

**ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Nezihe BOZ

Danışman: Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN

**Haziran 2021
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Nezihe Boz

ÖN SÖZ

Değerli yardım ve katkıları ile beni yönlendirerek desteğini esirgemeyen, kıymetli zamanını ayırarak tezi titizlikle inceleyen tez danışmanım ve hocam Sayın Prof. Dr. Celaleddin Serinkan'a, yüksek lisans eğitimimiz boyunca bilgi ve tecrübelerini bizlerle paylaşan değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu, Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök, Prof. Dr. AyŖe İrmiŖ, Prof. Dr. Esin Barutçu, Doç. Dr. Zübeyir Bağcı, Doç. Dr. İbrahim Aksel ve Doç. Dr. Yeliz Mohan Bursalı'ya ayrı ayrı teŖekk rlerimi sunarım.

Ayrıca manevi desteği ile beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan eŖim Ali Boz ile gösterdikleri sabır ve anlayıŖ için varlıklarıyla yaŖamıma anlam ve değer katan çocuklarım Perin Kayra ve Poyraz Kunt Boz'a yürekte teŖekk r ederim.

Nezihe Boz

ÖZET

ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Boz Nezihe
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Celaleddin Serinkan

Haziran 2021, IX+140 Sayfa

Örgütsel hafıza, işletmelerin kuruluşlarıyla birlikte oluşmaya başlayan ve faaliyetleri boyunca biriktirmeye devam ettikleri ve örgütsel değişim sürecindeki tepkilerin yönünü belirleyen unsurlardan biridir. Ayrıca sürekli değişim içinde olan işletmeler için örgütsel hafızanın değişime direncin azaltılmasında önemli rolü bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel hafıza ile örgütsel değişime direnç arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnci nasıl etkilediğini tespit etmektir. Araştırmanın diğer bir amacı da cevaplayıcıların demografik özellikleri açısından örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç konularındaki algılarını belirlemektir. Araştırmanın evreni, Denizli’de faaliyette bulunan ve değişim içinde olan enerji ve elektrik sektöründeki işletmelerde çalışan kişilerdir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup veri toplamada kolayda örneklem metodu tercih edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel hafıza ile örgütsel değişime direnç arasında, negatif, anlamlı ve nispeten düşük ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler açısından gruplar arasında bazı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Hafıza, Değişim, Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Örgütsel Değişime Direnç

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL MEMORY AND ORGANIZATIONAL CHANGE

Boz Nezihe
Master Thesis
Department of Business Administration
Programme of Management and Organization
Thesis Advisor: Prof. Dr. Celaledin Serinkan

June 2021, IX+140 Pages

The organizational memory, which organizations begin to form together with their foundation and continue to accumulate throughout their activities, is one of the elements that determine the direction of the reactions to organizational change. Besides, organizational memory has an important role in reducing resistance to change for businesses that are in continuous change. The aim of this study is to reveal whether there is a relationship between organizational memory and resistance to organizational change. The study also aims to determine how organizational memory affects resistance to organizational change. Another purpose of the study is to determine the perceptions of respondents about organizational memory and resistance to organizational change in terms of demographic characteristics. The research population is the employees working in the energy and electricity sector companies in Denizli where the sector is in change process. Questionnaire method was used in the research and convenience sampling method was preferred in data collection. As a result of the research, a negative, significant and relatively low relationship was found between organizational memory and resistance to organizational change. Also some differences were found between the groups in terms of demographic variables in the research.

Keywords: Organizational Memory, Change, Organizational Change, Change Management, Resistance to Organizational Change

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ	vii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL HAFIZA

1.1. Örgütsel Hafıza Kavramı	4
1.2. Örgütsel Hafızanın Yapı ve Mekanizması	6
1.2.1. Edinim	7
1.2.2. Depolama	7
1.2.3. Tekrar Erişim	8
1.3. Örgütsel Hafızanın Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi ile İlişkisi.....	9
1.4. Örgütsel Hafızanın Türleri	15
1.4.1. Prosedürel Hafıza	15
1.4.2. Deklaratif Hafıza.....	16
1.4.3. Teknik Örgütsel Hafıza	17
1.4.4. Yönetimsel Örgütsel Hafıza	17
1.4.5. Kültürel Örgütsel Hafıza	18
1.4.6. Pazarlamacı Örgütsel Hafıza.....	18
1.4.7. Transaktif Hafıza (İşlemci Hafıza).....	19
1.4.8. Örgütsel Duygusal Hafıza	19
1.5. Örgütsel Hafızanın Kullanımı	22
1.6. Örgütsel Hafıza Modelleri.....	26
1.6.1. Walsh ve Ungson'ın Örgütsel Hafıza Modeli	26
1.6.2. Stein ve Zwass'ın Örgütsel Hafıza Modeli	27
1.7. Örgütsel Hafızanın Boyutları	29

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2.1. Değişim Kavramı	31
2.2. Örgütsel Değişim Kavramı	32
2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları ve Çeşitleri	37
2.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	40
2.4.1. İçsel Nedenler.....	41
2.4.2. Dışsal Nedenler	41
2.5. Örgütsel Değişim Yönetimi	44
2.5.1. Örgütsel Değişim Modelleri.....	48
2.5.1.1. Kurt Lewin Değişim Modeli (Aşamalı Değişim Modeli).....	52
2.5.1.2. Eylem Araştırması Modeli	54
2.5.1.3. Genişletilmiş Değişim Modeli	55
2.6. Örgütsel Değişim Teknikleri.....	56

2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi	57
2.6.2. Örgüt Geliştirme.....	58
2.6.3. Değişim Mühendisliği.....	59
2.6.4. Kıyaslama (Benchmarking)	59
2.6.5. Örgütsel Küçülme (Downsizing)	60
2.6.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)	61
2.6.7. Personel Güçlendirme (Empowerment).....	61
2.6.8. Öğrenen Örgütler	62
2.6.9. Yalın Örgütler	64
2.6.10. Sanal Örgütler	65
2.6.11. Şebeke Örgütler.....	66
2.6.12. Yığılım (Küme) Örgütler.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

3.1. Örgütsel Değişime Direnç Kavramı.....	68
3.2. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri.....	70
3.2.1. İş ile İlgili Nedenler	71
3.2.2. Sosyal Nedenler	72
3.2.3. Ekonomik Nedenler	72
3.2.4. Psikolojik Nedenler.....	73
3.2.5. Örgütsel Nedenler	73
3.3. Örgütsel Değişime Direncin Biçimleri	74
3.4. Örgütsel Değişime Direncin Boyutları	77
3.5. Örgütsel Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler	79
3.5.1. Katılım	80
3.5.2. İletişim ve Eğitim.....	80
3.5.3. Etkin Vizyon ve Misyon	81
3.5.4. Destek ve Kolaylaştırma	82
3.5.5. Pazarlık ve İkna.....	83
3.5.6. Manipülasyon ve Kooptasyon.....	83
3.5.7. Baskı ve Zorlama	84
3.6. Örgütsel Değişime Direnç Alanında Yapılan Çalışmalar	86
3.7. Örgütsel Hafıza Alanında Yapılan Çalışmalar.....	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Metodolojisi	93
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	93
4.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	94
4.1.3. Veri Toplama Yönetimi ve Kullanılan Ölçekler.....	94
4.1.4. Araştırmanın Modeli	95
4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	96
4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	98
4.2.1. Demografik Bulgular	98
4.2.2. İşletmenin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumuna İlişkin Bulgu	100
4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	100
4.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizleri	101
4.2.4.1. Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	102
4.2.4.2. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	103

4.2.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	104
4.2.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	104
4.2.5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	108
TARTIşMA.....	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	122
KAYNAKLAR	125
EKLER.....	137
EK 1. ANKET FORMU.....	138

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Hafızanın Aşamaları	6
Şekil 2. DIKW Piramiti.....	9
Şekil 3. Örgütsel Hafıza ve Temel Bilgi Yönetimi Faaliyetleri Arasındaki İlişki	12
Şekil 4. Hafıza/Bilgi Depoları.....	14
Şekil 5. Örgütsel Hafıza Türleri	21
Şekil 6. Örgütsel Hafızanın Yapısı.....	27
Şekil 7. Stein ve Zwass'ın Örgütsel Hafıza Modeli	28
Şekil 8. İşletmenin Çevresi	40
Şekil 9. İşletme-Çevre İlişkisi.....	44
Şekil 10. Değişim Kapsamına Giren Konular.....	46
Şekil 11. Değişimin Yönetimi Süreci	47
Şekil 12. Kurt Lewin'in Değişim Modeli	53
Şekil 13. Lewin'in Güç Alanı Analizi	53
Şekil 14. Lewin'in Eylem Araştırma Modeli.....	54
Şekil 15. Genişletilmiş Değişim Modeli	56
Şekil 16. Değişime Direnç Ölçeği/Doğrultusu	75
Şekil 17. Davranışsal Niyet Ölçüm Çerçevesi	76
Şekil 18. Araştırmanın Basit Modeli.....	95
Şekil 19. Araştırmanın Modeli.....	96

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Örgütsel Hafızanın Form ve Fonksiyonları	14
Tablo 2. Örgütsel Hafıza Teorisinin Tarihsel Gelişimi.....	25
Tablo 3. Örgütsel Değişim Modelleri	48
Tablo 4. Demografik Bulgular	99
Tablo 5. İşletmenin Son Beş Yıla Ait Değişim Durumu	100
Tablo 6. Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	101
Tablo 7. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	101
Tablo 8. Örgütsel Hafıza Faktör Analizi.....	102
Tablo 9. Örgütsel Değişime Direnç Faktör Analizi	103
Tablo 10. Örgütsel Hafıza Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	105
Tablo 11. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	106
Tablo 12. Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Korelasyon Analizi	108
Tablo 13. Örgütsel Hafıza Boyutları (ÖHB) ve Örgütsel Değişime Direnç Boyutları (ÖDDB) Arasındaki Korelasyon Analizi	109
Tablo 14. Örgütsel Hafıza İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	110
Tablo 15. Örgütsel Hafıza İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu	110
Tablo 16. Örgütsel Hafıza İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu	111
Tablo 17. Örgütsel Hafızanın Boyutları İle Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tablosu	111
Tablo 18. Örgütsel Hafızanın Boyutları İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu	112
Tablo 19. Örgütsel Hafıza Boyutları İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu.....	112
Tablo 20. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Hafıza Boyutları Farklılıkları	113
Tablo 21. Yaş Grupları ve Geçmiş Bilgisi Boyutu Scheffe Post Hoc Analizi.....	113
Tablo 22. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Değişime Direnç Boyutları Farklılıkları.....	114
Tablo 23. Yaş Grupları ve Duygusal Tepki Boyutu LSD Post Hoc Analizi.....	114
Tablo 24. İşletmedeki Görev Sürelerine Göre Örgütsel Hafıza Boyutları Farklılıkları	115
Tablo 25. İşletmedeki Görev Süresi ve Geçmiş Bilgisi Boyutu Scheffe Post Hoc Analizi	115
Tablo 26. İşletmedeki Görev Sürelerine Göre Örgütsel Değişime Direnç Boyutları Farklılıkları.....	116
Tablo 27. İşletmedeki Görev Süresi ve Davranışsal Tepki Boyutu LSD Post Hoc Analizi	116
Tablo 28. Yönetim Görevine Göre Örgütsel Hafıza Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	117
Tablo 29. Yönetim Görevine Göre Örgütsel Hafıza Boyutlarındaki T Tablosu.....	117
Tablo 30. Yönetim Görevine Göre Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	118
Tablo 31. Yönetim Görevine Göre Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarındaki T Tablosu	118

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

AKT	Aktaran
CEO	Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
ED	Editör
DIKW	Data, Information, Knowledge, Wisdom
DRL	Derleyen
IT	Information Technology (Enformasyon Teknolojisi)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ORT.	Ortalama
ÖDDB	Örgütsel Değişime Direnç Boyutu
ÖHB	Örgütsel Hafıza Boyutu
VB	Ve benzeri
VD	Ve diğerleri

GİRİŞ

Değişim, yaşamın süregelen bir döngüsüdür ve canlıların bu döngü içerisinde çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamaları yaşamlarını sürdürebilmeleri için kaçınılmazdır. Örgütler de varlıklarını sürdürebilmek için hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet nedeniyle çevrelerindeki değişimlere ayak uydurmak durumundadır. Değişim sinyallerini önceden öngörerek, değişimi tehdit olmaktan çıkarıp fırsat haline dönüştürme yeteneği gelişen örgütlerin başarılı olması kaçınılmazdır.

Örgütler bir taraftan çevrelerinden etkilenirken diğer taraftan çevrelerini de etkileyen açık sistemlerdir. Teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişim ve gelişmeler örgütleri değiştirmeye, sürekli iyileştirmeye ve yenileşmeye zorlamaktadır. Bu zorlama sonucunda örgütün bütün unsurlarında meydana gelebilecek her türlü değişim örgütsel değişim olarak adlandırılır. Örgütsel değişim, istenen ve hedeflenen başarının elde edilebilmesi için yönetilmesi gereken bir kavramdır. Değişimin başarılı olması için öncelikle yöneticiler tarafından desteklenmesi, çalışanların değişimle ilgili detaylı bilgilendirilmesi ve sürecin birer parçası haline getirilmesi, değişim için gerekli kaynakların sağlanması gerekmektedir.

Değişim beraberinde belirsizliği getirdiğinden bu süreçte örgüt paydaşlarının (çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve müşteriler) olumlu ya da olumsuz tepkileriyle karşılaşılabilir. Değişim ne kadar doğal bir olgu ise değişime direnç de aynı şekilde doğal bir olgu olarak kabul edilmelidir. Örgütsel değişikliklerin başarılı olmasının önündeki en büyük engellerden biri olan değişime direnç, çalışanlardan beklenen bir reflekstir ve yöneticilerin üstesinden gelmek zorunda olduğu bir durumdur (Karaboğa Cici, 2018: 78). Örgütlerde direncin kaynağı kadar şiddetinin ve niteliğinin belirlenememesi, dirençle mücadeledeki uygulamaların yetersiz kalması değişimin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir (Yıldırım, 2013: 25). Bireylerin değişime olan dirençlerinin yönünü ve şiddetini büyük oranda üyesi oldukları grup belirlediğinden bireylerin ya da grupların endişelerinin giderilmesi durumunda değişime katılmaları sağlanabilir (Tuncer, 2013b: 383). Değişime direnci örgüt yararına kullanabilmek için direncin doğasını anlamak ve dirençle başa çıkmak için gerekli yöntemlerle ilgili bilgi sahibi olmak son derece önemlidir.

Değişime dirence etki eden faktörlerden birisi olan örgütsel hafıza, örgütlerin etkinliğini artırmak için gereken hedeflerin tanımlanması ve gerçekleştirilmesini kolaylaştırırken örgütlerin değişime uyumunu destekler (Nevo ve Wand, 2005: 549). Cross ve Lloyd (2000), örgütsel hafızanın oluşturduğu bilgi tabanı ile günlük iş faaliyetlerine ve problem çözümlerine destek sağladığını, yeni ürün geliştirilmesi için bir kaynak olduğunu, çalışanların ilişkilerini düzenleyerek örgütte birlik sağlanmasında rol oynadığını belirtmektedirler (Yakut, 2016: 247).

Örgütlerin temel yeteneklerinden biri olan ve kökleri örgüt üyelerinin deneyimlediği bilgilere dayanan örgütsel hafıza, örgütlere sağladığı rekabet avantajı nedeniyle korunması gereken bir unsurdur (Stein ve Zwass, 1995: 112). Örgütsel hafızayı oluşturan örgütsel bilginin yönetilmesi ve geliştirilmesi örgütlerin rekabet gücünü artırır (Abecker vd., 1998: 40). Örgütsel hafızanın dikkatli bir şekilde geliştirilmesi, yöneticilere karar mekanizması süreçlerini daha etkin yöneterek örgüt performansını artırma imkanı sağlar (Kılıç, 2007: 78). Diğer taraftan örgütlerde hafıza kaybı yaşanması durumunda değer yaratımı için fırsatların kaçırılması, yetkinliklerin kaybolması, etkililiğin düşmesi ve hataların tekrarlanması söz konusu olabilecektir (Kızıldağ vd., 2011: 193-194).

Örgütsel hafızanın kullanım şekli örgüte birçok avantaj sağlayabileceği gibi iyi yönetilmediği durumlarda dezavantajları da söz konusudur. Örgütsel hafıza ile ilgili tartışmalardan birisi hafızada tutulan bilgilerin örgüt için bir bariyer olup olmadığı yönündedir. Örgütsel hafızada tutulan bilginin geçerliliği açısından değerlendirildiğinde deneyimlenen bilginin gerçekleştiği zaman dilimi ile günümüz arasındaki zaman diliminde koşulların değişmesi söz konusu olabileceğinden hafızaya alınan bilgi, bugünkü karar verme sürecinde önemini yitirebilecektir (Şen, 2014: 24-25). Abecker vd. (1998: 41), örgütsel hafızanın bir dezavantaj haline dönüşmemesi için yeni durumlara göre adapte edilmesi, sürekli olarak güncellenmesi ve iyileştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Nystrom ve Starbuck (1984), örgütsel seviyede belirli bir kalıp içinde gerçekleşen öğrenmenin örgütsel katılığa ve körlüğe neden olacağını belirtmişler (Walsh ve Ungson, 1991: 71). Bu durum, örgütsel hafızanın bir gelenek kültürü yaratarak geçmişten bağımsız hareket etmeyi zorlaştırmasına neden olabilir (Limon, 2016: 10).

Bu noktalardan hareketle araştırmanın amacı, işletmelerde örgütsel hafıza ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkinin yönünü ortaya koyabilmektir. Araştırmada

örgütsel hafızaya sahip çalışanların değişime daha açık olduğu ve değişime daha az direnç gösteren bir tutum içerisinde oldukları düşüncesinden yola çıkılarak işletmelerde örgütsel hafızanın artması durumunda örgütsel değişime direncin azalacağı ön görülmüştür. Bu araştırma, dört ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde geniş bir literatür taraması yapılarak örgütsel hafızanın tanımı, yapısı, türleri, kullanımı, model ve boyutları ele alınmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel değişimin tanımı, amacı, nedenleri, çeşitleri, model ve boyutları ve değişim teknikleri üzerinde durulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütsel değişime direncin tanımı, nedenleri, biçimleri, boyutları, direnci azaltıcı etmenler irdelenerek örgütsel hafıza ve örgütsel değişime dirençle ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Son bölümde ise araştırmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiler yoluyla araştırmanın hipotezleri ortaya konmuş ve Denizli'de enerji ve elektrik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 245 kişiden toplanan verilerle çeşitli analizler yapılarak hipotezler test edilmiştir. Bu bölümde ayrıca araştırmanın amacı, kapsamı, ölçekleri, modeli ile ilgili bilgilere yer verilerek, araştırma ile ilgili demografik bulgular, ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, ölçek bulguları ve tüm bu bulguların değerlendirmeleri ele alınmıştır. Son olarak yapılan araştırma ile ilgili tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZA

1.1. Örgütsel Hafıza Kavramı

Hafıza, gözlemlenen davranışlardan muhakeme yoluyla çıkarılan bir işlevle ilgili zihinde inşa edilen, kavranan ve tutulan soyut bir kavramdır. Davranışlar sözel ve bedensel eylemler içerdiğinden ve duyularla gözlenebildiğinden somuttur. Ancak zihnin tutma işlemi olarak tanımlanabilen hafıza soyut bir kavramdır (Özakpınar, 2012: 10-11).

Cüceloğlu (2006), hafızayı öğrenilen bilgileri depolamaya ve istenildiği zaman kullanmaya olanak sağlayan yetenek olarak tanımlamaktadır. İnsanoğlu bu yeteneğini kullanarak hem bireysel olarak hayatta kalabilmiş, hem de dil ve kültürü geliştirerek karmaşık toplumsal yapılar oluşturabilmiştir (Cüceloğlu, 2006: 170). Örgütler de bu karmaşık toplumsal yapılardan biridir ve sahip oldukları örgütsel hafıza yeteneği sayesinde varlıklarını daha etkin olarak sürdürebilirler.

İlk tanımlaması sosyoloji biliminin erken dönemine dayanan örgütsel hafıza kavramı, daha sonra çeşitli şekillerde yeniden yorumlandığından birçok farklı tarifleri bulunmaktadır. Stein (1995: 19), örgütsel hafızanın 19. yüzyıl sonunda Durkheim sosyoloji okulunda yapılan çalışmalar kapsamında geliştirilen kolektif düşünce temeline dayandığını ve Durkheim'in kolektif zihni sembol alışverişi yoluyla bilgi paylaşan bireysel zihinler toplamı olarak tanımladığını belirtmektedir.

Walsh ve Ungson (1991: 61) ise örgütsel hafızayı, en temel anlamda geçmişte depolanmış bilgilerin mevcut karar alımlarında kullanılması olarak ifade eder. Bu aşamalar bilginin edinilmesi, depolanması ve tekrar erişilmesinden oluşmaktadır. Genel olarak, bir örgüt belirli bireylerden bağımsız olarak var olabilir, ancak bireylerin problem çözme ve karar verme faaliyetlerinde bilgi edindikleri kabul edilmelidir. Örgüt içindeki bireylerin bilişsel faaliyetleri örgütün bilgi edinmesindeki temel unsur odağıdır ve örgütte aktif bir hafızanın oluşumunu yansıtır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde örgütsel hafıza hem bireysel, hem de örgütsel düzeyde olan bir unsurdur (Walsh ve Ungson, 1991: 61).

Moorman ve Miner (1997: 93), örgütsel hafızayı, içerik, seviye, dağılım ve erişilebilirlik açısından farklılık gösteren kolektif inançların (örgütsel değerler, normlar,

mitler, efsaneler, hikâyeler), davranışsal rutinlerin (prosedürler, komutlar) ve fiziksel yapıların (somut fiziksel eserler) bütünü olarak tanımlamaktadır. Belirli kavramlaştırmalardan bağımsız olarak örgütsel hafıza (veya eşdeğer olarak kurumsal bellek) geçmiş deneyimlerden öğrenilen bilgilerin sezgisel olarak mevcut karar alımlarında kullanılması olarak tanımlanabilir (Johnson ve Paper, 1998: 505). Örgütsel hafıza, bir kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli olan geçmiş, şimdiki ve gelecek zamandaki bilgisidir. Teknoloji, liderlik ve kültür aracılığıyla sağlanan örgütsel anılar, bilgi depo ve kaynaklarını, insan topluluklarını ve kurumsal vizyona ulaşmaya odaklanan organizasyonel bilgi paylaşım süreçlerini kapsar (Girard, 2009: 18).

Jennex ve Olfman (2002: 1030), örgütsel hafızanın çoğunlukla veri tabanları gibi soyut ve yapılandırılmamış kavram ve içeriklerin yanı sıra bilgisayar kayıtları ve dosyalarla temsil edilebilen yapılandırılmış somut kavramlar ve bilgiler bütünü olarak değerlendirildiğini belirtmiştir. Lehner ve Maier (2000: 283) ise, genel olarak hafıza (bellek) terimini, algılanan, deneyimlenen veya yaşanan olayları gerçek oluşum süresinin ötesinde depolayabilen ve daha sonra bunları daha sonraki bir noktada geri alabilen bir sistem olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel hafıza, örgütsel (kurumsal) bilgiyi kaydetmeyi, temsil etmeyi ve paylaşmayı tanımlamak için kullanılan genel bir kavram olarak da tarif edilmektedir (Croasdell, 2001: 9).

Cross ve Lloyd (2000: 74), bir örgütün hafızasının çalışanların zihninde ve görevlerini yerine getirirken birbirleriyle kurdukları ilişkilerde, bilgisayar veri tabanlarında ve dosyalama sistemlerinde, iş akış süreçlerinde, ürün ve hizmet içeriklerinde depolandığını belirtmiştir. Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde yöneticiler, örgütsel hafızayı bilinçli olarak geliştirerek ve büyüyen bilgi stoklarını karar alma süreçlerinde kullanarak örgüt performansını iyileştirebilirler (Cross ve Lloyd, 2000: 74).

Bilgi, örgütlerin temel varlığıdır. Örgüt çalışanları tarafından yaratılan bilgiler organize edilerek, depolanarak, yayılarak ve yeniden kullanarak örgütsel hafıza genişler ve güçlenir. Örgütsel hafıza sadece biriktirmek ve korumak için değil, aynı zamanda bilgiyi paylaşmak için de bir olanaktır. Bilgi, açık hale getirildikçe ve yönetildikçe örgütsel zekâyı güçlendirir ve aynı zamanda iletişim ve öğrenme için bir temel oluşturur (Conklin, 1997: 3-4).

Croasdell, örgütsel hafızanın sağladığı iç görü ile bireylerin problem çözme ve karar verme süreçlerindeki davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Depolanan bilgi ve deneyimlerin kullanışlı olması için erişilebilir olması gereklidir. Örgütsel hafıza

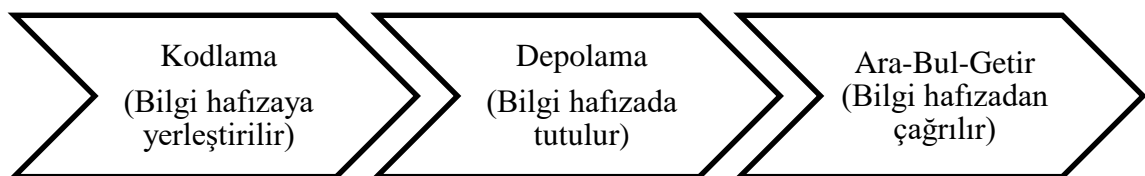
kalıcıdır ve birbirine bağlıdır. Hafıza varsa ama birbirine bağlı değilse örgüte çok az fayda sağlar, hafızanın kaybolması durumunda ise örgüte hiçbir faydası olmaz. Bu nedenle örgütte çalışan bireylerin sahip olduğu bilgi ve hafızayı depolayıp işleyen mekanizmalar kurmak, bu bilgileri anonim hale getirecek otomatik bilgi sistemi oluşturmak örgütlere değer katar. Bu tür bir sistem, bireylerin kolektif deneyimlerini birbirleriyle ilişkilendirerek örgütsel kültür, politika, prosedürler ve uygulamaların arkasındaki geçmiş bilgiyi anlamalarını sağlar (Croasdell, 2001: 9).

Her örgüt kendi içinde bir bilgi üreticisidir. Bilginin üretilmesi sürecindeki en önemli yapı taşlarından biri olan örgütsel hafıza, örgütlerin kendi içinde oluşturduğu bilginin yönetilmesi, depolanması ve tekrar kullanılması aşamalarından oluşan bir mekanizmadır. Her bilgi, yalnızca bilişsel bir özne tarafından üretildiğinden öznel bir yapıya sahiptir. Bu özelliği nedeniyle de her örgüt için farklı bir anlam ifade edebilir. Her örgüt, kendi içindeki bireylerde, örgüt kültüründe, enformasyon teknolojisinde, fiziksel yapılarında bu hafızayı oluşturarak taşır.

Bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki ana yapıdan oluşan örgütsel hafızayı oluşturan unsurlar, birbirleriyle entegre bir şekilde çalışan bir mekanizma içerisinde hareket etmektedirler. Bilginin edinimi, depolanması ve bilgiye tekrar erişim aşamalarından oluşan bu mekanizmaya aşağıda değinilmektedir.

1.2. Örgütsel Hafızanın Yapı ve Mekanizması

Bireysel hafızanın iki temel boyutta belirgin özellikleri vardır. Birinci boyut, hafızanın aşamalarından (kodlama, depolama ve ara-bul-geriye getir aşamaları), ikinci boyut ise hafızanın türlerinden (kısa süreli ve uzun süreli bellek) oluşur. Her belleğin kendine özgü kodlama, depolama ve ara-bul-geriye getir aşamaları vardır. Kısa süreli bellek, birkaç dakikayı geçmeyen hatırlama durumlarında görülürken, uzun süreli bellek ise saatler, günler, aylar ve yılları kapsar (Cüceloğlu, 2006: 170-171).



Şekil 1: Hafızanın Aşamaları

Kaynak: Cüceloğlu, 2006: 170.

İşlev olarak bireylerin hafızasına benzer bir hafıza sergileyen örgütler de tıpkı bireyler gibi kendi hafıza mekanizmalarını oluştururlar. Örgütsel hafızayı hem bireysel,

hem de örgütsel düzeyde bir yapı olarak tanımlayan Walsh ve Ungson (1991), örgütsel hafıza süreçlerinin edinim, depolama ve tekrar erişim olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir (Walsh ve Ungson, 1991: 61). Aşağıda bu aşamalar üzerinde durulmaktadır.

1.2.1. Edinim

Alınan kararlar ve çözülen sorunlar hakkındaki bilgiler, bir örgütün zaman içindeki hafızasının özünü oluşturur. Karar verme sürecini tetikleyen belirli uyarıcı olaylarla ilgili bilgilerin örgütteki bireyler tarafından hafızada tutulması ve bilgi kaynağının kodlanması sürecin ilk aşamasıdır (Walsh ve Ungson, 1991: 62).

Örgütsel hafıza edinim yollarından birisi de öğrenmedir. Öğrenme ve hafıza arasında karmaşık bir ilişki vardır. Hafıza, öğrenmek için gerekli bir koşul olduğundan örgütsel hafıza da örgütsel öğrenme için bir gerekliliktir. Örgütün karşılaştığı çoğu durumda, kullanılan bilgi, semboller aracılığıyla en uygun şekilde kodlanır ve depolanan bu bilgiler örgüt üyeleri tarafından karşılaşılan mevcut durumlarda yorumlanarak kullanılır (Stein, 1995: 27).

1.2.2. Depolama

Örgütsel hafızayı en temel anlamda geçmişte depolanmış bilgilerin mevcut karar alımlarında kullanılması olarak ifade eden Walsh ve Ungson (1991: 61), hafızanın tek bir merkezde değil, birden fazla yerde depolandığını belirtir. Bu görüşe göre örgüt içi hafıza depoları; bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar ve ekoloji (çalışma ortamı) olmak üzere beş ana bölümden elde edilen bilgilerden oluşur. Bu beş ana deponun yanısıra örgüt dışında bulunan dışsal arşivlerden (eski çalışanlar, resmi veya özel sektör kuruluşları, medya) elde edilen bilgiler de örgütsel hafıza yapısının oluşumuna katkı sağlar. Hafıza taşıyıcıları (storage bins) olarak da adlandırılan bu depolar aşağıda açıklanmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991: 63-67):

Bireyler: Örgütsel hafızanın ana depolama birimini bireyler oluşturur. Örgüt içerisindeki deneyimlerine dayalı olarak her birey edindiği örgütsel bilgiyi kişisel hafızasında depolar ve gerekli durumlarda bu bilgilere erişerek kullanır. Bireyler ve örgütler, kayıt tutarak ve dosya oluşturarak hafızanın oluşmasına katkı sağlarlar (Walsh, ve Ungson, 1991: 63).

Kültür: Örgütsel iletişimin etkisiyle oluşan ortak normlar ve değerler, örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlar (Stein, 1995: 30). Örgüt kültürü, gelecek için faydalı olabilecek geçmiş deneyimleri bünyesinde barındırır (Walsh ve Ungson, 1991: 63). Örgüt kültürünün temel öğeleri; değerler, normlar ve varsayımlar olmakla birlikte

seremoniler ve törenler, adetler (ritueller), hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar da örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasındadır (Güçlü, 2003: 150).

Dönüşümler: Bilgi, örgütlerdeki birçok dönüşümün içine yerleşmiştir ve girdinin çıktıya dönüşüm sürecinin her aşamasında yer alır. Geçmiş dönüşümlerden elde edilen bilgiler, mevcut dönüşüm süreçlerine rehberlik eder (Walsh ve Ungson, 1991: 65).

Yapılar: Örgütsel yapılar, bireysel rol davranışları ve bu davranışların çevre ile bağlantısı ışığında değerlendirilmelidir. Örgüt yapısı içerisinde bireysel roller mevcuttur ve bu roller örgütsel bilgilerin depolanabileceği zengin bir kaynak niteliğindedir. Birey ve örgütsel hafıza arasındaki bağlantıyı sağlayan rol kavramı, örgütsel yapı içerisinde hafızanın bir taşıyıcısı durumundadır (Walsh ve Ungson, 1991: 65-66).

Ekoloji: Örgütün fiziksel yapısı ve çalışma ortamı örgütle ilgili önemli bir bilgi kaynağıdır. Fiziksel ortam örgütteki statü hiyerarşisini yansıtır ve böylece çalışma ortamının ekolojisi bireylerin davranışlarını şekillendirmesi ve pekiştirmesine yardımcı olur (Walsh ve Ungson, 1991: 66).

Dışsal Arşivler : Örgütün dışında kalan bu hafıza deposu, örgütün bir parçası olmamakla birlikte örgütün geçmişi ile ilgili bilgiyi saklamada yardımcı olabilir. Örgütün eski çalışanları, rakipler, devlet, finansal hizmet veren işletmeler ve medya birer dışsal arşiv kaynağıdır (Walsh ve Ungson, 1991: 66-67).

1.2.3. Tekrar Erişim

Bu aşama, depolanan örgütsel hafıza bilgisinin tekrar kullanılmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Yapılan araştırmalarda bu mekanizmanın otomatik ve kontrollü erişim şeklinde çalıştığı ortaya konulmuştur. Otomatik erişimde bilgiye zahmetsizce erişilirken, kontrollü erişimde geçmiş olaylarla bağlantı kurularak bilgiye, amaçlı ve kontrollü bir erişim gerçekleşmektedir (Akgün vd, 2005: 9).

Otomatik erişim, yeni karar verme süreçleri sırasında geçmişte kullanılan alışılmış ve benimsenmiş bilgilere sezgisel olarak ve zahmetsizce erişilmesidir. Kontrollü erişimde, geçmişte alınan kararlarla ilgili uyarıcılara bilinçli bir şekilde dönülmesi sözkonusudur ve bu erişim sadece örgütteki birey veya bireyler tarafından yapılabilir (Walsh ve Ungson, 1991: 69).

Bireysel ve örgütsel ölçekte bilginin edinimi, depolanması ve sonrasında tekrar erişimi ile ortaya çıkan örgütsel hafıza sürecinde bilgi, ana yapı taşlarından birini

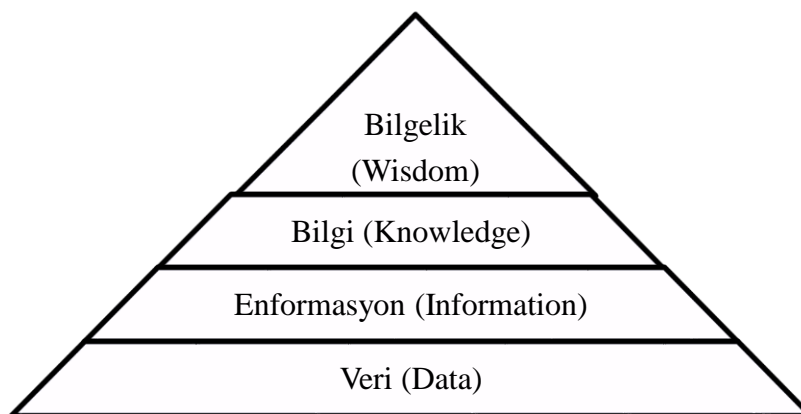
oluşturmaktadır. Bu nedenle önemli bir kaynak olan bilginin öğrenilmesi ve yönetilmesi süreçleri önem kazandığından öncelikle bilginin nasıl oluşturulduğu ve yönetildiğine dair açıklama yapmak gerekmektedir.

1.3. Örgütsel Hafızanın Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi ile İlişkisi

Örgütsel hafıza, hem örgütsel öğrenme (özellikle öğrenen organizasyon) hem de bilgi yönetiminden faydalanan bir olgudur. Öğrenme, örgüt içinde birey, grup veya departman bazında farklı seviyelerdeki bilgilerden elde edilebileceği gibi örgütler arası seviyelerden, hatta sektör, endüstri ve farklı diğer ağlardan da elde edilebilir (Dunham, 2010: 10-11). Örgütsel öğrenme ile yakından ilişkili olan bilgi yönetimi, farklı kaynaklardan elde edilen bilginin ortak bir anlayışla paylaşılması yeteneğidir. Örgütsel öğrenme süreci, bilginin kazanılması, yayılması, çözümlenmesi ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinden geçerek ortaya çıkar (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 368).

Bir örgütün sahip olduğu tüm bilgi varlıklarının toplamı, o örgütün hafızasını oluşturur. Bilgi yönetimi sayesinde örgütler bilgi varlıklarını koruyabilir, yeniden kullanabilir, örgüt içinde ve dışında farklı kullanıcılarla paylaşabilirler. Etkili bir bilgi yönetimi için ihtiyaç duyulan bilginin erişilebilir olmasının yanısıra bilginin paylaşımını ve yeniden kullanımını teşvik eden bir örgüt kültürünün meydana getirilmesi gerekir (Kingston ve Macintosh, 2000: 121).

Ackoff (1989: 3), bilgi yönetiminin içeriğini oluşturan veri (data), enformasyon (information), bilgi (knowledge) ve bilgelik (wisdom) aşamalarından oluşan kavramları DIKW Piramiti olarak adlandırmaktadır. DIKW, İngilizce olarak Data, Information, Knowledge ve Wisdom kelimelerinin ilk harflerinden oluşmaktadır. Bu piramit aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 2: DIKW Piramiti

Kaynak: Rowley, 2007: 164.

DIKW piramiti aynı zamanda Enformasyon Hiyerarşisi veya Bilgi Hiyerarşisi olarak da adlandırılmaktadır. Piramiti oluşturan basamaklar aşağıda açıklanmaktadır (Rowley, 2007: 166):

Veri (data): Veri, nesnelerin, olayların ve onların çevrelerinin özelliklerini temsil eden sembollerdir. Veri, gözlem sonucu ortaya çıkar ve kullanılabilir hale gelene kadar hiçbir faydası yoktur. Veri ve bilgi arasındaki fark yapısal değil işlevseldir.

Enformasyon (information): Enformasyon verilerden çıkarılır. Kim, ne, ne zaman ve kaç gibi soruların cevaplarında bulunur. Enformasyon sistemleri veri üretir, depolar, alır ve işler.

Bilgi (knowledge): Bilgi, know-how'dır ve enformasyonu yorumlayarak anlamlı hale dönüştürülmesini sağlar. Bilgi, ona sahip olan tarafından başkasına aktarılarak, açıklama yapılarak veya deneyimlenerek elde edilir.

Bilgelik (wisdom): Bilgelik, etkililiği artırma yeteneğidir. Zihinsel işlev gerektirdiğinden yargılamaya değer katan, kişiye özgü ve benzersiz bir yetenektir.

Akgün ve Keskin (2003: 178), Polanyi'nin (1966) öğrenmenin ve örgütsel hafızanın ana unsuru olan bilgiyi; açık bilgi ve örtük bilgi olarak iki ana kategoriye ayırdığını belirtmektedir:

1. Açık Bilgi: Açık bilgi, bir kişinin kolayca açıklayabileceği veya tanımlayabileceği bilgidir. Aynı zamanda kodlanmış bilgi olarak da tanımlanabilen açık bilgi, resmi (formal) ve sistematik dilde iletilebilir bilgiyi de temsil eder. Açık bilgi, bir semboller sistemini kullanarak ifade edildiğinden iletilmesi ve yayılması kolay olan bilgidir (Akgün ve Keskin, 2003: 178). Kelimeler, rakamlar, formüller içeren talimatlar, şemalar, grafikler, vb. açık bilgilere örnek olarak gösterilebilir. Kodlanabilir ve kaydedilir olma özelliği nedeniyle açık bilgi, belgelerde, veri tabanlarında ve farklı biçimlerde kaydedilmiş formatlarda tutulabilir (Rowley, 2007: 174). Formal (biçimsel) ve sistematik nitelikte olduğundan bilgisayar programı veya bilimsel formül olarak aktarılıp kolaylıkla paylaşılabilir (Nonaka, 1991: 98).

2. Örtük Bilgi: Örtük bilgi, büyük ölçüde kişiseldir ve şekillendirmek güç olduğundan başkalarına iletmek ve aktarmak da zordur. Köklü bir yapıda olan örtük bilgi, bireyin eylemlerinde ve belirli bir alana yoğunlaşması sırasında kullanılır. Örtük bilgi, kısmen know-how bilgisi içeren teknik becerilerden oluşur. Bilişsel boyutu da bulunan örtük bilgi, bireyin kendi etrafındaki dünyayı algılama biçiminin de etkisiyle mental modellerde, inançlarda ve bakış açılarında görülür (Nonaka, 1991: 98).

Örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşimler sonucunda yeni bilgi meydana getirilir. Açık ve örtük bilginin toplamından oluşan örgütsel bilgi, örgütsel hedeflere ulaşmak için karar vericilere uygun eylemleri seçmelerinde yardımcı olmaktadır. Bilginin oluşması, örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşimlerin yer aldığı bir süreçtir.

Çeşitli araştırmacılar tarafından örgütsel bilginin farklı sınıflandırmaları yapılmıştır. Stein (1995: 25), örgütsel bilgiyi dört farklı sınıfa ayırmaktadır:

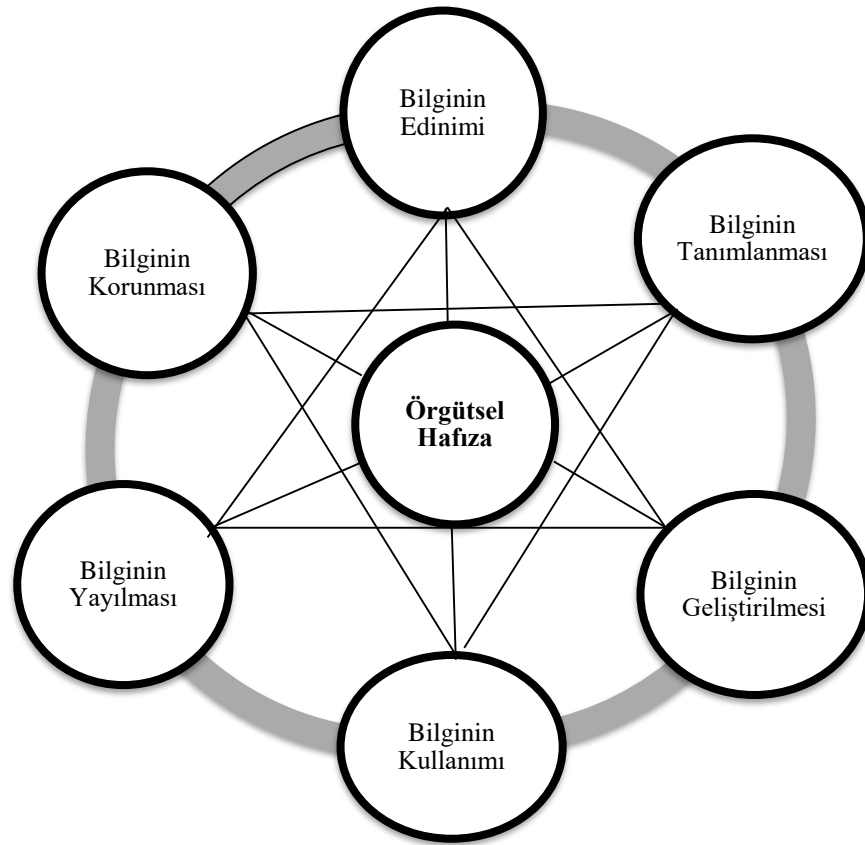
1. **Fikir verici (hatırlatıcı) bilgi** : Çağrıştıracı bilgidir, sonuca giden yolda zayıf bir etkisi vardır.
2. **Tahmine dayalı bilgi** : Korelasyon veya nedensellik kanıtı sağlayarak argümanı güçlendirir.
3. **Kesin (belirleyici) bilgi**: Karar vericilerin hedeflerine ulaşmalarını desteklemek için kesin kanıtlar sağlar.
4. **Sistemik bilgi**: Karar vericiye kararın sistem üzerindeki etkisini dikkate almasını hatırlatır.

Dunham (2010), Kidd ve Terramoto'nun 1995 yılında yaptığı çalışmada, bilgiyi yine dört tür altında sınıflandırmakta olup ancak başka isimler altında grupladıklarını belirtmektedir (Dunham, 2010: 17):

1. **Know-who** : Bireyin sosyal ağı ve sosyal sermayesini içeren bilgidir.
2. **Know-how** : Bireyin işini yapmak için gerekli beceri ve uzmanlığını içeren bilgidir.
3. **Know-what**: Bireyin ürün veya hizmet bilgisi ile bunları destekleyen organizasyonel düzenlemeleri içeren bilgidir.
4. **Know-why**: Bireyin çalışma ortamında etkili bir şekilde iletişim kurabilme yeteneğini içeren bilgidir.

Örgütsel hafızanın temel bileşenleri dökümanlar, iş akışları ve organizasyon yapılarıdır. Örgütsel hafızanın işleyişi için ilk yapılması gereken, bilgiyi içeren belgelerin sınıflandırılarak düzenlenmesidir. Bilgi, kategoriler halinde gruplandırıldığında amaçlanan bağlam kapsamında daha fazla kullanılacaktır ve gelecekteki erişimi kolaylaşacaktır (Alvarado ve Bañares, 2005: 71-72).

Örgütsel hafıza, bireysel ve örgütsel bilgilerin, deneyimlerin paylaşımını ve yeniden kullanımını destekleyerek öğrenen organizasyonların özünü oluşturur. Örgütsel hafıza, bilgi yönetimi faaliyetlerinin temelini oluşturur (Abecker vd., 1998: 40-41). Aşağıda örgütsel hafıza ve temel bilgi yönetimi faaliyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren şekil bulunmaktadır.



Şekil 3: Örgütsel Hafıza ve Temel Bilgi Yönetimi Faaliyetleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Abecker vd., 1998: 41.

Bilgi yönetim süreci, bilginin ediniminden kullanımına kadar geçen süreci kapsar. Bu döngü içerisinde kullanılan bilgi, örgütün hafızasına kaydedilir ve ileriki aşamalarda örgütün faaliyetlerini etkiler. Bu süreçler, etkin bir öğrenme sürecinin temel bölümleridir ve öğrenme zincirinin halkaları gibidir. Halkalardan birinin eksik olması halinde etkin bilgi yönetiminden bahsetmek güçtür (Akgün ve Keskin, 2003: 178).

Güçlü ve Sotirofski (2006: 359), Ichijo'nun (2004) bilgi yaratma sürecinin beş basamaktan oluştuğunu ifade ettiğini belirtmektedirler. Bu aşamalar aşağıda gösterilmektedir:

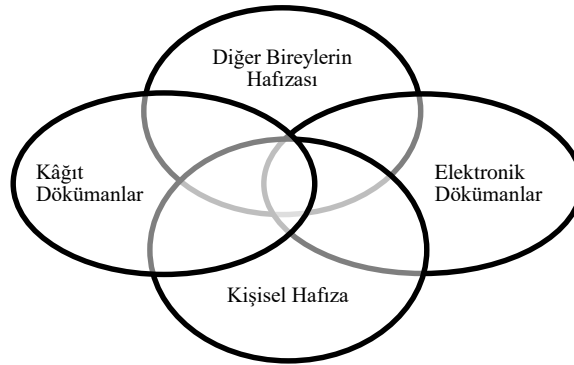
1. Örtülü bilgiyi paylaşmak
2. Paylaşılan bilgi hakkında genel bir düşünce (konsept) oluşturmak
3. Oluşturulan düşüncenin doğruluğunu sağlamak
4. Prototip (ilk örnek) geliştirmek
5. Bilgiyi örgütteki herkes tarafından kullanılabilir kılmak

Örgütsel bilginin etkin bir örgütsel performans ve öğrenme ile sonuçlanabilmesi için bilginin açık, iletilebilir ve bütünleşmiş olması gerekir. Enformasyon teknolojilerinin (IT) örgütsel bilgi yönetimi sürecini sistematik bir hale getirmesi, örgütsel öğrenme süreçlerini etkinleştirir. Açık içeriği, kolaylıkla değişebilen ve paylaşılabilen yapısı nedeniyle IT desteği doğru şekilde kullanılması halinde, örgütsel öğrenmeye ve dolayısıyla örgütsel hafızaya pek çok avantaj sağlar (Akgün vd., 2005: 5). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi ile yazılım mühendisliği ve data mühendisliğinin birlikte kullanımı sonucunda ortaya çıkan örgütsel hafıza sistemleri, örgütsel öğrenmeyi, esnekliği, verimliliği ve değişimin yönetimini sağlamak için örgütleri destekler (Lehner ve Maier, 2000: 277).

Örgütsel hafızanın temelini oluşturan bilgi yönetimi, üç muhtemel formun birleşiminden oluşur. Bunlar aşağıda ifade edilmektedir (Jennex ve Olfman, 2002: 1030-1031):

1. **Kâğıt Dokümanlar:** Örgüt hakkında bilgi veren referans kaynakları, raporlar, prosedürler, teknik standartlarla ilgili kaynaklardır ve çoğunlukla örgüt kütüphanesi gibi merkezi yerlerde bulunurlar. Bu belgeler, örgütteki değişimler ve revizyonlarla ilgili kronolojik geçmişi de içerdiğinden örgüt kültürünün ve karar alma süreçlerinin gelişimini yansıtır.
2. **Elektronik Dokümanlar:** Örgüt içinde kullanılan tüm bilgisayar tabanlı belgelerdir. Bu belgeler kişisel bilgisayarların yanı sıra merkezi veritabanlarında ve dosya sistemlerinde saklanabilir. Örgüt, bilgi sistemlerinde kimin nereye ve hangi bilgiye erişebileceğini belirten süreç ve protokoller tanımlanmış olabilir.
3. **Kişisel Hafıza:** Örgüt bireyleri tarafından kâğıt ortamında ve elektronik ortamda tutulan tüm belgelerdir. Bu belgelerin genellikle resmi bir temeli veya formatı yoktur. Örgütsel tecrübelerle dayalı olarak birey kendisi için neyin önemli olduğuna içsel hafızasına göre karar.

Jennex ve Olfman (2002: 1030), bu üç bileşene diğer bireylerin hafızasını da ekleyerek bilgi depolarını aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi dört bileşenli bir form şeklinde tanımlamaktadır.



Şekil 4: Hafıza/Bilgi Depoları

Kaynak: Jennex ve Olfman, 2002: 1030.

Sandoe ve Olfman (1992) ve Morrison (1997), soyut ve somut olarak ele alınan örgütsel hafızayı Tablo 1’de gösterildiği gibi temsil ve yorumlamadan oluşan iki fonksiyonla tanımlamaktadırlar. Temsil, sadece gerçekleri (veya bilgi veya uzmanlık) göstermektedir. Yorumlama, örgüt kültüründe ve üyelerinin akıllarında olan, yapılandırılmamış kavramlardan ve bilgilerden oluşur (Jennex ve Olfman, 2002, s.209 akt Mert, 2017b: 103).

Tablo 1: Örgütsel Hafızanın Form ve Fonksiyonları

	Temsil Fonksiyonu	Yorumlama Fonksiyonu
Somut Form	<ul style="list-style-type: none"> - Ham veri - Evraklar, elektronik dokümanlar - Sınıflandırılmış bilgiler - Grupsal faaliyet - Bilgiler (Talimatlar, yönergeler) 	<ul style="list-style-type: none"> - Örgütsel araç/makine politikası - Standart işletim (Çalıştırma işlemleri) yöntemleri
Soyut Form	<ul style="list-style-type: none"> - Kavram haritaları - Kavramsal konular - Yönergeler 	<ul style="list-style-type: none"> - Kültür - Ekoloji (Fiziksel Çevre) - Lisan - Sosyal yapı

Kaynak: Jennex ve Olfman, 2002, s. 209; akt. Mert, 2017b: 103.

Tabloya göre soyut veya somut olarak iki form halinde incelenen örgütsel hafızanın soyut olan kısmı, örgütün kültüründe ve üyelerinin akıllarında olan, yapılandırılmamış kavramlardan ve bilgilerden oluşurken, somut olan kısmı ise veri tabanları, dokümanlar, yönergeler gibi fiziksel hafıza depolarından oluşur.

Bireysel ve örgütsel bilginin edinimi, tanımlanması, geliştirilmesi, kullanılması,

yayılması ve korunması süreçlerinin döngüsü ile oluşan örgütsel hafızanın soyut ve somut formlarda bir çok farklı türü bulunmaktadır.

1.4. Örgütsel Hafızanın Türleri

Hafıza (bellek), psikolojide duyuşal (çok kısa süreli) hafıza, kısa süreli ve uzun süreli hafıza olmak üzere üç ana başlıkta sınıflandırılmıştır (Cüceloğlu, 2006: 171). Bu ana başlıkların altında açık bellek, anlık bellek, anterograd bellek, bildirilen (deklaratif) bellek, bildirilemeyen bellek, birincil bellek, duyuşal bellek, epizodik (anısal) bellek, ikincil bellek, ileriye yönelik bellek, işlemsel (prosedürel) bellek, işleyen bellek, kaynak bellek, meta-bellek, otobiyografik bellek, örtük bellek, retrograd bellek, semantik (anlamsal) bellek, topografik bellek, yakın bellek gibi bir çok farklı alt hafıza türleri bulunmaktadır (Karakaş, 2017).

Örgütsel hafıza açısından ise çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan farklı sınıflandırmalar olduğu görölmektedir. Moorman ve Miner (1997: 93), örgütsel hafızayı prosedürel ve deklaratif hafıza olmak üzere iki ana başlık altında toplamaktadır:

1.4.1. Prosedürel Hafıza

Prosedürel hafıza, görevleri yerine getirirken kullanılan temel becerileri kapsadığından yetenek-temelli (skill based) hafıza olarak da adlandırılır. Bir şeyleri yaparken kullanılan ve bir performans gerektiren örtük bilginin (know-how) kullanıldığı (örnek; daktilo kullanımı veya bisiklete binme) hafıza olan prosedürel hafıza, kodlama, saklama ve geri çağırma işlemlerine tabidir (Stein ve Zwass, 1995: 87). Prosedürel hafızanın temel özelliği, otomatik veya bilinçsizce erişilebilir halde olmasıdır. Görevlerini yerine getirirken prosedürel bilgilerini kullanan bireyler, bu bilgileri tam olarak ifade edemeyebilir veya farkında olmadan kullanabilirler (Miller vd., 2012: 1540). Bu nedenle motor hafıza olarak da adlandırılır (Moorman ve Miner, 1998: 708).

Prosedürel hafıza çoğunlukla zımni ve kuruma özgüdür. Bu hafıza türündeki bilgiler kolayca kodlanabilecek veya başkalarına aktarılabilecek bir şey değildir (Ebbers ve Wijnberg, 2009: 486). Cohen ve Bacdayan (1994: 554), prosedürel hafızanın bireysel beceri ve alışkanlık kavramlarıyla yakın bağlantıları olması sebebiyle hem bilişsel hem de motor aktiviteleri kapsadığını ifade etmiştir. Prosedürel hafızadaki örtük bilginin zayıflaması, unutulması ve yeni koşullara aktarılması kolay değildir (Cohen ve Bacdayan, 1994: 557).

Öğrenilmesi gereken görevle ilgili tekrarlayan deneyimlerle gerçekleşen prosedürel hafıza, deklaratif hafızaya göre daha az dikkat gerektirir ve öğrenme niyeti olmadan da gerçekleşebilir (Knowlton ve Moody, 2008 akt. Morgan-Short vd., 2014: 57) Prosedürel hafıza, deklaratif hafızanın aksine esnek değildir ve öğrenilen bağlam dışındaki bağlamlara hemen uygulanamaz. Deklaratif hafıza öğrenme anında gerçekleşir ancak prosedürel hafızada öğrenme aşamalıdır (Knowlton vd., 2016: 297).

1.4.2. Deklaratif Hafıza

Deklaratif hafıza, kavramların, gerçeklerin veya olayların belleğini ifade eder (Moorman ve Miner, 1997: 93) Rutinleri veya beceri hafızasını içeren prosedürel hafızanın aksine, deklaratif hafıza daha genel olabilir. Bisiklete binmek prosedürel hafıza bilgisi içerirken, bisiklete binmenin mekanik prensiplerini bilmek, deklaratif hafıza bilgisini içerir. Deklaratif hafıza daha teorik ve soyuttur. Sayısız şekilde, sayısız duruma uygulanabilir ve bu yönüyle de örgütleri daha fazla yeniliğe teşvik eder (Moorman ve Miner, 1998: 710-711). Deklaratif hafızayı oluşturan bilgiler, birbirine bağlı bilgi parçalarından oluşan bir ağ (network) olarak tanımlanabilir ve bilişsel süreçlerle sözlü hale getirilebilir (Knowlton vd., 2016: 296).

Deklaratif hafıza know-what (ne bildiğin) bilgisini depolar. Açıklamalar, hikâyeler, önermeler dahil olmak üzere her tür kanı ve semboller içeren deklaratif hafıza bilgisi, kodlanmaya gerek olmadan düşünce yoluyla kolayca geri çağrılabilir. Bu sayede bireyler durumları yorumlayarak uygun yanıtları çıkarırlar (Miller vd., 2012: 1540). Deklaratif hafıza bilgisinin en temel özelliği, kullanım çeşitliliğine sahip olmasıdır. Bu temel özellik sayesinde aynı bilgi farklı alanlara transfer edilerek kullanılır (Anderson, 1983; akt. Moorman ve Miner, 1998: 710). Olayların ve sonuçların bilgisini içeren deklaratif hafıza, örgüt departmanları arasındaki iletişimin etkinliğini artırırken, örgütsel rutin ve proseslerin içinde saklı olan prosedürel hafıza, sistemdeki unsurların etkileşimini bilmeyi ve kullanmayı temsil eder (Jennex, 2008: 192).

Croasdell (2001: 9), örgütsel hafızayı epizodik (anısal/olaysal), semantik (anlamsal) ve prosedürel hafıza olarak üç kategoride sınıflandırarak bireyin kişisel olarak deneyimlediği olaylardan elde ettiği bilginin epizodik hafızayı, nesnel bilgilerden edindiği olguların ise semantik hafızayı oluşturduğunu belirtmektedir. Semantik ve epizodik hafızanın birleşimini oluşturan deklaratif hafıza, erişime açık olan bilgiyi taşımaktadır (Şen, 2014: 11). Tulving (1993: 69) ise semantik hafızayı “olgusal yargılara” dayanan noetik (akılla kavranan) bilince, epizodik hafızayı ise “hatırlama

yargılarına” dayanan ontoetik bilince (kişinin benlik duygusunun şimdiki, geçmiş ve gelecekteki davranışlarını etkilemesine) dayandırmıştır.

Moorman ve Miner’ın (1997) sınıflandırmasından farklı olarak Li vd. (2004), Barton’un 1995 yılında imalat firmalarının örgütsel hafıza yapısı üzerine yaptığı çalışmasında belirttiği fiziksel teknik sistemleri teknik bilgi olarak, yönetim sistemlerini yönetim bilgisi olarak, değerler ve normları kültürel bilgi olarak, dışsal bilgiyi ise pazar bilgisi olarak değerlendirerek örgütsel hafızayı teknik, yönetsel, kültürel ve pazarlamacı örgütsel hafıza olarak sınıflandırmaktadır (Li vd., 2004: 3668). Bu hafıza türleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.4.3. Teknik Örgütsel Hafıza

Teknik hafıza, teknoloji kullanımına ve deneyimine dayalı profesyonel bilgi içeren hafızadır. Ürün geliştirme sistemi, üretim kontrol yöntemi, üretim bilgi kontrol sistemi, bilgi teknolojileri ve internet kullanımı, ekipmanlar, teknik stil, değişim mühendisliği (re-engineering), toplam kalite yönetimi, vb. uygulamaları kapsayan teknik hafıza, örgütün gelişme sürecini destekler ve normal işleyişini devam ettirmesine yardımcı olur. Bu faktörler üretim verimliliğini, ürün kalitesini ve üretim maliyetini etkiler (Kılıç, 2007).

Teknik hafıza, özellikle imalat sektöründe faaliyet gösteren örgütler için önemlidir ve sağladığı katkı ile örgütü sektör lideri yapabilir. Verimliliği artırmak açısından örgüt üyelerinin ortak teknik hafızayı birbirleriyle paylaşmaları oldukça önemlidir. Bunun yanısıra örgüte ait gizli teknik hafıza bilgisinin korunması ve rakiplere sızdırılmamasına dikkat edilmesi gereklidir. Teknoloji her gün daha da çok geliştiğinden örgütler inovasyona önem vermeli, teknolojiyi takip ederek kendilerini geliştirmelidir (Li vd., 2004: 3668-3669).

1.4.4. Yönetsel Örgütsel Hafıza

Örgütün yönetim metodu ve organizasyon yapısı olarak tanımlanan yönetsel örgütsel hafıza, bilgi yönetimi, fabrika düzeni, insan kaynakları yönetimi, kısa vadeli ve uzun vadeli stratejiler, ekipman yönetimi, üretim yönetimi, belge yönetimi, personel eğitimi, kriz yönetimi gibi operasyon kontrolü için gerekli bilgileri kapsar.

Yönetsel örgütsel hafıza, çoğu zaman örgütün geçmişine ve kalıcılığına dayalı olduğundan rakiplerin bu ruhu anlamaları ve öğrenebilmeleri kolay olmayacaktır. Ancak bu hafıza işgörenler tarafından iyi bilinmelidir. Böylece işgörenler örgüt

stratejisini ve temel yönetim metodunu anlayarak yönetimin isteğini yerine getirir ve örgütün amacına ulaşmasını sağlayabilirler (Li vd., 2004: 3669).

1.4.5. Kültürel Örgütsel Hafıza

Kültürel örgütsel hafıza, örgütün geçmişi, paylaşılan değerleri, informal organizasyonları, çalışanların önerileri gibi neredeyse her örgütte mevcut olan ve örgütün kuruluşundan bu yana biriktirilen mental zenginliği ifade eder (Li vd., 2004: 3669). Örgüt kültürü, örgütün kendi geçmişine ve paylaşılan başarı deneyimlerine dayalı olarak ortaya çıkar. Kültürel hafıza, örgüt üyelerinin eylemlerini ve ruh hallerini etkileyerek harekete geçmelerini sağlayabilir. İyi yönetilen ve uygulanabilen bir kültürel hafıza örgüt hafızasının gelişimine de katkı sağlar (Li vd., 2004: 3669).

Örgüt kültürünün temelini anlamak için üyelerin davranışlarını uzun bir süre gözlemlemek veyahut onların algı ve düşüncelerini doğrudan yönlendiren temel değerlere, varsayımlara ulaşmak gerekir (Schein, 1997: 3-4). Kültürel örgütsel hafıza, üyelerin birlikte düşünme, iletişim kurma ve çalışma şeklinden oluşur. Örgütün tarihini de yansıtan kültürel hafıza tutarlıdır. Dış kültürlerden etkilenebilir ancak oluştuktan sonra değişmesi zordur (Li vd., 2004: 3669).

1.4.6. Pazarlamacı Örgütsel Hafıza

Pazarlamacı örgütsel hafıza, alım-satım işlemleri sırasında tedarikçilerle, araçlarla ve müşterilerle ilgili oluşan hafızadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama stratejileri, dış işbirlikleri, tedarikçi seçme prensipleri, üyelik, dağıtım kanalları, 4P (product, price, place, promotion) stratejileri gibi öğelerden oluşur.

Bu hafıza türü örgütün planlamalarını ve süreçlerin işleyişini etkileyen önemli bileşenlerden biridir. Özellikle pazar hakkındaki yeni bilgilerin rakiplerden korunması örgütün başarısı ve etkililiği açısından son derece önemlidir. Pazar, sürekli değiştiğinden örgütler pazar hakkında bilgi toplamalı ve müşteri taleplerini tahmin etmeye çalışmalıdır. Bu sayede teknik örgütsel hafızanın gelişimine de katkı sağlanmış olunur (Li vd., 2004: 3669).

Li vd.'nin yaptığı sınıflandırmadan farklı olarak bireysel hafızanın grup etkileşimiyle birlikte daha büyük ve organize bir hafıza sisteminin parçası olacağını düşünen Wegner vd. (1991: 923), 1985 yılında transaktif hafıza kavramını ortaya atmışlardır. Aşağıdaki kısımda transaktif hafıza ile ilgili bilgiler verilmektedir.

1.4.7. Transaktif Hafıza (İşlemci Hafıza)

Transaktif (işlemci) hafıza; kodlama, depolama ve tekrar erişimde ortak hafıza sisteminin kullanılmasıdır. Bu hafıza aynı zamanda grup hafızası, proje hafızası veya ekip hafızası olarak da tanımlanmaktadır. Bireysel hafıza bilgisini elde etmek zaman ve pratik gerektirir. Bireysel hafızaların biraraya gelmesi ile oluşan transaktif hafıza, bireysel hafızaların toplamını oluşturarak örgütte ortak bir anlayış geliştirilmesini sağlar (Wegner vd., 1991: 923). “Know-who” olarak da adlandırılabilen transaktif hafıza, bireyin hatırlaması ve erişimi zor olan bilgilere diğer bireylerin deneyimlerinden faydalanarak erişmesine imkân sağlar (Miller vd., 2012: 1541).

Wegner (1985), çalışmasında grup hafızasındaki bilgiyi; grup üyelerinin bireysel hafızalarında depolanmış bilgi ve grup üyeleri tarafından tutulan dizinler olmak üzere iki bileşene ayırmaktadır. Wegner, grup içindeki bilginin şifrelenmesi, depolanması ve düzeltilmesinin üyeler arasındaki çeşitli iletişim etkileşimleri ile sağlandığını öne sürmekte ve bu nedenle işlemci hafıza olarak tanımlamaktadır (Mert, 2017b: 64).

Bir diğer hafıza türü ise örgütsel duygusal hafızadır. Duyguların bireylerin faaliyetlerini etkileme kapasitesi bulunmaktadır. Örgütsel hafıza kavramını literatürde ilk dile getirenlerden biri olan Walsh (1995), yaptığı uygulamalı bilişsel araştırma ile hafızanın psikolojik köklerini gözden geçirerek örgütsel hafızanın duygusal yönüne de vurgu yapmaktadır (Walsh, 1995: 281). Bu hafıza türüyle ilgili bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

1.4.8. Örgütsel Duygusal Hafıza

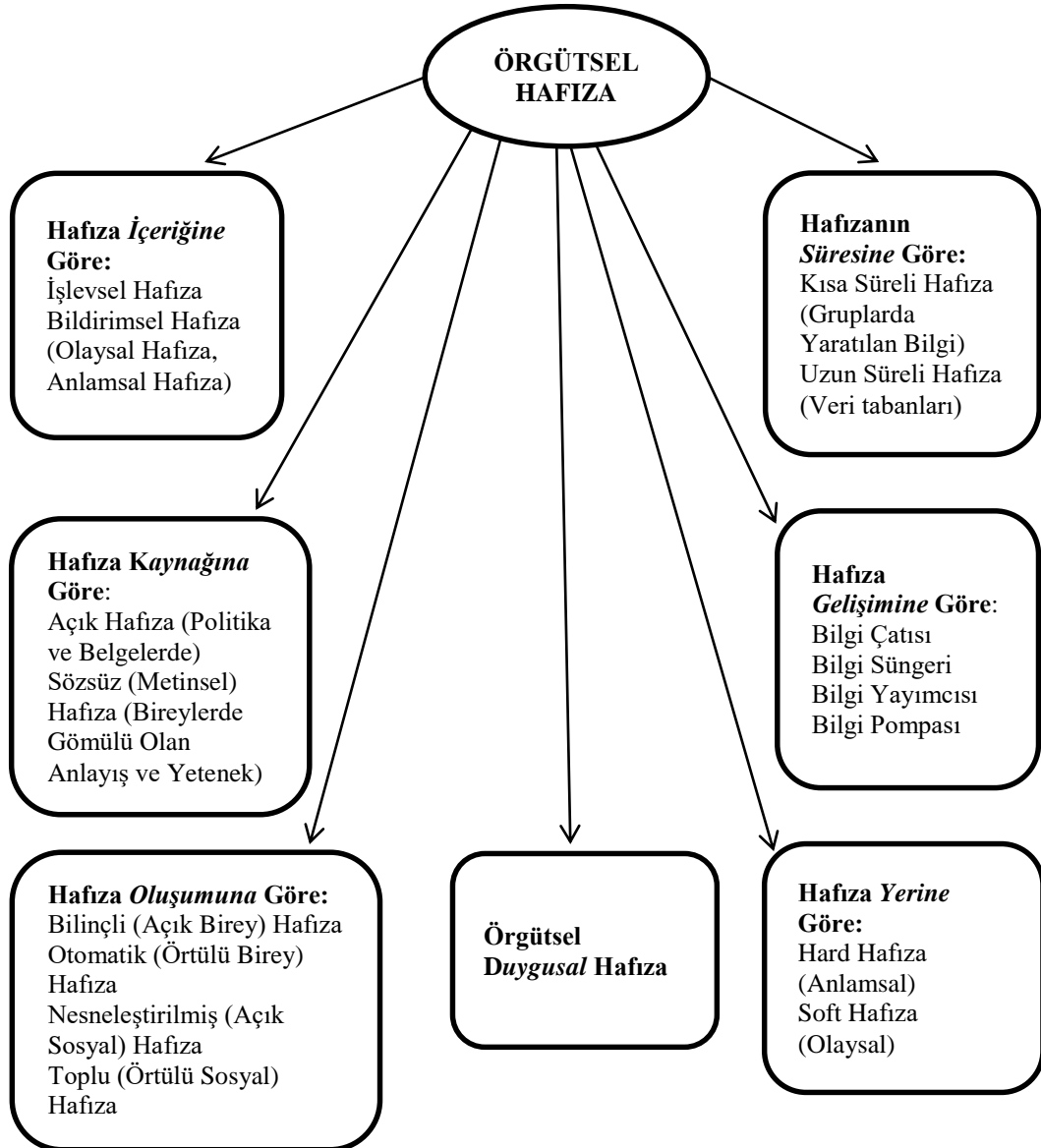
Duygusal hafıza, kısaca duygusal deneyimlerin veya olayların hafızasıdır. Akgün vd. (2012: 99), duygusal hafızayı; örgütlerin mevcut ve gelecekteki faaliyet ve operasyonlarında kullanılabilecek, bilinçsizce gömülü olan ve zihinde şekillendirilmiş geçmişteki duygusal deneyimlere veya olaylara dayalı hafıza olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütlerdeki duyguların ana hafıza deposu bireylerdir. Örgüt üyeleri, yeni bilgileri anlamlandırırken ve bilgiyi diğer üyelere aktarırken bilişsel yeteneklerinin yanısıra duygusal yeteneklerini de kullanırlar. Geçmiş olaylara ait duyguların kolektif olarak hatırlanması, örgütsel kimliğin ve kültürün birincil bileşenidir (Feldman ve Feldman, 2006: 880).

Örgüt üyelerinin ortak değer ve inançlarının oluşmasında duyguların önemli bir rolü bulunmaktadır. Epizodik (anısal) yapısı bulunan duygusal hafıza, örgütlerin anlatı ve hikâyelerinde, metaforlarda, örgütsel sembollerde, mitlerde ve ritüellerde görülür

(Akgün vd., 2012: 100-104). Zamanou ve Glaser (1994: 475), örgüt kültürünü zamanla gelişen, bir yapıştırıcı gibi örgütü bir arada tutan, paylaşılan ortak algılar, inançlar, ritüeller ve mitler olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, örgüt kültürünün duygusal hafızayı barındırdığı söylenebilir. Örgütsel duyguların şekillendirdiği kültürel eğilimler zamanla ve dolaylı olarak örgütün politikasını ve işleyişini şekillendirirler (Mert , 2018: 104).

Örgütsel hafızayı örgütün tarihi boyunca biriktirdiği veri, bilgi ve bilgi stokları (anılar) olarak tanımlayan Navarro ve Polo (2011: 1-3), örgütsel hafızayı “sert (hard) ve yumuşak (soft)” örgütsel hafıza olarak sınıflandırmışlardır. Açık bilgi formatında olan sert örgütsel hafıza; bilgilerin saklanması, erişilmesini ve değiştirilmesini destekleyen elektronik veritabanlarını, dosyaları, işlem kayıtlarını, yıllık raporları, vb. olarak tanımlanmaktadır. Örtük bilgi formatında olan yumuşak örgütsel hafıza ise; bireylerin hafızalarında tuttukları örgütsel politikalar, kurallar, raporlama yapıları, uygulamalar, sistematik setler, rutinler, paylaşılan vizyonlar, vb. olarak ifade edilmektedir (Navarro ve Polo, 2011: 1-3). Aşağıda örgütsel hafızanın içeriğine, süresine, kaynağına, gelişimine, oluşumuna ve yerine göre yapılan sınıflandırmalarla ilgili şekil gösterilmektedir (Mert, 2017b: 76).



Şekil 5: Örgütsel Hafıza Türleri

Kaynak: Mert , 2017b: 76.

Örgütsel hafıza, çeşitli bakış açılarına göre Şekil 5’te belirtildiği üzere farklı türlerde sınıflandırılmıştır (Mert, 2017b: 74-80):

- Moorman ve Miner (1997), örgütsel hafızayı “içeriğine”göre işlevsel ve bildirimsel hafıza olarak
- Shepherd ve Martz (2006), “süresine” göre kısa ve uzun süreli hafıza olarak
- Navarro ve Polo (2011), “yerine” göre hard ve soft olarak
- Rensburg (2011), “oluşumuna” göre bilinçli hafıza, otomatik hafıza, nesneleştirilmiş hafıza ve toplu hafıza olarak
- Stein ve Zwass (1995), “kaynağına” göre açık ve sözsüz hafıza olarak

- Ji ve Salvendy (2002), “gelişimine” göre bilgi çatısı, bilgi süngeri, bilgi yayımcısı ve bilgi pompası olarak sınıflandırmışlardır. Akgün vd. (2012) ise örgütsel hafızanın duygusal boyutunu da dikkate alarak bu sınıflandırmalara ilaveten örgütsel duygusal hafıza kavramına değinmişlerdir (Akgün vd., 2012: 99).

Örgütlerin sahip oldukları hafıza türlerini bilmeleri, örgütsel hafızanın geliştirilmesine, etkin ve olumlu yönde kullanılmasına yardımcı olur. Örgütsel hafızanın kullanım şekline, olumlu ve olumsuz yönlerine aşağıda değinilmektedir.

1.5. Örgütsel Hafızanın Kullanımı

Örgütsel hafızanın örgütsel bilgiyi mevcut ve gelecekteki kullanım için depolama fonksiyonu bulunmaktadır ve bu işlevi sayesinde örgütün geleceğini tasarlama ve yaratma süreçlerine önemli ölçüde katkıda bulunur (Girard, 2009: 268). Örgütsel hafızanın ana işlevi, bilgi yönetimini geliştirerek kuruluşun rekabet gücünü artırmaktır. Örgütsel hafıza, örgüte ait bir bilgi sistemi olmanın ötesinde bilgiyi eyleme dönüştürmeye de yardımcı olmalıdır (Abecker vd., 1998: 40).

Örgütsel hafıza kavramının ayrıntılı incelenmesi için üç ana neden vardır. Bunlar aşağıda ifade edilmektedir (Stein, 1995: 17):

- 1) Hafıza, örgütün yaşamında organizasyonel yapıya ilişkin içgörü sağlayan zengin bir metafordur.
- 2) Organizasyon belleği diğer yönetim teorilerinin içine yerleştirilmiştir.
- 3) Örgütsel bellek, yönetim uygulamasıyla ilgilidir.

Örgütteki her tür bilginin (mesleki bilgi, geçmiş bilgisi, sektör bilgisi, sosyo-politik bilgi, rakiplerle ilgili bilgiler, vb.) bireysel seviyeden örgütsel seviyeye taşınması önemlidir. Bu sayede anahtar personellerin örgütten ayrılması halinde bilgi kaybı yaşanmayacaktır. Aksi takdirde örgütler kaybettikleri bilgi nedeniyle problemlerle karşı karşıya gelebilir (Karabal, 2015: 18). Örgütsel hafıza, enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasına aracılık ederek maliyetleri düşürür, etkin bir karar verme sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunur ve örgütsel hayata dair bir anlayış sağlar (Akgün vd., 2005: 13).

Stein (1995: 31-32), gelişmiş bir örgütsel hafızanın örgütlere sağlayacağı faydaları aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- Yöneticilere stratejik yön belirleme konusunda yardımcı olabilir.
- Yeni problemler karşısında eski çözümlerin çevresinde dolanma sorununu ortadan kaldırabilir.

- Örgütsel hafızanın korunduğunu bilmek örgüt üyelerinin çalışmalarına yeni anlamlar kazandırabilir.
- Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırabilir.
- Örgütün kimliğini güçlendirebilir.
- Örgüte yeni katılan bireylerin eski üyelerin deneyimlerinden faydalanmasını sağlayabilir.

Örgütsel hafızada grupların rolünü de göz ardı etmemek gerekir çünkü grup hafızası bireylerin bilgilerini ve hafızalarını bütünleştirerek grup atmosferi oluşturur. Bu atmosferin yanısıra, grup içi roller ve iyi bir grup lideri sayesinde grup üyelerinin bilinen veya gizli kalmış bilgileri ile yetenekleri destek bularak ortaya çıkabilir ve böylece bireyler gelişim sağlar. Bu sayede grubun ve dolayısıyla örgütün performansı ve verimliliği artar (Bencsik vd., 2009: 3). Jennex ve Olfman (2002), örgütsel hafızanın amaçlarını örgütsel sınırlar üzerindeki bilgiyi bütünlemek ve mevcut faaliyetleri kontrol edip geçmiş hataları önlemek olarak tanımlamaktadırlar (Mert, 2017b: 37).

Örgütsel hafızanın olumlu bir çok yönünün yanı sıra olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Örgütsel hafızanın örgütsel etkililik sonuçlarına olumlu katkısı olduğu büyük ölçüde kabul edilse de geçmişte işe yarayanları tercih etme eğilimi potansiyel olarak daha etkili çözümleri dışladığında bazen yetersiz veya olumsuz sonuçlar doğurabilir (Stein, 1995: 21).

Walsh ve Ungson'a (1991) göre örgütsel hafıza üç şekilde kötüye kullanılabilir (Walsh ve Ungson, 1991: 73-74):

- Karar verme aşamasında bilginin "otomatik" olarak geri çağırılması farklı (rutin dışı) bir karar verilmesini engelleyebilir.
- Karar verme aşamasında bilginin "kontrollü" olarak geri çağırılması rutin bir kararın uygun olacağı durumlarda farklı (rutin dışı) bir karar verilmesine sebep olabilir.
- Karar verme aşamasında bilginin "kontrollü" olarak geri çağırılması farklı (rutin dışı) bir kararın uygun olacağı durumlarda doğru şekilde kullanılabilir, fakat alınan karar yetersiz bir şekilde uygulanabilir.

Nystrom ve Starbuck (1984), kalıplara dayalı öğrenmenin örgütsel seviyede körlüğe ve katılığa sebep olacağını ileri sürmüşlerdir (Walsh ve Ungson, 1991: 71).

Örgüt içinde karar verici konumda olanların bir çoğu, geçmişin gelecek üzerindeki etkisinin farkındadır ve bir karar durumuyla karşılaştıklarında emsal ararlar. Bu aşamada karar vericiler, geçmişle bugün arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları göz önüne alabilir ve geçmiş analogiler nedeniyle körleşebilirler (Walsh ve Ungson, 1991: 75-76). Değişimin sürekliliği ve dinamikliği gözönüne alındığında örgüt içerisindeki olguların da zaman içinde değişime uğraması kaçınılmazdır. Ancak, örgüt hafızasında depolanan enformasyonun stabil kalması örgütler için tehdit oluşturabilmektedir. Karar vericilerin stabil kalan bu hafıza depolarındaki geçmiş bilgiye sıkıca bağlanmaları verilecek olan kararlarda olumsuz durumlarla karşılaşılmasına sebep olabilmektedir (Karabal, 2015: 21). Örgütsel değişim çabaları kimi zaman örgütsel hafızaya dayanarak önemli bir dirençle karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle örgüt üyelerinin bireysel hafıza depoları, değişim sırasında yaptıkları çıkar analizi ile geçmişteki başarıları ileri sürerek değişime direnç gösterebilmektedir (Karabal, 2015: 20).

Örgütsel hafıza ile ilgili yoğun bilimsel araştırmalar 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında başlamıştır. Bu alandaki en popüler makale, 1979 yılında Duncan ve Weiss tarafından yazılmış ve 1981 yılında ise ilk kez Hedberg “örgütsel hafıza” terimini kullanarak örgütsel hafızanın tüm organizasyon için bilgi işlemenin bilişsel yapılarını, eylem teorisini kurduğunu belirtmiştir. Örgütsel hafıza teorisinin gelişiminde rol oynayan çeşitli yönetim yaklaşımları ve disiplinler şunlardır (Lehner ve Maier, 2000: 282) :

- Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon
- Örgütsel zekâ ve rekabetçi zekâ
- Bilgi yönetimi ve bilgi işlem sistemleri
- Örgüt ve personel gelişimi
- Örgütsel değişim, değişimin yönetimi ve inovasyon yönetimi
- Örgüt kültürü
- Örgütlerin evrimi teorisi, organizasyonlarda kaos
- Sistem teorisi ve sistem dinamikleri
- Yapay zekâ ve bilişsel psikoloji
- Örgütsel psikoloji
- Sosyal psikoloji
- Örgütsel sosyoloji

Aşağıda gösterilen örgütsel hafızanın tarihsel gelişimini gösteren tabloda, farklı disiplinlerin konuya farklı yaklaşımlarına vurgu yapılarak geçmişten bugüne örgütsel hafızanın kat ettiği süreç gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Hafıza Teorisinin Tarihsel Gelişimi

Teorik Yaklaşım	Yazarlar	Felsefi Vurgular
Yönetim Bilimi	Cyert ve March (1963)	Prosedürler kapsamında depolanan bir hafıza
İletişim	Krippendorf (1975)	Hafızanın; 1) bir iletişim süreci, 2) örgütsel bir yapı, 3) beraberinde gelen kodlama ve çözme faaliyetleri olarak ele alınması. Ashby'nin (1956) çalışmalar temel alınarak hafıza nosyonunun gözlemcinin bakış açısına dayalı bir yapı olarak tanımlanması
Örgütsel Öğrenme	Argyris ve Schon (1978), Hedberg (1981)	Öğrenmenin sonucu olarak hafıza. Öğrenmeyi depolamak için hafıza şarttır; ancak hafıza değişim önünde bir engel teşkil edebilir.
Sistem Teorisi	Miller (1978)	Öğrenme sürecinin ikinci aşaması olarak hafıza, Beşeri enformasyon işleme perspektifi
Karar Verme ve Enformasyon Yönetimi	Morgan ve Root (1979)	Enformasyon iletimini artırmanın bir yolu olarak hafıza
Örgütsel Davranış	Weick (1979)	Hafıza, bireylerin çevrelerini yorumlama tarzlarını temel alarak firmanın karakterini meydana getirir. Hafıza bir zararlı olarak ele alınabilir; esneklik yerine durağanlık katar.
Politik Teori	Covington (1981)	Bireyler ve diğer depolama birimlerinin yönetim unsurları ile ilgili olarak içerdiği enformasyon olarak hafıza; hafıza gelişiminin denetçiler tarafından sıkı kontrolü söz konusu
Ekonomi	Nelson ve Winter (1982)	Rutin bir davranış olarak hafıza
Örgüt Teorisi	Smith (1982)	Kolektif bir deneyim olarak hafıza
Örgüt ve Enformasyon Teorisi	Stein (1989-1992)	Örgütsel hafızanın teorik ve deneysel olarak çalışılması; hafızanın ölçümü ve ağ analiz tekniklerini kullanan uzmanlar
Teknoloji	Walsh ve Ungson (1991)	Örgütün geçmişinde elde ettiği enformasyonu depolayarak bunu gelecek kararlara taşıması
	Bennon ve Kuuti (1996), Chen vd. (1994), Schmidt ve Bannon (1992)	Proje boyunca depolanan enformasyon
	Conklin (1993, 1996)	Varlıkların değerini artırmak için örgütün bir grup doküman ve depolama biriminde kaydının tutulması
	Stein ve Zwass (1995)	Örgütsel bilginin örgütsel etkinliği artırmak için hafıza yoluyla kullanılması
	Morrison (1993) ve Morrison ve Weiser (1996)	Örgütsel etkinlik için örgütsel bilgi hakkındaki hafızanın kullanımı
	Burstein vd. (1998)	Örgütsel etkinlik için örgütsel bilgi hakkındaki hafızanın kullanımı
İnsan	Heijst vd. (1996, 1998),	Örgüt dahilindeki bilgi ve enformasyonun açık, şekillenmemiş ve sürekli olarak temsili

	Nonaka ve Konno (1998)	Bilgi yaratımında SECI modeli : Socialization (Sosyalleştirme), Externalization (Dışsallaştırma), Combination (Bütünleştirme) ve Internalization (İçselleştirme) kavramları
	Brooking (1999)	Bilgi varlığını elektronik ortamda depolayan fiziksel mekanizma
	Schwartz vd. (2000)	İnternet tabanlı bilgi yönetimi için bir AED (Edinim, Örgüt ve Dağıtım) modeli önerimi
Ahenk	Kuhn ve Abecker (1998)	Firmanın know-how ve diğer bilgi varlıklarını depolayan ve onları bilgi yoğun iş süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirmede kullanan geniş kapsamlı bilgisayar sistemi
	KFOM (Bilgi Süreçlerini Kolaylaştıran Örgütsel Hafıza)	Bilgiyi depolama ve onu örgütsel etkinliği arttırmada kullanmaya yönelik bilgisayar destekli insan etkileşim mekanizması

Kaynak: (Stein, 1995: 21-22; Chang vd., 2004: 205-206); Aktaran Akgün vd. (2005: 3-4), Nonaka vd, 2000: 9-10.

Tablodan da görüldüğü üzere 1990 yılına kadar yapılan çalışmalarda örgütsel hafızanın yönetim, iletişim, örgütsel davranış ve öğrenme, karar verme gibi daha çok bireysel ve örgütsel davranış yönüne vurgu yapılırken, 1990 yılından sonra yapılan çalışmalarda teknolojiye gelişmenin etkisiyle enformasyon ve bilgi yönetimi ile insan faktörüne vurgu yapılmaktadır.

Örgütsel hafızanın tarihsel gelişiminde farklı teorik yaklaşımlara dayalı bir çok model geliştirilmekle birlikte 1990 yılından sonra geliştirilen modeller teknolojiyi öne çıkararak ve kullanımına ağırlık vererek örgütsel hafızanın somut boyutlarının daha çok ortaya konulmasına katkı sağlamıştır. Bu modellere aşağıda değinilmektedir.

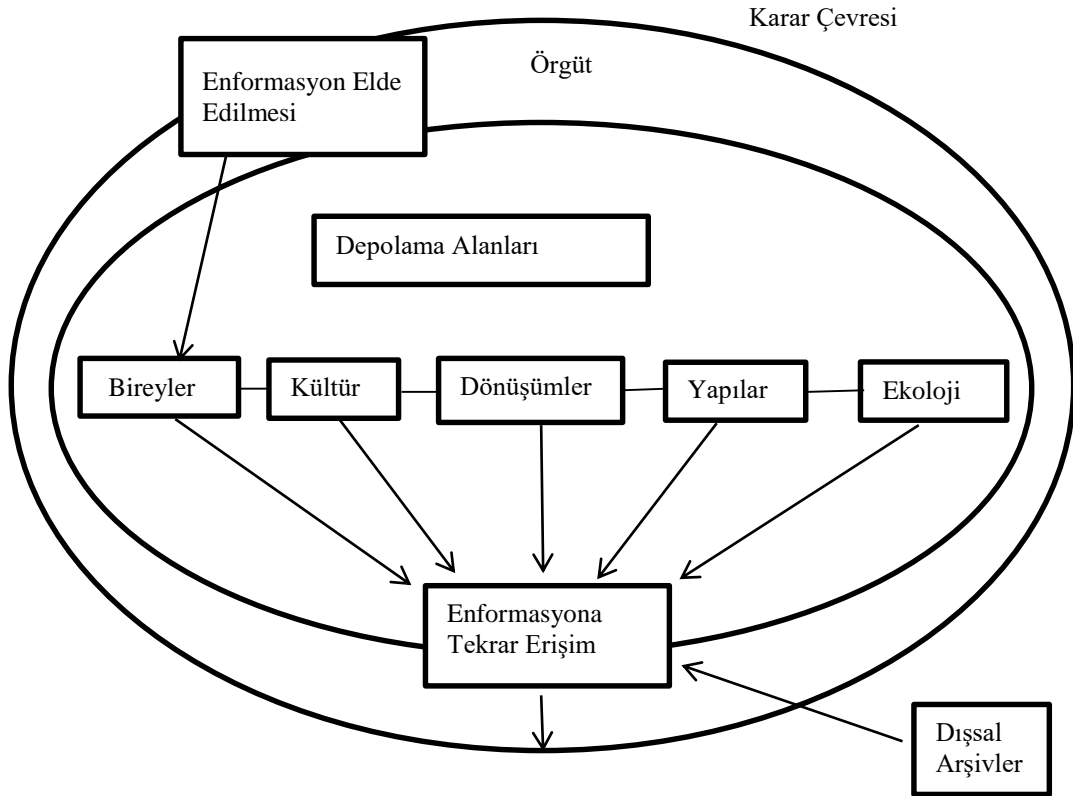
1.6. Örgütsel Hafıza Modelleri

Literatürde örgütsel hafızayla ilgili bir çok farklı görüş bulunmakla birlikte bütünsel bir bakış açısıyla ele alan iki temel model bulunmaktadır:

1.6.1. Walsh ve Ungson'ın Örgütsel Hafıza Modeli

1991 yılındaki çalışmaları ile örgütsel hafıza kavramını “örgütün geçmişiyle ilgili olan ve mevcut kararlarda kullanılacak depolanmış bilgi” olarak tanımlayan Walsh ve Ungson, örgütsel hafızayı depolama bakış açısıyla ele almışlardır. Bu modelde örgütsel hafıza, bilginin edinimi, depolanması ve tekrar geri getirilmesi olarak üç süreçten oluşmaktadır. Örgütsel bilgi, hafıza taşıyıcıları olarak tanımlanan depolarda (bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar, ekoloji ve dışsal arşivler) muhafaza edilmektedir. Ancak bu model, bilgi teknolojilerinin örgütsel hafıza için önemini konusunda ve farklı taşıyıcılarda (bireyler, gruplar, vb.) dağınık halde bulunan hafızanın

örgütsel düzeyde bütünleştirilmesi konusunda yetersiz kalmıştır (Şen, 2014: 39). Örgütsel hafızayı kapsamlı olarak inceleyen ilk model olması açısından önemli olan bu model daha sonraki çalışmalar için önemli bir kaynak olmuştur. Bu model aşağıda belirtilmektedir.



Şekil 6: Örgütsel Hafızanın Yapısı

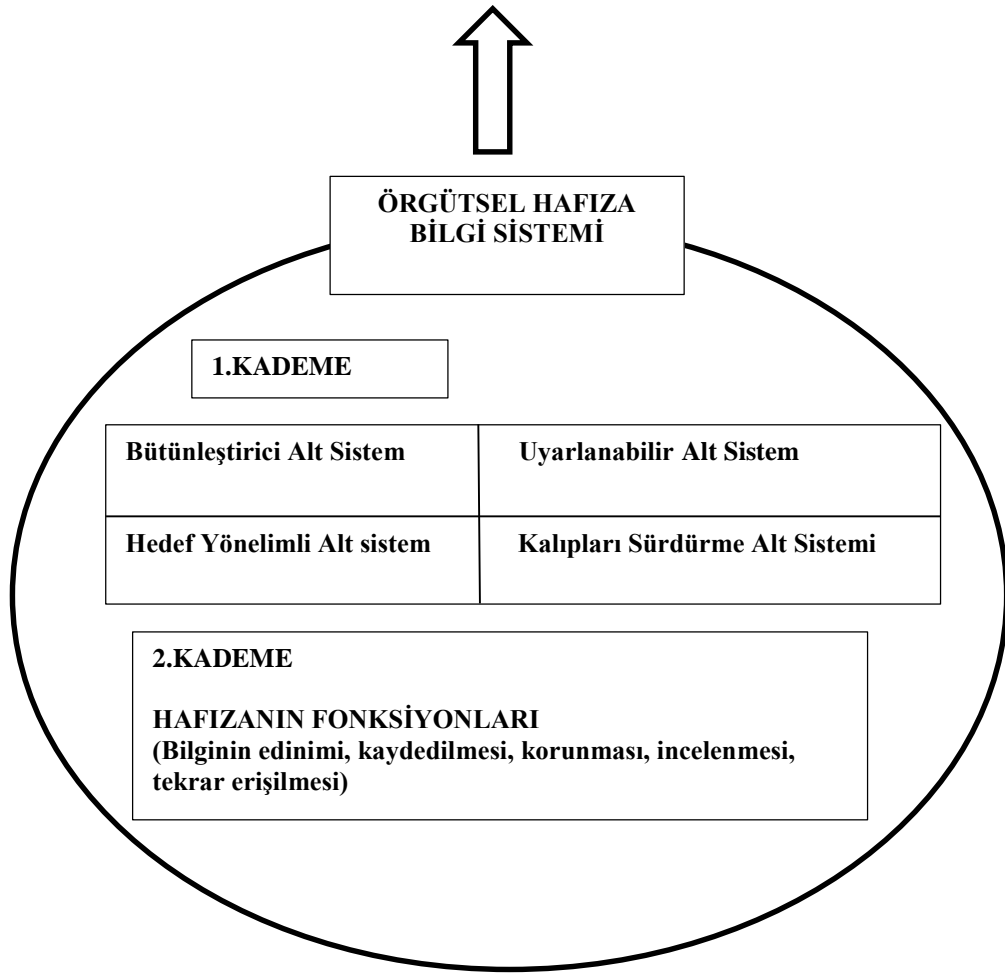
Kaynak: Walsh ve Ungson, 1991: 64.

“Örgütsel Hafızanın Yapı ve Mekanizması” başlığı altında modelin detaylı olarak açıklaması yapılmıştır.

1.6.2. Stein ve Zwass’ın Örgütsel Hafıza Modeli

Örgütsel hafızayı kolektif hafızanın bir örneği olarak gören Stein ve Zwass, 1995 yılında yaptıkları çalışmada, bilgi yönetimi ve enformasyon teknolojilerinin örgütsel hafıza üzerindeki etkisini inceleyerek “örgütsel hafıza bilgi sistemi” modelini geliştirmişlerdir. Model, alt sistemler ve hafıza fonksiyonları olmak üzere iki kademedен oluşmaktadır (Stein ve Zwass, 1995: 98). Bu model aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK DESTEKLEYİCİ AKTİVİTELER



Şekil 7: Stein ve Zwass'ın Örgütsel Hafıza Modeli

Kaynak: Stein ve Zwass, 1995: 98.

Birinci kademeyi oluşturan alt sistemler aşağıda açıklanmaktadır: (Stein ve Zwass, 1995: 97-102).

- **Bütünleştirici Alt Sistem:** Örgüte ait teknik konular, geçmiş kararlar, projeler, modeller, tasarımlar, vb. alanlardaki örgütsel bilgilerin ileride kullanılabilmesi için açık ve ulaşılabilir hale getirilmesine yardımcı olan alt sistemlerdir. Bu sistemin amacı örgüt içinde dağınık halde bulunan bilgiler arasında bağlantı kurarak bilginin bütünleştirilmesidir
- **Uyarlanabilir Alt Sistem:** Örgütün çevresi (müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, hissedarları) ile olan bilgi akışını kaydeden ve düzenleyen destekleyici bilgi

sistemi unsurlarını içerir. Açık ve dizayn edilebilir şekilde olması öngörülen bu alt sistem, diğer sistemlerle bütünleşebilme özelliğine sahiptir.

- **Hedef Yönelimli Alt Sistem:** Örgüt üyelerine planlama ve kontrol faaliyetlerinde yardımcı olmak üzerine tasarlanan bu alt sistem, örgütün geçmişini de dikkate alarak örgütsel hedeflerin belirlenmesi, stratejiler oluşturulması, alternatifler önerilmesi, gelişimin değerlendirilmesi, yeni bilgiler doğrultusunda hedeflerin güncellenmesi ve geçmiş kayıtların saklanması konularında destekleyici bilgi sistemi unsurlarını içerir.
- **Kalıpları Sürdürme Alt Sistemi:** Bu fonksiyonun vurgusu insan kaynağı üzerindedir. Kalıp olarak bahsedilen örgüt üyelerinin tutumları, değerleri ve normlarıdır. Kişisel rutinler ve bilgiler de bu sistemin içerisine dahildir. İnsan kaynağının hem bireysel hem de örgütsel seviyede korunması ve geliştirilmesine yönelik destekleyici bilgi sistemi unsurlarını içerir.

İkinci kademeyi oluşturan Hafıza Fonsiyonları; bilginin edinimi, kaydedilmesi, korunması, incelenmesi ve tekrar erişilmesi adımlarını içerir. Walsh ve Ungson'ın modelinden farklı olarak bu modelde örgütsel etkililiği arttırmak için bilgi teknolojilerinin örgütsel hafızaya olan desteğine yer verilmiştir. Modelde örgütsel hafızanın sosyal yönüne kısıtlı olarak değinilmesine karşın örgütsel hafızanın sistem bakış açısıyla ele alınması önemlidir (Şen, 2014: 44).

1.7. Örgütsel Hafızanın Boyutları

Dunham (2010: 13), yapmış olduğu örgütsel hafıza ölçeği geliştirme çalışmasında Chao vd.'nin (1994) örgütsel sosyalleşme ölçeğinde kullanılan örgütsel tarih, dil, politika, insanlar boyutları ile Conlan'ın (2001) örgütsel hafıza ölçeğinde kullanılan örgütsel karar verme, örgütsel tarih ve olaylar, normlar ve beklentiler, güç ve politika boyutlarını dikkate alarak altı boyut (mesleki bilgi, sosyal bilgi, politik bilgi, kültürel bilgi, tarih, sektörel bilgi) tespit etmiştir. Dunham ve Burt, 2014 yılında yaptıkları çalışmada sosyal bilgi ve politika bilgisini sosyo-politik bilgi olarak tek boyut altında birleştirmiş ve ölçeği 5 boyutlu olarak revize etmiştir. Bu çalışma kapsamında belirlenen boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Dunham ve Burt, 2014: 126-128):

- **Geçmiş Bilgisi (Tarih):** Örgütün geçmişi, örgütsel değerleri, kültürel normları, dönüm noktaları, geçmişteki başarıları ve hatalarına dair bilgileri içerir.
- **Mesleki Bilgi:** İşin etkili bir şekilde yapılması için gerekli teknik bilgidir.

- **Sosyo-Politik Bilgi:** Örgüt üyelerinin yetenekleri, sosyal ilişkileri, genel kültür düzeyleri, kişisel ve sosyal ağlar oluşturma ve kullanma becerilerini içerir.
- **Mesleki Ağlar (Dış Ağlar):** Örgüt dışındaki kaynaklarla olan iletişimden elde edilen bilgileri (bilgi paylaşımı, bilgi alışverişi, danışmanlık, vb.) içerir. Müşteriler, tedarikçiler, eski çalışanlar da bu grup içinde değerlendirilir.
- **Sektörel Bilgi:** Örgütün sektör içindeki yeri, itibarı, sektör performansı yanı sıra sektörde yer alan diğer firmalar, rakipler, sektördeki başarılı uygulamalara dair bilgileri içerir.

Örgüt üyelerinin ve örgütlerin kendilerine has değer, tutum ve davranışları bulunduğundan örgütler birer karmaşık sosyal sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel amaçlar da ancak bireysel ve örgütsel bazda bu değer, tutum ve davranışların uzlaştırılmasıyla gerçekleşebilir. Bu uzlaştırma sürecine ise örgütsel sosyalleşme denir (Güçlü, 2003: 156).

Bireye, örgüte ve örgütün çevresine dair her türlü bilgi, sosyalleşme sürecinin birer parçasıdır ve örgüt kültürü bu sosyalleşme çerçevesinde şekillenir. Örgütsel hafıza ölçeğinde kullanılan boyutların temeli örgütsel sosyalleşmeye dayanmaktadır. Mesleki ve sosyo-politik bilgi, örgüt üyelerinin kendine özgü edinimleri iken mesleki ağlar ve sektörel bilgi, örgüt çevresinden edinilen bilgileri içermektedir. Örgüt içinde ve örgüt dışında edinilen bu bilgiler örgütün geçmiş bilgisi ve kültürü ile harmanlanarak örgütsel hafızanın boyutlarını oluşturmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2.1. Değişim Kavramı

Değişimi genel anlamda, herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesi olarak tanımlayan Koçel (2018: 681), bu düzey değişikliğinin kişilerin ve nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek, vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar her türlü farklılığı içerdiğini ifade eder. Sürekliliğin karşıtı olan değişim, bir sistemin belirli bir durumdan başka bir duruma planlı veya plansız geçirilmesi olarak da tanımlanabilir (İnce, 2005: 321). Kendi içerisinde itici bir güç özelliği taşıyan değişim, en yalın tanımıyla yeni bir hale doğru yol almaktır (Karaboğa Cici, 2018: 6).

Herakleitos (M.Ö.540-480), tarihte değişim kavramından bahseden ilk düşünürdür. Gözlemlerine dayanarak doğanın sürekli bir akış halinde olduğunu “Aynı nehirde iki kez yıkanamazsınız, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer.”, “Güneş her gün yenidir.”, “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.” sözleriyle ifade eden Herakleitos, doğanın değişim olduğu sonucuna vararak evrensel akış (universal flux) kavramını ortaya koymuştur (Graham, 2019). Aristoteles (MÖ. 384 -322) ise doğanın içinde içsel bir değişim ve hareketsizlik ilkesinin bulunduğunu belirterek değişim için dört neden sıralar: 1) değişme uğrayan bir özne olmalıdır 2) değişimin kendisine göre gerçekleştiği bir form olmalıdır 3) değişimi sağlayan bir etkinlik olmalıdır. 4) değişim belli bir ereğe göre gerçekleşir (Shields, 2020). Geçmiş çağlardan bugüne önemi artarak ve hızlanarak devam eden değişim, evrensel bir olgu olarak her yapının temel karakteristiğini oluşturur. Yazar ve fütürist Alvin Toffler’in “değişim yaşam için yalnızca bir gereklilik değil, yaşamın ta kendisidir.” sözü bunu doğrular niteliktedir (Argüden, 2020).

Değişim bir şeyleri farklı hale getirmektir (Olkun, 1996: 565). Değişim, kalıplaşan anlamlarının dışında “hareket, yer değiştirme ya da bir durumdan diğerine geçme, gelişme, büyüme ve kalkınma” gibi etkililik arttırıcı anlamlarda da kullanılabilir (Genç, 2012: 316-317). Sayılı ve Tüfekçi (2008: 194), değişimi bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelik bakımından gözlenebilir bir farklılığın oluşması olarak tanımlamışlardır.

Değişim olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişme, süreç içerisinde daha etkin bir duruma gelmeyi ifade ederken, olumsuz değişme gelişmenin kontrol edilemediği durumları ya da hiçbir müdahale olmaksızın bir durumun aslından uzaklaşması olarak ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişmeyi ifade eder. (Sabuncuoğlu vd., 1999: 207 akt. Özkan, 2004).

2.2. Örgütsel Değişim Kavramı

Doğanın ayrılmaz bir parçası olan değişim, insan ve topluma dair birçok olguyu sürekli bir şekilde etkileme ve dönüştürme etkisine sahiptir. Makro ve mikro ölçekte ekonomik ve sosyal sistemleri etkileyen değişim, örgütsel yapıları da etkilemektedir. Günümüzde küreselleşmenin yanı sıra hızla değişen teknolojik gelişmeler örgütsel ölçekteki rekabeti artırdığından iş dünyasında değişime ayak uydurmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Örgütler için değişim olmazsa olmaz unsurlardan biridir.

Örgütsel değişim, organizasyon faaliyetleriyle ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelmektir (Koçel, 2018: 682). Değişim, bir organizasyonun zaman içinde biçim, kalite veya durumdaki farkı gösteren bir tür deneysel gözlemdir. Bu organizasyon bir bireyin işi, bir çalışma takımı, örgütsel bir strateji, bir program, ürün veya tüm örgüt ile ilgili olabilir (Van De Ven ve Poole, 1995: 512).

Örgütsel değişim, dinamik ve belirsiz ortamların getirdiği ihtiyaç ve zorunlulukları, örgütün yetenekleri ile eşleştirmeyi amaçlayan sürekli bir deney ve adaptasyon sürecidir (Burnes, 1996: 14). Örgütün yapısında, kültüründe, iş yapış yöntemlerinde, süreçlerinde bütün olarak veya kısmen planlanarak gerçekleştirilen farklılık olarak da tanımlanabilen değişim, kısaca örgütün mevcut bir durumdan yeni bir duruma geçişidir (Erdil ve Keskin, 2004: 4).

Töremen (2002: 186), Owens'in örgütsel değişimi "var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba" olarak ifade ettiğini belirtir. Değişime karşı olanlar değişimi her ne kadar kestirilemeyen bir macera gibi görse de değişime ayak uydurmanın tek ve en etkili yolu, değişim kapasite ve kabiliyetine sahip olmaktır (Töremen, 2002: 186).

Moran ve Brightman'a (2000: 69) göre değişim döngüsel bir süreçtir ve etkili bir örgütsel değişim için aynı anda birkaç şeyi yaparken düzen ve kaosu dengede tutmak gerekir. Örgütsel değişimler, yeterli miktarda zaman ve fiziksel, sosyal ve zihinsel alan

gerektiren öğrenme süreçlerini içerir (Oxtoby vd., 2002: 317). Değişim, örgüt içerisinde sinerji yaratarak örgütü geleceğe hazırlama, sorun ve tartışmalara çözüm getirme, üyeler arasında olumlu iletişim sağlayarak işbirliği ve güven geliştirme noktalarında fırsatlar sunarak örgütsel bütünlüğün korunması, örgütün sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesi süreçlerine de katkıda bulunur (Tunçer, 2013b: 378).

İç ve dış etkiler sonucunda örgütün faaliyetlerinde, yönetiminde ve yapısında ekonomik, teknolojik ve sosyolojik olarak ortaya çıkan değişim, örgütün bir denge durumundan başka bir denge durumuna geçmesi olarak da tanımlanabilir (Barutçu, 2000: 10). Değişimin iç etkilerini motivasyon, birey ve grup davranışları, üyelerin yeni fikir önerileri oluştururken, örgütün çevresindeki değişimler ise dış etkileri oluşturmaktadır (Çelik ve Özsoy, 2016: 134) .

Barnett ve Glenn'e göre örgütsel değişimin bazı özellikleri şunlardır (Serinkan ve Arat, 2013: 10) :

- Örgütsel yapı, teknoloji ve insan konularını içermesi nedeniyle, örgütsel değişim karmaşık bir nitelik taşımaktadır.
- Örgütün içinden veya çevresinden kaynaklanan birtakım güçlerin etkisi ile meydana gelen örgütsel değişim bir kerede olup biten bir olay olmayıp, örgütlerin yaşamları boyunca devam eden ancak hep aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır.
- Niteliği itibarıyla örgütsel değişim, yöneticileri faaliyetlerinde çelişki içerisinde bırakabilmektedir. Örgütsel değişim çelişkiler içermektedir.
- Örgütsel değişim devam eden bir süreçtir.
- Örgütsel değişim insanların faaliyetleri ve anlayışları ile açıklanmaktadır.
- Örgütsel değişim araştırmalarda işbirliği ve takım çalışmalarıyla kolaylaştırılabilir.
- Değişim genellikle örgütlerde bir direnme ile karşılaşmaktadır, çünkü değişim belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla başarılı bir örgütsel değişimin koşullarından birisi de değişime karşı direnmenin üstesinden gelebilmektir.

Örgütün alt sistemleri ve çevresi ile olan ilişkileri, etkileşimleri sonucu ortaya çıkan örgütsel değişim, yaratıcılık, örgüt geliştirme, yenilik getirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi unsurları da içine alan geniş boyutlu bir kavramdır (Sağlam, 1979: 61). Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime gereksinimleri vardır.

Değişimi gerekli kılan nedenler iki ana kategoride toplanabilir: 1) Bir şeyleri daha iyi yapmanın yollarını bulmak 2) İç ve dış çevrenin değişen beklentilerini karşılamak. Bu iki amacı gerçekleştirmek örgütsel etkililiğin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Olkun, 1996: 565). Örgütsel değişimin gerekliliği konusu artık yerini değişimin sürekliliğine bırakmıştır ve değişime olan bu ihtiyaç organizasyonlarda iki farklı kültür ortaya çıkmasına neden olmuştur: değişim kültürü ve değişime direnç kültürü (Aktan ve Yay, 2016: 2). Bu iki kültür kavramının yönetilmesi süreci örgütsel değişim yönetimi olarak adlandırılır.

Değişim, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınabilir. Kişisel düzeydeki değişim, bireyin iş yapma şeklini sürekli geliştirmesi, farklı davranma konusunda zihinsel olarak kendini alıştırmayı, değişime karşı gösterdiği direnç şeklinde görülebilir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri etkiler. Örgütsel düzeydeki değişim ise organizasyon yapısından çalışanlarına kadar hemen her konuda yapılan değişim ve dönüşümlerdir (Koçel, 2018: 682-684). Büyük ölçekli örgütsel değişimler, örgütsel dengeyi sağlayabilmek için beraberinde sürekli bir öğrenme sürecini ve uyumu gerektirir. Bu nedenle örgütsel değişim içeriğinde yaratıcılık, yenilik, büyüme, gelişme gibi geniş kapsamlı olguları barındırır (Yeşil, 2018: 310).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimle iç içe olmaları kaçınılmazdır. Her örgütün geçirdiği değişim süreci kendine özgüdür. Bir örgütte yapılan değişimin başka bir örgüte uymama riski vardır. Örgütün kültürel yapısı, kendine özgü yapısı, ihtiyaçları dikkate alınmadan yapılan değişimler başarısızlığa uğrayacaktır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 252-253).

Moran ve Brightman (2000: 67-68), yaptıkları çalışmalar sonucunda değişimin özellikleriyle ilgili aşağıdaki gözlemlerde bulunmuşlardır:

- Değişim doğrusal değildir ve genellikle başlangıç veya bitiş noktası yoktur. Bu durum değişim sürecine dâhil olanlar için genellikle tünelin sonunda hiç ışık yokmuş gibi karamsar bir his yaratabilir.
- Etkili değişim, birbirini tetikleyen birden çok iyileştirme çabasını (müşteriye odaklanmayı artırmak, iş süreçlerini iyileştirmek, çalışan katılımını güçlendirmek, vb.) içerir. Durdurulan değişim çabaları başarısızlıktan ziyade başka bir alanda değişim başlatma ihtiyacının gerekliliğini gösterebilir. Örgütlerin gelecekte rekabetçi hale gelebilmeleri için çok sayıda değişim yapmaları gerekebilir.
- Değişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğrudur. Değişim, vizyon ve yapı oluşturmak için yukarıdan aşağıya, katılımı teşvik etmek ve destek oluşturmak

için aşağıdan yukarıya olmalıdır. Önemli değişimler, örgütteki herkesin paylaştığı bir sorumluluktur. Örgüt üyeleri değişim çabası içinde değilse, değişim başarısız olacaktır. Bu nedenle tüm örgütün belirlenen hedeflere ulaşmak için aynı yönde hareket etmesi gerekir.

- Örgütsel değişimin kişisel boyutu oldukça önemlidir. Büyük ölçekli örgütsel değişimlerde üyelerin kendi değerlerini ve inançlarını gözden geçirmeleri ve yeniden düzenlemeleri için fırsat tanımak oldukça önemlidir. Zira değişim bireysel düzeyde entegre edilemezse örgütsel boyutta entegre edilmesi de güç olacaktır.

- Başarılı ve sürdürülebilir değişim için ölçüm şarttır. Ölçülebilir hedefleri olan örgütlerde değişimin daha başarılı ve uzun süreli olma ihtimali oldukça yüksektir.

Smith (2002: 26), örgütün iş yapma şeklinde yapılan kurumsal ölçekteki büyük değişimlerin örgütün rakiplerine karşı stratejik konumunu da etkilediğini belirtmiştir. Bu tür büyük değişimlere şirket satın alma veya birleşmeleri, iş alanındaki büyüme (yeni bölgeler, yeni iş kolları, vb.), kültür değişimi (daha çok müşteri odaklı bir iş gücü geliştirme, vb.), yeni IT sistemleri, süreç iyileştirme veya değişim mühendisliği uygulamaları, yeniden yapılanma (küçülmeye gitme, vb.), teknoloji değişimleri, toplam kalite yönetimi odaklı değişimler, yeni iş stratejilerinin uygulanması örnek olarak gösterilebilir (Smith, 2002: 26).

Hiatt ve Creasey (2012: 2-9), değişim için gerekli beş ilkeyi aşağıdaki şekilde ifade etmektedirler:

1. Değişim bir nedene dayanmalıdır.
2. Örgütsel değişim, beraberinde bireysel değişimi gerektirir.
3. Bireysel değişimlerden elde edilen sonuçlar örgütsel çıktılara katkı sağlar.
4. Değişim yönetimi, değişimin insan tarafını yönetmeyi sağlayan bir çerçeve oluşturur.
5. Değişimden istenen sonucun alınması için yönetilmesi gerekir.

Örgütsel değişime konu olan başlıca alanlar; örgütün yapısı, teknolojisi, araç, gereç ve teçhizatları, üretim ve hizmet süreçleri, insan kaynakları, hammadde ve malzemeleri, haberleşme, bilgi ve iletişim sistemleri, stratejik yatırımları, ticari yatırımları, kararlara katılım mekanizmaları, araştırma - geliştirme alanları olarak ifade edilebilir (Düren, 2000: 231 akt. Çalışkan, 2007: 20).

Kotter'ın (1995: 62), örgütsel değişim için belirlediği sekiz adım ise aşağıda belirtilmektedir:

1. Aciliyet Duygusu Oluşturmak: Piyasanın ve rekabetin gerçeklerini inceleyerek ve krizleri, potansiyel krizleri veya büyük fırsatları belirleyip tartışarak değişim için bir aciliyet duygusu oluşturmak gerekir.
2. Güçlü ve Yol Gösterici Bir Koalisyon Oluşturmak: Değişime liderlik etmek için yeterli güce sahip bir grup oluşturmak ve grubu ekip olarak birlikte çalışmaya teşvik etmek gerekir.
3. Vizyon Oluşturmak: Değişim çabalarını yönlendirmeye yardımcı olacak bir vizyon oluşturmak ve bu vizyona ulaşmak için stratejiler geliştirmek önemlidir.
4. Vizyonu Aktarmak: Yeni vizyon ve stratejileri çalışanlara aktarmak için mümkün olan tüm araçları kullanmak ve oluşturulan rehber grup aracılığıyla yeni davranışları çalışanlara öğretmek gerekir.
5. Vizyona Uygun Hareket Etmeleri İçin Çalışanları Güçlendirmek: Değişimin önündeki engellerden kurtularak, vizyonu zayıflatan sistemleri veya yapıları değiştirerek, risk almayı ve geleneksel olmayan fikirleri, faaliyetleri ve eylemleri teşvik ederek çalışanları güçlendirmek gerekir.
6. Kısa Vadeli Kazanımlar Planlamak ve Oluşturmak: Gözle görülebilir bir performans gelişimi için planlama yapmak, bu planları hayata geçirmek ve bunda katkısı olan çalışanları ödüllendirmek gerekir.
7. İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yapmak: Vizyona uymayan sistemleri, yapıları ve politikaları değiştirmek, vizyonun gelişmesine katkı sağlayacak çalışanların geliştirilmesi, terfi ettirilmesi, işe alınması gerekir.
8. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak: Yeni davranışlar ile kurum başarısı arasındaki bağlantıları açıkça ortaya koymak, liderlik gelişimini destekleyecek araçlar geliştirmek gerekir.

Küreselleşmenin etkisi ve toplum dinamiklerinin değişmesi nedeniyle örgütsel değişimi etkileyen güçler de zamanla değişime uğramaktadır. Robbins ve Judge (2012: 591), örgütlerde değişimi teşvik eden güçleri aşağıdaki şekilde tanımlamaktadırlar:

- İş gücünün doğası (nüfusun yaşlanması, artan göç, dış kaynaklar ve kültürel çeşitlilikler)
- Teknoloji (daha hızlı, ucuz ve taşınabilir bilgisayar ve cihazlar, sosyal ağ sitelerinin ortaya çıkışı ve büyümesi, insanın genetik kodunun deşifresi)
- Ekonomik şoklar (küresel finans ve konut sektöründeki hareketlilikler ve durgunluklar)

- Rekabet (küresel rakipler, birleşme ve konsolidasyonlar, ticarete devletlerin düzenlemelerinin artması)
- Toplumsal eğilimler (çevre bilincinin artması, cinsel kimliklere yönelik tutumların serbestleşmesi, daha fazla çoklu görev ve bağlantı)
- Dünya siyaseti (sağlık maliyetlerinin artması, iş ve yöneticilere karşı toplumsal tutumlar, Çin pazarının açılması)

Örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki değişim karşısında varlıklarını sürdürebilmek ve rekabette başarı kazanabilmek için değişime karşı duyarlı olmaları, değişimi yakından izlemeleri ve değişimin başarılı olması için gerekli düzenlemeleri yapmaları gereklidir. Bunun için de değişimin amacını ve türünü belirlemek atılması gereken ilk adımlardandır.

2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları ve Çeşitleri

Örgütsel değişim çoğu zaman tek bir unsurla sınırlı kalmayıp, domino etkisi ile diğer unsurları da etkileyebildiğinden yapılması planlanan değişim her yönüyle düşünülmeli ve değişimin amacı önceden iyi belirlenmelidir (Varoğlu vd., 2009: 8). Örgütsel değişimin temel amacı örgütün içinde bulunduğu çevredeki varlığını ve pozisyonunu sürdürmesine, geliştirmesine veya güçlenmesine olanak sağlayacak değişiklikleri hayata geçirmektir (Tunçer, 2013a: 896).

Örgütlerin mevcut süreçlerinin işlevsel yeteneğini artırma süreci olarak da tanımlanabilen örgütsel değişim, eskiyen süreçleri revize etmek, bozulmayı engellemek ve gelişmelere yanıt vermek amacıyla yapılır. Bu genel amaçlar dört ana başlık altında toplanabilir (Genç, 2012: 327-328):

1. Etkinliği Artırmak: Mevcut işi daha etkin yapmak başlıca amaçlardandır. Bunun için işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerinin bütünleştirilmesi çok önemlidir. Çetin (2008), bu iki faktörün arasında açık oluşması halinde etkinlik azalacağından değişime duyulan ihtiyacın artacağını belirtmektedir (Serinkan ve Arat, 2013: 13).

2. Verimliliği Artırmak: Örgüt faaliyetlerinde kaynakları en etkin şekilde kullanarak verimliliği artırmak bir taraftan girdileri azaltırken diğer taraftan daha çok üretim/hizmet yapabilmeyi gerektirir. Örgütsel değişimde verimlilik için iş gücünün, zamanın, finansmanın ve kaynağın azaltılması ile üretim miktarının, kalitenin, hızın ve çalışmanın ekonomikliğinin artırılması beklentisi olacaktır (Karaboğa Cici, 2018: 19).

3. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak: Değişimin amaçlarından biri de örgüt üyelerini güdüleme ve doyum düzeyini artırmaktır (Serinkan ve Arat, 2013: 14).

İşteki monotonluktan sıkılan örgüt üyelerinin motivasyonlarını artırmak amacıyla değişim yapılabilir.

4. Diğer Amaçlar: Örgütün geleceğe hazırlanması, sorun ve tartışmalara çözüm getirilmesi, örgüt içi iletişimin, güven ve karşılıklı desteğin geliştirilmesi, sinerji yaratılması, otoritenin pozisyona değil ehliyete dayandırılmasına yönelik değişim yapılabilir.

Aktan (1997), örgütlerde değişim süreçlerinin verimliliğin yanı sıra örgütsel ve bireysel performansı artırmak, değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırmak, örgütsel imajı geliştirmek, yenilikçilik anlayışını geliştirmek, çalışanların bilgi ve becerilerinden daha iyi faydalanmak, ürün ve hizmetlerin müşterilerin gözünde değerinin arttırılmasını sağlamak amacıyla başlatıldığını belirtmektedir (Çağlar, 2015 akt. Mısırdalı, 2018: 6).

Örgütsel değişimler süresine, ölçeğine, sayısına, kapsamına göre farklılık göstermektedir. Başlıca örgütsel değişim türleri aşağıda açıklanmaktadır:

Planlı ve Plansız Değişim: Değişimin aşama ve süreçleri uygulamaya konulmadan önce üzerinde düşünülerek uygulama kararı verilen değişimler planlı değişim olarak adlandırılır. Plansız değişim ise herhangi bir hazırlık yapılmadan ve üzerinde düşünülmeden, çoğu zaman kriz durumlarında önlem niteliğindeki değişimlerdir (Koçel, 2018: 687). Planlanan değişim, daha çok istikrarlı, öngörülebilir durumlarda uygulanabilen ve değişim sürecinin yukarıdan aşağıya olduğu değişimler iken, plansız değişimler hızlı hareket edilmesi gereken, öngörülemeyen durumlarda yapılan ve yukarıdan aşağıya doğru uygulanması çoğu zaman pek de pratik olmayan değişimlerdir (Burnes, 1996: 16).

Makro ve Mikro Değişim: Örgütün tamamını kapsayan değişimler makro değişim, alt ve üst düzeyde daha dar kapsamlı olarak yapılan değişimler ise mikro değişim olarak tanımlanır. Bu ayrımın belirleyici olan değişime konu olan unsurların sayısı ve kapsamıdır (Koçel, 2018: 687). Lorenzi ve Riley (2018: 121), değişimin niteliğindeki farklılıkları makro değişim, değişimin derecesindeki farklılıkları mikro değişim olarak ifade etmektedirler.

Zamana Yayılmış ve Ani Değişim: Değişim sürecinin hızına göre yapılan bu sınıflandırmaya göre bazı değişimler plan dâhilinde belirli bir zaman dilimi içerisinde yapılırken, ani değişimler kısa süre içerisinde yapılır (Koçel, 2018: 687).

Proaktif (Öngörücü) – Reaktif (Tepkisel) Değişim: Proaktif değişim, çevre koşullarında veya örgütün faaliyet alanında gelecekte olması muhtemel değişimlere yönelik önceden hazırlık yapılması, öngörülerin gerçekleşmesi durumunda da örgütün

değişim için hazır olmasıdır. Reaktif değişim ise fiilen karşılaşılan koşullara uyum sağlamak için yapılan değişimdir (Ateş, 2003: 105). Örgütlerin rekabetçi çevreye uyumunu ve işlevselliğini geliştirmeye yönelik bilinçli olarak yapılan proaktif değişim çabaları aynı zamanda “planlı değişim” olarak da adlandırılır (Kılınç, 2001: 21). Proaktif değişimde öngörüyle hareket edilirken, reaktif değişimde herhangi bir öngörüye dayanmaksızın koşullara bağlı tepki söz konusudur.

Geniş – Dar Kapsamlı Değişim: Makro – mikro değişimin farklı bir ifadesi olan geniş-dar kapsamlı değişim, örgütlerde değiştirilmesi düşünülen hususların sayı ve yaygınlığının geniş veya dar kapsamlı olmasıdır (Koçel, 2018: 687).

Aktif – Pasif Değişim: Örgütün dış çevre koşullarına uyum sağlamak için kendi iç süreçlerinde yaptığı değişimlere pasif değişim, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesine aktif değişim denir. Teknolojik değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir işletme pasif değişime, yeni bir teknoloji geliştirerek hem kendi içinde hem de sektöründe bu teknolojinin kullanılmasına ön ayak olan işletme aktif değişime örnek olarak gösterilebilir (Koçel, 2018: 687- 688).

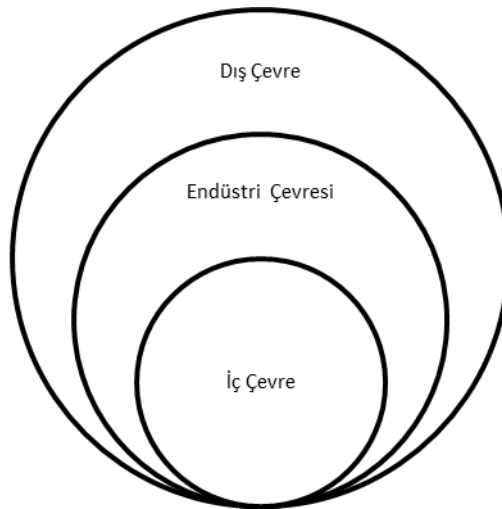
İyileştirme Şeklinde Adım Adım – Radikal (Köklü) Değişim: İyileştirme şeklindeki değişim örgütün mevcut yöneliminde ince ayarlar yapmak, radikal değişim ise mevcut yönelimden tamamen ayrılmaktır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1024). Burnes (2000), örgütün departmanlarında veya genel yapısında karşılaşılan sorunların ayrı ayrı ele alınarak teker teker değişim yapılmasını adım adım iyileştirme olarak tanımlanmaktadır (Karaboğa Cici, 2018: 34). Radikal değişim mevcut durumu tamamen değiştirecek değişimleri kapsar. Adım adım iyileştirme yaklaşımı, “sürekli iyileştirme” (kaizen) yaklaşımını; radikal değişim ise “değişim mühendisliği” (reengineering) yaklaşımını ifade eder (Koçel, 2018: 688).

Evrimsel – Devrimsel Değişim (Tedrici-Köklü): Evrimsel değişim, önceden belirlenmiş bir program dâhilinde yavaş adımlarla yapılan, uzun süreli ve çevreye uyulanma düşüncesine dayalı bir değişimdir. Değişime konu süreçler önceden belirlendiği ve planlandığı için sonuçları öngörülebilirdir. Devrimsel değişimler ani ve radikal şekilde alınan kararların hızlıca uygulandığı, örgütün çevresini de değiştirebilecek kapasiteye sahip yüksek derecede belirsizlik içeren değişimlerdir (Özkara, 1999: 123). Evrimsel değişim yavaş ve kademeli olarak, devrimsel değişim ise hızlı ve aynı anda örgütün neredeyse tüm bölümlerini etkileyecek şekilde gerçekleşir (Greenwood ve Hinings, 1996: 1024).

Lorenzi ve Riley (2018: 120) ise örgütlerde görülen değişim türlerini operasyonel, stratejik, kültürel ve politik değişimler olmak üzere dört genel başlık altında toplamaktadırlar. Operasyonel değişimler, iş yapış süreçlerinde görülen ve daha çok alt kademeyi etkileyen değişimleri, stratejik değişimler daha çok üst kademeyi ilgilendiren iş koluyla ilgili alınan stratejik kararlar sonucundaki değişimleri, kültürel değişimler örgütün temel değerleri ve felsefesiyle ilgili değişimleri, politik değişimler ise daha çok kamu kurumlarında siyasi nedenlerden dolayı görülen değişimleri içermektedir (Lorenzi ve Riley, 2018: 120).

2.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütleri değişime iten nedenler genel olarak içsel ve dışsal nedenler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Ancak, bu nedenleri irdelemeden önce bu faktörlere direkt olarak etki eden örgüt çevresi, dış çevre, endüstri çevresi ve iç çevre kavramlarının incelenmesi gereklidir. Ülgen ve Mirze (2007: 81), örgütün çevresi ve çevrenin içerisinde barındırdığı faktörleri aşağıdaki şekilde gruplandırmaktadırlar:



Şekil 8: İşletmenin Çevresi

Kaynak: Ülgen ve Mirze (2007: 81).

Örgütün dışında bulunan ancak faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen ve biçimlendiren unsurlar dış çevreyi oluşturur. Dış çevre içerisinde ekonomik, teknolojik, ekolojik, politik/yasal, sosyo-kültürel, demografik ve küresel faktörleri barındırır. Örgütün yakın çevresinde bulunan ve örgüte doğrudan etki eden güçler endüstriyel çevreyi oluşturur. Endüstriyel çevre içerisinde müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ikame mallar, olası rakipler bulunur. Örgütün iç çevresi ise içinde

bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlık ve yetenekleri kapsar (Arıkboğa, 2010: 46-48).

Örgütler faaliyette buldukları çevrenin ürünleri olması sebebiyle hem çevreden hem de kendi iç yapılarından gelen değişim baskısı karşısında hayatta kalma mücadelesi verirler (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 239). Bu değişim mücadelesini oluşturan içsel ve dışsal nedenler aşağıda değinilmektedir.

2.4.1. İçsel Nedenler

Her örgüt kendine özgü bir işletme sistemine sahiptir. Koçel (2018: 689), örgütün işletme sistemini meydana getiren alt sistemlerinde ortaya çıkan değişim ihtiyaçlarını içsel değişim nedenleri olarak ifade eder ve başlıca içsel nedenleri verimlilikteki düşüş, işletmedeki başarısızlıklar, yönetimin hatalı uygulamaları, finansal yapıdaki sorunlar, iş yapma tekniklerini değiştirme, insan kaynakları konusundaki sorunlar, işletmenin ortaklık veya sahiplik yapısındaki değişimler, başka kurumlarla yapılan ortaklıklar veya birleşmeler, işletmenin büyümesi veya gerilemesi (küçülmesi), inovasyon çalışmaları olarak belirtir.

Ersen, örgütleri değişime iten içsel nedenleri; “yönetim felsefesi ve anlayışındaki gelişimler, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyen çalışanlar, profesyonelliğin gelişmesi, iş içeriği ve tanımlarındaki değişimler, yalın örgüt ve yatay organizasyon yapısına geçiş, takım çalışmasının yaygın hale gelmesi, örgüt kültürünün gelişimi, kişisel yeterlilikler, entegre yönetim felsefesi” olarak tanımlamaktadır (Ersen, 2005: 38-39 akt. Alagöz, 2016: 92).

Örgütlerin iç çevresi aynı zamanda işletmenin kendisi anlamına geldiğinden örgütsel amaçlar ve temel yetenekler, güçlü ve zayıf yönler, kullanılan teknoloji, finansal yapı, insan kaynağı, örgüt kültürü ve entelektüel sermayesi gibi yapısal olgular da örgütleri değişime yönlendirmektedir (Karabal, 2015: 36).

2.4.2. Dışsal Nedenler

Burke ve Litwin (1992: 529), örgütlerdeki değişimin daha çok dışsal faktörlere dayandığını belirterek dış çevredeki rekabet ortamı, yasal düzenlemeler, teknolojik atılımlar gibi hususların değişimlerde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişimler dikkate alındığında örgütlerde bu alanda değişim yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Dış çevre kaynaklı başlıca değişim nedenleri aşağıda sıralanmaktadır:

Ekonomik Nedenler: Ülgen ve Mirze (2007: 54), ekonomik çevreyi “toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortam” olarak tanımlamaktadırlar. Ekonomik çevredeki değişimler örgütleri doğrudan etkiler. Finansal koşullar, üretim maliyetleri, taleplerdeki değişimler (Koçel, 2018: 689), üretilen mal veya hizmetin pazardaki arz - talep dengesi, pazar koşulları, parasal yönelimler (Karakışla, 2009: 33), ekonomik konjonktürler (kriz, refah, gerileme dönemleri) (Ülgen ve Mirze, 2007: 85), ülkelerin ekonomik sistemleri (kapitalist, sosyalist, karma ekonomiler) (Çelebioğlu, 1982: 77) değişim üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bir taraftan ekonomideki küreselleşme eğilimleri ülkeler arasındaki ekonomik sınırları ortadan kaldırırken, diğer taraftan bölgesel bütünleşme hareketleri ile yerelleşme yönünde değişimler yaşanmaktadır (Çalışkan, 2007: 28). Küreselleşme, hızla gelişen teknolojinin etkisiyle ticaret alanında, sermaye akımlarında, yatırımlarda ve insanların ülkeler arasındaki dolaşımında yaşanan artışla nicel değişimler meydana getirmiştir (İrmiş ve Emsen, 2018: 12). Örgütler, küreselleşmenin getirdiği bu nicel değişimlerden etkilenmektedir.

Teknolojik Nedenler: Sanayi devrimine kadar oldukça düşük seviyede görülen teknolojik değişimler sanayi devrimi ile daha dinamik bir hale gelmiştir. 1990'lı yıllarda yeni teknolojik buluşlar ve bilgi teknolojilerindeki süratli gelişme küreselleşme ve rekabeti artırmış, uluslararası standartların oluşmasını sağlamış, uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar önemli hale gelmiş, tüketicilerin bilinçlenmesine ve beklentilerinin değişmesine neden olmuştur (Buckley Özcan, 2020: 151-152). Teknolojideki değişimler sayesinde örgütler daha nitelikli ürün geliştirerek pazar paylarında artış sağlamak ve mali açıdan güçlenmektedir (Özkan, 2004).

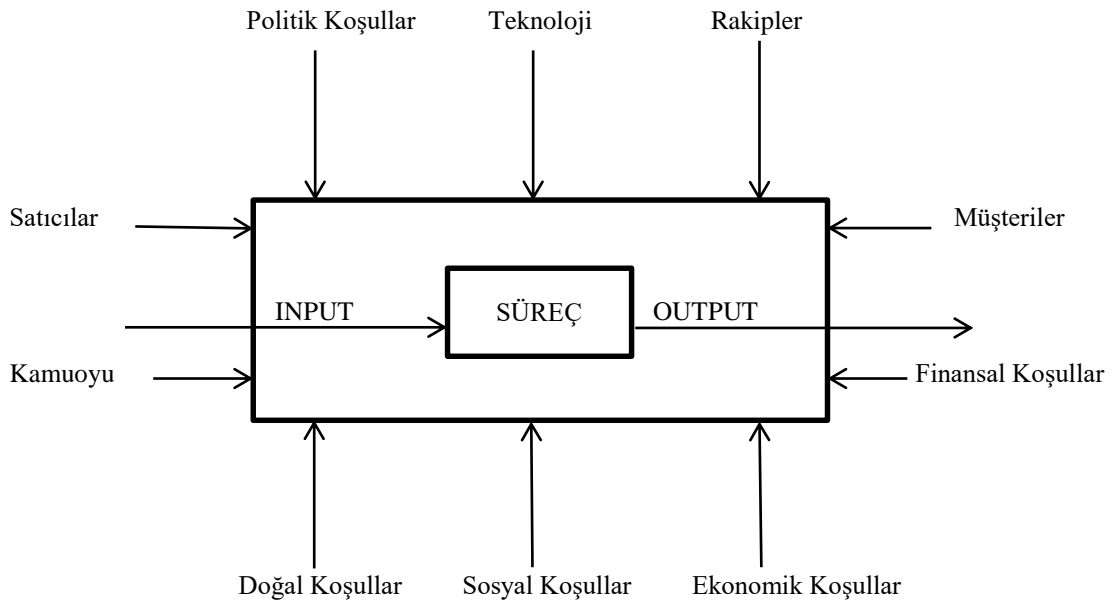
Rakipler: Teknolojideki hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle rekabet örgütler için kaçınılmaz boyuta gelmiştir. Örgütün endüstri çevresi içinde yer alan rakipler, değişimi tetikleyen önemli güçlerden ve harici bilgi kaynaklarından biridir (Karabal, 2015: 35). Pazarda yer alan doğrudan rakipler, dolaylı rakipler ve potansiyel rakipler, rekabetin dinamiklerini belirlediklerinden örgütlerin pazar paylarını korumak veya artırmak için tüm rakiplerini, pazardaki ve müşteri tercihlerindeki değişiklikleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü için örgütlerin değişen müşteri talep ve beklentilerine süratli bir şekilde cevap verebilmesi, fiyat ve kalite açısından avantaj sağlayacak ürün/hizmet geliştirmesi, yeni pazar fırsatlarını rakiplerinden önce belirleyerek aksiyon alması öncelikli adımlardandır (Varoğlu vd., 2009: 7).

Sosyal, Kültürel ve Demografik Koşullar: Topluları oluşturan bireylerin alışkanlıklarında, değer yargıları ve tutumlarında, beklentilerinde, yaşam şekillerinde, kültürel yapısında, nüfus dinamiklerinde, yaş dağılımında, göç hareketliliğinde meydana gelişen değişimler örgütleri etkiler (Ülgen ve Mirze, 2007: 86; Eren, 2005: 126-127). Sosyal değişim, bireysel ve toplumsal ilişkileri oluşturan sosyal yapılarıdaki değişimleri, kültürel değişim, kültürün örf, adet, inanç, teknoloji gibi unsurlarındaki değişimleri içerir. Bu yönüyle sosyal değişimler, kültürel değişimleri içine alan geniş boyutta değişimler olarak düşünülmelidir (Barutçu, 2000: 48). Toplumun demografik yapısındaki değişimler (nüfus, yaş, istihdam, eğitim, gelir, vb.) müşteri profilinde, ihtiyaç ve beklentilerinde, tüketim alışkanlıklarında görülen değişimleri de beraberinde getirir.

Yasal ve Politik Nedenler: Örgütler, faaliyet gösterdikleri ülkenin kanunlarına, sınır ötesi ticaret yapıyorlarsa uluslararası kanun ve anlaşmalara uymak zorundadırlar. Makro açıdan toplum ve ekonominin düzenini sağlama fonksiyonu bulunan yasaların değişimi, örgütleri değişime ayak uydurmak durumunda bırakır, hatta kimi zaman örgütler de yasaları değiştirme gücü gösterebilirler (Çelebioğlu, 1982: 79-80). Örgütlerin faaliyet gösterdiği ülkenin siyasi rejimi önemli çevre faktörleri arasındadır. Devletlerin ekonomi ve dışı açılma politikaları, yaptıkları uluslararası anlaşmalar, aldıkları koruyucu tedbirler, siyasi yönetimdeki istikrar veya istikrarsızlık örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileme kapasitesine sahiptir (Barutçu, 2000: 51). Kararname ve mevzuatlar, yasalardaki düzenlemeler, siyasi iktidar, lobi faaliyetleri, hükümet karşıtı eylemler politik faktör unsurları arasındadır (Auster vd, 2005: 22 akt. Karabal, 2015: 34).

Düren (2002), teknolojideki gelişmelerin ve küreselleşmenin etkisi ve enformasyon yayılım hızının artmasıyla birlikte zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalmasını, tüketici ve müşteri odaklı yaklaşımlardaki artışı, kalite, verimlilik ve etkinlik anlayışındaki değişimleri, ekonomide küresel etkilerin artmasını, ekonomik ve politik faktörler başta olmak üzere her tür kaynaktaki artış ve çeşitlenmeyi, kültürel, sosyal ve ekolojik bilinç düzeyindeki artışları, iletişimin kitleselleşmesini ve konjonktürel faktörlerdeki dengesizlik ve belirsizlik artışlarını değişimi etkileyen dış faktörler olarak tanımlamaktadır (Yeşil, 2018: 312-313).

Örgütler, kontrolleri dışında olan bu dış çevre unsurlarını iyi analiz ederek fırsatlardan yararlanma, tehditlerden kaçınma yönünde aksiyon almalıdırlar (Koçel, 2018: 688). Aşağıda işletme ve çevre ilişkisi şekil üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 9: İşletme-Çevre İlişkisi

Kaynak: Koçel, 2018: 688.

Sistem yaklaşımı kapsamında her örgüt dış çevresinden aldığı girdileri (input), üretim sürecinden geçirerek elde ettiği ürün/hizmet çıktısını (output) yine dış çevresine verir. Bu akışın düzenli ve sürekli olması örgütün başarısını artırır. Örgütleri değişime zorlayan başlıca dışsal nedenler: müşteriler, satıcılar, rakipler, kamuoyu, teknoloji ile sosyal, politik, doğal, ekonomik ve finansal koşullardır. Dış çevre unsurlarındaki her değişim örgütler için de birer değişim nedeni ortaya çıkacağından input-süreç-output akışı da bu değişimlerden etkilenecektir. Bu nedenle dış çevrenin iyi analiz edilmesi gerekir (Koçel, 2018: 688-689).

2.5. Örgütsel Değişim Yönetimi

Türk Dil Kurumu (2019), değişim yönetimi kavramını “hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi” olarak tanımlamaktadır.

Değişim yönetimi, örgütün değişimden beklediği sonuçlara ve yatırım getirisine ulaşabilmek amacıyla örgüt üyelerini yönetmek için uygulanan prosesler bütünüdür (Hiatt ve Creasey, 2012: 9). Değişimi yönetirken yapılacak değişikliklerin yanı sıra

değişimin iş ve işgören üzerinde nasıl bir etki yaratacağını belirlemek de gereklidir (Atkinson, 2005: 17). Değişime konu amaç ve hedeflere ulaşmak, sorunları çözmek için yürütülen planlama, örgütlenme, motivasyon ve denetleme fonksiyonları değişim yönetimini oluşturur (Tunçer, 2013b: 379).

Örgütsel değişim yönetimi, bir organizasyonun kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamı olarak tanımlanabilir (Çalışkan, 2007).

Örgütlerin gelecekte varmak istedikleri noktaya ulaşmak için uyguladığı stratejiler ve faaliyetler değişim yönetiminin birer parçası ve yol haritasıdır (Karaboğa Cici, 2018: 36). Bu noktada stratejik yönetim ve değişim yönetimi kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. Stratejik yönetim, örgüt vizyonu, iş modeli ve stratejilerini, değişim yönetimi ise örgütsel yapı ve davranışları, konfigürasyonları ve verimliliği kapsar. Her ikisi de yaratıcılık, adaptasyon ve yenilik (inovasyon) kavramlarından etkilenir ancak stratejik yönetimin odak noktasında pazardaki belirsizlikler, rakipler, teknoloji yer alırken değişim yönetiminin odak noktası ölçüm, verimlilik ve etkililiktir (Carnall, 2010: 94).

Örgütlerde değişim yaratmak, öncelikle bir vizyon yaratmakla başlayan sonrasında örgüt üyelerini bu vizyona ulaşmak için değişim ajanı olarak hareket etmeleri için güçlendiren bir süreçtir. Değişim yönetimi, güçlendirilmiş değişim ajanlarının yeni vizyona ulaşmaları için uygulanan etkili stratejileri ve programları kapsar (Lorenzi ve Riley, 2018: 118).

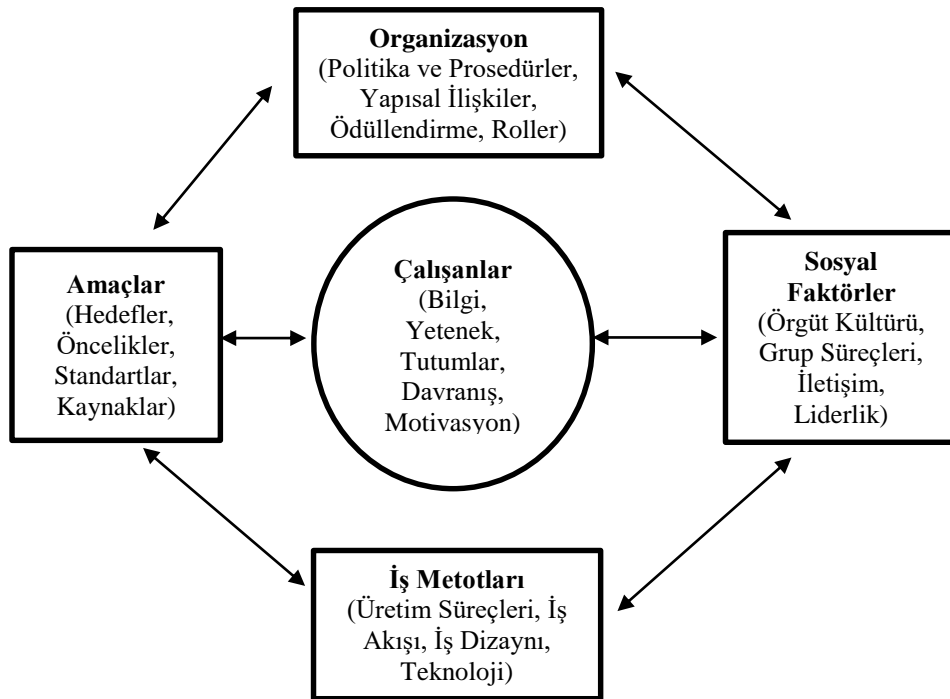
Değişim yönetimi, örgütsel davranışın önemli itici güçleri olan amaç, özdeşlik, aidiyet, değerler, beceriler gibi davranışsal unsurların yönetilmesi ile ilgilidir ve bu yönüyle bireysel motivasyon, gruplar ve liderlik konularını yakından ilgilendirir (Moran ve Brightman, 2000: 66). Değişim olgusu sadece kaynak, zaman ve tek lider ile yönetilecek bir süreç değildir, aynı zamanda ikna, takdir, iletişim becerileri ve takım çalışmasını gerektiren bir süreçtir (Ertekin Gülbay, 2018). Değişim bireyle başlayan bir süreç olduğundan başarılı bir değişim yönetimi için etkili liderlik gereklidir.

Başarılı bir örgütsel değişim yönetimi, örgüt üyelerinin değişime inanarak sahiplenmesini, performans kriterlerinde kalıcı ve sürdürülebilir değişime yönelik geliştirmeler yapılmasını ve ileride yapılacak değişimlerin daha etkin yönetilmesini

sağlar (Argüden, 2004: 9). Genç (2012: 334-335), değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli kritik faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Değişim bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- Değişim, vizyoner ve dönüşümcü liderliği gerektirir.
- Değişim ekibinin kurulması ve eşgüdülenmesi gerekir.
- Değişim ve dönüşüm için yaratıcılık gerekir.
- Değişim için uygun örgüt kültürü ve iklimi gerekir.
- Örgütün fiziki, mali ve beşeri unsurlarının değişim için esnekleştirilmesi gerekir.
- Örgütün çevresel duyarlılık sahibi olması gerekir.

Örgütsel değişim yönetiminin ana amaçları değişimlere uyum sağlama kabiliyetini ve kapasitesini artırmak ve işgörenlerin davranışlarını değiştirmektir (Hellriegel, vd., 1995: 651 akt. Barutçu, 2000: 56). Değişim yönetiminin odağında çalışanların bulunduğunu ve değişim kapsamında giren ana konuları gösteren şekilde aşağıda yer verilmiştir.

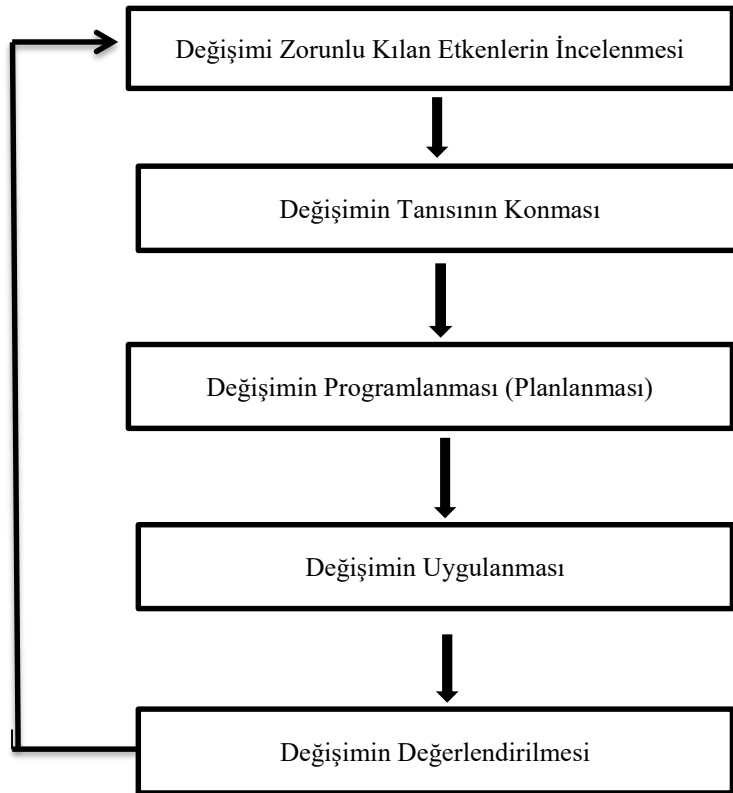


Şekil 10: Değişim Kapsamına Giren Konular

Kaynak: Kreitner ve Kinicki (1995: 571) akt. Koçel (2018: 690).

Örgütsel değişim süreci kendi içinde bir döngüye sahiptir, bir defaya özgü bir süreç değildir. Her seferinde başa dönerek örgütün kendini yenilemesini sağlayan beş

aşamalı bir süreç olan örgütsel değişim yönetimine ilişkin aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Çalık, 2003: 549):



Şekil 11: Değişimin Yönetimi Süreci

Kaynak: Çalık, 2003: 549.

Değişim yönetiminin ilk aşaması örgütü değişime zorlayan iç ve dış etkenlerin incelenmesidir. Değişimin gerekliliğinin sorgulanması, değişim için gerekli verilerin toplanıp değerlendirilmesi ve değişim için uygun yöntemlerin belirlenmesi ile değişimin tanısı konulur. Değişimin programlanması aşamasında değişim sürecine katılacak kişiler, planlanan tarihler, kullanılacak kaynaklar belirlenir. Değişim için belirlenen stratejinin ve planlamaların uygulanması sonrasında sonuçlar değerlendirilir. Değerlendirme, değişim sürecinin sürekliliği ve başarısı açısından önemlidir (Çalık, 2003: 550).

Örgütsel değişim sürecine etki eden faktörler incelendiğinde bunların tek bir modele indirgenerek açıklanması mümkün görünmemektedir. Değişim üzerinde yapılan bir çok çalışma sonucunda ortaya çıkan farklı perspektiflere ve farklı modellere aşağıda değinilmektedir.

2.5.1.Örgütsel Değişim Modelleri

Değişim yönetimi kavramı 1950’li yıllara doğru ortaya atılmıştır. 1947 yılında Kurt Lewin, “3 kademe” olarak adlandırılan değişim modeli (çözdürme-değiştirme-yeniden dondurma) çalışmasını yapmıştır. 1962 yılında Everett Rogers, yeniliklerin yayılması (Diffusion of Innovations) kuramını, 1979 yılında William Bridge, Bridges’in Değişim Modeli (Bridges’ Transition Model) kuramını geliştirmişlerdir. Ancak değişim yönetimi kavramı 1990’lı yıllarda daha bilinir hale gelmiş, 2000’li yıllarda ise uygulanabilirliği artmıştır (Dimitrovski vd., 2020: 119). Örgütsel değişim modellerinin tarihsel gelişimini gösteren tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Değişim Modelleri

Yazar	Değişim Modeli	Değişim Modelinin İçeriği
Lewin (1947)	Üç Adımlı Planlı Değişim	Çözülme –Değişme- Donma (Kozak ve Güçlü,2003: 5)
Lippitt, Watson, ve Westley (1958)	Yedi Aşamalı Değişim	1. Sorunun teşhis edilmesi 2. Değişim için kapasite ve motivasyonun değerlendirilmesi 3. Değişim ajanının motivasyonu ve kaynaklarının belirlenmesi 4. İlerici değişim amaçlarının seçilmesi, eylem planlarının geliştirilmesi ve stratejilerin belirlenmesi 5. Değişim ajanının rolü seçilmeli ve herkes tarafından açıkça anlaşılması sağlanarak beklentilerin netleştirilmesi 6. Değişimin sürdürülmesi 7. Değişim örgüt kültürünün bir parçası haline geldiğinde değişim ajanının yavaş yavaş üstlendiği rolden çekilmesi (Lippitt, Watson ve Westley, 1958’den aktaran, Kritsonis, 2005: 3).
Kolb ve Frohman (1975)	Yedi Aşamalı Değişim Modelinin Uyarlanması	Ön çalışma, Giriş, Teşhis, Planlama, Harekete Geçme, Dengeleme ve Değerlendirme ve Bitirme (Huse, 1975’den aktaran Dinçer, 2008: 34- 35).
Weisbord (1976)	Altı Kutu Modeli	Modelde örgütü amaç, yapı, ödüller, yardımcı mekanizmalar, ilişkiler ve liderlik temsil etmektedir (Burke, 1992: 262). Weisbord’un modeli örgütteki sorunlu alanların tespit edilmesi için bir yol haritası görevi üstlenmektedir. Belirtilen altı kutudan her biri örgütün bir cephesidir ve bunlar değişim için çevresel güçlere etkin bir şekilde tepki verirler (Keçecioglu, 2001: 30).
Beckhard ve Harris (1977)	Üç Aşamalı Değişim Modeli	Şu Anki Durum - Geçiş Durumu - Gelecekteki Durum (Ankona vd., 2005’ten aktaran, Basım vd., 2009: 23).
Schein (1980)	Lewin’in Modelinin Uzatılması	1. Basamak: Değişim İhtiyacı; İnsanlar mevcut durumdan hoşnutsuz olmalı. 2. Basamak: Bilişsel Yeniden Yapılanma. 3. Basamak: Kendini ve başkalarını dondurmak. Kalıcı olmak için değişimin bir parçası haline gelmek (Pryor vd., 2008: 8).
Waterman, Peters, Phillips (1980)	7S Modeli	Bu modele göre, örgütsel değişim sadece yapının meselesi değildir. Stratejinin çok önemli olmasına rağmen strateji ve yapı arasındaki etkileşim o kadar basit değildir. Etkili bir örgütsel değişim örgütün yapısı, stratejisi, sistemleri, liderlik stili, yetenekler, çalışanlar ve paylaşılan değerlerden geçmektedir

		(Waterman vd., 1980: 17).
Romanelli ve Tushman (1985)	Örgütsel Dönüşümün Kesikli Denge Modeli	Romanelli ve Tushman'ın (1985) geliştirdikleri örgütsel dönüşümün kesikli denge modeli temel örgütsel değişimin özelliklerini ve köklü değişimleri açıklamak için önemli bir teorik çerçeveyi ortaya çıkarmıştır. Denge teorisi örgütlerin istikrarlı olduğu dönemlerde gelişen bir yapıya sahiptir. Modelin geçerliliği çok fazla çalışmada test edilmemiştir (Romanelli ve Tushman, 1994: 1141).
Bullock ve Batten (1985)	Dört Aşamalı Değişim Modeli	Araştırmacılar 30 planlı değişim modelini incelemiş ve bunları sentezledikten sonra dört aşamalı değişim modelini geliştirmişlerdir. Buna göre planlı değişim; değişim aşamaları ve süreçleri olmak üzere iki boyuta göre tanımlanır. Bu modelin aşamaları: ilk olarak araştırma, sonrasında planlama, üçüncü olarak eylem ve son olarak ise birleştirme aşamasıdır (Burnes, 1996 ve Morrison, 1998'den aktaran Helvacı, 2010: 117-118).
Judson (1991)	Beş Aşamalı Değişimi Uygulama Modeli	1. Aşama: Analiz etme ve değişimi planlama 2. Aşama: Değişim iletişimi 3. Aşama: Yeni davranışların kabulünü kazanma 4. Aşama: Statükodan arzulanan duruma geçme 5. Aşama: Yeni durumun güçlendirilmesi ve kurumsallaştırılması (Armenakis ve Bedeian, 1999: 301).
Burke ve Litwin (1992)	Örgütsel Performans ve Değişimin Nedensel Modeli	Burke ve Litwin, 1992 yılında örgütsel performans ve örgütsel değişim ilişkisini inceleyen bir değişim modeli çerçevesinde çalışmışlardır. Bu modelde amaçlanan nasıl bir performans gösterildiğinde nasıl bir etkili değişim ortaya çıkacağı sorusudur. Araştırmacılar değişimi etkileyen dönüşümsel ve işlemsel faktörler olduğunu belirtmişlerdir (Burke ve Litwin, 1992: 523).
Kanter, Stein ve Jick (1992)	"Büyük Üçlü" Örgütsel Değişim Modeli	Bu model, esnek, değişime uygun, daha az hiyerarşiye sahip ve birimleri arasında daha gevşek sınırları olan, çevreye duyarlı ve hassas olan örgütlere uyarlanabilir değişimi açıklamaktadır (Kanter vd., 1992: 3). Büyük Üçlü, 3 tür hareket: çevre/makro-evrimsel, yaşam döngüsü/mikro-evrimsel, politik/evrimsel. 3 tür değişim: kimlik, koordinasyon ve kontroldeki değişim. Değişim sürecindeki 3 rol: değişim stratejisti, değişim uygulayıcıları, değişim alıcıları (Kanter vd., 1992: 14-16).
Kotter (1995)	8 Aşamalı Değişim Modeli	Kotter örgütü dönüştürmenin sekiz adımı olduğunu ortaya koymuştur. Bu adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: 1. Adım: Bir ivedilik duygusu oluşturmak, 2. Adım: Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek. 3. Adım: Bir vizyon yaratmak. 4. Adım: Vizyonu iletmek. 5. Adım: Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi vermek. 6. Adım: Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak. 7. Adım: İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak. 8. Adım: Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak (Kotter, 1995: 8).
Cummings ve Worley (1995)	Beş Aşamalı Değişim Süreci	Araştırmacılar değişimi yönetmenin beş önemli faaliyet içinde gerçekleştiğini ortaya koymuştur: 1. Değişime güdülenmenin sağlanması. 2. Bir vizyonun yaratılması. 3. Politik desteğin geliştirilmesi. 4. Geçiş yönetmek. 5. Gelişmeyi sürdürmek (Cumming ve Worley, 1995'ten aktaran Helvacı, 2010: 111-

		116).
Van de Ven ve Poole (1995)	Değişimin Dört Temel Motoru Modeli	Örgütsel değişim sürecinin açıklanmasında dört temel teoriden bahsetmektedir. Bunlar: Yaşam Döngüsü, Teoloji, Evrim ve Diyalektik'tir. Bu dört teori bir dizi değişim olayını farklı kavramsal motorlar ve farklı örgütsel düzeylerde faaliyet göstermektedir (Van den Ven ve Poole, 1995: 510).
Greenwood ve Hinings (1996)	Örgütsel Değişim Modeli	Greenwood ve Hinings (1996: 1022-1023), politik, düzenleyici ve teknolojik değişimlerin karmaşıklığı örgütlerin radikal değişim süreçlerinde etkili olduğunu, neo-kurumsal teori bakış açısında örgütsel değişimi anlayabilmek üzerine bir çerçeve geliştirmişlerdir.
Vollman (1996)	Dönüşümsel Zorunluluk Modeli	Örgütsel değişimin dönüşümsel zorunluluk modelinde 8x6 matris bulunmaktadır. Matrisdeki sekiz satırda: stratejik amaç, yetkinlikler, süreçler, kaynaklar, çıktılar, stratejik tepkiler, güçlükler ve öğrenme kapasitesi gibi değişkenler yer almaktadır. Matristeki altı sütunda ise kültür, yapılanma, koordinasyon, insan, bilgi ve teknoloji gibi değişkenler yer almaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 296).
Sastry (1997)	Simülasyon Modeli	Sastry modeli dört değişkenden oluşmaktadır. Bunlar: stratejik uyum, atalet, performans ve değişim için baskı şeklindedir. Her değişken yönetilmesi gereken bir takım davranışların denklemlerini içerir (Sastry, 1997: 247).
Senge vd. (1999)	Üç Aşamalı Model (Öğrenen Örgüt)	Başlatma, Muhafaza Etme, Yeniden Düzenleme ve Düşünme (Ankona, vd., 2005'ten aktaran, Basım vd., 2009: 23).
Shield (1999)	5 Basamaklı Model	1. Basamak: İstenen sonuçların tanımlanması ve planları değiştirmek. 2. Basamak: Değişim kapasitesi için yetenekleri oluşturmak. 3. Basamak: Yenilik çözümleri tasarlamak. 4. Basamak: Çözümlerin seçilip dağıtılması. 5. Basamak: Güçlendirmek ve iş faydalarını sürdürmek (Pryor vd., 2008: 8).
Armenakis ve Bedeian (1999)	Karma Değişim	Lewin'in 3 aşamalı modelini değişim ajanlarının rollerini de ilave ederek geliştirilmiştir ve ayrıca modelde değişim hedefleri de yer almaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 305).
Mento, Jones Dirmdofers (2002)	12 Aşamalı Model	1. Fikir ve kavram. 2. Değişim girişiminin tanımlanması, 3. Değişim için iklimin değerlendirilmesi. 4. Değişim planının geliştirilmesi. 5. Sponsor bulunması ve yetiştirilmesi. 6. Değişim için hedef kitlenin hazırlanması. 7. Değişim ile ilgili kültürel uyum oluşturulması. 8. Değişimin lider takımı bulunması ve geliştirilmesi. 9. Motivasyon için küçük kazanımlar oluşturulması. 10. Değişim için sürekli ve stratejik iletişim. 11. Değişim çabalarının ölçülmesi. 12. Öğrenilmiş derslerle bütünleştirilmesi (Pryor vd., 2008: 8).
Jick (2003)	10 Aşamalı Model	1. Değişim için örgütsel ihtiyaçların analizi. 2. Ortak bir vizyon ve yön oluşturmak. 3. Geçmişten ayrılmak. 4. Aciliyet duygusu yaratmak. 5. Güçlü bir lider rolü desteklemek. 6. Politik sponsorluklar kurmak. 7. Bir uygulama planı hazırlama becerisi. 8. Etkileşen yapılar geliştirmek. 9. İletişim, insanları dahil etmek ve dürüst olmak. 10. Güçlendirmek ve değişimi kurumsallaştırmak (Pryor vd., 2008: 8).

Kaynak: Alagöz, 2016: 98-100.

Örgütsel değişim modellerini detaylı olarak incelemeden önce değişimin boyutlarına ve değişim yöntemlerine değinilmesi gerekliliği bulunmaktadır. Örgütsel değişim boyutları “kapsam, kaynak, zaman ve süreç” olmak üzere dört boyuta ayrılır ve bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Varoğlu vd., 2009: 19-20):

1. Kapsam: Değişimin kapsamı örgütün tamamını kapsayacak şekilde radikal veya bir kısmını kapsayacak şekilde lokal olabilir. (Radikal \longrightarrow Lokal)

2. Kaynak: Değişimin yönetim kademesi veya işgörenler tarafından yapılmasıyla ilgilidir. (Yukarıdan Aşağıya \longrightarrow Aşağıdan Yukarıya)

3. Zaman: Değişimin belirli bir başlangıcı ve sonu vardır veya birbiri ardına devam eden sürekli değişimler halindedir. (Belirli \longrightarrow Sürekli)

4. Süreç: Değişim dikkatli ve bir plan dâhilinde yapılır ya da herhangi bir plana bağlı olmadan koşullara göre hareket edilerek yapılır. (Planlı \longrightarrow Durumsal)

Değişim yönetimi çalışmalarında genel anlamda iki tür yöntemden bahsedilmektedir:

Geleneksel Değişim Modeli: Bilimsel danışma politikalarının geçerli olduğu, yönetimin güçlü kurumlar ile desteklediği ve değişimin kendiliğinden gelişen bir süreç olduğunu belirten kuramsal düzeyde bir yaklaşımdır (Çelebioğlu, 1982: 105-106). Örgütsel değişimi çevresiyle birlikte bir bütün halinde değerlendirmeyen bu yaklaşımda kuramsal düzeyde olan bilgilerin kullanılmasının veya uygulanmasının mümkün olmadığı durumlarda beklenen değişimler gerçekleşemeyecektir (Karaboğa Cici, 2018: 67). Bu yönleriyle uygulama güçlüğü olan geleneksel değişim yerini daha çok bilinçli olarak yürütülen planlı değişim modeline bırakmıştır.

Planlı Değişim Modeli: Örgütü değişime iten güçlerin, süreçlerin ve örgütsel imkânların değerlendirilmesi sonucunda yapılan değişim planlarını kapsar. Planlı değişimde örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlaması için izlenmesi gereken yollar belirlenerek, işgören davranışlarını bu doğrultuda değiştirmek hedeflenir (Karabal, 2015: 36). Etkin bir planlı değişim için değişim zamanının iyi belirlenmesi, örgüt içi iletişimin güçlü tutulması, değişim maliyetinin iyi hesaplanması, değişime direnci azaltacak önlemler alınması gibi bilinçli adımların atılması önemlidir (Özkan, 2004). Çelebioğlu (1982: 106-107), hem kuramsal hem de uygulayıcı bir niteliği bulunan planlı değişimin geleneksel değişimi kapsayan işbirlikçi bir yöntem olduğunu belirtmektedir. Bu yönüyle planlı değişim hem teorik hem de pratik bir niteliğe sahiptir. Planlı değişim, önceden hazırlanmış bir program ve eylem planı ile devreye alındığından aynı zamanda evrimci değişim niteliğindedir (Özkara, 1999: 123).

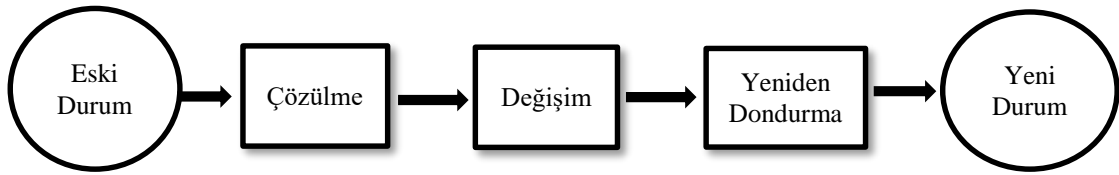
Yönetim biliminde örgütsel değişim genel olarak planlı değişim şeklinde kabul edilmektedir. Planlı Değişim “Denge Modeli”, “Organik Değişme Modeli” ve “Geliştirici Değişme Modeli” olmak üzere üç farklı modelle açıklanabilir (Varoğlu vd., 2009: 22):

- 1. Denge modeli:** Bu modelde değişimi teşvik eden güçler ile sınırlayan güçler bir denge içindedir. Dengenin değişimi teşvik eden güçler lehine bozulması ile örgüt için faydalı olduğu düşünülen değişim gerçekleştirilir. Değişim böylece bir döngü içerisinde devam eder.
- 2. Organik Değişme Modeli:** Bu modelde örgütleri birer mekanizma olarak gören, iç ve dış çevresine uyumu yetersiz veya kapalı, statik yapıdaki mekanik örgütlerin yerine örgütleri birer canlı sistem olarak gören organik örgüt görüşü esas alınır. Organik örgütler grup içi ve gruplar arası ilişkilere önem veren, sorumlulukların paylaşıldığı, karşılıklı güvenin esas olduğu örgütlerdir.
- 3. Geliştirici Değişme Modeli:** Bu model, örgütsel değişim sürecine üst kademedeki yöneticilerin yetki kullanımına esneklik ve genişlik kazandırılması ile başlanabileceğini, bunun da yöneticilerin değer yargılarının değişmesiyle yapılabileceğini savunur.

Değişimin örgütlerde nasıl başlatılacağına ve uygulanabileceğine yönelik geliştirilen birçok model olmakla beraber planlı değişim teorileri alanında üç ana başlık öne çıkmaktadır: Kurt Lewin Değişim Modeli (Aşamalı Değişim Modeli), Eylem Araştırması Modeli ve Genişletilmiş Değişim Modeli. Örgütsel değişim alanındaki bu üç temel planlı değişim model teorileri aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.1.1. Kurt Lewin Değişim Modeli (Aşamalı Değişim Modeli)

Değişim yönetimi kavramı ilk kez ünlü psikolog Kurt Lewin tarafından 1947 yılında ortaya atılmıştır. Lewin, çalışmaları sonucunda geliştirdiği üç aşamalı değişim modeli ile değişimin çözülme - değişim - yeniden dondurma adımları ile uygulanabileceği belirtmektedir. Modelin birinci aşaması olan “çözülme”de örgüt üyeleri değişime inandırılır. İkinci aşamada “değişim” harekete geçilerek fiilen yapılır. Üçüncü aşamada olan “yeniden dondurma”da değişim sonrası meydana gelen yeni durumun devamlılığı için örgüt içerisinde gerekli önlemler alınır (Cummings ve Worley, 1993: 53 akt. Varoğlu vd., 2009: 21). Aşağıda Kurt Lewin’in üç aşamalı değişim modeli görülmektedir.



Şekil 12: Kurt Lewin'in Değişim Modeli

Kaynak: Varoğlu vd., 2009: 21.

Kurt Lewin'in değişim modeli planlı değişim üzerine kuruludur. Lewin'in modelinde denge ve geçiş aşaması olmak üzere iki temel aşama vardır. Örgütler değişime hazır hale gelmek için önceden planlanan ve katılımın sağlanmaya çalışıldığı bir ön hazırlık aşamasına ihtiyaç duyar. Örgüt içinde değişime kayıtsızlık veya karşı koyma olmaması için rutinlerin ortadan kaldırıldığı çözülme dönemi, sonrasında kısa tutulan stresli bir harekete geçiş dönemi ve akabinde eski düzenin tekrar geri dönmemesi ve sistemin tekrar kurulması için yeniden dondurma dönemi gerçekleşir (Purser ve Petranker, 2005: 3).

Bu modelde değişimin fiilen gerçekleşmesi aşamasında kullanılan diğer bir model de yine Lewin tarafından geliştirilen "Kuvvet-Alan Analizi" modelidir. Lewin, sosyal sistemlerin daima bir denge arayışı içinde olduğunu, bunu korumak için belirli bir denge noktasına ihtiyaç duyduğunu belirtir ve bu denge durumunu bozan olayları değişim olarak nitelendirir. Lewin, değişim sürecinde değişime karşı koyan kuvvetlerin yanı sıra değişimin yanında olan kuvvetlerin bulunduğunu belirtir. Değişimden olumlu sonuçlar alabilmek için değişime karşı olan kuvvetleri azaltıcı ya da değişimin yanında olan kuvvetleri (içsel-dışsal) destekleyici tedbirler alınmalıdır (Koçel, 2018: 691). Aşağıda Lewin'in Kuvvet (Güç) Alan Analizi modeli görülmektedir.

POZİTİF GÜÇLER

NEGATİF GÜÇLER



Şekil 13: Lewin'in Güç Alanı Analizi

Kaynak: Karabal, 2015: 56.

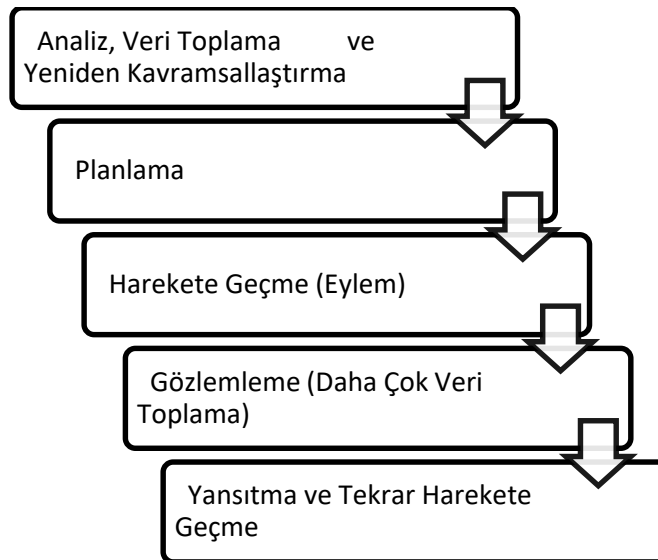
Lewin'in denge modeli, daha sonra farklı araştırmacılar tarafından modelin ortak özellikleri değiştirilmeden, aşamaları çoğaltılarak geliştirilmiştir.

2.5.1.2. Eylem Araştırması Modeli

Eylem araştırması modelinin ortaya çıkışı Gestalt psikoloji kuramlarına, sosyolog John Collier'in gözlemlerine, Kurt Lewin'in modeline ve Jacob L. Moreno'nun çalışmalarına dayanmaktadır (Tomakin, 2018: 696). Eylem araştırmasının teorik temelleri, bireylerin kendi durumları hakkında düşünerek yeni anlayışlar geliştirmeleri halinde değişimin başarılı olabileceğini vurgulayan Gestalt psikolojisine dayanmaktadır. Bu model, gruplar üzerinde etkili olan güçleri belirlemek için Lewin'in Alan Teorisi'ne, bu güçlere maruz kalan grup üyelerinin davranışlarını anlamak için Lewin'in Grup Dinamikleri çalışmasına dayanır (Burnes, 2004: 984).

Değişimi gerçekleştirmek için öncelikle eylem gerektiğini vurgulayan Lewin, başarılı bir eylemin durumu doğru analiz edip, alternatif çözümler belirleyerek mevcut duruma en uygun olanı seçmeye dayandığını ifade etmektedir. Lewin, eylem araştırmasını "planlama-eylem-gerçeği bulma" adımlar sarmalından oluşan döngüsel bir süreç olarak tanımlamaktadır (Burnes, 2004: 984).

Lewin'in orijinal eylem araştırması modeli "analiz, bilgi toplama, kavramsallaştırma, planlama yürütme, daha fazla bilgi toplama veya değerlendirme" süreçlerinden oluşur ve tüm bu faaliyetler döngüsünün tekrarı ile devam eder (Gallos, 2006: 185). Lewin'in Eylem Araştırma Modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 14: Lewin'in Eylem Araştırma Modeli

Kaynak: Dickens ve Watkins, 1999: 133.

Grup dışından bir değişim uzmanı ile birlikte bilimsel adımlarla problemlerin tespiti ve çözümlerin belirlenme süreci olarak da tanımlanabilen eylem araştırmasında yapılan tespitlerin grup üyelerince benimsenmesi durumunda başarı ihtimali yüksektir. Sorunların çözümü için eylem planı oluşturulmasına yönelik bir davranış biçimi izlendiğinden örgüt üyelerinin katılımı nedeniyle direnç gösterimi az görülür. Veri toplanması, sorun teşhisi, eylem planlaması ve uygulanması kadar eylemin sonuçlarının değerlendirilmesine de önem verilmektedir (Karaboğa Cici, 2018: 72).

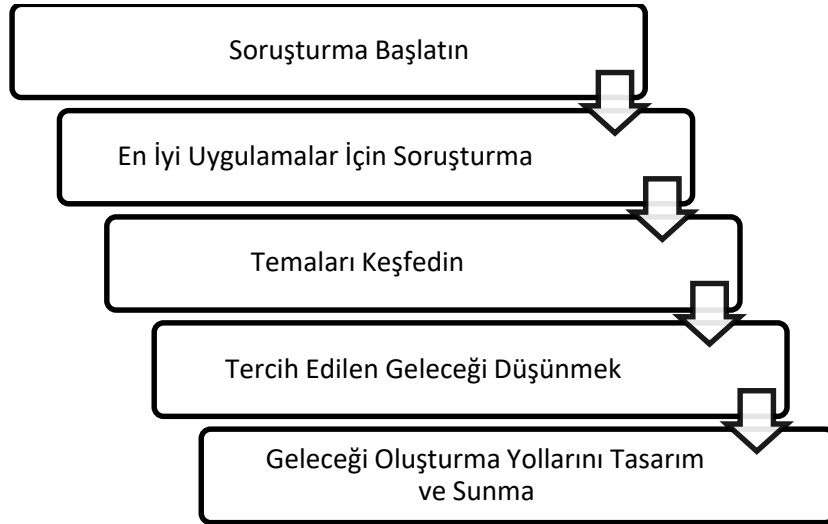
Model farklı araştırmacılar tarafından geliştirilerek yeni aşamalar eklenmiştir. Chen vd. (2006: 1305), eylem araştırması modelinin bilimsel araştırma yöntemleriyle paralellik gösterdiğini belirterek bu süreci beş adım olarak tanımlamaktadırlar : “Teşhis, Analiz, Geri Bildirim, Eylem ve Değerlendirme”.

Cummings ve Worley, bu modeli sekiz aşamada tanımlamaktadırlar. Bu aşamalar sırasıyla; “Problem teşhisi, Davranış bilimleri uzmanı ile danışmanlık, Veri Toplama ve Ön Tanı, Anahtar Müşteri veya Grup'a geri bildirim, Problemin Ortak Teşhisi, Ortak Eylem Planlaması, Aksiyon, İşlem Sonrası Veri Toplama” şeklindedir (Karaboğa Cici, 2018: 73-74).

French ve Bell, modeli dört aşamada tanımlamışlardır: “Devam etmekte olan bir sisteme ilişkin araştırma verilerinin toplanması, Verilerin sisteme geri bildirimi, Teşhise dayalı bir eylemin gerçekleştirilmesi, Eylemin sonuçlarının değerlendirilmesi” (Çapraz, 2009: 89).

2.5.1.3. Genişletilmiş Değişim Modeli

Örgütsel gelişim olarak da tanımlanabilen bu model diğer iki modelden farklı olarak örgütsel etkinliğini ve örgüt üyelerinin iş tatminini iyileştirmeyi amaçlar. Bireysel saygı, güven ve destek, güç eşitleme, yüzleşme ve katılım gibi hümanistik ve demokratik değerler üzerine kurulu planlı değişim müdahalelerini içerir (Robbins, 2003 akt. Chen vd., 2006: 1305). Olumlu model olarak da adlandırılan bu modelde örgütün doğru yaptıklarına odaklanılır, üyelerin örgütü anlamalarına yardımcı olunur ve daha iyi sonuçlar elde etmek için yetenekleri geliştirilir (Karaboğa Cici, 2018: 75). Aşağıdaki şekilde genişletilmiş değişim modelinin aşamaları gösterilmektedir.



Şekil 15: Genişletilmiş Değişim Modeli

Kaynak: Cummings ve Worley, 2015: 27-28 akt. Karaboğa Cici, 2018: 77.

Yukarıda değinilen üç model ana adımlar açısından birbirine benzemektedir. Modellerin ortak özelliklerinden biri de hepsinin örgüt üyelerinin değişim sürecinde yer alması ve gerektiğinde bir danışmana başvurulması açısından davranış bilimleri alanına vurgu yapmasıdır. Ancak, Lewin'in modeli ve geleneksel eylem aksiyon araştırması modelinde danışmanın rolü daha sınırlı iken genişletilmiş modelde hem danışmanın hem de örgüt üyelerinin rolleri daha kapsamlı ve geniştir. Bu yönüyle Lewin'in değişim modeli ve eylem araştırması modelinin örgütsel gelişim faaliyetlerinden ziyade genel değişim sürecine odaklı olduğu söylenebilir (Karaboğa Cici, 2018: 75-76). Örgütsel değişim günümüzde sürekli ve açık uçlu bir süreç olduğundan Lewin'in değişim modeli fazla basit ve mekanik olduğu, ayrıca örgütsel güç ve politikanın görmezden gelinerek yukarıdan aşağıya giden yönetim odaklı bir yaklaşım benimsendiği belirtilerek bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir (Burnes, 2004: 996).

Tarihsel süreç içerisinde değişim modelleri, bir taraftan uygulama yöntemleri oluşturarak bunları faaliyete geçirirken diğer taraftan da oluşan sorunların çözümüne yönelik teknikler geliştirmişlerdir. Değişime ayak uydurmak ve yön vermek amacıyla fırsatlardan yararlanmak için uygulanan örgütsel değişim tekniklerine aşağıda değinilecektir.

2.6. Örgütsel Değişim Teknikleri

Örgütsel değişim yönetiminde kullanılan başlıca teknikler, toplam kalite yönetimi, örgüt geliştirme, değişim mühendisliği, kıyaslama (benchmarking), örgütsel

küçülme (downsizing), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), personel güçlendirme, öğrenen örgütler, yalın örgütler, sanal örgütler, şebeke örgütler ve yığılım örgütleridir.

2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, örgütlerde kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve karlılığın artırılması amacıyla uygulanan sistematik kalite iyileştirme yaklaşımıdır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010: 13). Örgütteki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesini amaçlayan bu yaklaşım ekip çalışmasını destekleyen bir yönetim anlayışı içerir. Üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirmeyi, müşteri tatminini ve beklentilerini karşılamayı hedefleyen bu sürecin odağında kaliteyi koruma, geliştirme ve iyileştirme çalışmaları yatar. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ilk başlarda sadece ürün ve hizmet kalitesine önem verirken zaman içerisinde değişen koşullara bağlı olarak örgütlerin tüm birim ve süreçlerinde uygulanarak kalite kontrol ve standartlara uyum ötesinde bir kavram haline gelmiştir (Serinkan ve Arat, 2013: 27). Örgütlerin tüm faaliyetlerine yayılan bu kalite anlayışı, örgüt çalışanlarını da birer kalite sorumlusu haline dönüştürmüştür. Bu yönüyle Toplam Kalite Yönetimi “teknik” bir uygulama olmaktan çıkarak bir “felsefe” haline dönüşmüştür (Koçel, 2018: 389).

Toplam Kalite Yönetiminin dört temel unsuru insan, süreç, müşteri ve sürekli geliştirmedir ve bu unsurlar birbirleriyle sürekli ilişki içerisinde. Kalite, sıfır hata, tam zaman ve müşteri memnuniyeti esaslarına dayanan bu anlayış, sürekli bir gelişme ve değişim sürecidir (Alagöz, 2016: 138). Bu anlayışın örgüt kültürü haline gelerek uygulanmasında liderlik olgusu ön plana çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde lider, örgüt üyelerini kendi belirlediği yöne götüren "tek akıllı adam" konumunda değil, örgüt üyeleriyle birlikte hareket eden ve onlarla beraber yaratan kişi konumundadır (İrmiş ve Kök Bayrak, 1999: 217). Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkeleri aşağıda belirtilmiştir (www.toplamkaliteyonetimi.org):

1. “Liderlik
2. Müşteri Odaklılık
3. Herkesin Katılımı Ve İletişim
4. Sürekli İyileştirme “Kaizen”
5. Hedeflerle Ve Verilerle Yönetim
6. Süreç Yönetimi
7. Önlemeye Dönük Yaklaşım
8. Sürekli Eğitim Ve Öğrenen Organizasyon”

Toplam Kalite Yönetimi alanındaki çalışmalarıyla öne çıkan çeşitli araştırmacılar (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, İmai) özü birbirine benzemekle birlikte farklı yönetim ilkeleri belirlemiş, Kalite Çemberleri, Sıfır Hata Yaklaşımı, Pareto Analizi, Kaizen (küçük ama sık adımlarla gelişme) Yaklaşımı, 6 Sigma uygulamaları, Yalın Takım Çalışmaları gibi uygulama ve süreçlerin hayata geçirilmesine öncülük etmişlerdir (Ergülen ve Atıcı, 2020: 303-307, Koçel, 2018: 389-390).

2.6.2. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, endüstri ve örgüt psikolojisi, sosyoloji, işletme, iletişim, insan kaynakları yönetimi ve diğer birçok disiplin ile iç içe olan disiplinler arası bir alandır. Bireysel ve örgütsel değişimi hızlandırmak ve örgütün etkililiğini artırma süreci olan örgütsel geliştirmenin özünü davranış bilimi bilgisi kullanılarak yapılan planlı müdahaleler oluşturur (Anderson, 2016: 2-3). Örgüt geliştirmenin temel amacı verimlilik ve etkinliğin artırılması için yapılması planlanan değişimlere uyum sağlayabilmek için örgütsel ilişkilerin, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir (Çağdaş, 2005: 36). Örgüt geliştirme, üst yönetim tarafından yönetilen, planlı, uzun dönemli, süreklilik içeren, örgütün yanı sıra bireyin de verimliliğini ve ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir değişim çabasıdır (Özkan, 2004). Örgüt geliştirmenin başlıca temel değerleri (Anderson, 2016: 48):

- Üyeleri süreçlere dâhil etmek ve güçlendirmek
- Grup ve takımlara önem vermek
- Bireylere bütün olarak değer vermek
- Örgüt içinde diyalog ve iş birliğine önem vermek
- Doğallık, açıklık ve güven

Örgüt geliştirme programlarının temel amacı bu değerler kapsamında üyelerin tutum ve davranışlarını değiştirmek, üyeler arasındaki iletişimi artırmak, üyelerin görüş ve önerileri birbirleriyle paylaşacakları, sorunları tartışacakları ortamlar sağlamaktır. Bu programlar kapsamında uygulanabilecek bazı teknikler sırasıyla “durumsallık anlayışına dayanan organizasyon dizaynı, duyarlılık eğitimi, kişisel danışmanlık, iş zenginleştirme, amaçlara göre yönetim, sosyo-teknik anlayışa dayanan karar merkezleri oluşturma, ekip oluşturma, departmanlar arası ilişkileri geliştirme” şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2018: 111-112). Örgüt geliştirme, örgütlerin kendilerini ve çevrelerini değerlendirmelerine, gerekirse kendilerini yeniden canlandırmalarına veya inşa etmelerine yardımcı olur.

Örgütsel davranışı yöneten temel değer ve inançları dönüştürmeyi içerdiğinden yapısal ve teknik değişimin de ötesine geçer (Cummings ve Huse, 1987: 4).

2.6.3. Değişim Mühendisliği

Müşterilere daha kaliteli, hızlı ve iyi hizmet sunabilmek için örgütün bütün iş yapma şekil ve süreçlerinin gözden geçirilerek kökten ve radikal şekilde değiştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasıdır (Barutçu, 2000: 103). Değişim mühendisliğinin özünde kesintili düşünme (eskiyen kuralları ve temel varsayımları saptayarak bir kenara atma) kavramı yatar. Öncelikle örgütün ne yapması, sonrasında bunun nasıl yapılması gerektiği belirlenir. Var olanlar göz ardı edilir, ne olması gerektiği araştırılır. Süreç odaklı bir yaklaşım olan değişim mühendisliği işin yeniden icat edilmesidir (Hammer ve Champy, 1994: 29-30).

Süreç yenileme olarak da adlandırılan değişim mühendisliği sürekli ve küçük gelişmeler değil işe “sıfırdan” başlayarak köklü ve büyük değişiklikler yapmayı içerir (Koçel, 2018: 410). Müşteri memnuniyetini ana amaç olarak gören değişim mühendisliği uygulamalarında örgütsel alışkanlıkların ve statükoculuğun örgütün yönetimi, karar mekanizmaları ve üretim süreci üzerindeki baskısı reddedilir (Çağdaş, 2005: 49). Hammer ve Champy (1994: 44), değişim mühendisliğinin yepyeni bir sayfa açarak her şeye yeniden başlamak, süreçlere eskisine göre ya çok az benzeyen ya da hiç benzemeyen yaklaşımlar getirmek olduğunu ifade etmektedir. Değişim mühendisliğinin gerçekleşmesini değişim mühendisliği lideri sağlar. Lider, yeni vizyonu yaratır, yeni standardı belirler ve süreç sahipleri (yöneticiler) aracılığıyla örgütteki tüm bireyleri bu vizyonu gerçeğe dönüştürmeye teşvik eder (Hammer ve Champy, 1994: 44).

2.6.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Örgütün etkinliğinin artırılması için üstün performansa sahip diğer örgütlerin iş yapma biçimlerinin incelenmesi, karşılaştırılması ve bu karşılaştırmadan çıkan sonuçların uygulanmasıdır. Örgütün üstün performansa ulaşması için en iyi ve en doğru yöntemlerin tespit edilerek örgüte uyarlanması süreci olarak da ifade edilir (Genç, 2012: 221-222). Karşılaştırmanın yanı sıra ölçümlemeye de dayalı olan kıyaslama metodu, diğer örgütlerin en iyi işleyen yönlerinin belirlenip örnek alınmasıdır. “İşletmeler arası karşılaştırmalar” olarak da adlandırılan bu uygulamaların en çok bilineni bilanço ve finansal analiz yöntemidir. Sistemli bir şekilde uygulanması gereken bu metod, örgütlerin tüm faaliyetlerini veya belli bir faaliyet grubunu kapsayabilir ve kıyaslama

sadece aynı sektör içindeki örgütlerle değil, farklı sektörlerdeki örgütlerle de yapılabilir (Koçel, 2018: 415). Kıyaslanmanın çeşitleri aşağıda belirtilmiştir (Çalışkan, 2007: 77-78):

İç Kıyaslama: İşletmenin kendi içindeki performans standartlarının belirlenmesidir. İşletme içindeki en iyi uygulamalar belirlenerek diğer bölümlerde uygulanır.

Rekabetçi Kıyaslama: Kıyaslanmanın aynı sektörde rekabet eden ve aynı ürün ve hizmeti sunan rakiplerle yapılmasıdır.

Fonksiyonel Kıyaslama: Kıyaslanmanın aynı sektörde rekabet etmeyen fakat aynı ürün veya hizmetleri üreten diğer işletmelerle yapılmasıdır.

Süreç Kıyaslaması: Kıyaslanmanın rekabet koşulu ve karşılaştırılabilirlik aranmadan dünya genelinde başarılı sayılan işletmeler örnek alınarak yapılmasıdır.

Sürekli mükemmellik arayışı yönünde bir çaba olan kıyaslama yönteminin başarısı öncelikle örgütün değişimin gerekliliğini kabul etmesine ve yöneticilerin bazı işleri kendinden daha iyi yapanlar olduğu fikrini benimsemelerine bağlıdır (Genç, 2012: 223).

2.6.5. Örgütsel Küçülme (Downsizing)

Örgüt yönetiminin aldığı bilinçli kararlar neticesinde maliyetlerin, işgören sayısının, pozisyonların, işlerin ve süreçlerin azaltılmasıdır. Amaç örgütsel etkinliğe katkısı olmayan unsurların planlı bir şekilde ortadan kaldırılmasıdır (Tunçer, 2013a: 904). Cameron (1994: 192), örgütsel küçülmeyi verimliliği, etkililiği ve/veya rekabet gücünü artırmak amacıyla örgüt yönetimi tarafından maliyetleri, personel sayısını ve iş süreçlerini azaltan stratejik kararların uygulanması olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel küçülme, reaktif ve savunmacı bir yaklaşımla uygulanabileceği gibi proaktif ve öngörücü bir yaklaşımla uygulanabilir. Bu metot herhangi bir tehdit veya finansal kriz olmadan da uygulamaya konulabilir (Cameron, 1994: 194). Küçülme ile amaçlanan maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması, karar süreçlerini hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede yanıt vermek, güçlendirmeyi artırmak, sinerjiyi artırmak, bazı ürün-hizmetlerden veya sektörden ayrılmak, iletişimdeki bozulmaları azaltmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, daha çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak olarak sayılabilir (Tomasko, 1990: 59 akt. Koçel, 2018: 428). Küçülme örgütlerin sadece zor dönemlerde uyguladığı bir strateji değil, fırsatlar yaratmak için de uygulayabileceği bir strateji olabilir.

2.6.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Dış kaynaklardan yararlanma örgütlerin maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmak, müşteri tatminini sağlamak, kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmak için asıl faaliyet alanlarına girmeyen konuları alanında uzman işletmelere devretmeleridir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 83-85). Ürün veya hizmetlerin işletmenin dışındaki kaynaklardan tedarik edilmesi olarak da tanımlanan dış kaynak kullanımı, işletmelere operasyonel ve stratejik avantajlar sağlayabilir. Operasyonel avantajlar genellikle kısa vadeli sorunlardan kaçınmayı sağlarken, stratejik avantajlar fırsatları en üst düzeye çıkarmak için işletmelere uzun vadeli katkılar sağlar (Lankford ve Parsa, 1999: 310). Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere sağladığı yararlar şunlardır (Genç, 2012: 220-221):

- İşletme maliyetini düşürür.
- İşletmenin kendi temel yeteneğine odaklanarak onu geliştirmesine imkân sağlar.
- İşletmenin esnekliğini artırır.
- İşletmenin yatırım maliyeti azalacağından riski de azalır.
- İşletme kaynaklarının yeniden dağılımına ve kaynak transferine imkân sağlar.
- İşletmenin sabit sermaye harcamalarını azaltır.
- İşletmenin kaliteyi artırmaya odaklanmasını sağlar.
- İşletmeye zaman kazandırır.
- İşletmenin küçülmesini ve yalınlaşmasını sağlar.
- İşletmenin tedarikçi firmanın teknoloji avantajından faydalanmasını ve kendi bünyesinde teknolojiyi takip etme maliyetinden kurtulmasını sağlar.

Dış kaynaklardan yararlanma beraberinde bazı sorunları da getirebilir. Kısa vadede bilgi akışı, iletişim, termin gibi sorunlar olabilirken uzun vadede tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık sorunu oluşabilir. Bu durumda outsourcing hizmeti alan işletme, ilişkilerde kontrolü kaybedebilir ve tedarikçinin dayattığı koşullara (fiyat, termin, vb.) uymak zorunda kalır, esnekliğini kaybedebilir (Koçel, 2018: 400).

2.6.7. Personel Güçlendirme (Empowerment)

Güçlendirme kavramı, işgörenleri yetiştirmek, yardım etmek, onların karar verme yetkilerini artırmak ve ekip çalışması yoluyla çalışanları kapsayan geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Serinkan ve Arat, 2013: 33). Personel güçlendirmenin temelinde yöneticilerin işgörelere hedeflere ulaşmak için rehberlik etmesi ve onlara

karar verme yetkilerini devretmesi yatar. Etkili bir iletişime sahip, hedef odaklı, yöneticisi tarafından desteklenen ve karar verme yetkileri artırılan yani güçlendirilen işgörenin örgüte duyduğu güven ve bağlılık artacaktır (Hatipoğlu ve Akduman, 2020: 206).

Değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı bir anlayış olan personel güçlendirme, karar alma, bilgi ve beceri yetkinliği, özgüven ve motivasyon öğelerini içerir (Alagöz, 2016: 139). Coleman (1996: 30), bilgi paylaşımı ve öz denetimi destekleyen örgütsel öğrenmeye önem verildiğinde personel güçlendirmenin en etkili şekilde uygulanabileceğini belirtmektedir ve personel güçlendirme ihtiyacını aşağıda belirtilen faktörlerin sırasıyla birbirini tetikleyerek oluşturduğunu vurgulamaktadır (Coleman 1996: 30):

- Küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık
- Hız, esneklik, kusursuzluk ve şeffaflık gereksinimi
- İş süreçlerinde yatay yapılanmaya gidilmesi
- Çalışanları, yeteneklerini kullanmaya ve görevlerini yerine getirirken kişisel sorumluluk almaya teşvik eden bir ortam yaratılması
- Her düzeyde yaratıcılığın, katılımın ve risk almanın teşvik edilmesi
- Yöneticilerin yetki devretmesi ve destekleyici bir rol üstlenmesi
- İletişim, işbirliği ve güven vurgusu

Bireyler ve bireylerin oluşturduğu gruplar örgütlerin ayrılmaz unsurlarıdır ve örgüt yönetiminin temel faaliyet alanını oluştururlar. Örgüt yönetiminin güçlenmesi bireylerin güçlendirilmesine bağlıdır. Güçlendirilen bireyler örgütsel değişime daha kolay uyum sağlar.

2.6.8. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt, faaliyet döngüsü içerisinde yaşadığı olaylardan çıkardığı sonuçları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için sürekli olarak kullanan, personelini geliştirici bir yönetim anlayışı benimseyen, değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik yapıdaki örgüttür (Koçel, 2018: 435).

Gallos (2006: 108), bu kavramın işletme literatürüne girmesinde öncü olan Peter Senge'nin öğrenen örgütü "geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak genişleten" örgüt olarak tanımladığını ve "uyumcu öğrenme ile yaratıcı öğrenmenin birleştirilerek" yaratıcı öğrenme kapasitemizi geliştirmenin önemine değindiğini ifade etmektedir. Senge'nin öğrenen örgütler için belirlediği beş farklı "disiplin" şunlardır (Gallos, 2006: 108):

1. Sistem Düşüncesi: Birbirimize olan bağımlılıklarımızı ve entegre edilmiş kalıpları daha iyi anlamak ve öğrenmek gerektiğini vurgular.
2. Kişisel Uzmanlık: Yaşam boyu öğrenmeyi, kişisel vizyonları sürekli sorgulamayı ve değerlendirmeyi alışkanlık haline getirmenin önemini vurgular.
3. Zihinsel Modeller: Çevremizle ve dünyayla ilgili sahip olduğumuz köklü varsayım ve genellemelerin farkında olmanın, bunları düşünme ve sorgulama becerilerini geliştirmenin önemini vurgular.
4. Ortak Vizyon: Belirlenen ortak vizyona ulaşmamızı sağlayacak ilkeleri ve rehberlik eden uygulamaları geliştirmenin önemini vurgular.
5. Takım Öğrenimi: Diyalog ve nitelikli tartışma yoluyla, takımlarda öğrenmeyi baltalayan etkileşim kalıplarının farkına vararak bireylerin iç görülerini en üst düzeye çıkararak grup etkileşiminin önemini vurgular.

Öğrenmeye ve gelişmeye imkân sağlayan örgütlerde örgüt üyelerinin gelişimi sürekli teşvik edilir ve desteklenir. Öğrenen örgütlerin ortak özellikleri şunlardır (www.crforum.co.uk):

- Formal öğrenme yönteminden bağımsız olarak canlı bir öğrenme kültürüne sahip olmaları
- Problem çözme, eleştirel düşünme, geri bildirim ve performans iyileştirme konularında duyarlı olmaları
- Dışarıdan gelen fikirlere açık olmaları
- Otonomi ve hesap verebilirliği olabildiğince düşük, içsel motivasyonu teşvik eden bir organizasyon hiyerarşisine sahip olmaları
- Destekleyici liderliğe önem veren, bireylerin gelişimine saygı duyan ve onları özgürce ve dürüstçe görüşlerini dile getirme konusunda teşvik eden bir örgüt kültürüne sahip olmaları
- Örgütsel bağlılık ve tutarlığa sahip olmaları

Değişime uyum sağlamak için kapasitelerini sürekli olarak geliştiren öğrenen örgütlerde öğrenme anlık değil, sürekli devam eden bir süreçtir. İşgörenler süreçlere dâhil edilmiştir ve işin bir parçası olarak görülürler. İşbirliği ve yaratıcılık ön planda olduğundan örgütün bir parçası olmak keyif vericidir (Çağdaş, 2005: 46).

James (2003: 47-58), öğrenen örgütlerin DNA'sını oluşturan dört ana faktörü aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

- **İnançlar:** Çalışanlar bilginin araştırılması, kullanılması ve aktarılması süreçlerinin bir parçasıdır. Kolektif öğrenme ve dönüşüm odaklılık sayesinde örgütün kendi geleceğini inşa etme kapasitesi artar. Tüm çalışanlar aynı zamanda birer bilgi işçisi (öğretmen-öğrenci) konumundadır ve örgüt için değerlidir.

- **Denge:** Örgütsel öğrenmede yeni bilgiler öğrenme (exploration learning) ve mevcut yetenekleri geliştirme (exploitation learning) arasında denge kurulmalıdır. Öğrenen örgütler kolektif öğrenmeyi yönetebilme becerisine sahiptir.

- **Davranışlar:** Çalışanlar, karar alma, deneyimleme ve örgütü sürekli iyileştirme konusunda güçlendirilmiştir. Öğrenen örgütler yalnızca bilginin bileşenlerini değil, bağlantılarını da yönetir. Liderler, gücün dağıtılması için çalışanlara önemli kararların nasıl alınması gerektiğini öğretirler.

- **Sınırsızlık:** Öğrenen örgütler, hem kendi içindeki hem de dış çevre ile örgüt arasındaki örgütsel sınırları en aza indirir.

Öğrenen örgütlerde dönüşümsel (transformational) ve vizyoner liderlik yapısı görülür. Lider, işlemlerin ve görevlerin etkin şekilde yapılıp yapılmadığının kontrolünden ziyade örgütsel değişimi etkilemeye odaklanır, ekip çalışmasını, kişisel becerileri, sistemli düşünmeyi ve karar vermeyi teşvik edici ödüller verir, örgütü dönüştüren güçlü vizyonlardan yararlanır (James, 2003: 47-48).

2.6.9. Yalın Örgütler

Örgüt için değer oluşturmayan tüm unsurlardan vazgeçerek örgütsel yapı ve süreçlerin basitleştirildiği örgüt modelleridir. Örgütlerin daha az zamanda daha az kaynak kullanımı ile üretim yapmalarını ve tüketicilerin istediği kalite ve standartları daha çabuk karşılamayı hedefleyen bu örgüt modeli esnek bir yapıdadır. Yalın örgütlerde bürokratik ve mekanik örgüt yapısı yerini yatay ve organik yapılara bırakır (Genç, 2012: 187).

“Gerçekten ihtiyaç olmayan her şeyden kurtulmak” düşüncesini temel alan yalın yönetimde takım ve grup çalışmaları, örgüt içi hızlı iletişim, kaynakların etkin kullanımı, israftan kaçınmak, çalışanların değer yaratması önem verilen unsurlardır. Yalın yönetim ve yalın üretim anlayışında iş akış süreçlerini azaltıp üretim hızını artırarak, kalite, maliyet ve teslimat performanslarını iyileştirmek hedeflenir (Tikici ve Aksoy, 2006: 21-26). Åhlström'in (1998: 328) yalın üretim için belirlediği sekiz temel prensip şunlardır:

1. Gereksiz unsurlar elenmelidir.
2. Sıfır hata hedeflenmelidir.

3. Çekme tipi üretim yapılmalıdır.
4. Çok fonksiyonlu takımlar kurulmalıdır.
5. Hiyerarşi azaltılmalıdır.
6. Takım liderleri etkin olmalıdır.
7. Dikey bilgi sistemleri uygulanmalıdır.
8. Sürekli iyileştirme yapılmalıdır.

Yalın yönetim uygulamasında herkes yaptığı işten sorumludur, sıfır hiyerarşi hedeflenir ve yetki devri yüksektir. Çalışanlar ile üst yönetim arasındaki hiyerarşik katmanlar az olduğundan basık bir örgüt yapısı görülür (Çalışkan, 2007: 66). Japon imalat sektöründeki işletmelerin öncülük ettiği “yalın üretim” kavramı ilk etapta otomotiv sektöründe uygulanmış, daha sonra diğer sektörlerde de yaygınlaşmıştır. Sürekli iyileştirme ve sıfır hata prensiplerini içeren Yalın Yönetim anlayışı aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının da temel unsurlarından birini oluşturmaktadır.

2.6.10. Sanal Örgütler

Sanal örgütler, fiziken farklı yerlerde kurulan işletmelerin, iletişim ve bilişim teknolojileri yardımıyla birbiriyle uyumlu hale gelerek belirli ürünlerin üretimi veya pazarlamasını sanki tek bir işletmeymiş gibi yürüttüğü organizasyonlardır (Koçel, 2018: 440). Son yıllarda bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerindeki hızlı ilerlemenin sonucu ortaya çıkan sanal örgütlerin oluşumundaki başlıca etmenler; değişen rekabet koşulları, pazar ve kaynaklardaki küreselleşme, şebekeleşme, internet kullanımının artarak yaygınlaşması, bilgi tabanlı mal ve hizmetlerin ortaya çıkışı olarak sayılabilir (Alagöz, 2016: 136-137). Aynı zamanda “ağ bağlantılı” (network) organizasyonlar olarak da adlandırılabilen sanal örgütlerin başlıca karakteristik özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Carnall, 2010: 55):

- Ortak bir vizyona, hedefe ve/veya işbirliği protokolüne sahiptirler.
- Temel yetkinlikleri etrafında kümelenen faaliyetlerde bulunurlar.
- Temel yetkinlikleri öne çıkaran ortak ekip çalışması kapsamında faaliyetlerini değer zinciri içinde birbirleriyle bağlantılı yürütürler.
- Bilgileri gerçek zamanlı olarak işler ve dağıtırlar.
- Ölçek ekonomisine ulaşıldığı durumlarda veya yeni gelişen koşullar ortaya çıktığında yetki devrini aşağıdan yukarıya doğru uygulama eğilimindedirler.

Sanal örgütler, maliyetlerin, karların ve risklerin paylaşıldığı ortak girişimlerin (joint venture) bilgi teknolojisi sayesinde uyarlanan bir versiyonu olarak

nitelendirilebilir. Karlılık ve etkin zaman kullanımı gibi avantajları olan sanal örgütlenmede fiziki bir büro yapısı ve hiyerarşi bulunmamaktadır (Aksay, 2015: 124). Zamandan ve mekândan bağımsız çalışma olanağı sağlayan bu örgütler “sanallıkla birlikte yaşanan küçülme, yalınlaşma, yataylaşma ve bürokratik yapıları” sayesinde düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde hizmet verebilmektedirler (Genç, 2012: 186). İletişimin son derece hızlı ve etkin olduğu, hiyerarşinin görülmediği sanal örgütler değişime ayak uydurma, değişimi yönetme ve değişim yaratma konusunda esnek bir yapıya sahiptirler.

2.6.11. Şebeke Örgütler

Bir mal ve hizmeti üretmek için gerekli faaliyetler ve fonksiyonların tamamının veya belirli bir kısmının dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile başka işletmelerden temin edildiği yapılara şebeke organizasyonlar denilir (İrmiş ve Emsen, 2018: 271). Bu örgütler rekabet artışının ve küreselleşmenin etkisiyle dünya genelinde ekonomik sınırlarının ortadan kalkması sonucu oluşmuştur. Snow vd. (1992: 7), şebeke organizasyonları kullanan işletmelerin iyi yaptığı işlere odaklanarak devam eden işlerini daha verimli ve yenilikçi bir şekilde yürütebileceğini, kalan kaynakları için diğer işletmelerle sözleşmeler yapabileceğini ve minimum finansal riskle optimum ölçekte yeni işlere girişebilme imkânı bulabileceğini belirtmektedirler. 21. yüzyılda işletmelerinin güçlü rakipler olmasını isteyen yöneticilerin yapması gerekenler (Snow vd., 1992: 5);

- Global fırsat ve kaynakları aramak
- İşletmenin tüm varlıkların getirisini en üst düzeye çıkarmak
- İşletmenin sadece uzmanlık becerisine sahip olduğu veya geliştirebileceği fonksiyonlara odaklanmak
- Diğer işletmeler tarafından daha hızlı, daha etkili veya daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilecek faaliyetleri dışarıdan temin etmek

Şebeke örgütlerde klasik organizasyon yapılarındaki “komuta ve kontrol” şeklindeki yönetim anlayışı yerini “hiyerarşiden uzak, yatay ilişkiler ve yoğun iletişim” şeklindeki yönetim anlayışına bırakmaktadır. Şebeke örgütlerin kendi içinde üç türü bulunmaktadır (Koçel, 2018: 402-408):

Dâhili Şebeke (Internal Network) : Faaliyetlerin aynı sahiplik bünyesindeki ana işletme ve onun altında bulunan diğer işletmeler arasında yürütülmesidir. Şebekedeki her bir işletme birbirinin müşterisi konumundadır ve bu sayede kaynakların tamamı aynı bünyede kalmaktadır.

Dengeli Şebeke (Stable Network) : Yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsız işletmelerin birbiri ile ilişki içinde olmasıdır. Bu tür şebeke organizasyonu içinde lider konumunda bir işletme vardır, diğerleri bu lider işletmenin gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışır. Bu tür bir şebekeleşme, aynı zamanda işletmeler arası “tedarik zinciri” olarak da adlandırılır.

Dinamik Şebeke (Dynamic Network) : Her biri belli bir konuda uzmanlaşan birbirinden bağımsız işletmelerin herhangi bir organizatör işletmenin altında şebeke oluşturmasıdır. Şebekenin içinde lider işletme yoktur, organizatör işletme ile olan ilişkiler tek ve özel değildir. Rekabetin yoğun olduğu piyasa mekanizması içerisinde organizatör işletme istediği zaman farklı işletmelerden mal ve hizmet temin eder ve yeni tedarikçiyi şebekeye dâhil eder.

2.6.12. Yığışım (Küme) Örgütler

Temel fikri şebeke örgüt yapısı ile aynı olan yığışım örgütler, esnekliğe, hızlı karar almaya ve hızlı cevap vermeye dayanan bir örgütlenme türüdür. Üst yönetim ile doğrudan ilişki kurabilen konusunda uzman kümeler şeklinde karar verme grupları oluştuğundan hiyerarşik kademeler ortadan kalkmıştır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik uzmanlaşmış, kendi kendini yönetebilen iş ve çalışma gruplarının (proje grubu, değişim grubu, eleman grubu, faaliyet grubu, başka şirketlerle işbirliği grubu, vb.) oluşturulduğu, bilgi üreten ve paylaşan, personel güçlendirmenin önemli olduğu bir yapı biçimi söz konusudur (Eren, 2005: 408).

Niteliği nedeniyle “çalışma grupları organizasyonu” olarak da adlandırılabilen yığışım örgütlerde değişik disiplinlerden gelen bireyler, geçici veya sürekli olmak üzere uzmanlık alanlarına göre oluşturdukları gruplarla belirli işleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Oluşturulan gruplar hiyerarşik kontrol ile değil, kendi içinde kurdukları düzene göre hareket ederler (Koçel, 2018: 408). Bu esnek yapı, yığışım örgütlerine değişime ayak uydurma konusunda avantaj sağlar.

Modern sonrası dönemle birlikte iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası rekabet, ulusal sınırların ekonomik anlamını yitirmesi, globalleşme ve insan faktörünün ön plana çıkması ile birlikte yönetim tekniklerinde kullanılan kavramlar da değişmiştir (Koçel, 2018: 388-390). Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna geçişle birlikte “sürekli değişim” zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluk beraberinde yeni yönetim teknikleri ve kavramların ortaya çıkması da zorunlu hale getirmiştir. Yukarıda değindiğimiz örgütsel değişim teknikleri de bu kapsamda geliştirilen modern sonrası yönetim tekniklerinin başlıcalarındandır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

3.1. Örgütsel Değişime Direnç Kavramı

Değişime direnç kavramı, örgütsel değişimle ilgili literatürde genellikle teknolojide, üretim yöntemlerinde, ücretlendirme veya yönetim uygulamalarında yapılan büyük ölçekli değişikliklerin beklentilerin altında kaldığı ya da başarısız olduğu durumlarda ortaya konulan tepki olarak ele alınmaktadır (Oreg, 2006: 73). Tunçer (2013b: 383), Ansoff'un direnci örgütün değişim stratejisini uygulama sürecinde öngörülemeyen gecikmeler, maliyet ve istikrarsızlıklar nedeniyle ortaya çıkan olgu olarak, Duncan'ın ise değişim aşamasında statükoyu korumak için geliştirilen davranış olarak tanımladıklarını belirtmektedir. Örgütsel değişime bir tepki olarak ortaya çıkan direnç, birey, grup ya da örgüt düzeyinde görülebilir. Direnç, örgütsel değişimin işgörenler açısından belirsizlik, güvensizlik, sosyal ve ekonomik kayıplar oluşturduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Tunçer, 2013b: 383).

Coghlan (2006: 11), direncin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

- Direnç, doğal bir olgu ve herhangi bir değişim sürecini anlamak için temel bir unsurdur.
- Değişime direncin kökleri hem bireyin kişiliğine hem de çevreyle olan etkileşimine dayanır.
- Direnç pasif değil, dinamik bir enerjidir.
- Direncin hem bilişsel hem de duygusal unsurları vardır.
- Değişimi kabul etme ve direnmenin farklı dereceleri vardır; isteyerek kabul etme, işbirliği, pasif teslimiyet, kayıtsızlık, ilgisizlik, aktif ve açık muhalefet, vb.
- Direnç, genel olarak değişimi destekleyenlerin bakış açısından değerlendirilir, ancak direnişi savunanların açısından da değerlendirilmesi gerekir.
- Direnç, anlamaya çalışılmalı ve ciddiye alınmalıdır. Değişim ajanlarının değişim sürecini yeniden değerlendirerek eksiklikleri veya hataları gözden geçirmesi ve geri bildirimler doğrultusunda bunları düzeltmeleri için bir fırsattır.

Waddell ve Sohal (1998: 547), insanların değişimin getirdiği belirsizliklere ve neden olabileceği potansiyel sonuçlara direnç gösterdiklerini ve direncin değişimin sonuçlarını olumsuz ya da olumlu yönde etkileme kapasitesi bulunan çok yönlü bir olgu olduğunu ifade etmektedirler. Nitekim direnç, değişimin iyi düşünülmeden veya yanlış şekilde uygulandığı zaman herkesin dikkatini bu yöne çekerek önemli bir rol oynayabilir.

Değişim sürecinin başlangıcında veya devamında mevcut durumu korumayı amaçlayan herhangi bir olgu olarak tanımlanan değişime direnç, genel olarak stratejik değişikliklerde evrimsel değişikliklere göre daha yüksek seviyede görülmektedir (Pardo Del Val ve Martínez Fuentes, 2003: 153).

Barutçu (2000: 173), değişime direnci “bir kişi ya da grubun, değişimin etkisinden korunmaya yönelik olarak değişime karşı göstermiş olduğu bir davranış ve tepki” olarak tanımlamaktadır. Değişime direnç, gerçekte belirsizliğe karşı dirençtir. Dolayısıyla direnç, değişimden değil, değişimi ele alma ve yönetme sürecinden kaynaklanmaktadır ve muhalefet etmekten ilgisizliğe veya kayıtsızlığa kadar farklı biçimlerde görülmektedir (Carnall, 2010: 3, 68).

Değişim, alışıldandan vazgeçmeyi öngördüğünden bireyler kendilerini değişimin etkisinden korumaya yönelik direnme davranışları geliştirebilirler (Çalışkan, 2007: 170; 2019: 238). Değişime direnç, Lewin (1951), Coch ve French (1948), Lawrence (1954), Kotter ve Schlesinger (1979), Argyris ve Shon (1978), Nelson ve Winter (1982) gibi bu alanda tanınan araştırmacılar tarafından “bir değişim çabası başlamadan veya sürecin ilk aşamalarında dikkate alınarak üstesinden gelinebilecek bir engel” olarak görülmektedir (Sherman ve Garland, 2007).

Örgütte yapılan değişimin neler getireceğinin bilinmediği veya yanlış tanımlandığı durumlar, işgörenlerde gelecekle ilgili korku yaratır. Kaygı ve korku, değişime karşı direnç yaratan güçlü duygulardır. Bu nedenle değişime direnç evrenseldir; sıra dışı bir durum değil, bir normdur. İşgörenin nasıl direneceği ve bu direncin neye benzediği ise kültüre ve değerlere bağlı olacaktır (Hiatt ve Creasey, 2012: 20-28).

Direnç, psikanalizde bilinç dışının bilince gelmesini engelleme çabası, kendini koruma durumu olarak adlandırılır. Değişim, doğası gereği hem istenen hem de korkulan bir süreçtir ve sonu yoktur. Değişimin bu özelliği beraberinde direnci getirir. Hem iyi hem de kötü anlamlarda kullanılabilen dirence bu anlamını veren, kendisi değil direnilen şeydir (Semerci, 2021).

Direnç, çatışmanın farklı bir formudur. Direncin hiç olmadığı bir dünyada, her şey direnilmeden, örgüt için zararlı olanlar bile, kabul edileceğinden hiçbir değişiklik kalıcı olamaz. Değişime direnç, nihai başarı için bir engel veya zarar olmaktan ziyade kritik bir faktör olabilir (Ford vd., 2008: 368-370). Değişime direnç, örgütsel değişimin önündeki en büyük engellerden biri olarak görülse de değişime direncin olumsuz sonuçlarının yanında olumlu sonuçları da olabilmektedir. Koçel (2018: 699), değişime direncin olumlu sonuçlarını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Değişim sürecinin ve önerilerin tekrar gözden geçirilmesini sağlar.
- Değişim aşamasında ve sonrasındaki sorunların önceden tespit edilmesine imkân sağlar.
- Değişim için etkin bir iletişim sistemi kurulmasına yönelir.
- Önemli sorunlar ortaya çıkmadan önce önlem alınmasını sağlar.
- Değişimle ilgili önerilerin gözden geçirilerek sorgulanmasına fırsat verir.
- İlave bilgi ve seçenek aramaya iter.
- Değişim öncesinde değişime uygun örgüt kültürü oluşturulmasına yardımcı olur.

Görülüşü gibi değişime direnç her zaman kötü sonuçlar doğurmamaktadır. Örgütlerde çalışanların değişime daha hazırlıklı olmalarına katkılar sağlamaktadır. Aşağıda ise değişime direncin nedenleri üzerinde durulmaktadır.

3.2. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri

Değişim, refleks olarak bünyesinde direnci barındırır. Bireylerin değişimi kabullenme düzeyleri ve tepkileri birbirlerinden farklıdır. Bireylerin yaşamlarındaki herhangi bir değişiklik, yeni ve bilinmeyen bir gerçeklik için konfor alanını terk etmek anlamına gelebileceğinden doğal olarak bir tepki doğurabilir. Örgütsel düzeyde bireyleri değişime karşı direnç göstermeye iten faktörler; mevcut durumundan memnun olmak, yenilikten ve bilinmeyenden korkmak, gücü kaybetme korkusu, iç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklerin getireceği avantaj ve/veya dezavantajlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak, bunları görmezden gelmek olarak ifade edilebilir (Gonçalves ve Gonçalves, 2012: 294-297).

Aktan ve Yay (2016: 4), örgütteki dengeleri etkileyen değişimler bazı örgüt üyeleri için güvensizlik ortamı yaratacağından, bazıları için de statü ve çıkar kaybı oluşturacağından, uyum sağlayamayanların tepki vereceğini belirtmektedir.

Literatür incelemesi yapıldığında değişime direnci oluşturan farklı nedenler şu şekilde belirlenmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2008; Mullins, 2005; Yılmaz ve Kılıçoğlu, 2013 akt. Ünal Peker ve Demir, 2020: 203):

- 1) Değişimin işgörenlerin mevcut durumlarını (ekonomik, sosyal, psikolojik, vb.) tehdit etmesi
- 2) Değişime yönelik olumsuz algı
- 3) Alışkanlıklar
- 4) Değişimin mevcut konforu olumsuz etkileyeceğine dair çekinceler
- 5) Değişime dair bilinmezlik korkusu
- 6) Değişim sonrası oluşacak yeni ortam için işgörenlerin bilgi ve beceri açısından yetersizliği
- 7) Örgüt yapısının değişimin uygulanmasını güçleştirecek biçimde oluşu
- 8) Kaynakların sınırlı olması

Hiatt ve Creasey (2012), değişime direncin nedenlerini çalışanlar ve yöneticiler açısından ayrı ayrı değerlendirmektedir. Çalışanların değişime direnç nedenleri farkındalık eksikliği, mevcut iş rolüne etkisi, örgütün değişimle ilgili geçmişteki performansı, yöneticilerden yeterli destek alınamaması, işi kaybetme korkusundan kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin değişime direnç nedenleri ise değişime katılım ve farkındalık konularındaki eksikliklerden, kontrolü kaybetme korkusundan veya mevcut roller üzerindeki negatif etkisinden, iş yükü artışından ve zaman yetersizliğinden, değişime direnç kültüründen ve geçmişteki hatalardan kaynaklanmaktadır (Hiatt ve Creasey, 2012: 129-133).

Birey, grup ve örgüt bazında görülen değişime direncin nedenleri genel olarak iş ile ilgili nedenler, sosyal nedenler, ekonomik nedenler, psikolojik nedenler, örgütsel nedenler olarak beş maddede sınıflandırılmaktadır.

3.2.1. İş ile İlgili Nedenler

İşin içeriği ve yapılış şekliyle ilgili değişimler söz konusu olduğunda işgörenler kendi pozisyonları, nitelik ve becerileri ile ilgili korku ve endişeye kapılarak değişime direnç göstermeye meyilli olmaktadır. Örgütsel değişim öncesi ve sonrasında yapılacak işin içeriği ile ilgili ortaya çıkan direncin başlıca kaynakları aşağıda belirtilmektedir (Koçel, 2018: 694):

- Teknolojinin getirebileceği işsizlikten korku duymak
- İş yükünün artma ihtimalinden korku duymak
- Mevcut teknik bilginin yetersiz kalabileceğinden korku duymak
- İş, ücret ve ödül mekanizmasındaki değişikliklerden korku duymak
- Teknik açıdan değişimin imkânsız görülmesi
- İş koşullarında oluşabilecek değişikliklerden korku duymak

- Değişimin getireceği maliyet yüksekliği ile ilgili endişeler

Değişimden etkilenecek işgörenler, işlerini kaybetme, sahip oldukları imkânların ellerinden alınması, değişim sonucunda kendilerinden beklenen yeni görevleri yapamamak ve başarısız olmak, çalışma düzenlerinin değişmesi ve mevcut çalışma gruplarının dağılması ile ilgili endişeler işle ilgili değişime direnç nedenleri olarak ifade edilebilir (Genç, 2012: 332).

3.2.2. Sosyal Nedenler

Bireyler, çoğu zaman üyesi oldukları grubun normlarını, değerlerini ve davranış kalıplarını benimsemek ve uyum sağlamak durumunda kalırlar. Grup normları bireylerin değişime olan yaklaşımlarını belirlemede etkilidir. Grubun yapısına şekil veren grup içi ilişkilerin sıklığı ve sağlamlığı grup üyelerinin değişimi kabul etmelerine veya değişime direnmelerine neden olabilmektedir (Çalık, 2003: 546). Ayrıca, bireyin grup veya örgüt içinde üstlenmiş olduğu rolün değişmesi de dirence sebep olabilmektedir. Değişim nedeniyle örgütteki iş gruplarının ortadan kalkması, bazı departmanların kapatılması veya bireyin iş arkadaşlarıyla çalışma olanağının ortadan kalkması gibi durumlarda değişime tepki gösterilebilmektedir (Varoğlu vd., 2009: 29-30).

Değişimin amaçları ile grubun amaçlarının uyuşmadığı durumlarda ortaya çıkan çatışmadan kaçınmak için grup üyeleri değişime direnç geliştirebilirler. Grup içindeki çalışma arkadaşlarının veya yöneticilerin değişmesi, çalışanın eski iş grubundan ayrılması, eski iş arkadaşlarının bazılarının haksızlıklara uğramaları veya işten atılmaları gibi durumlar grup üyelerinde korkuya ve tepkiye neden olarak değişime karşı direnç geliştirmelerine sebep olabilir (Özkan, 2004).

Koçel (2018: 695), sosyal ilişkilerden kaynaklanan başlıca direnç kaynağı nedenlerini değişimin amaçları ile grup norm ve hedeflerinin örtüşmemesi, değişim elemanlarına (change agents) duyulan güvensizlik, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeyi istememek, yakın çevrenin değişime karşı tutumunun olumsuz olması, değişim çalışmalarının dışında kalındığını düşünmek, dışardan yapılan müdahalelerden hoşlanmamak, değişimin sadece belli bir grubun çıkarına olacağını düşünmek olarak ifade etmektedir.

3.2.3. Ekonomik Nedenler

Değişimin işgörenin çıkarlarını olumsuz etkilemesi, ekonomik güvencenin azalma veya kaybedilme riski, işsizlik korkusu, ücret karşılığı yapılan fazla mesailerin kaldırılması, çalışma saatlerinin artırılması, iş hızının artması, vb. gibi ekonomik

çıkarları zedelediğine yönelik düşünceler işgöreni direnmeye itmektir (Peker, 1995: 197).

Teknolojik değişikliklerin işsizliğe neden olacağı yönündeki endişeler de değişime karşı konulmasına sebep olabilmektedir. Diğer taraftan örgütsel kaynakların dağılımını ve gücün kontrolünü elinde tutan gruplar, değişim sonrasında bu güçlerini kaybetme korkusu içine girerek değişimi bir tehdit olarak görebilirler. Ekonomik çıkarları zarar görenlerin sayısı arttıkça örgüt bazında değişime direnç de o oranda artar (Tunçer, 2013b: 387).

3.2.4. Psikolojik Nedenler

Örgütsel değişim, işgörenler için riskli ve belirsiz bir geleceğe işaret ettiğinden tedirgin edici bir kavram olarak algılanması mümkündür. Değişim sürecinde ortaya çıkan baskılar bireylerin duygusal tepkiler vermesine neden olur. Psikolojik direncin başlıca nedenleri; “belirsizlik, bilgi eksikliği, yabancılaşma, değişimin kaynağı, alışkanlıklar, güvensizlik, ilgisizlik, peşin hüküm, algılama biçimi, kişisel düşmanlık, değişimin yanlış olduğu inancı, farklı değerlendirmeler ve hedefler, empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik, değişimin getirdiği yeni kurallar ve kontrol artışına karşı duyulan kızgınlık” şeklinde sıralanabilir (Tunçer, 2013b: 390).

Yukarıda değinilen psikolojik nedenlere ilave olarak bireylerin başarısız olma endişesi, çıkar kaybı düşüncesi, yeni şeyler öğrenme zorluğu, dar görüşlülüğü, eski kişisel tecrübeleri, kendine güvenmemesi, bilinenin verdiği rahatlığın bozulması ve kendi konfor alanından ayrılmak istememesi de eklenebilir (Koçel, 2018: 694-695). Psikolojik direncin temelini değişimin olumsuz sonuçlanacağına dair inancın oluşturduğu ifade edilebilir. Dirence neden olan bu etmenleri ortadan kaldırmak için güven ortamı sağlamak ve katılımı artırmak önemlidir (Karaboğa Cici, 2018: 84).

3.2.5. Örgütsel Nedenler

Örgütler, insanlardan, iş süreç ve yapılarından, liderlerden ve teknolojilerden oluşan karmaşık sistemlerdir. Bu etkileşim sonucunda örgütsel davranış, kültür ve performans ortaya çıkar. Bireyler değişime direncin norm olduğu bir ortam yarattıkça, artan direnç kendini güçlendiren bir döngü haline gelir ve bu ortam, bireysel çalışanlar arasında değişime karşı artan direnci teşvik eder. Bu sayede değişime karşı bireysel dirençler, örgütsel dirençlerin ortaya çıkmasına neden olur (Lorenzi ve Riley, 2018: 121).

Örgütteki yapısal değişimler sonucu yetkileri ve yetkisizlikleri azalan, statüsü düşen, eski çalışma ekibi ve çalışma arkadaşları değişenler, işlerini kaybedenlerle

dayanışma içinde olanlar değişime tepki göstererek direnişte bulunurlar (Eren, 2005: 386). Genç (2012: 333), değişime direncin başlıca örgütsel nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Örgütün mevcut yapı ve uygulamalarının ihtiyaçları karşıladığına duyulan inanç
- Değişimin ortaya olumsuz bir yapı çıkaracağı ve örgütsel huzuru bozacağına dair kaygılar
- Değişimin örgüte zarar verme riskinin olduğunun düşünülmesi
- Değişimi yönetenlere güven duyulmaması
- Değişimin örgütün değerleriyle örtüşmediği inancı
- Yöneticiden memnun olunmadığı durumlarda atılan adımların sabote edilmesi gerektiğine duyulan inanç
- Çalışanların değişim sürecine dâhil edilmemesi, değişimin parçası olarak düşünülmemesi

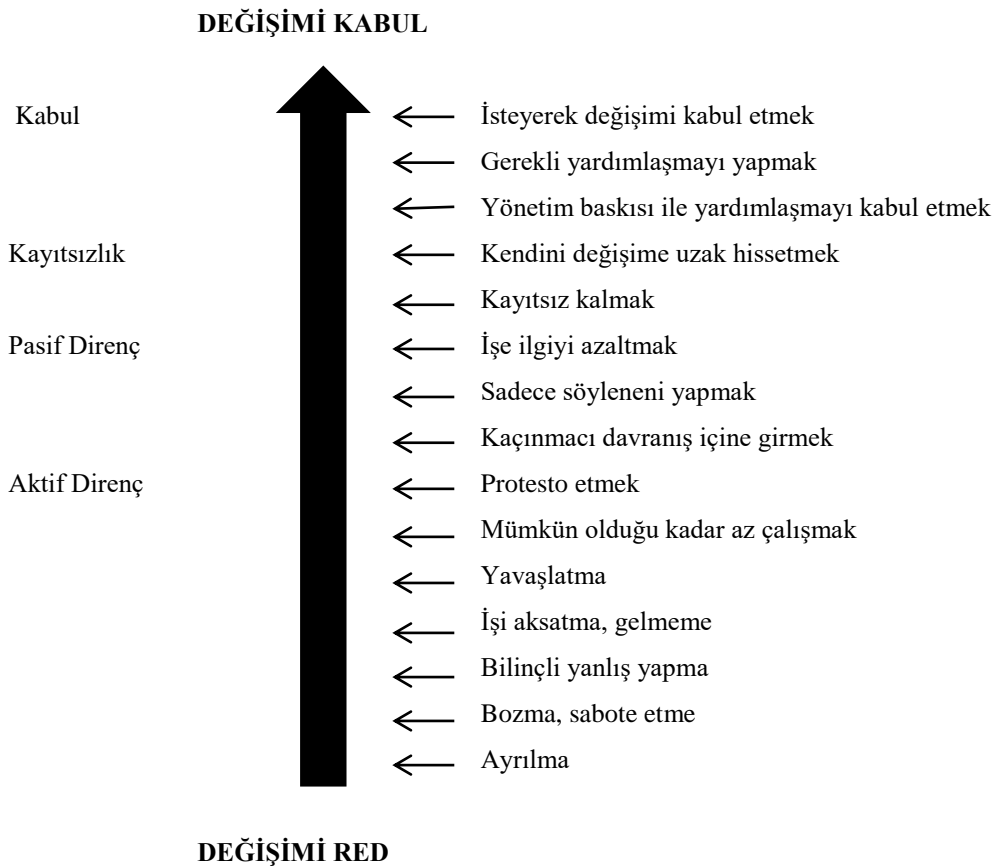
İşin yeniden tasarlanması, örgüt içindeki yetki, sorumluluk ve karar verici otoritenin yeniden dağılımı veya değişimi gibi yapısal değişimler tepkilere sebep olur. Değişim, birden fazla kişiyi etkilediğinde grubun tepkisi bireylerin tek başına tepkisinden daha çok etkilidir. Bu durum grup hareketlerinin, değişim üzerinde baskı unsuru oluşturmasına neden olur (Özkan, 2004).

Değişime karşı direnç oluşumunu etkileyen örgütsel faktörlerden biri de örgüt kültürünün değişime bakış açısıdır. Lundberg (1985), örgüt kültürünü değişime odaklı ve durağanlığa odaklı olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Değişime açık örgüt kültürlerinde örgütün varlığını sürdürmesi için değişim ve yenilikler desteklenirken, durağan yapıllı örgütlerde yerleşik yapılara ve geleneklere sıkı sıkıya bağlılık söz konusu olduğundan değişime kapalı ve direnç gösteren bir yaklaşım görülür (Gizir, 2008: 193).

3.3. Örgütsel Değişime Direncin Biçimleri

Recardo (1995: 8), çalışanların örgütsel değişime açık veya örtük olmak üzere iki şekilde tepki verdiklerini ifade etmektedir. Açık direnç, sabotaj, sözlü muhalefet, başkalarını kışkırtmak şeklinde gösterilirken, örtük direnç üretimi düşürmek, bilgi saklamak, çalışmayla ilgili çok fazla veri talep etmek, çalışma grupları ve komiteler oluşturarak karar verme süreçlerini uzatmak şeklinde gösterilmektedir. Değişime açık direnç gösterenleri belirlemek ve neden direnç gösterdiklerini tespit etmek kolaydır. Ancak, örtük direnç gösterenler sözde destek gösteriyor gibi görüldüğünden tespit edilmesi zordur. Bu kişiler yönetime meydan okuyarak gerçekte eylemleriyle ciddi bir direniş içerisindedirler (Recardo, 1995: 8).

Koçel (2018: 698), çalışanların değişime verdikleri tepkileri kabul, kayıtsızlık, pasif direnç ve aktif direnç olmak üzere dört biçimde tanımlamaktadır.



Şekil 16: Değişime Direnç Ölçeği/Doğrultusu

Kaynak: Koçel, 2018: 698.

Şekilde görüldüğü üzere kabul sürecinde çalışanlar isteyerek değişimi kabul etme, gerekli yardımlaşmayı yapmakta ya da yönetim baskısı ile yardımlaşmayı kabul etmektedir. Kayıtsızlık aşamasında çalışanın kendini değişime uzak hissetmesi ve kayıtsız kalması söz konusudur. Çalışanın işe ilgiyi azaltması, sadece söyleneni yapması ve kaçınmacı davranış içine girmesi pasif direnç, çalışanın değişimi protesto etmesi, gereğinden az çalışması, işi yavaşlatması, aksatması, bozması, sabote etmesi, bilinçli olarak yanlış yapması, işe gelmemesi veya işten ayrılması ise aktif direnç davranışıdır.

Başaran'a (1992) göre çalışanlar değişime karşı üç çeşit tepki göstermektedir (Yıldırım, 2013: 26):

- Etkin kavgacı tepki: değişime açık ve sert şekilde verilen tepkidir.

- Edilgen kavgacı tepki: değişime pasif şekilde (iş başında oturma, eylemsizlik, çatışma gibi) verilen tepkidir.
- Küskünlük: iş yavaşlatma, üstlerle olan ilişkileri kesme, geri çekilme, yer değiştirme isteğinde bulunma, değişimden yakınma gibi tepkilerdir.

Bovey ve Hede (2001: 540), açık ve örtük direnç-destek ile aktif ve pasif direnç-destek boyutlarının incelenmesini kapsayan çalışmasında bu dirençlerin içerdiği davranış biçimlerini aşağıdaki şekilde belirlemiştir.

	Açık ←————→ Örtük	
Aktif ↑	<p>Direnç:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karşı çıkmak • Tartışmak • Engellemek <p>Destek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Başlatmak • Benimsemek 	<p>Direnç:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geciktirmek • Yürürlükten Kaldırmak • Baltalamak <p>Destek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destek vermek • İşbirliği yapmak
↓ Pasif	<p>Direnç:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gözlemlemek • Kaçınmak • Beklemek <p>Destek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katılmak • Kabul etmek 	<p>Direnç:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aldırmamak • Geri çekilmek • Önlemek <p>Destek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kabullenmek • Boyun eğmek

Şekil 17: Davranışsal Niyet Ölçüm Çerçevesi

Kaynak: Bovey ve Hede, 2001: 540.

Direnç-Destek davranışlarının aktif-pasif ve açık-örtük boyutlarıyla belirtildiği şekle göre değişimi benimsemek ve başlatmak aktif –açık destek davranışı, değişime karşı çıkmak, tartışmak, engellemek aktif-açık direnç davranışı olarak tanımlanmaktadır. Açık-pasif destekte çalışanlar değişime katılmakta veya kabul etmekte iken açık-pasif direnç davranışında değişimi gözlemlemek, değişimden kaçınmak veya beklemek yönünde tavır sergileyebilmektedirler. Değişimi geciktirmek, baltalamak, yokmuş gibi davranarak yürürlükten kaldırma girişiminde bulunarak aktif-örtük direnç davranışı, değişime aldırmayarak önlemeye çalışmak, geri çekilmek gibi

davranışlar da pasif-örtük direnç davranışı olarak tanımlanmaktadır. Aktif-örtük destek gösteren çalışanlar değişime destek vererek işbirliği yapma yönünde davranış gösterirken değişimi kabullenmek veya boyun eğmek ise pasif-örtük davranış olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt üyelerinin değişim karşısındaki direnç biçimleri birbirinden farklı olabildiğinden bu davranış biçimleri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla ele alınarak incelenmiştir.

3.4. Örgütsel Değişime Direncin Boyutları

Değişime direnç ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda farklı boyutlar ele alınmıştır. Conner (1992), yaptığı çalışmada değişime direnç boyutlarını değişim ihtiyacına inanmamak, hedeflerin gerçekleştirilebileceğine inanmamak, değişimin amaçları konusunda uzlaşmamak, değişim liderine güven duymamak şeklinde tanımlamaktadır. Dawson (2002) ise bu boyutları yetenek ihtiyacından değişim, çalışma güvencesi endişesi, psikolojik endişe, çalışma düzeninin bozulması, statünün kaybedilmesi olarak belirlemiştir (Arslan, 2020: 49).

Bovey ve Hede (2001: 537), değişime direncin uyumluluk boyutlarını kabullenmek, beklenti içine girmek olarak, uyumsuzluk boyutlarını ise inkâr veya ret etmek, kendini ayırtırmak, duygusal açıdan kendini izole etmek, yansıtma, harekete geçme (tepki gösterme) şeklinde ifade etmektedirler. Giangreco ve Peccei (2005: 1817), değişime direnç davranışlarını aktif (açık) direnç, pasif (örtük) direnç ve değişime katılım (destek) davranışları olarak üç boyutta ele almaktadır. Koçel (2018: 698), değişime direnç boyutlarını kabul, kayıtsızlık, pasif direnç ve aktif direnç olmak üzere dört biçimde tanımlamaktadır.

Piderit (2000: 785), değişime direnç kavramında bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ana boyuta vurgu yapmaktadır:

1. Bilişsel Boyut: Bireyin değişim ile ilgili inançlarını yansıtmaktadır. Çalışanın değişime tepkisi “değişim örgütün başarısı için gereklidir” şeklinde olumlu inanca dayalı olabileceği gibi “değişim örgütü mahvedebilir” şeklinde olumsuz inanca da dayanabilir.

2. Duygusal Boyut: Bireyin değişim ile ilgili duygularını yansıtmaktadır. Çalışanın değişimle ilgili deneyimledikleri, ilişkilendirdiği olumlu (heyecan veya mutluluk gibi) veya olumsuz (öfke veya korku gibi) duygular ve ruh halleri değişime olan tepkilerini belirler.

3. Davranışsal Boyut: Değişim aşamasında belirli bir şekilde davranma niyetini içerir. Çalışan, değişimi desteklemek gibi olumlu bir niyet içerisinde olabileceği gibi değişime karşı çıkarak olumsuz bir niyet içerisinde olabilir.

Direnç kaynaklarının çalışanların düşünceleri, duyguları ve davranışları üzerinde farklı etkileri olabileceği gibi bu üç boyut hem kendi içinde hem de birbiri ile çelişebilmektedir (Piderit, 2000: 786-787). Bu alanda yapılan daha önceki çalışmalarda (Maurer, 1996; Henry, 1997; Agocs, 1997; Waddell ve Sohal, 1998; Dent ve Goldberg, 1999) değişime direnç kavramı tek boyutlu bir yaklaşım ile sadece örgüt yönetimi gözünden ele alınmışken Piderit'in (2000) çalışması çok boyutlu bir yaklaşım ile değişimi anlayabilmek için çalışanların gözünden de bakılması gerekliliğini vurgulaması açısından önemlidir (Çalışkan, 2019: 240; Oreg, 2006: 73-74).

Oreg (2003: 683), değişime direnç eğiliminin varlığını ortaya koymak ve onun altında yatan yapıyı ortaya çıkarmak için yapmış olduğu çalışmada değişime direnci rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılık olmak üzere dört boyutta değerlendirmiştir:

1. Rutin Arayışı: Çalışanların mevcut rutinlerinde ısrarcı olmaları ve değişim sürecinde dahi rutin işlerini devam ettirmek için çaba göstererek değişime karşı direnç oluşturmalarıdır.

2. Duygusal Tepki: Çalışanların değişim karşısında yaşadığı stres ve tedirginlik miktarını yansıtan duygusal tepkiler, değişikliğe karşı direncin oluşmasına etki etmektedir.

3. Kısa Vadeye Odaklanma: Çalışanların uzun vadeli rasyonel bir bakış açısından ziyade değişimin getirdiği kısa vadeli sıkıntılara odaklanarak değişime direnç göstermeleridir.

4. Bilişsel Katılık: Dogmatik bireyler, katılık ve kapalı fikirlilik ile karakterize edilir ve yeni durumlara uyum sağlama konusunda daha az istekli veya ön yargılıdır. Bu nedenle değişime direnç gösterirler.

Oreg (2003: 683), bu çalışmasında rutin arayışını davranışsal boyut, duygusal tepki ve kısa vadeye odaklanmayı duygusal boyut, bilişsel katılığı bilişsel boyut olarak nitelendirerek Piderit'in (2000) çalışmasına adapte etmiştir. Oreg (2006: 90), daha sonraki çalışmasında ise değişime direnci davranışsal, duygusal ve bilişsel olmak üzere üç boyuta indirgeyerek çalışanların kişilikleri ve örgütsel bağlamın bu boyutlarla olan ilişkisinin işle ilgili sonuçlara nasıl yansıdığını incelemiştir.

3.5. Örgütsel Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler

Örgütlerde değişim kültürü oluşabileceği gibi, tam aksine değişime direnç kültürü de oluşabilmektedir. Değişime direnç güçlü olduğunda hedeflenen değişimi gerçekleştirmek güçleşecek ya da değişim gerçekleştirilemeyecektir. Değişime direnç kültürünün olduğu örgütler, değişim çağına ayak uyduramadığından kısa sürede yok olma tehlikesiyle karşı karşıya geleceklerdir (Aktan ve Yay, 2016: 4). Bu nedenle değişime direnci azaltmak, engellemek ve ortadan kaldırmak örgüt için ve değişim yöneticisi için en önemli konulardan biridir. Değişim yöneticileri (değişim ajanları) sadece proje ekibi üyelerini veya değişim yönetimi uygulayıcılarını ifade etmez. Değişim yöneticilerine örgüt liderleri, üst ve orta düzey yöneticiler, ön saflardaki amirler ve çalışanlar da dâhildir (Hiatt ve Creasey, 2012: 8).

Hiatt ve Creasey (2012: 58), değişim yöneticilerinin çalışanların değişime dirençlerini azaltmak için uygulaması gereken adımları şu şekilde belirlemişlerdir:

- Yöneticiler koçluk yaparak çalışanların bireysel değişimlerini onlarla birlikte yönetmelidir
- Çalışanlarla (özellikle direnç gösterenlerle) sohbet etmeye odaklanılmalıdır
- Her grup veya departman için değişim yönetimi sürecindeki boşluklar teşhis edilmelidir
- Hedeflenen sonuçlara ulaşmak için düzeltici eylemler belirlenmelidir

Alagöz (2016: 145), Keçecioğlu'nun (2001) çalışanların değişime direnç davranışlarını önlemek için yöneticilerin uygulaması gereken stratejileri aşağıdaki şekilde belirlediğini aktarmaktadır:

- Çalışanlarla yoğun iletişim içinde olmak
- Eğitim programları düzenlemek
- Çalışanların değişim sürecine katılmalarını sağlamak
- Yeni örgütsel yapılar kurmak
- Yönetici değişikliği yapmak
- Yeni politikalar ve prosedürler düzenlemek
- Devrimci değişimden ziyade evrimci değişime gitmek

Literatürde değişime direnci en aza indirmek için uygulanması önerilen genel stratejiler; katılım, iletişim ve eğitim, etkin vizyon ve misyon, kolaylaştırma ve destek, pazarlık ve ikna, manipülasyon ve kooptasyon, baskı ve zorlamadır. Bu stratejilere aşağıda değinilecektir.

3.5.1. Katılım

Değişim sürecinde değişimden etkilenecek çalışanların değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarına katılmaları değişime direnci azaltacağı gibi değişimin benimsenmesini de sağlayabilir (Tunçer, 2013b: 393). Katılımın odaklı ve faaliyet merkezinden yönetilerek yapılması geniş ölçekli katılımdan daha iyi sonuç vermekte ve değişimin sahiplenilmesine yol açmaktadır (Alagöz, 2016: 146). Katılım her zaman değişim fikrinin katılımcı tarafından benimsendiği anlamına gelmeyebilir. Ancak, değişim fikrine katılmasa bile katılımcının kendini dışlanmamış hissetmesini ve sürecin bir parçası olduğunu hissetmesini sağlar (Koçel, 2018: 699). Çalışanların değişim kararlarında katılımlarının sağlanması ya da görüşlerinin alınması değişimin etkililiğini artıracığı gibi çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesine, motivasyonlarının ve örgüte bağlılıklarının artmasına da olumlu katkı sağlayacaktır (Barutçu, 2000: 142-143).

Çalışanlara değişimin nasıl yapılacağına dair bir dizi talimatlar verilmesi yerine değişimin şekillenmesine yardımcı olduklarını düşünmeleri için değişim sürecine en baştan dâhil edilmeleri son derece önemlidir. Bu noktada amaç çalışanları sürece dâhil ederek motive etmek ve değişimin arkasında olmalarını sağlamaktır. Ayrıca bu süreçte çalışanların örgütü nasıl gördükleri ve ileride nasıl görmek istedikleriyle ilgili alınan geri bildirimler örgüt için çok değerli olacaktır (Atkinson, 2005: 18).

Değişim kararlarına katılım, çalışana değişim lideri ya da değişim gücü olma fırsatı sağlayabilir. Değişime direnç gösteren çalışan bu fırsat sayesinde kendini geliştirme ve daha iyi pozisyonlara gelme imkânı elde edebilir (Schermerhorn vd., 2002 akt. Meriç, 2017: 68-69). Örgütlerde değişim sürecine tam katılımın sağlanabilmesi için örgütün kültüründe, yapısında, iş akışlarında, insan kaynakları ve ödüllendirme sistemlerinde, liderlik yaklaşımında radikal değişimler gerekebilmektedir (Miller, 1998: 151 akt. Serinkan ve Arat, 2013: 40-41).

3.5.2. İletişim ve Eğitim

Değişim yönetiminde etkin bir iletişim kurulması çalışanların ve değişim yöneticilerinin görüşlerini birbirlerine aktarmalarını sağlaması açısından önemli bir unsurdur. İletişim bilinmezliği ve kargaşayı azaltır (Tunçer, 2013a: 906). İletişim hem sözlerle hem de eylemlerle yapılır. Eylemler genellikle sözlerden daha güçlüdür. Değişim yöneticilerinin sözleriyle davranışlarını birbiriyle tutarlı değilse değişim süreci zarar görür (Kotter, 1995: 100). İletişimin sağlıklı, tutarlı ve etkin olması örgütsel uyum ve işbirliği için önemli bir araçtır. Değişim yöneticilerinin değişime direnci azaltmak için bir iletişim stratejisi oluşturması gelecekteki hedeflenen durumu çalışanlara

aktarabilmek, çalışanlardan katkı ve geri besleme sağlayabilmek ve değişimin uygulanma aşamasında çalışanların endişelerini ve sorunları belirleyebilmek açısından gerekli ve önemlidir (Recardo, 1995: 9). Örgütteki iletişimin iki yönlü olması, çalışanların etkileşim içine girmesini ve diyalogun sürdürülmesini teşvik etmesi yönünden kritik öneme sahiptir. Değişimin başarılı olması için vurgunun yüz yüze kanallar üzerinden yapılması ve geri bildirim döngülerinin her kanala dâhil edilmesi sağlanmalıdır (Atkinson, 2005: 18).

Çalışanların değişimle ilgili belirsizlik hissetmemesi için değişimin içeriğinin ve mantığının çalışanlara tüm gerçekleriyle birlikte anlatılması önemlidir. Bu sayede yanlış anlamaların önüne geçilerek direnç geliştirilmesi önlenebilecektir (Robbins ve Judge, 2012: 594). Değişim beraberinde yeni bilgi ve süreçleri getirdiğinden değişimin başarısı için bunların çalışanlar tarafından bilinmesi ve öğrenilmesi gerekir. Bu nedenle değişim süreci beraberinde sürekli bir eğitim sürecini de getirir. Çalışanların sürekli eğitim programlarına alınması hem bilinmeyenden korkma eğilimini azaltır hem de ileride gerekecek bilgi ve becerilerin çalışanlara kazandırılmasını sağlar (Varoğlu vd., 2009: 39). Örgüt içindeki eğitimler çoğu zaman yukarıdan aşağıya doğru yapılan ve başlangıçta değişimin kavramsal ve stratejik yönlerine odaklanan bir içerikte olur. Ancak eğitimin örgüt geneline yaygınlaştırılması ve kavramsal veya stratejik içeriğinden çok yeni beceri edinimine yönelik olması değişim sürecinde daha etkili olacaktır. Eğitim, örgüt içinde kilit pozisyonlarda bulunan bireyleri hedefleyerek, çalışanların davranışlarını değiştirmeye ve teknik ve teknik olmayan beceri edinmeye odaklı yapılmalıdır (Recardo, 1995: 11).

3.5.3. Etkin Vizyon ve Misyon

Değişimin başarısı için örgütün güçlü bir vizyona sahip olması önemlidir. Değişim sonucu varılması istenilen geleceği tanımlayan bir vizyon aynı zamanda değişim sürecini tasarlama, yürütme ve değerlendirmeye yöneliktir ve örgütü sonuca götüren bir istikamet sağlar. Vizyon, örgüt üyelerine ortak hedef sağlayarak değişimi yürütmeye güç verir ve çabayı teşvik eder (Varoğlu vd., 2009: 35).

Vizyon, örgütün hareket etmesi gereken yönü netleştirmeye yardımcı olur. Makul ve mantıklı olmayan bir vizyon dönüşüm sürecinde kafa karıştırıcı bir hâl alarak örgütü yanlış yöne götürebileceği gibi hiçbir yere götürmeyebilir (Kotter, 1995: 99). Bu durum çalışanlarda değişime direnç davranışı geliştirmenin yanı sıra motivasyon kaybına da sebep olur. Çalışanların tutkusu ve enerjisi ortak ve paylaşılan bir vizyon etrafında birleştirildiğinde değişim, çalışanların işlerinin ve davranışlarının ayrılmaz bir

parçası haline gelir (Hiatt ve Creasey, 2012: 7). Bu durumda çalışanların değişime direnci de az olacaktır.

Misyon, örgütün varlık nedenini ve stratejik amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen çerçeveyi oluşturur. Örgüt üyelerine yön vermek amacıyla belirlenmiş, uzun dönemli amaçlar ve görevleri belirleyen misyon, aynı zamanda paylaşılan ortak değer ve inançları kapsar (Genç, 2012: 347-348).

Çalışanları uyum içinde ortak bir yöne sevk etmek misyonun en önemli fonksiyonlarından birisidir. Çalışanlar genellikle çoğunluğa uyum sağlamaya meyilli olduklarından örgütteki diğer çalışanların değişime gösterdikleri dirençten etkilenebilirler. Vizyon ve misyona bağlı çalışanların bulunduğu örgütlerde değişime direnç gösterme eğilimindeki çalışan ayrılmamak için çoğunluğa uyum sağlamayı tercih edebilir (Meriç, 2017: 71). Etkin bir vizyona ve misyona sahip olan örgütlerde örgütsel bağlılık da güçlü olacağından değişimin kabullenilmesi daha kolay olacaktır.

3.5.4. Destek ve Kolaylaştırma

Değişim beraberinde bilinmeyene karşı güvensizlik ve korku oluşturabileceğinden çalışanın desteklenmesi bu endişelerden kaynaklanan direnci gidermede etkili olacaktır. Çalışanların korku ve endişelerinin yüksek olduğu durumlarda danışmanlık, terapi, vb. duygusal desteğin sağlanması, ücretli kısa izinler verilmesi, yeni beceri kazanımlarına yönelik eğitimler verilmesi değişim sürecine adaptasyonu kolaylaştırabilir. Çalışanları motive etmek ve cesaretlendirmek onları duygusal açıdan da değişime hazırlayacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 594).

Değişimin planlama ve uygulama aşamasında çalışanın desteklenmesi daha etkili sonuç verebilir. Değişim yöneticilerinin çalışanlara vereceği destek kolaylaştırıcı ve duygusal olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Kolaylaştırıcı destek, değişim sürecinde çalışanların ihtiyaç duyacağı araç ve gereçlerin temini şeklindedir. Duygusal destek ise nezaretçiler ve diğer çalışma arkadaşları aracılığıyla değişime direnç gösteren çalışanların dikkatlerinin çekilmesi ve ikna edilmesi şeklindedir (Telimen, 1989 akt. Barutçu, 2000: 143).

Carnall (2010: 249), örgütsel değişim sırasında çalışanların kendilerine olan güvenlerini geliştirebilmek için değişimi anlamaya yönelik anlaşılır bilgiye, değişime adapte olmak için yeni beceriler geliştirmeye ve değişim sırasındaki problemlerle başa çıkabilmek için yönetici desteğine ihtiyaç duyacaklarını ifade etmektedir. Bu noktada bilgi desteği, eğitim desteği ve yönetici desteği ön plana çıkmaktadır. Örgütsel değişim sürecinde değişimle ilgili olumsuz duygularını azaltmak açısından çalışanlara yönelik

destek programları uygulamak, destek grupları oluşturmak, danışmanlık hizmetleri vermek gibi stratejiler geliştirilebilir (Rafferty ve Jimmieson, 2017: 13).

3.5.5. Pazarlık ve İkna

Taviz olarak da ifade edilebilen pazarlık sürecinde değişimden etkilenecek çalışanlarla değişiminin içeriği, uygulanma şekli, süresi gibi konularda pazarlık yapılarak uzlaşmaya varılan konularda direncin ortadan kaldırılması mümkün olabilecektir (Koçel, 2018: 699). Yönetimle çalışanın uzlaşmaya varması olarak da adlandırılabilir olan bu süreçte her iki tarafın da çaba göstermesi ve fedakârlık yapması gerekecektir. Pazarlıkta yönetimin çalışandan gelen her öneriyi peşinen kabul etmesi mümkün olmayacağı gibi çalışanın da yönetimden gelen her öneriyi peşinen kabul etmesi söz konusu olamaz (Özkan, 2004). Taviz, değişime olumsuz yaklaşan çalışanın direncini kırıp değişime destek vermesini sağlayabilir. Bu sayede kendini önemli ve değerli hisseden çalışanın örgüte olan bağlılığı artar, örgüt de çekişmelerden kurtularak enerjisini değişime odaklayabilir (Tunçer, 2013a: 907).

Direnişle baş etmenin bir başka yolu da örgütteki aktif veya potansiyel direnişçilere teşvikler sunarak ikna etmeye çalışmaktır. Çalışanların direnmek için hatırı sayılır bir güce sahip olduğu durumlarda uygulanabilen bu yöntem, kimi zaman örgüt için pahalıya mal olabilir, kimi zaman da örgüt yöneticilerine şantaj yapılması yolunu açabilir. Bu durumlara örgüt yönetiminin bir sendikaya çalışma kuralı değişikliği karşılığında daha yüksek bir ücret oranı vermesi, çalışanlara erken emeklilik karşılığında ilave emeklilik yardımları vermek örnek olarak gösterilebilir (Kotter ve Schlesinger, 1979: 110). Değişim süreci sonunda direnç gösteren çalışanların kâra ortak edilmesi, artan üretimden prim verilmesi gibi yöntemlerle de değişime olan tepkiler azaltılabilir (Özkan, 2004).

Grant vd. (2005: 8), örgütsel değişimi güç ilişkilerinin ve üstünlük mücadelelerinin müzakere edilmesi sonucunda ortaya çıkan sosyal bir gerçeklik olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamadan değişimin kendi içerisinde bir müzakere ve pazarlık sürecini doğal olarak barındırdığı yorumu çıkarılabilir. Kısacası değişime karşı oluşabilecek daha büyük tepkileri önlemek için tepki veren çalışanlarla veya gruplarla kimi zaman müzakere kimi zaman pazarlık edilerek onların ikna edilmesi değişime direnci azaltabilir.

3.5.6. Manipülasyon ve Kooptasyon

Manipülasyon, olayların içeriğinin değiştirilerek çalışanlara farklı bir şekilde aktarılmasını ifade eder. Bu yöntem direnci azaltabilir fakat çalışan bu durumun farkına

vardığında daha büyük bir dirençle karşı karşıya gelme durumu söz konusu olacaktır. Kooptasyon ise değişime karşı olan çalışanların sorunun ve çözümün parçası haline getirilmesini ifade eder. Bu yöntemle amaçlanan çalışana eleştiren konumundan çıkararak soruna odaklanıp çözüm arayan bir role dönüştürmektir (Koçel, 2018: 699-700).

Manipülasyon, bilginin çok seçici kullanımını ve olayların bilinçli olarak yapılandırılmasını içerir. Kooptasyon, manipülasyonun farklı bir formudur. Değişime direnç gösteren çalışanla iş birliği yapmak ve onayını almak için değişimin tasarımında veya uygulanmasında ona arzulanan bir rol vermeyi içerir. Kooptasyon, pazarlık ve müzakereden daha ucuz ve kolay bir yöntemdir. Ancak çalışanlar direnmemek için kandırıldıklarını, eşit muamele görmediklerini veya kendilerine yalan söylendiğini fark ederlerse çok olumsuz tepki verebilirler. Diğer taraftan sürece ortak edilen çalışanlar yeteneklerini örgütün çıkarlarına uygun olmayan şekilde kullanarak değişim sürecini etkilemeyi başarırlarsa ortaya farklı sorunlar çıkabilir (Kotter ve Schlesinger, 1979: 110-111).

Değişimi kabul ettirmek için gerçekleri çarpıtmak, doğru bilgiyi saklamak, çalışanlara yanlış rivayetler yaymak manipülasyonun örneklerindedir. Değişime direnen bir grubun liderine önemli bir pozisyon teklif ederek onun desteğini alma girişimi kooptasyona örnek verilebilir (Robbins ve Judge, 2012: 594-595). Kooptasyonun doğru şekilde kullanılması çalışanların problemlere farklı bakış açıları getirmelerini ve yeni fikirler üretmesini mümkün kılabilir. Bu sayede karşılaşılan sorunlara çözümler üretilebilir (Çalışkan, 2007: 180).

3.5.7. Baskı ve Zorlama

Yöneticilerin güç ve otorite kullanarak, değişiklikleri zorla kabul ettirmeye çalıştıkları bu yöntem direnci ortadan kaldırmaktan ziyade, direnci önlemek için tehdit, şantaj, zor kullanmayı gerektirir (Sabuncuoğlu, 2000: 222 akt. Çalışkan, 2007: 180). Direnenleri doğrudan tehdit etmek ya da onlara kuvvet uygulama şeklinde gerçekleşen bu uygulamaya verilebilecek örnekler; çalışanları tayin, iş kaybı, terfi-kıdem kaybı, olumsuz performans değerlendirmesi, zayıf referans-tavsiye mektubu ile tehdit etmek olarak gösterilebilir (Robbins ve Judge, 2012: 595).

Değişimin hızlıca yapılması gereken ve kabul görmesinin zor olduğu durumlarda uygulanan bir yöntemdir. Yöneticilerin çalışanları açık veya dolaylı şekilde tehdit ederek, işten çıkararak ya da başka bölüme transfer ederek değişikliği zorla kabul

ettirmesi riskli bir süreçtir çünkü çalışanlar kaçınılmaz olarak zorla yapılan değişime şiddetle karşı çıkarlar (Kotter ve Schlesinger, 1979: 111).

Bu yöntemle değişim kararının kısa süre içerisinde uygulanması mümkün olmakla birlikte uzun vadede başarı elde edilmesi zordur (Barutçu, 2000: 144). Başka yöntemlerin uygulama imkânının bulunmadığı ve değişimin acil yapılması gerektiği durumlarda yöneticilerin yasal ya da biçimsel gücü kullanarak uyguladığı bu yöntem değişime direnmeyi bir süreliğine kırabilir. Ancak, değişime karşı uygun bir ortam bulunduğu tekrar direniş görülebilir (Tunçer, 2013b: 396).

Değişimin hem teknik hem de sosyal boyutlarının bulunduğunu belirten ve sorunların en çok sosyal yönler ele alınmadığında ortaya çıktığını öne süren Lawrence'ın (1954), yöneticilere değişime direnci azaltma konusundaki beş önerisi ise şunlardır (Dent ve Goldberg, 1999: 35):

- Çalışanların ilgisini genişletin
- Anlaşılır terimler kullanın
- Direnişi yeni bir bakış açısı ile değerlendirin
- Fikir üretimini arttırmaya yönelik yeni iş tanımları geliştirin
- Yöneticinin rolünü gözden geçirin

Recardo (1995: 9-12), değişime direnci azaltmak için yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır:

- Değişim için net bir vizyon belirlenmelidir
- Değişime üst yönetim liderlik etmelidir
- Örgüt yapısının bazı öğeleri değişimi destekleyecek şekilde değiştirilmelidir
- İletişim stratejisi oluşturulmalıdır
- Hızlı bir başarı sergilemek için değişime rehberlik edilmelidir
- Değişim sürecinde kayba uğrayacak çalışanların ihtiyaçları adil bir şekilde ele alınarak bunları gidermeye yönelik prosedürler ve uygulamalar geliştirilmelidir
- Çalışanların bağlılığı kademeli olarak teşvik edilmelidir
- Performans ölçümlenmeleri ve ödüller değiştirilmelidir
- Örgütün geçmişi ve geleceği arasında bağ kurulmalıdır
- Zamanında eğitim sağlanmalıdır
- Yeterli kaynaklar sağlanmalıdır
- Çalışanlara karışık sinyaller gönderilmemelidir
- Kilit pozisyonlarda personel değişikliği yapılmalıdır

Yukarıda değinilen direnci azaltmaya yönelik başlıca önlemlere ilave olarak Koçel (2018: 700), ortam yaratma, değişim amacıyla ilgili faaliyetleri destekleme, başarılı değişim örneklerini inceleyerek çalışanlarla paylaşma, örgütü etkileyen iç ve dış gelişmelerle ilgili bilgi paylaşımı, çalışanları değiştirme veya örgüt birimlerinin yapı ve ilişkilerini değiştirme gibi yolların da izlenebileceğini belirtmektedir.

Değişime direnç konusu nedenleri, biçimleri, boyutları ve direnci en aza indirmek için yapılması gerekenler açısından incelendikten sonra aşağıda değişime direnç ve örgütsel hafıza alanında yapılan çeşitli çalışmalara yer verilmektedir.

3.6. Örgütsel Değişime Direnç Alanında Yapılan Çalışmalar

Coch ve French (1948), Lewin'in önderliğinde ABD'de Virginia eyaletinde bulunan Harwood Manufacturing Corporation adlı pijama fabrikasında 500'ü kadın olmak üzere toplam 600 çalışan üzerinde "değişime direncin üstesinden gelme" konulu araştırma yapmışlardır. Fabrika çalışanları yeni yöntemler kullanırken parça oranlarından yakınma, yüksek oranda işten ayrılma, çok düşük verimlilikle çalışma, kısıtlı çıktı üretimi ve yönetime karşı saldırganlık şeklinde direnç göstermekteydiler. Fabrika yönetiminin "insanlar neden değişime çok güçlü şekilde direnç gösterirler?" ve "bu direncin üstesinden gelmek için ne yapılmalı?" sorularına cevap bulmak için yapılan çalışmada bir kontrol grubu ve üç deney grubu olmak üzere toplamda dört grup oluşturulmuştur. Kontrol grubuna iş uygulamalarında değişiklik gerçekleşeceği belirtilerek soru sorma fırsatı verilmiştir. Diğer üç grubun hepsine değişiklik ile ilgili daha ayrıntılı bilgi verilerek, gruplardan birine değişim ekibinde yer almak üzere bir temsilci seçebilecekleri iletilirken diğer iki grubun tüm üyelerine değişimin tasarım ve uygulama sürecinde yer alacakları aktarılmıştır. Araştırma sonucunda üretimdeki iyileşme oranının değişime doğrudan katılım miktarıyla doğru orantılı olduğu, işten ayrılma ve agresif davranışların değişime katılımı ters orantılı olduğu belirlenmiştir (Coch ve French, 1948: 524). Bu araştırma değişime direnç konusunda literatürde yapılan ilk çalışmalardan biri olması nedeniyle önemlidir.

Piderit (1999), yeni yönetim pozisyonlarının oluşturulduğu bir işletmede 500'den fazla çalışan üzerinde yaptığı bir çalışmada değişime verilen tepkilerin tutum olarak kavramsallaştırıldığı ve bu tutumların beş boyutu (bilişsel tepkiler, olumlu duygusal tepkiler, olumsuz duygusal tepkiler, değişimi destekleme niyetleri ve değişime karşı çıkma niyetleri) olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, çalışanların bu beş boyuttaki tepkileri çalışırken örgütsel değişime karşı direnç sergileyebileceklerini göstermektedir. Araştırma sonucunda duygusal karmaşanın örgüt içerisinde olumlu ve

olumsuz etkilerinin olacağına değinilerek değişim yöneticilerinin örgüt içerisinde çalışan duygularını yönetebilirlerse değişimin başarıyla sonuçlanabileceği belirtilmiştir.

Bovey ve Hede (2001: 534), bireylerin değişime direnci ile uyguladıkları savunma mekanizmaları arasındaki ilişkiyi araştırmak için büyük değişim geçiren dokuz kuruluştaki 615 çalışan üzerinde çalışma yapmıştır. Savunma mekanizmalarını uyumlu-uyumsuz olmak üzere iki kategoriye ayıran çalışmada uyumlu savunma mekanizmaları mizah ve beklenti olarak, uyumsuz savunma mekanizmaları ise yansıtma, eyleme geçme, duygunun izolasyonu, ayrışma ve inkâr olarak belirlenmiştir. Çalışmada direnç ile uyumsuz savunma mekanizmaları arasında pozitif ilişki, direnç ile uyumlu savunma mekanizmaları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda değişim sırasında dikkat ve enerjinin yalnızca teknik yönler değil, insan faktörüne de verilmesi gerektiği, bunun için de insanların gösterdiği savunma mekanizmalarına odaklanılması vurgulanmıştır.

Giangreco ve Peccei (2005: 1812), 1997 yılında İtalyan Ulusal Elektrik Şirketinde 359 orta kademe yöneticinin 322'sinin katılımıyla yaptığı çalışmasında yöneticilerin değişimin maliyet/faydalarına ilişkin algıları ile değişim sürecine katılımlarının değişime direnç üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda değişimin faydasının maliyetinden daha fazla olduğunu düşünen yöneticilerin değişime daha düşük seviyede direnç gösterme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Değişim sürecine birebir katılan yöneticilerin de değişim hakkında daha olumlu düşündüğü ve değişime çok düşük düzeyde direnç gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Oreg (2006: 73), savunma sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin 800 çalışanından 177'sinin katıldığı çalışmada değişime direncin bileşenleri ile çalışanların kişilikleri, örgütsel bağlam ve işle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiyi inceleyerek yeni bir model önermiş ve test etmiştir. Oreg (2006: 74-95), çalışmasında Piderit'in (2000) çalışmasına paralel olarak direnci üç boyutlu (bilişsel, duygusal, davranışsal) olarak ele almıştır. Bilişsel boyut, çalışanın değişim hakkındaki düşüncelerini duygusal boyut çalışanın değişim hakkında nasıl hissettiklerini, davranışsal boyut ise çalışanın değişim karşısındaki davranış ya da niyetini içermektedir. Teorik modelde yer alan değişkenler kişilik (mizaçtan gelen değişime direnç), bağlam (güç ve prestij, iş güvencesi, esas ödüller, yönetime güven, bilgi, toplumsal etki), değişime direnç (duygusal direnç, davranışsal direnç, bilişsel direnç) ve işle ilgili sonuçlar (iş tatmini, işten ayrılma niyeti, devam etme isteği) olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler üç bileşenli yapıyı desteklemiştir. Ayrıca, çalışmanın modeli hem kişiliği hem de bağlamı direnişin

öncülleri olarak belirlemektedir. Yapısal eşitlik modelinin uygulandığı çalışmada hem kişiliğin hem de bağlamın, çalışanların büyük ölçekli bir örgütsel değişime yönelik tutumlarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu tutumlar, sırasıyla çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütü terk etme niyetiyle önemli ölçüde ilişkilendirilmiştir.

Walker vd. (2007: 767-770), değişimin içeriği, bağlamı, süreci ve bireysel farklılıkların örgütsel değişimin başarısı üzerindeki etkisini araştırmak için birleşme aşamasında olan bir işletmede 125 çalışanın 117'sinin katılımı ile çalışma yapmıştır. Çalışmaya katılanlar iki gruba ayrılmıştır. Birinci gruba birleşme hakkında haber bülteni, telefon, yönetimle grup toplantıları ve bireysel toplantılar yoluyla birleşme bilgi verilmiştir. İkinci gruba ise birleşme hakkında sadece işletmenin CEO'su tarafından gönderilen bir mektupla bilgi verilmiştir. Çalışmada her iki grubun da birleşme nedeniyle stres artışı yaşadıkları ve memnuniyetlerinde düşüş olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, birden fazla kaynaktan bilgi verilen grubun değişimle daha iyi başa çıkabildiği görülmüştür. Çalışmada değişim bağlamı “sinizm” boyutu, değişim süreci “inançların değişimi” boyutu, bireysel farklılıklar “belirsizliğe tolerans” boyutu ve duygusal tepki “bağlılık” boyutu üzerinden değerlendirilmiştir. Belirsizliğe tolerans ile inançların değişimi arasında ve sinizm ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Belirsizliğe tolerans ile sinizm arasında ve sinizm ile inançların değişimi arasında negatif yönlü ilişkili tespit edilirken, inançların değişimi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Jones vd. (2008: 2-17), başka bir hastaneye taşınarak dört yıl süren büyük bir örgütsel değişimden geçen bir metropol hastanesinde çalışan 61 kişi ile yüz yüze yapılan görüşmede çalışanların kişisel değişim deneyimleri ve değişim algılarının işletmenin çeşitli düzeyleri (üst yönetim, değişim yöneticileri, değişimden etkilenenler) arasında nasıl farklılaştığını araştırmışlardır. Tüm düzeydeki çalışanların işletmedeki değişimle ilgili görüşleri alınarak değişime dâhil edildikleri için değişime olumlu yaklaştıkları saptanmıştır. Ancak, değişim yöneticileri ve değişimden etkilenen çalışanlar, çatışma ve bölünme konularına üst yönetimden daha fazla değinmiş ve değişime karşı (üst yönetime kıyasla) daha olumsuz tutum sergiledikleri görülmüştür. Üst yönetimin ve değişim yöneticilerinin planlama zorluklarına ve değişimin olası sonuçlarına değişimden etkilenen çalışanlardan daha fazla odaklandığı tespit edilmiştir. Üst yönetimin de değişim sürecine katılım ve değişim süreciyle ilgili iletişim konularına diğer çalışanlardan daha fazla yoğunlaştığı görülmüştür.

Saruhan (2013: 114), farklı işletmelerde çalışan 583 kişinin katıldığı araştırmasında çalışanların değişime gösterdiği tepkiler ve bu tepkileri etkileyen unsurları incelemiştir. Araştırma kapsamında değişime direnci etkileyen unsurlar olarak örgüt içi iletişim, örgüte güven, algılanan örgütsel adalet ve psikolojik sermaye ele alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; örgüte güvenin, iletişim ile değişime direnç arasında ara değişken rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel adaletin iletişim ile örgüte güven arasında şartlı değişken rolü üstlenmediği tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin örgüte güven ile değişime direnç arasında şartlı değişken rolü üstlenmediği tespit edilmiştir.

Meriç (2017: 55), Omrani'nin (1992) değişime direnci orta düzey yöneticilerin dirençleri ve alt düzey çalışanların dirençleri şeklinde iki gruba ayırarak incelediği araştırmasında orta düzey yöneticilerin mevcut konumlarını kaybetme korkusu yüzünden, alt düzey çalışanların ise işlerini kaybetme veya daha fazla sorumluluk alma gibi nedenlerle değişime direnç gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu çalışma ile değişime direnç oluşturan etkenlerin yanı sıra konumların da değişime direncin şeklini ve ortaya çıkışını etkilediği ortaya konulmuştur.

Karaboğa Cici (2018: 196-197), doktora tezi için yapmış olduğu çalışmada tıp fakültesi hastanelerindeki teknolojik değişimlerin çalışanlarca kabul edilme düzeyleri ve sağlık bilişim sistemlerindeki değişimlere karşı kullanıcı direnç algılamalarının çalışanların memnuniyetleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma, Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi ve Konya Ticaret Odası Karatay Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görevli 455 sağlık çalışanı ile yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır. Çalışmada sağlık çalışanlarının bilişim süreçlerdeki bilgi kalitesinin artırılması ve algılanan fayda ile hizmet kalitesi algısının yükseltilmesine yönelik çalışmaların ve eğitimlerin direnç gösterme düzeylerini düşürücü bir etki yaparken çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif bir etki yaptığı belirlenmiştir. Değişim sürecinde algılanan değer ve avantaj, meslektaş fikri, değiştirme maliyeti ve çalışan faydası gibi etmenlerin çalışanlar üzerinde direnç motivasyonu oluşturabildiği, değişime karşı direnç algılamaları azaldıkça çalışan memnuniyetinde artış olduğu gözlenmiştir. Çalışanların görev türü farklılıklarının değişimlerin kabullenilmesini, direnç algısını ve çalışan memnuniyetini etkilediği görülmüştür.

3.7. Örgütsel Hafıza Alanında Yapılan Çalışmalar

Johnson (1993: 9-10), geçmiş karar verme davranışlarının mevcut karar süreçlerindeki etkisini inceleyen araştırmasını Arizona Üniversitesi İşletme

Fakültesinde üçüncü ve dördüncü sınıflarda okuyan 225 lisans öğrencisi üzerinde yapmıştır. Araştırmada geçmiş karar verme davranışıyla ilgili bilgilerin, karar vericileri daha iyi kararlar almaya yönelttiği görülmüştür. Ayrıca geçmiş bilgilerden elde edilen kolektif kaynağın karar vericiler için bireysel kaynaklardan daha yararlı olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda geçmiş kararlara yönelik bilginin mevcut karar süreçlerinde kullanımının faydalı olduğu sonucuna varılmıştır.

Moorman ve Miner (1997: 91, 96), örgütsel hafızanın yeni ürün performansı ve yaratıcılık üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarını uluslararası ölçekte bir reklam firması olan Advertising Age'in 1992 yılında yayımladığı "en iyi ilk 200 firma" listesinde yer alan ve yeni ürün geliştirimi konusunda öne çıkan 92 işletme üzerinde yapmışlardır. Stratejik ve finansal bilgilere erişimleri bulunduğundan bu 92 işletmenin pazarlamadan sorumlu başkan yardımcıları çalışmada bilgi kaynağı olarak kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel hafıza düzeyinin yeni ürünlerin kısa dönemli finansal performansını artırdığı ve örgütsel hafıza paylaşımının hem yeni ürün performansını hem de yaratıcılığı artırdığı sonucuna varılmıştır.

Kılıç (2007: 102-112), örgüt kültürü ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve örgüt performansına olan etkilerini incelemek için yaptığı araştırmada bilişim sektöründe faaliyet gösteren 150 işletmenin her birine üçer adet olmak üzere toplamda 450 anket göndermiş, bunun 142'sine geri dönüş sağlanmıştır. Anketleri işletmelerin yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan çalışanlar doldurmuştur. Örgüt kültürü ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler incelendiğinde yenilikçilik, sistematik yönetim, sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık gibi kültürel değişkenlerin örgütün hafızası ile pozitif yönde ilişkileri tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle örgüt kültürü ve örgütsel hafıza arasında bir ilişkinin olduğu ve örgüt kültürünün örgütsel hafızayı olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün firma performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde kültürel faktörlerin örgüt performansını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Benzer şekilde örgütsel hafıza değişkenlerinin örgüt performansını olumlu etkilediği, prosedürel hafızanın etkisinin deklaratif hafızaya göre daha fazla olduğu istatistiksel sonuçlarla ortaya çıkmıştır.

Fiedler ve Welpe (2010: 381), örgüt yapısının örgütsel hafıza üzerindeki etkisini incelemek için 2007 yılında ağırlıklı olarak danışmanlık, finans, otomotiv ve elektrik sektörlerinde faaliyet gösteren çok birimli işletmelerdeki 122 çalışan üzerinde çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda örgütteki yapısal faktörlerin (uzmanlaşma, standardizasyon, vb.) ve örgütsel süreçlerin (bilginin kodlanması ve kişiselleştirilmesi,

elektronik iletişim, vb.) örgütsel hafızayı etkilediği belirlenmiştir. Çalışmada bilginin kodlanması, standardizasyon ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiye direkt aracılık ederken, elektronik iletişimin uzmanlaşma ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları bilginin kodlanması süreçlerinin ve elektronik iletişimin örgütsel hafızanın oluşumuna yardımcı olduğunu ve bu hafıza depolarının örgütün yapısal faktörleriyle kendine özgü ve benzersiz bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Dunham ve Burt (2011: 851), örgütsel hafıza ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi belirlemek için farklı sektörlerdeki 6 işletmede çalışan 435 kişiden 134'ü ile anket çalışması yapmıştır. Araştırmada örgütsel hafıza ile bilgi paylaşımı, psikolojik güçlendirme (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) ve örgüt temelli özsaygı arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca çalışanların yaşından ziyade örgütteki görev süresinin örgütsel hafıza açısından etkili olduğu ortaya konmuş ve yöneticilerin mentor seçiminde bu konuya dikkat etmeleri önerilmiştir.

Karabal (2015: 119-150), örgütsel hafızanın değişime direnç üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasında ayrıca örgütsel hafızaya sıkı sıkıya bağlı olmayan, vazgeçme yeteneği gelişmiş işletmelerin değişime dirençlerinin diğerleri kadar kuvvetli olup olmadığını da incelemiştir. Çalışmaya İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı sermayesi 250.000 TL'nin üzerinde olan ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 347 beyaz yakalı personel katılmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel hafıza ile değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Vazgeçmenin değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. İşletmelerin sahip olduğu kurumsal hafıza bilgisinin değişim aşamasında olumsuz etkilerde bulunabileceği ve bu olumsuzluğun zayıflatılması için vazgeçme yeteneğinin kullanılması gerekliliği tespit edilmiştir.

Mert (2017a), örgütsel duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişkileri belirlemek için 2016 yılında İstanbul ve Kocaeli illerinde bulunan 105 işletmede yönetici pozisyonundaki 490 çalışanın katılımıyla araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, yayılımı ve depolanmasının örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Mert, 2017a: 192-193).

Habiboğlu (2019: 100-104), örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen kavramların tespitine yönelik yaptığı çalışmada bilgi yönetimi ve liderliği örgütsel hafızayı destekleyen kavramlar, çatışma ve örgütsel kısıtları örgütsel hafızayı

engelleyen kavramlar olarak dikkate almıştır. Eğitim, imalat ve sağlık olmak üzere üç farklı sektörde faaliyet gösteren 6 işletmeye (her sektörden iki işletme olmak üzere) toplamda 500 adet anket gönderilmiş, 375 tanesine geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonucunda bilgi yönetimi, liderlik (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik) ve örgütsel kısıtların örgütsel hafızayı olumlu şekilde etkilediği görülmüştür. Çatışmanın örgütsel hafızayı olumsuz etkileyip kısıtladığı yönünde bir etki tespit edilmemiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk üç bölümünde konu ile ilgili teorik bilgiler aktarılmıştır. Bu bölümde teorik çerçeveye dayanarak Denizli ilinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın amacına, kapsamına, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçeklere, ayrıca araştırmanın modeline ve hipotezlerine değinilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek ve sürekliliklerini sağlamak için iç ve dış çevresel faktörlere ve rekabet koşullarına ayak uydurmaları gerekliliği günümüzde kaçınılmazdır. Örgütleri değişime zorlayan bu durum, değişimin başarısı için iç ve dış etmenleri sürekli takip etmelerini, öngörü oluşturmalarını ve değişimi yönetmelerini gerektirir. Örgütler, değişim sürecinde değişimi bir tehdit olarak algılayan örgüt üyelerinin dirençleri ile karşılaşabilirler. Her değişim hareketinin doğasında direncin olduğu düşünüldüğünde değişimi isteyenlerin, diğerlerini bunun gerekliliğine inandırmaları ve sonrasında değişimi örgütün yapısına en uygun şekilde yönetmeleri değişimin başarısı için önemlidir.

Değişime direnç-destek kaynaklarından biri de örgütsel hafızadır. Bireyler veya gruplar, örgütsel hafızada depoladıkları geçmiş bilgiye dayanarak değişime direnç veya destek davranışı gösterebilmektedirler. Bilgi, örgütlerin en değerli varlıklarından biridir ve rekabet avantajı sağlayabilmek için başarılı bir şekilde yönetilmesi şarttır. Örgütlerin sahip oldukları bilgi birikimini işleyebilmeleri ve faaliyetlerinde kullanabilmeleri bunun için gerekli sistemi oluşturmaları ile mümkün olabilecektir. Bu amaca hizmet eden örgütsel hafıza sistemi, bilginin edinimi, depolanması, güncellenmesini ve bilgiye tekrar erişimini sağlaması nedeniyle önemlidir. Örgütlerin bilgi işleyen sistemler oldukları göz önüne alındığında örgütlerin sahip oldukları örgütsel hafızanın güçlü olması ve doğru yönde kullanılması değişime direnci azaltacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, örgütsel hafıza ile örgütsel değişime direnç arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmada örgütsel hafızanın ve örgütsel değişime direncin alt faktörlerinin birbirleriyle olan ilişkileri üzerine geliştirilen hipotezler test edilerek örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi incelenmektedir. Ayrıca araştırmada, çalışanların yaş grupları, işletmedeki görev süreleri ve yönetim görevleri bakımından örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç düzeylerindeki farklılıklar incelenmektedir. Olası beklenti, örgütsel hafızaya sahip çalışanların değişime daha açık olduğu ve değişime daha az direnç gösteren bir tutum içerisinde olduklarının ortaya çıkmasıdır. Araştırmada çalışanların yaş grupları ve işletmedeki görev sürelerindeki artışa ve yönetim görevinde bulunmalarına paralel olarak örgütsel hafıza boyutu artarken örgütsel değişime direnç boyutunun azalması beklenmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Denizli ilindeki enerji ve elektrik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır. Denizli Sanayi Odasına kayıtlı enerji ve elektrik sektöründe faaliyet gösteren 39 adet işletmeden araştırmayı kabul eden 6 işletmeye anket dağıtılmıştır. Araştırma için belirlenen 6 işletmenin toplam çalışan sayısı yaklaşık 2.000'dir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerde görev yapan 585 beyaz ve mavi yakalı çalışana anket dağıtılmış olup, bunlardan 248 adet ankete geri dönüş sağlanmış fakat 3'ünde eksik cevaplar olmasından dolayı çalışmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 245 anket geçerli sayılmıştır. Anketin geri dönüş oranı %42'dir.

4.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı model olarak tasarlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada bırak-al yöntemiyle anket ve çevrimiçi anket yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapabilmek üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular da sorulmuştur. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir.

Araştırmada çalışanların örgütsel hafıza tutumlarını belirlemek Dunham (2010) tarafından geliştirilen ve Limon (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel hafıza ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte; geçmiş bilgisi, sosyo-politik bilgi, mesleki bilgi, mesleki ağlar ve sektörel bilgi olmak üzere beş boyut bulunmakta ve ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmanın ikinci ölçeği olan örgütsel değişime direnç ölçeği, Oreg (2006) tarafından geliştirilmiş ve Çalışkan (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçek, bilişsel tepki, duygusal tepki ve davranışsal tepki olmak üzere üç boyutu ölçmek amacıyla tasarlanmış ve toplamda 15 ifadeden oluşmaktadır.

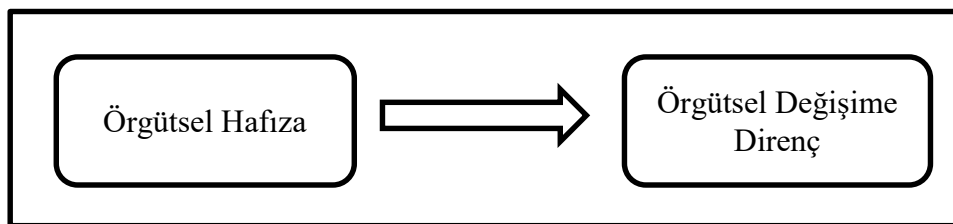
Bu iki ölçeğin dışında işletmenin son 5 yıla ait değişim durumu ile ilgili bir soruya yer verilmiştir. Bu soru ise Çağdaş'ın (2005) çalışmasında kullanmış olduğu anketten alınmıştır.

Anket formu (Ek 1) katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin 9 soruya, ikinci bölümde işletmenin son 5 yıla ait değişim durumuna ilişkin 1 soruya, üçüncü bölümde örgütsel hafızaya ilişkin 20 ifadeye, son bölümde ise değişime dirence ilişkin 15 ifadeye yer verilmiştir.

Verilerin elde edilmesinde kullanılan ölçeklerde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). İşletmenin son 5 yıla ait değişim durumu ile ilgili soru ise "1=işletme tamamen değişti, 2=işletmede büyük ölçüde bir değişim yaşandı, 3=kararsızım, 4=işletmede büyük bir değişim yaşanmadı ve 5=işletmede hiçbir değişim yaşanmadı" şeklinde seçenekler belirlenmiştir. Araştırmanın verilerinin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada frekans, t-testi, Anova, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

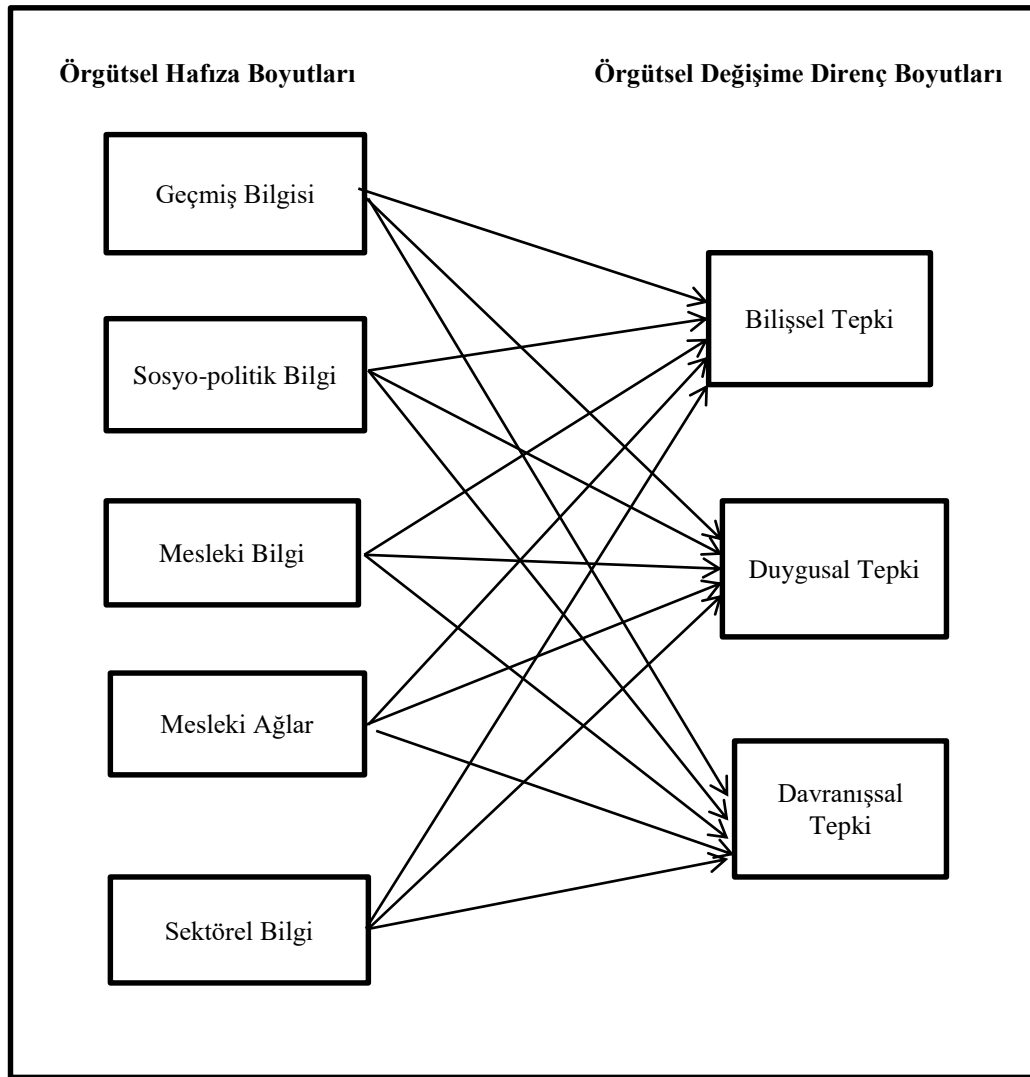
4.1.4. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın modeli temel olarak örgütsel hafıza ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki üzerine kurulmuştur (Şekil 18).



Şekil 18: Araştırmanın Basit Modeli

Çalışmada örgütsel hafızanın geçmiş bilgisi, sosyo-politik bilgi, mesleki bilgi, mesleki ağlar ve sektörel bilgi belirleyicileri ile örgütsel değişime direncin bilişsel tepki, duygusal tepki ve davranışsal tepki belirleyicileri incelenmiştir. Araştırmanın basit modeline örgütsel hafızanın ve örgütsel değişime direncin boyutları ilave edilince araştırma modeli Şekil 19'da gösterilen yapıda ortaya çıkmıştır.



Şekil 19: Araştırmanın Modeli

4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H₁: Örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.

Örgütsel hafıza düzeyi yüksek olan çalışanların örgüt içerisinde geçmişte yapılan değişimlerden edindikleri deneyime ve bilgiye bağlı olarak değişime dirençlerinin daha düşük olması söz konusu olabilecektir. Buradan hareketle geliştirilen hipotezde örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç arasındaki ilişki irdelenmektedir.

H₂: Örgütsel hafıza boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutları arasında ilişkiler vardır.

Bireyler bir değişimle karşı karşıya kaldıklarında, edindikleri örgütsel bilgi ve tecrübeleri kullanarak hareket ederler. Bu tepkiler, değişimin boyutuna ve içeriğine bağlı olarak değişebilmekle birlikte çalışanların teknik bilgisi, yetenek ve becerileri, sosyal ilişkileri yanı sıra örgütün geçmişi, değer ve normları, kültürü, sektörel durumu

gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Örgütsel hafızayı oluşturan bu unsurlar çalışanların örgütsel değişimlere vereceği duygusal, zihinsel ve davranışsal tepkileri belirler. Örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç arasında ilişki olabileceği yönünde oluşturulan hipotez bağlamında, örgütsel hafızanın boyutları ile örgütsel değişime direncin boyutları arasında da ilişkiler olabileceği düşünülmüş ve dolayısıyla bu yönde bir hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel hafıza, örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

Örgütsel hafıza, kendini örgütün inançlarında (değerler, normlar, efsaneler, mitler, hikâyeler, vb.), biçimsel ve biçimsel olmayan davranış kalıplarında, prosedürler ve yazılı metinlerde ve fiziksel eserlerde gösterir. Örgütsel hafıza unsurlarının güçlü olması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırarak değişime uyum süreçlerini olumlu yönde etkileyebileceğinden değişime uyum gösterebilen çalışanların direnç gösterme davranışı da bu durumdan etkilenecektir. Bu zincirleme etkileşim göz önüne alınarak örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnci etkilediği varsayımında bulunulmuştur.

H_{3a}: Örgütsel hafızanın meslek bilgisi boyutu örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

H_{3b}: Örgütsel hafızanın sosyo-politik bilgi boyutu örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

H_{3c}: Örgütsel hafızanın geçmiş bilgisi boyutu örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

H_{3d}: Örgütsel hafızanın sektör bilgisi boyutu örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

Örgütsel hafızanın boyutları olan geçmiş bilgisi, mesleki bilgi, sosyo-politik bilgi, mesleki ağlar ve sektör bilgisi hem ayrı ayrı hem de birlikte örgütsel değişime direnci etkileme kapasitesine sahip faktörlerdir. Bu noktadan hareketle örgütsel hafızanın boyutlarının örgütsel değişime direnci etkilediği varsayımında bulunulmuştur.

H₄: Yaş grupları açısından örgütsel hafıza boyutlarında farklılıklar vardır.

Çalışanların yaşla birlikte edindikleri örgütsel hafıza düzeyi de artış gösterebilecektir. Çalışanların yaş grupları arttıkça örgütsel hafıza boyutlarının arttığı, yaş grupları azaldıkça örgütsel hafıza boyutlarının azaldığı düşüncesinden hareketle varsayımında bulunulmuştur.

H₅: Yaş grupları açısından örgütsel değişime direnç boyutlarında farklılıklar vardır.

Çalışanların yaşı arttıkça edinilen örgütsel tecrübe kapsamında değişime direnç algılarının azalacağı düşüncesinden hareketle varsayımda bulunulmuştur.

H₆: Çalışanların işletmedeki görev süreleri bakımından örgütsel hafıza düzeylerinde farklılıklar vardır.

Çalışanların örgütteki görev sürelerinin örgütsel hafıza kazanımlarını etkileyen bir süreç olduğu varsayımından hareketle görev süreleri arttıkça örgütsel hafıza düzeylerinin de artacağı düşünülerek hipotez geliştirilmiştir.

H₇: Çalışanların işletmedeki görev süreleri bakımından örgütsel değişime direnç düzeylerinde farklılıklar vardır.

Çalışanların örgütteki görev süreleri arttıkça değişime direnç seviyelerinin azalabileceği öngörülerek görev sürelerine bağlı olarak örgütsel değişime direnç düzeylerinde farklılıklar olabileceği varsayımında bulunulmuştur.

H₈: Yönetim görevi bulunan çalışanların örgütsel hafıza düzeylerinde farklılıklar vardır.

Yönetim görevi bulunan çalışanların kıdemlerinin diğer çalışanlardan yüksek olabileceği düşünülerek örgütsel hafıza düzeylerinin yönetim görevi bulunmayan çalışanlardan daha yüksek olduğu varsayımında bulunulmuştur.

H₉: Yönetim görevi bulunan çalışanların örgütsel değişime direnç düzeylerinde farklılıklar vardır.

Yönetim görevi bulunan çalışanların değişim sürecinde üstlenecekleri sorumluluk göz önüne alınarak örgütsel değişime direnç düzeylerinin yönetim görevi bulunmayan çalışanlardan daha düşük olduğu varsayımında bulunulmuştur.

4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda, örneklem üzerinde uygulanan analizlerin sonuçları ve bunlarla ilgili değerlendirmelere yer verilecektir. Bu bölümün alt başlıklarında katılımcıların demografik bulguları, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, ölçeklere ilişkin temel göstergeler ve hipotezlere ilişkin bulgular incelenecektir.

4.2.1. Demografik Bulgular

Araştırma grubunu oluşturan enerji ve elektrik sektörü çalışanlarının yaş ve cinsiyet dağılımları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, işletmedeki görev süreleri, iş hayatındaki görev süreleri, işletmedeki yönetim pozisyonları ve unvanları ile ilgili demografik bulgular Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: Demografik Bulgular

Değişken	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	18-25	17	6,9
	26-35	95	38,8
	36-45	82	33,5
	46 ve üzeri	51	20,8
	Toplam	245	100
Cinsiyet	Kadın	37	15,1
	Erkek	208	84,9
	Toplam	245	100
Medeni Durum	Bekâr	56	22,9
	Evli	189	77,1
	Toplam	245	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	21	8,6
	Lise	101	41,2
	Ön Lisans	22	9,0
	Lisans	70	28,6
	Lisans üstü	31	12,7
	Toplam	245	100
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	14	5,7
	1-5 yıl	48	19,6
	6-10 yıl	76	31,0
	11-15 yıl	34	13,9
	15 yıldan fazla	73	29,8
	Toplam	245	100
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	32	13,1
	6-10 yıl	48	19,6
	11-15 yıl	45	18,3
	15 yıldan fazla	120	49,0
	Toplam	245	100
Yönetim Görevi	Evet	96	39,2
	Hayır	149	60,8
	Toplam	245	100,0
Yönetim Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici	30	31,25
	Orta Düzey Yönetici	36	37,50
	Alt Düzey Yönetici	30	31,25
	Toplam	96	100
İşletmedeki Unvanı	Direktör	11	4,5
	Müdür	30	12,2
	Yönetmen	10	4,1
	Uzman	33	13,5
	Uzman yardımcısı	4	1,6
	Diğer	25	10,2
	Mavi Yakalı	132	53,9
	Toplam	245	100

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların %6,9'u (17 kişi) 18-25 yaş aralığında iken, %38,8'i (95 kişi) 26-35 yaş aralığında, %33,5'i (82 kişi) 36-45 yaş aralığında, %20,8'i (51 kişi) 46 yaş ve üzerindedir. Cevaplayıcıların %15,1'i (37 kişi) kadınlardan, %84,9'u (208 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların %22,9'u (56 kişi) bekâr, %77,1'i (189 kişi) evli çalışanlardan oluşmaktadır. Cevaplayıcıların %8,6'sı (21 kişi) ilköğretim,

%41,2'si (101 kişi) lise, %9'u (22 kişi) ön lisans, %28,6'sı (70 kişi) lisans, %12,7'si (31 kişi) lisans üstü mezundur.

Cevaplayıcıların %5,7'si (14 kişi) 1 yıldan az, %19,6'sı (48 kişi) 1-5 yıl, %31'i (76 kişi) 6-10 yıl, %13,9'u (34 kişi) 11-15 yıl, %29,8'i (73 kişi) 15 ve üzeri yıldan bu yana aynı işletmede çalışmaktadır. Cevaplayıcıların %13,1'inin (32 kişi) 1-5 yıl, %19,6'sının (48 kişi) 6-10 yıl, %18,4'ünün (45 kişi) 11-15 yıl, %48,6'sının (119 kişi) 15 ve üzeri yıl toplam çalışma süresi bulunmaktadır. Cevaplayıcıların %39,2'sinin (96 kişi) yönetim görevi bulunurken %60,8'inin (149 kişi) yönetim görevi yoktur. Yönetim görevi bulunan cevaplayıcıların %31,25'i (30 kişi) üst düzey yönetici, %37,50'si (36 kişi) orta düzey yönetici, %31,25'i (30 kişi) alt düzey yöneticidir. Cevaplayıcıların %4,5'i (11 kişi) direktör, %12,2'si (30 kişi) müdür, %4,1'i (10 kişi) yönetmen, %13,5'i (33 kişi) uzman, %1,6'sı (4 kişi) uzman yardımcısı, %10,2'si diğer unvanlardan ve %53,9'u (132 kişi) mavi yakalı çalışanlardan oluşmaktadır.

4.2.2. İşletmenin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumuna İlişkin Bulgu

İşletmenin son 5 yıla ait değişim durumuna ilişkin bulgu Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5: İşletmenin Son Beş Yıla Ait Değişim Durumu

Değişken	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmenin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumu	Tamamen Değişti	15	6,1
	Büyük Ölçüde Değişim Yaşandı	158	64,5
	Kararsızım	20	8,2
	Büyük Ölçüde Değişim Yaşanmadı	50	20,4
	Hiçbir Değişim Yaşanmadı	2	0,8
	Toplam		245

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan cevaplayıcıların %6,1'i (15 kişi) işletmelerinin tamamen değiştiğini, %64,5'i (158 kişi) büyük ölçüde değiştiğini düşünürken, %8,2'si (20 kişi) konuyla ilgili kararsız kalmaktadır. Cevaplayıcıların %20,4'ü (50 kişi) işletmelerinde son 5 yılda büyük bir değişim yaşanmadığını, % 0,8'i (2 kişi) işletmelerinde son 5 yılda hiçbir değişim yaşanmadığını düşünmektedir. Bu bulgulardan çıkarılacak sonuç, işletmelerde son 5 yılda büyük ölçüde değişim yaşandığı yönündedir.

4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Ölçek güvenilirliği, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ve verilerin ne ölçüde tesadüfi hatalardan arındığını göstermektedir (Aksel, 2010: 126). Bir ölçme aracında (testte, ankette) yer alan bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan

sorunun homojenliğini ortaya koyan güvenilirlik analizi sonucunda Tablo 6’da görüldüğü gibi, 20 ifadeden oluşan “örgütsel hafıza ölçeği”nin güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha katsayısı) 0,892 olarak bulunurken, Tablo 7’de yer alan ve 15 ifadeden oluşan “örgütsel değişime direnç ölçeği”nin güvenilirlik değeri ise 0,874 olarak tespit edilmiştir. Her iki değer de $0,80 \leq \alpha \leq 1$ arasında yer alması, ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çelik, 2003: 428).

Tablo 6: Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach'ın Alfa Değeri	Soru Sayısı
0,892	20

Tablo 7: Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach'ın Alfa Değeri	Soru Sayısı
0,874	15

Şencan (2005: 200-201), verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması durumunda verilerin normal dağıldığını ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan örgütsel hafıza ölçeği ile örgütsel değişime direnç ölçeğinin dağılımlarına bakılmış ve elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında olması nedeniyle ölçeklerin normal dağılıma uydukları tespit edilmiştir. Bu nedenle analizlerde parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

4.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde, araştırmada yer alan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri incelenmiş ve bu geçerlilikler faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının 0.5’in üzerinde olması, Bartlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Compenent Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise, özdeğer (Eigenvalue) istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1’den küçük olan faktörler dikkate alınmamaktadır (Kalaycı, 2006: 321-322). Diğer taraftan, faktörün tanımladığı maddeyi ölçmesi için o faktörle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0.40 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir (Aksel, 2010: 133).

4.2.4.1. Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel hafıza ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi, KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi ile incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda “Örgütsel Hafıza Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,878 olarak bulunmuştur. Bartlett testi sig. değeri ise ($p=0,000$ / test değeri: 2,921; $p<0,001$) anlamlı çıkmıştır (Tablo 8).

Tablo 8: Örgütsel Hafıza Faktör Analizi

	1-Mesleki Bilgi	2-Sosyo-politik Bilgi	3-Geçmiş Bilgisi	4-Sektörel Bilgi
1-Mesleki Bilgi Açıklanan Varyans: 0,208 Güvenirlilik değeri (α) : 0,909				
Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.	,892			
Mesleğimin bu kuruma özgü yanlarını bilirim.	,869			
Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.	,862			
Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.	,737			
Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim.	,704			
2- Sosyo-politik Bilgi Açıklanan Varyans: 0,179 Güvenirlilik değeri (α) : 0,859				
Bu kurumda kimin neyi bildiğini iyi bilirim.		,809		
Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.		,753		
Kurum içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.		,727		
Kurumumuzda alınan önemli kararlardan kimin/ kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.		,691		
Kurum içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim		,670		
Bu kurumda kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.		,663		
3-Geçmiş Bilgisi Açıklanan Varyans: 0,175 Güvenirlilik değeri (α) : 0,851				
Kurumumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlığımı bilirim.			,851	
Kurumumun tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.			,814	
Geçmişte bu kuruma gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.			,790	
Kurumumun geçmişindeki önemli			,740	

dönüm noktalarını bilirim.				
Kurumumun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.			,581	
4-Sektörel Bilgi				
Açıklanan Varyans: 0,109				
Güvenirlilik değeri (α) : 0,775				
Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.				,726
Diğer kuruluşlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.				,716
Diğer kuruluşların ne derece başarılı olduklarını bilirim.				,686
Mesleğimin bu kuruma özgü yanlarını bilirim.				,601
KMO : 0,878				
Bartlett's: 2,921				
Sig. : 0,000				
Açıklanan Toplam Varyans: 0,6722				
Faktör analizi sonrası Alpha katsayısı : 0,892				

Faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken öz değerleri birden büyük olan veriler (Eigenvalue>1) değerlendirme kapsamına alınmıştır. Tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Faktör analizi öncesinde beş faktör ve 20 değişkenden oluşan “Örgütsel Hafıza Ölçeği”, faktör analizi sonucunda dört faktör ve 20 değişken olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu dört faktör toplam varyansın % 67,22’sini açıklamaktadır (Tablo 8). Araştırmaya ilişkin geçerlilik analizinden sonra örgütsel hafıza ölçeğinin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerlerine de Tablo 8’de ayrıca yer verilmiştir.

4.2.4.2. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel değişime direnç ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,831 olarak bulunmuştur. Bartlett testi sig. değeri ise (p=0,000/ test değeri: 1,619; p<0,001) anlamlı çıkmıştır (Tablo 9).

Tablo 9: Örgütsel Değişime Direnç Faktör Analizi

	1-Duygusal Tepki	2-Bilişsel Tepki	3-Davranışsal Tepki
1-Duygusal Tepki			
Açıklanan Varyans: 0,2596			
Güvenirlilik değeri (α) : 0,856			
Kurum içinde yapılacak değişimi protesto ederim.	,822		
Kurum içinde yapılacak değişim beni üzer.	,756		
Kurum içinde yapılacak değişim beni strese sokar.	,752		
Kurum içinde yapılacak değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım.	,744		
Meslektaşlarıma, kurum içinde yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.	,569		

Kurum içinde yapılacak değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.	,529		
Kurum içinde yapılacak değişimden korkarım.	,495		
2-Bilişsel Tepki			
Açıklanan Varyans: 0,2118			
Güvenirlilik değeri (α) : 0,868			
Kurum içinde yapılacak değişimin iş yapma süreçlerine zarar vereceğini düşünüyorum.		,871	
Kurum içinde yapılacak değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum.		,869	
Kurum içinde yapılacak değişimin işimi zorlaştıracağına inanıyorum.		,764	
3-Davranışsal Tepki			
Açıklanan Varyans: 0,1749			
Güvenirlilik değeri (α) : 0,649			
Şahsen, kurum içinde yapılacak değişimden faydalanacağıma inanıyorum.			,823
Kurum içinde yapılacak değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum.			,715
Başkalarına, kurum içinde yapılan değişiklikten övgüyle bahsederim.			,574
KMO : 0,831			
Bartlett's: 1,619			
Sig. : 0,000			
Açıklanan Toplam Varyans: 0,6464			
Faktör analizi sonrası Alpha katsayısı : 0,875			

Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel değişim ölçeğinde olduğu gibi, örgütsel değişime direnç ölçeğinin de faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Faktör analizi öncesinde üç faktör ve 15 değişikenden oluşan “Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği” faktör analizi sonucunda üç faktör ve 13 değişken olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu üç faktör toplam varyansın % 64,64’ünü açıklamaktadır (Tablo 9). Araştırmaya ilişkin geçerlilik analizinden sonra örgütsel değişim ölçeğinin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerlerine Tablo 9’da ayrıca yer verilmiştir.

4.2.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu başlık altında öncelikle, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin temel göstergeler olan aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilecektir. Daha sonra araştırmanın başında belirlenen hipotezler korelasyon, regresyon, anova ve t-testi analiz yöntemleri ile test edilecektir.

4.2.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan örgütsel hafıza ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonunda dört boyut (mesleki bilgi, sosyo-politik bilgi, geçmiş bilgisi, sektörel bilgi) ve yirmi ifadeli bir yapı olarak ortaya çıktığı yukarıda belirtilmiştir. Söz konusu

bu ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Hafıza Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	$\bar{\chi}$	SS
MESLEKİ BİLGİ	4,34	,691
Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.	4,31	,866
Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.	4,31	,860
Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.	4,40	,771
Mesleğimin bu kuruma özgü yanlarını bilirim.	4,41	,728
Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim.	4,28	,819
SOSYO-POLİTİK BİLGİ	3,88	,698
Kurumumuzda alınan önemli kararlardan kimin/ kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.	4,01	,991
Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.	3,74	,945
Bu kurumda kimin neyi bildiğini iyi bilirim.	3,81	,956
Kurum içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.	3,80	,841
Bu kurumda kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.	3,83	,871
Kurum içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim	4,11	,857
GEÇMİŞ BİLGİSİ	3,41	,849
Kurumumun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.	3,81	,993
Geçmişte bu kuruma gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.	3,55	1,033
Kurumumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlığını bilirim.	3,13	1,107
Kurumumun geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.	3,56	1,079
Kurumumun tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.	3,01	1,148
SEKTÖREL BİLGİ	3,46	,795
Mesleğimin bu kuruma özgü yanlarını bilirim.	3,93	,873
Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.	3,75	1,106
Diğer kuruluşlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.	3,08	1,092
Diğer kuruluşların ne derece başarılı olduklarını bilirim.	3,08	1,030
GENEL ORTALAMA	3,78	,551

Tablo 10'da görüldüğü gibi örgütsel hafızanın bir boyutu olarak “mesleki bilgi”nin aritmetik ortalaması $\bar{\chi} = 4,34$ 'dür. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işleriyle ilgili gerekli mesleki bilgiye sahip olduklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{\chi} = 4,28$ ile $\bar{\chi} = 4,41$ değerleri arasında değişmektedir. En düşük değer alan ifade “mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim” ($\bar{\chi} = 4,28$) ifadesidir.

“Sosyo-politik Bilgi” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{\chi} = 3,88$ 'dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerindeki sosyo-politik durum hakkında bilgi sahibi olduklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar $\bar{\chi} = 3,74$ ile $\bar{\chi} = 4,11$ değerleri arasında değişmektedir. En düşük değer alan

ifade ise, “bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.” ($\bar{\chi}=3,74$) ifadesidir.

“Geçmiş Bilgisi” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{\chi} =3,41$ ’dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinin geçmişiyle ilgili kısmen yeterli bilgiye sahip olduklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{\chi} =3,01$ ile $\bar{\chi} =3,81$ değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, geçmiş bilgisi boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bunun yanında en düşük değer alan ifade ise, “kurumumun tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.” ($\bar{\chi} =3,01$) ifadesidir.

“Sektör Bilgisi” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{\chi} =3,46$ ’dır. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işleriyle ilgili sektör bilgisine kısmen sahip olduklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{\chi} =3,08$ ile $\bar{\chi} =3,93$ değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, sektör bilgisi boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bunun yanında en düşük değer alan ifadeler ise, “diğer kuruluşlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.” ($\bar{\chi} =3,08$) ve “diğer kuruluşların ne derece başarılı olduklarını bilirim.”($\bar{\chi} =3,08$) ifadeleridir.

“Örgütsel Hafıza Ölçeği”nin genel ortalaması $\bar{\chi} = 3,78$ ’dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların çalıştıkları işletmeyle ilgili örgütsel hafızaya kısmen sahip olduklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Cevaplayıcılar, gerekli mesleki bilgiye yüksek oranda ($\bar{\chi} =4,34$) sahip olduklarını düşünürken, örgütün geçmişini yeterince bildikleri konusunda kısmen kararsız kalmışlardır ($\bar{\chi} =3,41$).

Araştırmada kullanılan örgütsel değişime direnç ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonunda üç boyut (duygusal tepki, bilişsel tepki, davranışsal tepki) ve on üç ifadeli bir yapı olarak ortaya çıktığı yukarıda belirtilmiştir. Söz konusu bu ölçeğe ilişkin temel göstergeler (aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11: Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	$\bar{\chi}$	SS
DUYGUSAL TEPKİ	2,18	,802
Kurum içinde yapılacak değişim beni üzer.	2,18	1,09
Kurum içinde yapılacak değişim beni strese sokar.	2,34	1,104
Kurum içinde yapılacak değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.	2,19	1,095

Kurum içinde yapılacak değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım.	1,95	1,064
Kurum içinde yapılacak değişimi protesto ederim.	1,86	1,001
Kurum içinde yapılacak değişimden korkarım.	2,15	1,070
Meslektaşlarıma, kurum içinde yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.	2,58	1,223
BİLİŞSEL TEPKİ	2,68	1,041
Kurum içinde yapılacak değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum.	2,56	1,177
Kurum içinde yapılacak değişimin iş yapma süreçlerine zarar vereceğini düşünüyorum.	2,82	1,148
Kurum içinde yapılacak değişimin işimi zorlaştıracığına inanıyorum.	2,65	1,185
DAVRANIŞSAL TEPKİ	2,51	,763
Şahsen, kurum içinde yapılacak değişimden faydalanacağıma inanıyorum.	2,46	,98
Başkalarına, kurum içinde yapılan değişiklikten övgüyle bahsederim.	2,75	1,050
Kurum içinde yapılacak değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum.	2,31	,955
GENEL ORTALAMA	2,45	,692

“Duygusal Tepki” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{\chi} = 2,18$ 'dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmedeki değişime duygusal anlamda direnç göstermediklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{\chi} = 1,86$ ile $\bar{\chi} = 2,58$ değerleri arasında değişmektedir. En düşük değer alan ifade ise, “kurum içinde yapılacak değişimi protesto ederim.” ($\bar{\chi} = 1,86$) ifadesidir.

“Bilişsel Tepki” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{\chi} = 2,68$ 'dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmedeki değişime fikren direnç göstermediklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{\chi} = 2,56$ ile $\bar{\chi} = 2,82$ değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, bilişsel tepki boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bunun yanında en düşük değer alan ifade “kurum içinde yapılacak değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum.” ($\bar{\chi} = 2,56$) ifadesidir.

“Davranışsal Tepki” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{\chi} = 2,51$ 'dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmedeki değişime kısmen direnme davranışı gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu boyut altında yer alan iki ifadenin ortalama değerleri birbirine yakındır. En düşük değer alan ifade “kurum içinde yapılacak değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum” ifadesi olup ortalaması ($\bar{\chi} = 2,31$) budur.

“Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği”nin genel ortalaması $\bar{\chi} = 2,45$ 'dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların çalıştıkları işletmelerdeki değişime direnç göstermeyi düşünmediklerini ortaya koymaktadır. Cevaplayıcılar, değişime dirence en çok bilişsel düzeyde ($\bar{\chi} = 2,68$) tepki gösterirken, en az tepkiyi duygusal düzeyde ($\bar{\chi} = 2,18$) gösterdiklerini düşünmektedirler.

4.2.5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın başında belirlenen hipotezler korelasyon, regresyon ve anova analiz yöntemleri ile test edilmiştir.

H₁: Örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç arasında ilişki vardır.

Tablo 12'de örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç ölçekleri arasındaki korelasyon analizine yer verilmiştir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanır (Büyüköztürk, 2004: 32).

Tablo 12: Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Korelasyon Analizi

	Örgütsel Hafıza Ort.	Örgütsel Değişime Direnç Ort.
Örgütsel Hafıza Ort. Pearson Korelasyon Anlamlılık (Çift kuyruk)	1	-,199** ,002
Örgütsel Değişime Direnç Ort. Pearson Korelasyon Anlamlılık (Çift kuyruk)	-,199** ,002	1

** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 12'de görüldüğü üzere örgütsel hafıza ile örgütsel değişime direnç arasında ($r = -0,199$, $p < 0,05$), negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Bu ilişki %30 değerinden düşük olduğu için düşük bir ilişki olarak tespit edilmiştir. Örgüt üyelerinin örgütsel hafıza düzeyleri arttıkça değişime dirençleri azalmaktadır. Bu durumda H₁ kabul edilmiştir.

H₂: Örgütsel hafızanın boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutları arasında ilişkiler vardır.

Örgütsel hafıza ölçeğinin; mesleki bilgi, sosyo-politik bilgi, geçmiş bilgisi ve sektörel bilgi boyutları ile örgütsel değişime direnç ölçeğinin; bilişsel tepki, duygusal tepki ve davranışsal tepki boyutları arasındaki ilişkilere Tablo 13'de yer verilmiştir.

Tablo 13: Örgütsel Hafıza Boyutları (ÖHB) ve Örgütsel Değişime Direnç Boyutları (ÖDDB) Arasındaki Korelasyon Analizi

	1-ÖHB1	2-ÖHB2	3-ÖHB3	4-ÖHB4	1-ÖDDB1	2-ÖDDB2	3-ÖDDB3
1-Meslek Bilgisi (ÖHB1)	1						
2-Sosyo-politik Bilgi (ÖHB2)	,531**	1					
3-Geçmiş Bilgisi (ÖHB3)	,167**	,275**	1				
4-Sektör Bilgisi (ÖHB4)	,317**	,351**	,564**	1			
1-Duygusal Tepki (ÖDDB1)	-,168**	-,234**	-,006	,028	1		
2-Bilişsel Tepki (ÖDDB2)	-,014	-,189**	-,084	-,076	,519**	1	
3-Davranışsal Tepki (ÖDDB3)	-,219**	-,232**	-,158*	-,121	,391**	,412**	1

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 13' te görüldüğü gibi, örgütsel hafıza boyutlarından olan meslek bilgisi ile örgütsel değişime direnç boyutlarından duygusal tepki arasında $r = -,168$ düzeyinde; meslek bilgisi ile bilişsel tepki arasında $r = -,014$ düzeyinde; meslek bilgisi ile davranışsal tepki arasında $r = -,219$ düzeyinde negatif yönde korelasyonlar vardır.

Sosyo-politik bilgi ile duygusal tepki arasında $r = -,234$ düzeyinde, sosyo-politik bilgi bilişsel tepki arasında $r = -,189$ düzeyinde, sosyo-politik bilgi ile davranışsal tepki arasında $r = -,232$ düzeyinde negatif yönde korelasyonlar vardır.

Geçmiş bilgisi ile duygusal tepki arasında $r = -,006$ düzeyinde, geçmiş bilgisi ile bilişsel tepki arasında $r = -,084$ düzeyinde, geçmiş bilgisi ile davranışsal tepki arasında $r = -,158$ düzeyinde negatif yönde korelasyonlar vardır.

Sektör bilgisi ile duygusal tepki arasında $r = ,028$ düzeyinde pozitif korelasyon, sektör bilgisi ile bilişsel tepki arasında $r = -,076$ düzeyinde ve sektör bilgisi ile davranışsal tepki arasında $r = -,121$ düzeyinde negatif yönde korelasyonlar vardır.

Tablo 13'ten de görüldüğü üzere örgütsel hafıza boyutları ile değişime direnç boyutları arasında negatif yönde ilişkiler vardır. Bu durumda H_2 kabul edilmiştir.

H₃: Örgütsel hafıza, örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

Örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’da görülmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Hafıza İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata
,199 ^a	,040	,036	,67992

Tablo 15: Örgütsel Hafıza İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

ANOVA ^b					
	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Regresyon	4,632	1	4,632	10,021	,002 ^a
Hata (Artık)	112,338	243	,462		
Toplam	116,970	244			
a. Bağımlı Değişken : Örgütsel Değişime Direnç					
b. Bağımsız Değişken : Örgütsel Hafıza					

Tablo 14 ve 15’de görüldüğü gibi örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi incelenmiştir. Modellerin değerlerine bakıldığında ($F=10,021$, $p<0,05$) anlamlı olduğu söylenebilir. Bağımlı değişken örgütsel değişime direnç, bağımsız değişken ise örgütsel hafızadır. Bağımsız değişken olan örgütsel hafıza, bağımlı değişkendeki değişimin (düzeltilmiş R²) % 3,6’sını açıklamaktadır (Tablo 14). Bu oran, örgütsel değişime dirençteki değişikliklerin örgütsel hafıza ile açıklanabilmesi için düşük bir seviyededir. Örgütsel hafızada meydana gelen değişim, örgütsel direncin azaltılmasında az bir etkiye sahiptir, ancak bu etki anlamlıdır.

Örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnci nasıl etkilediğine yönelik olarak regresyon analizi yapılmış ve bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Hafıza İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi (p)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,404	,302		11,287	,000
Örgütsel Hafıza	-,250	,079	-,199	-3,166	,002
Bağımlı Değişken : Örgütsel Değişime Direnç					

Örgütsel hafızanın örgütsel direnci etkilemesine yönelik yapılan regresyon analizinde örgütsel hafıza ile örgütsel değişime direnç arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 15). Bu boyutun direnci nasıl etkilediğine yönelik tablo ise 16'da gösterilmektedir. Örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnci % 20 oranında etkilediği söylenebilir. Örgütsel hafızada yapılacak olan artış, değişime direnci %20 oranında azaltacaktır. Bu durumda H₃ kabul edilmiştir.

H_{3a}: Örgütsel hafızanın meslek bilgisi boyutu örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

H_{3b}: Örgütsel hafızanın sosyo-politik bilgi boyutu örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

H_{3c}: Örgütsel hafızanın geçmiş bilgisi boyutu örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

H_{3d}: Örgütsel hafızanın sektör bilgisi boyutu örgütsel değişime direnci etkilemektedir.

Örgütsel hafızanın boyutlarının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 17, Tablo 18 ve Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 17: Örgütsel Hafızanın Boyutları İle Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata
,277 ^a	,077	,061	,67080

Tablo 18: Örgütsel Hafızanın Boyutları İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

ANOVA ^a					
	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Regresyon	8,976	4	2,244	4,987	,001 ^b
Hata (Artık)	107,994	240	,450		
Toplam	116,970	244			
a. Bağımlı Değişken : Örgütsel Değişime Direnç					
b. Bağımsız Değişkenler : Sektör Bilgisi, Mesleki Bilgi, Geçmiş Bilgisi, Sosyopolitik Bilgi					

Tablo 17 ve 18’de görüldüğü gibi örgütsel hafıza boyutlarının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi incelenmiştir. Modellerin değerlerine bakıldığında ($F=4,987$, $p<0,05$) anlamlı olduğu söylenebilir. Bağımlı değişken örgütsel değişime direnç, bağımsız değişken ise örgütsel hafızanın boyutlarıdır. Bağımsız değişken olan örgütsel hafızanın boyutları, bağımlı değişkendeki değişimin (düzeltilmiş R^2) % 6,1’ini açıklamaktadır (Tablo 17). Bu oran, örgütsel değişime dirençteki değişikliklerin örgütsel hafızanın boyutları ile açıklanabilmesi için düşük bir seviyededir. Diğer bir tabirle örgütsel hafızanın boyutlarında meydana gelen değişim, örgütsel direncin azaltılmasında az bir etkiye sahiptir, ancak bu etki anlamlıdır.

Örgütsel hafızanın boyutlarının örgütsel değişime direnci nasıl etkilediğine yönelik olarak regresyon analizi yapılmış ve bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Hafıza Boyutları İle Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi (p)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,554	,316		11,259	,000
Meslek Bilgisi	-,022	,074	-,022	-,291	,772
Sosyo-politik Bilgi	-,262	,075	-,264	-3,491	,001
Geçmiş Bilgisi	-,051	,062	-,062	-,824	,411
Sektör Bilgisi	,055	,069	,063	,805	,421

Örgütsel hafıza boyutlarının örgütsel direnci etkilemesine yönelik yapılan regresyon analizinde örgütsel hafıza boyutları ile örgütsel değişime direnç arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 18). Bu boyutların direnci nasıl etkilediğine yönelik bulgular Tablo 19’da gösterilmektedir.

Modelde yer alan değişkenlerden mesleki bilgi, geçmiş bilgisi ve sektör bilginin anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ iken sosyo-politik bilginin anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ 'dir. Örgütsel hafıza boyutları arasından sadece sosyo-politik bilgi boyutunun örgütsel değişime direnci % 26 oranında etkilediği söylenebilir. Diğer bir tabirle sosyo-politik bilgide yapılacak olan artış, örgütsel değişime direnci %26 oranında azaltacaktır. Bu durumda H_{3a} , H_{3c} , H_{3d} reddedilmiş, H_{3b} kabul edilmiştir.

H4: Yaş grupları açısından örgütsel hafıza boyutlarında farklılıklar vardır.

Yaş grupları açısından yapılan Anova analizinin ön şartlarından biri, gruplar arası varyansın homojen olmasıdır. Bu değer 0,05'ten daha büyük olması beklenir. Yaş grupları açısından yapılan varyansın homojenliği analizi sonucu elde edilen değerler 0,05'den yüksek olarak tespit edilmiştir.

Yaş grupları açısından yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) Tablo 20 ve Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 20: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Hafıza Boyutları Farklılıkları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Anlamlılık (p)
Mesleki Bilgi	Gruplar arası	,673	3	,224	,463	,709
	Gruplar içi	116,879	241	,485		
Sosyopolitik Bilgi	Gruplar arası	1,640	3	,547	1,121	,341
	Gruplar içi	117,542	241	,488		
Geçmiş Bilgisi	Gruplar arası	8,676	3	2,892	4,161	,007
	Gruplar içi	167,485	241	,695		
Sektör Bilgisi	Gruplar arası	,494	3	,165	,257	,856
	Gruplar içi	153,995	241	,639		

Mesleki bilgi, sosyo-politik bilgi, sektör bilgisi boyutlarında ve örgütsel hafıza ortalamasında $p > 0,05$ 'dir. Geçmiş bilgisi boyutunda $p < 0,05$ olduğu için farklılık ortaya çıkmıştır.

Tablo 21: Yaş Grupları ve Geçmiş Bilgisi Boyutu Scheffe Post Hoc Analizi

Bağımlı Değişken	Yaş (I)	Yaş (II)	Ortalama Farkı (I-II)	Std. Hata	Sig.
Geçmiş Bilgisi	18-25	26-35	-,10180	,21953	,975
		36-45	-,32023	,22216	,557
		46 ve üzeri	-,56863	,23347	,118
	26-35	18-25	,10180	,21953	,975
		36-45	-,21843	,12566	,390
		46 ve üzeri	-,46683*	,14471	,017
	36-45	18-25	,32023	,22216	,557
		26-35	,21843	,12566	,390

	46 ve üzeri	-,24840	,14867	,427
	46 ve üzeri 18-25	,56863	,23347	,118
	26-35	,46683*	,14471	,017
	36-45	,24840	,14867	,427

Dağılım homojen olduğundan ve grupların oranları birbirine çok yakın olmadığından Scheffe Post Hoc analizi yapılmıştır (Tablo 21). Bu analize göre geçmiş bilgisi boyutu 26-35 yaş ile 46 ve üzeri yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,017 < 0,05$). Bu bulguya dayanılarak H_4 kısmen kabul edilmiştir.

H_5 : Yaş grupları açısından örgütsel değişime direnç boyutlarında farklılıklar vardır.

Yaş grupları açısından yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova)

Tablo 22 ve Tablo 23 'de gösterilmektedir.

Tablo 22: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Değişime Direnç Boyutları Farklılıkları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Anlamlılık (p)
Duygusal Tepki	Gruplar arası	5,037	3	1,679	2,658	,049
	Gruplar içi	152,228	241	,632		
Bilişsel Tepki	Gruplar arası	3,505	3	1,168	1,079	,359
	Gruplar içi	260,996	241	1,083		
Davranışsal Tepki	Gruplar arası	2,5191	3	,840	1,448	,230
	Gruplar içi	139,809	241	,580		

Duygusal tepki boyutunda $p < 0,05$ olduğu için farklılık ortaya çıkmıştır.

Tablo 23: Yaş Grupları ve Duygusal Tepki Boyutu LSD Post Hoc Analizi

Bağımlı Değişken	Yaş		Ortalama Farkı (I-II)	Std. Hata	Sig.
	(I)	(II)			
Duygusal Tepki	18-25	26-35	,24865	,20930	,236
		36-45	,21306	,21180	,315
		46 ve üzeri	,53221*	,22258	,018
		26-35	18-25	-,24865	,20930
	26-35	36-45	-,03560	,11980	,767
		46 ve üzeri	,28356*	,13796	,041
		36-45	18-25	-,21306	,21180
	36-45	26-35	,03560	,11980	,767
		46 ve üzeri	,31916*	,14173	,025
		46 ve üzeri	18-25	-,53221*	,22258
	46 ve üzeri	26-35	-,28356*	,13796	,041
		36-45	-,31916*	,14173	,025

Gruplardan 30'un altında değere sahip olan grup olduğundan LSD Post Hoc analizi yapılmıştır (Tablo 23). Bu analize göre duygusal tepki boyutu 46 ve üzeri yaş ile 18-25, 26-35 ve 36-45 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir

($p=0,018$, $p=0,041$, $p=0,025 < 0,05$). Bu bulguya dayanılarak H_5 kısmen kabul edilmiştir.

H₆: Çalışanların işletmedeki görev süreleri bakımından örgütsel hafıza düzeylerinde farklılıklar vardır.

İşletmedeki görev süreleri açısından yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) Tablo 24 ve Tablo 25’de gösterilmektedir.

Tablo 24: İşletmedeki Görev Sürelerine Göre Örgütsel Hafıza Boyutları Farklılıkları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Anlamlılık (p)
Mesleki Bilgi	Gruplar arası	1,284	4	,321		
	Gruplar içi	116,268	240	,484	,662	,619
Sosyo-politik Bilgi	Gruplar arası	3,171	4	,793		
	Gruplar içi	116,011	240	,483	1,640	,165
Geçmiş Bilgisi	Gruplar arası	12,086	4	3,022		
	Gruplar içi	164,075	240	,684	4,420	,002
Sektör Bilgisi	Gruplar arası	1,563	4	,391		
	Gruplar içi	152,926	240	,637	,613	,653

Geçmiş bilgisi boyutunda $p=0,002$ ’dir. Bu değer $p<0,05$ olduğu için farklılık ortaya çıkmıştır.

Tablo 25: İşletmedeki Görev Süresi ve Geçmiş Bilgisi Boyutu Scheffe Post Hoc Analizi

Bağımlı Değişken	İşletmedeki Görev Süresi (I)	İşletmedeki Görev Süresi (II)	Ortalama farkı (I-II)	Std. Hata	Sig.
Geçmiş Bilgisi	1 yıldan az	1-5 yıl	-,38095	,25115	,681
		6-10 yıl	-,12481	,24047	,992
		11-15 yıl	-,21429	,26256	,955
		15 yıldan fazla	-,63483	,24124	,144
	1-5 yıl	1 yıldan az	,38095	,25115	,681
		6-10 yıl	,25614	,15244	,589
		11-15 yıl	,16667	,18534	,937
		15 yıldan fazla	-,25388	,15365	,605
	6-10 yıl	1 yıldan az	,12481	,24047	,992
		1-5 yıl	-,25614	,15244	,589
		11-15 yıl	-,08947	,17059	,991
		15 yıldan fazla	-,51002*	,13550	,008
	11-15 yıl	1 yıldan az	,21429	,26256	,955
		1-5 yıl	-,16667	,18534	,937
		6-10 yıl	,08947	,17059	,991
		15 yıldan fazla	-,42055	,17167	,203
	15 yıldan fazla	1 yıldan az	,63483	,24124	,144
		1-5 yıl	,25388	,15365	,605
		6-10 yıl	,51002*	,13550	,008
		11-15 yıl	,42055	,17167	,203

Gruplar arasındaki farklılığın nereden kaynaklandığını tespit etmek için Scheffe Post Hoc analizi yapılmıştır (Tablo 25). Bu analize göre geçmiş bilgisi boyutu işletmede 15 yıldan fazla görev süresi olanlar ile 6–10 yıl arasında görev süresi olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,002 < 0,05$). Bu bulgulara dayanarak H_6 kısmen kabul edilmiştir.

H7: Çalışanların işletmedeki görev süreleri bakımından örgütsel değişime direnç düzeylerinde farklılıklar vardır.

İşletmedeki görev süreleri açısından yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) Tablo 26 ve Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 26: İşletmedeki Görev Sürelerine Göre Örgütsel Değişime Direnç Boyutları Farklılıkları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Anlamlılık (p)
Duygusal Tepki	Gruplar arası	3,435	4	,859	1,340	,256
	Gruplar içi	153,830	240	,641		
Bilişsel Tepki	Gruplar arası	,653	4	,163	,148	,964
	Gruplar içi	263,848	240	1,099		
Davranışsal Tepki	Gruplar arası	5,758	4	1,439	2,530	,041
	Gruplar içi	136,571	240	,569		

Davranışsal tepki boyutunda $p<0,05$ olduğu için farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo 27: İşletmedeki Görev Süresi ve Davranışsal Tepki Boyutu LSD Post Hoc Analizi

Bağımlı Değişken	İşletmedeki Görev Süresi (I)	İşletmedeki Görev Süresi (II)	Ortalama Farkı (I-II)	Std. Hata	Anlamlılık (p)
Davranışsal Tepki	1 yıldan az	1-5 yıl	,32242	,22913	,161
		6-10 yıl	-,02444	,21939	,911
		11-15 yıl	,30812	,23955	,200
		15 yıldan fazla	,27038	,22009	,220
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,32242	,22913	,161
		6-10 yıl	-,34686*	,13908	,013
		11-15 yıl	-,01430	,16909	,933
		15 yıldan fazla	-,05204	,14018	,711
	6-10 yıl	1 yıldan az	,02444	,21939	,911
		1-5 yıl	,34686*	,13908	,013
		11-15 yıl	,33256*	,15564	,034
		15 yıldan fazla	,29482*	,12362	,018
	11-15 yıl	1 yıldan az	-,30812	,23955	,200
		1-5 yıl	,01430	,16909	,933
		6-10 yıl	-,33256*	,15564	,034
		15 yıldan fazla	-,03774	,15663	,810

	15 yıldan fazla	1 yıldan az	-,27038	,22009	,220
		1-5 yıl	,05204	,14018	,711
		6-10 yıl	-,29482*	,12362	,018
		11-15 yıl	,03774	,15663	,810

Gruplardan 30'un altında değere sahip olan grup olduğundan LSD Post Hoc analizi yapılmıştır (Tablo 27). Bu analize göre davranışsal tepki boyutunda gruplar arasında farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık ise işletmedeki görev süreleri 6-10 yıl arasında olan grup ile 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla olanlar arasında anlamlı bir farklılık oluşmaktadır ($p=0,13$, $p=0,34$, $p=0,18 < 0,05$). Bu durumda H_7 kısmen kabul edilmiştir.

H₈: Yönetim görevi bulunan çalışanların örgütsel hafıza düzeylerinde farklılıklar vardır.

Araştırma kapsamında örgütsel hafızanın alt boyutları ile yönetim görevi sahipliğine göre yapılan t-testi sonuçları Tablo 28 ve Tablo 29'da gösterilmektedir.

Tablo 28: Yönetim Görevine Göre Örgütsel Hafıza Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Hafıza Boyutları		Değişkenler	n	$\bar{\chi}$	SS
Örgütsel Hafıza	Meslek Bilgisi	Yönetim Görevi Var	96	4,4063	,60067
		Yönetim Görevi Yok	149	4,3114	,74775
	Sosyo-politik ilgi	Yönetim Görevi Var	96	4,0538	,63866
		Yönetim Görevi Yok	149	3,7830	,71731
	Geçmiş Bilgisi	Yönetim Görevi Var	96	3,7812	,68615
		Yönetim Görevi Yok	149	3,1839	,86447
	Sektör Bilgisi	Yönetim Görevi Var	96	3,6120	,70138
		Yönetim Görevi Yok	149	3,3742	,84010

Tablo 29: Yönetim Görevine Göre Örgütsel Hafıza Boyutlarındaki T Tablosu

Örgütsel Hafıza Boyutları		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Meslek Bilgisi	Varyanslar eşit	2,530	,113	1,044	243	,297
	Varyanslar eşit değil			1,094	231,362	,275
Sosyo-politik Bilgi	Varyanslar eşit	1,550	,214	3,009	243	,003
	Varyanslar eşit değil			3,086	219,222	,002
Geçmiş Bilgisi	Varyanslar eşit	3,562	,060	5,709	243	,000
	Varyanslar eşit değil			5,998	232,549	,000
Sektör Bilgisi	Varyanslar eşit	8,168	,005	2,304	243	,022
	Varyanslar eşit değil			2,395	227,193	,017
Örgütsel Hafıza Ort.	Varyanslar eşit	1,287	,258	4,306	243	,000
	Varyanslar eşit değil			4,451	224,034	0,00

Tablo 29'a göre yönetim görevi bulunan çalışanların meslek bilgisi boyutu ($p > 0,05$, anlamlılık-çift yönlü) hariç diğer boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Sosyo-politik bilgi, geçmiş bilgisi ve sektör bilgisi boyutları bakımından da gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel hafıza genel ortalaması açısından da yönetim görevi olan ve yönetim görevi olmayan gruplar arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu durumda H_8 kabul edilmiştir.

H_9 : Yönetim görevi bulunan çalışanların örgütsel değişime direnç düzeylerinde farklılıklar vardır.

Araştırma kapsamında örgütsel değişime direncin alt boyutları ile yönetim görevi sahipliğine göre yapılan t-testi sonuçları Tablo 30 ve Tablo 32'de gösterilmektedir.

Tablo 30: Yönetim Görevine Göre Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişime Direnç Boyutları		Değişkenler	n	$\bar{\chi}$	SS
Değişime Direnç	Duygusal Tepki	Yönetim Görevi Var	96	2,0848	,71220
		Yönetim Görevi Yok	149	2,2474	,85240
	Bilişsel Tepki	Yönetim Görevi Var	96	2,5243	,93502
		Yönetim Görevi Yok	149	2,7830	1,09526
	Davranışsal Tepki	Yönetim Görevi Var	96	2,4063	,74016
		Yönetim Görevi Yok	149	2,5794	,77343

Tablo 31: Yönetim Görevine Göre Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarındaki T Tablosu

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Duygusal Tepki	Varyanslar eşit	6,090	,014	-1,551	243	,122
	Varyanslar eşit değil			-1,613	227,105	,108
Bilişsel Tepki	Varyanslar eşit	2,362	,126	-1,909	243	,047
	Varyanslar eşit değil			-1,975	224,561	,050
Davranışsal Tepki	Varyanslar eşit	,393	,531	-1,740	243	,083
	Varyanslar eşit değil			-1,756	209,218	,080
Değişime Direnç Ort.	Varyanslar eşit	,113	,737	-2,204	243	,028
	Varyanslar eşit değil			-2,217	206,848	,028

Tablo 31'e göre yönetim görevi bulunan çalışanların değişime gösterdiği bilişsel tepki ve değişime direnç, yönetim görevi olmayanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Bu bulguya dayanarak H_9 kısmen kabul edilmiştir.

TARTIŞMA

Literatür incelendiğinde örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç alanında yapılan çalışmalarda farklı kavramsal değişkenler arasındaki ilişkiler araştırmalara konu olmuştur. Örgütsel hafıza ile değişime direnç, örgüt kültürü, örgüt yapısı, örgütsel öğrenme, yaratıcılık, personel güçlendirme, bilgi yönetimi, liderlik, vb. değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelendiği çalışmalara üçüncü bölümde değinilmiştir.

Örgütsel hafıza, hedeflerin belirlenmesi, işin koordine ve takip edilmesi, bilginin yönetilmesi süreçlerinde örgütleri destekleyerek örgütlerin değişime olan duyarlılığını artırabilir (Nevo ve Wand, 2005: 549). Örgütün geleceğini tasarlama ve yaratma süreçlerine önemli katkısı bulunan (Girard, 2009: 268) örgütsel hafıza, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırarak yöneticilere stratejik yön belirleme konusunda yardımcı olabilir (Stein, 1995: 31-32). Moorman ve Miner (1997: 93), örgütsel hafızanın anlamlandırma (örgütsel enformasyonun ve bilginin sınıflandırılarak bir süzgeçten geçirilmesi) ve rehberlik etme (örgütsel hafızanın bireyleri ve grupları yönlendirerek belirli eylemleri dikte etmesi) gibi iki ana fonksiyonu bulunduğunu belirtmektedir. Bu fonksiyonlar, değişim süreçlerinin başarıyla yönetilmesinde örgütlere yardımcı olmaları açısından önemlidir.

Öte yandan, Walsh ve Ungson (1991: 71) örgütlerin geçmişini çok iyi hatırlaması ve geçmişe bağımlı hareket etmeleri durumunda örgütsel hafızanın problem çözme, alternatifler üretme ve karar alma aşamalarını olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Karabal (2015: 21), örgüt hafızasında depolanan enformasyonun stabil kalmasının örgütler için tehdit oluşturabileceğini, karar vericilerin bu hafıza depolarındaki geçmiş bilgiye sıkıca bağlanmaları halinde olumsuz durumlarla karşılaşabileceğini ifade etmektedir. Örgütsel hafızanın kullanım boyutuna ve şekline göre değişim sürecinde örgütlere fayda sağlayabileceği gibi hatalı kullanılması durumunda değişime direnç nedenlerinden biri olabileceğini belirten Karabal (2015: 119-150), örgütsel hafıza ile değişime direnç ve vazgeçme yeteneği arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı çalışmada, örgütsel hafıza ile değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, vazgeçmenin ise değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada işletmelerin sahip olduğu örgütsel hafıza bilgisinin değişim aşamasında olumsuz etkilerde bulunabileceği ve bu olumsuzluğun zayıflatılması için vazgeçme yeteneğinin kullanılması gerektiği tespitinde bulunulmuştur.

Alanyazın incelemesinde örgütsel hafızanın değişime direnci hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilme kapasitesinin bulunduğu görülmektedir. Uygulama alanının enerji ve elektrik sektörü olarak belirlendiği bu araştırmanın hipotezleri, örgütsel hafızanın örgütsel değişime dirençle ilişkili olduğu düşüncesiyle kurgulanmıştır. Buna ek olarak bazı demografik faktörler ile örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç konularının ilişkisi analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın temelini teşkil eden örgütsel hafızayla değişime direnç arasında ilişkiler olduğu düşüncesinin analiz sonuçlarında desteklendiği görülmüştür. Elde edilen sonuçlar örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Beklendiği üzere araştırmada örgütsel hafızanın artması örgütsel değişime direnci azaltan bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmada örgütsel hafızanın sosyo-politik boyutunun değişime direnci negatif yönde ve anlamlı etkilediği görülmüştür. Sosyo-politik boyut, cevaplayıcıların yetenekleri, sosyal ilişkileri, genel kültür düzeyleri, kişisel ve sosyal ağlar oluşturma ve kullanma becerileri gibi bireysel unsurları içermektedir. Mesleki bilgi, geçmiş bilgisi ve sektör bilgisi boyutları ise işletmeye ve işe dair örgütsel unsurları içermektedir. Örgütsel değişime direnci etkileyen öncelikli faktörün örgütsel nedenlerden ziyade bireylerin sahip oldukları nitelikler ve beceriler doğrultusunda verdikleri tepkilere dayalı olduğu görülmektedir. Çalışanların bireysel donanımlarının güçlendirilmesinin değişim yönetiminin başarısı için önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise yaşı yüksek olan çalışanların örgütteki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütün geçmişine ait daha çok bilgiye (örgütün geçmişi, değerleri, kültürel normları, dönüm noktaları, geçmişteki başarıları, hataları, vb.) sahip olmaları nedeniyle örgütsel hafızalarının daha yüksek olduğudur. İşletmedeki görev süresi 15 yıldan fazla olan çalışanların değişime karşı gösterdikleri bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerin diğer gruplardan daha az olduğu görülmüştür. Görev süresi 15 yıldan fazla olan çalışanların örgütsel hafıza düzeyleri de her boyutta diğer gruplardan daha yüksektir. Bu sonuca göre yaş ve çalışma süresi yükseldikçe çalışanların geçmişten edindikleri deneyimlerin ve örgütsel hafıza birikimlerinin etkisiyle değişime daha yatkın oldukları ve daha kısa sürede adapte oldukları tespit edilmiştir.

Yönetim görevi olan çalışanların örgütsel hafızaları, sahip oldukları kıdem ve deneyime dayalı olarak yönetim görevi bulunmayan çalışanlara göre daha yüksektir. Diğer taraftan yönetim görevi bulunmayan çalışanların değişime gösterdikleri tepki,

yönetim görevi bulunan çalışanlardan daha yüksektir. Yönetim görevi bulunan çalışanların değişim sürecinde üstlendikleri görev ve sorumluluğun değişime direnci azalttığı görülmüştür.

Araştırmaya katılanların örgütsel hafıza ortalamalarının kısmen yüksek olduğu söylenebilir ($\bar{\chi}=3,78$). Örgütsel hafızanın en yüksek olduğu boyut mesleki bilgi iken en düşük olduğu boyut geçmiş bilgisidir. Cevaplayıcıların %56,30'nun aynı işletmede 10 yıldan az süredir çalışıyor olması bu boyutun düşük kalmasını açıklayan bir neden olarak yorumlanabilir. Araştırmada örgütsel değişime direnç ortalamasının ($\bar{\chi}=2,45$) ise kısmen düşük olduğu görülmektedir. Cevaplayıcılar değişime öncelikli olarak bilişsel tepkiler gösterirken en düşük gösterdikleri tepki duygusal tepkidir. Örgütsel hafızanın yüksek olmasının değişime direnci azalttığı bu bulgulardan da görülmektedir.

Enerji ve elektrik sektörü, son on yıllık süreçte özelleştirmelerin hızlanması, devlet teşviklerinin artması ve hazine garantileri verilmesinin etkisiyle büyüme trendine girmiş ve ülke genelinde yoğun ve büyük yatırımların yapıldığı başlıca sektörlerinden biri haline gelmiştir. Bu durum sektörde faaliyet gösteren işletmelerin önemli ölçekte değişimler yaşamasını da beraberinde getirmiştir. Nitekim araştırmada da cevaplayıcıların büyük çoğunluğu (toplamda %70,6'sı) son beş yıl içinde işletmelerinde tamamen ya da büyük oranda değişim yaşandığını belirtmektedir. Örgütsel değişimlerin yoğun yaşandığı sektörlerden birinde yapılan bu araştırma, cevaplayıcıların değişime yatkınlığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin getirdiği dinamikler günümüzde değişimi yaşamın bir parçası haline getirmiştir. Gerek bireysel ve toplumsal gerekse örgütsel yaşamda sürdürülebilirlik açısından bu dinamiklere adapte olmak başarı için kaçınılmaz hale gelmiştir. Örgütsel açıdan değişim birçok bilinmezi de içerdiğinden örgüt üyelerinin bu bilinmezlik karşısında direnç göstermeleri olağandır. Değişimin başarısı için bu direncin yönetilebilmesi önemlidir.

Örgütler bireylerden oluştukları ve çevreleriyle etkileşim içinde oldukları için canlı birer organizmadır. Esneklik ve uyum kabiliyetinin derecesi bu organizmaların değişim sürecindeki başarısı için önemli faktörlerden birisidir ve bu dereceyi belirleyen örgütsel unsurlardan biri örgütün sahip olduğu kurumsal hafızadır. Örgütün kurulduğu andan itibaren oluşturduğu tüm niteliksel ve niceliksel birikimler örgütün hafızasının şekillenmesine katkı sağlar. Bireyler, örgütsel hafızanın temel depolarındadır. Örgüt üyelerinin sahip olduğu sosyal, kültürel, politik, mesleki ve sektörel bilgiler ve deneyimler, örgütün geçmiş tarihinden elde edilen bilgi ve deneyimlerle harmanlanarak örgütün hafızasının oluşmasını sağlar.

Bireyler genel anlamda her yeni olay ve durum karşısında zihinsel, duygusal ve davranışsal tepkiler göstererek hareket ederken bu tepkilerin oluşma süreçlerinde bireysel hafızalarında yer eden bilgi ve tecrübelerden de farkında olarak ya da olmaksızın faydalanırlar. Bireysel hafızaların örgütsel hafızanın temelini oluşturduğu göz önüne alındığında değişime direncin boyutunu etkileme kapasitesine sahip bir değişken olan örgütsel hafızanın irdelenmesi bu noktada önemlidir.

Örgütsel hafıza, örgütün ve örgüt üyelerinin iç ve dış çevreleri ile olan etkileşimleri sonucunda elde ettikleri bilgileri işleyerek depolar ve bu bilgileri kullanarak örgütsel olaylar ve durumlar karşısındaki tepkilerin şekillenmesine aracılık eder. Değişime karşı tepkilerin duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlarda incelendiği bu çalışma neticesinde yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Örgütsel hafıza içerisinde örgütün geçmişine, kültürüne ve değerlerine dair barındırdığı bilgiler sayesinde çalışanların örgüte olan bağlılık ve aidiyetlerinin gelişmesine katkı sağlar. Bilginin edinimi, depolanması ve depolanan bilgiye tekrar erişilmesi üzerine kurulu olan örgütsel hafıza sisteminde tüm üyelerin eşit imkânlar dâhilinde bu bilgilere ulaşabilmesi örgütsel adalet duygusunun gelişmesi açısından da

etkilidir. Bu faktörler değişim yönetiminde direnci doğru yönetebilmek için büyük önem taşımaktadır.

Örgütün geçmişteki dönüm noktalarının ve hatalarının çalışanlar tarafından bilinmesi geçmişte yapılan hataların tekrar edilmemesi ve gerekli önlemlerin alınması açısından önemlidir. Geçmişteki hatalar, planlanan değişimlerde yol gösterici olabileceğinden bu hataların çalışanlar tarafından bilinmesi değişimin yönetilmesini kolaylaştırabilecektir.

Değişimin sağlıklı ve etkin şekilde yönetilebilmesi için değişim sürecine başlamadan önce örgütün tüm üyelerini yapılması planlanan değişimin yanı sıra değişim sonucunda ulaşılmak istenen hedef hakkında bilgilendirmek, çalışanların değişim hakkındaki görüş ve önerilerini alarak onları sürece en başından dâhil etmek atılması gereken önemli adımlardır.

Örgüt içinde açık ve katılımcı bir iletişim ortamı oluşturarak çalışanları değişim kararlarına ortak etmek, değişimin getireceği belirsizlik duygusunu azaltarak çalışanların değişime göstereceği tepkileri de azaltacaktır.

Çalışanlara değişim ile ilgili gerekli kaynakların sağlanması ve çalışmalarını kolaylaştırıcı gerekli desteğin verilmesi de değişimin başarısı için önemlidir. Örgüt üyelerinin kendilerini yenilemeleri, bilgi düzeylerini artırmaları ve çevrelerindeki değişimleri takip edebilmeleri için gerekli eğitimleri almaları değişime olan bakış açılarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Etkin bir değişim yönetimi, üst yönetimin tam desteği ve liderin değişim sürecinde bilfiil yer alması ile mümkündür. Değişim beraberinde bilinmezlik de getirdiğinden değişim dönemlerinde çalışanlara güven ve cesaret verecek, önderlik edecek kişi değişimin lideridir. Değişim liderinin dürüst, tutarlı, yenilikçi, insani değerler ile yaratıcılığa önem ve değer veren, vizyon sahibi olması, değişimi çalışanlara rağmen değil, çalışanlarla birlikte başlatması değişimin başarısını olumlu etkileyecektir.

Örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak araştırmacılara yapılabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Yapılan çalışmanın sadece bir ilde ve belirli bir sektörde yapılması araştırma açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Örneklem kitlesi belirli iller ve sektörlerle sınırlı tutulmadan yapılacak bir çalışma ile sonuçların genellenebilirlik seviyesi yükseltilebilir ve farklı alan çalışmalarında sonuçların geçerliliği test edilebilir.

Özel ve kamu sektöründe araştırma tekrarlanarak özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç düzeyleri karşılaştırılabilir.

Yapılan çalışmadaki veriler anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu alanda yapılacak bir meta analiz çalışması sayesinde birçok çalışmanın sonuçları bir araya getirilerek genel bir sonuca ulaşılabilir.

Bu alanda veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme kullanılarak bir nitel araştırma yapılabilir. Görüşmenin akışına göre yöneltelen sorular sayesinde farklı unsurlar ve sonuçlar ortaya çıkabilir.

Alanyazında rgütsel hafıza ve örgütsel değişime dirençle ilgili farklı değerlendirme ölçekleri bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı ölçekler kullanarak değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyebilirler.

KAYNAKLAR

- Abecker, A., Bernardi, A., Hinkelmann, K., Kühn, O., Sintek, M. (1998). "Toward A Technology For Organizational Memories", *IEEE Intelligent Systems and Their Applications*, 13/3, 40–48.
- Åhlström, P. (1998). "Sequences In The Implementation Of Lean Production", *European Management Journal*, 16/3, 327–334.
- Ackoff R. L. (1989). "From Data To Wisdom", *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.
- Akgül, A., Çelik O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, "SPSS" te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara.
- Akgün, A. E., Keskin, H. (2003). "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5/1, 175-178.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A. (2005). "Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler", *Yönetim Ve Ekonomi*, 12/2, 1-16.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. (2012). "Organizational Emotional Memory", *Management Decision*, 50/1, 95-114.
- Aksay, K. (2015). "Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi", *Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, 8/3, 111–128.
- Aksel, İ. (2010). *"İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma"*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C.C., Yay, S. (2016). "Organizasyonel Değişimde İki Farklı Kültür: Değişim Kültürü Ve Değişime Direnç Kültürü", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8/2, 1-16.
- Alagöz, G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Alvarado, M., Bañares-Alcántara, R. (2005). "Improving The Organisational Memory By Recording Decision Making, Rationale And Team Configuration", *Journal of Petroleum Science and Engineering*, 47/1–2, 71–88.
- Anderson, D.L. (2016). *Örgüt Geliştirme Örgütsel Değişime Yön Veren Süreç*, (çev. Olca Sürgevil Dalkılıç), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Argüden, Y. (2004). *Değişim Yönetimi*, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Argüden, Y. (2020). Değişim Yönetimi, Arge Danışmanlık, <https://arge.com/makale/degisim-yonetimi-2/>, Erişim Tarihi: 20.02.2021.
- Arıkboğa, Ş. (2010). *Stratejik Yönetim*, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_ue/stratejikyon.pdf, Erişim Tarihi: 03.03.2021.
- Arslan, Z. (2020). *Duygusal Emeğin Bireylerin Değişime Direnç Olguları Üzerine Etkisi : Mersin İli Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atkinson, P. (2005). "Managing Resistance to Change", *Management Service*, Spring 2005, 14–19.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi Ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bencsik, A., Lore, V., Marosi, I. (2009). "From Individual Memory To Organizational Memory (Intelligence of Organizations)", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 56, 1-6.
- Bovey, W. H., Hede, A. (2001). "Resistance To Organisational Change: The Role Of Defence Mechanisms", *Journal of Managerial Psychology*, 16/7, 534–548.
- Buckley Özcan, A.(ed.), (2020). *Academic Studies in Administrative Sciences*, Livre de Lyon, Lyon.
- Burke, W. W., Litwin, G.H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18/3, 523-545.
- Burnes, B. (1996). "No Such Thing As... A "One Best Way" To Manage Organizational Change", *Management Decision*, 34/10, 11–18.
- Burnes, B. (2004). "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal", *Journal of Management Studies*, 41/6, 976–1002.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Cameron, K. S. (1994). "Strategies For Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, 33/2, 189–211.
- Carnall, C. (2010). *Managing Change In Organizations*, Pearson Education Limited,

Essex.

- Chen, C.K., Yu, C.H., Chang, H.C. (2006). "ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model For The Public Service", *Total Quality Management and Business Excellence*, 17/10, 1301-1322.
- Coch, L., French, J. R. P. (1948). "Overcoming Resistance To Change", *Human Relations*, 1, 515-532.
- Coghlan, D. (2006). "A Person- centred Approach To Dealing With Resistance To Change", *Leadership & Organization Development Journal*, 14/4, 10-14.
- Cohen, M.D., Bacdayan, P. (1994). "Organizational Routines Are Stored As Procedural Memory : Evidence From A Laboratory Study", *Organization Science*, 5/4, 554-557.
- Coleman, H.J. (1996). "Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad", *Leadership & Organization Development Journal*, 17/4, 29-36.
- Conklin, J. (1997). "Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets In A Knowledge Economy", *CogNexus Institute*, <http://cognexus.org/dom>, Erişim Tarihi: 28.01.2021.
- Corporate Research Forum (1999). Building A Learning Organisation, <https://www.crforum.co.uk/wp-content/uploads/2019/12/Learning-Organisation-Speed-Read.pdf>, Erişim Tarihi: 10.03.2021.
- Croasdell, D. T. (2001). " Information Systems Management, It's Role In Organizational Memory And Learning", *Information Systems Management*, 18/1, 8-11.
- Cross, R., Lloyd, B. (2000). "Technology Is Not Enough: Improving Performance By Building Organizational Memory", *MIT Sloan Management Review*, 41/3, 69-78.
- Cummings, T.G., Huse, E.F. (1987). *Organization Development And Change*. West Publishing Co., Minnesota.
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çağdaş, G. (2005). *Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çalık, T. (2003). "Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36/36, 536-557.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi Ve Azerbaycan*

- Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çalışkan, A. (2019). "Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24/2, 237–252.
- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3008, İstanbul.
- Çelik, A., Özsoy, N. (2016). "Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going?", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6/1, 134–141.
- Dent, E. B., Goldberg, S. G. (1999). "Challenging Resistance to Change", *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 35/1, 25–41.
- Dickens, L., Watkins, K. (1999). "Action Research: Rethinking Lewin", *Management Learning*, 30/2, 127-140.
- Dimitrovski, R., Terziev, V., Koleci, B., Pushova-Stamenkova, L., Trapski, P. (2020). Management Of Changes And Change In Training, <https://www.researchgate.net/profile/Venelin-Terziev/publication/>, Erişim Tarihi: 06.03.2021.
- Dunham, A. H. (2010). *Knowledge Management In The Context Of An Ageing Workforce : Organizational Memory and Mentoring*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of Canterbury Department of Psychology, Christchurch.
- Dunham, Annette H., Burt, C. D. B. (2011). "Organizational Memory And Empowerment", *Journal of Knowledge Management*, 15/5, 851–868.
- Dunham, A.H., Burt C. (2014). "Understanding Employee Knowledge: The Development Of An Organizational Memory Scale", *The Learning Organization*, 21/2, 126-128.
- Ebbers, J.J., Wijnberg, N.M.(2009). "Organizational Memory: From Expectations Memory To Procedural Memory", *British Journal of Management*, 20/4, 486.
- Erdil, O., Keskin, H. (2004). "Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler", *Yönetim*, 15/47, 3-14.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.

- Ergülen, A., Atıcı, F. (2020). "Toplam Kalite , Çevre ve Sıfır Atık Yönetimi ; Yaklaşımlar, Kazanımlar ve Eleştiriler", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24/2, 299–328.
- Ertekin Gülbay, E. (2018). "Değişim Yönetimi mi, Değişim Liderliği mi?", *Harvard Business Review Türkiye*, <https://hbrturkiye.com/blog/degisim-yonetimi-mi-degisim-liderligi-mi>, Erişim Tarihi: 05.03.2021.
- Feldman, M. R., Feldman, S.P. (2006). "What Links The Chain: An Essay On Organizational Remembering As Practice", *Organization*, 13/6, 880.
- Fiedler, M., Welpe, I. (2010). "How Do Organizations Remember? The Influence Of Organizational Structure On Organizational Memory", *Organization Studies*, 31/4, 381–407.
- Ford, J.D., Ford, L.W., D'Amelio, A. (2008). "Resistance To Change: The Rest Of The Story", *Academy of Management Review*, 33/2, 362–377.
- Gallos, J.V.(ed.), (2006). *Organization Development*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler Yaklaşımı*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Giangreco, A., Peccei, R. (2005). "The Nature and Antecedents Of Middle Manager Resistance To Change: Evidence From An Italian Context", *International Journal of Human Resource Management*, 16/10, 1812–1829.
- Girard, J. P.(ed.), (2009). *Building Organizational Memories: Will You Know What You Knew?*. Information Science Reference, New York.
- Gizir, S. (2008). "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4/2, 182–196.
- Gonçalves, J. M., Gonçalves, R.P.S. (2012). "Overcoming Resistance to Changes In Information Technology Organizations", *Procedia Technology*, 5, 293–301.
- Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3/6, 147-159.
- Güçlü, N., Sotirofski, K. (2006). "Bilgi Yönetim", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4/4, 351-371.
- Güçlü, N., Şehitoğlu, E.T. (2006). "Örgütsel Değişim Yönetimi", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13/13, 239–254.
- Graham, D.W. (2019). Heraclitus, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <https://plato.stanford.edu/entries/heraclitus/>, Erişim Tarihi: 20.02.2021.
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., Wailes, N. (2005). "Guest Editorial : Discourse

- and Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 18/1, 6–15.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. (1996). "Understanding Radical Organizational Change : Bringing together the Old and the New Institutionalism", *The Academy of Management Review*, 21/4, 1022–1054.
- Habiboğlu, M. (2019). *Örgütsel Hafızayı Besleyen Ve Engelleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Hammer, M., Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim için Bir Manifesto*, (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G. (2020). "Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Meta-Analiz Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18/1, 201–207.
- Hiatt, J. M., Creasey, T. J. (2012). *Change Management : The People Side of Change*, Prosci Learning Center Publications, Colorado.
- İnce, M. (2005). "Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişken Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319–339.
- İrmiş, A., Emsen, Ö.S. (2018). *Kapitalizmin Küresel Ağı Düğümler ve İlmekler*, Ekin Basım Yayıncılık, Bursa.
- İrmiş, A., Kök Bayrak, S. (1999). "Toplam Kalite Yönetiminde Lider", *Denizli'de Sanayileşme ve Kentleşme Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 230, 215–222.
- James, C.R. (2003). "Designing Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, 32/1, 46–61.
- Jennex, M. E., Olfman, L. (2002). "Organizational Memory/Knowledge Effects On Productivity, A Longitudinal Study", *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002-January, 1029-1038.
- Jennex, M. E. (ed.) (2008). *Knowledge Management, Organizational Memory And Transfer Behavior: Global Approaches And Advancements*. Information Science Reference, New York.
- Johnson, J. J. (1993). *Supporting Decision-Making With Organizational Decision Memory*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of Arizona, Tucson.
- Johnson, J., Paper, D. (1998). "An Exploration of Empowerment and Organizational Memory", *Journal of Managerial Issues*, 10/4, 503-519.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., Callan, V. J. (2008).

- "Employee Perceptions of Organizational Change : Impact of Hierarchical Level", *Leadership and Organisational Development Journal*, 29/4, 294–316.
- Kalaycı, Ş. (ed), (2006). *Faktör Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınları, Ankara.
- Karabal, C. (2015). *Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaboğa Cici, E. N. (2018). *Yönetim Bilişim Sistemleri Kullanımı Açısından Kurumsal Değişime Direnç Algılamalarının İç Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Üniversite Hastaneleri Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karakaş, S. (2017). Psikoloji Sözlüğü: Bilgisayar Programı ve Veritabanı, (www.psikolojisozlugu.com), Erişim Tarihi: 31.01.2021.
- Karakışla, E. (2009). *Kültür - Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Kılıç, T. (2007). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler Ve Firma Performansı Üzerine Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, T. (2001). "Değişimi Kim Yönetmeli ?", *Executive Excellence*, 5/49, 1-3.
- Kızıldağ, D., Ağca, V., Uğurlu, Ö.Y. (2011). "Örgütlerde Hafıza Kaybı ve Etkileri: Tekstil Sektöründen Bir Yansıma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25/1, 193-206.
- Kingston, J., Macintosh, A. (2000). "Knowledge Management Through Multi-perspective Modelling: Representing And Distributing Organizational Memory", *Knowledge-Based Systems*, 13/2, 121-131.
- Knowlton, B.J., Siegel, A.L.M., Moody, T.D. (2016). "Procedural Learning In Humans", *The Curated Reference Collection in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 3/July, 296-297.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kotter, J. P. (1995). "Leading Change : Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March-April, 59–68.
- Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (1979). "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, 57/2, 106–114.

- Lankford W.M., Parsa, F. (1999). "Outsourcing: A Primer", *Management Decision*, 37/4, 310–316.
- Lehner, R., Maier F. (2000). "How Can Organizational Memory Theories Contribute To Organizational Memory Systems?", *Information Systems Frontiers*, 2/3-4, 277.
- Li, Zhang, Tian YeZhuang, Qi ZhongYing (2004). "An Empirical Study On The Impact Of Organizational Memory On Organizational Performance In Manufacturing Companies", *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 37, 3668-3669.
- Limon, İ. (2016). "Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Sakarya University Journal of Education*, 6/3, 8-19.
- Lorenzi, N. M., Riley, R. T. (2018). "Managing Change", *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7/2, 116–124.
- Meriç, S. (2017). *Turizm İşletmelerinde Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü, Değişime Direnç Ve Örgütsel Sessizlik: TRAI Ve TRB2 Bölgesi Analizi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Mert, G. (2017a). *Kurumsal Duygusal Hafıza İle Örgütsel Öğrenme, Firma Yenilikçiliği Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*, (Basılmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mert, G. (2017b). *Kurumsal Hafıza*, Artikel Yayıncılık, İstanbul.
- Mert, G. (2018). *Kurumsal Duygusal Hafıza*, Artikel Yayıncılık, İstanbul.
- Mısırdalı, D.S. (2018). *Temel Benlik Değerlendirmelerinin Ve Değişime Yönelik Eğilimlerin Değişime Direnç Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Miller, K.D., Pentland, B.T., Choi, S. (2012). "Dynamics Of Performing And Remembering Organizational Routines", *Journal of Management Studies*, 49/8, 1540-1541.
- Moorman, C., Miner A. (1997). "The Impact Of Organizational Memory On New Product Performance And Creativity", *Journal of Marketing Research*, 34/1, 93.
- Moorman, C., Miner A. (1998). "Organizational Improvisation And Organizational Memory", *Academy of Management Review*, 23/4, 708-711.
- Moran, J.W., Brightman, B.K. (2000). "Leading Organizational Change", *Journal of Workplace Learning*, 12/2, 66–74.
- Morgan-Short, K., Faretta-Stutenberg, M., Brill-Schuetz, K.A., Carpenter, H., Wong, P. C.M. (2014). "Declarative And Procedural Memory As Individual Differences In

- Second Language Acquisition", *Bilingualism*, 17/4, 57.
- Navarro, J.G.C., Polo, M.T.S. (2011). " Influence Of The Open-Mindedness Culture On Organizational Memory: An Empirical Investigation Of Spanish SMEs", *International Journal of Human Resource Management*, 22/1, 1–18.
- Nevo, D., Wand, Y. (2005). "Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach ", *Decision Support Systems*, 39/4, 549-562.
- Nonaka, I. (1991). "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, November, 96-104.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). "SECI, Ba And Leadership: A United Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33, 9-10.
- Olkun, S. (1996). "Örgütsel Değişimin Yönetimi Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2/4, 565-574.
- Oreg, S. (2003). "Resistance To Change: Developing An Individual Differences Measure", *Journal of Applied Psychology*, 88/4, 680–693.
- Oreg, S. (2006). "Personality, Context, And Resistance To Organizational Change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15/1, 73–101.
- Oxtoby, B., McGuiness, T., Morgan, R.(2002). Developing Organisational Change Capability, *European Management Journal*, 20/3, 310-320.
- Özakpınar, Y. (2012). *Hafıza*, Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul.
- Özkan, Y. (2004). "İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6/1-4.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.
- Pardo Del Val, M., Martínez Fuentes, C. (2003). "Resistance To Change: A Literature Review And Empirical Study", *Management Decision*, 41/2, 148–155.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258, Ankara.
- Piderit, S. K. (1999). *Wavigating Relationships With Coworiers: Understanding Employees' Attitudes Toward An Organizational Change*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of Michigan, Ann Arbor.
- Piderit, S. K. (2000). "Rethinking Resistance And Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View Of Attitudes Toward An Organizational Change", *Academy of Management Review*, 25/4, 783-794.
- Purser, R. E., Petranker, J. (2005). "Unfreezing The Future Exploring The Dynamic Of

- Time In Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 41/2, 182–203.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. (2017). "Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being", *British Journal of Management*, 28/2, 248–264.
- Recardo, R. J. (1995). "Overcoming Resistance to Change", *National Productivity Review*, Spring 1995, 5–12.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (çev.ed.İnci Erdem), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Rowley, J. (2007). "The Wisdom Hierarchy: Representations Of The DIKW Hierarchy", *Journal of Information Science*, 33/2, 163-180.
- Sadıkoglu, E., Zehir, C. (2010). "Investigating The Effects Of Innovation And Employee Performance On The Relationship Between Total Quality Management Practices And Firm Performance: An Empirical Study Of Turkish Firms", *International Journal of Production Economics*, 127/1, 13–26.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 185, Doğan Basımevi, Ankara.
- Saruhan, N. (2013). *The Role Of Trust In Organization In The Relationship Between Resistance To Change And Communication. The Moderating Effects Of Organizational Justice And Psychological Capital On This Relationship*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı, H., Tüfekçi, A. (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30/Ocak-Haziran, 193-210.
- Schein E. (1997). "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning In The 21st Century", *The Society for Organizational Learning*, 38/1, 3-4.
- Semerci, B. (2021). Değişime Direnç, İnsan Ve Toplum, <https://bengisemerci.com/degisime-direnc-insan-ve-toplum/>, Erişim Tarihi: 26.03.2021.
- Serinkan, C., Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim Ve İç Girişimcilik İlişkisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sherman, W. E., Garland, G.E. (2007). "Where To Bury The Survivors? Exploring Possible Ex Post Effects Of Resistance To Change", *SAM Advanced Management*

Journal, 72/1.

- Shields, C. (2020). Aristotle, Stanford Encyclopedia of Philosophy, <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle/>, Erişim Tarihi: 20.02.2021.
- Smith, M.E. (2002). "Success Rates for Different Types of Organizational Change", *Performance Improvement*, 41/1, 26–33.
- Snow, C.C., Miles, R.E., Coleman, Jr, H.J. (1992). "Managing 21st Century Network Organizations", *Organizational Dynamics*, 20/3, 5–20.
- Stein, E. W. (1995). "Organizational Memory : Review Of Concepts And Recommendations For Management", *International Journal Of International Management*, 15/2, 17–32.
- Stein, E. W., Zwass, V. (1995). "Actualizing Organizational Memory With Information Systems", *Information Systems Research*, 6/2, 85-117.
- Şen, Y. (2014). *Örgütsel Hafıza Sistemi ve Bir Model Önerisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Tikici, M., Aksoy, A. (2006). "Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak YalınYönetim", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5/15, 20–33.
- Tomakin, E. (2018). "(Action Research): Introduction Of Action Models And Action Cycles", *Turkish Studies*, 13/12, Spring 2018, 693–712.
- Töremen, F. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/1, 185–202.
- Tulving E. (1993). "What Is Episodic Memory?", *Current Directions In Psychological Science*, 2/3, 69.
- Tunçer, P. (2013a). "Değişim Yönetimi", *The Journal of Academic Social Science Studies International*, 6/2, 891–915.
- Tunçer, P. (2013b). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32/1, 373–406.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (2019). TDK web site, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 05.03.2021.
- Türksoy, A., Türksoy S.S. (2007). "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22/1, 83–104.

- Ülgen, H., Mirze S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Ünal Peker, D., Demir, F. (drl) (2020). *Eğitime Adanmış Yarım Asır Prof. Dr. Tayip Duman'a Armağan*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Van De Ven, A. H., Poole, M. S. (1995). "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, 20/3, 510–540.
- Varoğlu, A.K., Basım, N. C. (drl) (2009). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Waddell, D., Sohal, A. S. (1998). "Resistance : A Constructive Tool For Change Management", *Management Decision*, 36/8, 543–548.
- Walker, H.J., Armenakis, A.A., Bernerth, J.B. (2007). "Factors Influencing Organizational Change Efforts: An Integrative Investigation of Change Content, Context, Process and Individual Differences", *Journal of Organizational Change Management*, 20/6, 761–773.
- Walsh, J.P., Ungson, G. R. (1991). "Organizational Memory: Academy of Management Review", *The Academy of Management Review*, 16/1, 57-91.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial And Organizational Cognition : Notes From A Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, 6/3, 281.
- WEB_1. (2017). Toplam Kalite Yönetimi web site, https://www.toplamkaliteyonetimi.org/temel_ilkeler.html, Erişim Tarihi: 08.03.2021.
- Wegner, D.M. , Erber, R., Raymond, P. (1991). "Transactive Memory in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 61/6, 923.
- Yakut, F. (2016). "Örgütsel Hafızada Bireysel Tecrübelerin Önemi", *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1, 245-254.
- Yeşil, A. (2018). "Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4/5, 307–323.
- Yıldırım, A. (2013). *Kamu Örgütlerinde Değişimin Yönetilmesi (652 Sayılı K.H.K. Çerçevesinde MEB Örneği)*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Zamanou, S., Glaser, S. R. (1994). "Moving Toward Participation and Involvement: Managing and Measuring Organizational Culture", *Group & Organization Management*, 19/4, 475.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Değerli Kurum Çalışanları,

Bu anket çalışması, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı tarafından yürütülen “ÖRGÜTSEL HAFIZANIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” konulu yüksek lisans tez çalışmasına ilişkin olarak düzenlenmiştir. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlarla iş dünyasının ve yönetim biliminin gelişimine katkı sağlamayı hedefliyoruz. Araştırmaya verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca istatistiksel amaçla kullanılacaktır. Anketin cevaplanma süresi ortalama 5 dakikadır. Bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılması için büyük önem arz etmektedir. Desteğiniz ile araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla.

Nezihe BOZ

Pamukkale Üniversitesi
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN

Pamukkale Üniversitesi
Tez Danışmanı

SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER :

1. Yaşınız : (1) 18-25 (2) 26-35 (3) 36-45 (4) 46-55 (5) 56 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz : (1) Kadın (2) Erkek
3. Medeni Durumunuz : (1) Bekâr (2) Evli
4. Eğitim düzeyiniz : (1) İlköğretim (2) Lise (3) Ön lisans (4) Lisans (5) Yüksek Lisans (6) Doktora
5. Bu işletmedeki görev süreniz hangi aralıkta yer almaktadır?
(1) 1 Yıldan az (2) 1-5 Yıl (3) 6-10 Yıl (4) 11-15 Yıl (5) 15 Yıldan Fazla
6. İş hayatınızdaki görev süreniz hangi aralıkta yer almaktadır ?
(1) 1 Yıldan az (2) 1-5 Yıl (3) 6-10 Yıl (4) 11-15 Yıl (5) 15 Yıldan Fazla
7. Çalıştığınız işletmede yönetimle ilgili herhangi bir göreviniz var mı? (1) Evet (2) Hayır
8. İşletmede yönetim göreviniz varsa pozisyonunuz nedir ?
(1) Üst düzey yönetici (2) Orta düzey yönetici (3) Alt düzey yönetici
9. İşletmedeki Ünvanınız :
(1) Direktör (2) Müdür (3) Yönetmen (4) Uzman (5) Uzman yardımcısı (6) Diğer.....
10. İşletmenizi son 5 yıla ait değişim durumu açısından değerlendiriniz :
(1) İşletme tamamen değişti (2) İşletmede büyük ölçüde bir değişim yaşandı
(3) Kararsızım (4) İşletmede büyük bir değişim yaşanmadı
(5) İşletmede hiçbir değişim yaşanmadı

Aşağıdaki önermeleri okuduktan sonra lütfen kurumunuz ve kendiniz için en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz. (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

ÖRGÜTSEL HAFIZA ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1. Kurumumuzda alınan önemli kararlardan kimin / kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.					
2. Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.					
3. Bu kurumda kimin neyi bildiğini iyi bilirim.					
4. Kurum içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.					
5. Bu kurumda kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.					
6. Kurum içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim.					
7. Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.					
8. Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.					
9. Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.					
10. Mesleğimin bu kuruma özgü yanlarını bilirim.					
11. Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim.					
12. Sektörle ilgili doğru haberleri kimden alabileceğimi bilirim.					
13. Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.					
14. Diğer kuruluşlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.					
15. Diğer kuruluşların ne derece başarılı olduklarını bilirim.					
16. Kurumumun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.					
17. Geçmişte bu kuruma gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.					
18. Kurumumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlığını bilirim.					
19. Kurumumun geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.					
20. Kurumumun tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.					

Aşağıdaki önermeleri okuduktan sonra lütfen kurumunuz ve kendiniz için en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz. (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1. Kurum içinde yapılacak değişimin iş yapma süreçlerine zarar vereceğini düşünüyorum.					
2. Kurum içinde yapılacak değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum.					
3. Kurum içinde yapılacak değişimin işimi zorlaştıracığına inanıyorum.					
4. Kurum içinde yapılacak değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum. *					
5. Şahsen, kurum içinde yapılacak değişimden faydalanacağıma inanıyorum. *					
6. Kurum içinde yapılacak değişimden korkarım.					
7. Kurum içinde yapılacak değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.					
8. Kurum içinde yapılacak değişim beni gerçekten heyecanlandırır. *					
9. Kurum içinde yapılacak değişim beni üzer.					
10. Kurum içinde yapılacak değişim beni strese sokar.					
11. Kurum içinde yapılacak değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım.					
12. Kurum içinde yapılacak değişimi protesto ederim.					
13. Meslektaşlarıma, kurum içinde yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.					
14. Yönetime, kurum içinde yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.					
15. Başkalarına, kurum içinde yapılan değişiklikten övgüyle bahsederim. *					

* Ters kodlu ifade