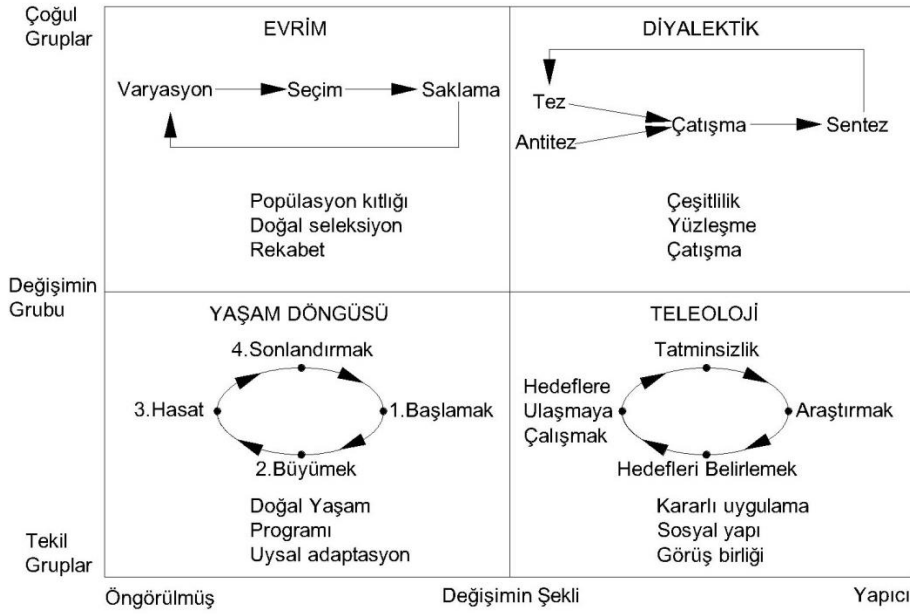
e. VAN DE VEN-POOLE – 1995

Van De Ven ve Poole, biyolojik, sosyal ve fiziksel bilimlerde değişim sürecini açıklayabilmek amacıyla geniş bir literatür taraması yapmışlardır. Yaklaşık yirmi farklı teoriyi inceleyerek bunları, yaşam döngüsü, teleoloji, diyalektik ve evrim olacak şekilde dört temel okul olarak gruplamışlardır ve bu teorilerin örgütlerin varlık sebebini ve değişim sürecini açıklamak için kullanılacağını belirtmişlerdir (Van De Ven ve Poole 1995, 513,514).

Ancak bu teoriler örgütsel değişimi açıklamak için ne zaman ve nerelerde geçerlidir? Bu soruya cevap verebilmek için dört teorinin ayırt edici özelliklerini vurgulamak gerekmektedir. Her teoride:

- Her proses, değişim olaylarının farklı bir çevrimi olarak görülür.
- Her proses farklı bir motor veya mekanizma tarafından yönetilir.
- Her proses başka bir analiz birimi üzerinde çalışır
- Her proses değişimin farklı bir modunu temsil eder.

Van De Ven ve Poole, örgütsel değişim ve gelişimin proses teorilerini çerçeve adı altında Şekil 27'de görüldüğü gibi sınıflandırmışlardır (Van De Ven ve Poole 1995, 520).



Şekil 27. Örgüt Gelişime ve Değişimin Proses Teorileri

Kaynak: Van De Ven, A.H.; Poole, M. S., (1995). Explaining Development and Change in Organizations S: 520'den alındı.

Van De Ven ve Poole'ye göre çerçeve modeli örgütsel değişimde farklı teorileri karşılaştırmak için sistematik bir yol sağlamaktadır (Van De Ven ve Poole 1995, 524).

f. KOTTER – 1996

Değişim süreci toplamda oldukça uzun bir süre gerektiren çeşitli evrelerden oluşmaktadır. Bu evrelerden herhangi birinde yapılan tehlikeli yanlışlıkların yıkıcı etkileri olabileceği, hızı yavaşlatabileceği ve güçlüklerle edinilmiş kazanımları yok edebileceği de gerçek örneklerden elde edilen önemli derslerden biridir. Kotter'ın 8 aşamalı değişim modeli aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Kotter 1995, 59), (Kotter 2009, 25):

- Bir ivedilik duygusu oluşturmak
- Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek
- Bir vizyon yaratmak
- Vizyonu iletmek
- Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi vermek

- Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak
- İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak
- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak

Kotter'in sekiz aşamada tanımladığı değişim modeli, yapılan hatalarla birlikte ele aldığı makalesinde her bir adımdan örneklerle bahsetmektedir (Kotter 1995), (Kotter 1996, 21)

Hata 1. Yeterince Yoğun Bir İvedilik Duygusu Oluşturamamak: Bir dönüşüm programını başlatmak, çok sayıda bireyin güçlü işbirliğini gerektirir. Motivasyon olmadan insanlar yardımcı olmayacak ve çaba karşılıksız kalacaktır. Değişim tanımı gereği, yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister. Yenilenme sürecindeki birinci evre, yeterince gerçek liderler içeriden terfi ya da dışarıdan temin yoluyla iş başına getirilmedikçe genellikle sonuçsuz kalır. Eğer yenilemede hedef şirketin bütünüyse, anahtar CEO'dur. Eğer değişime bir bölümde gerek duyuluyorsa o bölümün müdürü anahtardır. Bu kişiler yeni liderler, büyük liderler ya da değişim destekçisi değilse, birinci evre son derece güç olabilir. İvedilik duygusu yeterince artırılmazsa dönüşüm süreci başarıya ulaşamaz ve kuruluşun uzun vadeli geleceği tehlikeye atılmış olur (Kotter 1995, 60).

Hata 2. Yeterince Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Yaratamamak: Çoğunlukla, kuruluşun başındaki kişi etkin bir destekleyici olmadıkça, büyük bir değişikliğin olanaksız olduğu söylenebilir. En başarılı örneklerde, koalisyon her zaman çok güçlüdür. Yönetim kademelerinde yoğun bir ivedilik duygusunun varlığı, bir rehberlik koalisyonu oluşturmak konusunda son derece yardımcı olur. Yeterince güçlü bir rehberlik koalisyonuna sahip olmayan çabalar, bir süre için gözle görünür bir ilerleme kaydedebilir ama er yada geç muhalefet bir araya gelerek değişimi durdurur (Kotter 1995, 61)

Hata 3. Bir Vizyonun Bulunmaması: Mantıklı bir vizyon yoksa, dönüşüm çabası kolaylıkla kuruluşu yanlış yöne götürecektir ya da hiçbir yere götürmeyecek bir dizi karışık ve yetersiz projeye dönüşebilir. Başarısız olmuş dönüşümlerde bol

miktarda plan, yönerge ve program bulursunuz ama vizyon göremezsiniz (Kotter 1995, 63).

Hata 4. Vizyonu Yeterince İletmemek: Yüzlerce ya da binlerce insan, çoğunlukla kısa vadeli özverilerde bulunmaya varan bir ölçüde yardımcı olmaya istekli olmadıkça dönüşüm olanaksızdır. Başarılı dönüşüm çabalarında üst düzey yöneticiler vizyonu aktarmak için var olan bütün iletişim kanallarını kullanırlar. İletişim hem sözlü olarak, hem de eylemlerle sağlanır ve eylemler çoğunlukla en güçlü biçimdir. Hiçbir şey değişime, önemli bireylerin kendi sözleriyle çelişen davranışlarından daha çok zarar veremez (Kotter 1995, 63-64).

Hata 5. Yeni Vizyonun Önündeki Engelleri Kaldırmamak: Başarılı dönüşümler süreç ilerledikçe daha fazla sayıda kişiyi kapsamaya başlar. Çalışanlar yeni yaklaşımları denemek, yeni düşünceler geliştirmek ve liderliği sağlamak için yüreklendirilirler. Tek sınırlama eylemlerin genel vizyonun geniş parametreleri içinde kalması zorunluluğudur. Dahil olan insan sayısı ne kadar çoksa, sonuç da o kadar iyi olur (Kotter 1995, 65).

Hata 6. Kısa Vadeli Kazanımları Sistemli Bir Şekilde Planlamak ve Gerçekleştirmemek: Gerçek dönüşümler zaman alır ve erişildiğinde kutlanacak kısa vadeli amaçlar yoksa, yenilenme çabası hız kaybeder. Çoğu insan uzun bir yürüyüşe çıkmadan önce, gezinin beklenen sonuçları doğuracağını gösteren kanıtları 12 ya da 24 ay içinde görmek isterler. Kısa vadeli kazanımlar yoksa çok fazla sayıda insan vazgeçecek ya da değişime direnenler arasına katılacaktır (Kotter 1995, 65).

Hata 7. Zaferi Çok Erken İlan Etmek: Bir kazanımı kutlamak güzelse de, savaşın kazanıldığını ilan etmek felakete yol açabilir. Değişimler şirket kültüründe derinlere gömülü bir hale gelinceye kadar, ki bu beş-on yıl alabilen bir süreçtir, yeni yaklaşımlar kırılabilir ve gerilemeye açık olmaya devam ederler. Erken zafer kutlamaları geleceğe bağlı olan direnç kuvvetlerini harekete geçirecektir (Kotter 1995, 66).

Hata 8. Değişimlerin Şirket Kültüründe Kök Salmasını Sağlamamak: Değişim şirketin kan dolaşımının arasına sızdığı zaman yerleşmiş demektir. Yeni

davranışlar, toplumsal normlarda ve ortak değerlerde kök salmamışsa, değişim yönündeki baskı kaldırılır kaldırılmaz değer kaybına uğrarlar. Değişimi şirket kültüründe kurumsallaştırmak açısından özellikle iki etken önemlidir. İlk etken, insanlara yeni yaklaşım, tavır ve davranışların performans artışına nasıl yardımcı olduğunu göstermek şeklindeki bilinçli girişimdir. İkinci etken, üst yönetimi devralacak kuşağın gerçekten yeni yaklaşımın temsilcisi olmasını sağlamak için yeterince zaman harcamaktır (Kotter 1995, 67).

g. BURNES – 1996

Burnes 1996'da yayınladığı değişimi yönetmek adlı eserinde örgütsel değişimi birbirine bağlı olarak hareket eden, seçim, geçiş ve değişim adı altında üç proses olarak ele almaktadır (Burnes 1996, 322).



Şekil 28 Değişim Yönetimi Modeli

Kaynak: Burnes, B., (1996). Managing Change:A Strategic Approach to Organizational Dynamics S: 323'den alındı.

Seçim Prosesi: Örgütsel karar vermenin doğası, hangi koşullarda ve hangi odaklarla ilgili olduğuna yöneliktir.

Geçiş Prosesi: Kuruluşun geçmiş ve gelecekteki yönü, vizyonu, amacı ve gelecek hedefleri ile ilgilidir.

Değişim Prosesi: Değişimin sonuçlarına ulaşabilmek için gerekli olan mekanizmaları kapsamaktadır.Bu üç proses birbirinin ayrılmaz parçalarıdır, her biri içerisinde etkileşim bulunmaktadır. Model aynı zamanda pratik uygulamalar için bir rehber vazifesi yapmaktadır (Burnes 1996, 323).

h. GALPHIN – 1996

Galpin 1996 yılında yayınladığı ”The Human Side of Change” isimli kitabında değişim modelini değişim liderinin ve değişim danışmanlarının yürüttüğü iki aşamaya ayırmaktadır (Gingsberg 2009, 50).

Değişim danışmanı aşaması:

- İhtiyaçları belirlemek
- Vizyonu oluşturmak, yayınlamak ve yaymak
- Mevcut durumu analiz etmek
- Hedefler ve öneriler üretmek
- Önerileri detaylandırmak

Değişim Önderi aşaması:

- Önerileri test etmek
- Önerileri yayınlamaya hazırlamak
- Önerileri yayınlamak
- Ölçmek, güçlendirmek ve değişimi iyileştirmek

Galpin modelinde değişim danışmanı aşaması dışsal değişim ve değişim önderi aşaması da içsel değişim olarak sınıflandırmaktadır (Gingsberg 2009, 53).

5.1.3 2001-2014 YILLARI ARASINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

a. EVANS-SCHAEFER – 2001

Evans ve Schaefer 2001 yılında yayınladıkları “Değişimin On Emri: Örgütsel Değişimin Sır Perdesini Aralamak” adlı kitaplarında, değişim yönetiminde etkili olduğuna inandıkları on görevi açıklamışlardır. Bu görevler aşağıdaki gibidir (Biech 2007, 28):

- Durumu değerlendirmek
- Stratejik uyum geliştirmek
- Değişime liderlik yapmak

- Anlayış ve bağılılığı geliştirmek
- Süreçleri analiz etmek
- Prosesi, işleri ve sınırları tasarlamak
- Planı uygulamaya geçirmek
- Ölçüm sistemi tesis etmek
- Geçişleri yönetmek
- Sürekli öğrenmek ve gelişmek

b. ULRICH-GENERAL ELECTRIC – 2002

GE modeli, Lewin'in 3 fazlı değişim modelini izlemektedir. Model değişim için aciliyet duygusu yaratma vizyon iletişimi, değişimi yönetme, ilerlemeyi ölçme gibi çeşitli boyutları içermektedir. Model başlangıçta lider üzerine odaklanmaktadır. İkinci adım ise iletişimdir. İletişim faaliyetleri üzerine vizyon inşa edilmektedir. GE değişim modeli bütünüyle aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Mento, Jones ve Dirndorfer 2002, 46), (Metre 2009, 12):

- Lider davranışları
- Paylaşılan bir duygu oluşturmak
- Vizyonu paylaşmak
- Seferberlik
- Son değişiklikleri yapmak
- İlerlemeyi izlemek
- Sistem ve yapıları değiştirmek

c. LUECKE – 2003

Luecke' ye göre öncelikle örgütsel değişim hızının, çevresel değişim hızından daha fazla olmadığı ve değişimin iç ve dış kaynaklar tarafından tetiklendiği ve bütün sektörleri etkileyen bir etkisi olduğunu kabul edilmelidir. Luecke'nin yedi adımı değişim yönetimi uygulayıcıları için önemli bir rehber olarak kabul edilmektedir (Todnem 2005, 376).

Luecke'nin yedi adım modeli aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Sorunların ve çözümlerin ortak bir şekilde belirlenebilmesi için enerji ve bağlılığı harekete geçirmek
- Rekabet gücünü organize etmek ve yönetmek için ortak bir vizyon geliştirmek
- Liderliği tanımlamak
- Sonuçlara değil faaliyetlere odaklanmak
- Küçük birimlerden başlayarak diğer ünitelere yayılmak
- Resmi politikalar, sistemler ve yapılar aracılığıyla başarıyı kurumsallaştırmak
- İzlemek ve değişim sürecindeki problemlere karşı stratejiler geliştirmek

d. MADSEN – 2005

Madsen, Miller ve John 2005 yılında, örgütsel bağlılık, sosyal ilişkiler ve değişime hazır olma konularının ilişkileri üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırmalarında örgütsel bağlılık, kimlik, katılım, sadakat, olumlu sosyal ilişkilerin varlığı ve örgütsel değişime hazır olma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Madsen, Miller ve John 2005, 218,219).

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bu ilişkilerin geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma nedenselliği iddia etmemektedir, sadece ilişkisel bir araştırmadır. Sonuçta örgütsel bağlılık, değişime hazır olma noktasında organizasyonları ileriye taşımaktadır. Olumlu sosyal ilişkilerin çalışanların örgütsel değişim tutumları ve onu desteklemek için bireysel anlamda istekli olmalarını sağlamaktadır (Madsen, Miller ve John 2005, 223,224).

Araştırmanın ilginç sonuçlarından biri de şudur ki, çocuk sahibi çalışanlar değişim için kendilerini daha hazır hissetmektedirler. Bu anne ve babaların çocuğun gelişimiyle birlikte ortaya çıkmaya başlayan değişimlerden edindikleri esneklikle işyerlerinde değişime çocuksuz bireylere göre daha fazla hazır olmalarından kaynaklanmaktadır.,

e. MAURER – 2006

Maurer 2006 yılında yayınladığı makalesinde değişimi destekleyen yapılar adı altında, değişim uygulayıcılarının işini kolaylaştırabilmek adına 12 adımlık bir

kontrol listesi tanımlamıştır. Maurer' in 12 adımı aşağıdakilerden oluşmaktadır (Maurer 2006, 21,22):

- Paydaşları tanımlamak ve ihtiyacın ne olduğunu belirlemek
- Değişimi bir dava haline getirmek
- Projenin hayatı boyunca değişimi bir dava haline getirmeye yardımcı olacak stratejileri belirlemek
- Değişimi kimin yöneteceğini ve kimlerin katılacağını belirlemek
- Potansiyel dirençleri tespit etmek
- Sorunları azaltmaya yönelik olarak sonradan ele alınacak olan tüm tedbirleri önceden uygulamaya koymak
- İnsanların nereye gideceklerini bilmeleri açısından yeni bir vizyon oluşturmak ve onu paylaşmak
- Vizyona ulaşabilmek için bir plan geliştirmek
- Zamanlama ve başarı için ölçümler oluşturmak
- Yapılanların canlı kalmasını sağlamak
- Durumsallık planları oluşturmak
- Değişimi ve değişimden öğrenilenleri kutlamak

f. HIATT - 2006

Adkar adı verilen model 5 temel yapı üzerine inşa edilerek tanımlanmıştır.

- Farkındalık (**A**wareness)
- Arzulamak (**D**esire)
- Bilgi (**K**nowledge)
- Yetenek (**A**bility)
- Güçlendirmek (**R**einforcement)

Farkındalık ve arzunun yokluğunda, çalışanlardan daha fazla direnç, değişimin yavaş benimsenmesi ve uygulamalarda gecikmelerle karşılaşabilmektedir. Bu iki yapıda eksiklik varsa sonuç büyük ihtimalle başarısızlıktır. Bilgi ve yeteneğin olmadığı bir değişimde ise yeni süreçlerin ve araçların yanlış icrası bunun yaratacağı müşteriler üzerinde olumsuz etkiler ve

verimlilikte azalma meydana gelecektir. Güçlendirme çabalarının yokluğunda da bireylerin tekrar eski davranışlarına dönme eğiliminde olacağı gözlenecektir (Hiatt 2006, 44).

Hiatt, Adkar modelinin, aktivitelerini, iletişim, sponsorluk, koçluk, direnç yönetimi, eğitim olarak, değişim yönetiminin oyuncularını da sponsor, liderlik koalisyonu yöneticiler ve denetçiler, insan kaynakları ve proje takımı olarak sınıflandırmaktadır. Her birinin Adkar model elemanları üzerindeki etkisini gösteren aktivite ve oyuncular haritası da Tablo 12 ve Tablo 13’de ifade edilmektedir (Hiatt 2006, 46):

Tablo 12. ADKAR, Değişim Yönetimi Aktivite Haritası

Değişim Yönetimi Aktiviteleri	A	D	K	A	R
İletişim	●				
Sponsorluk	●	●			●
Koçluk	●	●	●	●	●
Direnç Yönetimi		●			
Eğitim			●	●	

Kaynak: Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community S: 46’den alındı.

Tablo 13. ADKAR, Değişim Yönetimi Oyuncuları Haritası

Değişim Yönetimi Oyuncuları	A	D	K	A	R
Sponsor	●	●			●
Liderlik Koalisyonu	●	●			
Yöneticiler ve Denetçiler	●	●	●	●	●
İnsan Kaynakları ve Eğitim			●	●	
Proje Takımı			●	●	

Kaynak: Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community S: 47’den alındı.

Tablo 14’de Adkar modelinde, değişim yönetimi aktiviteleri ve değişim yönetimi elemanlarının iş sonuçlara nasıl etki ettiği gösterilmektedir (Hiatt 2006, 48):

Tablo 14. ADKAR Modeli ile Değişim Yönetimi Aktivitelerinin Sonuçları

Değişim Yönetimi Strateji Geliştirme	Değişim Yönetimi Aktiviteleri	Değişim Yönetimi Elemanları ADKAR	İş Sonuçları
Değişimi değerlendirmek	İletişim	Farkındalık	Zamanında ve doğru bütçeyle aşağıdaki sonuçlara ulaşmak:
Organizasyonu değerlendirmek	Sponsorluk	Arzulamak	
Sponsorluğu değerlendirmek	Eğitim	Bilgi	Düşük maliyetler
Riskler ve sorunları değerlendirmek	Koçluk	Yetenek	
Özel taktikleri tasarlamak	Direnç Yönetimi	Güçlendirmek	Gelir artışı
Takımı ve sponsor modelini şekillendirmek			Yatırımın geri dönüşü
Takımın hazır olup olmadığını değerlendirmek			

Kaynak: Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community S: 48'den alındı.

Adkar modeli sonuç odaklı bir modeldir ve değişim yönetimi taktik ve tekniklerinin birlikte nasıl kullanılacağına dair bir çerçeve sunmaktadır. Modelin elemanları kümülatif olarak sonuçlanarak birbirini takip etmek zorundadır. Diğer taraftan Adkar modelinin elemanlarının her biri blok yapıdadır ve her blok yapısı da değişimi sürdürülebilir kılmak durumundadır. Modelin blok yapısı işletmelerin, devletlerin veya toplumun değişimine uygulanabilmesi için önemlidir. Her bir eleman diğerinin üzerine inşa edilmek zorundadır. Adkar modeli yöneticiler için oldukça kolay öğrenilebilen bir değişim yönetimi modeli olarak görülmektedir (Hiatt 2006, 60).

5.1.4 DEĞİŞİM YÖNETİMİ TEORİLER, MODELLER ve METODOLOJİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Görüldüğü üzere değişim yönetimi literatürü de adı gibi sürekli kendini yenilemekte ve zamanla değişen çevresel olaylar ışığında yeni modeller ve yöntemler ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada konuya yönelik 19 araştırmaya yer verilmiş olup bu çalışmalardan türeyen veya bağımsız geliştirilen daha birçok araştırma bulunmaktadır. Araştırmanın çerçevesinin sınırları içerisinde kalabilmek adına diğer çalışmalara değinilmeyecektir. Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere değişim dünyası entropinin dünyasıdır. Organizasyonlar yapılarını muhtevisiyatlarıyla birlikte ne kadar ileriye taşırlarsa taşırsınlar açık sistem olmalarının gereği olarak entropik etkileşimlerden kaynaklı olarak sürekli değişime zorlanacaklardır. Bu süreç, planlı olabileceği gibi, kriz ve kaos ortamında da plansız olsa dahi başarılı yada başarısız bir şekilde gerçekleşecektir.

5.2 DEĞİŞİME DİRENCİN YÖNETİLMESİ

Caruth, Middlebrook ve Rachel'e göre değişime direncin ele alınmasında beş önemli adım gerekmektedir (Caruth, Middlebrook ve Rachel 1985, 26):

- Uygun tutumun oluşturulması
- İletişim, iletişim, iletişim
- Örnek oluşturmak
- Çalışanların görüşlerinin alınması
- Ödüllendirmek

Bazı yöneticiler ne insanların değişime verdikleri tepkilerin nedenlerini ne de bireysel veya grup olarak değişime olumlu etkilerini değerlendirmemektedirler. Kotter ve Schlesinger değişime direnci ele alırken aşağıdaki adımların gerekli olduğunu ileri sürmektedirler (Kotter ve Schlesinger 2008, 7):

- Eğitim ve iletişim
- Katılım ve ilgi
- Kolaylaştırmak ve desteklemek
- Müzakere ve anlaşma

- Manipülasyon ve atama
- Açık ve örtük zorlama

Yöneticiler, saygı ve iletişimle birlikte, değişimin özel yanlarını gösterebilir ve onu bir tedavi gibi ele alırlarsa direnç gösterebilecek zor insanlar dahi değişime önemli katkılar sağlayacaklardır. Değişime direnci ortadan kaldırmak adına, yöneticiler aşağıdaki beş adımı uygulayabilirler (Ford ve Ford 2009, 100):

- Farkındalığı artırmak
- Amaçlara odaklanmak
- Değişimi değiştirmek
- Katılımı sağlamak
- Geçmişini bırakmak

Değişimde liderliğin önemli rolü vardır, onlar katılımı teşvik ederken, negatif etkileri de pozitive dönüştürme çabası içerisine girerek değişimin icrasını güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Liderler değişime direnç noktasında katalizör görevi üstlenirler. Bu durumun önemi, Kotter' ın sekiz aşamalı değişim modelinin “liderlik koalisyonu oluşturmak” aşamasında anlatılmaktadır. Bununla birlikte değişime olan direnci yanlış anlamamak için eğitim ve iletişimin hayati bir önemi olduğu unutulmamalıdır (Firoozmand 2014, 29,30).

Conner, değişime dirençle mücadelenin beş anahtar prensibini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Conner 1992, 166):

- İnsan direnişinin temel mekanizmalarını anlamak
- Beklentilerin bozulması durumunda uygun tepki için direncin gözlemlenmesi
- Direnci bir yetenek veya eksiklik olarak yorumlamak
- Direncin açıkça ifade edilmesini teşvik etmek
- Direncin pozitif veya negatif olduğunu anlayarak onu yönetmeye çalışmak

Yöneticiler değişime dirençle karşılaştıklarında “insanlar her zaman değişime direnirler” şeklinde klişe bir ifade kullanmaktadırlar. Oysaki değişim her sektörde sürekli gerçekleşen bir olgudur. Burada bahsi geçen değişim bir masanın yer değişimi kadar küçük bir konu olsa dahi dirençle karşılaşılması söz konusudur. Dolayısıyla ele alınması gereken ve titizlikle değerlendirilmesi gereken bir konu olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda değişime direnç aşamasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Lawrence 2009, 49,50):

- Katılımcılığı sağlamak
- Direncin doğasını anlamaya çalışmak
- Uzman personellerin görüşlerini almak
- Personel görüşlerini yapıcı bir şekilde süreç içerisinde değerlendirmek
- Personel toplantıları ile değişimi tartışılır hale getirmek

Kennedy, Organizasyonda değişime direncin etkisini belirsizlikten daha öteye taşımak ve değişim için yardımcı olabilecek üç yol önermektedir (Kennedy 2011, 20):

- Davranışlarını ve aksiyonlarını gözlemle
- Takımını ve organizasyonunu gözlemle
- Takımınla iletişim kur ve onlarla konuş

Recardo, değişime karşı direncin azaltılmasında yöneticilere yol gösterecek aşağıdaki adımları önermektedir (R. F. Recardo 1995, 9,10):

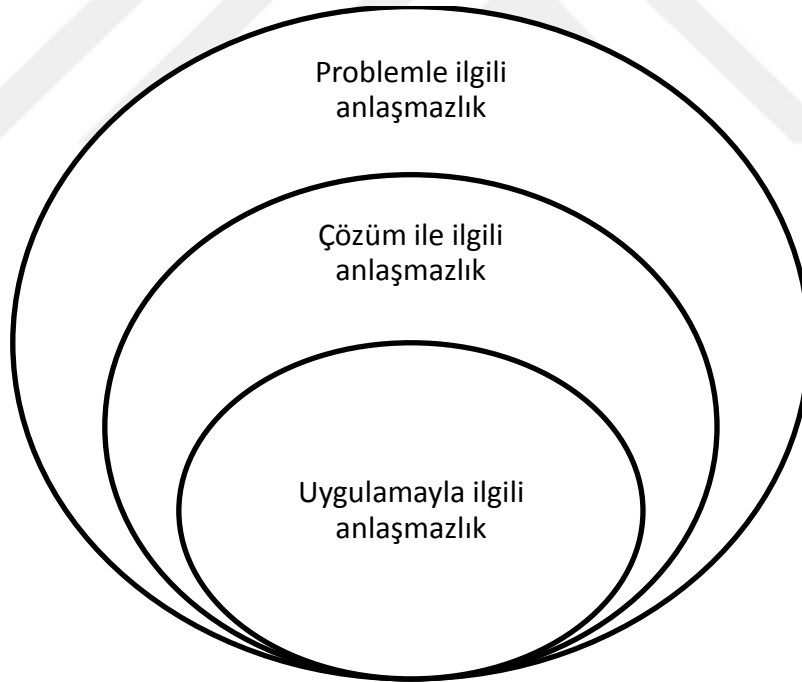
- Değişimin vizyonu açık olarak anlatılmalıdır
- Üst düzey yöneticiler değişime önderlik etmelidir
- Örgüt yapısının elemanları uygun şekilde düzenlemelidir
- İletişim stratejisi oluşturulmalıdır
- Direnç gösterenlerin acil ihtiyaçlarını karşılamak için prosedürler ve uygulamalar geliştirilmelidir.
- Performans ölçümlerini ve ödülleri gözden geçirilmelidir
- Eski yeniye bağlanmalıdır

- Zamanında eğitim verilmelidir
- Yeterli kaynak sağlanmalıdır
- Karışık mesajlar iletmemelidir
- Anahtar bireyler değiştirilmelidir

Umble ve Umble, değişime direncin dalgalar veya katmanlar halinde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Direnişin bu katmanları Eli Goldrat' ın Kısıtlar Teorisi' ndeki üç temel sorudan elde edilebilmektedir (Umble ve Umble 2014, 18):

- Problem nedir?
- Ne değiştirilecektir?
- Nasıl değiştirilecektir?

Her soru değişime direncin nasıl üstesinden gelineceğine yardımcı olmaktadır. Şekil 29' da bu üç soruya uyarlanmış olan şekil görülmektedir.



Şekil 29. Direncin Üç Temel Katmanı

Kaynak: Umble, M., Umble, E. (2014). Overcoming Resistance to Change S: 18'den alındı.

Ancak bu üç katmanı kendi içerisinde daha da genişleterek yedi direnç tabakası oluşturulmuştur ve değişime direnç daha detaylı ele alınmıştır. İlgili Tablo 15 aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 15. Yedi Direnç Tabakası

Problemlle İlgili Anlaşmazlık
Katman 1: Bir problem olduğu ile ilgili anlaşmazlık
Katman 2: Problemin nedeni üzerine anlaşmazlık
Çözümle İlgili Anlaşmazlık
Katman 3: Çözümün genel doğrultusu hakkında anlaşmazlık
Katman 4: Çözümün detayları ile ilgili anlaşmazlık
Katman 5: Evet fakat Çözüm negatif etkiliyor
Uygulamayla İlgili Anlaşmazlık
Katman 6: Çözümün başarıyla uygulandığı konusunda anlaşmazlık
Katman 7: Önceden sözü edilmemiş koşulların ileri sürülmesi

Kaynak: Umble, M., Umble, E. (2014). Overcoming Resistance to Change S: 19'dan alındı.

Umbel ve Umble'a göre, değişime direnci kırmak mantıksal sırayla çözümlenmesi gereken çeşitli katmanları içeren bir süreçle gerçekleştirilebilir. Bu kademelerinin tümü sistematik bir şekilde ele alınmaması durumunda değişim risk altında olacaktır (Umbel ve Umble 2014, 19).

Barutçugil'e göre çoğu değişim sürecinde direnmeyi kırmak için çalışanların değişime özendirilmesi gerekmektedir. Değişime profesyonelce ve bütünüyle uyum sağlayanların ödüllendirilmesi gerçek bir özendirici önlemdir. Bir değişimin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak için aşağıdaki adımların icrası gerekmektedir (Barutçugil 2004, 174):

- Değişim ustalarının fark edilmesi, tanınması sağlanmalıdır.
- Değişim önündeki engelleri kaldıranlar ödüllendirilmelidir.
- Değişimin gerçekleşmesini kolaylaştıracak yeni beceriler ve davranışlar geliştiren kişilere özel primler verilmelidir.
- Takım üyelerinden gelen iyi fikirlerin ve yeni önerilerin dinlenmesi, toplantıların değişmeyen önemli gündem maddelerinden biri olmalıdır.

Değişime direncin ele alınmasına yönelik çalışmalar bir arada değerlendirildiğinde ortaya şu şekilde bir sonuç çıkmaktadır. Yöneticiler değişim sürecinde karşılaşmalarının kesin olduğu olumsuz dirençle mücadele etme anlamında önce direnç gösterenleri gözlemlemeli, onlarla iletişim kurmalı, uygun tarzda liderlik sergilemeli ve direncin önündeki engelleri kaldıran kişileri desteklemelidir. İletişimi artırırken onları ödüllerle motive etmeli ve diğerlerini de bu sürece dâhil etmek için

iletişimi güçlendirmelidirler. Döngünün tamamlanmasını müteakip tekrar gözlem süreci başlayacak şekilde ilgili adımlar sürdürülmelidir.



ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ

Örgütler, kendilerine, çalışanlarına ve çevrelerine değer yaratmayı amaçlamaktadırlar. Onların sürekliliği, yarattıkları değeri maksimize etmelerine bağlıdır. Çevre sürekli değişmekte ve beklentiler her geçen gün artmaktadır. Bu durum örgütleri değişime zorlamakta ve değişimin başarısı doğrultusunda, yarattıkları değerinde sürdürülebilir olmaktadır. Aksi halde gerekli adaptasyonu sağlayamayan örgütlerin ortaya çıkarttıkları değer, beklenenin çok altında olacağı için bir anlam ifade etmeyecek ve eğer örgüt kendini yenilemediği takdirde, yok olup gidecektir.

Mevcut bir organizasyon içerisinde, bir şeyleri değiştirmek oldukça zordur. Üstelik organizasyon içerisinde değişimin gerekliliğine inanmayan kişiler varsa neredeyse imkânsız bir hal alır. Ayrıca değişim, bireylerin kişisel aksiyonları, grupların tepkileri gibi durumlarında açığa çıkmasıyla büyük bir dirençle karşılaşabilir.

Değişim ihtiyacının ortaya çıkması, değişimi isteyenlerin, diğerlerini bunun gerekliliğine inandırmaları ve sonrasında uygun modeller veya teknikler çerçevesinde değişim çabası içerisine girmeleri çok zor değildir. Ancak bu süreç içerisinde ortaya çıkan faktörler, değişimin tamamına ermesi konusunda oldukça büyük problemler açığa çıkartmaktadırlar.

Her değişim hareketinin doğasında direncin olduğunu tekrar yinelemekte fayda vardır. Ancak bu kabul, direnç gösterenlerin komutayı ele almalarına izin vermek anlamına gelmemektedir. Değişim çabası yönetilmeyi gerektirir ki yukarıdaki bölümlerde değişimi yönetmeye dair tarihsel süreçte yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir.

Literatüre baktığımızda, insanın varlığından beri, değişime yönelen liderler, çeşitli modelleri, kendi kurguları doğrultusunda metodolojik veya gayri metodolojik olarak yürütmüşlerdir. Bölgemizdeki tarihi olaylar ele alındığında değişim çabası özellikle Osmanlı İmparatorluğunun duraklama devrinden itibaren yoğun bir şekilde

gözlemlenmektedir. Özellikle yeniçeri teşkilatına yönelik yapılması planlanan değişim hareketleri, yeniçerilerin ve onların çevrelerinin çıkar değerlemeleri sonucu büyük direnişlerle karşılaşmış ve tarihin bu dönemleri, oldukça kanlı değişime direnç hareketleriyle yazılmıştır. Nitekim Osmanlı tebaası da birçok konuda geçmişe sıkı sıkıya bağlanmakta, ancak büyük bir kısmı da kendi çıkar değerlemeleri sonucu vardıkları direniş kararına kalkan olarak, geçmişten gelen unsurları ele almaktaydılar.

Devletlere benzer şekilde, şirketler ele alındığında, tarihi olaylarda olduğu gibi çeşitli süreçler, değişim çabalarının önünü tıkamaya neden olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Bu bağlamda kuruma ait örgütsel hafızanın elden geçirilmesi ve vazgeçme kültürünün tüm birimlere yayılması, bireylerin bunun yeni bir şey öğrenmek için gereklilik olduğunu bilmeleri ve kabul etmeleri önem arz etmektedir.

Kişiler, eskinin yerine yeniyi koymayı doğrudan başarabilirler mi? Bu kolay bir işlem değildir. Tanım olarak ele alındığında uygulaması basit gelmektedir ancak pratikte bunun zor bir uğraşı olduğu vazgeçme başlığı altında ifade edilmiştir.

Lewin, 1950 yılında yapmış olduğu çalışmasında değişimin; çözdürme, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarıyla birlikte gerçekleşeceğini ileri sürmüştür. Bahsedilen yapı sadece bir örgütün değişim sürecinde geçmesi gereken aşamalar değil, aynı zamanda bireylerinde kişisel olarak değişim esnasında yaşadıkları süreçtir. Değişim mevcut durumdan yeni bir duruma geçmek olduğuna göre, mevcut durumun yüklediği bilgi birikiminin olumsuz unsurlarından arınabilmek de değişim süreci içerisinde yer alan bir işlem olarak düşünülebilir. Bu bağlamda vazgeçme denen olgu bir yetenek olarak değerlendirildiğinde, bu yeteneği yüksek olan bireylerin değişime ayak uydurması daha kolay olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Vazgeçme temel olarak değişimle değil, öğrenme ile ilgili bir kavramdır. Asıl olan hafızada yer alan bilginin zararlı olduğu durumlarda unutulması için yer açılmasıdır. Dilbilimciler sayısız girişim sonucu dil öğrenemeyen kişiler için dil öğrenmenin yolunu, zaman zaman geçmiş bilgi kalıplarını yok sayarak sıfırdan olaya başlayabilmek olduğunu ileri sürmektedirler. Birçok insan hayatının çeşitli evrelerinde vazgeçme yeteneklerini açığa çıkartırlar. Vazgeçme olayının kendi iç mekanizması da bir değişim süreci mantığında çalışır. Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli vazgeçmenin kendi içerisinde de işlemektedir. Yani bir örgüt değişim

sürecine girdiğinde ilk olarak karşılaştığı çözdürme evresini yaşarken bireylerinin faaliyete geçirdiği vazgeçme süreci de kendi içerisinde üç değişim fazını (çözdürme, değiştirme, dondurma) peşi sıra yaşamaktadır. Yani, vazgeçme, esas olarak değişimin kendisidir. Lewin'in 3 aşamalı modeli, rutinlerdeki ve inançlardaki değişimlerin boyutuna göre, her aşaması içerisinde vazgeçmeyi, ihtiyacı doğrultusunda; biçimlendirici, yeniden yaratıcı, faal ve düzenleyici şekillerde barındırır. Dolayısıyla bu üç aşama, birbirini tekrar eden bir sarmal olarak düşünülebilir.

Bu sarmal döngü içerisinde değişime karşı ortaya çıkan direncin, hafızasından destek aldığı söylenebilir. Tabii ki diğer dinamikler burada direncin fonksiyonel elemanları olarak ele alınabilirler ancak örgütsel hafızanın direnç fonksiyonuna katkısı kesinlikle ihmal edilmemelidir.

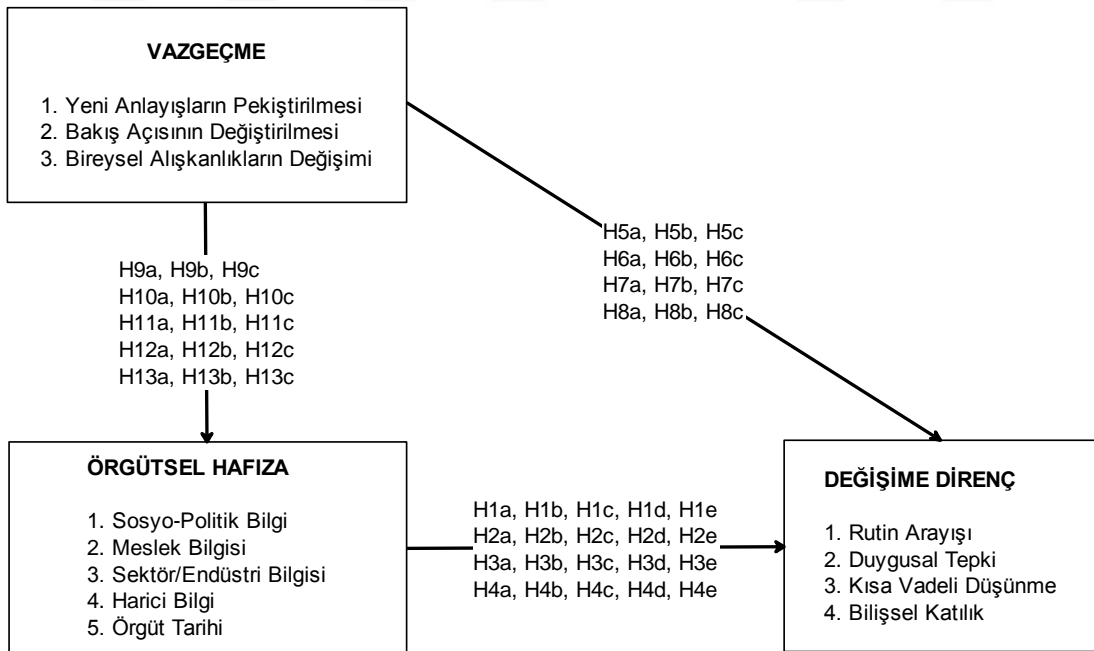
Bir diğer popüler değişim yönetimi uygulaması olan ve Hiatt (2006) tarafından geliştirilen ADKAR Modeli önceki bölümlerde anlatıldığı üzere, değişime ihtiyacın farkında olma, onu arzulama, nasıl yöneteceğini bilme, yetenek ve onu güçlü tutma aşamalarından oluşmaktadır. Adkar modelinde farkındalık ve arzulama safhaları değişime direncin ortaya çıktığı safhalar olarak ön planda olsa da bu modelde de örgütsel hafıza ve değişime direnç etkileşimi, sürecin bütününde ele alınarak uygulanmalıdır.

Günümüzün en çok bilinen ve uygulamacılar tarafından kullanılan değişim yöntemi olan Kotter'in (1996) sekiz aşamalı değişim modelinde de, değişime direnç ilk altı aşamada ele alınıyor gibi görülse de altıncı aşamadaki kısa vadeli kazanımları sistemli bir şekilde planlamak ve gerçekleştirmek safhası doğru işletilmez ve yönetilmezse, direnç büyüklüğü güçlenerek ortaya çıkabilmektedir. Böylece modelin yedinci ve sekizinci aşamalara geçmesine engel olmakta, hatta ilk altı aşamada elde edilen kazanımların kaybedilmesine dahi neden olabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel hafıza ve değişime direnç ilişkisi, Kotter'in 8 aşamalı modeline entegre edilerek süreç boyunca elde tutulmalı ve sürdürülmelidir.

Değişime direncin, değişimin yönetilmesi esnasında bir noktada veya sürecin bir safhası içerisinde ele alındığını söylemek hatalı olacaktır. Direnç, değişim

çabasının her noktasında mücadele edilmeyi ve ele alınmayı gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında geçmişten günümüze sürekli geliştirilen değişim yönetimi teori, model, teknik ve yöntemlerinin belirli bir safhasında, değişime direnç ele alınmalıdır diyemeyiz. Ortaya koyulan birçok çalışma bu tür ifadeleri içermektedir. Ancak ele aldığımız model veya metot ne olursa olsun, başından sonuna ve hatta sonrasına kadar, insan unsurunu barındırdığı için dirençle karşılaşacaktır. İnsanlar her aşamada çıkar değerlemesi yapmaya devam edeceklerdir. Bu bağlamda kendi çıkarları doğrultusunda geçmiş yol veya yöntemin daha uygun olduğunu ileri süreceklerdir. Hangi değişim yönetimi uygulaması ele alınırsa alınsın, değişime direncin etkisinin azaltılmasını sağlamak adına örgütsel hafıza temelli düşünce ve vazgeçme yeteneğinin artırılması çabası, hızlandırıcı bir rol üstlenecektir. Bu katalizör yaklaşım, her değişim çabası içerisine entegre edilmelidir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında araştırmanın bağımlı değişkeni olan değişime direnç kavramı, bağımsız değişkenler örgütsel hafıza ve vazgeçme kavramları, alt boyutlarıyla birlikte, araştırma modeline, Şekil 30’da görüldüğü üzere temel teşkil etmektedirler.



Şekil 30 Araştırma Modeli

6.1 ÖRGÜTSEL HAFIZA VE DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İşletmelerin örgütsel hafızayı hatalı kullanmaları veya istismar etmeleri, başka bir ifadeyle ona körü körüne bağlanmaları ya da düşüncelerine kalkan yapmaları, değişime direncin artmasına neden olan ciddi bir eylemdir. Temel olarak hissedar değerini maksimize etme amacıyla yola çıkan işletmeler, günümüzde kendi hissedarlarının yanında, çalışanlarına ve buldukları çevreye de değer yaratmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaca ulaşıldığında, işletmenin etkin sınırdaki olduğu kabul edilebilir ancak etkinlik, günümüz ekonomilerinde yeterli değildir. İşletmeler yüksek rekabet ortamında düşen kar paylarını artırabilmek amacıyla verimliliğe odaklanmaktadır. Bu durum, çevreye uyumun bir parçası olup, önemli değişimleri gerektirmektedir. Ancak işletmelerin geçmiş bilgilerini sakladıkları temel depolama olanağı olan bireyler, bu değişime ayak uydurmada zorlanmaktadır. Buradaki direnç kaynaklarından biri de doğrudan örgütsel hafızadır. Bireyler veya gruplar örgütsel hafızada depoladıkları geçmiş bilgiye dayanarak değişime direnç göstermektedirler. Buradan hareketle, örgütsel hafızanın boyutlarıyla ilgili değişime direncin boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bu görüş, yapılandırılmamış gözlemlerle tespit edilmiş olan bir olayla aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Bir işletme kurumsal iş akışlarını elle doldurulan formlar ve basit araçlarla yürütmektedir. Sadece muhasebe ve satın alma bölümü özel bir yazılım kullanmaktadır. Ancak her iki yazılım da birbiriyle bütünleşmiş değildir. Yani satış, pazarlama, operasyon, finans ve insan kaynakları bölümleri basit el formları kullanırken satın alma ve muhasebe bölümü özel bir veri tabanı yazılımı kullanmaktadır. İşletme yöneticileri, işlerin yeterince şeffaf olmadığından ve birçok operasyonel süreci manuel olarak doldurulan veya zaman zaman doldurulmadan atlanan formlar aracılığıyla takip etmek zorunda kalmaktadırlar. İşletmenin işleri oldukça iyi durumda olup işlem hacmini son bir yılda iki katına çıkartmayı başarmıştır. Ancak yöneticiler, büyüyen operasyonlarda hata yapmaktan korkmakta

ve her şeyi kontrol altına almak ve sahip oldukları bilgiyi doğru yönetebilmek amacıyla özel bir kurumsal yazılıma geçiş yapmayı planlamaktadırlar.

Düşündükleri yazılım sayesinde, şirketin genelini kapsayacak ve olası tüm faaliyetleri proje temelli olarak şeffaf bir şekilde takip edebileceklerdir. Sadece yöneticilere değil birçok bölüme kolaylık sağlayacağını düşündükleri yazılımın, işletme içerisine sindirilmesi yaklaşık 6 ay gibi bir süreyi alacaktır. Üstelik bugüne kadar operasyonlarda oldukça başarılı oldukları halde, form ve raporlama disiplinine bir türlü sahip olamayan, yetkili kişilerin direnciyle karşılaşmaktan ve oldukça yüklü bir bedel ödeyecekleri yazılımın kullanılmadan ortadan kaybolmasına neden olunması olasılığından çekinmektedirler.

İşletme yazılımını satın almış ve teknik eğitimlerini tamamlamıştır. Ancak bu süreçte daha önce mevcut bir yazılım kullanan bölümlerdeki personeller, güncel yazılım daha kolay olmasına rağmen, en küçük bir engelde veya öğrenme gerektirecek durumlarda, tepki göstermekte ve sürekli eski yazılımlarının bu noktada daha iyi çözüm getirdiğini ileri sürmektedirler. İşte bu noktada, çalışanlar geçmiş bilgiye bağlanarak, değişime yani yeni yazılımın kullanılmasına direnç göstermektedirler. Çalışanların örgütsel hafızaya bağlanmaları onların değişime dirençlerini artırmaktadır.

Aynı kurum içerisinde iki farklı durum daha gözlemlenmektedir. Birincisi daha önce tamamen basit el formlarıyla hareket eden üst düzey operasyon yöneticileri, yeni uygulamanın kendilerine zaman kaybettirdiğini söylemektedirler. Çünkü geçmiş durumda el formlarını keyfi olarak doldurmakta veya doldurmadan savuşturmaktadırlar. Yeni durumda yazılım, onlara form girişi olmadan hareket imkânı vermemektedir. Bu durumda, geçmişe yönelik, kişisel çıkar dolu özelemleri sayesinde, değişime direnç oluşturmakta ve yazılımı eleştirmektedirler. Burada da örgütün geçmişine ket vuran yöneticilerin, örgütsel hafızayı amaçlarına alet ederek, değişime direnç için bir araç olarak kullandıkları görülmektedir.

İkinci durumda ise orta düzey operasyonel yöneticiler, zaten üst yöneticileri için el formlarını doldurduklarından, yeni yazılıma daha kolay adapte olmaktadır. Form doldurma disiplinine sahip kişiler oldukları için yeni yazılım onları daha

sistematik bir hale getirmektedir ve kesinlikle bu durumdan memnundurlar. Sonuçta örgütsel hafızaya körü körüne bağlı değildirler ve bu sayede değişime karşı direnç gösterme eğiliminde olmamaktadırlar.

Sonuç olarak örgütsel hafızanın varlığı, bir işletme için olmazsa olmazdır ancak onun doğru tahlil edilmesi ve kişilerin ya da grupların çıkarlarına alet etmelerine izin verilmemesi gerekmektedir.

Araştırmanın temel görüşünden yola çıkarak örgütsel hafızanın boyutları ve değişime direnin boyutları arasındaki ilişkiler aşağıda yapılandırılmamış örnek olaylarla açıklanmaya çalışılmıştır.

6.1.1 “SOSYO-POLİTİK BİLGİ” VE “DEĞİŞİME DİRENÇ”

Bazı değişim hareketlerinin içerisinde yer alan dinamikler, örgütün sosyal ve kültürel kimliğinin yanında politik yapısıyla da ters düşebilmektedir. Örgütün sahip olduğu değerler, grup dinamikleri, sosyal ilişkiler, rol model kişilerin değişebilecek olan itibar statüsü gibi durumlar, yapılması düşünülen değişime direnç teşkil edebilecek dinamizme sahip olgulardır.

Bu açıdan ele alındığında sosyo-politik bilgi ve onun getirdiği anlayışla değişime direnç arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Bu çalışmada, değişime direncin boyutlarıyla sosyo-politik bilgi arasındaki ilişkilerin ortaya koyulduğu hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1a: “Sosyo-politik bilgi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2a: “Sosyo-politik bilgi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3a: “Sosyo-politik bilgi” ve “bilişsel katılım” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H4a: “Sosyo-politik bilgi” ve “kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

6.1.2 “MESLEK BİLGİSİ” VE “DEĞİŞİME DİRENÇ”

Örgüt içerisinde görev yapan kişiler, yaptıkları işe dair, işin teknik bilgisine ve işlerine ne derece hâkim oldukları bilgisine sahiptirler. Ancak birçok meslekte iş yapım yöntemleri değişmekte ve teknolojinin ışığında farklı şekillere bürünmektedir. Bu tür değişimler çalışanların yeni yöntemlere uyumu veya onu öğrenebilmesi açısından sancılı olabilmektedir. Özellikle yeniliğe kapalı kişiler kendi yöntemlerinde ısrar etme konusunda oldukça direnç gösterme eğilimine sahiptirler.

Bu açıdan ele alındığında iş (meslek) bilgisi ve değişime direnç arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Bu çalışmada, değişime direncin boyutlarıyla meslek bilgisi arasındaki ilişkilerin ortaya koyulduğu hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1b: “Meslek bilgisi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2b: “Meslek bilgisi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3b: “Meslek bilgisi” ve “bilişsel katılık” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H4b: “Meslek bilgisi” ve “kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

6.1.3 “SEKTÖR/ENDÜSTRİ BİLGİSİ” VE “DEĞİŞİME DİRENÇ”

Sektör içerisinde yer alan diğer işletmeler, onlara ait değerler, başarılı uygulamalar gibi sektörel bilgi edinimleri işletmeleri değişime sürüklenme niteliği taşımakla beraber, olumsuz bilgiler de ders niteliği barındırarak değişimin önünde engel teşkil edebilmektedir.

Bu açıdan ele alındığında Endüstri (Sektör) bilgisi ve değişime direnç arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Bu çalışmada, değişime direncin boyutlarıyla sektör/endüstri bilgisi arasındaki ilişkilerin ortaya koyulduğu hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “bilişsel katılık” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H4c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

6.1.4 “HARİCİ BİLGİ” VE “DEĞİŞİME DİRENÇ”

Değişim, örgütün iç unsurlarını etkilediği kadar dış unsurlarına da etki edebilecek bir harekettir. Yapılan bazı girişimler harici ağlar olarak adlandırılan müşterileri, tedarikçileri, eski çalışanları ve diğer harici unsurları rahatsız edebilecek nitelik taşımaktadır. Bu durumda örgütün içeride gerçekleştirmek istediği değişim, dışarıdaki aktörler tarafından dirençle karşılaşmaktadır. Kurumsallaşma çabası içerisindeki bir örgütün, bu kaygıyı taşımayan bir müşterisi veya tedarikçisi tarafından sürekli eski usul uygulamalarla yaşamına devam etmeye yönlendirilmesi bu duruma örnek olarak verilebilir.

Bu açıdan ele alındığında harici ağlar ve değişime direnç arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Bu çalışmada, değişime direncin boyutlarıyla harici bilgi arasındaki ilişkilerin ortaya koyulduğu hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1d: “Harici bilgi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2d: “Harici bilgi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3d: “Harici bilgi” ve “bilişsel katılık” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H4d: “Harici bilgi” ve “kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

6.1.5 “ÖRGÜT TARİHİ” VE “DEĞİŞİME DİRENÇ”

Her organizasyon bir geçmişe sahiptir. Kimi işletmeler kısa bir süre önce faaliyete başlamış olsa da birçok şirket, kendilerini bugüne taşıyan tarihleriyle ilgili kayıtlar tutmaktadırlar. Bu kayıtlar, işletmenin hissedarları, çalışanları, tedarikçileri ve müşterilerinin, işletmenin geçmişinin içerisinde yer almasıyla, kendi hafızalarında depoladıkları bilgi olarak değerlendirilebilir.

Örgütler geçmişte yaşadıkları başarıları ortaya çıkartan nedenleri günümüzde dahi sürdürebilmektedirler. Ancak çevre ve teknolojinin getirdiği değişim ve

yeniliklere ayak uydurma gerekliliğinin de farkındadırlar. Bu farkındalığa sahip olmayan örgütler uyum sağlama konusunda sorunlar yaşamakta ve bu durum da onların örgütsel amaçlarını gerçekleştirmelerine engel oluşturmaktadır. Geçmişte elde edilen bir kazanım için tercih edilen yol veya yöntem, bugün için geçerliliğini yitirmiş olabilmektedir. Ancak bazı paydaşlar geçmişe yönelik başarıyı getiren aksiyonların devamında ısrar edebilmekte ve yeni yol ya da yöntemlere karşı geçmiş kazanımları örnek göstermek suretiyle direnç gösterebilmektedirler.

Bu açıdan ele alındığında örgütün tarihi bilgileri ve değişime direnç arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Bu çalışmada, değişime direncin boyutlarıyla örgüt tarihi arasındaki ilişkilerin ortaya koyulduğu hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1e: “Örgüt tarihi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2e: “Örgüt tarihi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3e: “Örgüt tarihi” ve “bilişsel katılım” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H4e: “Örgüt tarihi” ve “kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

6.2 VAZGEÇME VE DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Ünlü düşünür Lao-Tzu, bilgi edinmeyi her gün bir şeyler eklemek, bilgelik edinmeyi de her gün bir şeyleri unutmak olarak tanımlamaktadır. Bir alışkanlığı, başka bir alışkanlık haline dönüştürme, değişim çalışmalarında temel amaçtır. Değişim süreci boyunca, değişime liderlik yapan kişilerin uğraştıkları en önemli sorun, bireyleri bu alışkanlıklarından vazgeçirebilmektir. Oysaki alışkanlıklar bir tercihtir. Kişilerin uzun soluklu iş ve sosyal yaşamlarında edindikleri araçların değiştirilmesini istemek ve önlerine yeni bir yol koymak, diğerinden vazgeçmelerini gerektirmektedir. Bu ekonomideki fırsat maliyeti kavramına da benzemektedir. Her seçim bir şeylerden vazgeçmekse, kişilerin vazgeçme sonucu vazgeçtikleri her neyse, onun karşılığında öğrendikleri şeyin maliyetiyle bir kıyaslama yapacaklardır. Dolayısıyla onların vazgeçtiklerinin maliyeti daha yüksekse, vazgeçmek yerine ona sıkı sıkıya sarılmak ve kullanabilmek için çaba harcamaları sonucunu ortaya çıkartacaktır. Bu hareket, kişilerin çıkar değerlemesi sonucu buldukları bir değerdir

ve bu değerin sonucu da değişime direnç, yani yeni alışkanlığı reddetme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal temelde ele alındığında, kişilerin iş yapım yöntemleri veya alışkanlıklarındaki değişiklikler eğer vazgeçme veya o alışkanlıkları unutup yerine yenisini koyabilme şeklinde gerçekleşebiliyorsa, kişilerin veya grupların vazgeçme yeteneklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Böylece örgütsel hafızalarında depoladıkları demode bilgiyi yenileyerek, değişen koşullara uyum sağlayabilme özellikleri sayesinde, örgütsel hafızaya körü körüne bağlanmayarak onu kontrol edebilmektedirler. Buradan yola çıkarak vazgeçme ve değişime direnç arasındaki ilişkilerin varlığından söz edilebilir. Vazgeçmenin boyutlarıyla değişime direncin alt boyutları arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H5a: “Yeni anlayışların pekiştirilmesi” ve “rutin arayışı” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H5b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “rutin arayışı” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H5c: “Bakış açısının değişimi” ve “rutin arayışı” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H6a: “Yeni anlayışların pekiştirilmesi” ve “duygusal tepki” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H6b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “duygusal tepki” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H6c: “Bakış açısının değişimi” ve “duygusal tepki” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H7a: “Yeni anlayışların pekiştirilmesi” ve “bilişsel katılık” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H7b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “bilişsel katılık” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H7c: “Bakış açısının değişimi” ve “bilişsel” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H8a: “Yeni anlayışların pekiştirilmesi” ve “kısa vadeli düşünme” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H8b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “kısa vadeli düşünme” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H8c: “Bakış açısının değişimi” ve “kısa vadeli düşünme” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

6.3 VAZGEÇME VE ÖRGÜTSEL HAFIZA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel hafıza ile değişime direnç arasında ilişki kurmaya çalışmak, örgütsel hafızayı olumsuz bir unsur gibi eleştirmek anlamına gelmemektedir. Ancak bu durum onun değişim hareketlerine karşı dirence destek veren potansiyeli olduğu gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır. Örgütün muhteviyatındaki bireylerin anlayışları, bakış açıları ve bireysel alışkanlıkları örgütsel hafızanın boyutlarının içini dolduran kişisel katkılar olarak değerlendirilebilirler. Bireysel alışkanlıkları, meslek bilgisi ve örgüt tarihiyle, anlayışları ve bakış açılarını da sosyo-politik bilgi, sektör bilgisi ve harici bilgi boyutlarıyla eşleştirdiğimizde, örgütsel hafızanın boyutlarının, vazgeçmenin boyutlarıyla desteklendiği yorumu çıkartılabilir. Bu bakış açısıyla yaklaşıldığında, anlayışların, bakış açılarının veya alışkanlıkların değişimi vazgeçme yeteneği ile doğru orantılıdır denilebilir. Bu durumda örgütsel hafızanın boyutlarıyla, vazgeçme boyutları arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek yanlış olmayacaktır.

Vazgeçmenin ve örgütsel hafızanın alt boyutları arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği hipotezler de aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H9a: “Yeni anlayışların pekiştirilmesi” ve “sosyo-politik bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H9b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “sosyo-politik bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H9c: “Bakış açısının değişimi” ve “sosyo-politik bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H10a: “Yeni anlayışların pekiştirilmesi” ve “meslek bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H10b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “meslek bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H10c: “Bakış açısının değişimi” ve “meslek bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H11a: “Yeni anlayışların pekiştirilmesi” ve “sektör/endüstri bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H11b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “sektör/endüstri bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H11c: “Bakış açısının değişimi” ve “sektör/endüstri bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H12a: “Yeni anlayışların pekiştirilmesi” ve “harici bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H12b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “harici bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H12c: “Bakış açısının değişimi” ve “sektör/endüstri bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H13a: “Yeni anlayışların pekiştirilmesi” ve “örgüt tarihi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H13b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “örgüt tarihi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H13c: “Bakış açısının değişimi” ve “örgüt tarihi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

YEDİNCİ BÖLÜM

SAHA ARAŞTIRMASININ TASARIMI

Bu çalışma kapsamında, geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilecektir. Veriler anket yöntemiyle toplanacak ve katılımcılara, örgütsel hafıza, değişime direnç, vazgeçme ve ilave olarak da demografik soruları içeren bir anket uygulanacaktır. Söz konusu değişkenlerin ölçülmesi amacıyla tespit edilen ölçekler, saha uygulamasında kullanılacak olan ankete temel teşkil etmektedir.

7.1 ÖLÇEKLERİN OLUŞTURULMASI

Araştırma değişkenlerini ölçme amacıyla kullanılacak olan ölçekler, literatür taramasıyla tespit edilmiş ve daha önce geçerli ve güvenilir olarak kullanıldığı tespit edilmiştir.

7.1.1 ÖRGÜTSEL HAFIZA ÖLÇEĞİ

Örgütsel hafızanın ölçülmesinde Dunham (2010) tarafından geliştirilen, “Örgütsel Hafıza Ölçeği” kullanılacaktır. Ölçek ilk aşamada altı temel faktör olarak geliştirilmesine rağmen, aynı yazar tarafından 2014 yılında yapılan çalışmada iki alt faktörün birleştirilmesiyle beş alt faktörden oluşan bir hal almıştır. Bu bağlamda örgütsel hafıza ölçeği; sosyo-politik bilgi, meslek bilgisi, harici bilgi, sektör bilgisi, örgüt tarihi boyutlarından oluşmaktadır (A. H. Dunham 2010, 30), (Dunham ve Burt 2014, 132).

7.1.2 DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ

Değişime direncin ölçülmesinde Oreg (2003) tarafından geliştirilen, “Değişime Direnç Ölçeği” kullanılacaktır. Ölçek dört alt faktörden oluşmakta olup 2008 yılında Yazarın öncülüğünde 17 farklı ülkede yapılan bir çalışmada eş zamanlı olarak kullanılmıştır. Oreg (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin alt faktörleri rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme, bilişsel katılık boyutlarından oluşmaktadır (Oreg 2003, 632), (Oreg, Vakol, et al. 2008, 939).

7.1.3 VAZGEÇME ÖLÇEĞİ

Vazgeçme düzeyinin ölçülmesinde Cepeda-Carrion (2010) tarafından uyarlanan, “Vazgeçme (unlearning) Ölçeği” kullanılacaktır. Ölçek; bakış açısının değişimi(problemi tanımlama), yeni anlayışların pekiştirilmesi (yeni uygulamalar), bireysel alışkanlıkların değiştirilmesi (değişimin kabulü) faktörlerinden oluşmaktadır (Cegarra-Navarro, Cepeda-Carrion ve Jimenez-Jimenez 2010, 5), (Cepeda, Carrion ve Cegarra, et al. 2012, 125):

7.2 ANKET FORMUNUN DÜZENLENMESİNDE DİKKAT EDİLEN KURALLAR

Anket formu içerisinde yer alan ölçek sorularının orijinal dilinin İngilizce olması, doğru bir şekilde Türkçeye uyarlanmalarını gerektirmiştir. İngilizce’ den Türkçe’ ye ve sonra tekrar Türkçe’ den İngilizce’ ye çevrilerek geriye tercüme ile kontrolü sağlanmıştır. Anket soruları, anlaşılabilirliğin kontrolü amacıyla inşaat sektöründe çalışan 5 yönetici, 3 akademisyen ve 3 doktora öğrencisi tarafından değerlendirilmiş ve gerekli görülen düzeltmeler yapılmıştır.

Anket formunda firma adı, kişi adı gibi anketi dolduranlara rahatsızlık verecek özel sorulara yer verilmemiştir. Kişisel sonuçların gizliliği ve istenilmesi durumunda araştırma sonuçlarının, katılımcılarla paylaşılacağı, anketin başında yer alan sunuş metninde ifade edilmiştir.

Anket formunda 5’li tip Likert ölçeği kullanılmıştır. Çeşitli açıklamalarla, anketin daha anlaşılır bir hale getirilmesine yardımcı olunmaya çalışılmıştır (Böke 2011, 248). Anket uygulaması internet ortamında www.surveey.com adresindeki imkânlar kullanarak yayınlanmıştır. Sitenin sağlamış olduğu görsel tasarım imkânı sayesinde her bir faktör ayrı bir sayfaya kurgulanarak, katılımcıların, yoğun metinsel görüntüden uzaklaştırılarak ankete yoğunlaşmaları amaçlanmıştır.

7.3 PİLOT UYGULAMA VE ANKET FORMUNUN TEKRAR GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Ölçeklerin tutarlılıklarına dair önceden bilgi sahibi olmak, soruların anlaşılabilirliğini genel olarak kontrol edebilmek amacıyla pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamaya 53 katılımcı içerik sağlamıştır. Elde edilen veriler ışığında, güvenilirliğe olumsuz anlamda etki yapan üç soru anketten çıkartılmıştır. Ayrıca örgütün geneline hitap eden bazı demografik sorular katılımcıların cevap vermek istememesi üzerine anket formundan çıkartılmıştır. Yapılan pilot uygulama sonucu ölçeklerin güvenilirlik analizlerine yönelik bilgiler Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16. Değişkenlere Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları (Pilot Uygulama)

	DEĞİŞKEN	CRONBACH'S ALPHA
DEĞİŞİME DİRENÇ	Rutin Arayışı	0,788
	Duygusal Tepki	0,757
	Kısa Vadeli Düşünme	0,756
	Bilişsel Katılık	0,778
ÖRGÜTSEL HAFIZA	Sosyo-Politik Bilgi	0,808
	Meslek/İş Bilgisi	0,924
	Harici/Dış Bilgi	0,800
	Sektör Bilgisi	0,825
	Tarih/Geçmiş	0,816
VAZGEÇME (UNLEARNING)	Yeni Anlayışların Pekiştirilmesi	0,887
	Bakış Açısının Değişimi	0,760
	Bireysel Alışkanlıkların Değiştirilmesi	0,845

Literatürde Cronbach Alfa Katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçümler sosyal bilimler için yeterli kabul edilmektedir. Elde edilen pilot sonuçların, literatürde kabul edilen 0,700 değerinin üzerinde olması, anketin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

7.4 ÖRNEKLEM ve VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırma İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı, sermayesi 250.000 TL'nin üzerinde ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren, 29 kodlu mimarlık-mühendislik, 46 kodlu inşaat taahhüt, 50 kodlu mekanik tesisat ve 64 kodlu elektrik ekipmanları meslek grupları üzerinde gerçekleştirilmiştir. 4 farklı grubun alınmasındaki neden, her birinin inşaat sektörünün temel aktör firma grupları arasında yer alıyor olmalarıdır. 02.12.2014 tarihli İstanbul Ticaret Odası verilerine göre, ilgili meslek kodlarında faaliyet gösteren toplam firma sayısı 25.297' dir. Bu firmaların 250.000 TL ve üzerinde sermaye ile faaliyet gösterenlerinin sayısı ise 5.141' dir. İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı yukarıdaki gruplara dahil olan şirketlerinin dört alt başlık altında kayıtlı olmasını ele aldığımızda faaliyet alanına göre kayıtlı şirket sayısı tablo 17'de görülmektedir:

Tablo 17. Örnekleme Oluşturan Sektörel Firmaların Dağılımı

No	Faaliyet Alanı	Kayıtlı Şirket Sayısı	Sermayesi 250.000 TL' den Büyük Olan Şirket Sayısı	Ana Kütle İçerisindeki Yüzdesele Dağılımı
1	Mimarlık-Mühendislik	10.117	1.533	30%
2	İnşaat Taahhüt	6.098	1.693	33%
3	Mekanik Tesisat-Doğalgaz	3.388	641	12%
4	Elektrik Ekipmanları	5.694	1.274	25%
TOPLAM		25.297	5.141	

Bu veriler ışığında örneklem büyüklüğü 0,05 örnekleme hatası kabulüyle,

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

ve Alınacak 2014, 199). Elde edilecek olan 358 birim veri, faaliyet alanlarının ana kütle içerisindeki yüzdesele dağılımına göre paylaşılacak ve faaliyet alanlarından toplanacak olan veri adedi aşağıdaki Tablo 18'deki değeri olacaktır:

N: Hedef kitledeki birey sayısı	5141
n: Örneklem alınacak birey sayısı	358
p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)	0,5
q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)	0,5
t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer	1,96
d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.	0,05

Tablo 18. Örneklem Alt Sektörlere Göre Yüzdesele Dağılımı

No	Faaliyet Alanı	Ana Kütle İçerisindeki Yüzdesele Dağılımı	Örneklem Dağılımı
1	İnşaat Taahhüt	25%	30%
2	Mekanik Tesisat	13%	33%
3	Mimarlık-Mühendislik	40%	12%
4	Elektrik Tesisat	22%	25%
TOPLAM			358

İlgili ölçekler doğrultusunda hazırlanmış olan anket formu basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiş olan firmalara iletilmiştir. İTO'dan temin edilen iletişim bilgileri doğrultusunda elektronik posta yoluyla ilgili anketin linki kişilerle paylaşılmış ve bu yolla 287 anket formuna geri dönüş sağlanmıştır. Ayrıca 85 anket formu yüz yüze görüşmelerle doldurulmuştur ve toplamda 372 anket formu analiz öncesinde toplanmıştır.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VERİLERİ VE ANALİZİ

Araştırma verileri SPSS 22 ve Amos 22 yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikli olarak verilerin kayıp veri içerip içermediği kontrol edilmiş ve herhangi bir kayıp veriye rastlanmamıştır (Kalaycı 2014, 15). Daha sonra tutarsızlıkları ve rastgele verilmiş niteliksiz anket formu olup olmadığının tespiti için anket formuna özellikle yerleştirilmiş olan sorularla karşılaştırma yapılmıştır (Özdemir 2010, 232). Değişime direnç ölçeğinin 1. ve 6. Sorusu aynı sorunun tam ters durumlarını içermektedir. Bu iki soruya yakın cevap veren anket formları tespit edilmiştir. Aynı anket formlarında demografik sorular içerisinde yer alan toplam iş süresi ve firmadaki iş süresini soran soruların da kıyaslaması yapılarak tutarlı olup olmadıkları kontrol edilmiştir. Bu yol vasıtasıyla 25 adet anket formu değerlendirme dışına çıkartılmış ve analize 347 anket formu sonucuyla devam edilmiştir. Analiz sürecinin ikinci kısmında değişkenler için sırasıyla; tanımlayıcı istatistikler ve frekanslar (demografik veriler), açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

8.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BİLGİLER

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini ölçmek amacıyla 6 madde bulunmaktadır. Burada örgütün geneline yönelik sorulan sorular katılımcılar tarafından cevaplandırılmak istenmediği için çalışmadan çıkartılmak zorunda kalmıştır. Tablo 19’da örnekleme oluşturan firmalar adına katılım gösteren bireylere yönelik demografik bilgiler yer almaktadır.

Demografik veriler incelendiğinde katılımcıların büyük bölümünün erkek (%80,4), üst düzey yönetici (%79,3), lisans düzeyinde eğitim almış (%59,9), 5.000 TL’nin üzerinde gelir düzeyine sahip (%58,2), işletmede 1-5 yıl arası süredir görev yapan ve toplam iş deneyimi 15 yıldan fazla (%25,9) olan kişilerden oluştuğu görülmektedir (Bowerman, et al. 2013, 101).

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	DEĞİŞKEN	FREKANS	ORAN
POZİSYON	Üst Düzey	275	79,3%
	Orta Düzey	72	20,7%
EĞİTİM DÜZEYİ	İLKÖĞRETİM	1	0,3%
	LİSE	23	6,6%
	ÖN LİSANS	29	8,4%
	LİSANS	208	59,9%
	Y. LİSANS	81	23,3%
	DOKTORA	5	1,4%
CİNSİYET	KADIN	68	19,6%
	ERKEK	279	80,4%
İŞLETMEDEKİ GÖREV SÜRESİ	1 Yıdan az	22	6,3%
	1-5 Yıl	103	29,7%
	6-10 Yıl	80	23,1%
	11-15 Yıl	52	15,0%
	15 Yıdan Fazla	90	25,9%
İŞ HAYATINDAKİ GÖREV SÜRESİ	1 Yıdan az	4	1,2%
	1-5 Yıl	42	12,1%
	6-10 Yıl	60	17,3%
	11-15 Yıl	74	21,3%
	15 Yıdan Fazla	167	48,1%
GELİR DÜZEYİ	1.000TL-3.000TL Arası	58	16,7%
	3.001TL-5.000TL Arası	87	25,1%
	5.000TL'nin Üzeri	202	58,2%

8.2 FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi açıklayıcı ve doğrulayıcı olarak iki şekilde sıralı olarak yapılmıştır. Öncelikle SPSS paket programı kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve veri setinin ölçülmek istenen kavramları oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi öncesinde verilerin uygunluğu incelenmiştir. Bu bağlamda KMO ve Barlett testleri uygulanmıştır. Elde edilen test sonuçları Tablo 20'de görülmektedir:

Tablo 20. KMO&Barlett Testi Sonuçları

ÖLÇEKLER	KMO	BARLETT	df	P
DEĞİŞİME DİRENÇ	0,872	2388,64	105	0,000
ÖRGÜTSEL HAFIZA	0,873	4541,98	276	0,000
VAZGEÇME	0,881	1585,53	66	0,000

Sonuçlara göre KMO değerleri 0,50 nin oldukça üzerindedir, Barlett küresellik testi sonuçları da %1 önem seviyesinde anlamlıdır. Bu veriler doğrultusunda örneklem üzerinde faktör analizi yapılabileceği sonucu çıkartılmaktadır (Güriş ve Astar 2014, 373).

Ölçeklerin geçerliliğini ayrıntılı olarak araştırmak adına doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu analizle yapı geçerliliği incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi için AMOS yapısal eşitlik modeli yazılımı kullanılmıştır (Meydan ve Şeşen 2011, 83), (Bayram 2010, 42,130).

8.2.1 DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİNE AİT AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Değişime direnç ölçeği anket formunda 20 soru yer almaktadır. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yükleri 0,50 değerinin altında olan 5 soru sırayla ölçekten çıkartılmıştır. Böylece Varimax dönüşümü ile en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Orijinal ölçekte iki farklı faktör olarak ele alınan “Bilişsel Katılık” ve “Kısa Vadeli Düşünme” boyutları, bu çalışmada aynı faktör yapılanması altında toplanmış ve bu araştırmaya yönelik olarak adı “Bilişsel Katılık Ve Kısa Vadeli Düşünme” olarak adlandırılmıştır. Değişime direnç ölçeği; “Rutin Arayışı”, “Duygusal Tepki”, “Bilişsel Katılık ve Kısa Vadeli Düşünme” adlarını alan 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %60,321 değerini almıştır. Son durumda oluşan faktör yükleri ve anket sorularının faktörlere göre dağılımı Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Değişime Direnç Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

DEĞİŞİME DİRENÇ	FAKTÖRLER		
	BİLİŞSEL KATILIK ve KISA VADELİ DÜŞÜNME	RUTİN ARAYIŞI	DUYGUSAL TEPKİ
DD16	,769		
DD12	,739		
DD17	,686		
DD14	,623		
DD20	,596		
DD19	,595		
DD15	,528		
DD7		,812	
DD3		,725	
DD4		,675	
DD1		,654	
DD5		,579	
DD8			,804
DD10			,779
DD9			,676

8.2.2 DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİNE AİT DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

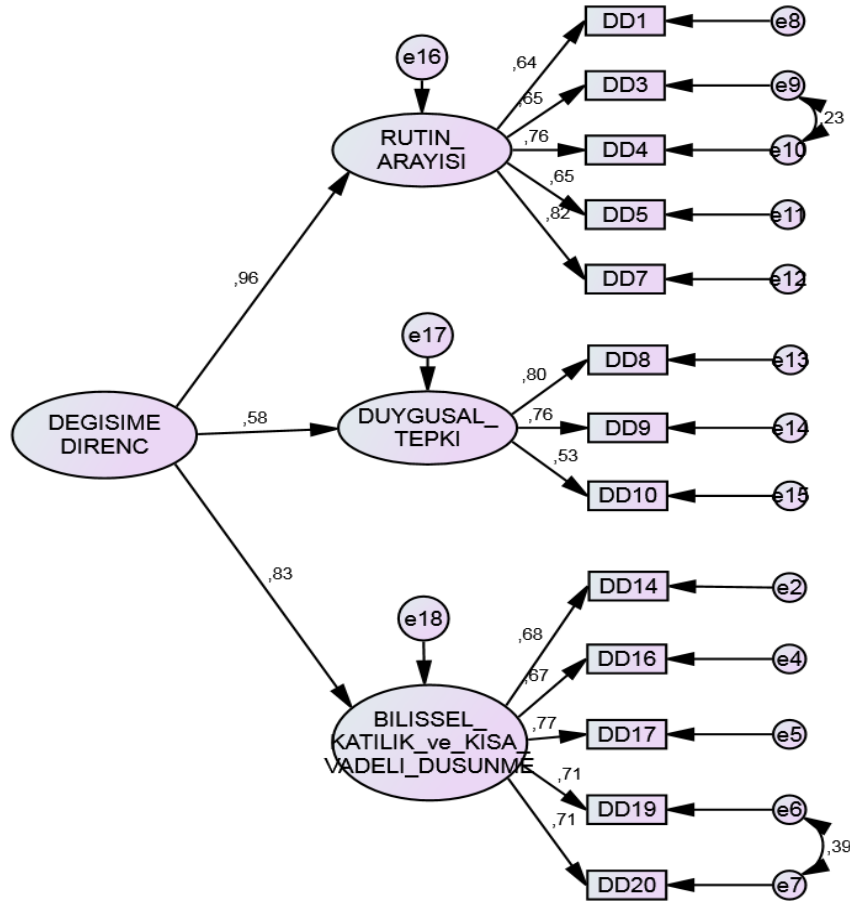
Model 3 gizil değişkenden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, düşük faktör yükü alan 2 soru daha ölçekten çıkartılmıştır. Ölçüm modelinin CMIN(60) değeri 215,97 olarak elde edilmiş olup CMIN/DF oranı 3,599'a eşittir. Bu değer kabul değeri olan 3'e yakın bir değer olması, ölçüm modelinin uygunluğunu göstermektedir. İlave olarak diğer uyum indeksleri de incelenmiş ve model ile verilerin birbirlerine uyumlu olduğu sonucu çıkartılmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri; 0,921, artımsal uyum indeksi (IFI) değeri; 0,922 olup, 0,90 ve üzeri uygunluk kriterini sağlamaktadır. Yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA değeri de 0,087 olup 0,08'in altı olan uygunluk kriterine yakın bir değer almıştır.

Değişime direnç ölçeğinin, doğrulayıcı faktör analizine ait uyum indeksleri Tablo 22'de yer almaktadır:

Tablo 22. Değişime Direnç Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

ÖLÇEK	CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI
DEĞİŞİME DİRENÇ	215,97	60	0	3,599	0,087	0,921	0,905	0,855	0,922

Şekil 31’de değişime direnç ölçeğine uygulanan, doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin boyutları ve soruların dağılımı şematik olarak görülmektedir.



Şekil 31. Değişime Direnç Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

8.2.3 ÖRGÜTSEL HAFIZA ÖLÇEĞİNE AİT AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Örgütsel hafıza ölçeği anket formunda 29 soru yer almaktadır. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yükleri 0,50 değerinin altında olan 5 soru sırayla ölçekten çıkartılmıştır. Böylece Varimax dönüşümü ile en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Örgütsel hafıza ölçeği, “Sosyo-Politik Bilgi”, “Meslek Bilgisi”, “Sektör

Bilgisi”, “Harici Bilgi” ve “Örgüt Tarihi” adlarını alan 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %62,805 değerini almıştır. Son durumda oluşan faktör yükleri ve anket sorularının faktörlere göre dağılımı Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Hafıza Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

ÖRGÜTSEL HAFIZA	FAKTÖRLER				
	SOSYO-POLİTİK BİLGİ	MESLEK BİLGİSİ	SEKTÖR BİLGİSİ	HARİCİ BİLGİ	ÖRGÜT TARİHİ
OH1	,765				
OH4	,741				
OH7	,719				
OH2	,704				
OH8	,674				
OH6	,652				
OH9	,615				
OH14		,778			
OH15		,764			
OH12		,743			
OH13		,721			
OH20			,889		
OH19			,862		
OH21			,856		
OH17				,725	
OH18				,671	
OH16				,665	
OH23				,581	
OH22				,525	
OH26					,760
OH28					,682
OH25					,573
OH27					,540
OH24					,528

8.2.4 ÖRGÜTSEL HAFIZA ÖLÇEĞİNE AİT DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Model 5 gizil değişkenden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, düşük faktör yükü alan 1 soru daha ölçekten çıkartılmıştır. Ölçüm modelinin CMIN(224) değeri 696,97 olarak elde edilmiş olup CMIN/DF oranı

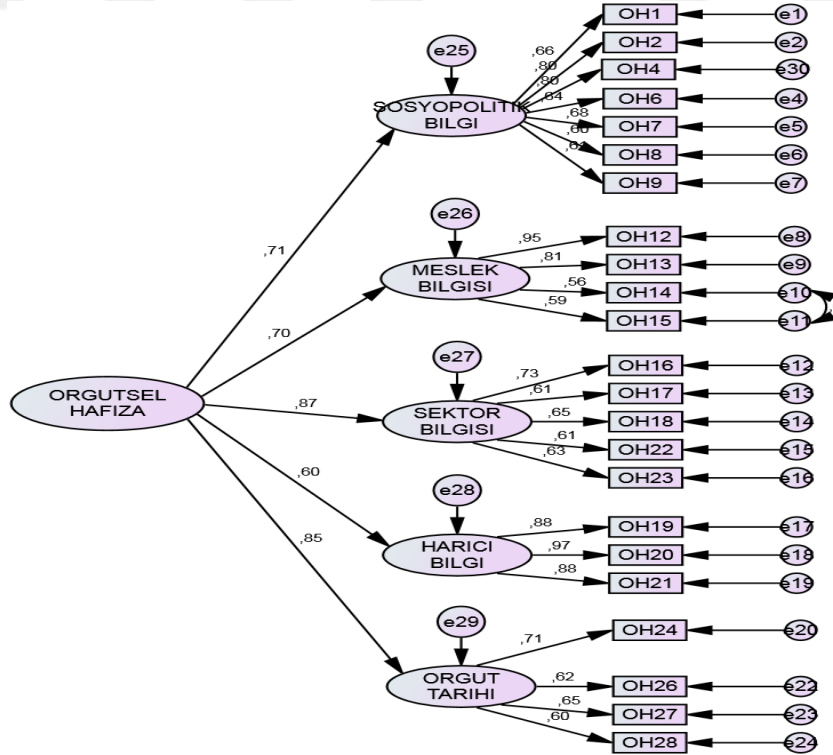
3,111'e eşittir. Bu değerin kabul değeri olan 3'e yakın bir değer olması, ölçüm modelinin uygunluğunu göstermektedir. İlave olarak diğer uyum indeksleri de incelenmiş ve model ile verilerin birbirlerine uyumlu olduğu sonucu çıkartılmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri; 0,888, artımsal uyum indeksi (IFI) değeri; 0,889 olup, 0,90 ve üzeri uygunluk kriterine yakın değeriyle uygunluk sağlamaktadır. Yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA değeri de 0,078 olup 0,08'in altı olan uygunluk kriterinin istediği şekilde bir değer almıştır.

Örgütsel hafıza ölçeğinin, doğrulayıcı faktör analizine ait uyum indeksleri Tablo 24'de yer almaktadır:

Tablo 24. Örgütsel Hafıza Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

ÖLÇEK	CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI
ÖRGÜTSEL HAFIZA	696,97	224	0	3,111	0,078	0,888	0,854	0,820	0,889

Şekil 32'de örgütsel hafıza ölçeğine uygulanan, doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin boyutları ve soruların dağılımı şematik olarak görülmektedir.



Şekil 32. Örgütsel Hafıza Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

8.2.5 VAZGEÇME ÖLÇEĞİNE AİT AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Vazgeçme ölçeği anket formunda 16 soru yer almaktadır. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yükleri 0,50 değerinin altında olan 4 soru sırayla ölçekten çıkartılmıştır. Böylece Varimax dönüşümü ile en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Orijinal ölçekte iki farklı faktör olarak ele alınan “Bakış Açısının Değişimi” ve “Yeni Anlayışların Pekiştirilmesi” boyutları, bu çalışmada aynı faktör yapılanması altında toplanmış ve bu araştırmaya yönelik olarak adı “Anlayış ve Bakış Açısının Değişimi” olarak adlandırılmıştır. Vazgeçme ölçeği; “Anlayış ve Bakış Açısının Değişimi” ve “Bireysel Alışkanlıkların Değişimi” adlarını alan 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %54,358 değerini almıştır. Son durumda oluşan faktör yükleri ve anket sorularının faktörlere göre dağılımı Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25. Vazgeçme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

VAZGEÇME	FAKTÖRLER	
	BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ
3VZ15	,801	
3VZ13	,794	
3VZ16	,733	
3VZ14	,726	
3VZ11	,562	
1VZ2		,764
1VZ5		,734
1VZ1		,684
1VZ3		,647
1VZ4		,611
2VZ9		,564
2VZ10		,546

8.2.6 VAZGEÇME ÖLÇEĞİNE AİT DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Model 2 gizil değişkenden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, düşük faktör yükü alan 3 soru daha ölçekten çıkartılmıştır. Ölçüm modelinin CMIN(26) değeri 53,044 olarak elde edilmiş olup CMIN/DF oranı 2,04’e eşittir. Bu değer kabul değeri olan 3’ün altında bir değer olması, ölçüm modelinin

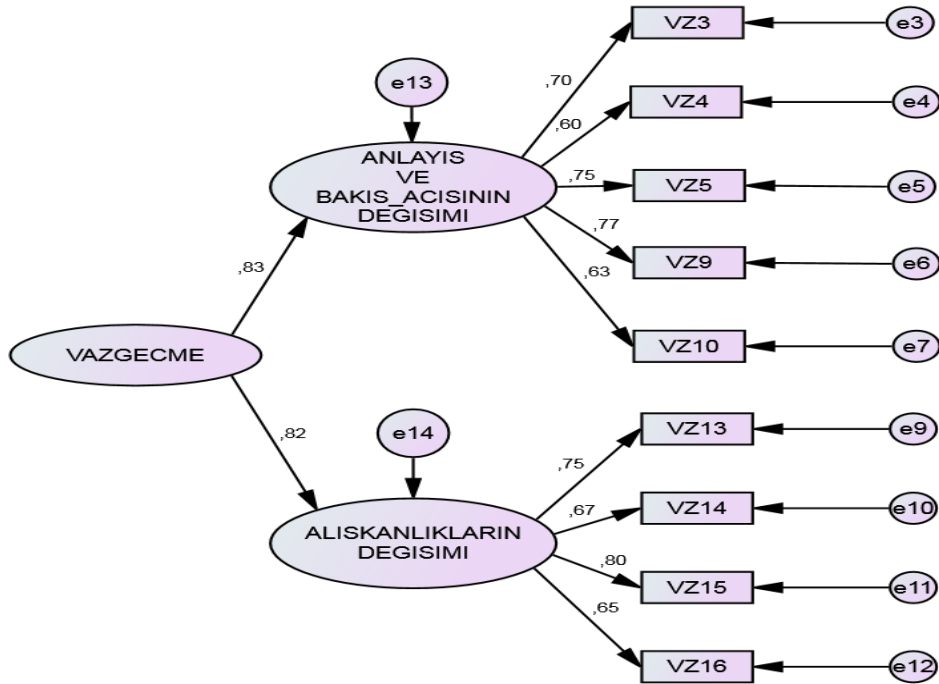
uygunluğunu göstermektedir. İlave olarak diğer uyum indeksleri de incelenmiş ve model ile verilerin birbirlerine uyumlu olduğu sonucu çıkartılmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri; 0,976, artımsal uyum indeksi (IFI) değeri; 0,976 olup, 0,90 ve üzeri olan uygunluk kriterini sağlamaktadır. Yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA değeri de 0,055 olup 0,08'in altı olan uygunluk kriterinin istediği şekilde bir değer almıştır.

Vazgeçme ölçeğinin, doğrulayıcı faktör analizine ait uyum indeksleri Tablo 26'da yer almaktadır:

Tablo 26. Vazgeçme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

ÖLÇEK	CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI
VAZGEÇME	53,044	26	0	2,04	0,055	0,976	0,967	0,943	0,976

Şekil 33'de vazgeçme ölçeğine uygulanan, doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin boyutları ve soruların dağılımı şematik olarak görülmektedir.



Şekil 33. Vazgeçme Hafıza Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

8.3 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizinden sonra ölçekler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizin sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır:

Tablo 27. Güvenilirlik Analizi ve Chronbach’ın Alpha Katsayıları

ÖLÇEK	CRONBACH'IN ALPHA KATSAYILARI	SORU SAYISI
DEĞİŞİME DİRENÇ		
RUTİN ARAYIŞI	0,831	5
DUYGUSAL TEPKİ	0,737	3
BİLİŞSEL KATILIK ve KISA VADELİ DÜŞÜNME	0,839	5
ÖRGÜTSEL HAFIZA		
SOSYO-POLİTİK BİLGİ	0,861	7
İŞ/MESLEK BİLGİSİ	0,850	4
ENDÜSTRİ BİLGİSİ	0,781	5
HARİCİ BİLGİ	0,933	3
ÖRGÜT TARİHİ	0,742	4
VAZGEÇME		
ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	0,815	5
BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ	0,811	4

İç uyum güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla en sık kullanılan metot, “Cronbach’ın Alpha katsayısıdır. Analiz sonucu elde edilen Chronbach’ın Alpha katsayıları, ($p < 0,001$) koşulunda, 0,70 değerinin üzerinde değer alması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Karasar 2011, 148).

8.4 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ

Tablo 28, temel tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arası ilişkilerin incelenebileceği korelasyon değerlerini içermektedir.

Aşağıdaki korelasyon analizi tablosundan da görüleceği üzere tüm değişkenlerin arasında $p < 0,05$ düzeyinde korelasyon bulunmaktadır. Örgütsel hafıza ve değişime direnç alt boyutları arasında pozitif yönlü, vazgeçme ve değişime direnç alt boyutları arasında negatif yönlü ve vazgeçme ile örgütsel hafıza boyutları arasında da negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve

Çinko 2011, 146). Bu sonuçlar hipotezlerde yer alan ilişki tanımlamalarıyla da örtüşmektedir.

İlişkiler, güçleri açısından değerlendirildiğinde, en güçlü ilişki; örgütsel hafızanın “sosyo-politik bilgi” boyutu ile değişime direnç ölçeğinin “duygusal tepki” boyutu arasında (0,705) ve örgütsel hafızanın “örgüt tarihi” boyutuyla, değişime direnç ölçeğinin “bilişsel katılım ve kısa vadeli düşünme” boyutu arasında (0,615) olduğu görülmüştür. En zayıf ilişkiler ise örgütsel hafıza ölçeğinin “harici bilgi” unsuruyla, vazgeçme ölçeğinin “yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi” boyutu arasında (-0,189) ve örgütsel hafızanın “sosyo-politik bilgi” boyutu ile vazgeçme ölçeğinin “bireysel alışkanlıkların değişimi” boyutu arasında (-0,196) gerçekleşmiştir.

Tablo 28. Çalışmada Kullanılan Değişkenlere Ait Temel Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Tablosu

DEĞİŞKENLER	ORT.	STAND. SAPMA	RUTİN ARAYIŞI	DUYG. TEPKİ	BİLİŞSEL KATILIK ve KISA VADELİ DÜŞÜNME	SOSYO-POLİTİK BİLGİ	MESLEK BİLGİSİ	SEKTÖR/ENDÜSTRİ BİLGİSİ	HARİCİ BİLGİ	ÖRGÜT TARİHİ	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ
RUTİN ARAYIŞI	3,0928	,87405									
DUYGUSAL TEPKİ	3,6033	,76648	,444**								
BİLİŞSEL KATILIK ve KISA VADELİ DÜŞÜNME	3,0963	,82704	,656**	,406**							
SOSYO-POLİTİK BİLGİ	3,5315	,66235	,406**	,705**	,408**						
MESLEK BİLGİSİ	3,3782	,65825	,401**	,452**	,502**	,477**					
SEKTÖR/ENDÜSTRİ BİLGİSİ	3,3706	,59667	,476**	,421**	,505**	,487**	,528**				
HARİCİ BİLGİ	3,1412	,79593	,285**	,345**	,333**	,327**	,399**	,482**			
ÖRGÜT TARİHİ	3,2673	,67847	,480**	,407**	,615**	,488**	,492**	,561**	,433**		
ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	3,4461	,70601	-,553**	-,282**	-,558**	-,214**	-,353**	-,294**	-,189**	-,414**	
BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ	3,5223	,68640	-,440**	-,196**	-,425**	-,196**	-,284**	-,244**	-,259**	-,342**	,550**
** P Anlamlılık Olasılığı<0,01											

8.5 HİPOTEZ TESTLERİ ve REGRESYON ANALİZİ

Araştırma modeli oluşturulurken değişime direnç ölçeğinin 4 boyuttan, örgütsel hafıza ölçeğinin 5 boyuttan ve vazgeçme ölçeğinin de 3 boyuttan oluşmasından yola çıkarak, boyutlar arası ilişkilere dair 47 adet hipotez geliştirilmiştir. Veri analizi kapsamında yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda değişime direnç ölçeğindeki 2 boyuta ait sorular aynı faktör altında yüklendikleri için bu iki faktör birleştirilmiştir. Benzer şekilde vazgeçme ölçeğine ait üç boyutun ikisi aynı faktör altında yüklenmiş, bu bağlamda bu iki faktör de tek bir faktöre indirgenmiştir. Örneklemden kaynaklı sonuçların ortaya çıkarttığı bu değişikliklerden sonra toplam hipotez sayısı 47'den 31'e düşürülmüştür ve hipotez numaraları değiştirilmiştir. Aşağıdaki bölümlerde son duruma göre test edilecek hipotezler yer almaktadır.

8.5.1 ÖRGÜTSEL HAFIZA ve DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel hafızanın boyutları ve değişime direncin boyutları arasında kurulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1a: “Sosyo-politik bilgi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H1b: “Meslek bilgisi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H1c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H1d: “Harici bilgi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H1e: “Örgüt tarihi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2a: “Sosyo-politik bilgi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2b: “Meslek bilgisi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2d: “Harici bilgi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H2e: “Örgüt tarihi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3a: “Sosyo-politik bilgi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3b: “Meslek bilgisi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3d: “Harici bilgi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

H3e: “Örgüt tarihi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

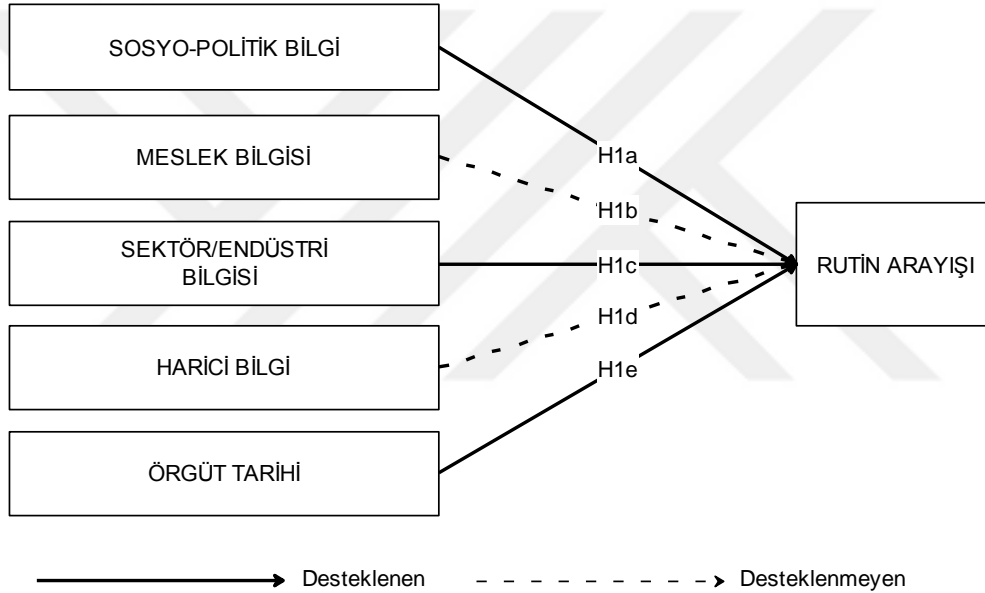
Hipotezlerin SPSS programında yapılan regresyon analizi sonuçları ve değerlendirmeleri Tablo 29’da yer almaktadır:

Tablo 29. Örgütsel hafızanın boyutları ve değişime direncin boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçları

HİPOTEZ NO	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	STANDART β	DÜZELTİLMİŞ R^2	F DEĞERİ	P
H1a	SOSYO-POLİTİK BİLGİ	RUTİN ARAYIŞI	0,131	0,306	31,502	,0184
H1b	MESLEK BİLGİSİ		0,104			,0674
H1c	SEKTÖR/ENDÜSTRİ BİLGİSİ		0,228			,0002
H1d	HARİCİ BİLGİ		-0,015			,7832
H1e	ÖRGÜT TARİHİ		0,243			,0000
H2a	SOSYO-POLİTİK BİLGİ	DUYGUSAL TEPKİ	0,611	0,515	74,451	,0000
H2b	MESLEK BİLGİSİ		0,112			,0190
H2c	SEKTÖR/ENDÜSTRİ BİLGİSİ		0,019			,7053
H2d	HARİCİ BİLGİ		0,090			,0441
H2e	ÖRGÜT TARİHİ		0,004			,9390
H3a	SOSYO-POLİTİK BİLGİ	BİLİŞSEL KATILIK ve KISA VADELİ DÜŞÜNME	0,037	0,438	54,929	,4553
H3b	MESLEK BİLGİSİ		0,204			,0001
H3c	SEKTÖR/ENDÜSTRİ BİLGİSİ		0,152			,0060
H3d	HARİCİ BİLGİ		-0,015			,7461
H3e	ÖRGÜT TARİHİ		0,418			,0000

8.5.1.1 ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BOYUTLARI ve DEĞİŞİME DİRENCİN BOYUTLARINDAN “RUTİN ARAYIŞI” ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel hafızanın boyutlarıyla, değişime direncin “rutin arayışı” boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H1a ($\beta=0,131$; $p<0,05$), H1c ($\beta=0,228$; $p<0,01$) ve H1e ($\beta=0,243$; $p<0,01$) hipotezleri regresyon analizi sonucunda kabul edilirken, H1b ve H1d hipotezleri regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Örgütsel hafızanın boyutlarıyla değişime direncin “rutin arayışı” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 34’de yer almaktadır:

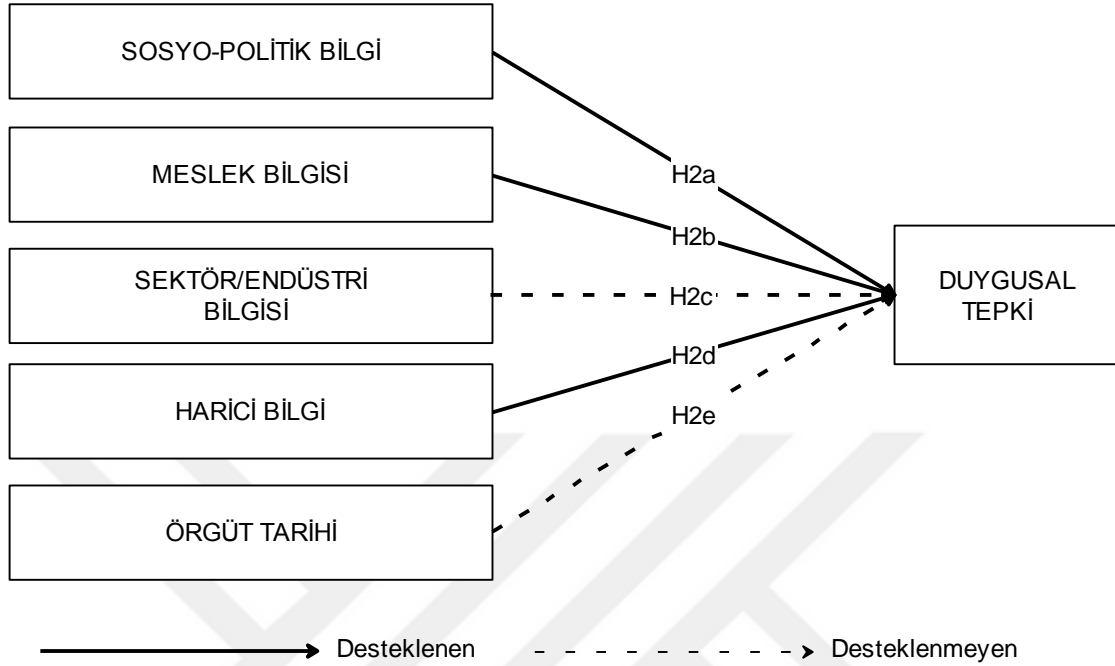


Şekil 34. Örgütsel Hafızanın Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Rutin Arayışı” Arasındaki İlişkiler

8.5.1.2 ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BOYUTLARI ve DEĞİŞİME DİRENCİN BOYUTLARINDAN “DUYGUSAL TEPKİ” ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel hafızanın boyutlarıyla, değişime direncin “duygusal tepki” boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H2a ($\beta=0,611$; $p<0,01$), H2b ($\beta=0,112$; $p<0,05$) ve H2d ($\beta=0,131$; $p<0,05$) hipotezleri regresyon analizi sonucunda kabul edilirken, H2c ve H2e hipotezi regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Örgütsel hafızanın boyutlarıyla değişime direncin

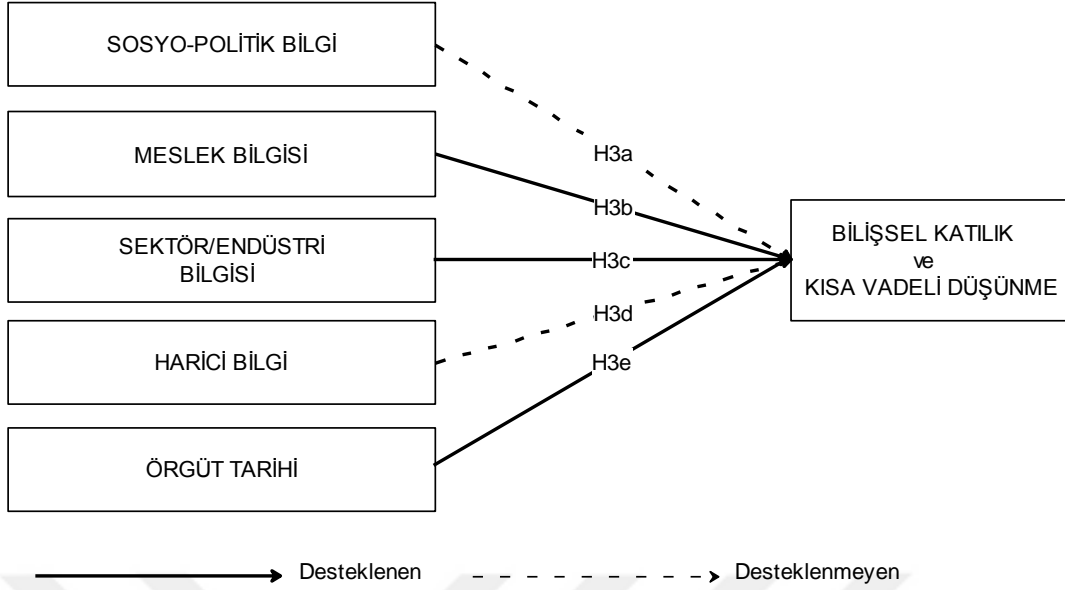
“duygusal tepki” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 35’de yer almaktadır:



Şekil 35. Örgütsel Hafızanın Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Duygusal Tepki” Arasındaki İlişkiler

8.5.1.3 ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BOYUTLARI ve DEĞİŞİME DİRENCİN BOYUTLARINDAN “BİLİŞSEL KATILIK ve KISA VADELİ DÜŞÜNME” ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel hafızanın boyutlarıyla, değişime direncin “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H3b ($\beta=0,204$; $p<0,01$), H3c ($\beta=0,152$; $p<0,01$) ve H3e ($\beta=0,418$; $p<0,01$) hipotezleri regresyon analizi sonucunda kabul edilirken, H3a ve H3d hipotezleri regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Örgütsel hafızanın boyutlarıyla değişime direncin “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 36’da yer almaktadır:



Şekil 36. Örgütsel Hafızanın Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Bilişsel Katılık ve Kısa Vadeli Düşünme” Arasındaki İlişkiler

8.5.2 VAZGEÇME ve DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Vazgeçme boyutları ve değişime direncin boyutları arasında kurulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H4a: “Anlayış ve bakış açısının değişimi” ve “rutin arayışı” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H4b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “rutin arayışı” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H5a: “Anlayışlar ve bakış açısının değişimi” ve “duygusal tepki” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H5b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “duygusal tepki” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H6a: “Anlayış ve bakış açısının değişimi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H6b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

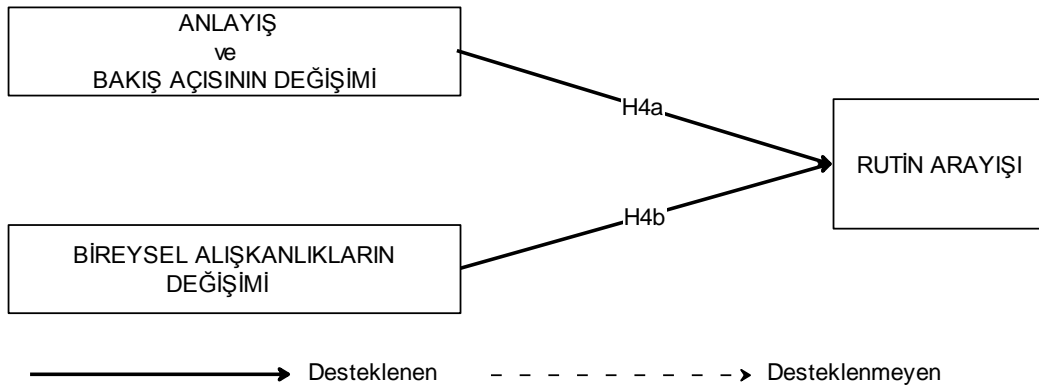
Hipotezlerin SPSS programında yapılan regresyon analizi sonuçları ve değerlendirmeleri Tablo 30’da yer almaktadır:

Tablo 30. Vazgeçme boyutları ve değişime direncin boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçları

HİPOTEZ NO	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	STANDART β	DÜZELTİLMİŞ R^2	F DEĞERİ	P
H4a	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	RUTİN ARAYIŞI	-0,445	0,332	85,571	,0000
H4b	BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ		-0,196			,0002
H5a	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	DUYGUSAL TEPKİ	-0,250	0,077	15,331	,0001
H5b	BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ		-0,058			,3476
H6a	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	BİLİŞSEL KATILIK ve KISA VADELİ DÜŞÜNME	-0,465	0,328	85,364	,0000
H6b	BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ		-0,170			,0014

8.5.2.1 VAZGEÇME BOYUTLARI ve DEĞİŞİME DİRENCİN BOYUTLARINDAN “RUTİN ARAYIŞI” ARASINDAKİ İLİŞKİLER

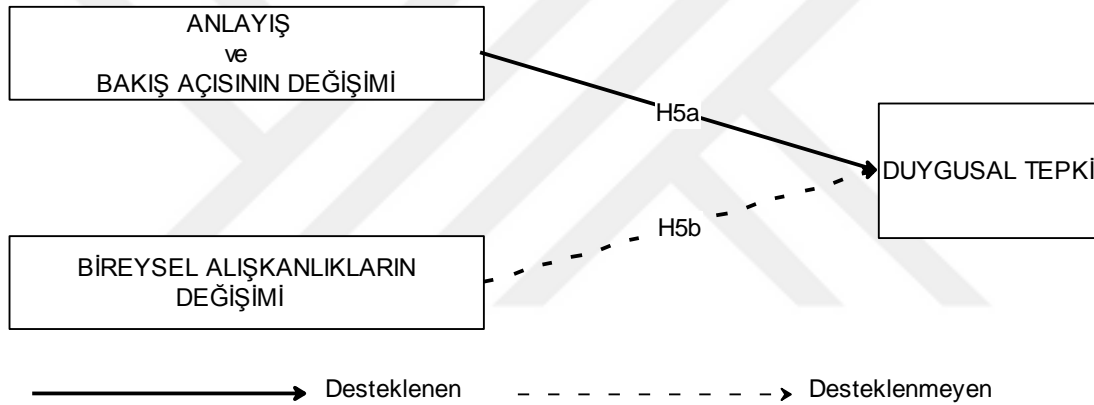
Vazgeçme boyutlarıyla, değişime direncin “rutin arayışı” boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H4a ($\beta=-0,445$; $p<0,01$) ve H4b ($\beta=-0,196$; $p<0,01$) hipotezleri regresyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Vazgeçme boyutlarıyla değişime direncin “rutin arayışı” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 37’de yer almaktadır:



Şekil 37. Vazgeçme Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından ‘Rutin Arayışı’ Arasındaki İlişkiler

8.5.2.2 VAZGEÇME BOYUTLARI ve DEĞİŞİME DİRENCİN BOYUTLARINDAN “DUYGUSAL TEPKİ” ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Vazgeçme boyutlarıyla, değişime direncin “duygusal tepki” boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H5a ($\beta=-0,250$; $p<0,01$) hipotezi regresyon analizi sonucunda kabul edilirken, H5b hipotezi regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Vazgeçme boyutlarıyla değişime direncin “duygusal tepki” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 38’de yer almaktadır:



Şekil 38. Vazgeçme Boyutları ve Değişime Direncin Boyutlarından “Rutin Arayışı” Arasındaki İlişkiler

8.5.2.3 VAZGEÇME BOYUTLARI ve DEĞİŞİME DİRENCİN BOYUTLARINDAN “BİLİŞSEL KATILIK ve KISA VADELİ DÜŞÜNME” ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Vazgeçme boyutlarıyla, değişime direncin “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H6a ($\beta=-0,465$; $p<0,01$) ve H6b ($\beta=-0,170$; $p<0,05$) hipotezleri regresyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Vazgeçme boyutlarıyla değişime direncin “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 39’da yer almaktadır:

H10b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “harici bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H11a: “Anlayış ve bakış açısının değişimi” ve “örgüt tarihi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H11b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “örgüt tarihi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

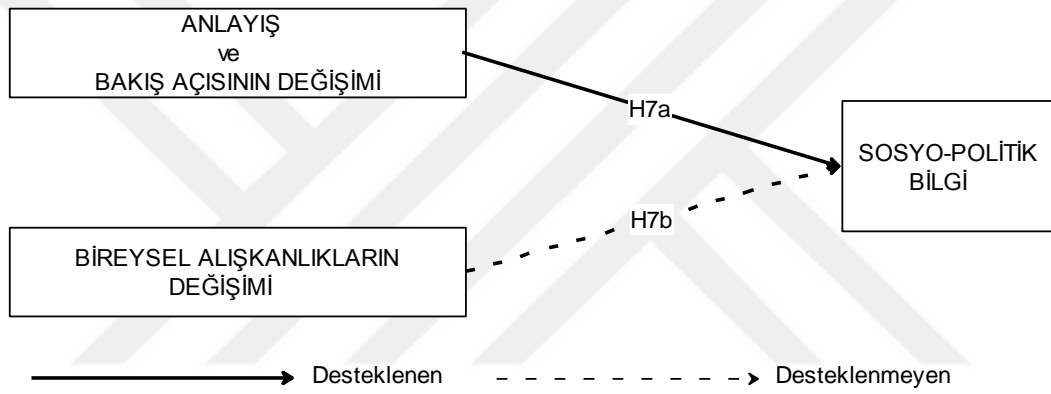
Hipotezlerin SPSS programında yapılan regresyon analizi sonuçları ve değerlendirmeleri Tablo 31’de yer almaktadır:

Tablo 31. Vazgeçme boyutları ve örgütsel hafızanın boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçları

HİPOTEZ NO	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	STANDART β	DÜZELTİLMİŞ R^2	F DEĞERİ	P
H7a	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	SOSYO-POLİTİK BİLGİ	-0,152	0,049	9,892	,0159
H7b	BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ		-0,112			,0752
H8a	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	İŞ/MESLEK BİLGİSİ	-0,281	0,131	27,089	,0000
H8b	BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ		-0,130			,0315
H9a	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	ENDÜSTRİ BİLGİSİ	-0,230	0,091	18,308	,0002
H9b	BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ		-0,117			,0566
H10a	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	HARİCİ BİLGİ	-0,067	0,065	12,978	,2801
H10b	BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ		-0,222			,0004
H11a	ANLAYIŞ ve BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞİMİ	ÖRGÜT TARİHİ	-0,324	0,186	40,47	,0000
H11b	BİREYSEL ALIŞKANLIKLARIN DEĞİŞİMİ		-0,164			,0050

8.5.3.1 VAZGEÇME BOYUTLARI ve ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BOYUTLARINDAN “SOSYO-POLİTİK BİLGİ” ARASINDAKİ İLİŞKİLER

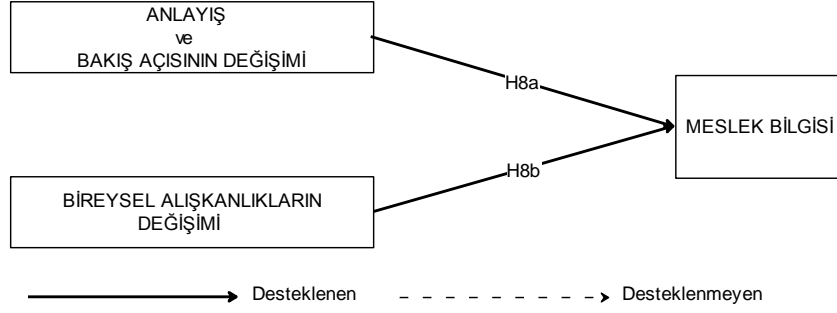
Vazgeçme boyutlarıyla, örgütsel hafızanın “sosyo-politik bilgi” boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H7a ($\beta=-0,152$; $p<0,05$) hipotezi regresyon analizi sonucunda kabul edilirken, H7b hipotezi regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Vazgeçme boyutlarıyla örgütsel hafızanın “sosyo-politik bilgi” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi şekil 40’da yer almaktadır:



Şekil 40. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından “Sosyo-Politik Bilgi” Arasındaki İlişkiler

8.5.3.2 VAZGEÇME BOYUTLARI ve ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BOYUTLARINDAN “MESLEK BİLGİSİ” ARASINDAKİ İLİŞKİLER

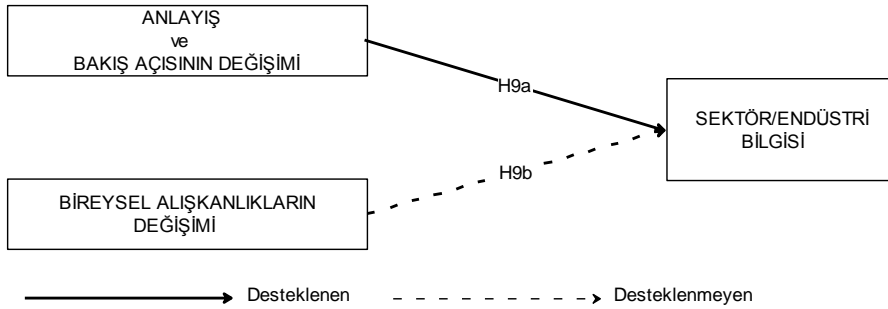
Vazgeçme boyutlarıyla, örgütsel hafızanın “meslek bilgisi” boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H8a ($\beta=-0,281$; $p<0,01$) ve H8b ($\beta=-0,130$; $p<0,05$) hipotezleri regresyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Vazgeçme boyutlarıyla örgütsel hafızanın “meslek bilgisi” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 41’de yer almaktadır:



Şekil 41. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından ‘Meslek Bilgisi’ Arasındaki İlişkiler

8.5.3.3 VAZGEÇME BOYUTLARI ve ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BOYUTLARINDAN ‘SEKTÖR/ENDÜSTRİ BİLGİSİ’ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Vazgeçme boyutlarıyla, örgütsel hafızanın ‘sektör/endüstri bilgisi’ boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H9a ($\beta=-0,230$; $p<0,01$) hipotezi regresyon analizi sonucunda kabul edilirken, H9b hipotezi regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Vazgeçme boyutlarıyla örgütsel hafızanın ‘sektör/endüstri bilgisi’ boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 42’de yer almaktadır:

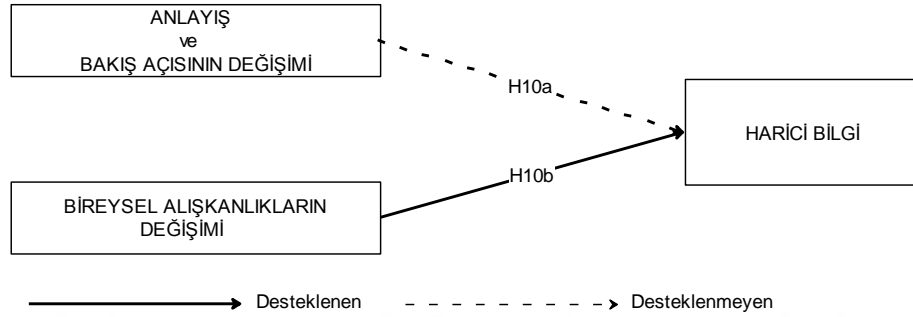


Şekil 42. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından ‘Sektör/Endüstri Bilgisi’ Arasındaki İlişkiler

8.5.3.4 VAZGEÇME BOYUTLARI ve ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BOYUTLARINDAN ‘HARİCİ BİLGİ’ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Vazgeçme boyutlarıyla, örgütsel hafızanın ‘harici bilgi’ boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H10b ($\beta=-0,222$;

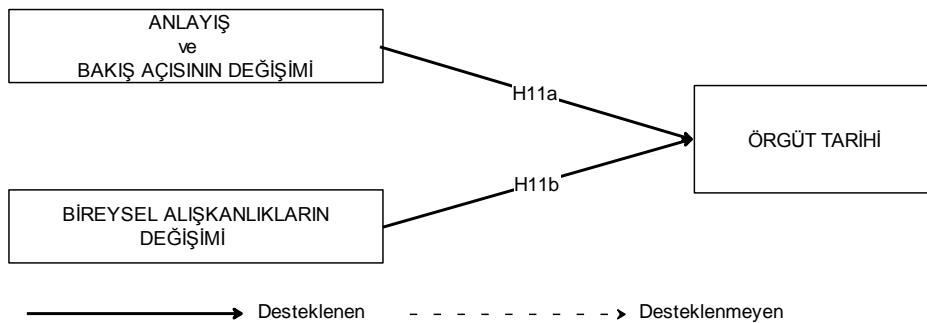
$p<0,01$) hipotezi regresyon analizi sonucunda kabul edilirken, H10a hipotezi regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Vazgeçme boyutlarıyla örgütsel hafızanın “harici bilgi” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 43’de yer almaktadır:



Şekil 43. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından ‘Harici Bilgi’ Arasındaki İlişkiler

8.5.3.5 VAZGEÇME BOYUTLARI ve ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BOYUTLARINDAN ‘ÖRGÜT TARİHİ’ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Vazgeçme boyutlarıyla, örgütsel hafızanın “örgüt tarihi” boyutu arasındaki regresyon modeli aşağıda yer almaktadır. Bu modelde yer alan, H11a ($\beta=-0,324$; $p<0,01$) ve H11b ($\beta=-0,164$; $p<0,01$) hipotezleri regresyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Vazgeçme boyutlarıyla örgütsel hafızanın “örgüt tarihi” boyutu arasındaki regresyon modelinin şematik gösterimi Şekil 44’de yer almaktadır:



Şekil 44. Vazgeçme Boyutları Ve Örgütsel Hafızanın Boyutlarından ‘Örgüt Tarihi’ Arasındaki İlişkiler

8.5.4 HİPOTEZ TESTLERİNE AİT İÇMAL TABLOSU

Aşağıdaki Tablo 32, Tablo33 ve Tablo 34’de, araştırma içerisinde ele alınan tüm hipotezlerin anlamlılık düzeylerine göre kabul ve ret durumlarıyla ilgili bilgiler toplu halde yer almaktadır. Yapılan analizler sonucunda 31 adet hipotez ortaya atılmış ve bunların 21 tanesi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilirken, kabul edilen 21 hipotezin 6 tanesi 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 32. Hipotez Testlerine Ait İçmal Tablosu 1

NO	HİPOTEZ	DURUM	ANLAMLILIK DÜZEYİ
1	H1a: “Sosyo-politik bilgi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,05
2	H1b: “Meslek bilgisi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
3	H1c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
4	H1d: “Harici bilgi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
5	H1e: “Örgüt tarihi bilgi” ve “rutin arayışı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
6	H2a: “Sosyo-politik bilgi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
7	H2b: “Meslek bilgisi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,05
8	H2c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
9	H2d: “Harici bilgi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,05
10	H2e: “Örgüt tarihi” ve “duygusal tepki” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
11	H3a: “Sosyo-politik bilgi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
12	H3b: “Meslek bilgisi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
13	H3c: “Sektör/Endüstri bilgisi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
14	H3d: “Harici bilgi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
15	H3e: “Örgüt tarihi” ve “bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01

Tablo 33. Hipotez Testlerine Ait İcmal Tablosu 2

NO	HİPOTEZ	DURUM	ANLAMLILIK DÜZEYİ
16	H4a: “Yeni anlayışlar ve bakış açısı değişimi” ve “rutin arayışı” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
17	H4b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “rutin arayışı” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
18	H5a: “Yeni anlayışlar ve bakış açısı değişimi” ve “duygusal tepki” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
19	H5b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “duygusal tepki” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
20	H6a: “Yeni anlayışlar ve bakış açısı değişimi” ve “bilişsel katılım ve kısa vadeli düşünme” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
21	H6b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “bilişsel katılım ve kısa vadeli düşünme” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01

Tablo 34. Hipotez Testlerine Ait İcmal Tablosu 3

NO	HİPOTEZ	DURUM	ANLAMLILIK DÜZEYİ
22	H7a: “Yeni anlayışlar ve bakış açısı değişimi” ve “sosyo-politik bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,05
23	H7b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “sosyo-politik bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
24	H8a: “Yeni anlayışlar ve bakış açısı değişimi” ve “meslek bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
25	H8b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “meslek bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,05
26	H9a: “Yeni anlayışlar ve bakış açısı değişimi” ve “sektör/endüstri bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
27	H9b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “sektör/endüstri bilgisi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
28	H10a: “Yeni anlayışlar ve bakış açısı değişimi” ve “harici bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Ret	P<0,05
29	H10b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “harici bilgi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
30	H11a: “Yeni anlayışlar ve bakış açısı değişimi” ve “örgüt tarihi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01
31	H11b: “Bireysel alışkanlıkların değişimi” ve “örgüt tarihi” arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	Kabul	P<0,01

SONUÇ

Örgütsel hafıza, değişime direnç ve vazgeçme değişkenlerinin ele alındığı çalışmada, değişkenlerin boyutları arasında geliştirilen hipotezler değerlendirilmiştir. Kurumların sahip oldukları bilginin, değişim durumunda olumsuz etkilerde bulunabileceği ve bu olumsuzluğun zayıflatılması için de vazgeçme yeteneğiyle hareket edilmesi gerekliliği açığa çıkmaktadır. Vazgeçmek değişimin gereğidir. Mevcut yapı, süreç, işlem gibi örgütsel mekanizmalar çevreye ve teknolojiye uyum sağlayamıyorsa değişim örgütler için kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu farkındalık sonrası alınan aksiyonlar, kurum içerisindeki bireylerin sahip oldukları veya olacakları bilgiyi doğru yönetmeleri durumunda başarılı olacaktır. Örgütsel hafızanın depolama olanaklarından biri olan bireyler, zihinlerinde barındırdıkları mesleki, sosyal, kültürel, politik ve harici ya da dâhili ilişkisel bilgilerle, kurumlarının hafızasını geliştirmekte ve dinamik tutmaktadırlar.

Bireylerin muhteva ettikleri iş yapabilme bilgileri; örgüt içi ve dışı sosyal ilişkiler yoluyla edindikleri sosyo-politik bilgi ve harici bilgi; içinde buldukları sektöre yönelik bilgi ve dâhil oldukları örgütün tarihsel olaylarına ilişkin bilgi, her durumda tekrar erişilmek üzere hazır beklemektedir. Örgütsel hafıza kendini oluşturan varsayımlarla, değişime dirence destek sağlama potansiyeli taşıyan büyük oranda soyut bir değişkendir.

Değişime direnci oluşturan; rutin arayışı, duygusal tepki, bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme boyutları, örgütsel hafızanın boyutlarının etkisi altında şekillenmektedir. İnsanların sahip oldukları çeşitli bilgiler, yeni durumların ortaya çıkması bireyleri; rutin olanı aramaya, duygusal tepkilerini ortaya çıkartmalarına, bilişsel katılığın oluşumuna ve düşüncelerinin kısa vadeli olmasına temel teşkil edebilmektedir.

Bu çalışmada, İstanbul'da ve inşaat sektöründe yapılan çalışmaya örneklem teşkil eden firmalardan edinilen bilgiler ışığında analizler yapılmış ve ortaya atılan hipotezler değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar örgütsel hafıza, değişime direnç ve vazgeçme kavramlarının ilişkilerini, büyük oranda hipotezlerde ortaya atıldığı şekilde doğrular niteliktedir. Araştırma modeline temel teşkil eden örgütsel hafızayla

değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu düşüncesi, analiz sonuçlarıyla alt boyutları arasında belirli düzeyde kendini göstermiştir. Benzer şekilde vazgeçmenin değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü ilişkileri de alt boyutlar seviyesinde ortaya koyulmuştur.

Örgütsel hafızanın boyutlarıyla, değişime direncin boyutları arasındaki ilişkiler ele alındığında, elde edilen verilerin değerlendirilmesi aşağıdaki şekilde olmaktadır:

Sosyo-politik bilgi, sektör bilgisi ve örgüt tarihi, değişime direncin boyutlarından rutin arayışı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Yani örgütsel hafızanın sosyo-politik bilgi, sektör bilgisi ve örgüt tarihi boyutlarının barındırdığı bilgi yeni durumlarla karşılaştığında rutin olan durumlara yönelik bir arayış olmaktadır. Meslek bilgisi ve harici bilgi ile rutin arayışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen, elde edilen sayısal veriler kabul edilebilir bir anlamlılık değeri taşımamaktadır. Buradan hareketle, inşaat sektöründe iş yapım yöntemlerinin teknolojiyle birlikte sürekli değişiyor olması ve insanların bu değişimi kabulleniyor olmaları, rutin arayışına neden olmamaktadır denilebilir. Dolayısıyla sektörel dinamiklerden kaynaklı olarak meslek bilgisi ile rutin arayışı arasındaki ilişki anlamsız sonuçlanmıştır denilebilir. Harici bilginin artıyor olması yani, kişilerin sosyal ağlar ve ilişkilerle bilgi düzeylerini değiştiriyor olmalarından kaynaklı olarak, etraflarından edindikleri örnek olaylar ve iyi uygulamaların hikâyeleri, rutin yerine yeniliğe yönlendirmelerine neden oluyor olabilir. Bu durumda harici ağların gelişmesi işletmelerdeki değişime direnç potansiyelini düşürmektedir. Dolayısıyla inşaat sektöründeki işletmeler çalışanlarını bu tür harici ağlara katılmaları yönünde kontrollü bir şekilde teşvik edebilirler.

Sosyo-politik bilgi, meslek bilgisi ve harici bilgi, değişime direncin boyutlarından duygusal tepki ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Sektör bilgisi ve örgüt tarihi ile duygusal tepki arasında pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen, elde edilen sayısal veriler kabul edilebilir bir anlamlılık değeri taşımamaktadır.

Meslek bilgisi, sektör bilgisi ve örgüt tarihi, değişime direncin boyutlarından bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Sosyo-politik bilgi ve harici bilgi ile bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme arasında pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen, elde edilen sayısal veriler kabul edilebilir bir anlamlılık değeri taşımamaktadır.

Araştırmanın vazgeçme değişkeni ilk bakışta, örgütsel hafızanın, değişime direnç üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik bir düzenleyici (moderatör) değişken olarak düşünülmektedir. Ancak vazgeçme yeteneğine sahip bireyler ve bunu bir kültür haline getiren kurumlar, örgütün hafızasında da değişiklik meydana getirme etkisine sahip olmaktadır. Bu bağlamda vazgeçme, bir düzenleyici değil, hem değişime dirence, hem de örgütsel hafızaya etki eden bir bağımsız değişken olarak değerlendirilmektedir.

Vazgeçmenin alt boyutları olan; bireysel alışkanlıkların değişimi, yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi, değişimle birlikte ortaya çıkan rutin arayışı, duygusal tepki, bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme eylemlerini etki altına almaktadır. Alışkanlıkların değişimi, rutine olan arayışı zayıflatmakta ve yeni anlayışlarla birlikte gerek duygusal tepkiler, gerekse bakış açıları değiştirmektedir. Vazgeçme boyutlarıyla, değişime direncin boyutları analiz edildiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki şekilde olmaktadır:

Yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi boyutu ile bireysel alışkanlıkların değişimi boyutu, değişime direncin boyutlarından rutin arayışıyla negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi boyutu, değişime direncin boyutlarından duygusal tepki ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Bireysel alışkanlıkların değişimi boyutu ile duygusal tepki arasında negatif yönlü bir ilişki olmasına rağmen, elde edilen sayısal veriler kabul edilebilir bir anlamlılık değeri taşımamaktadır. Bireysel alışkanlıkların değişim bilinçli bir eylem olduğundan dolayı, değişime duygusal açıdan tepki verilmesi gibi bir sonuç beklenmemektedir ancak kişilerin eski alışkanlıklarına dair her zaman duygusal bağları olabilmektedir. Bu çalışmanın örnekleme, bölgesi ve sektörü ilişkisinin anlamlı olmadığını sonucunu vermektedir. Yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi boyutu

ve bireysel alışkanlıkların değişimi boyutu, değişime direncin boyutlarından bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir.

Vazgeçmenin boyutlarının değişime direncin boyutlarına olan etkileri gibi örgütsel hafızanın boyutlarına da etkileri söz konusudur. Vazgeçmenin alt boyutları olan; bireysel alışkanlıkların değişimi, yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi, sosyal, kültürel, politik, mesleki, sektörel, harici ve tarihsel tüm bilgilere etki edebilecek değişimi yapabilme gücüne sahiptir. Bu boyutlar zaten bilgideki değişimi hedef almaktadır. Araştırma içerisindeki vazgeçme boyutlarıyla, örgütsel hafızanın boyutları arasındaki ilişkiler ele alındığında, veriler aşağıdaki şekilde sonuç vermektedir:

Yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi boyutu, örgütsel hafızanın boyutlarından sosyo-politik bilgi ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Bireysel alışkanlıkların değişimi boyutu ile sosyo-politik bilgi arasında negatif yönlü bir ilişki olmasına rağmen, elde edilen sayısal veriler kabul edilebilir bir anlamlılık değeri taşımamaktadır. İnşaat sektöründe bireysel alışkanlıkların değiştirilebilmesinin, sosyo-politik bilgidен kaynaklandığı durumlar olabileceği gibi, iki değişken arasında ilişkisizlik durumu da açığa çıkabilir. Örnekleme, bölge ve sektörel anlamda bu ilişkiyi anlamlı kılmamaktadır. Yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi boyutu ve bireysel alışkanlıkların değişimi boyutu, örgütsel hafızanın boyutlarından meslek bilgisi ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi boyutu, örgütsel hafızanın boyutlarından sektör bilgisi ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Bireysel alışkanlıkların değişimi boyutu ile sektör bilgisi arasında negatif yönlü bir ilişki olmasına rağmen, elde edilen sayısal veriler kabul edilebilir bir anlamlılık değeri taşımamaktadır. Bireysel alışkanlıkların değişimi boyutu, örgütsel hafızanın boyutlarından harici bilgi ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi boyutu ile harici bilgi arasında negatif yönlü bir ilişki olmasına rağmen, elde edilen sayısal veriler kabul edilebilir bir anlamlılık değeri taşımamaktadır. Harici bilgi muhteviyatı gereği, örgüt içi yeni anlayışlar ve bakış açısının değiştirilmesi eyleminden etkilenmeyebilir. Başka bir örnekleme veya sektörde bu etkinin ortaya çıkabilmesi muhtemeldir. Yeni anlayışlar ve bakış açısının değişimi

boyutu ve bireysel alışkanlıkların değişimi boyutu, örgütsel hafızanın boyutlarından örgüt tarihi ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir.

Ortaya koyulan hipotezlerin bazılarının beklenenin aksine anlamlı olmayışı bölgesel veya sektörel farklılıklardan kaynaklanabilmektedir. Araştırmanın, başka sektör ve örneklem üzerinde yapılması durumunda, farklı sonuçlar vermesi olasıdır.

Sonuçlar örgütsel değişim süreci içerisinde yer alan işletmelerin değişime karşı direnç gösteren bireyleri, vazgeçmeye teşvik etmeleri gerekliliğini doğrulamaktadır. Bazı kişiler vazgeçme konusunda diğerlerine göre çok daha fazla yeteneklidirler. Bireysel alışkanlıkların değişmesi, yeni anlayışların pekiştirilmesi ve bu sayede bakış açılarının değişmesi herkes için kabul edilebilir bir hızla gerçekleşmemektedir. Kimileri değişim karşısında kaskatı dururken kimileri gerekliliğini derhal algılayarak kendini konumlandırmaktadır. Hangi değişim yönetimi modeli veya metodu uygulanırsa uygulansın, vazgeçme, tüm aşamalar içerisinde kendine yer bulmak zorundadır. İşletmeler standart modelleri uyarlamaya ve oradaki yönergeleri izlemeye çalışırlar. Kotter' ın, Hiatt' ın ve diğerlerinin modelleri birbirlerinden çok farklı tanımlamalar içerisinde değillerdir. Her biri farklı bir açıdan aynı amaç için oluşturulmuş uygulama yöntemleridir. Ancak hiçbir model vazgeçme unsurundan ve örgütsel hafızadan bahsetmemektedir. Tüm modeller değişime direncin nasıl ele alınması gerektiğini uzun uzun anlatmışlar ve aynı çatı altında benzer ifadelerle çözüm yolları üretmişlerdir.

Bu modellerin her biri nihayetinde doğru yolu göstermektedir. Bugün dahi araştırmayla eş zamanlı olarak geliştirilen modeller bulunmaktadır. Bunlardan biri, değişim yönetimi standardı olarak “Değişim Yönetimi Profesyonelleri Derneği” tarafından, 2014 Ekim ayında yayınlanmıştır (ACMP 2014). Kurumlar ve profesyoneller sürekli bir model ya da yöntem geliştirme çabası içerisinde olacaklardır. Değişim sonsuza kadar süreceğine göre değişim için gerekli olan yol haritaları da sürekli yenilecektir. Literatür taramasında dikkat çeken en önemli husus hiçbir modelin örgütsel hafızaya ve vazgeçmeye değinmemiş olmasıdır. Ancak her değişim girişimi eski olandan vazgeçmeyle başlamaktadır. Bu durumda vazgeçilmek istenen bilgiyi uygun şekilde bırakabilmenin yolları bulunmalı ve metot, model ya da yöntemler bu kavram üzerinden şekillendirilmelidirler.

Bu çalışmanın amacı yeni bir model geliştirmek değildir. Doğru bilginin kullanımının ve doğru olmayan bilginin de vazgeçilmesi gerekliliğinin, değişim yönetiminde ne derece önemli olduğunu gösterebilmek amaçlanmaktadır. Demode bilgi değişime engel olur, doğru bilgi değişimin gerekliliğini bilir ve onu arzular.

Yöneticilerin örgüt içerisinde, her durumda değişime yönelik bir kültür geliştirmeleri gerekmektedir. Kişilerin yüksek düzeydeki vazgeçebilme yeteneklerinin, örgüte değişim sürecinde büyük katma değer sağlayacağı aşikârdır. Bu bağlamda işe alımlarda bu özelliği öne çıkartabilecek sorularla mülakatlar gerçekleştirilmeli ve adayların başvuruları bu kriter de dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Örgüt içerisindeki bireylerin sürekli kendilerini yenilemeleri gerekliliği vurgulanmalı, eğitimler ve uygulamalar yoluyla çevresel değişimlerin takip edilerek bilgi düzeyleri yenilenmelidir. İnşaat sektörü içerisinde barındırdığı teknolojiyle birlikte sürekli değişim halindedir. Teknolojiyle birlikte değişen iş yapım yöntemleri, bireylerin meslek bilgilerini de yenilemelerini gerektirmektedir. Bilişsel olarak yeniliğe ve değişime açık olmak adına organizasyonun öğrenen bir yapıyı daimi olarak benimsemesi mutlak gerekliliktir.

Örgütün hafızasında depolanan bilginin olumsuz muhteviyatının, liderlerin doğru yönlendirmesiyle devre dışı bırakılması önemlidir. Sektörel veya tarihsel bilgiye bağlı kalarak gelecek uygulamaları yönetmeye çalışan bireylerin, bugünle gelecek arasında bir köprü kurmaları adına, geçmişle olan bilişsel irtibatları kesilmeli ve bakış açılarıyla birlikte alışkanlıkları da, çevre ve teknoloji doğrultusunda değiştirilmelidir.

Değişime direnç kişilerin rutin arayışları, duygusal tepkileri, bilişsel olarak katılıkları ve kısa vadeli düşüncülerinden kaynaklı durumların açığa çıkarttığı bir eylemdir. Bu eylemlerin gerçekleşmesi kişisel dinamiklerden kaynaklanabileceği gibi grup dinamiklerinden de destek alabilmektedir. Gerek kişisel, gerekse grup dinamikleri örgütsel hafızadan beslenebilmekte ve onun muhteva ettiği bilgi de değişime dirence temel teşkil edebilmektedir. Dolayısıyla örgütler kendilerine özel olan hafıza mekanizmalarını gözden geçirmeli ve barındırdığı olumsuz unsurları

bertaraf etmede vazgeçmeyi kültür haline getirmeyi öğrenmeli ve çalışanlarına öğreterek bu alanda felsefe ortaya koymalıdır.

Somut olarak ele alındığında sahip olunan bilginin çevresel etkiler doğrultusunda değişimine öncülük etmeli ve bunun gerekliliğini tüm örgüte aktarmalıdır. Elde ettiği değişimlerle gelen kazanımların sağladığı faydayı da örgüte paylaşarak değişimin olumlu getirilerini, bireyleri nazarında açık etmelidir. Bu sayede organizasyonun paydaşları, sağlanan faydanın getirdiği bireysel ve kurumsal iyileştirmelerin farkına varacaklar ve duruma sürdürülebilir bir yapı kazandırmayı mantıklı bulacaklardır.

Son olarak planlı veya plansız gerçekleşen değişimin her türlü uygulamasında, hangi model, metot, yöntem veya teknik uygulanırsa uygulansın, başarılı olabilmek adına vazgeçme ile nelerin kazanılabileceği ve nelerin kaybedilebileceği analiz edilmelidir. Yanlış değerlendirme sonucu yapılan her çabaya karşı, direnç seviyesi üst düzeyde olacaktır ve direnç, en büyük desteği kişisel veya grup dinamiklerinden gelen etkiyle beraber örgütün hafızasından alarak açık edilecektir. Bilginin edinimi ve depolanması bir kurum için büyük önem taşımaktaysa, depolanan bilgiye tekrar erişim kanalının da faydalı şekilde çalıştırılması, değişim yönetiminde direnci doğru yönetebilmek için büyük önem taşımaktadır.

Her değişim isteği, bir şeylerden zorunlu ya da gönüllü olarak vazgeçerek başlayacaktır.

Çalışma örgütsel seviyede yapılmış ve İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı, inşaat sektörünün içerisine giren kodlarda yer alan kurumlar değerlendirmeye alınmıştır. Örgütsel seviyeden kaynaklı olarak aynı işletmeden gelen anket formlarında verilerin ortalaması ele alınarak değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın farklı sektörlere ve bölgelere göre değerlendirilmesi için ilgili örneklemeler üzerinde araştırma yapılması gerekmektedir.

Literatür taraması esnasında değişim yönetimi ve değişime direnç konularıyla ilgili olarak çok fazla sayıda kaynağın yer aldığı tespit edilmiş ve bunlardan istifade

edilmiştir. Hem değişim yönetimine hem de değişime direncin yönetimine dair birbirinden farklı onlarca model, metot, yöntem, teori veya metodolojiye rastlanmış ve çalışma içerisinde, mümkün olduğunca bunlara da yer verilmiştir. Görülen şudur ki çalışmaların her biri, aynı durumu değişik şekillerde ele almıştır. Büyük çoğunluğu temel olarak Lewin'in üç aşamalı değişim modelini temel alırken, bazıları da farklı modeller üzerine kendi çalışmalarını inşa etmişlerdir. Buna paralel olarak, örgütsel hafıza ve vazgeçme üzerine de yapılmış birçok çalışma bulunmaktayken bu alanın literatürü, değişim literatürü kadar zengin değildir.

Özellikle ölçek belirleme konusunda örgütsel hafıza ve vazgeçme kavramlarına dair yapılan çalışmalar sınırlıdır. Örgütsel hafızanın depolama unsurları net şekillerde ele alınmalıdır. Bazı çalışmalarda edinim, depolama ve tekrar erişim mekanizması birbirinin içerisine girmiş durumdadır. Bu durum depolama olanaklarının da farklı değerlendirilmesine neden olmaktadır. Farklı değerlendirmeler de ölçeklendirme noktasında çalışmalara etki etmektedir. Oluşturulan her ölçek depolama olanaklarına dokunmaktadır. Dolayısıyla yapılabilecek birinci öncelikli öneri, örgütsel hafızanın depolarının ki bunlar, Walsh ve Ungson'un (1991) çalışmasındaki olanaklar ele alınarak kapsamlı bir örgütsel hafıza ölçeğinin geliştirilmesi olabilir. Buna paralel olarak vazgeçme konusu da daha kapsamlı bir ölçek geliştirme çalışmasına tabi tutularak vazgeçme ölçeğinin oluşturulması ileri çalışmalar için araştırmacılara önerilen öncelikli konular olarak değerlendirilebilir. Örgütsel hafızanın da vazgeçmeyle birlikte içerisinde yer aldığı bir değişim yönetimi modeli üzerinde çalışılabilir ve literatürün bu alandaki eksiğinin ortadan kaldırılması amaçlanabilir. Son olarak, araştırma içerisinde literatür taramasıyla derlenen, değişime direncin ele alınması ve değişime direnç fonksiyonu bir model olarak çalışma konusu yapılabilir veya değişime direnç fonksiyonunu temel alan bir değişime direnç ölçeği geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdul-Aziz, A.R., M. Jaafar, A.R. Nuruddin, ve S.W. Lai. «Using Institutional Theory And Resource-Based Perspective To Aid Transformation Of Housing-Related Public Enterprises In Malaysia.» *Habitat International*, 2010: 196-203.
- Ackerman, Mark S., ve Christine A. Halverson. «Reexamining Organizational Memory.» *Communication of the ACM*, 2000: 58-64.
- ACMP. *Association of Change Management Professionals*. 05 10 2014. <http://www.acmpglobal.org/?TheStandard> (04 16, 2015 tarihinde erişilmiştir).
- Akgün, Ali E., Gary S. Lynn, ve John C. Byrne. «Antecedents and Consequences of Unlearning in New Product Development Teams.» *J PROD INNOV MANAG*, 2006: 73-88.
- Akgün, Ali E., Halit Keskin, ve John Bryne. «The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness.» *J PROD INNOV MANAG*, 2012: 432-451.
- Akgün, Ali E., John C. Byrne, Gary S. Lynn, ve Halit Keskin. «Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations.» *Journal of Organizational Change Management*, 2007: 794-812.
- Akgün, Ali E., John C. Byrne, Gary S. Lynn, ve Halit Keskin. «New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance.» *J. Eng. Technol. Manage*, 2007: 203-230.
- Akgün, Ali Ekber, Bülent Sezen, ve Gary Lynn. «Yeni Ürün Geliştiren Takımlarda Geri Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar ve Geri Öğrenmenin Proje Performansı Üzerine Etkileri.» *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2002: 101-126.
- Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin, ve Ayşe Günsel. *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Eflatun, 2009.

- . *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Eflatun, 2009.
- Akgün, Ali Ekber, ve Halit Keskin. «Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci.» *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003: 175-188.
- Alpaslan, Sümeyra, ve Rana Özen Kutanis. «Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması.» *Akademik İncelemeler*, 2007: 49-71.
- Apaydın, Fahri. «Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması.» *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009.
- Atkinson, Philip. «Managing Resistance to Change.» *Management Services*, 2005: 14-19.
- Auster, Ellen R., Krista K. Wylie, ve Michael S. Valente. *Strategic Organizational Change Building Change Capabilities in Your Organization*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bayram, Nuran. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2010.
- Beerel, Annabel. *Leadership and Change Management*. London: Sage, 2009.
- Bertalanffy, L.V. *"The Theory of Open Systems in Physics and Biology", System Thinkings*. Victoria: Penguin Books, 1971.
- Bertalanffy, Ludwig Von. *Organismic Psychology and Systems Theory*. Massachusetts: Clark University Press with Barre Publishers, 1968.
- Bertalanffy, Ludwig Von. «The History and Status of General Systems Theory.» *The Academy of Management Journal*, 1972: 407-426.
- Betton, John, ve Gregory G. Dess. «The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations.» *Academy of Management Review*, 1985: 750-757.

- Biech, Elaine. *Thriving Through Change*. USA: ASTD, 2007.
- Birinyi, Lazslo. «Unlearning Old Lessons.» *Forbes*, 1999: 410.
- Boilding, Kenneth E. «General Systems Theory - The Skeleton of Science.» *Management Science*, 1956: 197-208.
- Boles, Michael A., ve Yunus A. Çengel. *Mühendislik Yaklaşımıyla Termodinamik*. İstanbul: Literatür, 1996.
- Bowerman, Bruce L., Richard T. O'Connell, Emily S. Murphree, ve J.B. Orris. *İşletme İstatistiğinin Temelleri*. Ankara: Nobel, 2013.
- Böke, Kaan. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Alfa, 2011.
- Brunsson, Nils. *Reform as Routine Organizational Change and Stability in the Modern World*. New York: Oxford University Press, 2009.
- Burke, W. Warner. *Organization Change Theory and Practice*. California: Sage Publications, 2008.
- Burke, W. Warner, ve George H. Litwin. «A Causal Model of Organizational Performance and Change.» *Journal of Management*, 1992: 523-545.
- Burnes, Bernard. «Complexity theories and Organizational Change.» *International Journal of Management Reviews*, 2005: 73-90.
- Burnes, Bernard. «Kurt Lewin and Planned Approach to Change: A Re-appraisal.» *Journal of Management Studies*, 2004: 977-1002.
- . *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London: Pitman Publishing, 1996.
- Burnes, Bernard, ve Bill Cooke. «Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation.» *International Journal of Management Reviews*, 2013: 408-425.
- Burnes, Bernard, ve Rune Todnem By. «Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity.» *J Bus Ethics*, 2012: 239-252.

- Caruth, Don, Bill Middlebrook, ve Frank Rachel. «Overcoming Resistance to Change.» *Sam Advanced Management Journal*, 1985: 23-27.
- Cegarra-Navarro, J., G. Cepeda-Carrion, ve D. Jimenez-Jimenez. «Linking Unlearning with Innovation through Organizational Memory and Technology.» *Journal of Knowledge Management*, 2010: 1-10.
- Cepeda, Gabriel, Juan G. Carrion, Cegarra-Navarro, ve Daniel Jimenez-Jimenez. «The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts.» *British Journal of Management*, 2012: 110-129.
- Cepeda, Gabriel, Juan G. Carrion, Navarro Cegarra, ve Daniel Jimenez Jimenez. «The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts.» *British Journal of Management*, 2012: 110-129.
- Change-Management-Coach.com*. tarih yok. <http://www.change-management-coach.com/force-field-analysis.html> (03 23, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- Cheung, Man. «An Integrated Change Model In Project Management.» *University of Maryland, Yüksek Lisans Tezi*. 2010.
- Cohen, Michael D. «Individual Learning And Organizational Routine: Emerging Connections.» *Organization Science*, 1991: 135-139.
- Cole, Gerald A. *Management Theory and Practice*. London: Cengage Learning, 2004.
- Collins, Dictionary. *Collins Englis Dictionary Pioneers in Dictionary Publishing*. Glasgow: Harper Collins Publishers, 2011.
- Conner, Daryl R. *Managing at the Speed of Change*. New York: Random House, 1992.

- Croasdell, David T. «It's Role in Organizational Memory and Learning.» *Information Systems Management*, 2001: 8-11.
- Cunliffe, Ann L. *Organization Theory*. London: Sage, 2008.
- Çiçek, Ercan, ve Murat Bay. «Stratejik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik.» *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007: 91-117.
- Çınaroğlu, Songül, ve Keziban Avcı. «Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme.» *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Aralık 2013: 83-101.
- David, J., ve L. Zakus. «Resource Dependency And Community Participation In Primary Health Care.» *Social Sci. Med.*, 1998: 475-494.
- Dawson, Patrick. *Understanding Organizational Change The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications, 2003.
- Demir, Halis, ve Tarhan Okan. «Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2009: 57-72.
- Demirsoy, Nilüfer, Nuriye Değirmen, ve Nurdan Kırımlıoğlu. «Holizm Kavramının Sağlık Hizmetlerindeki Yeri ve Önemi.» *Türkiye Klinikleri Tıp Etiği-Hukuku-Tarihi Dergisi*, 2011: 1.
- Dönmez, Burhanettin. «Sosyo-Teknik Sistem Modeli Açısından Türkiye'nin Eğitim Yönetiminde Değişme Çabaları ve Yöneticinin Konumu.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Konya, 1998. 503-512.
- Drack, Manfred. «Ludwig Von Bertalanffy'S Early System Approach.» *System Research&Behavioral Science*, 2009: 563-572.
- Drucker, Peter. *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*. İstanbul: Optimist, 2011.
- Duncan, Robert B. «Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty.» *Administrative Science Quarterly*, September 1972: 320.

- Dunham, Annette Heather. «Knowledge Management in the Context of an Ageing Workforce:Organizational Memory and Mentoring.» University of Canterbury, 2010.
- Dunham, Annette, ve Christopher Burt. «Understanding Employee Knowledge: The Development of an Organizational Memory Scale.» *The Learning Organization*, 2014: 126-145.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, ve Murat Çinko. *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta, 2011.
- Emery, Fred E., ve Eric Trist. «The Causal Texture of Organizational Environments.» *XVII International Congress of Psychology*. Washington, D.C., 1963. 7.
- Erdil, Oya, Adnan Kalkan, ve Ali Murat Alparslan. «Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2010: 17-31.
- Erdil, Oya, ve Halit Keskin. «Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler.» *Yönetim*, 2004: 3-14.
- Erdoğan, İrfan. *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem, 2012.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta, 2012.
- . *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta, 2010.
- . *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta, 2011.
- Fidanboy, Cemalettin, ve Hale Alan. «Kaynak Bağımlılığı ve Stratejik İşbirliği İlişkisi: Kaynak Özelliklerinin İş Birliği Oluşumuna Etkileri.» *Savunma Bilimleri Dergisi*, Mayıs 2013: 123-145.
- Firoozmand, Naysan. «Managing Resistance to Change.» *Training Journal*, 2014: 27-31.

- Ford, Jeffrey D., ve Laurie W. Ford. «Decoding Resistance to Change.» *Harvard Business Review*, 2009: 99-103.
- Ganescu, Mariana Cristina. «Assessing Corporate Social Performance From a Contingency.» *Procedia Economics and Finance*, 2012: 999-1004.
- Gingsberg, Jay.
A Practical Approach to Appropriately Attributing Quality Improvement. 08
2009.
- Gretzinger, Susanne. «Strategic Outsourcing in the German Engine Building Industry. An Emprical Study Based on the Resource Dependence Approach.» *Management Revue*, 2008: 200-228.
- Grundy, Tony. «Rethinking and Reinventing Michael Porter's five forces model.» *Strategic Change*, 2006: 213-229.
- Grundy, Tony. «Strategic Audit.» *Financial Management*, 2007: 44-45.
- Güçlü, Nezahat. «Stratejik Yönetim.» *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003: 61-85.
- Güneş, Mehmet. «Kamu Yönetiminde Sosyal Çevrenin Ekolojik Düşünce ile Algılanması.» *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012: 99-126.
- Güney, Salih. *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Nobel, 2012.
- Güriş, Selahattin, ve Melek Astar. *SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları, 2014.
- Gürol, Yonca. *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. İstanbul: Beta, 2005.
- Hailey, Veronica Hope, ve Julia Balogun. «Devising Context Sensitive Approaches To Change: The Example of Glaxo Wellcome.» *Long Range Planning*, 2002: 153-178.

- Hannan, Michael T., ve John Freeman. «The Population Ecology of Organizations.» *The American Journal of Sociology*, 1977: 929-964.
- Hanvanich, Sangphet, K. Sivakumar, G. Tomas, ve M. Hult. «The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence.» *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006: 600-612.
- Harvey, Thomas R., ve Elizabeth A. Broyles. *Resistance to Change, A Guide to Harnessing Its Positive Power*. Plymouth: Rowman&Littlefield Education, 2010.
- Hayes, John. *The Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave Macmillan, 2010.
- Heifetz, Ronald A., ve Marty Linsky. «Liderler İçin Hayatta Kalma Rehberi.» *Değişim içinde*, 133-158. İstanbul: Optimist, 2013.
- Hiatt, Jeffrey M. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Colorado: Prosci Research, 2006.
- Hiatt, Jeffrey M., ve Timothy J. Creasey. *Change Management: The People Side of Change*. Colorado: Prosci Learning Center, 2012.
- Huber, George P. «A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies.» *Academy of Management Review*, 1990: 47-71.
- Huber, George P. «ORGANIZATIONAL LEARNING: THE CONTRIBUTING.» *ORGANIZATION SCIENCE*, 1991: 88-115.
- Huntington, Samuel P. *Criteria of Political Institutionalization*. USA: Yale University, 1968.
- İlğan, Abdurrahman. «Örgütsel Değişim/Değişme.» *Milli Eğitim*, 2008: 80-103.
- İslamoğlu, Hamdi, ve Ümit Alnıaçık. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta, 2014.

- Jackson, Michael C. *Systems Approaches to Management*. New York: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- Jankowska, Marlena. *kobiocyporadnik*. 20 09 2010. <http://kobiocyporadnik.pl/advid,355,cid,3,title,Jak-oduczyc-sie-podjadania,porada.html?smjtticaid=61431b> (10 12, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- Jennex, Murray E., ve Lome Olfman. «Organizational Memory.» *Handbook on Knowledge Management* içinde, yazar Clyde W. Holsapple, 207-234. New York: Springer, 2004.
- Jensen, Povl Erik. «A Contextual Theory of Learning and the Learning Organization.» *Knowledge and Process Management*, 2005: 53-64.
- Jones, Brenda, ve Michael Brazzel. *NTL Handbook of Organization Development and Change : Principles, Practices, and Perspectives*. New Jersey: Pfeiffer, 2014.
- Jones, David J., ve Ronald J. Recardo. *Leading and Implementing Business Change management*. London: Routledge, 2013.
- Jun, Sung Pyo, ve Gordon M. Armstrong. «The Bases of Power in Churches: An Analysis from a Resource Dependence Perspective.» *The Social Science Journal*, 1997: 105-130.
- Kalaycı, Şeref. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın, 2014.
- Kanter, Rosabeth Moss. «Block-by-Blockbuster Innovation.» *Harvard Business Review*, Mayıs 2010: 38.
- Kanter, Rosabeth Moss. «Evolve (Again).» *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos 2011: 36.

- Kanter, Rosabeth Moss. «How Great Companies Think Differently.» *Harvard Business Review*, Kasım 2011: 66-78.
- Karabal, Büşra, röportaj yapan Cem KARABAL. *Unlearning Kelimesinin Farklı Dillerdeki Anlamları* (10 11 2014).
- Karasar, Niyazi. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel, 2011.
- Kegan, Robert, ve Lisa Laskow Lahey. «İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni.» *Değişim içinde*, 159-183. İstanbul: Optimist, 2013.
- Kennedy, Debbe. «Moving Beyond Uncertainty: Overcoming Our Resistance to Change.» *Leader to Leader*, 2011: 17-21.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- Kostman, James. «Aristotle's Definition of Change.» *History of Philosophy Quarterly*, 1987: 3-16.
- Kotter, John. *Bu Çok Acil*. İstanbul: Optimist, 2009.
- Kotter, John. «Değişimi Yönetmek.» *Değişim içinde*, 7-29. İstanbul: Optimist, 2013.
- . *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, John. «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.» *Harvard Business Review*, 1995: 59-67.
- Kotter, John, ve Leonard Schlesinger. «Choosing Strategies for Change.» *Harvard Business Review*, 2008: 2-10.
- Kübler-Ross, Elisabeth. *On Death and Dying*. Oxon: Routledge, 2009.
- Lamarsh, Jeanenne, ve Rebecca Potts. «Sustain the Change.» *Industrial Management*, 2004: 14-19.
- Lawrence, Paul R. «How to Deal With Resistance to Change.» *Harvard Business Review*, 2009: 49-57.

- Lazslo, Alexander, ve Stanley Krippner. «Systems Theories: Their Origins, Foundations and Development.» *Elsevier Science*, 1998: 47-74.
- Lewin, Kurt. *Research Center for Group Dynamics*. New York: Harper&Brothers, 1948.
- Li, Zhang, Tian YeZhuang, ve Qi Zhong Ying. «An Empirical Study on the Impact of Organizational Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies.» *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii, 2004.
- Longenecker, Justin G., ve Charles D. Pringle. «The Illusion of Contingency Theory as a General Theory.» *Academy of Management Review*, 1978: 679-683.
- Luthans, Fred. «The Contingency Theory of Management: A Path Out of The Jungle.» *Business Horizons*, 1973: 67-72.
- Madsen, Susan R., Duane Miller, ve Cameron R. John. «Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?» *Human Resource Development Quarterly*, 2005: 213-233.
- Magruder, Kerry. *History of Science Online*. 2004. <http://kvmagruder.net/hsci/03-Egypt-Aegean/presocratics/05-herakleitos-475.html> (Nisan 11, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- Mariotti, John. «Change Requires Learning and Unlearning.» *Industry Week*, 1999: 59.
- Marques, Joan F. «Unlearning: The Hardest Lesson of All.» *Performance Improvement*, 2007: 5-6.
- Martins, Nico, ve Melinde Coetzee. «Applying The Burke–Litwin Model As A Diagnostic Framework For Assessing Organisational Effectiveness.» *SA Journal of Human Resource Management*, 2009: 144-156.

- Maurer, Rick. «12 Steps That Can Build Support for Change.» *The Journal For Quality & Participation*, 2006: 21-22.
- McLean, Gary N. *Organization Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.
- Mento, Anthony J., Raymond M. Jones, ve Walter Dirndorfer. «A change management process: Grounded in both theory and practice.» *Journal of Change Management*, 2002: 45-59.
- Metre, Chirag. «Deriving Value From Change Management.» 27 Ağustos 2009.
- Meydan, Cem Harun, ve Harun Şeşen. *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay, 2011.
- Meyerson, Debra E. «Sessiz Yoldan Radikal Değişim.» *Değişimi Yönetmek* içinde, 83-106. İstanbul: Optimist, 2013.
- Mezias, John M., Peter Grinyer, ve William D. Guth. «Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change.» *Long Range Planning*, 2001: 71-95.
- Miller, Kent D., Brian T. Pentland, ve Seungho Choi. «Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routinesjoms_1062.» *Journal of Management Studies*, 2012: 1536-1558.
- Mills, Jean Helms, Kelly Dye, ve Albert J. Mills. *Understanding Organizational Change*. England: Routledge, 2009.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, ve Joseph Lampel. *Strategy Safari*. New York: Free Press, 1998.
- Moorhead, Gregory, ve Ricky W. Griffin. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.
- Moorman, Christine, ve Anne S. Miner. «Organizational Improvisation and Organizational Memory.» *Academy of Management Review*, 1998: 698-723.

- Moorman, Christine, ve Anne S. Miner. «The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity.» *Journal of Marketing Management*, 1997: 91-106.
- Murthy, C.S.V. *Change Management*. Bangalore: Himalaya Publishing, 2007.
- Mutlu, M. Kayhan, ve Yavuz Kahraman. «Değişim Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin İnanç Sistemindeki Değişimler.» *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2012: 219-237.
- Nadler, David A., ve Michael L. Tushman. «Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation.» *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1989: 194-204.
- Nonaka, Ikujiro, ve Noboru Konno. «The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation.» *California Management Review*, 1998: 40-54.
- Nystrom, Paul C., ve William H. Starbuck. «To Avoid Organizational Crises, Unlearn.» *Organizational Dynamics*, 1984: 53-65.
- Oreg, Shaul. «Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure.» *Journal of Applied Psychology*, 2003: 680-693.
- Oreg, Shaul, et al. «Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations.» *Journal of Applied Psychology*, 2008: 935-944.
- Ottenbacher, Michael C., ve Robert J. Harrington. «Institutional, Cultural And Contextual Factors: Potential Drivers Of The Culinary Innovation Process.» *Tourism and Hospitality Research*, 2008: 235-249.
- Oxford, Dictionary. *Compact Oxford English Dictionary*. New York: Oxford University Press, 2014.
- Özdemir, Ali. *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta, 2010.

- Öztürk, Azim, ve Doğan Ünlücan. «Kriz Dönemlerinde Örgütsel Değişim Yönetimi: Teori E Ve Teori O Yaklaşımları.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2001: 238-248.
- Parlak, Bekir. *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta, 2013.
- Pfeffer, Jeffrey, ve Gerald R. Salancik. «Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget.» *Administrative Science Quarterly*, 1974: 131-151.
- . *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford, 2003.
- Pınar, İbrahim. «Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar.» *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006: 29-42.
- Porter, Michael E. «How Competitive Forces Shape Strategy.» *Harvard Business Review*, 1979: 137-145.
- Pugh, Derek S., ve David J. Hickson. *Great Writers on Organizations*. Hampshire: Ashgate, 2007.
- Rayner, Tim. *Philosophy for Change*. 7 Nisan 2008. <http://philosophyforchange.wordpress.com/2008/04/07/heraclitus-on-change/> (Kasım 26, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- Recardo, Ronald F. «Overcoming Resistance to Change.» *National Productivity Review*, 1995: 5-12.
- Recardo, Ronald J. *Organizational Design: A Practical Methodology and Toolkit*. Amherst: HRD Press, Inc, 2008.
- Redhouse. *Redhouse Sözlüğü İngilizce-Türkçe*. İstanbul: SEV Matbaacılık, 2013.
- Robbins, Stephen P., ve Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson, 2003.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat, ve Melek Vergiliel Tüz. *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel, 2013.
- Sarvan, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir, ve Ebru Tarcan İçigen. «On Stratejik Yönetim Okulu:Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi.» *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003: 73-122.
- Saylı, Halil, ve Ahmet Tüfekçi. «Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak-Haziran 2008: 193-210.
- Schein, Edgar H. «Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning.» *Reflections*, 1996: 59-74.
- Schein, Edgar H. «Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning.» *Systems Practice*, 1995: 1-31.
- Scott, W. Richard. *Organizations - Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Pearson Education , 2003.
- Selznick, Philip. «Institutionalism "Old" and "New".» *Administrative Science Quarterly*, 1996: 270-277.
- Senge, Peter M. *Beşinci Disiplin*. İstanbul: YKY, 2006.
- Senior, Barbara, ve Jocelyne Fleming. *Organizational Change*. England: Pearson Education, 1997.
- Sewell, Graham, ve Nelson Philips. «Joan Woodward and The Study of Organizations.» *Research in the Sociology of Organizations*, 2010: 3-20.
- Shin, Minsoo, Tony Holden, ve Ruth A. Schmidt. «From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach.» *Information Processing and Management*, 2001: 335-355.
- Smith, Martin E. «Success Rates for Different Types of Organizational Change.» *Performance Improvement*, 2002: 26-33.

- Smollan, Roy. «Engaging with Resistance to Change.» *University of Auckland Business Review*, 2011: 12-15.
- Stanislao, Joseph, ve Bettie C. Stanislao. «Dealing with Resistance to Change.» *Business Horizons*, 1983: 74-78.
- Stein, Erie W., ve Vladimir Zwass. «Actualizing Organizational Memory with Information Systems.» *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 1995: 85-117.
- Strebel, Paul. «Why Do Employees Resist Change?» *Harward Business Review*, 1996: 85-92.
- Sweet, Sequetta F. «An Exploration of the Relationship between Length of Prior Employment, Individual Unlearning, and Entrepreneurial Alertness.» Fisher Digital Publications, 1 8 2012.
- TDK. 26 09 2006.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52dc087ef335c9.22349012 (01 19, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- TDK. www.tdk.gov.tr. 26 Eylül 2006.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.534dfc029c50b2.57572884 (04 16, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- Tekel, Suna. «Örgüt Teorilerinin Sınıflandırılması ve Tartışmalar.» *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 2011.
- Thompson, James D. *Organization in Action, Social Science Bases of Administrative Theory*. Newyork: Transaction Publishers, 2004.
- Tichy, Noel M., ve Mary A. Devanna. *The Transformational Leader*. New York: John Willey&Sons, 1982.
- Tichy, Noel. «The Essentials of Strategic Change Management.» *Journal of Business Strategy*, 1982: 55-67.

- Todnem, Rune. «Organisational Change Management: A Critical Review.» *Journal of Change Management*, 2005: 369-380.
- Tokat, Bülent. *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2012.
- Tunçer, Polat. *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*. Bursa: Ekin, 2011.
- Umble, Michael, ve Elisabeth Umble. «Overcoming Resistance to Change.» *Industrial Management*, 2014: 16-21.
- Ülgen, Hayri, ve S. Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan, 2007.
- Van De Ven, Andrew H., ve Marshall Scott Poole. «Explaining Development and Change in Organizations.» *Academy of Management Review*, 1995: 510-540.
- Varoğlu, Kadir, ve Nejat Basım. *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. İstanbul: Siyasal, 2009.
- Wikipedi*. 23 05 2014. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Enformasyon> (07 20, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- Wikipedi*. 31 01 2014. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Veri> (07 20, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- Walsh, James P., ve Gerardo Rivera Ungson. «Organizational Memory.» *Academy of Management Review*, 1991: 57-91.
- Weick, Karl E., ve Robert E. Quinn. «Organizational Change and Development.» *Annu. Rev. Psychol*, 1999: 361-386.
- Wikipedi*. 17 09 2013. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Sistem> (01 19, 2014 tarihinde erişilmiştir).

- www.changingminds.org.* tarih yok.
http://changingminds.org/disciplines/change_management/kubler_ross/kubler_ross.htm (03 10, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- www.donusumkonagi.net.* 2014.
<http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/5393/orgutsel-degisim-nedir-nicin-gereklidir.html> (04 16, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- www.nedirnedemek.com.* tarih yok.
<http://www.nedirnedemek.com/anthropomorphism-nedir-anthropomorphism-ne-demek> (05 25, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- www.strategies-for-managing-change.com.* tarih yok. <http://www.strategies-for-managing-change.com/change-management-models.html> (Mart 09, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- Yağmurlu, Aslı. «Örgüt Kuramları ve İletişim.» *Amme İdaresi Dergisi*, Aralık 2004: 31-55.
- Yasuda, Hiroshi. «Formation Of Strategic Alliances In High-Technology Industries: Comparative Study Of The Resource-Based Theory And The Transaction-Cost Theory.» *Technovation*, 2005: 763-770.
- Yazıcıoğlu, İrfan, ve Hakan Koç. «Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009: 497-507.
- Yeloğlu, Hakkı Okan. «Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler.» *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2008: 155-170.
- Yıldırım, Ebru. «Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori Ve Bir Uygulama.» *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006: 145-170.

- Yıldırım, Ömer. *www.felsefe.gen.tr.* 2014.
http://www.felsefe.gen.tr/felsefe_sozlugu/d/degisim_nedir_ne_demektir.asp
(04 2014, 16 tarihinde erişilmiştir).
- Yılmaz, Malik. «Enformasyon Ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi.» *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 2009: 95-118.
- Yılmaz, Malik. «ENFORMASYON VE BİLGİ KAVRAMLARI BAĞLAMINDA ENFORMASYON YÖNETİMİ VE BİLGİ YÖNETİMİ.» *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 2009: 95-118.
- Zeithaml, Valarie A., P. Rajan Varadarajan, ve Carl P. Zeithaml. «The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing.» *European Journal of Marketing*, 1988: 37-64.
- Zigan, Krystin. «A contingency approach to the Strategic Management of Intangible Resources.» *Journal of General Management*, 2013: 79-99.
- Zucker, Lynne G., ve Pamela S. Tolbert. «The Institutionalization of Institutional Theory.» *Handbook of Organization Studies*, 1996: 175-190.

Ek-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU



T.C. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

Sn. İlgili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “**ÖRGÜTSEL HAFIZANIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**” konulu doktora tezinin, uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket orta ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın kısa bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Araştırmaya katılan işletmelere, istedikleri takdirde bilgiler gizli tutulmak suretiyle araştırmanın sonuçları bildirilecektir. Bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılması için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY
Beykent Üniversitesi
İktisadi&İdari Bilimler Fakültesi
İngilizce İşletme Bölüm Başkanı

Cem KARABAL
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Lütfen aşağıdaki sorulara yanıt verirken örgütün genelini düşünerek size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz:

1 Çalışanlarımız, değişimi olumsuz bir durum olarak düşünürler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

2 Çalışanlarımız, sıradışı günlerde bile rutin işlerine devam ederler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

3 Çalışanlarımız, yeni ve farklı şeyler yerine, eski aynı şeyleri yapmayı tercih ederler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

4 Çalışanlarımız, değişik yollar aramak yerine rutinlerini tercih ederler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

5 Çalışanlarımız bir değişikliğe şaşırırsa, sıkılmayı tercih ederler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

6 Çalışanlarımız, değişimi genelde iyi karşılarlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

7 Çalışanlarımız, işlerinde yeni yolları kullanmaktan kaçınırlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

8 Çalışanlarımız, yapacakları işleriyle ilgili önemli bir değişiklik olacağından haberleri olduğunda, kendilerini stresli hissederler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

9 Çalışanlarımız, iş planlarındaki zorunlu değişimlerden haberdar olduklarında kendilerini gergin hissederler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

10 Çalışanlarımız, bir şeyler planladıkları şekilde gitmediğinde kendilerini stresli hissederler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

11 **Çalışanlarımız, onlara yönelik performans değerlendirme kriterleri değiştiğinde kendilerini tedirgin hissederler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

12 **Çalışanlarımız, bir işe dair plan yaptıklarında, onu değiştirmek pek mümkün değildir.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

13 **Çalışanlarımız, olumlu olacağını bildikleri değişikliklerde bile bir parça rahatsızlık hissederler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

14 **Çalışanlarımız, onlarda işe yönelik birşeyi değiştirmeye zorladığımızda, kendilerine yararı olacağını bilseler dahi buna direnç gösterme eğilimindedirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

15 **Çalışanlarımız, kendileri için iyi olacağını düşünseler dahi değişimden kaçarlar.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

16 **Bir kez bir sonuca vardıktan sonra, çalışanlarımızın fikirlerini değiştirmeleri pek mümkün değildir.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

17 **Çalışanlarımız, düşüncelerini kolayca değiştirmezler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

18 **Çalışanlarımızın, uzun vadeli görüşleri çok tutarlıdır.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

19 **Çalışanlarımız, eski iş usullerinin daha iyi olduğunu düşünürler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

20 **Çalışanlarımız, eski iş yapma yöntemlerine bağlı kalmak için bir çok neden sayabilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

21 **Çalışanlarımız işleriyle ilgili bir problemle karşılaştıklarında, kimden yardım alacaklarını bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

22 **Çalışanlarımız, bu şirkette kimin ne hakkında bilgi sahibi olduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

23 **Çalışanlarımız, bu şirkette kimlerin öğretme amaçlı bilgi paylaşımında bulunduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

24 **Çalışanlarımız, şirketimizdeki gerçek liderin kim olduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

25 **Çalışanlarımız, işleri ile ilgili bir fikri nasıl geliştirileceklerini bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

26 **Bu şirkette farklı liderlik örneklerini görmek mümkündür.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

27 **Çalışanlarımız, iş fikirleriyle ilgili kimden destek alacaklarını bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

28 **Çalışanlarımız hangi davranışlarının yönetimi sinirlendirebileceğini bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

29 **Çalışanlarımız, bu şirketi diğerlerinden ayırt eden sosyal davranışların neler olduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

30 **Çalışanlarımız için şirket içerisinde rol model kişiler bulunmaktadır.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

31 **Çalışanlarımız birbirleriyle karşılıklı uyum sağlamak için nasıl davranmaları gerektiğini bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

32 **Çalışanlarımız, işlerini etkili bir şekilde nasıl yapacaklarını bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

33 **Çalışanlarımız, işlerinin gerektirdiği görevlerin neler olduğunu çok iyi bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

34 **Çalışanlarımız, işlerinin özel yanlarının neler olduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

35 **Çalışanlarımız, işlerinin beraberinde getirdiği sorumlulukların neler olduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

36 **Çalışanlarımız, sektördeki benzer şirketlerin performansları hakkında bilgi sahibidirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

37 **Çalışanlarımız, sektörde firmamıza yönelik tehditlerin neler olduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

38 **Çalışanlarımız, sektördeki diğer şirketlerin işleyişi hakkında bilgi sahibidirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

39 **Çalışanlarımızın, karşılıklı paylaşma veya işle ilgili bilgi alışverişi yapabilmeleri için şirket dışı gruplar ya da bireylerle ortak ağları bulunmaktadır.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

40 **Çalışanlarımız, sektörel haberleri almak için hangi harici organizasyona başvurmaları gerektiğini bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

41 **Çalışanlarımız, işle ilgili iyi bir tavsiye almak için hangi harici organizasyona başvurmaları gerektiğini bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

42 **Çalışanlarımız, şirketimizin sektördeki itibarı hakkında bilgi sahibidirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

43 **Çalışanlarımız, şirketimizin sektördeki başarılarının neler olduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

44 **Çalışanlarımız, şirketimizin geçmişteki dönüm noktalarını bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

45 **Çalışanlarımız, bu şirkette geçmişte yapılan hatalardan kimin sorumlu tutulduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

46 **Çalışanlarımız, geçmişte yapılmış hangi hataların şirketimize zarar verdiğini bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

47 **Çalışanlarımız, bu şirkette geçmişte alınan önemli kararlardan kimin sorumlu olduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

48 **Çalışanlarımız, şirketimizin geçmişteki en büyük pişmanlığının ne olduğunu bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

49 **Çalışanlarımız, geçmişte alınmış olan kararların farklı departmanları nasıl etkilediğini bilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

50 **Çalışanlarımız yeni fikir ve yöntemlere açıktır.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

51 **Çalışanlarımız, yeni projeler başlatmaya ve yenilikler yapmaya çalışırlar.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

52 **Çalışanlarımız, yeni edinilen bilginin değerinin farkındadırlar.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

53 **Yeni rutinler ve süreçlerle ilgili tüm çalışanlarımızın önerileri dikkate alınır.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

54 **Çalışanlarımız, aralarında işbirliği yapmaya ve sorunları birlikte çözmeye eğilimlidirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

55 **Çalışanlarımız, problemleri kolayca belirleyebilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

56 **Çalışanlarımız, meslektaşlarının hatalarını görebilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

57 **Çalışanlarımız, müşterilerimizi dinleyebilirler (örneğin; şikayetler, öneriler).**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

58 **Çalışanlarımız, üstleriyle veya işverenleriyle kolayca bilgi paylaşabilirler.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

59 **Çalışanlarımız, kendi hatalarını kabul ederler ve onlardan birşeyler öğrenmeye çalışırlar**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

60 **Değişimle ortaya çıkan yeni durumlar, çalışanlarımızın kendi hatalarını görmelerine yardımcı olmaktadır**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

61 **Çalışanlarımız, kendi muhakeme veya çözüme ulaşma biçimlerini yeteri kadar tanımaktadırlar.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

62 **Değişimle ortaya çıkan yeni durumlar, çalışanlarımızın davranışlarını değiştirmelerinde yardımcı olur.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

63 **Değişimle ortaya çıkan yeni durumlar çalışanlarımızın tutumlarını değiştirmelerinde yardımcı olmaktadır.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

64 **Değişimle ortaya çıkan yeni durumlar çalışanlarımızın düşüncelerini değiştirmelerine yardımcı olmaktadır.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

65 **Değişimle ortaya çıkan yeni durumlar çalışanlarımızın uygunsuz davranışlarını tespit etmesine yardımcı olmaktadır.**

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

66 **Lütfen çalıştığınız sektörü belirtiniz.**

67 **Gelir düzeyiniz aşağıdakilerden hangi aralıkta yer almaktadır?**

- 1.000 TL' den Az
- 1.000TL-3.000TL Arası
- 3.001TL-5.000TL Arası
- 5.000TL'nin Üzeri

68 **Eğitim düzeyinizi belirtiniz.**

- İlköğretim
- Lise
- Ön lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

69 **Cinsiyetiniz Nedir?**

- Kadın
- Erkek

70 **Bu şirketteki görev süreniz aşağıdakilerden hangi aralıkta yer almaktadır?**

- 1 Yıdan az
- 1-5 Yıl
- 6-10 Yıl
- 11-15 Yıl
- 15 Yıdan Fazla

71 **İş hayatınızdaki görev süreniz aşağıdakilerden hangi aralıkta yer almaktadır?**

- 1 Yıdan az
- 1-5 Yıl
- 6-10 Yıl
- 11-15 Yıl
- 15 Yıdan Fazla

72 **İşletmedeki pozisyonunuz nedir?**

- Üst düzey yönetici
- Orta düzey yönetici

ÖZGEÇMİŞ

2 Kasım 1976 tarihi, İstanbul ili doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi yine İstanbul'da tamamladıktan sonra, Lisans eğitimimi ZKÜ Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği bölümünde 2000 yılında tamamladım. Mezun olduktan sonra askerlik görevimi, Hakkari Yüksekova Dağ ve Komando Tugayında Yedek Subay olarak tamamladım. 2007 yılında başladığım Maltepe Üniversitesi İşletme programı yüksek lisans eğitimini 2009 yılında tamamladım. 2011 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi doktora programına başladım.

2003 yılında saha mühendisi olarak başladığım çalışma hayatımda, proje müdürlüğü ve genel müdür yardımcılığı pozisyonlarında görev aldım. Mühendislik ve Enerji sektörlerinde faaliyet gösteren, ortağı olduğum grup şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olarak görevimi sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanlarım, stratejik yönetim, sistem tasarımı, kalite yönetimi, örgütsel davranış, değer mühendisliği, proje yönetimi, değişim yönetimi ve istatistiksel analizlerdir.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve iki çocuk babasıyım.

Aday: Cem KARABAL