



T.C.

EGE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü



**ÇALIŞANLAR PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN
DİNAMİKLERİNİ AÇIĞA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

İLAYDA TEKİN

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

İZMİR

2021

T.C.

E G E Ü N İ V E R S İ T E S İ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇALIŞANLAR PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN
DİNAMİKLERİNİ AÇIĞA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

İLAYDA TEKİN

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Nazlı Ayşe Ayyıldız ÜNNÜ

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “**Çalışanlar Perspektifinden Örgütsel Değişimin Dinamiklerini Açığa Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma**” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

İLAYDA TEKİN

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, İzmir ilinde faaliyet gösteren ve farklı kültürlere sahip iki örgütün birleşmeleri sonucunda ortaya çıkan değişim sürecini ele almaktadır. Çevresel baskının hakim olduğu, birleşme sürecinin uzun sürmesi belirsizliği de beraberinde getirmiştir. Artan belirsizlik seviyesi ve yöneticiler ile yaşanan sorunlar çalışanlar üzerinde strese, kaygıya, duygusal anlamda dayanıklılığın azalmasına ve motivasyon düşüklüğü gibi bir çok faktöre sebep olmuştur. Karma yöntem kullanılarak çalışan, yönetici ve işyeri hekiminden elde edilen bilgiler ışığında değişimin dinamikleri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Öncelikle tez konumu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurarak engin bilgi ve tecrübelerini paylaşan, büyük ilgiyle ve sabırla desteğini esirgemeyen, samimiyetini ve güler yüzünü eksik etmeyen kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ 'ye; çalışmamın altyapısını oluşturan anket formlarının örgüt içinde yapılabilirliğine olanak sağlayan kıymetli müdürüm Sn. İsmet BULUT'a; anket formlarının dağıtılmasında çalışanlarla birebir iletişime geçerek yardımlarını esirgemeyen bölüm sorumlusu Sn. Derya DENİZ 'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam süresince bana olan manevi desteğini bir an olsun eksik etmeyen ve her an yanımda olduğunu hissettiren biricik ailem Fatma Oya TEKİN ve Murat TEKİN'e; hayatımın her aşamasında güvenebileceğim ve bana destek olan sevgili arkadaşım Gülsevil DEMİRCİ'ye sonsuz teşekkürler...

ÖZET

Değişim yönetimi üzerine birçok tanım veya yöntem önerilmiştir ve önerilmeye devam edilmektedir. Çoğu örgüt değişim ihtiyacını anlayamadıkları, zamanında fark edemedikleri ve bu doğrultuda çözüm üretemedikleri için yaşanan değişimlere uyum gösterememekte ve değişimi etkin yönetememektedir. Bu bağlamda değişim sürecini yaşayan örgütleri ve bu süreci etkileyen dinamikleri anlamak değişim yönetimi literatürüne katkı sağlayacaktır.

Nitekim bu tezin amacı, farklı kültüre sahip iki örgütün birleşme sürecinden sonra yaşadıkları örgütsel değişimin dinamiklerini ve etkilerini araştırmaktır. Değişim sürecinin çalışanlar üzerindeki etkilerini etkin bir şekilde irdeleyebilmek adına öncelikle alan yazındaki çalışmalar incelenmiş ve derlenmiştir. Daha sonra örgütsel değişimin dinamiklerini derinlemesine analiz edebilmek adına nitel ve nicel araştırma tasarımının bir arada kullanıldığı karma yöntem tercih edilmiştir. Bu kapsamda hem anket tekniği ile hem de derinlemesine görüşmeler aracılığı ile veriler toplanmıştır. Böylece çalışanların örgütsel değişime ilişkin bakış açıları, değişim karşısındaki tutumları, yaşanmışlıkları, duygu durumları ve hikayeleri açığa çıkarılmıştır.

Elde edilen verilere dayalı olarak, ölçümlerin geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamak için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Hipotez testinin sonuçları, değişimin hazırlık aşamasının olması, yöneticilerin değişime karşı destek vermesi ile başarılı değişim arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, örgütteki çalışanların değişime bakış açılarının pozitif yönde olması halinde değişime olan hazırlığın arttığını göstermektedir. Ayrıca belirsizlik azaldıkça değişime hazırlığın arttığını da göstermektedir. Yöneticilerin tutumu, çalışanların değişim sürecine dahil

olmalarını etkilemektedir. Değişim sürecinin başarısı arttıkça çalışanların da değişime olan bakış açıları pozitif yönde etkilenmeye devam etmiştir. Nitekim örgütlerde değişimin yönetilebilmesi ve başarılı olabilmesi için yönetim ve çalışanların tam desteğinin olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler; *Satın Alma ve Birleşme, Örgütsel Değişim, Değişim Teorileri, Direnç*



ABSTRACT

Many definitions or methods for managing change have been and continue to be recommended. As a result of the failure of most organizations to understand their needs and to produce solutions in this direction, organizations cannot be successful in the face of change. For this purpose, it has been tried to contribute to the change management literature by considering the organizations undergoing the change process in different dimensions.

The aim of the thesis is to investigate the effects of organizational change after the merger process of two organizations with different cultures. In order to measure the change process on employees, the literature in the relevant field was investigated. Both survey and interview questions were produced to understand the current situation of organizations and to learn about how changes are managed. In the analysis phase, associating the obtained data with different hypotheses constitutes the first part of the process. While the perspectives of the employees on organizational change were tested, their attitudes towards change, their experiences, moods and stories were also discussed.

Based on the data obtained, exploratory factor analysis was used to verify the validity and reliability of the measurements. The results of the hypothesis test revealed that there is a relationship between managers support for change and successful change. In addition, it also revealed that there is a relationship between the preparation phase of change and successful change. The findings show that increased readiness for change in a positive aspect if the change of perspective of employees in the organization. It also shows that as the uncertainty decreases, the readiness for change increases. Managers

attitude affects employees involvement of the change process. As the success of the change process increased, employees perspectives towards change continued to be positively affected. Thus, it has revealed the necessity of full support of management and employees in order for change to be managed and successful in organizations.

Key Words; *Acquisition and Merger, Organizational Change, Theories of Change, Resistance*

İÇİNDEKİLER

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI	i
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
I. İŞLETME BİRLEŞMELERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. Stratejik Ortaklık Türü Olarak Satın Alma ve Birleşmeler	4
1.2. Satın alma ve Birleşme Türleri	12
1.3. Satın Alma ve Birleşme Sürecinin Aşamaları.....	14
1.4. Birleşme ve Satın Almanın Arkasındaki Sebepler.....	16
1.4.1. Küreselleşme	17
1.4.2. Sinerji	18
1.4.3. Teknolojideki Değişim	20
1.4.4. Yeni Pazarlara Girme Olanağı.....	21
1.4.5. Rekabeti Azaltma	21
1.4.6. Riskleri Minimize Etme.....	22
1.4.7. Finansal Faktörler.....	22
1.4.8. Yetenekli Çalışanlar	23
1.4.9. Psikolojik Nedenler	23
1.4.10. Ölçek Ekonomisi Avantajı.....	24
1.5. Birleşme ve Satın Alma Yöntemleri.....	24
1.5.1. Yatay Birleşme / Entegrasyon	24
1.5.2. Dikey Birleşme / Entegrasyon	25
1.5.3. İlişkisiz (Karma) Birleşme / Entegrasyon	26
1.6. Birleşme ve Satın Almada Ortaya Çıkabilecek Sonuçlar.....	27
1.6.1. Şirket Birleşmelerindeki Başarının Nedenleri	27
1.6.2. Şirket Birleşmelerindeki Başarısızlık Nedenleri.....	29

1.7. İşletme Birleşmesi ve Satın Alma Sürecinin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	32
1.7.1. Örgüt Açısından Etkileri.....	32
1.7.2. Çalışanlar Üzerine Etkileri	33
II. DEĞİŞİMİN DOĞASI	35
2.1. Değişimin Kavramsal Çerçevesi.....	35
2.1.1. Değişim Kavramı Ve Özellikleri.....	35
2.1.2. Değişimin Önemi	37
2.1.3. Değişim Türleri	38
2.1.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri	41
2.1.5. Örgütlerde Değişimi Tetikleyen Ve Değişen Unsurlar	44
2.1.6. Örgütün Amaçlarının Değişmesi	46
2.1.7. Sosyal Faktörlerdeki Değişim	47
2.1.8. Değişim Modelleri, Yaklaşımları ve Süreçleri	55
2.2. Örgütsel Değişime Karşı Direnç.....	61
2.2.1. Değişime Direncin Nedenleri	62
2.2.2. Değişime Direncin Sonuçları/Etkileri.....	65
2.2.3. Örgütsel Değişimi Destekleyen Değerler	68
2.3. ALAN YAZINDAKİ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	72
III. DEĞİŞİM SÜRECİNİN DOĞASINA İLİŞKİN DİNAMİKLERİ AÇIĞA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	80
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi.....	80
3.2. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi.....	81
3.2.1. Nicel Araştırma Tasarımı	83
3.2.2. Nitel Araştırma Tasarımı	85
3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	86
3.4. Araştırmanın Bulguları	86
3.4.1. Nicel Araştırma Tasarımı Sonucunda Elde Edilen Bulgular	87
3.4.1.1. Normallik Testi	87
3.4.1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	88
3.4.1.2.1. Güvenirlilik Analizi.....	88
3.4.1.2.2. Geçerlilik Analizi.....	92
3.4.1.3. Nicel Verilerin Analizi	95
3.4.1.3.1. Demografik Bilgiler.....	95

3.4.1.3.2. Tanımlayıcı İstatikler	98
3.4.1.3.3. İlişkileri ve Etkileri İncelemeye Yönelik Yapılan Analizler.....	105
3.4.1.3.3.1. Korelasyon analizi	105
3.4.1.3.3.2. Regresyon Analizi	107
3.4.1.3.3.2.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi	107
3.4.1.3.3.2.2. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	108
3.4.1.3.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Yapılan Analizler	110
3.4.1.3.4.1. T-Testi.....	111
3.4.2. Nitel Araştırma Analizinin Bulguları	118
Katılımcıların Profili.....	118
3.4.2.4.1. X şirketi ile Y şirketi Arasındaki Farklılıklara İlişkin Algılar.....	119
3.4.2.4.1.1. Kültürel Farklılık	120
3.4.2.4.1.2. Yapısal Farklılık.....	121
3.4.2.4.2. Satın Alma Sürecinin Duyurulmasına İlişkin Görüşler	123
3.4.2.4.2.1. Formel	123
3.4.2.4.2.2. Enformel.....	125
3.4.2.4.3. Birleşme Sürecinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri	125
3.4.2.4.3.1. Aile Temelli Etkileri	126
3.4.2.4.3.2. Bireysel Etkileri.....	127
3.4.2.4.3.3. İş Çıktıları Üzerindeki Etkileri	128
3.4.2.4.3.4. Sosyal Çevre Üzerindeki Etkileri.....	130
3.4.2.4.3.5. Motivasyon Üzerindeki Etkileri	131
3.4.2.4.3.6. Nötr Etkisi.....	131
3.4.2.4.3.7. Olumlu Etkileri	132
3.4.2.4.3.8. Olumsuz Etkileri	133
3.4.2.4.4. Belirsizlik Kaynaklı Olumsuz Duygu Durumları.....	133
3.4.2.4.4.1. Dedikodu Mekanizması.....	133
3.4.2.4.4.2. Stres ve Kaygı	133
3.4.2.4.4.3. Yetki Sınırlandırılması.....	134
3.4.2.4.4.4. Hiyerarşik Yapı	134
3.4.2.4.4.5. Kadro Değişikliği.....	135
3.4.2.4.4.6. Yaşanmışlıklar	135
3.4.2.4.5. Çatışmanın Etkileri	136

3.4.2.4.5.1. Çatışmanın Varlığı	136
3.4.2.4.5.2. Çatışmanın Yokluğu.....	138
3.4.2.4.6. Değişim Sürecinin Etkileri	139
3.4.2.4.6.1. Olumlu Etkileri	139
3.4.2.4.6.2. Olumsuz Etkileri	142
3.4.2.4.7. Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Yönetilmesi	144
3.4.2.4.8. Değişim Sürecinin Kısaltılması.....	145
3.4.2.4.8.1. Etkili Bilgilendirme	145
3.4.2.4.8.2. Etkili İletişim	147
3.4.2.4.8.3. Etkili Liderlik Becerileri.....	148
3.4.2.4.8.4. Etkili Yönetmel Beceriler	149
3.4.2.5. İşyeri Hekimi ile İlgili Analiz Ve Bulgular	151
3.4.2.5.1. Çalışanlarda Gözlemlenen Davranışlar	152
3.4.2.5.2. Değişim Sürecinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	154
3.4.2.5.3. Değişim Süreci ile Başa Çıkma Yöntemleri	155
3.4.2.5.4. Diğer	156
3.4.2.6. Üst Yönetim ile İlgili Analiz Ve Bulgular	157
3.4.2.6.1. Birleşme Öncesine Ait Gözlemler.....	158
3.4.2.6.2. Birleşme Sürecine Ait Gözlemler.....	158
3.4.2.6.3. Birleşme Sonrasına Ait Gözlemler	159
3.4.2.6.4. Diğer	160
IV. SONUÇ VE ÖNERİLER	161
V. KANAKÇA.....	175

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Türkiye’de 2013 - 2019 Yılları Arasında Açıklanan Birleşme ve Satın Alma İşlem Sayısı .	7
Tablo 2: Türkiye’de 2013-2019 Yılında Açıklanan Birleşme ve Satın Alma Açıklanan İşlem Hacmi	7
Tablo 3: 2013-2019 Yıllarında İşlem Hacimlerine Göre En Büyük İşlem Gören Firmalar	8
Tablo 4: 2013-2019 Yıllarında İşlem Sayısına Göre, En Büyük İşlem Gören Firmalar	9
Tablo 5: 2019 Yılındaki En Büyük 10 İşlem	10
Tablo 6: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler	53
Tablo 7: Değişim Yönetimi Modeli	59
Tablo 8: Alanyazındaki İlgili Araştırmalar	75
Tablo 9: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri Arasındaki Farklılıklar	82
Tablo 10: Örgütsel Değişim Ölçeğindeki İfadelerin Güvenilirlik Analizi Değerleri	88
Tablo 11:Örgütsel Değişim Ölçeklerinin Cronbach Alpha Değerleri	91
Tablo 12:Geçerlilik Analizi	92
Tablo 13:Geçerlilik Analizi-2	94
Tablo 14: Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Bilgiler	95
Tablo 15:Bireylerin Değişimi Nasıl Algıladıklarına Yönelik Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu....	98
Tablo 16:Çalışanların Değişime Hazırlık Evresine Yönelik Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu....	99
Tablo 17:Çalışanların Değişimden Etkilenme İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu ..	100
Tablo 18:Çalışanların Değişime Bakış Açılarına Yönelik İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu.....	101
Tablo 19: Çalışanların Değişim Karşısındaki Duygu Durumlarına Yönelik İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu	102
Tablo 20: Çalışanların Değişime Direnmelerine Yönelik İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu	103
Tablo 21: Çalışanlara Göre Değişimin Genel Başarısına Yönelik İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu.....	104
Tablo 22: Değişim Boyutları Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular	105
Tablo 23: Değişime Hazırlık Sürecinin, Değişime Bakış Açısı Üzerine Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Bulguları	107
Tablo 24: Değişime Hazırlık ve Değişimden Etkilenme Süreçlerinin, Değişime Direnç Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Bulguları.....	109
Tablo 25: Değişim Süreci Evrelerinin, Değişimin Genel Başarısı Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Bulguları	110
Tablo 26: Örgütsel Değişimin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik T Testi	111
Tablo 27: Örgütsel Değişimin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi	112
Tablo 28: Örgütsel Değişimin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi.....	114
Tablo 29: Örgütsel Değişimin Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi.....	115
Tablo 30: Örgütsel Değişimin Mesleki Ünvan Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi.....	117
Tablo 31: Farklılıklara İlişkin Algılar ve Yüklenen Frekans Sayıları	119
Tablo 32: Satın Alma Sürecinin Duyurulması ve Yüklenen Frekans Sayıları.....	123

Tablo 33: Birleşme Sürecinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri ve Yüklenen Frekans Sayıları	126
Tablo 34: Motivasyon Üzerindeki Etkileri ve Yüklenen Frekans Sayıları	131
Tablo 35: Çatışmanın Etkileri ve Yüklenen Frekans Sayıları	136
Tablo 36: Değişim Sürecinin Etkileri ve Yüklenen Frekans Sayıları	139
Tablo 37: Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Yönetilmesi ve Yüklenen Frekans Sayıları.	144
Tablo 38: Değişim Sürecinin İşyeri Hekimi Tarafından Gözlemi ve Yüklenen Frekans Sayıları .	152
Tablo 39: Değişim Sürecinin Üst Yönetim Tarafından Gözlemi ve Yüklenen Frekans Sayıları ..	157



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: “W” Yaklaşımı (BCG Analizi).....	19
Şekil 2: Örgütsel Değişim İhtiyacını Doğuran Nedenler	42
Şekil 3: Kültürel Birlik ve Performans.....	48
Şekil 4: Kurt Lewin’in Üç Aşamalı Değişim Modeli	55
Şekil 5: Pascale ve Athos'un 7S Modeli.....	56
Şekil 6: Direncin Duygusal Boyutu	67



KISALTMALAR DİZİNİ

A.ş.	Anonim Şirket
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BCG	The Boston Consulting Group
Bkz.	Bakınız
CEO	Chief Executive Officer
EY	Ernst & Young
G/D	Geçerli değildir
Kap	Kamu aydınlatma platformu
RKHK	Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanunu
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
\$	Amerikan doları
α	Cronbach Alpha
TDK	Türk Dil Kurumu
TMT	Teknoloji Medya ve Telekomünikasyon
TTK	Türk Ticaret Kanunu
Vb.	ve benzeri
Vs.	Vesaire
KÖ	Bireysel Değişim Algısı
DH	Değişime Hazırlık
DE	Değişimden Etkilenme

DBA	Değişime Bakış Açısı
DD	Değişime Direnç
DGB	Değişimin Genel Başarısı
KMO	Kaiser Mayer Olkin
VIF	Variance Inflation Factor
YASED	Uluslararası Yatırımcılar Derneği
μ	Ortalama
r	Korelasyon katsayısı
sig.	Significance
P	Significance değeri
S	Standart sapma
X	Araştırmaya konu olan, satın alan firma
Y	Araştırmaya konu olan, satın alınan firma

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Tablo: Değişime Hazırlık ve Değişime Bakış Açısı Arasındaki İlişkinin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi	197
EK-2: Tablo: Değişimden Etkilenme ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkinin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi	199
EK-3: Tablo: Değişime Hazırlık ile Değişimin Genel Başarısı Arasındaki İlişkinin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi	202
EK-4: Tablo: Değişime Bakış Açısı ve Değişimin Genel Başarısı Arasındaki İlişkinin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi	203
EK-5: Tablo: Değişime Hazırlık Süreci ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkinin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi	204
EK-6: HİPOTEZ TABLOSU	205
Ek-7: ANKET FORMU	211
Ek-8: YARI YAPILANDIRILMIŞ DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI	217

GİRİŞ

Değişim örgütlerin etkili yönetmesi gereken en temel sorunlarından birisidir. Günümüzde örgütler değişime karşı ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bu değişimi ise maliyeti en az ve en hızlı hızlı olacak şekilde gerçekleştirme arzusundadırlar. Her değişim beraberinde küçük ya da büyük ölçekli sorunları ya da güçlükleri getirir. Fakat değişim karşısında uyum sağlayabilen veya yeniliği her adımda gerçekleştirebilen örgütlerin değişim süreci nispeten daha sancısız geçmektedir. Yeniliği kabul etmeyen, değişimi sürekli erteleyen veya değişmeye gücü yetemeyen örgütlerin ise değişim süreci karşısında sorun yaşaması kaçınılmazdır. Genellikle örgüt çıkarlarının ön planda tutulduğu veya çalışanların kişisel gelişimlerinin ihmal edildiği durumlarda olabilir. Kısa döneme bakıldığında örgütün birleşmesi doğru bir karar ve karlı bir girişim görünürken, uzun vadede örgütün başarısızlığına neden olabilir. Uzun süre değişimi görmezden gelen ve değişimi erteleyen örgütün çevresiyle olan uyumu arasındaki açığı sürekli açılır. Sonunda değişmek zorunda kalan örgüt çalışanları, uzun süre aynı davranışları, alışkanlıkları sergiledikleri için değişimde zorlanırlar ve direnmeye başlarlar. Radikal bir değişimde örgüt direnci de yüksek olacaktır. Örgüt çalışanlarının değişim karşısındaki tepkileri, kendilerini değişime hazırlamadıkları ve değişim karşısında alışkanlıklarını sürdürdükleri için ciddi boyutlara ulaşabilir.

Alanyazında değişim süreci planlama, entegrasyon ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır. Planlama ve entegrasyon aşaması, değişim sürecinin başarılı olup olmamasını belirlemektedir. Çalışanların desteğinin kazanılabilmesi için önceden değişim sürecine hazırlık yapılmalı ve örgütün vizyonu, amacı ve uygulanacak stratejiler ortaya konulmalıdır. Satın alma ve birleşme nedenleri belirlenmelidir. Örgütsel değişim sürecinde çalışanların desteğinin kazanılması direnci azaltmaya veya değişimin başarısını arttırmaya yardımcı olabilir. Çalışanlara yönelik eğitimlerin verilmesi, yöneticilerin iletişiminin güçlü olması, geleceğe ilişkin planların paylaşılması, görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi, yetki devrinin olması ve çalışanların bilgilendirilmesi önemlidir. Değişimin getirdiği bilgi, beceri ve donanımına sahip çalışanlar, değişime direnmek yerine onu arzu ederler. Diğer yandan çalışanların

direnmeyi bırakıp, değişim sürecine destek vermeleri için motivasyon araçlarından yararlanmak gerekir.

Bu çalışmada ise iki farklı kültüre sahip şirketin satın alma sonucunda gerçekleşen örgütsel değişim süreci ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, bilfiil değişim sürecine katılan ve bu süreçten etkilenen farklı kademe ve rollerdeki çalışanların, değişimi nasıl algıladıklarını, değişimden nasıl etkilendiklerini, değişime bakış açılarının nasıl olduğunu, duygu durumlarını, değişim karşısında direncin olup olmadığını ve bu süreci nasıl yönettiklerini derinlemesine anlamak ve sorgulamaktır. Örgütsel birleşme gibi köklü bir değişimi yaşayan, değişim sürecini etkileyen ve bu süreçten etkilenen yöneticiler, çalışanlar ve işyeri hekimleri üzerine araştırma gerçekleştirilerek tüm tarafların görüşleri dikkate alınmaya çalışılmıştır. Bu sebeple ilk bölümde örgüt birleşmeleri; ikinci bölümde ise örgütsel değişim konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise İzmir ilinde faaliyet gösteren ve araştırmaya konu olan iki şirket analiz edilmiştir. Araştırma, iki sacayağı üzerine tasarlanmıştır. Hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma konusu gereği nicel ve nitel araştırma tekniğinin aynı anda kullanıldığı, karma yöntem tercih edilmiştir. Anket tekniği ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda ortaya çıkan istatistiki bilgiler ile yarı yapılandırılmış sorularla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler ışığında elde edilen kişi deneyimleri birleştirilmiştir. Değişim sürecini farklı tarafların bakış açıları ile daha bütünsel bir şekilde analiz etmek ve açıklamak hedeflenmiştir. Özellikle uygulama aşamasında örgütteki hiyerarşik yapının farklı kademelerinde bulunan çalışanlarla birebir görüşmenin mümkün olması, şirket birleşmesinin yakın bir zamanda gerçekleşmesi, çalışanların yaşamışlıklarının birinci ağızdan dinlenilmesi ve tüm yaşananlara farklı bir pencereden ve uzman gözüyle bakabilen kurum doktoruyla birebir görüşmenin sağlanmasıyla tezin özgünlüğü ortaya konulmuştur.

I. İŞLETME BİRLEŞMELERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tezin ilk bölümünde işletme kavramına ve stratejik bir tür olan satın alma ve birleşme kavramlarına ilişkin farklı tanımlara yer verilmiştir. Satın alma ve birleşme sürecini yaşayan örnek olaylar ele alınmıştır. Başarılı veya başarısız birleşmelerin ardında gizlenen nedenler incelenmiş ve maddeler halinde basite indirgeyerek özetlenmiştir.

İşletme kavramına yönelik literatürde pek çok sayıda tanım bulunmaktadır. İşletmeler, çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, sınırlı kaynakları kullanarak mal ve hizmet üreten ya da pazarlayan iktisadi üretim birimleridir (Taşkın: 277). Alfred Isaac’a göre, “üretim faaliyetlerinde bulunan ve gereksinimlerin tatminine doğrudan ve dolayısıyla katılan her iktisadi birime işletme” denilir (Mucuk, 2016: 4). Belirli ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini (sermaye, emek, doğal kaynak) sistemli, bilinçli ve uyumlu olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlara işletme denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 10). Yapılan tanımlardan yola çıkarak; işletme kavramı, ülke ekonomisine katkı sağlamak ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, üretim faktörlerini kullanarak belirlenen hedeflere ulaşmak, maksimum seviyede verimlilik sağlamaya çalışan ve işletme sahibinin kar elde ettiği sosyal bir varlıktır.

Öncelikli olarak belirtilmelidir ki, işletmenin var olma amacı varlığını sürdürebilmektir. Sürdürebilirlik hem verime hem de kapasiteye bağlıdır. İşletmelerin kuruluşlarındaki misyon ne olursa olsun sürdürülebilir örgütün temel amacı, kalıcılık ve günümüzün ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir (Mirchandani ve Ikerd, 2008: 46). Dinamik bir yapıya sahip olan işletmeler, küresel pazarda diğer işletmelerle etkileşim halindedir ve dış çevreden etkilenir. Küreselleşme ile bu etkileşimlerin artması sonucu işletmelerin bulundukları piyasa koşullarında öngörülen olumsuzlukları bertaraf etmek ya da diğer işletmelerle rekabet edebilmek adına çeşitli stratejilere başvurabilirler. Nitekim bu bölümde işletmelerin satın alma ve birleşmelerine ilişkin kapsamlı bilgiler paylaşılmaktadır.

1.1. Stratejik Ortaklık Türü Olarak Satın Alma ve Birleşmeler

Hızla gelişen ve değişen dünyada rekabet kaçınılmaz olduğu için, şirketler misyon, vizyon ve stratejileri doğrultusunda birtakım kararlar almaktadır. Var olan rekabet ve zorlu şartlar altında şirketler, çevreye uyum sağlamak için yeni stratejik hamleler yapabilir, inovatif fikirler üretebilir ve zamanla çevikleşerek hayatta kalmaya çalışırlar. Nitekim Mark L. Feldman'ın da belirttiği üzere, “Kazanan şirketler daha hızlı öğrenen, daha hızlı hareket eden ve daha çabuk adapte olanlardır”(Mark L. Feldman'dan aktaran Huang ve Kleiner, 2004: 56).

2005 yılındaki kasırga, Amerika tarihinin yıkımına neden olan en büyük kasırgası olmuştur. Walmart kendi acil durum merkezi üzerinden meteorolojik bilgileri takip ederek, kasırganın yön değişimlerini izlemiş ve nerede, ne zaman ve neye ihtiyaç olduğunu belirlemiştir. Bütün sevkiyatlarını bu duruma göre yönlendirmiştir, şirket hem hayatta kalmayı başarmış hem de insanların hayatta kalmalarına yardımcı olmuştur (Bal, 2018). 2005 yılındaki kasırgayı günümüzle kıyasladığımızda, teknolojilerdeki hızlı değişim veya inovasyonların her geçen gün hızlanarak değişmesi, örgütlerin rekabetçi ortamda olmalarından dolayı, çevrelerine daha hızlı bir şekilde cevap verme gereksinimini doğurmuştur. Kaos ortamında veya belirsizliğin hakim olduğu bir çevrede, Walmart örneğindeki gibi, örgütler de yeni fikirlerini veya belirsizlik ve kaos ortamında sundukları çözümleri diğer örgütlerden daha hızlı bir şekilde müşterilerine sunmalıdır.

Çevrenin talepleri, örgütleri etkin bir şekilde rekabet etmek için kendi bünyelerinde veya çevrelerinde değişiklikler yapmaya zorlar. Çoğu şirket stratejik hamleler ile rekabeti ve operasyonel riskleri en aza indirmeyi, iş performansını artırmayı hedefler. Bu doğrultuda uygulanan aksiyonlardan bir tanesi satın alma ve birleşme olabilir. Satın alma ve birleşme, şirketler tarafından mevcut pazar paylarını korumak ve bulundukları konumları daha fazla güçlendirmek için kullanılabilir. Birleşmeleri örgütler açısından çekici kılan en önemli faktör, içsel büyümeye göre az zahmet gerektiren ve hızlı bir büyüme yöntemi olmasıdır (Şahin ve Yılmaz, 2010: 72).

Çokuluslu işletmeler, hem ülke sınırları içinde hemde ulusal sınırların dışında rekabet etmektedir. Ülke sınırları dışında yeni bölgelerde faaliyet gösteren şirketler rekabet güçlerini arttırabilmek adına satın alma ve birleşme yoluna gidebilirler. 2019 yılında yerli teknoloji firması olan Prisync, Avusturyalı rakibi Spotlite' ı satın aldığını açıklamıştır. Prisync firmasının Chief Executive Officer (CEO), satın almanın nedeni sorulduğunda; Spotlite firmasını bünyelerine katıyor olmaları Avustralya'daki ve Asya-Pasifik bölgesindeki pazar payını sağlamlaştırmak ve daha da büyütmek olduğunu belirtmiştir (Tanir, 2019). Bir örgütün tek başına piyasalara açılıp global bir çerçevede içinde rekabete girmesi yerine, başka örgütlerle dayanışma içinde olması başarı şansını yükseltecektir (Koçel, 2013: 419).

Çeşitli anlaşmalar sonucu istikrarlı bir şekilde büyüme gösteren işletmelerin maliyetleri azalabilir veya karlılığı artabilir. Böylelikle bulundukları pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. 1993-2000 yılları arasında gerçekleşen 181 bankanın satın alma ve birleşmesi incelenen bir araştırmada, satın alınan tarafın(alıcı) performansı incelenmiştir. Finansal kuruluşlar, dış bankalar tarafından satın alındığında karlılığın artabileceği görülmüştür. Yerel satın alımlarda, rekabetin çok olmasından dolayı sınır ötesi birleşmeler ve satın almalar yoluyla yeni fırsatlar aranmalıdır (D'iaz, Olalla, ve Azofra, 2004: 401)

Satın alma ve birleşme faaliyetleri hukuki açıdan Türk Ticaret Kanunu (TTK) kapsamında düzenlenmiştir.

TTK'nın 136. Maddesine göre şirketler iki şekilde birleşebilir.

- a) Bir örgütün diğerini devralması, teknik terimle “devralma şeklinde birleşme” veya
- b) Yeni bir örgüt içinde bir araya gelmeleri, teknik terimle “yeni kuruluş şeklinde birleşme”

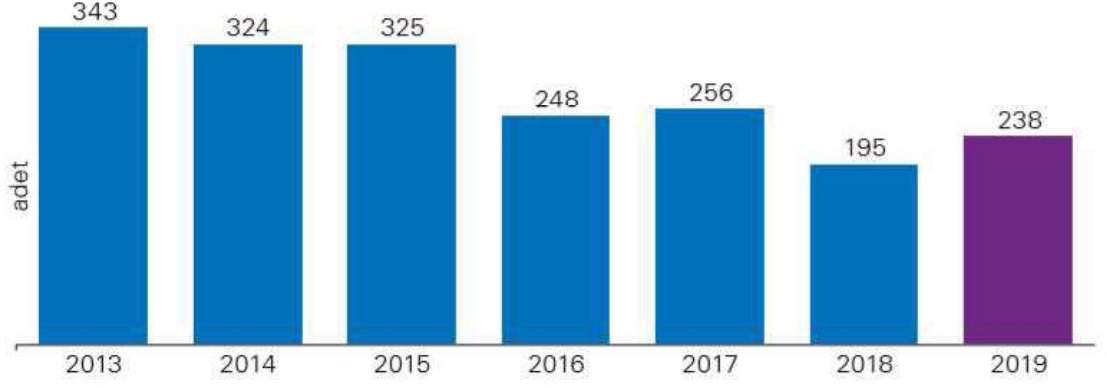
Kabul eden örgüt “devralan”, katılan örgüt “devrolunan” diye adlandırılır (Kishali, 2012: 207).

Satın alma ve birleşme işlemlerinde genellikle finansal açıdan güçlü olan şirketin bir başka şirketi almasıyla sonuçlandığı düşünülür. Ancak finans gücü olan iki veya daha fazla örgütün birleşerek tekelleşme yönüne gittiği de görülebilir ve faaliyet gösterilen alandaki rakip şirketlerin azalmasına neden olabilir. Bu duruma engel

olmak ve adil bir rekabet ortamı sağlamak amacıyla, Rekabet Kurumu tarafından 2010/4 sayılı Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ yayınlanmıştır (Demir ve Karakoç, 2017: 1). Eylül 2018’de enerji sektöründeki Konya Çimento’nun Bikiltaş Enerji’yi satın alması, İpragaz’ın Butangaz’ı satın alması; Mayıs 2018’de finansal hizmetler sektöründe yer alan Emirates NBD’nin Denizbank’ı satın alması; Mart 2018’de medya sektöründe yer alan Demirören Holding’in Doğan Yayın Holding’i satın alması ve benzeri (vb.) Rekabet Kurumunun onay verdiği satın almalara örnek verilebilir. Rekabet Kurumu’nun izin vermediği satın alma/birleşmelere ise; Mayıs 1999 tarihinde likit petrol gazı tedarik etme amacı ile 39 firmanın iştiraki ile kurulması hedeflenen “LPG Temin ve Dağıtım Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirket (A.Ş.)” unvanlı şirketi, ortak mali ve idari yapılanmasının ve pazar yapısı içerisinde konumlanmasının kurucu taraflardan bağımsız bir varlık olmadığı gerekçesiyle reddetmiştir; Kasım 2000 tarihinde T. Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. gübre piyasasının oligopolistik yapıya sahip olduğunu ve özellikle azotlu gübre piyasasına giriş engellerinin fazla olduğunu, T. Gübrenin pazardaki hakim durumunu güçlendireceği ve bayi ağını kullanarak rekabeti olumsuz yönde etkileyeceği gerekçesiyle reddetmiştir (Saruhan, 2013: 267-268).

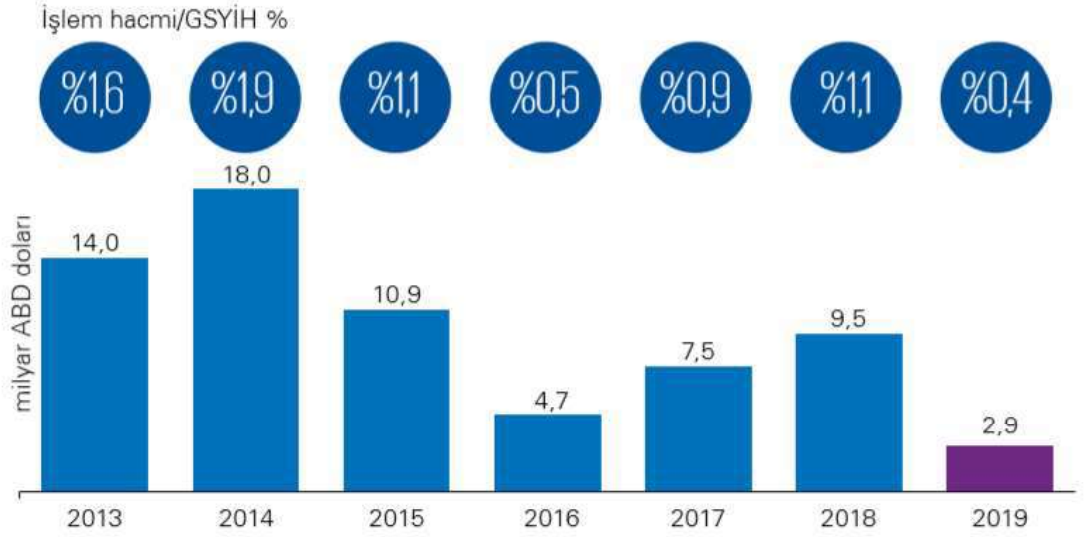
Türkiye’deki birleşme ve satın alma işlemlerinin genel görünümüne bakıldığında, toplam işlem sayısının 2018 yılına göre artış göstermesine karşın açıklanan toplam işlem hacmi 2,9 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiş olup geçtiğimiz yıllara kıyasla önemli ölçüde düşüş sergilemiştir (Cantekinler, 2019: 16).

Tablo 1: Türkiye’de 2013 - 2019 Yılları Arasında Açıklanan Birleşme ve Satın Alma İşlem Sayısı



Kaynak: KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri, 2019

Tablo 2: Türkiye’de 2013-2019 Yılında Açıklanan Birleşme ve Satın Alma Açıklanan İşlem Hacmi



Kaynak: KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri, 2019

Tablo-1 incelendiğinde, Türkiye'deki satın alma ve işlem sayısının 2018 yılına kıyasla arttığı gözlemlenmektedir; Tablo-2 incelendiğinde ise, 2019 yılında işlem hacmi bakımından en düşük orana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Ernst & Young (EY) satın alma ve birleşme raporlarının 2013-2018 yılları arasındaki raporları ve KPMG'nin 2019 yılına ait satın alma ve birleşme raporu ele alınarak incelenmiştir. İşlem hacmi ve işlem sayısına göre olmak üzere iki farklı tablo 2013-2019 yılları kıyaslanarak oluşturulmuştur. İnceleme sonucunda en çok satın alma ve birleşmenin gerçekleştiği sektörleri, işlem değerlerini ve hisse oranlarını içeren karşılaştırmalı bir tablo oluşturulmuştur (Bknz: Tablo 3).

Tablo 3: 2013-2019 Yıllarında İşlem Hacimlerine Göre En Büyük İşlem Gören Firmalar

Sıra	Yıl	Hedef Şirket	Hedef Şirketin Sektörü	Alıcı	Alıcının Kökeni	İşlem Değeri (\$)	Hisse Oranı
1	2019	ICA IC İçtaş Astaldi	Altyapı ve İnşaat	Çin Kökenli Şirketler Konsorsiyumu	Çin	688,5 milyon	%51,0
2	2018	DenizBank	Finansal Hizmetler	Emirates NBD	BAE	3,2 milyar	%99,85
3	2017	OMV Petrol Ofisi	Enerji	Vitol Investment	Hollanda	1,4 milyar	%100,0
4	2016	Menzelet HES, Kılavuzlu HES	Enerji	Akfen Holding	Türkiye	400,9 milyon	G/D
5	2015	Socar Türkiye	Enerji	GoldmanSachs	Amerika Birleşik Devletleri	1,3 milyar	%13,0

					(ABD)		
6	2014	Kemerköy ve Yeniköy Termik Santralleri	Enerji	IC İçtaş	Türkiye	2,7 milyar	%100,0
7	2013	Toroslar EDAŞ	Enerji	EnerjiSA	Türkiye	1.725 milyar	%100,0

*G/D: Geçerli Değil

Tablo 3'te yıllara göre işlem hacimleri incelendiğinde çoğunlukla enerji sektöründeki yatırımların daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4: 2013-2019 Yıllarında İşlem Sayısına Göre, En Büyük İşlem Gören Firmalar

Sıra	Yıl	Adet	En fazla İşlem gören Sektör
1	2019	102	Teknoloji Medya ve Telekomünikasyon (TMT) sektörü
2	2018	58	Bilişim sektörü
3	2017	75	Bilişim sektörü
4	2016	70	Bilişim sektörü
5	2015	42	Enerji Sektörü
6	2014	58	Bilişim sektörü
7	2013	80	Bilişim sektörü

Tablo 4'te ise yıllara göre satın alma işlemlerinin sayıları incelendiğinde, çoğunlukla bilişim sektöründeki işlem sayısının fazla olduğu görülmektedir. Adet bazında satın alma işlemleri ele alındığında, en fazla 2019 senesinde TMT sektörü dikkat çekmektedir.

Tablo 5: 2019 Yılındaki En Büyük 10 İşlem

Sıra	Açıklanma Tarihi	Hedef Şirket	Hedef Şirketin Sektörü	Alıcı	Alıcının Kökeni	İşlem Değeri (\$ milyon)	Hisse Oranı
1	Aralık 19	ICA IC İçtaş Astaldi	Altyapı ve İnşaat	Çin	Çin	688,5	%51
2	Mayıs 19	Boyner Perakende	Perakende	Mayhoola	Katar	415,5	%45
3	Aralık 19	YapıKredi (UniCredit Hisseleri)	Finansal Hizmetler	Koç Holding	Türkiye	281,8	%9
4	Nisan 19	Betek Boya	Endüstriyel Üretim ve Otomotiv	Nippon Paint Holdings	Japonya	237,5	%95,9
5	Şubat 19	Ulusoy Elektrik	Endüstriyel Üretim ve Otomotiv	Eaton	ABD	235,1	%82,3
6	Kasım 19	Paşabahçe (EBRD Hisseleri)	Perakende	Şişecam	Türkiye	168,3	%14,9

7	Haziran 19	İyzico	TMT	PayU (Naspers)	Güney Afrika	165,0	%100
8	Ocak 19	Belenco (Peker Yüzey Tasarımları)	Endüstriyel Üretim ve Otomotiv	Lotte Advanced Materials	Güney Kore	109,8	%72,5
9	Mayıs 19	JW Marriot Karaköy, Sheraton Dolapdere	Altyapı ve İnşaat	ARTİC	Katar	103,9	%100
10	Ağustos 19	Kamil Koç	Taşımacılık	Flixbmobility	Almanya	93,0	%100

Kaynak: Cantekinler, 2019: KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri'nden alınmıştır.

2019 da gerçekleşen satın alma işlemleri incelendiğinde genellikle yatay büyüme stratejisinin tercih edildiği analiz edilmiştir. Almanya kökenli firma olan Flixbmobility'nin taşımacılık sektöründe faaliyette bulunan Kamil Koç firmasını satın alması Güney Afrika kökenli PayU firmasının TMT sektöründe bulunan İyzico şirketini satın alması bunlara olarak verilebilir. Şirketlerin faaliyette bulundukları sektörde daha da genişleyerek piyasaya olan hakimiyetlerini güçlendirme isteği veya yabancı şirketlerin farklı bir ülkede girişimde bulunarak aynı sektörden bir firmayı bünyelerine katma isteği de olabilir. Az sayıda da olsa aynı sektörde olmayan firmaların, farklı sektörlerde bulunan firmaları satın aldıkları da görülmektedir. Katar kökenli ve yatırım şirketi olan Mayhoola firmasının, perakende sektöründe faaliyet gösteren Boyner firmasının yüzde 45'ini satın alması ilişkisiz birleşmeye örnek verilebilir.

Globaldeki satın alma ve birleşmelere bakıldığında The Boston Consulting Group (BCG) tarafından 2018 yılında yapılan araştırmaya göre, otomotiv sektöründe Groupe

PSA'nın 2017 yılında Opel'i satın alması; sağlık sektöründe Sanofi'nin 2011 yılında Amerikan biyoteknoloji firması olan Genzyme satın alması; telekomünikasyon sektöründe Charter Communications firmasının Time Warner Cable ve Bright House Networks'ü satın alması; enerji sektöründe Vistra Energy'nin 2017 yılında ABD'deki en büyük rekabetçi entegre enerji şirketi olan Dynegy'i satın alması başarılı şirket birleşmelerine örnek olarak verilmiştir. Bahsi geçen şirketlerin başarısındaki ortak noktalar ise aşağıda sıralanmıştır (Lofgren vd., 2018):

- Hedef şirketlerin sadece en belirgin alanlarına odaklanarak sinerji oluşturmaktan ziyade, potansiyelin tümüne odaklanarak ve iyileştirme yaparak sinerji yaratılmaya çalışılmıştır.
- Kısa, orta ve uzun vadeli planlar net bir şekilde ve gerekçelendirilerek açıklanmıştır.
- Hedefler titizlikle ve adım adım planlanmış ve hızlı bir şekilde uygulanmıştır. Aynı zamanda hedefler kamuoyuna duyurulmuş ve sistematik olarak rapor edilmiştir. Kamuoyuna sağlanan şeffaflık çerçevesinde güven duygusu güçlendirilmiştir.
- Örgütlerarası işbirliği, kültürel uyumluluk ve hesap verebilirlik, şirket performansının şekillendirilmesinde önemlidir.

1.2. Satın alma ve Birleşme Türleri

İşletmelerde büyüme, içsel büyüme ve dışsal büyüme şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İçsel büyüme; işletmenin iç yapısında ekonomik, fiziksel, sosyal veya örgütsel alanda meydana gelen büyümelerdir. İşletmenin öz ya da yabancı sermayesindeki artışı veya üretim kapasitesindeki artışı ekonomik büyümeye; bina ve tesislerin sayıca artması ve fiziki olarak işletme alanının büyümesi fiziksel büyümeye; işletme içerisindeki beyaz veya mavi yakalı çalışanların sayıca artması sosyal büyümeye; örgüt içindeki departmanların yeterli olmayıp farklı bölümlerin açılması ise örgütsel büyümeye örnek olarak gösterilebilir. Dışsal büyüme ise, başka şirketler ile birleşme olarak tanımlanabilir. Akgüç'e göre (1998) bir örgütün diğer örgüt veya örgütlerin bir bölümünü veya tamamını ya da sadece varlıklarını satın alarak

büyümesi dış büyüme olarak nitelendirilir. Birleşme yoluyla dış büyümenin iç büyümeye göre bazı üstün yönleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Akgüç, 1998'den aktaran Aksoy, 2014: 37-38).

- Büyümenin hızla gerçekleştirilmesi ve büyümede dengenin sağlanması,
- Maliyetin daha düşük olması,
- Finansman kolaylığı,
- Riskin azalması,
- Örgütler arası rekabetin azalması

Örgüt birleşmelerinde, iki veya daha fazla sayıda bağımsız örgüt, tüzel kişiliklerini ve eski kimliklerini sona erdirerek, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle, yeni bir isim altında, bağımsız yeni bir örgüt olarak faaliyete geçerler (Mirze, 2016: 232). Her iki firma mal varlığını, insan gücünü temel (öz) yeteneklerini birleştirdiğinde kaynaklarını da verimli kullanabilir. Başka bir kuruluşla birleşmenin başlıca nedeni, bir firmanın kendi başına hareket etmekten daha hızlı ve ucuz bir şekilde stratejik hedeflere ulaşmasını sağlayacağıdır (Haspeslagh ve Jamison, 1991'den aktaran Marks ve Mirvis, 2011).

İşletmelerde satın alma ise, bir işletmenin hisselerinin tamamını veya belirlenen yüzde oranında, başka bir işletme tarafından satın alınması sürecidir. Bir şirket satın almak; keşfetme, değerlendirme, ortaklık seçimi, anlaşma yapma ve muhtemel birleşmeyi kapsar (Marks ve Mirvis, 2011: 162). Potansiyel satın alma ve birleşmede stratejik uygunluk göz ardı edilmemelidir. İki işletme arasındaki stratejik uyum, potansiyel satın alma veya birleşme için zemin hazırlar. Şirketlerin stratejileri arasındaki benzerlik, stratejik uyumu daha güçlü hale getirebilir. Ernst&Young tarafından yayınlanan satın alma ve birleşme raporuna göre, 2018 yılında Türkiye'de gerçekleştirilen satın alma ve birleşme işlemlerinde karşılaşılan en büyük sorunun fiyat konusunda anlaşmak olduğunu belirtmiştir. Bunu, %31 ile stratejik uyum sorunu, %15 ile kurumsal kültür ve %8 ile diğer sorunların izlediği belirtilmiştir (Canogulları ve Cantekinler, 2019: 21).

1.3. Satın Alma ve Birleşme Sürecinin Aşamaları

Alanyazında araştırmacılar satın alma ve birleşme sürecinin üç aşaması olduğunu vurgulamıştır (Schuler ve Jackson, 2001; Rodríguez-Sánchez, Urbina-Criado, ve Mora-Valentín, 2019; Rouzies, Colmanb, ve Angwinc, 2019; Cefis, Marsili, ve Rigamonti, 2019): Planlama, Entegrasyon ve Uygulama.

Planlama aşaması, şirketlerin birleşme öncesini ele almaktadır. İlk olarak işletme genel olarak amacını ortaya koymalıdır. Birleşme veya satın alma nedenlerini belirlemelidir. Perakende sektöründe birçok rakibi olan bir firmanın genel amacı, bulunduğu durum ve koşulda kendi konumunu güçlendirme isteği olabilir. Maliyet tasarrufu sağlamak isteyebilir, gelir artırımı ve bilgi paylaşımından oluşan ortak bir değer yaratmak isteyebilir. Tüm bu nedenleri belirledikten sonra, yol haritası çizmelidir. Bu aşamada, birleşmenin başarılı olup olamayacağı, istenen sonuca ulaşılamaması, yetenekli çalışanların elde tutulamaması başlıca endişe kaynağını oluşturmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için ana şirketin, rakiplerinden daha farklı, üstün yetenekli ve daha iyi beceri ve bilgiye sahip kişileri bünyesine alması gerekmektedir (Weber ve Tarba , 2009: 205). Endişe duyulan bir diğer konu, birleşme ve satın alma sürecini iyi bir şekilde yönetecek bir liderin bulunamamasıdır. Yanlış bir lider seçimi birleşmenin başarısını azaltabileceği gibi, süreci yönetmek için iyi düşünülmüş bir plan olmadan doğru lider seçimi olsa bile şirket birleşmelerinin başarısına gölge düşürebilir (Schuler ve Jackson, 2001: 243).

Birleşmeyi gerçekleştiren her iki şirketin de örgüt yapıları ve kurum kültürleri arasında farklılıklar olabilir. İki farklı şirketin birleşmesi, birbirinden çok farklı örgüt yapılarının ve kurum kültürlerinin bir araya gelmesi anlamına gelmekte ve entegrasyon ihtiyacını doğurmaktadır (Uçanok , Bakanay ve Milli, 2008: 234). Entegrasyon aşaması, satın alma ve birleşme sürecinin başarılı olup olmayacağını belirleyen aşamadır. Schuler ve Jackson (2001) yaptığı tanıma göre entegrasyon aşaması, satın alma ve birleşmenin açıklandıktan sonra iki şirketin birleştirildiği, sözleşmelerin imzalandığı ve satın alma/birleşmeye katılan iki şirket arasındaki etkileşim ve koordinasyonun tamamlandığı süreçtir (Rodríguez-Sánchez vd., 2019: 6). İlk aşamada planlamanın iyi yapılması entegrasyon aşamasının başarısını arttırabilir. Bu aşamada iyi yönetilemeyen, yeterince uyum sağlayamayan ve

değişime adapte olamayan çoğu şirket istenen karlılığa ulaşamayabilir. Bu aşamada, planlama süreci boyunca belirlenen yol haritasının uygulamaya konulabilmesi için çeşitli aksiyon planları belirlenmektedir.

Birleşme sonrası entegrasyon aşamasında, genellikle yüksek düzeyde çalışan stresi, iş memnuniyetsizliği, çalışan direnci veya daha yüksek ciro maliyetleri gibi problemlerle karşılaşılabilir (Vieru, Rivard, Westergren ve Bourdeau, 2019: 6509). Birleşme süreci boyunca, çalışanların yaşamış oldukları stres veya kaygı, örgütteki tüm çalışanları etkileyebilir. Personellerin günlük çalışmalarıyla ilgili olmayan faaliyetler; ofisleri yeniden dekore etme veya ofis içinde etkinliğin düzenlenmesi gibi faaliyetler entegrasyon aşamasında yaşanabilecek stres, kaygı, karışıklık hissinin azalttığı varsayılmaktadır (Rodríguez-Sánchez vd., 2019: 7).

Entegrasyon aşamasında, üst düzey yöneticilerle birlikte entegrasyon ekibinin kurulması önerilmektedir. Birleşme sürecinde, liderlerin odak noktası operasyonel görevler olduğu için, çalışanlar arasındaki çatışma, belirsiz roller ve sorumluluklar ile karşılaşılabilir, entegrasyon ekibi kurularak yöneticiler ve amirler ile birlikte danışma sağlanmalıdır (Rizvi, 2011: 263). Entegrasyon ekibi, satın alma ve birleşme sürecinin sorunsuz ilerlemesini denetlemekten sorumlu olan grup olarak tanımlanabilir. Entegrasyon ekibinin ve üst düzey yöneticinin yanında güçlü bir liderin önemi de yadsınamaz. Satın alma ve birleşme başarısızlığının kilit bir nedeni, satın alma ve birleşme için potansiyel şirketleri arayan ve satın alma sürecinin tüm yönlerine odaklanabilecek yetenekli bir liderin bulunmamasıdır (Schuler ve Jackson, 2001: 243).

Güçlü bir liderin, satın alma ve birleşme sürecinde önemli sayılabilecek görev ve sorumlulukları vardır (Schuler ve Jackson, 2001: 246)

- Her şirketin farklı kültürel değerleri vardır. Şirket birleşmelerinde önemli olan bu kültürel farklılıklara saygı duymak ve ortak bir değer yaratabilmektir.
- Açık fikirli olmalıdır. Olayları, sektördeki gelişmeleri ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, çalışanlarını yönlendirmelidir.
- Karşılaşılabilecek problemler/sorunlar karşısında hızlı aksiyon almalı ve esnek olmalıdır.

- Her iki şirketinde göreceli olarak güçlü ve zayıf yönlerini iyi tanıyabilmeli ve ortak paydada birleştirmelidir.
- Satın alma ve birleşme süreci, değişim yönetimi ile paraleldir. Değişim ise insanların süregelen alışkanlıklarını değiştirmeye yönelik bir süreçtir denilebilir. Tam bu noktada iyi bir lider, iyi bir dinleyici olmalıdır ki karşılaşılan problemleri öncelikle iyi tanımalı akabinde de doğru çözümler üretmelidir.
- Yetenekli çalışanların elde tutulması ve motive edilmesi, değişim sürecini yönetebilmesi, tüm paydaşlarla iletişim kurabilmesi için satın alınan şirket hakkında bilgiye sahip olması çok önemlidir.

Tüm bunları yapabilen bir lider, personellerin sorunlarını anlayabilecek, onları değişim sürecine hazırlayabilecek, şirket içinde düzenlenmesi planlanan operasyonel süreçlere destek sağlayabilecektir.

Uygulama aşamasında ise, planlama aşamasında alınan kararların hızlı ve tutarlı bir şekilde hayata geçirilmesi önemlidir. Bu aşamada yavaş bir şekilde ilerlemek ve uzun süreler sonucunda bir karar vermek ve bu kararı uygulamak, örgüt içinde halihazırda var olan belirsizliğin daha çok artmasına neden olabilir. Fakat yapılan araştırmalara göre, bazen uygulama aşamasının yavaş bir şekilde ilerlemesi çalışanları pozitif yönde etkileyebilir. 2007 yılında yapılan araştırmaya göre, çalışanlar arasında çatışmaların azalttığı görülmüştür (Nemanich ve Keller, 2007). Aynı şekilde 2000 yılında yapılan vaka çalışmasına göre, çalışanlar arasında güvenin yeniden inşasına yardım ettiği vurgulanmıştır (Ranft ve Lord, 2000).

1.4. Birleşme ve Satın Almanın Arkasındaki Sebepler

Şirketler sadece finans yönünü düşündüğü için birleşme yoluna gitmemektedir. İçinde bulunan farklı durumlar ve farklı sebepler yüzünden şirketler satın alma ve birleşme stratejisine yönelebilmektedirler. Farklı nedenler arasında; sinerji, ölçek ekonomisi, küreselleşme, yeni pazarlara girme, riskleri azaltmak, finansal nedenler, teknoloji, psikolojik nedenler, yetenekli yönetime sahip olma gösterilebilir (Ceylan, 2014). Üst düzey yöneticiler üzerine gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda bir dizi motive edici bulguya rastanılmıştır (Bohlin, Daley ve Thomson, 2000: 225).

- Sinerjiler yaratmak
- Pazar payını artırmak
- Rakipleri zayıflatmak veya yok etmek
- Ürün ve/veya teknolojiler
- Diğer ülkelere ve kıtalara açılmak
- Rekabetçi boyut elde etmek

Bu nedenler dışında örgütleri satın alma ve birleşmeye iten diğer nedenler aşağıda detaylı bir şekilde paylaşılmıştır.

1.4.1. Küreselleşme

Küreselleşmenin tanımı net olmamakla birlikte mal, hizmet ve sermaye hareketliliğinin artması sonucunda karşılıklı etkileşimlerin sınır ötesine taşınması, ulusal ekonomilerin sınırları zorlayarak dünya piyasalarında yerini alması, dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan toplum ve devletler arasındaki etkileşimin ve iletişimin artması ve karşılıklı bağımlı hale gelmesi olarak ifade edilebilir (Kıvılcım, 2013: 221). Küreselleşme çağında geliştirilen stratejiler sadece ulusal pazarda değil, uluslararası pazarda da rekabet edebilmek için önemlidir. Küreselleşme, kuruluşları ulusal sınırlarının ötesinde fırsatlar aramaya teşvik etmektedir (Friedman B., 2007: 164). Böylelikle işletmeler kendi bulundukları çevreye bağlı kalmayarak, diğer ulusların teknolojik gelişmelerine veya insan kaynağına ulaşabilme fırsatı yakalayabilirler.

Bilgi teknolojisi ve küreselleşmenin etkisi, örgütleri uluslararasılaşmaya ve yurtdışında yatırıma yönlendirmektedir. Nitekim bu durumda örgütler, ülke sınırları dışında satın alma ve birleşme stratejisini tercih edebilir. Artan rekabet miktarı, firmaları faaliyet gösterdikleri tüm pazarlarda rekabet güçlerini sürdürmek için uluslararası pazarlara girme konusunda baskı oluşturabilir. Ulusal ekonomilerin karşılıklı bağımlılığı, pazarların sınırsız oluşu, şirketlerin gelişimi ve artan rekabet baskılarının tümü, küreselleşmenin strateji ve rekabet avantajı üzerindeki sınırlarını ve doğasını değiştirdiğini göstermektedir (Hitt, 2000, s. 11)

1.4.2. Sinerji

Belohlav'a (1996) göre sinerji, bilindiği üzere, bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını ($2+2=5$ gibi); parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir (Belohlav, 1996'dan aktaran Koçel, 2013: 419). Başka bir ifadeye göre, mevcut rakiplere karşı iki şirketin amaç ve hedeflere ulaşmak için finansal ve insan kaynaklarını birleştirerek etkin bir şekilde kullanmasıdır. Schweiger ve Very'e göre (2003), şirket satın alımların arkasındaki amaçlara ulaşılmasında ve özellikle insan kaynaklarının yönetimindeki başarısı tüm bu faktörlere dikkat edildiğinde mümkündür (Schweiger ve Very, 2003 'den aktaran Majeed ve Kureshi, 2019: 9). Sinerji, tüm örgütün katılımını ve bağlılığını gerektirir. Fakat çoğu zorlukla bu noktada karşılaşılabılır. Çoğu çalışan, birleşmeleri kaos, korku, belirsizlik, dikkat dağınıklığı ve insanların çıkarıldığı zaman olarak görür (Bohlin vd., 2000: 226).

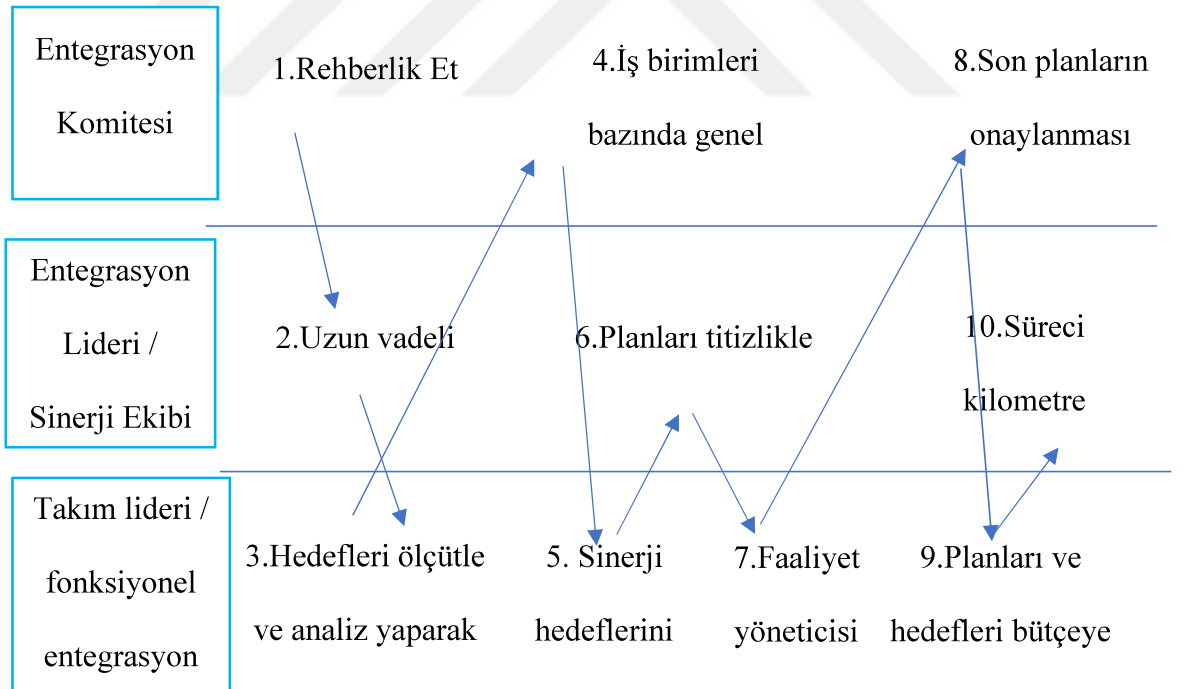
BCG danışmanlık firmasının 2017 senesinde yayımlandığı bir makalede başarılı olan birleşme vakalarını ele almıştır. Altı maddede, şirketlerin sinerjiyi nasıl yakalayacakları üzerinde durulmuştur.

1. Şirket birleşmesinden sonra durum tespiti yapılmalıdır. Gerçeğe yönelik tahminler, yapılan planlamaların amacına ulaşmasında büyük bir öneme sahiptir. Her iş birimindeki yöneticiler, entegrasyon sürecine dahil edilmelidir.
2. Entegre sürecinin hassas olmasından dolayı, bilgi paylaşımı kısıtlanmaktadır. Bu sebeple müşterilerin güveni sarsılmaktadır. Süreç içinde şirketin hassas verilerin toplanması, her iki şirketi de kapsayan protokollerin hazırlanması önemlidir ve bu süreçleri yönetecek bir ekip kurulmalıdır. Her iki şirkete de ait müşteri ve tedarikçi verileri, satışa sunulan ürünlerin performansları, araştırma geliştirme (ar-ge) çalışmaları gibi bilgiler toplanıp, üst yönetim ile paylaşılabilir. Birleşme gerçekleşmeden önce yapılan bilgilendirmede, genelde büyük bir belirsizlik hakimdir. Araştırmada, birleşmeden sonra iki şirketin de ürün portföyünün aynı olmasından dolayı ürünlerin piyasadaki kalkacağı endişesi, müşterilerin satın alma kararını etkilediği görülmüştür. Belirsizlik, kurulacak ekibin topladıkları veriler sonrasında müşterilere gerekli olan açıklamayı yapmasıyla son bulabilir.

3. Liderler esnek hedefler belirlemelidir. Hedefler belirlenirken sayısal verilerle desteklenmelidir. Hedefler titizlikle ve ayrıntılı olarak hazırlanmalıdır.
4. Belirlenen hedeflere ulaşmada başarı yakalayabilmek için, şirketlerin 10 adımdan oluşan “W” yaklaşımını kullanmaları önerilmiştir. Sunduğu faydalar arasında; takımların bir tanesinin yetersiz kaldığı durumlarda, liderin bu yetersizliği görebilecek fırsatı olmaktadır. Bir diğer yararı ise, şirket içinde bilgi paylaşımını destekler. Aşağıdan yukarıya doğru veya yukarıdan aşağıya doğru etkileşimler farklı perspektifler sağlar.

Şirket birleşmelerinden sonra mevcut durumun analiz edilmesi ve ortak bir sinerjinin yaratılmasının adımları, Şekil-1 ‘deki “W Yaklaşımı” analizi ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 1: “W” Yaklaşımı (BCG Analizi)



Kaynak: Friedman, Reinaud, Staudacher , Barrett ve Daws, 2017: 8’den derlenmiştir.

5. Planlama aşamasında şirket geliri ile ilgili bir hedef belirlenmeli ve bu doğrultuda somut girişimler belirlenmelidir. Yeni gelir kaynağı yaratmak için yol haritaları geliştirilmeli, çapraz satış için analiz yapılmalı ve ticari fırsatları değerlendirmelidir. Ve tüm bunlar için entegrasyon aşamasında çalışanlara gerekli eğitim verilmelidir.
6. Şirketlerin nasıl ilerlediği hususunda, liderler sistematik bir biçimde gözlem yapmalıdır. Performans takibi yapan şirketler, pazara daha çok hakim olarak sürekli gelişim sergileyebilirler.

1.4.3. Teknolojideki Değişim

Teknoloji basit bir şekilde, girdileri çıktıya dönüştürürken kullanılan bütün süreçler ve materyaller olarak tanımlanabilir. Aslında genel bir bakış açısıyla baktığımızda teknoloji dediğimiz kavram, bilgidir. Şirketler için birleşme ve devralmalarda teknolojinin etkin yönetimi, devralma başarısını veya başarısızlığını ve firmanın yenilikçi yetenekleri üzerindeki etkisini etkileyebilir (James , Georghiou ve Metcalfe, 1998: 565). Teknolojideki değişim, bilgi yoğunluğunu hem artırır hem de kolaylaştırır. Bilginin elde edilmesi, geliştirilmesi ve örgütlerde uygulanması, rekabet avantajının temel bileşenleri haline gelmiştir. Bilginin rekabet avantajı için kritik işlevi, çalışanların bilgiyi nasıl kullandığı ile ilgilidir. Artan bilgi yoğunluğu, örgütsel öğrenmenin önemini büyük ölçüde artırmıştır. Bilgi teknolojisi ile birlikte dünya daha küresel bir hale gelmiş ve örgütlerin sahip oldukları bilgilerin koordine edilmesine ve paylaşılmasına yardımcı olmaktadır (Hitt, 2000: 12).

Teknolojinin, birleşme ve satın alma karar verme sürecine daha iyi entegre edilmesinden elde edilecek potansiyel kazanımlar vardır: şirket birleşmelerinde veya devralmalarda, maliyetli hatalardan kaçınmaya ve birleşme oranının başarısızlığını azaltmaya yardımcı olabilir (James vd., 1998: 563).

İşletmelerin gerçekleştirdikleri satın alma ve birleşmelerde teknolojinin de önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Kodama'nın (1991) görüşüne göre, işletmelerdeki farklı bilgi tabanlarının bir araya getirilmesi gerekiyorsa, teknoloji giderek artan bir öneme sahip olabilir (Kodama, 1991 'den aktaran James vd., 1998: 565). Denilebilir

ki, potansiyal birleşme gerçekleştirecek olan firmaların, veri tabanlarındaki bilgiler teknoloji aracılığı ile aktararak, bilgilerin kombinasyonu sağlamaktadır. Teknoloji, Ar-Ge know-how'ın paylaşılması ve teknik süreçlerin aktarılma olasılıkları nedeniyle birleşmeler en karlı alan olarak görülebilir (Kitching, 1967: 92).

Teknolojik değişim, bilgi yoğunluğunu hem kolaylaştırır hem de artırır. Bilginin edinilmesi / geliştirilmesi ve kuruluşlar içinde uygulanması, rekabet avantajının temel bileşenleri haline gelmiştir. Örgütün rekabet avantajı, çalışanların bilgiyi kullanımına bağlı olarak artan bir önem kazanmaktadır. Bilgi teknolojisi, örgütün küreselleşmesini kolaylaştırır, süreçlerinin geliştirilmesine ve firmaların verimliliklerini artırmalarına da yardımcı olur (Hitt, 2000, s. 12).

1.4.4. Yeni Pazarlara Girme Olanğı

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı durumlarda, işletmeler uluslararası alanlarda yabancı pazarlara yönelebilirler. Bu durumda işletmelerin başarılı olabilmesi için mevcut pazarın ve sektördeki rakipler hakkında yeterli bilgi sahibi olunmalıdır. Yapılan bir araştırmaya göre (2005), özellikle Japon şirketlerinin yabancı pazarlara girmeden önce, pazar hakkında kapsamlı bilgi elde etmektedirler. Ar-ge faaliyetlerine büyük önem veren Japon şirketleri, rakiplerinden önce ve hızlı bir şekilde birleşme ve satınalma yoluna gitmektedirler (Enginkaya, 2005).

İşletmeler yeni pazarlara girerek ve yeni ortaklarla iş yaparak oluşabilecek maliyet riskini, pazara sunulan yeni bir ürün varsa ürün riskini azaltmak isteyebilirler. İttifakların ve ortak girişimlerin popüler olmasının nedeni şirketlerin riski paylaşacak bir ortak bulma isteğidir (Kotler ve Kotler, 2013: 165).

1.4.5. Rekabeti Azaltma

Aynı sektörde faaliyet gösteren ve benzer ürün gamına sahip firmalar, birbirlerinin rakibi olarak görülür. Faaliyet gösterilen piyasada, sayıca fazla rakip firmanın olması ve rekabetin firmalar arasında yüksek olduğu durumlarda, bazı firmalar rekabetin gerisinde kalabilir. Anti-tekel ve rekabetin engellenmesini kısıtlayan yasaların izin verdiği ölçüde, örgütler rakipleriyle satın alma ve birleşme yoluna giderek sektördeki

rekabetin şiddetini düşürmeye çalışmaktadır (Sarıkamış, 2003 ‘den aktaran Erdil, Aydoğan, Ayar ve Güvendik, 2019).

Bazen de işletmeler, bulunduğu sektörde sadece kendi hakimiyetlerinin bulunması için birleşme yoluna giderler. Piyasa koşullarında başka rekabet edecek bir işletmenin olmamasını ve tekel konumuna ulaşmayı isteyebilirler. Fakat ülkeler bu gibi durumların önüne geçmek için yasal sınırlamalar getirmiştir. Türkiye’de ise yasal sınırlamaları Rekabet Kurumu düzenlemektedir. Rekabet Kurumu’nun çıkardığı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanuna göre (RKHK – m.7);

“Bir ya da birden fazla teşebbüsün hâkim durum yaratmaya veya hâkim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak, ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır” (Topçuoğlu ve Dolmacı, 2011: 97).

1.4.6. Riskleri Minimize Etme

Büyüme hızı düşük veya sektörel anlamda durgun iş koluna sahip örgütler, görece olarak büyüme potansiyeline sahip veya büyüme hızının fazla olduğu daha karlı sektörlerle yatırım yaparak faaliyet alanını çeşitlendirmek isteyebilir (Akkuş, 2010: 109). İşletmelerin faaliyet gösterdiği süre boyunca karşılaştıkları riskli durumları en aza indirmek veya bertaraf etmek için diğer işletmelerle birleşme yoluna gidebilirler.

1.4.7. Finansal Faktörler

Çoğu işletme, verimliliği artırma veya maliyetleri azaltma ihtiyacı sonucunda birleşme yolunu tercih edebilir. Yapılan bir araştırmaya (2012) göre, 2004-2005 yılları arasında satın alma ve birleşmesi gerçekleşen 17 işletmenin, birleşme öncesi ve birleşme sonrası durumları ele alınmıştır. Söz konusu analiz yapılırken borçlanma oranı, öz sermaye karlılığı bağımlı, aktif karlılığı, cari oran, asit-test oranı, aktif devir

hızı, alacak devir hızı, net kar marjı, fiyat/kazanç oranı, stok devir hızı, kaldıraç oranı, ve piyasa değeri/defter değeri oranları değerlendirmeye alınmıştır. Analiz edilen işletmelerin birleşme sonrası finansal performanslarında artış olduğu görülmüştür (İlarslan ve Aşıkoğlu, 2012).

Karlı bir örgütün zarar etmiş olan bir örgütü satın alması sonucunda birleşmesi gerçekleştirilen iki örgütün kar-zarar mahsupları yapılmaktadır. Yapılan mahsupla vergi matrahı düşmekte ve satın alan örgütün ödeyeceği vergi miktarı azalmaktadır (Eyceyurt ve Serçemeli, 2013: 164).

Birleşme sonucu pay senetlerinde değer artışı, yani fiyat/kazanç oranının yükseleceğini bekleyen örgütler, bunu gerçekleştirmek için birleşme yoluna gidebilirler (Akkuş, 2010: 111).

1.4.8. Yetenekli Çalışanlar

Yetenek kavramı genel olarak, “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği; örgüt içindeki uyumu ve doğuştan gelen güç, kapasite” olarak tanımlanabilir (Altınöz, 2018: 83). Temel anlamda yetenekli çalışanlar, örgütte her anlamda fark yaratan kişiler olarak tanımlanabilir. Yetenekli bireyler tespit edilmeli, cezpt edilmeli ve elde tutulmalıdır (Keçecioğlu, 2017: 3). Örgüt yönetiminde yetenekli yöneticilerin bulunmaması veya sınırlı olması sorununa karşılık örgütlerle birleşme seçeneği alternatif bir çözüm yolu olabilir. Birleşme yolu ile pazarlama, finans, uluslararası işlemler alanında gereksinme duyulan deneyimli, bilgili yöneticiler sağlanabilir (Akkuş, 2010: 110).

1.4.9. Psikolojik Nedenler

Her ne kadar işletme birleşmesi denildiğinde akla ilk gelen ekonomik faktörler olsa da psikolojik faktörlerinde önemi yadsınamaz. Psikolojik faktörlerin başında; yöneticilerin hırsı, sektörde en başarılı olma çabası, şirketin başarısızlığa uğramasına yönelik korku gelmektedir. Akgüç’e göre (1998), örgüt sahibinin finans veya yönetim alanında kendini kanıtlama arzusu, daha büyük ölçekli örgütü yönetme hırsı, yenilikçiliğini kaybetme ve gelenekselleşme korkusu birleşme kararlarında etkili

olabilmektedir (Akgüç, 1998 ‘den aktaran Eyceyurt ve Serçemeli, 2013: 164-165). Psikolojik nedenler arasında sayılabilecek bir diğer etmen, firmanın sürekliliğini koruma duygusudur (Akkuş, 2010: 112). Yönetici istikrarın korunmasını ve zaman faktörüne bağlı olarak örgütün gelişiminde ve ilerlemesinde beklenti içine girebilir. Bu nedenler de birleşme kararlarında etkili olmaktadır.

1.4.10. Ölçek Ekonomisi Avantajı

Ölçek ekonomisi, herhangi bir ürünün üretilmesinde yeterince büyük kapasitenin oluşturulması ve bu kapasitenin etkin kullanımı ile birim başına sabit maliyetlerin en aza indirilmesi ve maliyet açısından bir rekabet avantajı elde edilmesidir (Karakaş, 2019: 85). Şirketlerin birleşmesi ile birlikte, birleşmeye konu olan tarafların maliyetinde düşüş yaşanması, olarak da tanımlanabilir. Üretimlerini artırarak, birim maliyetlerini düşüren firma ekonomik olarak kazançta sağlar. Nitekim bulunduğu sektörde de rekabet avantajı sağlamış olacaktır.

Büyük ölçekli örgütler, teknolojinin gerektirdiği uzmanlaşma ve işbölümü sayesinde yığın üretim yapabilmekte ve ölçek ekonomilerinin sağladığı bütün imkânlardan yararlanmaktadır (Karakaş, 2019: 88).

1.5. Birleşme ve Satın Alma Yöntemleri

Şirket birleşmeleri yatay birleşme, dikey birleşme ve ilişkisiz birleşme olarak üç farklı şekilde sınıflandırılabilir.

1.5.1. Yatay Birleşme / Entegrasyon

Üretim ve satış sürecinde aynı noktalarda birleşme öncesinde faaliyet gösteren rakipler veya aynı sektörde olanlar arasında yatay anlaşmalar gerçekleşir. Yatay birleşme ile birlikte; anlaşmaya taraf olan işletmeler, yapılan işler hakkında birbirlerinden çok şey öğrenir. Her iki firma ortak müşterileri, tedarikçileri ve endüstri süreçlerini paylaşır (Moeller ve Brady, 2014: 9-10). Yatay birleşmenin şirketlere sağladığı olumlu yönlerin yanı sıra, olumsuz yönleri de mevcuttur. İki şirket arasında

çakışma ve dolayısıyla fazlalık olması nedeniyle fabrikalarda veya personellerde azalma olabilir (Moeller ve Brady, 2014).

İşletmeler içinde bulundukları sektörde tekel yaratmak için de kullanılabilir. Yatay bir birleşme, firmaların birleşmesinden sonra piyasa gücünde rekabet karşıtı etki yaratacak bir artış yaşamasına neden olursa, birleşme anti-tröst yasalarına karşı olabilir (Gaughan, 2007: 13).

Yatay entegrasyona, 2006 yılında birleşmesi gerçekleşen Migros ve Tansaş'ın birleşmesi örnek olarak verilebilir. Her iki şirkette perakende sektöründe faaliyet göstermektedir. Perakende sektörüne bakıldığında, rakip firma olarak Carrefoursa, Tesco Kipa, Metro gibi şirketlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Rekabeti kendi nezdinde en aza indirmek için yatay birleşme gerçekleştirmiş ve rekabet avantajı kazanmıştır. 2003 yılında birleşmesi gerçekleşen Aysel ve Aria ikinci örnek olarak verilebilir. 2008 yılında yapılan bir araştırmaya göre, gsm operatör sektörüne bakıldığında, rakip firma olarak Turkcell, Vodafone ve Avea gösterilebilir. Her iki firmanın rekabete ayak uyduramaması, mali zorluk yaşaması ve bulundukları piyasadan çekilmeyi düşünmeleri, daha güçlü bir teknik alt yapıya sahip olmak istemeleri birleşme nedenleri arasında sayılabilir. Gsm operatörlerinin 2006 yılındaki pazar payları %24 Telsim, %16 Avea, %60 Turkcell olarak açıklanmıştır (Anarbek, 2008).

1.5.2. Dikey Birleşme / Entegrasyon

Dikey anlaşmalar aynı endüstrideki alıcılar ve satıcılar arasındadır ve bu nedenle aynı endüstrinin farklı aşamalarında faaliyet gösteren örgütlerin bir kombinasyonunu temsil eder. Örgütlerin bakış açısına bağlı olarak, dikey birleşme ya arz kaynağına doğru geriye doğru ya da nihai tüketiciye doğru ileriye doğru genişleyecektir (Moeller ve Brady, 2014: 10). Örgüt, üretmiş olduğu ürünün hammaddesine yönelik bir birleşme gerçekleştiriyorsa geriye doğru birleşme; nihai mala doğru bir birleşme gerçekleştiriyorsa ileriye doğru birleşme adı verilir. Amaç, ürün ve hizmet üreten bir örgütün hammaddeye ulaşımında kolaylık sağlanması veya finansal açıdan avantajlı hale getirmeye çalışması olabilir. Hammaddeye sahip olan örgütle geriye doğru

birleşme gerçekleştiğinde fiyatların kontrolü sağlanabilir. Aynı ürünü üreten rakip örgütlere, fiyat kontrolü sağlandığı için, yüksek fiyat uygulaması yapılabilir. Böylelikle kâr marjlarının düşürülmesi mümkün olabilmektedir (Şahin, 2016: 236). Diğer yandan, ürünün üretilmesi sonucunda dağıtım hususunda farklı noktalara ulaştırabilmek için lojistik anlamında bir birleşme gerçekleştirebilir.

1.5.3. İlişkisiz (Karma) Birleşme / Entegrasyon

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve herhangi bir ortak noktası (ürün, pazar payı, dağıtım kanalları gibi) bulunan veya tamamen farklı olup hiçbir ortak noktası bulunmayan işletmelerin birleşmesine ilişkisiz birleşme denilmektedir. Karma birleşmelerde, şirketler ürün veya hizmet çeşitlendirmesi yoluyla risklerini minimize etmeye çalışırlar. Tütün devi Philip Morris tarafından 1985 yılında gıda sektöründe faaliyet gösteren General Foods firmasını satın alması örnek olarak verilebilir (Moeller ve Brady, 2014: 11).

Birleşme sürecinde, satın alınan firma iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Firmanın güçlü ve zayıf olduğu yönler belirlenmelidir. Gelecekte satın alan firmaya hangi konularda ve hangi düzeyde katkı sağlayacağı yönünde planlar yapılmalı ve satın alma işlemi analizin sonucunda gerçekleşmelidir. Doğru karar vermek ve firmayı bulunduğu noktadan daha ileriye taşıyabilmek için gerekli değerlendirmeler yapılmalıdır. Yüksek kaliteli bilgilere dayalı simülasyonları içeren ayrıntılı senaryo planlaması, bu tür anlaşmaları yönlendirebilecek ve mantıklı bir gerekçe sağlayabilecek öngörülemeyen sorunları belirleyebilir (Moeller ve Brady, 2014: 11).

Alanyazında, stratejik uyum ve örgütsel uyum perspektiflerinden bahsedilmiştir. Stratejik ve örgütsel olarak uyum sağlayan şirketlerin, bulundukları koşullarda, daha az uygun olan şirketlere göre daha başarılı oldukları iddia edilmiştir (Gomes, Angwin, Weber ve Tarba, 2013: 19).

Başarılı birleşmeler olduğu kadar başarısızlıklar da olabilir. Doğru fiyatlandırmanın yapılmaması başarısızlığa bir neden olarak gösterilebilir. İşletmenin ekonomik durumu göz önüne alınarak, değerinden fazla ödeme yapılmamalıdır. Satın alma işleminin gerçekleşmesi sonucu, satın alan işletme için, doğru fiyatlandırma

yapılmadığı takdirde ekonomik anlamda sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunlar ise işletmeyi ekonomik zarara uğratabilir. Çoğunlukla, alıcı çok fazla ödeme yaparak oluşan değeri yok eder; bu da yeterli bir geliri elde etmeyi zorlaştırır (Gomes vd., 2013: 19).

1.6. Birleşme ve Satın Almada Ortaya Çıkabilecek Sonuçlar

Şirket satın alma ve birleşmeleri başarı ile sonuçlanabileceği gibi başarısızlıkla da sonuçlanabilir. Nitekim şirket birleşmelerindeki başarı/başarısızlık durumlarının arkasındaki nedenlerinin anlaşılması bir sonraki birleşmenin başarı şansını yükseltebilir. Aşağıda sırasıyla başarı ve başarısızlık nedenleri paylaşılmıştır.

1.6.1. Şirket Birleşmelerindeki Başarının Nedenleri

Başarılı şirket birleşmeleri denildiğinde, başarı kelimesinin altını dolduran kriterler önem arz etmektedir. “Hangi durumlarda birleşmeler başarı ile sonuçlanır?” “Satın alma ve birleşmenin istenen başarıya ulaşılabilmesi için her bir çalışanın ne yapması gerekir ?” soruları üzerine düşünülmesi ve cevaplar bulunması gerekir. Bu kapsamda aşağıda yanıtlara ulaşmak mümkündür.

Yönetimin yeteneği ve niteliği

Öncelikli olarak söylenmesi gereken, iyi bir yönetimin gerekliliğidir. Birleşmeden hemen sonra, yönetim ekibinin yeteneği ve kalitesi, girişimin başarısını veya başarısızlığını belirler. Etkili bir planlama sinerji potansiyelinin serbest bırakılmasına olanak sağlar (Kitching, 1967: 95).

Etkili İletişim

Başarının bir diğer önemli anahtarı, paydaşlarla hızlı ve zamanında iletişimin sağlanmasıdır. En doğru bilgiyi zamanında öğrenmek, hem çevreden gelen asılsız haberleri göz ardı etmede hem de güven kazanmada önemli bir adımdır. Şirketlerin bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için forumlar veya intranet kullanımı önemli araçlardır. Çalışanların stres seviyeleri artıkça, iletişimin birden fazla türünü

kullanmak (örneğin yazılı, elektronik ve şahsen) ortaya çıkabilecek sorunları tahmin edilebilir kılabilir (Marks, 1997: 274). Bilginin departmanlar ve hatta şubeler arasında sağlıklı bir şekilde paylaşılmasına olanak verecektir. Asılsız bilgilerin hızlıca yayılmasının yüksek olduğu birleşme dönemlerinde, çalışanlar en doğru bilgiyi yöneticilerinden öğrenmek isteyebilir. Bu konu kritik derece önemlidir. Birleşme duyurusundan kısa bir süre sonra söylentiler başlar ve insanlar en kötü senaryoları düşünür. Şirketin iletişim boşluğunu, dedikodularla doldurur ve bu örgüt için her zaman gerçeğe göre daha kötü bir durumdur (Marks, 1997: 268). Aksi takdirde şirket, belirsizlikler içerisinde kaybolan çalışanlara sahip olacaktır.

Yetenekli Çalışanlar

Yetenekli çalışanlar da, iş hayatında fark yaratan kişilerdir ve şirket bünyesinde muhafaza edilmelidir. Düşünsel anlamda örgüt stratejisine katkı sağlayabilecekleri gibi şirkete mali yönden de fayda saylayabilirler. Birleşmelerde en iyi yetenekleri elde tutmak, genellikle stratejik ve finansal hedeflere ulaşmada kritik önem taşımaktadır (Duman, 2018: 236).

Bütünleşme süreçlerinin planlamasına mümkün olduğunca erken başlanmalıdır. Tepe yönetiminden birimlere kadar devam etmektedir ve planlamalar oluşturulurken şirket beklentileri yeniden yapılandırılmalıdır. Yeniden yapılandırılan beklentiler, tüm paydaşlara açık bir şekilde ifade edilmelidir. Değişen beklentiler sonucunda çalışanların hedefleri ve şirket hedefleri aynı olmayabilir. Çalışanlar ve şirket arasında hedef uyumu olmalıdır. Uyum sağlayamayan çalışanlar olduğu gibi yöneticiler de olabilir. Uyum sağlamayan yöneticilerin değişimine gidilmelidir (Schuler ve Jackson, 2001: 242).

Ortak Sinerjinin Yaratılması

Tüm bunlara ek olarak, işletmenin mali performansında artış olması birleşmenin başarılı olduğu anlamına gelebilir. Finansal performans, birleşme ve satın alma başarısının en yaygın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Cartwright ve Cooper, 1994). Halkbankası ve Pamukbank'ın birleşmesi başarılı örnekler arasında gösterilebilir. Yapılan araştırmaya göre, her iki firmanın da kültürel farklılıklarının

olduğu belirtilmiştir. Kültürel farklılıkların yanı sıra yapısal farklılıklar ve ürün farklılıkları da belirgin bir şekilde gözlemlendiği ileri sürülmüştür. Tüm farklılıklara rağmen birleşmeyi başarılı kılan nedenler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: TÖBANK, Sümerbank, Etibank ve Emlak Bankası devirlerinde yaşanmış olan olumsuzluklardan ders çıkardıkları ve yaşanmışlıkları dikkate alarak aksiyon aldıkları belirtilmiştir. Proje ekipleri kurulmuş ve birleşmenin olumsuzlarını bertaraf etmede etkili olmuşlardır. Koordinasyon, insan kaynakları temelinde yürütülmüştür. Birleşme sürecinin başından sonuna kadar, tüm çalışanlar sürece dahil edilmiştir, karar süreçlerinde aktif rol oynayarak istenen sinerji yaratılmaya çalışılmıştır. Görev tanımları yeniden düzenlenerek, belirsizlikler giderilmeye çalışılmıştır. Her iki firmanın çalışanları karma bir şekilde aynı ortamda çalışmaya başlamışlar ve çalışanlara gerekli olan eğitim ve oryantasyon programları uygulanmıştır. Birleşme sürecinde iletişime önem verilmiş ve çalışanlar elektronik ortamda ve birinci ağızdan bilgilendirildiği belirtilmiştir. Bunun yanında bilgilendirme toplantıları yapılarak belirsizlik ve karmaşa düzeyi en aza indirilmeye çalışılmıştır. Personellerin ailevi durumu göz önüne alınarak gerekli rotasyonlar yapılmış ve işten ayrılan personeller için ise hiçbir hak kaybı olmadan gerekli ödemeler yapıldığı belirtilmiştir (Keskin, Baş ve Yıldız, 2009).

Birleşme sonrasında, Halkbank tarafından yaptırılan müşteri memnuniyeti araştırmalarında, Pamukbank müşterilerinin memnuniyet düzeyinde bir değişiklik tespit edilmemesine rağmen, Halkbank'ın müşteri memnuniyetinde belirgin bir artış yaşandığı belirlenmiştir (Keskin vd., 2009: 38). Bu görüşe paralel olarak söylenebilir ki, Halkbank ve Pamukbank birleşmesi başarılı birleşmeler arasındadır.

1.6.2. Şirket Birleşmelerindeki Başarısızlık Nedenleri

Satın alma ve birleşme stratejisinin birçok avantajı olmasına rağmen, şirket birçok zorlukla da karşılaşabilir.

Planlama ve Entegrasyonun Olmaması

Entegrasyon aşamasını yeterince yönetemeyen satın alma ve birleşmelerin yüzde 80'i istenen karlılığa ulaşamamaktadır (Charman, 1999 'dan aktaran Rodríguez-Sánchez vd., 2019). Örgütler yönetim maliyet avantajı, pazar payı artırımı, diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü sağlama veya öz kaynağını artırmaya odaklanarak diğer durumları göz ardı etmiş olabilir. Önceden herhangi bir planlamanın veya analiz sürecinin olmaması örgütleri, yanlış satın almaya sürükleyebilir. Bazen doğru işletme olmasına rağmen yanlış zamanda yapılan birleşmeler de başarısızlığa götürebilir. Bazen de zaman veya satın alınacak işletme doğru olmasına rağmen, yanlış bir fiyat ödenmiş olabilir. Yanlış fiyat ödemek, yanlış sebepten satın almak, yanlış partneri seçmek veya yanlış zamanda satın almak gibi birçok faktör satın alma ve birleşmede hayal kırıklığı yaratır (Marks, 1997: 267). Buradaki asıl faktör, bu sürecin doğru tasarlanamaması ve doğru yönetilememesinden kaynaklı olabilir.

Örgüt Kültürünün Uyumsuzluğu

Her şirketin benimsenmiş ve süregelen bir örgüt kültürü vardır. Edger Schein, örgüt kültürünü, bir grubun iç bütünleşme sorunlarını çözmek ve dışa uyum sağlamak için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar olarak tanımlamıştır. Daft'a göre örgüt kültürü; örgüt üyelerinin paylaştığı normlar, sosyal değerler, inançlar, standartlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Eren, 2010: 135-136). İşletmelerin kendilerine özgü örgüt kültürleri, satın alma ve birleşme üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Cartwright ve Cooper (1993), birleşme veya devralmalardan beklenen finansal faydaların, uyumsuz kültürler nedeniyle genellikle gerçekleşmediği konusunda hemfikirdir (Schraeder ve Self, 2003: 512-513). Farklı kurum kültürüne sahip olan şirket çalışanları birbirlerine uyum sağlayamayabilir. Son zamanlarda yapılan bir araştırmada, Fortune 500 CEO'larına şirketlerin neden birleşme sinerjisi elde edemedikleri sorulmuştur: ilk olarak "başarısızlık faktörleri" listelerinde "uyumsuz kültürler" ve ilk altı faktörden üçü kültürle ilgili olmuştur (Bohlin vd., 2000: 226). Tipik olarak, iki kuruluş arasındaki potansiyel kültür uyumunun değerlendirilmesi, genellikle sezgiseldir ve bireyler arasındaki etkileşimlerden elde edilen bilgilere dayanır (Cartwright ve Cooper, 1994).

Yanlış Lider Seçimi

Örgüt içinde yanlış lider seçimi de başarısızlık nedeni olarak sayılabilir. Liderler bir rol model olarak görülebilir. Örgütteki çalışanları amaç ve hedefler doğrultusunda tek bir çatı altında toplayabilir ve onları etkileyebilir. Amabile (1998), liderler, çalışma ortamının ve örgütsel kültürün doğasını etkileyerek, örgütsel üyelerin işle ilgili değişim ve motivasyon konusundaki tutumlarını etkileyebileceğini öne sürmüştür (Amabile, 1998 ‘den aktaran Kavanagh ve Ashkanasy, 2006: 82).

Yetenekli Çalışanların Elde Tutulamaması

Birleşmelerdeki beşeri sermaye sinerjisini gerçekleştirmek zor olabilir (QianyingXuc, Mauerb ve HunLee, 2018: 111). Her iki firma yetenekli çalışanları bünyesinde tutmak isteyecektir. Ya da bu çalışanlar için departman değişikliğine gitmek zorunda kalabilirler. Bahsi geçen çalışanlar, birleşme sonrası yeni pozisyonlarından memnun olmayabilir, bu da düşük verimlilik ve hatta ayrılığa yol açabilir (QianyingXuc vd., 2018: 113).

İletişim Eksikliği

Tüm çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği karışıklığa neden olabilir. Birleşme gerçekleştikten sonra, çalışanların hangi pozisyonda devam edecekleri, görev tanımlarının ne olacağı konusunda endişe duyabilirler. Çok fazla belirsizliğin olması çalışanlar üzerinde yanlış algıların doğmasına neden olabilir, moral düzeyleri düşebilir ve üretkenlikleri azalabilir. Bir bilgi boşluğu, belirsizliğe ve zararlı etkileri olabilecek söylentilerin oluşmasına yol açabilir (Gomes vd., 2013: 21).

2005 yılında eBay Skype’ı 2.6 milyar dolara satın almıştır. Ancak dört yıl sonra 500 milyon dolarlık zararla tekrar satışla sonuçlanmıştır. Aynı şekilde 1998 yılında Amerikan şirketi Chrysler ‘in, Alman otomotiv şirketi olan Daimler-Benz ‘i 36 milyar dolara satın almıştır (Lund ve Whitt, 2017: 5).

Birleşme ve devralma yazını irdelendiğinde, Daimler-Benz birleşmesi bir çok kişi tarafından ele alınmış ve geçmişten günümüze kadar araştırmaya konu olmuştur(Schuler ve Jackson, 2001; Hollmann, Carpes ve Beuron, 2010; Lund ve

Whitt, 2017; Badrtalei ve Bates, 2007). Chrysler ve Daimler-Benz firmaları, otomotiv pazarının farklı alanlarına odaklanan ve farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren iki şirkettir. Birleşme, kültürel çatışmalar nedeniyle başarısızlığa uğramıştır. İki şirketin kurum kültürlerindeki belirgin farklılıklar, öngörülen sinerjilerin çoğunu gerçekleştirememiştir. Chrysler yaratıcılığı, uyarlanabilirliği, verimliliği ve merkezi olmayan karar almayı teşvik etmiş; bunun aksine, Daimler-Benz hiyerarşiye, ayrıntılı planlamaya ve merkezi karar almaya değer vermiştir (Bouwman, 2013: 16). Kültürel çatışmaya ek olarak, insan kaynakları açısından da farklılık görülmüştür. Uluslararası birleşmeler ele alındığında, her ülkenin kendine özgü kültür ve değerleri iş yapış şekillerine yansıyabilir. Tarihsel olarak Alman şirketleri (iş güvenliği ve ücretlendirme gibi) çalışan haklarına, Amerikan şirketlerinden daha fazla değer vermişlerdir (Aydemir, 1998: 52). Kültürler arasında var olan bu farklılıklar ve/veya benzerlikler farkedilmelidir. İki kültür arasındaki benzerlik ve uyumsuzluk alanlarını tanımlamak için, önceki çalışan anketlerinden, görüşmelerden veya odak gruplarından elde edilen sonuçları dikkate almak önemlidir; bu tür değerlendirmeler önceliklere işaret edecek ve yönetimin gerekli değişikliklerin kapsamını ölçmesine yardımcı olacaktır (Bohlin vd., 2000: 228).

1.7. İşletme Birleşmesi ve Satın Alma Sürecinin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Birleşmenin gerçekleşmesi ile birlikte hem örgüt üzerinde hem de çalışanlar üzerinde olumlu ve/veya olumsuz etkileri gözlemlenebilir. Aşağıda söz konusu etkiler detaylı bir şekilde paylaşılmıştır.

1.7.1. Örgüt Açısından Etkileri

Birleşme sonrasında birçok belirsizlik hakim olabilir. İlk olarak örgütün net bir vizyona sahip olması kritik derecede önemlidir. Belirlenen vizyonun açık ve herkes tarafından anlaşılabilir düzeyde çalışanlarla paylaşılması beklenir. Paylaşılan "vizyon" faaliyetleri ve şirketler arası birleşme proje ekipleri yeni insanlarla tanışma ve yeni bakış açıları ve beceriler kazanma fırsatları sağlayabilir (Bohlin vd., 2000:

226). “Tüm süreçler nasıl yapılandırılacak ?” veya “yapılandırılan süreçler nasıl yürütülecek?” şeklindeki sorular ile karşılaşılabılır. Yöneticilerin bu kararları mümkün mertebede erken alması ve hızlı bir sonuca varması, örgüt içerisinde oluşan belirsizlik bulutlarını dağıtmaya yardımcı olacaktır. Başarının kritik unsurunun değişim için katalizör olabilen yöneticilerin mevcudiyeti olduğu sonucuna varmıştır. (Kitching 1967 ‘den aktaran Paine ve Power, 1984: 105).

İşletme baz alınarak içsel ve dışsal analizleri kapsayan durum tespitinin yapılması, mevcut duruma daha geniş bir çerçeveden bakma olanağı kazandırabilir. Durum tespiti, ekiplerin ve kilit roldeki bireylerin sorumlulukları açısından kritik öneme sahiptir (Schuler ve Jackson, 2001). Yüksek performans beklentileri içine giren yöneticiler, kısa vadeli kazançlarına odaklanabilir ve çevrelerindeki diğer fırsatları kaçırabilir. Performans beklentilerinin makul olması ve piyasa koşullarının, sermaye yatırım ihtiyacının vb. dikkate alınması önemlidir (Schuler ve Jackson, 2001). Durum tespitinin yapılması ile bu durumun önüne geçilmeye çalışılabilir.

2019 yılında yapılan bir araştırmada, BİST’te kayıtlı firmalar arasında 2013-2015 yılları arasında birleşme ve satın alma faaliyeti gerçekleştiren 12 firmanın, birleşme ve satın alma faaliyetlerinin karlılık ve büyümeye etkisi analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre dışsal büyüme sağlamak ve karlılıklarını artırmak amacıyla birleşme ve satın alma faaliyeti gerçekleştiren bu firmaların kültürel farklılıklar, süreçlerin iyi yönetilememesi ya da uyum sorunları gibi birçok sebepten dolayı karlılıklarını arttıramadıkları gözlemlenmiştir (Öztürk ve Yeşilyurt, 2019: 2024).

1.7.2. Çalışanlar Üzerine Etkileri

Satın alma ve birleşme ile ilgili literatürün büyük kısmı hala insan faktörlerinden ziyade ekonomik, finansal ve stratejik faktörlere odaklanmaktadır. Genellikle, birleşme ve satın alma başarısızlığı aşırı şişirilmiş satın alma fiyatları, stratejik uyum eksikliği, finansal açıdan uygulanan yanlış yönetim veya yetersizlik ile ilişkilendirilmiştir (Cartwright ve Cooper, 1994). Hiç şüphesiz ki satın alma ve birleşme süreçlerinden en çok etkilenen çalışanlardır.

Belirsizliğin hakim olduğu dönemde, çalışanların kişilikleri ile paralel olarak endişe düzeyleri artabilir ve duygu durumları da değişebilir. Belirsizliğin uzun sürdüğü koşullarda ise, çalışanlar daha stresli ve yoğun duygu geçişleri yaşayabilir. Bu dönem, her iki örgütün personelleri ve yöneticileri arasındaki beklentiler, sorular ve çekinceler nedeniyle kritiktir. Kuruluşun her seviyesindeki çalışanlar arasında büyük bir endişe konusu haline gelen ilk konu kişisel meseledir. İşimi kaybedecek miyim? Üretim etkilenecek mi? Taşınmam gerekecek mi? (Huang ve Kleiner, 2004: 56-57).

Satın alma ve şirket birleşmeleri; personellerin değişmesi, çalışma uygulamalarında ve kültüründe değişiklikler, kimlik ve statü kaybı, bilgi ve gizlilik eksikliği ile ilişkili olduğundan, üretim yapan çalışanlar üzerinde tehdit edici ve istikrarsızlaştırıcı bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Cartwright ve Cooper, 1994). Aynı zamanda birleşmeden dolayı belirsizliğin hakim olması, gerginlik ve stresin fazla olması bireylerin çalışma hayatının yanısıra kişisel hayatını ve hatta aile yaşamını dahi etkileyebilir. Birleşme stresi, insanların psikolojik ve fizyolojik refahını olumsuz yönde etkiler, işyerinde ve evde gerginlik ve çatışma artabilir (Marks, 1997: 268).

Süregeleyen örgüt kültürü ve örgüt yapısı da satın alma ve birleşme sonrasında değişebilir. Yeni ve ortak bir düzen oluşabilir. Oluşan bu yeni düzende çalışanların yeni rolleri, iş yapış şekilleri, bağlı bulundukları yönetici bilgisi, kariyer hedefleri gibi bilgilerin açıkça paylaşılmaması ya da belirsiz olması kaygı ve stresi beraberinde getirebilir. Yapılan bir araştırmaya göre, belirsizliğin arttığı bu süreçte, çalışanların firmaya olan bağlılıklarını azalttığı ve sonucunda performans ve iş memnuniyetlerinde negatif yönde değişim gözlemlenmiştir (Fairfield-Sonn, Ogilvie ve DelVecchio, 2002: 10).

Farklı örgütlerde çalışan şirketlerin birleşmesi sonucunda, çalışanların birbirleriyle olan iletişimin sağlanması ve birbirlerini tanımaları zaman alan bir süreç olabilir. Yeni iş arkadaşlarına, iş ortamına veya iş yapış şekillerine alışmaya çalışan birey aynı zamanda belirsizlik ve belirsizlikten doğan söylentilerle karşı karşıya kalabilir. Entegrasyon süreci boyunca açık ve sürekli iletişim, kesin cevaplar sağlayabilir ve söylentileri ortadan kaldırabilir (Huang ve Kleiner, 2004: 58).

Nitekim, güçlü iletişim örgütsel birleşmelerde daha iyi sonuçlara ulaşmada yardımcı olabilir. Çalışanların gerçekleştirdiği görevlerde çeşitliliğin sağlanması, takdir yetkisi memnuniyet düzeylerini etkiler (Fairfield-Sonn vd., 2002: 12).

II. DEĞİŞİMİN DOĞASI

2.1. Değişimin Kavramsal Çerçevesi

Küreselleşmenin artması ile birlikte deniz aşırı işletmeler birbirini etkilemeye ve birbirinden etkilenmeye başlamıştır. Bunun yanında, bilgi teknolojilerinin günden güne farklılaşması ve gelişmesi, teknoloji ile birlikte yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması işletmeleri değişime mecbur bırakmıştır. Buradaki mecburiyet kelimesi, dünya çapında ünlenmiş “Değiş ya da öl!” (Robbins ve Judge, 2013: 590) ifadesinde de anlam bulmaktadır. Yunan filozofu Herakleitos, “Aynı nehirde iki defa yıkanılmaz.” ve “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.” sözlerini söylerken değişimin önemini vurgulamıştır. Değişimin sabit olmadığını ve süreklilik gösterdiğini ifade etmeye çalışmıştır.

Bu bağlamda değişimin kavramsal çerçevesini anlamlandırmaya yönelik olarak değişim kavramı, değişim türleri ve değişim nedenleri gibi konulara yer verilmiştir

2.1.1. Değişim Kavramı Ve Özellikleri

Değişim çok yönlü bir kavramdır. Hayatın her anında, bütün safhalarında iç içe olunan, varlığı hissedilmeyen ancak sonuçları ile somut olarak yüz yüze olunan bir olgudur. Değişimin birçok tanımı yapılabilir. Temel olarak değişim, “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle değişim, bizim kontrolümüzde veya kontrolümüz dışında, devamlı süregelen bir geçiş sürecidir. Bu sürecin tanımı o kadar geniştir ki; “başkalaşmak”, “olmak” veya “yok olmak” şeklinde olabilir (Elalmış, 2008: 4).

Değişim, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme olarak sözlükte tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu- TDK 2019). Bir başka ifadeye göre değişim, herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye ulaştırma anlamına

gelmektedir. Örgütlerdeki değişim de örgütsel işler ile ilgili konularda halihazır durumundan değişik bir konuma gelme manasındadır (Koçel, 2011: 668).

Yazında değişim konusu genellikle süreklilik, kaynak ve kapsam özellikleri açısından ele alınmaktadır. Süreklilik açısından literatürde iki temel görüş vardır. İlk görüş değişimin önceden tahmin edilmesi ile ilgilidir. Bu görüşe göre, değişim süreci gözlemlenebilir, değişim kademelidir ve önceden tahmin edilebilir. Buna karşılık ikinci görüş, örgütsel değişimin gerçekleştikten sonra fark edildiğini savunmaktadır. Kaynak olarak incelendiğinde ise değişimin yöneticiler tarafından bilinçli olarak başlatılması ve yönetilmesi veya sosyo-ekonomik güçler sonucu oluşması şeklinde ikiye ayrılabilir. Değişimin süreklilik ve kaynak özellikleri ile birlikte ele alındığında başarılı bir şekilde yönetileceği görüşü hakimdir (Koç, 2014: 2).

Değişim ihtiyacı insanlar ve örgütler üzerinde ciddi bir baskı yaratmakla birlikte aynı zamanda örgütsel ve bireysel etkinliğin de temelini oluşturmaktadır. Bu derece önem teşkil eden değişim konusu farklı boyutlardan incelenmelidir (Çağlar, 2015: 5). Sonuç olarak değişim (Aydın, 2008:151);

- a) Zamanın koşullarına uygun olarak örgütün eylemlerinde ve düşünce yapısında değişiklik yapması ve ayak uydurmasıdır.
- b) Birey ve toplum açısından gelişme ve iyileşmeyi ifade eder.
- c) Geçmişin değişmeyen değerleri ile bugünün ve geleceğin değişen durumlarını birleştirmektir.
- d) Sürekli yaşanan bir olgudur dolayısıyla kaçınılmazdır, ancak zordur ve sürekli tepki çekme özelliği vardır.
- e) Kültür farklılığının olması her örgütte değişim sürecinin farklı şekillerde yaşanmasına neden olmaktadır
- f) Zaman ve sabır gerektiren bir iştir
- g) Teknik ve yönetsel desteğe ihtiyaç duyar.
- h) Bir süreç dahilinde olur.

2.1.2. Değişimin Önemi

Örgütler neden değişime ihtiyaç duyar? sorusu ile başlamak, değişimin önemini kavramada yardımcı olacaktır. Dinamik bir yapıya sahip olan örgütler hem çevreye uyum sağlamak hem de rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için çaba sarfederler. Varlıklarını istikrarlı bir şekilde sürdürebilmek için benimseyecekleri temel yöntem değişim olgusudur. Tıpkı bireyler gibi örgütler de gelişim içindedir. İşte bu noktada değişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Fakat değişim şekilsel, yüzeysel veya belli bir karar sonrası oluşan bir süreç değildir. Örgütün tüm çalışanlarında, müşterilerinde ve paydaşlarında değişim süreci hissedileceği için değişimin benimsenmesi, içselleştirilmeli ve iyi anlaşılması önemlidir (Özkara, 1999: 15-16).

Artan rekabet, küreselleşme etkisi, farklılaşan müşteri talepleri, teknolojiye gelişmeler, siyasi ve ekonomik dalgalanmalar vb. unsurlar örgütlerin yapı ve işleyişine etki ederek içten ve dıştan değişim için baskı unsurları olmaktadır. Mevut koşullarda varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler maksimum karı elde etmek, iç ve dış müşterilerini memnun edebilmek için değişim sürecini etkin şekilde yönetme çabası içerisine girmişlerdir (Koç, 2014: 9).

Örgütsel değişimde asıl olan 6 temel soru karşımıza çıkmaktadır. Değişimin gerekliliğinin ve öneminin iyi kavranabilmesi için 5-N ve 1-K olarak ifade edilen soruların bilimsel bir analizinin ve değerlendirilmesinin yapılması gereklidir (Aktan, 2004).

- Ne : Değişimin ne olduğu, işletmenin ne tür bir değişim ile karşı karşıya olduğunu ilk olarak tanımlamak gerekir. İşletme hangi yapıya sahip (özel sektör, kamu veya sivil toplum kuruluşu). İşletmenin karşılaştığı sorun nedir ?
- Niçin / Neden: Örgütlerde yeniden yapılandırmanın ve değişimin “Niçin (Neden)” gerekli olduğu ortaya konulmalıdır.
- Ne Zaman: Tanımlanan probleme karşı alınacak olan aksiyon planlamasının ne zaman uygulanacağı ile ilgilidir. Yeniden yapılanma ve değişim sürecinde geleceğe dair yapılacak tüm işlerin zaman akım şeması içerisinde gösterilmesi gereklidir.

- Nasıl: İşletmenin örgütsel değişim için hazırladığı stratejik planlamayı ortaya koymaktadır. Ulaşılmak istenen amaca doğru bütün süreçler tasarlanmalı ve stratejik yol haritaları oluşturulmalıdır.
- Nereye: İşletmenin mevcuttaki misyon ve vizyonu, değişim sürecinden sonra değişebilir. Ulaşılmak istenen nokta, örgüt vizyonu içerisinde açık ne net bir şekilde paylaşılmalıdır.
- Kim: Örgütsel değişimi kim gerçekleştirecek ?

Lau ve Woodman (1995) tarafından ortaya atılan değişim şemasına göre, değişim şemasının üç boyutu ile örgütteki değişimin çerçevesini anlamlandırmaya yardımcı olacaktır. Üç boyut: Nedensellik, değer ve çıkarımlardır. Nedensellik kavramını, bireyin kendi davranışlarını ve etrafındaki insanların davranışlarını, örgütsel değişim çerçevesinde anlamlandırmadır. Değer, bir olayın, kişinin veya bireylerarası ilişkinin önem derecesini belirlemektedir. Çıkarım ise, bireyin sergileyeceği davranışların veya gelecekte olabilecek olayların tahmin edilmesi söz konusudur (Lau ve Woodman, 1995). Bu bilgiler ışığında aşağıda değişim türlerine değinilmiştir.

2.1.3. Değişim Türleri

Değişim türleri; stratejik değişim, dönüşümsel değişim, sürekli değişim ve örgütsel değişim başlıkları altında incelenmiştir.

2.1.3.1.Stratejik Değişim

Stratejik açıdan üstünlük sağlanabilmesi için yöneticiler dört farklı değişim türü üzerine odaklanmaktadır. Bu dört tür değişim: ürün ve hizmet değişimleri, kültür değişimleri, teknoloji değişimleri ve strateji ve yapı değişimleridir. Ürün ve hizmet değişimleri, örgütün ürün ya da hizmet çıktılarıyla ilgilidir. Kültür değişimleri, örgüt çalışanlarının inançlarında, değerlerinde, kabiliyetlerinde, beklentilerinde, tutum ve davranışlarındaki değişimleri ifade eder. Teknoloji değişimleri, örgüte ayırt edici yetkinlik sağlayan, bilgi ve yetenek tabanını da içeren üretim süreçlerindeki

değişimlerdir. Stratejik ve yapı değişimleri, yönetim alanı ile ilgilidir. Örgütteki yönetim ve denetim, yönetim alanını oluşturmaktadır.

Bu değişimler, örgütün stratejisinde ve yapısında, yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinde, örgüt politikalarında, çalışan ilişkilerinde, ödül sistemlerinde ve muhasebe ve bütçeleme sistemlerindeki değişimleri içerir. (Daft, 2015:371-373).

2.1.3.2. Dönüşümsel Değişim

Dönüşümsel değişim, işlemsel değişimden daha radikal kararları içermektedir. Örgütün sahip olduğu değerler ve normlar üzerindeki değişimi kapsamaktadır. Dönüşümsel değişim sonrasında örgüt çalışanlarının yeni oluşacak norm ve değerlere uyum sağlaması beklenir. Uyum sağlayabilen çalışanların yeni davranış biçimi geliştirmeleri kaçınılmazdır (Şahin, 2017: 26). Örgütlerde dönüşümsel değişimlerin gerçekleşmesi radikal değişiklikler ile mümkündür. Örgüt yazınında, büyük çaplı örgütlerde gerçekleştirilen dönüşümsel çabaların dikkate değer bir kısmında başarısızlıkla karşılaşıldığı görülmektedir (Henderson, 2002: 186).

Büyük çaplı dönüşümsel değişim için mevcut olması gereken koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Johnson, 2004:169);

- Açık bir şekilde odaklanma
- Üst yönetim tarafından yönlendirme
- Liderlerin örgüt çapında sistemli bir değişimi desteklemesi
- Çalışanın katılımı ve desteği
- Örgüt dışı koç ya da değişim ajanlarıyla değişim sürecinin kolaylaştırılması.

Dönüşümsel değişim sürecinde uygulamaların ve kararların radikal olması, çalışanların katılımı ve yöneticilerin desteğini önemli hale getirir. Değişim sürecinin örgütün bütününe etki edeceği ve kültür değişimine neden olacağı için hiyerarşik yapıdaki tüm çalışanlar tarafından desteklenmesi değişimin başarısını etkileyecektir.

2.1.3.3. Sürekli Değişim

Sürekli değişimin temel metaforu, değişimin sürekli olduğu, geliştiği ve kümülatif olduğu ortamda örgütlerin kendi kendini organize etmesidir. Sürekli değişimin ayırıcı

niteliği, birimler arasında hassas bir şekilde oluşturulmuş küçük sürekli ayarlamaların birikip önemli değişiklikler yaratması fikridir. Sürekli değişim, değişimin sürekliliğini kabullenmiş ve kararlı örgütlerde görülmesi muhtemeldir (Şahin, 2017: 32).

2.1.3.4. Örgütsel Değişim

Örgütler, belirli bir amaca ulaşabilmek veya belirli bir amaç doğrultusunda hizmet verebilmek için kurulmuş sistemlerdir. Bu sebeple çevrelerindeki değişimlere duyarsız kalabilmeleri imkansızdır. Aksi takdirde belirlenen amaçlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Örgütlerin yeni teknolojilerden faydalanabilmesi, yeniliklere uyum sağlayabilmeleri, gelişmeleri takip etmeleri ve uygulayabilmeleri, rakiplerine karşı rekabet güçlerini arttırabilmeleri için çevresel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 243).

Örgütsel değişim konusunda ileri sürülen görüşlerin çoğunda, pek kesin olmayan bazı genellemelere gidildiği söylenebilir. Nitekim bunlar; değişim kapsamının net belirlenmediği, çalışanlar tarafından anlaşılamayan veya açık olmayan, belirsiz süreçlerin olmasıdır. Bu kanının ortaya çıkmasına yol açan örgütsel değişime ilişkin bazı özellikler şu şekildedir (Şimşek ve Akın, 2003: 238).

- a) Örgütsel değişimin içindeki insan faktörü değişimi son derece karmaşık bir konu haline getirir
- b) Örgütsel değişim, bir defada olup biten bir olay değildir. Tersine süregelen ve aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır.
- c) Örgütsel değişim, mahiyeti itibariyle yöneticileri çelişkili durumda bırakır. Zira, mevcut ilişkiler düzenini bozmadan değişim sağlama olanağı olmayan yöneticinin bu yöndeki davranışı örgütte kararlı bir durum yaratma yönündeki davranışıyla çelişkili bir durum yaratır.

Örgütsel değişim, örgütteki tüm çalışanlar arasında, alt sistemlerinde ve birbirleri arasındaki ilişkilerinde, örgütle ve çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim

yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dinçer, 2008:8).

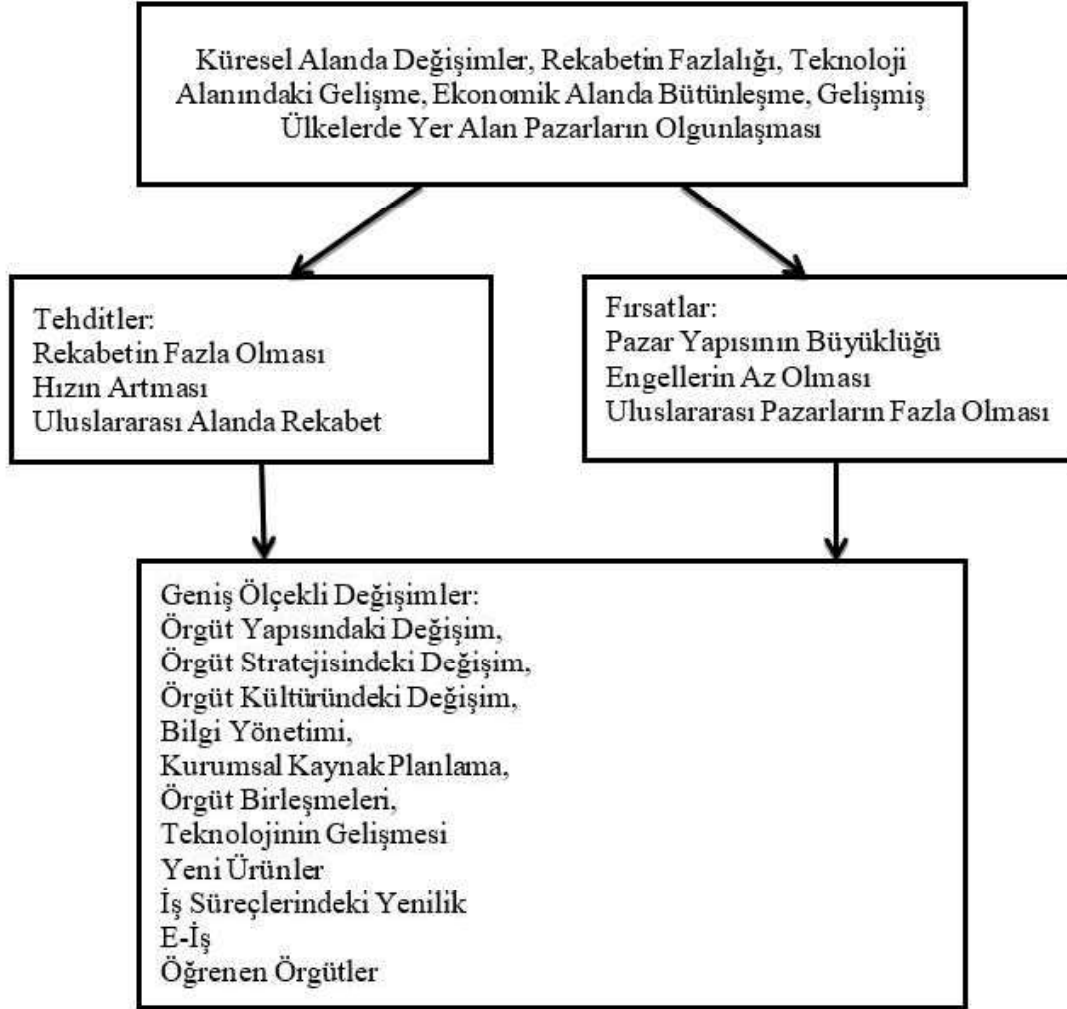
2.1.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütler yaşadıkları dönem boyunca sayısız etkilere maruz kalarak değişen koşullara uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Örgütün karşılaşılabileceği değişim nedenlerinden ilki iç çevresinden kaynaklanabilir. Örgüt içindeki bireylerin güç alanlarını koruyabilmesi adına verdikleri kararlar ve bu kararlar doğrultusunda örgüt yapısında meydana gelen değişiklikler, değişimin varlığına işaret etmektedir. Örgütlerin yaşam eğrileri içinde kontrol alanının zorlaştığı bölgelerde yapısal değişime gitmek ve bu bölgeleri verimli kılmak adına kontrol alanlarında yapılan değişimlerde ise yeni pozisyonların ve yeni hiyerarşilerin ortaya çıktığı görülür. Parkinson Kanunu'nun da belirttiği gibi örgüt içindeki her aktör güç alanı yaratmak peşindedir (Çapraz, 2009).

Örgütsel değişim, örgüt yöneticilerinin birey olarak değişimleriyle yakından ilgilidir. Aynı zamanda, örgütsel değişimin oluşabilmesi için, bağlamın değişmesi ve/veya örgütsel aktörlerin değişimi onaylaması ve destek vermesi temel koşullardan biridir. Dolayısıyla örgütler gerek kurum içi gerekse kurum dışı koşullardaki değişimler nedeniyle de örgütsel değişime gitmektedirler (Çağlar, 2015: 8).

Örgütler, günün değişen koşullarına ayak uydurmak, , varlıklarını devam ettirmek, etkinlik ve verimliliklerini arttırmak, çalışanların ve müşterilerin beklentilerini karşılamak, günün iş gereklerini yerine getirmek ve katı yapılarından uzaklaşmak için de değişime yönelir. Bu bağlamda, günümüzde değişim bir ihtiyaç değil, bir zorunluluk haline gelmiştir (Akçakaya ve Yücel, 2007:3). Şekil 2'de örgütsel değişime neden olan etmenler belirtilmektedir.

Şekil 2: Örgütsel Değişim İhtiyacını Doğuran Nedenler



Kaynak: Daft, 2015:371'den derlenmiştir.

Örgütsel değişime bir örnek olarak ABD merkezli perakende şirketi olan Sears verilebilir. Bu şirket 1990'lı yıllarda temel bir dönüşüm yapmak zorunda kalmıştır. O yıllarda Sony, General Electric, Levi's ve Nike gibi markalar da Sears şirketinin yanında yer almıştır. İlk etapta yalnızca perakendeciliğe odaklanabilmek için işbirliği yaptığı firmaları (sigorta şirketi: Allstate) elden çıkarmıştır. Mağazalar açarak yayılmaya başlamış ve olumlu bir satış ortamı yaratabilmek için müşteri hizmetlerinde değişime gitmiştir. Bu durum, düşünce sürecini etkilemiş ve uzun

vadeli davranışlara dönüşmüştür. İyi iletişim, sürekli öğrenme şirketin dönüşüm sürecinde başarılı olması ile sonuçlanmıştır (Ulrich, 1997: 154-155).

2.1.4.1. Dışsal Nedenler

Koçel'e (2011: 675) göre "örgüt sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları "in put- süreç – out put " akışı üzerinde etkili olacaktır. Örgüt kontrolü dışındaki dış çevre unsurlarının bazıları kendi dinamikleri içinde, işletme için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla örgütler bu tehlikeleri ve fırsatları tahmin ederek, tehlikelerden korunacak ve fırsatlardan da yararlanacak şekilde değişimi benimsemelidir.

Dış çevrede meydana gelen herhangi bir değişim, örgütleri etkilemekte ve baskı oluşturmaktadır. Bu baskı ve kaçınılmazlık, çevrenin sürekli ve dikkatli bir şekilde incelenmesini gerektirir. Buna yönelik ise (Sucu, 2000:100):

1. Dış çevre bütünleşmiş bir yapı (sistem) olarak ele alınmalıdır. Bu bütünü oluşturan bileşenlerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin, karşılıklı etkileşim yönlerinin, güçlerinin ve şiddetinin bilinmesi gereklidir.
2. Çevrenin karmaşıklık düzeyinin, devingenlik düzeyinin, çevrenin sunabileceği fırsatlar ve olanaklar ile oluşturabileceği kısıtlar ve tehlikelerin çevresel belirsizlik düzeyinin incelenmesi gereklidir.
3. Örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerdeki değişimin örgüt üzerindeki olası etkilerinin öngörülmesini gereklidir.

2.1.4.2. İçsel Nedenler

Koçel'e (2011:675) göre; değişimi tetikleyen içsel nedenler örgütlerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler ve gruplar arası yoğun çatışmalar, satışların düşmesi, düşük verimlilik, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar içsel nedenleri tetikleyen unsurlara örnek olarak gösterilebilir. Çeşitli sebeplerden dolayı örgüt içinde değişikliğin yapılması zamanla gereklilik haline gelir. Bunların yanı sıra örgütteki

yaratıcılığın bir sonucu olarak ortaya atılan yeni düşünceler, çıktı, teknolojiler ve hizmet çeşitleri yani “inovasyon” da çok önemli bir iç değişme sebebidir (Koçel, 2011: 675).

2.1.5. Örgütlerde Değişimi Tetikleyen Ve Değişen Unsurlar

Günümüz rekabetçi ve zorlu iş ortamının arka planında, örgütsel değişimin ve bu değişimi tetikleyen unsurların neler olduğu önemlidir. Peki değişim tam olarak nedir? Yapıların, süreçlerin, rutinlerin ve sonuçların değişmesi ile ilgilidir. Aynı zamanda, insanların işleri nasıl yaptığı, nasıl düşündükleri ve hareket noktalarını nasıl değiştirdikleriyle ve dünya görüşlerini nasıl değiştirdikleriyle ilgilidir (Diefenbach, 2007: 127). Örgütlerin değişmesi kapsamında ise politika ve prosedürlerin değişimi, örgüt yapısının değişmesi, ödüllendirme ve teşviklere ilişkin değişim ve örgütün amaçlarıyla bağlantılı değişim ele alınmıştır.

2.1.5.1. Politikaların veya Prosedürlerin Değişmesi

Örgüt birleşmeleri gerçekleştikten sonra, değişime karşı direnç ile karşılaşılabilir. Sadece direnç unsurunu ele alarak değişimin başarılı olup olmaması konusunda kesin yargıda bulunmak doğru olmayabilir. Soruna neden olan kaynağın belirlenmesi ve tanımlanması, uygun stratejinin seçilmesi ve uygulanması oldukça önemlidir. Yöneticiler değişim stratejilerinin geniş bir aralığı içinde doğru seçim yapmalıdır. Bu bağlamda örgütsel değişim için seçilen stratejiler birbirlerini etkilemektedir. Örgütsel değişim için birbirine bağımlı olan stratejiler belirlenmelidir. Bu stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması değişim yönetiminin bir sürecini oluşturmaktadır (İlhan, 2017: 1123).

Değişimin yönetilebilmesi için uygun stratejiler geliştirmek ve uygulamak değişimin başarılı ya da başarısız olmasını belirleyen önemli faktörlerdendir. Yönetim örgütün değiştirilmesine destek vermeli ve istekli olmalıdır. Yeni prosedürler, politikalar, sistemler ve roller geliştirmelidir. İşin gerektirdiği yetenek, bilgi ve ödüller yatay olarak işlerin yapılmasını desteklemelidir. Bunun sonucunda da liderler faaliyet yöntemlerini seçmelidirler. Ayrıca geleneksel anlayıştan takım çalışmasına

yönelme durumunda belirli müdahale stratejisinin seçimi bazı ölçütlere bağlıdır. Buna göre bu ölçütler; hedef grup, hedef sistem, arzulan müdahalenin derinliği, düzenleyici değişim mekanizmalarının doğası ve değişim ajanlarının tecrübesidir (Keçecioğlu, 2001: 60-61).

2.1.5.2. Örgüt Yapısının Değişmesi

Değişim yönetiminin ayrılmaz ve büyük bir parçasıdır. Strateji geliştirme süreci olarak tanımlanır ve bilişsel bir oluşumdur. İlk aşamada zihinde başlayan değişim düşünce yapısını şekillendirir ve son olarak davranış şekline dönüşür. Leavitt, örgütsel değişim sürecindeki yapısal değişimi aşağıdaki özellikler çerçevesinde tanımlamaktadır (Keçecioğlu, 2001: 59);

- a) Yapısal değişimde uzmanlık gerektiren işlerde değişikliğe gitmek ve iş süreçlerini zenginleştirmek
- b) Görev tanımlarının ve rol beklentilerinin netleştirilmesi,
- c) Bölümleştirme çerçevesini değiştirme,
- d) Örgüt içi denetimin alanının azaltılması veya arttırılması,
- e) Örgüt politikalarının ve prosedürlerinin yeniden düzenlenmesi,
- f) Eşgüdümlemenin netleştirilmesi,
- g) Örgütteki güç yapısının değişmesi
- h) Takım çalışmalarının artması,
- i) Süreç yönetimine dikkate edilmesi,
- j) İş değerlendirme yöntemlerinin değişmesi.

Dikey ve yatay yapıya sahip olan örgütlerin her aşamasında örgütsel değişim kendini göstermektedir. Örgüt yapılarında yataylaşma (yalınlaşma), çalışana yetkinin devredilmesi veya personel güçlendirmesi ile birlikte örgüt kademeleri azaltılarak daha basık yapı oluşturulması hedeflenmektedir. Böyle bir yapılanma hiyerarşi ve bürokrasinin tamamen yok edilmesi değil ama mümkün olduğunca ondan vazgeçilmesini ifade etmektedir. Yatay örgüt yapıları ile ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Modüler, şebeke, hibrid, sanal, öğrenen, yığılma örgütler, yönetim literatüründe yer alan modellerden bazılarıdır. Rekabetin yoğunluğu, küreselleşme,

insan kaynağındaki gelişmeler ve teknolojinin gelişmesi sonucu yatay örgüt yapıları ortaya çıkmıştır (Aksay, 2015: 111).

2.1.5.3. Ödüllendirme ve Teşviklere İlişkin Değişim

Ödüller ve cezalar, önemli yönetsel güçlerdir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek, iş görme arzularını arttırabilmek ve bu doğrultuda motivasyonlarını pozitif yönde etkileyebilmek amacıyla yönetim tarafından bu araçlar kullanılmaktadır. Yöneticilerin astları üzerinde kontrol sağlamak veya onları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları araç olarak ifade edilebilir.

İlgili araçlar da çalışanların örgüt beklentileri doğrultusunda işlerini yapmalarına, hedeflerine ulaşmalarına ve motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalarda uygulanan ödül ve cezalandırma yöntemleri, örgüt etkinliğine çok büyük etkisinin olduğu bilim insanları tarafından kabul edilmeye başlamıştır. Terfi, ücretin arttırılması gibi ödüllerin yanısıra ihtar gibi cezalandırma yöntemleri de araştırmacılar tarafından artan bir ilgiyle ele alınmaya başlanmıştır. Günümüzde, ödül ve teşvik sistemleri yöneticiler tarafından inceleme alanları arasına girmiştir (Koç, 2007: 102).

İnsan kaynağının önemi, zaman ilerledikçe örgütler tarafından daha fazla anlaşılmaya başlanmıştır. Bu nedenle, çalışanların düşünceleri önem kazanmış ve ön plana çıkmıştır. Örgütler ise çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemeli, yaratıcı fikirleri teşvik etmelidir. Çalışanların bilgi ve tecrübelerinden istifade edebilmek için öneri ödül modeli tercih edilebilir. Bu sistemde, çalışanlar örgütün çeşitli alanlarında ve farklı konularda öneriler getirmektedir. İlgili alan/departman yöneticisinin onayı sonucunda, önerileri hayata geçirilen çalışanlara çeşitli ödüller verilmektedir. Bu sayede, üretim sürecinde örgütler açısından ciddi faydalar ve maliyet tasarrufları sağlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönleri gelişmekte ve bireysel gelişim konusunda çalışanları teşvik etmektedir (Dolgun, 2010: 59).

2.1.6. Örgütün Amaçlarının Değişmesi

Örgütsel amaçlar, örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürmesinde ve bütünlüğünü

korumasındaki gereksinimlere, diğer yandan, çalışanların ve örgütteki tüm kişi ve grupların gereksinimlerinde önemlidir. Başka bir deyişle iç ve dış çevrenin istek ve ihtiyaçlarının değişmesi baskıları da beraberinde getirmektedir. Baskı şiddetinin farklılaşması, örgütsel amaçların yeniden gözden geçirilmesine, değişmesine ve yeniden tanımlanmasına neden olabilir. Dolayısıyla, sürekli olarak değişen çevresel koşullara uyum sağlama zorunluluğundan dolayı örgütlerin, amaçlarını sürekli olarak değerlendirmeleri gerekmektedir (Tokat, 1998: 91-92).

Değişimi başarmak için, erişilmez gibi görünen hedefler belirlemek, çalışanların bu hedeflere erişmesi için motive olmalarını sağlamak ve bunu yapmaları için onlara kaynak vermek önemlidir (Augustine, 1999). Örgütün yönetilmesi, yapılacak işleri, anlaşmaları veya gelecek planlarını amaç ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştiriyorsa, çalışanlar örgüt ile bütünleşebilecek, yaptığı işlere ve örgüte karşı bağlılığı, katılımı artacak ve bu amaç uğruna çaba sarfedecektir. Tüm bunlar ise değişime olan yatkınlığı arttıran bir özelliktir (Koç, 2014: 24).

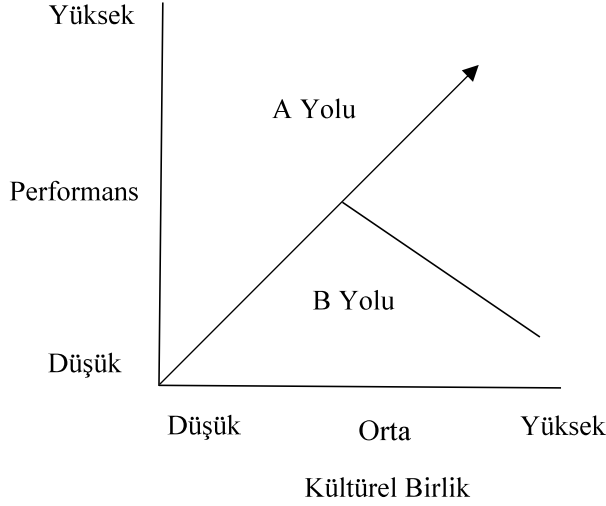
2.1.7. Sosyal Faktörlerdeki Değişim

Sosyal faktörlerdeki değişim; örgüt kültürü, liderlik, değişim ajanları unsurları altında açıklanabilir.

2.1.7.1. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü, pratik bir yönetim aracı olabilir ve stratejik değişimi yönetmeyi amaçlayan örgütsel süreçlere dâhil edilmelidir (Şahin, 2017: 20). Örgütsel değişime karşı gösterilen direnç nedenlerinden biri de örgüt kültürü olabilir. Örgütte yapılan işlerin ilerleyişi ve nasıl yapılması gerektiği, tüm çalışanların birbirleriyle olan ilişkisi, davranışları ve üslubu, örgüt değerleri gibi unsurların tümü zaman içerisinde birikimli bir şekilde oluşur ve değişmesi zordur. Örgütsel kültür değişimin kabulü için gerekli esnekliğe sahip değilse, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gerekli değişime engel teşkil edebilir. Değişime ivme kazandırması gereken kültür adeta sorunların ve direncin kaynağı haline gelebilir (Tunçer, 2013: 279).

Şekil 3: Kültürel Birlik ve Performans



Kaynak: Ulrich, 1997: 175 ‘den alınmıştır

Kültürel birlik ve performans arasındaki ilişki Şekil-3’de gösterilmiştir. Bir firmanın güçlü kültüre ve düşük performansa sahip olabileceği gibi (B Yolu); güçlü kültürle birlikte yüksek bir performans olabileceğini (A Yolu) ifade etmektedir. Aradaki bu fark, kültürel anlamda fikir birliğinin olmadığı ile ilgilidir. Doğru kültürün olması kültürel birlik açısından önemlidir. B yolundaki bir örgüt, iç süreçlere çok fazla odaklanmış olabilir, müşteri ihtiyaçlarına tek boyutta yaklaşmış olabilir oysaki burada vurgulanan (A yolu) daha fazla performansla kültürel çeşitliliğe yanıt verebilmek, değişen müşteri beklentilerini karşılayabilmek, çeşitliliğe değer verme, kültürü sürekli ve yeniden inşa etme üzerine odaklanılmalıdır. Bir firmanın kültürü, müşteri beklentileriyle uyumlu olduğunda, çalışanlar da doğru konulara odaklanacak ve iş performansı artacaktır (Ulrich, 1997: 175-176).

Eğer örgütlerde kültür, değişim uygulamalarına engel teşkil edecek norm ve değerlere sahipse, değişim uygulamaları paralelinde örgüt kültürünün de değiştirilmesi gündeme gelecektir. Küreselleşme sürecinde, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde kültürün payı büyüktür. Bu bağlamda yaşanan hızlı ve sürekli değişim karşısında örgütlerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında değişim gerçekleştirildiğinde, bu değişime paralel olarak bünyelerindeki kültürlerini de değiştirmeleri gerekmektedir (Güçlüol, 2018: 147).

Örgüt kültürünün değişmesinde, çalışanların iş tatminlerinin, motivasyonlarının, bağlılıklarının, verimliliklerinin, işe devamlılığın ve iş kalitesinin artması; ekip çalışmalarında ise gelişimin sağlanması ve örgüt içindeki çatışmaların azalması hedeflenir. Fakat kültürün değişmesiyle birlikte, olumlu yanları olabileceği gibi olumsuzlukları da beraberinde getirebilir. Bunlar, değişimin gerektirdiği ek maliyetler, işgörenlerde gelişebilecek psikolojik zararlar, kavramsal belirsizlikler, kültürel çevre ile ilgili uyumsuzluklar ve en önemlisi de bu değişim sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasıdır. Örgüt yöneticilerinin değişime ihtiyaç duyduğu zamanı anlayabilmesi ve gerekli yeterliliğe sahip olması, başarısızlık risklerini minimum seviyede tutmak veya bertaraf etmek için önemlidir (Çetin, 2004: 68-71).

2.1.7.2. Liderliğin Etkisi ve Değişimi

Liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Başka bir ifade ile ise liderlik, “belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir anlamda ele alındığında liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için izleyicilerin istekli katılımını sağlayan bir sosyal etkileme sürecidir (İraz ve Şimşek, 2009: 107).

Değişim hareketinin başarılı olması büyük ölçüde liderliğin başarısına, yani etkili liderliğe bağlıdır. Etkili lider kavramı, örgüt çalışanlarına örgüt amaçları doğrultusunda rehberlik eden ve yapılan işlerde çalışanlarını cesaretlendiren bireylerdir. Etkili liderliğin bir koşulu ise insanların işleri ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu duruma bağlıdır. Aksi takdirde liderin vizyonu, çalışanları motive edemez ve eylemleri bütünleştiremez. Diğer yandan, uygulanacak liderliğin çalışanların yeni değerleri hemen kabul edeceği gibi bir garantisi de yoktur. Bu nedenle liderlerin örgütün gelecekte ne olabileceği konusunda alternatif vizyonlarının ve bu vizyonları hayata geçirecek güçlerinin olması gerekmektedir (Olkun, 1996: 567).

Örgütte hem yönetici hemde lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler insanları etkileme gücünü formal yollarla elde ederken, liderlik sosyal etkileme süreciyle oluşur. Yöneticiler hedefleri belirlemeye ve bu hedeflere ulaşmaya çalışırken, liderler

oluşturdukları vizyonu gerçeğe dönüştürmek için çalışanlarını cesaretlendirerek onlara ilham verirler. Yöneticiler gücünü bulunduğu makamdan alırken, liderler gücünü kişisel özelliklerinden ve kişisel ilişkilerinden alır. Yöneticiler genellikle örgütün üst kademelerinde bulunurken, liderler örgütün her düzeyinde bulunabilir. Yöneticiler işleri doğru yapmaya ve riski en aza indirmek için çalışır, denetime güvenir, kısa vadeleri hedeflere yönelir, sorunları kontrol altında tutmaya çalışır. Liderler ise şeffaf, yenilikçi, uzun vadeli hedefleri olan, risk alabilen çalışanlardır. Örgütü daha iyi duruma götürebilmek için çalışırlar, değer ve bağlılık gibi konuları ön planda tutarlar (Ergün ve Çelik, 2015).

2.1.7.3. Değişim Ajanları

Örgüt yapısında, felsefesinde veya uygulamalarında meydana gelen değişimlerin önemli boyutta olması değişim ajanının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütteki çalışanların tümüne ulaşarak etkin bir iletişim ve etkileşim süreci sonucunda örgütün mevcut durumunun ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Amaçlanan örgüt yapısına ulaşabilmek için gerekli strateji ve yöntemler kullanmaktadır. Örgütte değişim sürecini başlatan ve etkili şekilde uygulanmasına zemin hazırlayan bilgili, becerili ve iş bitirici kişidir. Değişim ajanının örgüt içerisinde pek çok görevi bulunmaktadır (Özmen ve Sönmez, 2007: 183-184):

1. Mevcut Durumun Saptanması: Mevcut durumun saptanması ve istenen durum için amaçların belirlenmesi sürecidir. Değişim ajanlarının dikkatle bireylerin tutum ve davranışlarını incelenmesi, örgüt dinamiklerinin açığa çıkarılmasında etkilidir.
2. Kolaylaştırma: Değişim ajanı, değişim sürecinde etkili olabilecek bireyleri tanımlayabilmelidir. Bu bireyler, örgütün mevcut durumunun tespit edilmesinde ve amaçların oluşturulmasında rol oynar. Amaç, sistem ve süreçlerin tasarlanması ve değişimi kolaylaştırmaktadır.
3. Tasarım: Değişimin hangi alanlarda yapılacağı, ne kadar süreceği, nelerin değişeceği, yöntem olarak nelerin kullanılacağı gibi hususları değişim ajanları

belirlemektedir. Belirlenme sürecinde farklı yöntemler üretilmeli ve değişim öncesinde bu tasarım kağıt üzerinde projelendirilmelidir.

4. Proje Yöneticiliği: Hangi projelerin uygulanacağına karar verilir. Farklı bakış açılarından yararlanılarak ortak hedef/hedefler bulunur. Proje temsilcilerinin, örgüt içi ve örgüt dışı danışmanlarının kimler olacağı vesaire (vs.) belirlenir.
5. Eğitim: Örgütün tüm kademelerindeki çalışanların değişimi anlayabilmesi, yorumlayabilmesi, mevcut durumun eksikliklerini görebilmesi için eğitim verilmelidir. Aynı zamanda değişim sürecinde desteğin verilmesi, bakış açılarının değiştirilmesi eğitim aracılığı ile olabilir..
6. Pazarlama: Değişim sürecinde çalışanlara verilen ödüller veya değişim ajanının anlatacağı başarılı değişim hikayeleri önemlidir. Böylelikle değişim ajanları, değişimin gerekliliğine insanları inandırır.

Değişim ajanı rolü bazen yöneticiler, bazen danışmanlar bazen de takım tarafından üstlenebilmektedir. Caldwell (2003) değişim ajanlarını dört modelle ele almaktadır (Caldwell, 2003 ‘den aktaran Çapraz, 2009: 59):

1. Liderlik modeli: Stratejik değişime yön veren üst düzey yöneticiler veya liderler değişim ajanı olabilmektedir.
2. Yönetim modeli: Orta kademe yöneticiler ile birimlerdeki uzman çalışanlar değişim ajanı olabilmektedir. Örgüt bölümlerin/departmanların ve çalışanların stratejik anlandaki değişime uygun hareket etmelerini sağlamaya çalışacaklardır.
3. Danışman modeli: Teknik bir uzman görüşü sağlayan ve örgütün gelişimine, büyümesine katkı sağlayan danışmanlardır. Uzman, çözüm ortağı, danışman rollerinin yanı sıra değişim sürecinin yürütücüsü ve yönlendiricisi olabilmektedir.
4. Takım modeli: Örgütsel değişimin temelinde bireyden ziyade ekip çalışması yer almaktadır. Örgüt çalışanları, uzmanlar, yöneticiler danışmanların hepsi takımı oluşturan kişilerdir. Son zamanlarda, takımların kendi kendini yönetmesi değişim sürecinde önem kazanmıştır.

Örgüt kültürüne, çevrenin baskısına, çalışanların yeterliliğine veya örgüt yapısına bakılarak değişim ajanının dört modeli uygulanabilir. Hatta dönemsel farklılıklar bile

etkili olabilir. Nitekim değişim sürecinin başlangıcında danışman model uygulanırken ilerleyen süreçte takım modeline geçiş olabilir.

2.1.7.4. Çalışanlar Perspektifinden Değişim

Değişimin konusu ve uygulayıcısı olan çalışanların planlama ve uygulama safhalarına dahil edilmeleri gösterecekleri direnç miktarını azaltacaktır. Bu katılma ya da dahil olmada önemli olan katılımı gerçekleştiren çalışanların fikirsel katkılarının kabul edilmesinden ziyade kendilerini ilgilendiren bir değişimin içinde bulunduklarını, dışarıda tutulmadıklarını farkında olmalarıdır (Koçel, 2011: 686).

Çalışanların kendi katıldıkları bir değişim kararına itiraz etmeleri güç bir ihtimaldir. Bu hareket tarzı değişimin uygulanmasında geniş katılımın ihtiyaç olduğu değişimler için daha müsaittir. Katılımın sağlanması çok zaman harcanması gerektiği unutulmamalıdır. Çalışanların değişim gayretlerine katılmalarının sağlanması onların değişimi daha kolay algılamalarını ve kabullenmelerini getirir (Töremen, 2002: 194).

Bir değişim sürecine girildiğinde temel değerlerin ve yeteneklerin ne denli önemli olduğuna vurgu yapan bir diğer yazar da Drucker'dır. Peter Drucker' a (1999) göre “firmanın iş teorisine (yaptığı iş) ve bir bütün olarak stratejisine uygun olduğunu göremeden işin, yeni işlere girerek ve özellikle de başka bir işi devralarak genişletilmemesi ve büyütölmemesi gerekir”. Vurgulanmak istenen şey aynıdır; “özüne sadık kalarak değiştir” (Elalmış, 2008: 26).

Bireylerin algı farklılıkları, geçmiş yaşantıları, kişisel deneyimleri veya ihtiyaçları bireysel direnç kaynaklarını oluşturabilir. Bireylerin değişime direnç gösterdiği gibi yönetim seviyesindeki çalışanlar veya örgütteki gruplar da değişime karşı dirençte bulunabilirler. Bunu çözenin bir yolu değişime direnç göstermeyecek bir örgüt kültürü oluşturmaaktır. Böylelikle alışanlara değişim süreci ile ilgili bilgi aktarılmalı, değişim özendirilmeli, uygun iletişim kanalları kullanılarak çalışan değişimin bir parçası haline getirilmeli, geçiş aşamasında destekleyici olunmalı ve eleştirel olunmamalıdır. Bu süreç personelin eğitilmesi, yenilikler ve yeni teknoloji hakkında bilgilendirilmesi ile de desteklenmelidir (Gökmen, 2010: 14).

Tablo 6: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
Eğitim ve Haberleşme	Bilginin hatalı ve eksik olduğu durumlarda	Bir defa uygulandığında çalışanlar tarafından desteklenir	Sayıca fazla kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı olabilir
Katılım	Değişimi başlatan bireyin yeterli bilgiye sahip olmaması ve tepkilerin güç olması durumunda	Katılım sağlayanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaktır	Katılım sağlayanların hazırlamış olduğu değişim planı örgüt için uygun değilse, zaman alıcı olabilir
Destekleme	Uyum sorunu nedeniyle kişiler tepki görüyorlarsa	Yeni uygulamalar karşısında çalışanların uyumu kolaylaşır	Zaman alıcı ve masraflı bir yöntemdir
Pazarlık ve Anlaşma	Birey veya grup tepki gösterecek güce sahipse	Ciddi boyuttaki tepkilerin önlenmesinde kolay yöntemdir	Pazarlığa diğer bireylerde katılıyorsa pahalı bir yöntem haline dönüşebilir
Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olması veya kullanılmadığı durumlarda	Karşılaşılan tepkiler ucuz ve hızlı bir şekilde önlenir	Çalışanların bazıları kendilerini aldatılmış hisseder ve gelecek için sorun yaratabilir
Tehdit ve Baskı Yapma	Hızlı karar alınması gerekiyorsa ve güçlü yöneticiler varsa	Çözüm çok hızlıdır	Bazen çalışanları yöneticilere karşı tahrik eder

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:176 ‘dan alınmıştır.

Değişime olan direncin kırılması veya mümkün olduğu kadar azaltılması, evrimsel stratejilerin uygulanmasına, yeniliğin kabulüne ve alınan kararların uygulanmasında tüm çalışan katılımının sağlanmasına bağlıdır. Yeni fikirlere sahip uzmanlarla yenilik ihtiyacı olan ve bundan etkilenen birimler arasındaki ilişki güçlendirilmelidir. Yapılan uygulamalar da bu doğrultuda olmalıdır (Kerman ve Öztop, 2014: 7).

Değişim sürecinde çalışanların davranışlarını yönlendiren pek çok neden vardır. Bu nedenlerin çoğu çalışanlar tarafından açıkça dile getirilemez. Fakat yöneticiler tarafından değişim direncine neden olan unsurlar tespit edilmeli ve önlemlerin alınması gereklidir. Çalışanlarla karşılıklı güven sağlayarak etkili iletişim kurmak ve sorunlarını, itirazlarını veya konu özelinde fikirlerini dinlemek gerekir. Kendilerini ifade etme fırsatı bulamayan çalışanlara dirençleri karşısında herhangi bir yöntemi uygulamak doğru değildir. Değişim sürecine çalışanların da katılması, desteklerinin ve güvenlerinin kazanılması konusunda önemler alınmalı ve yöntemler kullanılmalıdır. Diyalog ve müzakere süreci, değişime direnç gösterenlerin gerçek sebep ve niyetlerini öğrenmek için oldukça önemlidir. Toplanan bilgilerin analiz edilmesi ve olumsuz söylemlerin sınıflandırılması yöneticiler için değerlidir. Direnç gösteren birey veya grupların haklı bulunduğu konular varsa dikkatle gerekli önemlerin alınması direncin boyutlarını küçültebilir ya da direnci ortadan kaldırabilir. Böylece değişime direnç gösteren birey ya da gruplar değişimi desteklemeye ve sahiplenmeye başlar (Tuncer, 2013: 376). Aksi halde örgüt açısından zaman, enerji kaybı ile sonuçlanabilir.

Yöneticilerin son çare olarak kullanmak zorunda kaldıkları aşırı uç teknikler de vardır. Bunlar “direniş, çalışanlara işlerini kaybetme veya terfilerini durdurma ya da onları işten çıkarma gibi tehdit ve gözdağı vererek” engellenebilir. Başka bir ifadeyle, tepe yönetimi direnç gösterenlere cezalandırıcı yöntem kullanır. Çoğunlukla bu yöntem olumlu sonuçlar doğurmaz. İş görenler değişim sürecinde yöneticilere kızıp değişim sürecinden uzaklaşabilir. Değişim, sabote edilebilir. Genellikle krizle yüzleşildiğinde veya değişim çok hızlı olduğunda bu teknik tercih edilebilir. Yönetimsel değişimin olduğu yani hiyerarşik yapının en üstünden aşağıya doğru olan değişimlerde bu tür teknikler gerekli olabilir. Değişimi başlatan birey, formal yetkisini kullanarak veya gücünü ve kontrolünü sağlayarak ödüller ve cezalar kullanmak zorunda kalabilir (Helvacı vd., 2012;124).

Motivasyon, çalışanların bilgi ve becerilerini istekli bir şekilde ve örgüte daha fazla ve en iyi haliyle sergilediklerinde onları mutlu edecek bir ödüllendirme seçeneğidir. Örgütte bireyin başarılı olması tamamıyla özverili çalışmasına ve becerilerine bağlıdır. Yetenekli bir bireyin çalışma isteğinin olmaması başarılı olma

şansını düşürecektir. Yapılan iş için gereken becerilere sahip olunmaması durumunda çalışma arzusu çok fazla olsa bile başarılı olması yine mümkün değildir. Bu nedenle işe alım sırasında örgütün insan kaynakları ekibi personel seçiminde bulunurken öncelik sırasına göre değerlendirmelidir. İhtiyaç duyulan personel için, adaylar iş deneyimi, bilgi ve beceri alanlarında değerlendirilmeli ve uygun olup olmadığı önceden dikkate alınmalıdır (Yüksel, 2007). Değişimin bir diğer amacı da her şeyin kontrol altında ve işlerin yolunda gitmesi sebebiyle bireylerin üzerinde ortaya çıkan monotonluğun ortadan kaldırılmasıdır (Şahin, 2017: 9).

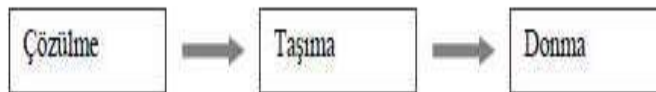
2.1.8. Değişim Modelleri, Yaklaşımları ve Süreçleri

Bu bölümde değişim modelleri, yaklaşım ve süreçleri detaylı olarak aktarılmıştır.

2.1.8.1. Kurt Lewin'in Değişim Yönetimi Modeli

Kurt Lewin değişim sürecini üç aşamalı bir sistem olarak akışkan bir kavram olarak ele almaktadır. Değişim süreci olarak tanımlanan bu üç aşama sırasıyla buzların çözülmesi, değiştirme ve yeniden donma aşamalarından oluşmaktadır (Güven, 2006). Çözülme bu modelin ilk adımıdır. Değişimin gerçekleştirilmesi istenen değişkenler belirlenmelidir. Değişim sürecinin gerekli olduğuna çalışanların inandırılması ve ikna edilmelidir. En azından örgütün mevcut yapısının değişim sürecinden sonra daha iyi olacağı gösterilmelidir (Koçel, 2011).

Şekil 4: Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli



Kaynak: Purser ve Petranker, 2005: 184'den aktarılmıştır.

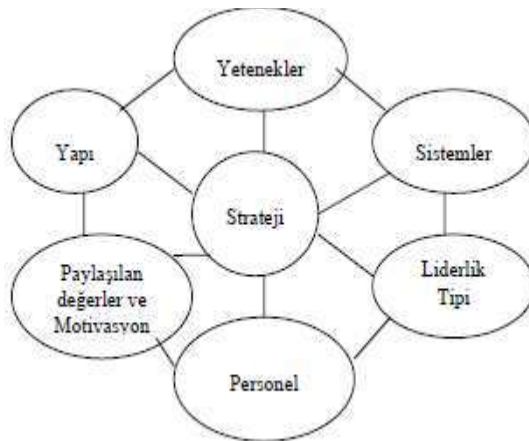
Değişimin ikinci aşaması, literatürde buzların erimesi olarakta adlandırılan değiştirme aşamasıdır. Planlanan duruma hazırlanma sürecidir. Yönetici bu aşamada, değişimin bir ihtiyaç olduğunu hissettirmelidir ve çalışanlarıyla iletişimi kuvvetli

olmalıdır, iyi ilişkiler kurmalıdır. Üçüncü ve son aşamada ise, değişim fiili olarak uygulanmaya başlar. Yöneticiler veya değişimi başlatan bireyler, örgütün hedeflerinde, yapısında, kültüründe, teknolojide ve çalışanlar üzerinde değişimi başlatır. İdeal olan, sorunların tespit edilmesi ve var olan alternatiflerin dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesidir. Nitekim Lewin, değişim ajanlarının çoğunun değişim sürecine erken girdiğini ve aceleci olduklarını belirtmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların değişmeye karşı direnç gösterdiğini savunmaktadır. Değişimi başlatan bireyler, değişmeye katılacak çalışanlarda ihtiyaç hissi yaratmadan uygulamaya kalktıklarında girişimin başarısız olma riski artacaktır. Yöneticilerin kaygıları, değişimin istikrarlı olmaması veya uzun dönem devam etmemesinden kaynaklanmaktadır (Mıdık vd., 2015: 63).

2.1.6.2. Mckinsey 7-S Modeli

7'S Kuramı, daha çok büyük ölçekli örgütlere yöneliktir. Büyük ölçekli işletmelerin örgütsel yapılanması ve işletme faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için işletme örgütü 7 elemente dayalı olarak kurgulayan bir uygulama modelidir (Davutoğlu vd., 2016: 136):

Şekil 5: Pascale ve Athos'un 7S Modeli



Kaynak: Schwering, 2003: 363'den aktarılmıştır.

7S Modelinin temelinde örgütlerin başarıya ulaşmasında üç “Hard” S ve bunlarla birlikte dört “Soft” S nin uyum içinde bütünleşmesi gelmektedir. Strateji, yapı ve sistemler “hard” S’ler olarak görülürken, yetenekler, paylaşılan değerler, liderlik tipi ve personel “soft” S’ler olarak görülmektedir (Kaplan, 2005: 41).

7’S Kuramının Elementleri Şekil-5’de ifade edilmiştir. Sert S ve Yumuşak S Elementleri şeklinde iki ana gruba ayrılmıştır. Sert S Elementleri; Structure (Yapı), Strategy (Strateji) ve Systems (Sistem) kavramlarından oluşmaktadır. Yumuşak S Elementleri ise Skills (Beceri), Shared Values (Paylaşılan Değerler), Staff (Personel) ve Style (Stil) olarak belirlenmiştir. Kurumsal kültür yumuşak S elementleri ile bağdaşırken Sert S elementlerinin ise yönetim kültüründen etkilendiği tespit edilmektedir. Sert S grubu içinde yer alan elementerin nazaran yönetilmesinin daha kolay olduğu yönünde yaygın görüş bulunmaktadır. Tam tersine, Yumuşak S elementlerinin ise yönetilmesi daha zordur fakat rekabet avantajı sağlamaya önemli katkı sunması, örgütsel yapının kurulması ve özgünlük taşıması açısından örgütlere önemli katkılar sağlar. Aynı zamanda stratejik açıdan da önem taşımaktadır (Ravanfar, 2015: 8).

2.1.6.3. John Kotter'ın Teorisi

Kotter (1995: 61) değişimin uygulanmasına ilişkin değişim ajanları için sekiz basamaktan oluşan bir süreç önermiştir. Bu sürecin aşamaları;

- Dış çevrede meydana gelen gerçeklerin örgütün yüz yüze kalabileceği potansiyel kriz ya da fırsatlar olabileceği hissini yaratmak,
- Değişimin gerekliliğine inanan ve diğer bireyleri bu çaba içinde biraraya getirebilecek bireyler arasında güçlü bir koalisyon oluşturmak,
- İstenilen sonuçları tamamlayıcı bir vizyon oluşturmak,
- Sayısız iletişim kanalı yoluyla vizyonun iletilmesi,
- Diğer bireyleri yetkilendirerek yapı, sistem, politika ve prosedürleri değiştirerek vizyon yolunda hareket edilmesi ve uygulamanın kolaylaşması,
- Başarının herkese anlatılması yoluyla kısa vadeli kazanımlar yaratılması ve devam eden değişimin hızlandırılması,

- Vizyon ile uyumlu olmayan diğer yapı, sistem, prosedür ve politikaların değiştirilmesi ve iyileştirmenin pekiştirilmesi,
- Değişim çabası ve örgütün başarısı arasındaki ilişkinin herkese yayılması yoluyla yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması olarak tanımlanmıştır.

2.1.6.4. Richard H. Thaler Dürtme Teorisi

Dürtme teorisi 2008 yılında davranışsal iktisatçı Richard H. Thaler ve hukuk profesörü Cass R. Sunstein tarafından ortaya atılmıştır. Teori, insan davranışlarının çeşitli yöntemlerle değiştirilebileceği temeline dayanmaktadır. Araştırmacılara göre, hakim iktisat öğretisinin iddia ettiği gibi insanların rasyonel karar aldığı varsayımından ziyade, karar alma aşamasında yardıma ihtiyaç duymaktadırlar. Teorinin kabul ettiği insan doğası ile ilgili varsayımları şunlardır (Aydoğdu, 2019: 59):

- İnsan kendine kar ya da maksimum fayda sağlayacak şeylere odaklanır,
- Taklit insanların başvurduğu en önemli davranış kalıplarındandır,
- İnsanlar görselliğe çok önem verirler,
- İnsanlar çözüm konusunda kendilerinde yeterli gücü bulamazlar.

Dünyada özellikle de Amerika'da birçok örneği olmakla birlikte Dürtme teorisinin etkileri Türkiye'de özel bireysel emeklilik sisteminde görülmektedir. Son yıllarda tasarrufların artırılması amacıyla devlet tarafından desteklenen özel bireysel emeklilik sistemi için başlatılan yeni dönem reklamları çeşitli görseller ile katılımcılara sunulmuştur. Böylece katılımcılarda olumlu bir algı yaratılmaya çalışılmıştır. Başka alanlarda da bu tarz kampanyalar düzenlenmektedir (Altunöz ve Altunöz, 2018: 129).

2.1.6.5. Kubler-Ross Değişim Eğrisi

Değişim Eğrisi, 1960'larda Elisabeth Kubler-Ross tarafından keder sürecini anlatmak için geliştirilen bir modele dayanmaktadır. 1980'lerden beri Değişim Eğrisi,

değişim yönetimi açısından da kullanılmaktadır. Bireysel veya takım değişimini yönetmek için değişim eğrisi çok kullanışlı bir araçtır. Değişim eğrisinde bireyin nerede olduğunun bilinmesi, bilginin nasıl ve ne zaman aktarılacağı, desteğe ihtiyacının olup olmadığı veya desteğe ihtiyacı varsa hangi düzeyde olması gerektiği ve son değişiklikleri ne zaman gerçekleştireceği konusunda yardım edecektir. Performansın üst düzeyde olması için, başkalarının onu anladığını yada benzer duyguları yaşadıklarını bilmesini sağlamak en az acılı ve en iyi yoldur (Negiz, 2019).

2.1.6.6. Satir (1991) 'in Değişim Yönetimi Modeli

Değişim modeli, örgütün ideal amacı ne olursa olsun yönetici tarafından değişim girişiminin örgüte tanıtılması olarak tanımlanabilir. Yöneticiler değişim yönetimini uygularken, değişimin belirli süreçten geçtiğinin farkında olması gerekir. Ancak planlı, periyodik ve uzun zamana yayılan uygulamaların değişim sürecinde başarılı olabileceği ifade edilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013: 259).

Tablo 7: Değişim Yönetimi Modeli

Değişime Etki Eden Faktörler
Değişim İhtiyacının Belirlenmesi
Problemin Teşhisi (Tanı Koyma)
Alternatif Örgüt Geliştirme Metotları ve Stratejileri
Şartların Belirlenmesi, Metot ve Strateji Tespiti ve Seçimi
Programın Uygulanması ve Değerlendirilmesi

Kaynak: Taşlıyan ve Karayılan, 2013: 260 'dan aktarılmıştır.

Değişime etki eden faktörler değişim ihtiyacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte ihtiyacın oluşması tek başına yeterli olmayıp değişimin teşhis edilmesi de önemlidir.

Bu bağlamda ne tür değişim modellerinin uygulanabileceği ve söz konusu modellerle ilgili kısıtlayıcı faktörlerin tespitinden sonra belirli bir model, strateji seçilerek değişim süreci başlatılır. En son aşama olarak da değişim sürecinin sonuçları değerlendirilir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013:261).

Geleneksel değişim yöntemi modelleri temelde üç başlık altında incelenebilir (Aktan, 2011: 77-78):

- Katılımcı-Evrimci ve değişim yönetimi modeli: Bu model kapsamında değişimin yavaş yavaş ve kademeli bir şekilde yapılması ve değişim yönetimi çalışmalarına örgüt çalışanlarının katılımı öngörülmektedir.
- Otokratik-Evrimci değişim yönetimi modeli: Bu model kapsamında ise değişimin yine tedrici yavaş yavaş ve kademeli olması gerektiği belirtilir. Bununla birlikte değişim ile ilgili kararları alan ve uygulayan otokratik bir lider ve/veya otokratik bir üst yönetim kurulunun varlığı modelin farklı yönüdür. Bu kapsamda örgütte gerçekleştirilecek reformlar yukarıdan akan emirlerle olur ve çalışanlar bu emirleri sadece hayata geçirmekle görevlidir.
- Otokratik-Devrimci değişim yönetimi modeli: Bu model kapsamında ise değişim hızlı bir şekilde, otokratik bir lider ve ona itaat eden bir grubun önderliğinde gerçekleştirilir. Değişimin zaman kaybedilmeden ve süratle yapılması söz konusudur. Yapılan reformlara çalışanların itiraz etme hakları yoktur. Bu tür değişim yönetimi modeline örnek olarak askeri darbeler (ihtilaller) verilebilir.
- Otokratik-Katılımcı değişim yönetimi modeli: Tüm örgüt çalışanlarının katılımı ve üst yönetimin önderliğinde değişim yönetimi çalışmaları gerçekleştirilir. Ancak, burada benimsenen değişim derece bazında değil, radikal bir değişimdir.

2.1.6.7. Lippitt, Watson ve Westley (1958)'e Göre Değişim Teorisinin

Aşamaları

Lippitt, Watson ve Westley değişim sürecini, değişim ajanı perspektifinde incelemiştir. Değişim ajanları, örgüt içerisinde veya dışarıyından sağlanan profesyonel davranış bilimcilerdir. Beş aşamadan sonra geliştirilen yedi aşamalı model ise şu şekildedir (Kritsonis, 2005);

1. Problemin teşhis edilmesi,
2. Değişim için gerekli motivasyon ve kapasitenin değerlendirilmesi,
3. Değişim ajanının motivasyonunun ve kaynaklarının değerlendirilmesi,
4. Eylem planlarının geliştirilmesi ve stratejilerin oluşturulması,
5. Değişim ajanlarının rollerinin herkes tarafından açıkça anlaşılmasının sağlanması ve beklentilerin netleştirilmesi (Örnek roller; amigo, kolaylaştırıcı ve uzman gibi),
6. Değişimin muhafaza edilmesi (Bu aşamada iletişim, geri bildirim ve koordinasyon temel unsurdur),
7. Değişim örgüt kültürünün bir parçası olduktan sonra değişim ajanıyla olan yardımcı ilişkinin sona ermesi.

2.1.6.8. Prochaska ve DiClemente'nin Değişim Teorisi

1982 yılında James Prochaska ve Carlo DiClemente'nin “Değişim ne zaman oluşur?” sorusuna cevap arayan çalışmalarıyla geliştirilmiştir. Sigara içen ve içmeyenlerin “o andaki sigara içme durumlarını ve gelecekte sigaraya başlama veya bırakmayı düşünme aşamalarını” tanımlayan bir formdur. Bunlar (Sezgin, 2009: 49):

1. Düşünmeme/Ön düşünme: Davranış değişiminin hiç düşünülmediği aşamadır.
2. Düşünme: Gelecek altı ay içinde davranış değiştirmenin düşünüldüğü aşamadır.
3. Hazırlık: Gelecek bir ay içinde davranış değişikliğinin düşünüldüğü aşamadır.
4. Hareket: Kısa süreli değişikliklerin uygulanmaya başladığı aşamadır.
5. Devam ettirme: Davranış değişimi oluştuktan sonra altı ay ve sonsuz süreyi kapsayan aşamalardır.

Değişim aşamaları; bireyleri gelecek aşamaya ilerletmek için ihtiyaç duyulan girişimler için rehberlik eder.

2.2. Örgütsel Değişime Karşı Direnç

Değişime direnç; örgütsel değişim çabalarına veya uzun süreli başarıya etki eden kritik derecede öneme sahip bir faktör olarak tanınmıştır. Yapılan araştırmalar, büyük

değişim çabalarının çoğunun başarısız olduğunu göstermiştir. İngiltere’de Oakland ve Sohal (1998) tarafından yapılan araştırmada, direnişin üretim yönetimi tekniklerinin kullanılmasının büyük engellerinden birisi olduğu bulunmuştur. Değişim yönetimine doğrudan etki eden önemli bir faktör değişime karşı dirençtir.

Değişime karşı direnç örgütsel değişim hedeflerini bozacak niteliktedir. Bu çerçevede tutum temelli direnç, psikolojik reddetme olarak kendini gösterebilmektedir. Davranışsal direnç ise örgütte kalmaya karşı isteksiz olma veya değişimi desteklememe olarak görülebilir (Chawla ve Kelloway, 2004: 485).

Karp’a göre (2005) yeni düzene uyum sağlayamayan çalışanların değişim yeteneklerini geliştirmek liderlerin sorumluluğundadır; Ellis ‘e göre (1998) ise direnen örgüt çalışanları için olumsuz yaklaşım olarak cezaları, tehditleri veya disiplin cezalarını içerebilir (Diefenbach, 2007: 133).

Değişime direnç gösteren çalışanları, direnç gösterdikleri için suçlamak yerine onlara rehberlik edebilecek liderler olmalıdır (Diefenbach, 2007: 133-134). Zorluklarla baş edecekleri, çalışanlarını anlayan ve dinleyen, kültürel değişimlerle başa çıkabilmeleri için çalışanlara rehber niteliğinde yol gösteren liderler olduğu sürece örgütün her alanında yeni denilebilecek değişimlerin üstesinden gelen ve proaktif bir şekilde değişime ayak uydurmaya çalışan örgüt çalışanları olacaktır.

2.2.1. Değişime Direncin Nedenleri

Bireylerin veya grupların çoğu çeşitli nedenlerden dolayı değişime karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu eğilimin insanın doğasında olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle bireylerde yeni görünen herhangi bir şeyi kabullenmeye karşı doğal bir tutuculuk vardır (Şimsek, 2001: 330). Ancak başlangıçta kabullenmesi zor gelen durumlar zamanla alışkanlık haline gelmektedir. Özellikle değişikliklerin daha kolay benimsenebilmesi için o durumun yararları ve olumlu etkileri ortaya çıkması gerekir. Değişim sürecinin başında korku, tereddüt ve şüphe yaşayan bireyler ileriye dönük değerlendirme yapamadıkları için değişime farklı şekilde direnç göstermektedir (Esen, 2012: 35).

Değişime direnme; sosyal, ekonomik, psikolojik ve örgütsel düzeyde olmakla birlikte her bir türüne/boyutuna aşağıda değinilmiştir.

2.2.1.1. Sosyal Nedenler

İnsan sosyal bir varlıktır. Başkaları ile birlikte yaşamaya ihtiyaç duymakta ve istese de istemese de onlardan belirli ölçülerde etkilenmektedirler. Sosyal psikolojinin de konusu olan bu etkilenme, insanın davranışlarının yön değiştirmesine, yeni davranışlar edinmesine veya mevcut davranışlarını terk etmesine neden olabilir (Genç, 2002: 187).

Çalışanlar sosyal bağların değişim ile koparıldığına ve onu yeniden tesis etmenin çok güç olacağına inandıkları için direnirler (Durna 2002: 155). Karar verme, tayin etme ve belirleme gibi güçleri elinde tutanlar bu ilişkileri değiştiren örgütlenme biçimine şiddetle karşı çıkarlar. Örgüt içinde sahip olunan güç ve etki çalışanlar tarafından kaybedilmek istenmez. Güç ve Etki alanları kendileri için adeta kazanılmış bölgedir. Nitekim bu bölgenin kaybına ya da daraltılmasına yol açacak her türlü değişim bir tehdit kabul edilir (Yüksel, 2001: 154).

2.2.1.1. Bireysel Nedenler

Değişimin en önemli direnç kaynaklarından biri de psikolojik temellidir (Durna 2002: 158-159). Değişime karşı direnme, olumsuz tutum ve karşı koymanın bazı psikolojik (kişisel) nedenleri olarak şunlar belirtilebilir (Budak ve Budak, 2004: 548): Güvenlik ihtiyacı, bilinmeyen korkusu, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, başarısız olma endişesi, değişim hakkında bilgi sahibi olmama, çıkar kaybı, daha önceki kişisel tecrübeler, yeni şeyler öğrenme zorluğu, kendine güvenmeme, dar görüşlülük, bilinenin verdiği rahatlığın bozulması.

Değişime karşı dirençle ilgili herhangi bir tartışmada değerlendirilmesi gereken diğer bir faktör de bireyin bilinmeze karşı korkusudur. Değişim bilinen bir durumdan, bilinmeyen bir duruma doğru yapıldığından örgüt içinde belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratmaktadır. Çalışanlar konumlarını ve işlerini kaybedeceği endişesine kapılabilmektedirler. Değişimin arzu edilen sonucu ulaşamayacağı inancı, çalışanların yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanabilir. Bireyler belirsizlik

girdabının içine girmektense, yerinde durmayı tercih edebilir. Bu tür durumlarda değişime olan direnişi arttırabilmektedir. Dirence neden olan en büyük etmenlerden biri de belirsizlik korkusu sayılmaktadır (Mullins, 2004:824).

2.2.1.1.1. Ekonomik Faktörler

İnsanların yaşamında para çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar değişimle birlikte gelirlerinde düşüş yaşayacağı korkusuyla değişime karşı direnme içersine girebilirler (Barutçu, 2000: 140). Ekonomik menfaatleri zarar görenlerin ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı ve gücü ne oranda yüksek ise, örgütsel değişmeye direnme olasılığı da o oranda yüksek olmaktadır (Yeniçeri, 2002: 116). Birey veya gruplar, değişimi kendilerine yönelen bir tehdit olarak algılayabilir. Bunun nedeni, örgüt içinde kaynakların dağılımını ve gücün kontrolünü elinde tutmalarından kaynaklanabilir. Özellikle kaynak dağılımından en büyük payı alan birey ya da gruplar, kaynakların kesilmesi korkusuyla en çok tepkiyi gösterirler (Özkalp ve Kirel, 2010: 449).

2.2.1.1.2. Alışkanlıklar

İnsanların çoğu davranışları önceden edindikleri alışkanlıklara dayanır. Bu nedenle alışılmış ve rutin işleri yapmak bireylere psikolojik olarak güven ve rahatlık duygusu verir. Çalışanların alışkanlıklarını değiştirmesi sonucu tüm dengeleri altüst olabilir; bu nedenle değişime direnç gösterebilirler (Aslan 2001: 183).

2.2.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütler her ne kadar planladıkları değişim çerçevesinde uygulama dönük adımlar atsa da kendi yapıları da değişime direnç sebebi olabilmektedir. Her örgütte durağanlığı sağlayan sistemler vardır. Bu sistemler örgütün iç yapısını oluşturmaktadır. Yapının devamlılığı için de örgütler değişime direnç göstermektedirler (Basım vd., 2009: 35).

Daha önce başarısız olmuş değişim çabaları yada örgüt içerisinde güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları veya anlaşılamamaları da değişime direnci oluşturan diğer sebepler arasında sayılabilir (Şimşek vd., 2003: 345). Değişim olduğunda kişiler ve örgütsel birimler arasındaki güç dengelerinde bir değişme ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla, mevcut durumda kaynakları kontrol eden, uzmanlığa sahip ve gücü elinde bulunduran kişi ya da birimler, örgütsel değişim yüzünden üstün konumlarını kaybetmekle yüz yüze gelebilmektedirler. Bunun yanı sıra, örgütte daha önce değişimle ilgili benzer başarısız denemeler yaşamış kişilerin varlığı, değişimin gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Çünkü bu kişiler önceki olumsuz deneyimlerinden yola çıkarak, değişim çabalarına direnç göstermektedirler (Aşan ve Aydın, 2006: 457).

Değişim çabalarının çoğu başarısız olmaktadır çünkü çalışanlar ve yöneticiler değişimi farklı biçimde algılamaktadırlar. Yöneticiler için değişim bir fırsat olarak algılanırken, çalışanlar için bir tehdit olarak algılanmaktadır. Yöneticiler değişimi, örgütü güçlendirecek zorluklar ve risklerle başa çıkarak kariyerlerini geliştirmek olarak görmekte, çalışanlar ise değişimi zamansız, riskli, yıkıcı ve karışık olarak görmektedirler (Yücel, 2011: 52-53).

2.2.2. Değişime Direncin Sonuçları/Etkileri

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olmak, şüphe güvensizlik, değişimi önleme veya gecikme gibi çalışan davranışlarına değişime direnç adı verilir (Yalçın, 2002:105). Değişime karşı direnç doğal bir olgudur ve normaldir. Bireylerin değerleri, tutumları, davranışları, bakış açıları her şeyi zamanla değişebilir. Bu tehdit edici bir durum olarak algılanabilir (Huczynski ve Buchanan, 1991:533).

Değişime direncin boyutu yapılacak değişimin yoğunluğu ile doğru orantılı olmaktadır. Değişim ne kadar radikal ve dönüştürücü ise direnç de o kadar büyük ve etkili olmaktadır. Direncin genel özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Del Val – Fuentes 2003:148-149 ‘dan aktaran Yücel, 2011: 55):

- Direnç, doğal ve kaçınılmazdır.

- Direnç, her zaman açıkça görünmeyebilir bazen direnci aramak ve bulmak gerekmektedir.
- Direncin ardında pek çok motivasyon vardır, neler olduğunu bulmak gerekmektedir.
- Direnç, korkulardan ve kaygılardan beslenmektedir.
- Direnci, planlı bir direnç yönetimi uygulaması ile ortadan kaldırmak gerekmektedir.

Nitekim, her örgütte yapılması planlanan değişim bir direnişle karşı karşıya kalabilir. Bu direncin kaynağı hem örgütün içinden hem de örgütün dışından olabilir. Bu sebeple, değişime karşı oluşabilecek direncin nedenlerinin iyi tespit edilip, çözümüne yönelik, yeni yöntem ve araçların geliştirilmesi gerekmektedir.

Değişen çevre koşullarına göre örgütün sahip olduğu mevcut duruma şekil vermek örgütsel değişimin amacını oluşturmaktadır. Değişim ile birlikte mevcut konum farklı bir konuma gelerek örgütün verimini artırmaktır. Değişimin amacı gelişim odaklıdır, başarı merkezlidir ve yeniliklere açıktır. Fakat değişim içinde olumlu özellikleri barındırmasına rağmen dirençle karşılaşabilmektedir. Değişecek örgütler üzerinde süregelen ve bitmek tükenmek bilmeyen baskılar olabilir. Bununla birlikte, hem birey hem de örgüt tarafından, en azından bir dereceye kadar, değişmeye karşı direnme olması kaçınılmazdır (Özdemir, 1997: 48).

Örgütlerde, motivasyon ve tatmin düzeyini yükseltmek, etkinliği ve verimliliği arttırmak, sinerji yaratmak ve örgütü geleceğe hazırlamak gibi birçok amacın gerçekleştirilmesi için değişimler yapılır. Ancak, amaçların başarılı olabilmesi için uygulanabilir, ulaşılabilir ve katlanılabilir maliyette olması gereklidir. Örgütsel değişimin yönetilmesi planlı bir süreçtir. Çalışanların değişim ruhunu yakalayıp, bunun iş hayatlarının bir parçası olarak yaşatmalarını sağlamak yöneticilerin en önde gelen görevlerindendir. Yöneticiler değişimi planlamalı, yönetmeli ve kontrol altına almalıdır.

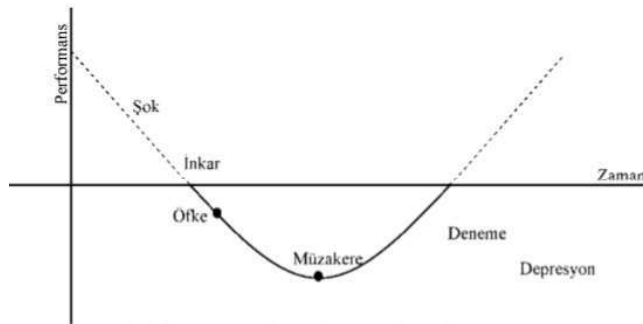
Değişime direncin olumsuz sonuçları olabileceği gibi olumlu sonuçlar da elde edilebilir. Değişim karşısında direncin olmaması düşünülemez. Sadece bu süreçte yöneticiler, çalışanların vermiş olduğu tepkilerden gerektiği şekilde istifade etmeyi

becerebilmelidir. Yöneticiler, karşılaştığı tepkileri bir geri besleme olarak düşünebilir. Muhtemel yanlışlıkların düzeltilmesinde kullanılabilir. Liderlik davranışları düşünüldüğünde dönüşümcü liderler, örgütlerindeki değişimin itici gücü olacaktır. Black ve Porter (2000) 'a göre dönüşümcü liderler, çalışanlarını örgütün çıkarları doğrultusunda çalışmaya güdüler ve bireysel çıkarların geri planda tutulmasında yardımcı olur. Aynı zamanda ortak bir vizyon sunarak önemli değişiklikler yapmaya çalışanları ikna eder (Black ve Porter, 2000: 432'den aktaran Kesken ve Ayyıldız, 2008: 731). Gelecek, ona doğru gidilen bir yer değil yaratılan bir yerdir. Geleceği bu doğrultuda şekillendirebilen liderler dönüşümcü liderlerdir. Bugünün değiştirilmesinde ve gelecekle ilgili alınan kararlarda çalışanların katılımının sağlanmasında önemli rol oynarlar (Dursun, 2007: 160-162)

2.2.2.1. Örgüt Üzerindeki Duygusal ve Psikolojik Etkileri

Değişim, hayata belirli bir ölçüde hareket katacağı için istenir ve genellikle insanlar rutin işlerin olduğu bir ortamda yer almak istemezler. Bunun yanı sıra değişime özellikle belirsizlik faktörleri sebebiyle karşı konulur ve değişimi uygulamak bu direnç sebebiyle zorlaşır.

Şekil 6: Direncin Duygusal Boyutu



Kaynak: Yıldırım, 2013: 57'den alınmıştır.

Yıldırım'a (2013: 57) göre değişime direncin duygusal boyutu Şekil-6'da gösterilmiştir. Değişimle karşılaşan bireylerde öncelikle "şok" ve "inkar" evreleri

gözlemlenir. Bu duygusal tepkiler yeni bir durumla karşılaşmış olmanın verdiği belirsizliğe bağlıdır. Değişimin “müzakere” ve “deneme” evrelerine geçişin sağlanabilmesi için sürecin iyi yönetilmesi esas olacaktır. Performans düzeyinin iyi bir uygulama süreci sayesinde zamanla artacağı öngörülmektedir. Değişim çoğunlukla bilinenden bilinmeyene bir geçiş olduğu için direnç söz konusu olması normaldir. Değişime direnç, statükonun değişmesi durumuna karşı, aynı koşulların korunmasına hizmet eden davranışlar olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2013: 52).

Çalışanların değişime yönelik tutumları, örgütlerin değişim süreçlerini başarıyla gerçekleştirmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışanların değişime yatkınlıkları hakkında bilgi sahibi olunması ve yöneticilerin bu eğilimi artıracak önlemleri alması örgüt yararına olacaktır. Psikolojik güçlendirmenin, bireylerdeki bu yatkınlıkları artıracığı düşünülür ve önemli bir değişkendir (Aksoy ve Tolay, 2019: 5).

Değişime yönelik algılar, çalışanların göstereceği tepkiyi etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel değişimin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır. Değişime yönelik algı üzerinde ise, önceki değişim deneyimleri ve demografik özellikler de dahil birçok faktör etkili olmaktadır. Ancak değişim sürecinde kullanılan değişim yönetimi modeli, çalışanların kurum içindeki değişime yönelik bakışını etkileyen önemli bir faktördür (Kerman ve Öztop, 2014: 91-92).

Stres hayatımızın her alanında olduğu gibi, örgütleri de stressiz düşünmek mümkün değildir. Aşırı iş yüküne dayalı endüstriyel yaşam özellikle geçtiğimiz yüzyıldan itibaren giderek karmaşılaşmıştır. Dolayısıyla stresi de büyük bir tehlike olarak karşımıza çıkarmaktadır (Yamuç ve Türker, 2015: 390). Değişim sürecinde, örgüt üyeleri tutum ve davranışlarını değiştirmek zorunda kalabilir. Bu durum çalışanların değişime karşı olumlu veya olumsuz tepki vermelerine neden olabilmektedir. Böylece değişimin başarılı veya başarısız olması bu tepkilerden etkilenebilmektedir (Şahin, 2017: 21).

2.2.3. Örgütsel Değişimi Destekleyen Değerler

Örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için, anahtar başarı faktörleri 1992 yılında General Electric’in yönetim geliştirme merkezi tarafından incelenen araştırma ve ve

ilgili teoriler sonucunda derlenmiştir. Başarı için aşağıdaki yedi faktörün kritik derecede önemi vurgulamaktadır (Ulrich, 1997: 159).

- Değişime liderlik etme: Değişimi gerçekleştirecek bir lidere sahip olma,
 - Ortak ihtiyaç: Bireylerin neden değişime ihtiyaç duyduklarını ve değişim gerekliliğini anlamaları,
 - Ortak vizyon: İstenen değişikliğin ifade edilmesi,
 - Harekete geçme : Değişim için kilit paydaşların belirlenmesi ve dahil edilmesi
 - Örgüt sistemlerinin ve yapılarının değiştirilmesi: Personel geliştirme, ödüller, örgütsel tasarım, iletişim vb. unsurların değişimi,
 - Sürecin izlenmesi: İlerlemenin izlenmesi, kriterlerin/kilometre taşlarının belirlenmesi, tanımlanması ve deneyimlerin önemi,
 - Son değişikliği yapma: Arzu edilen değişimin plan, takip ve taahhütler doğrultusunda gerçekleştirilmesini sağlamak.
- Tüm bu faktörlerin yanında örgütsel değişimi destekleyen unsurlar olarak; çalışanların katılımı, etkili iletişimin olması, ortak bir kültürün geliştirilmesi, öğrenen örgütlerin varlığı da dikkate alınmalıdır.

2.2.3.1. Çalışanların Katılımı

Değişim kararının alınması ve çalışanların katılımının sağlanarak yürütülmesi, bireyler ve gruplar tarafından değişimin sahiplenilmesine olanak sağlar. Bu sahiplenme, yönetilebilir olmasını ve direncin azalmasını sağlar. Değişime olan ihtiyacın daha iyi anlaşılmasını sağlar. Belirsizlikleri ortadan kaldırarak değişimin içinde olanlara ne gibi yararlar sağlayacaklarını görmelerine neden olur. Bununla birlikte çalışanların uygulama safhasına katılmaları gerekmektedir. Değişimin sürdürülmesi aşamasında kararlara katılımının sağlanması önemlidir. Bu sayede çalışanların tepkisi azaltılmış olacaktır (Esen, 2012: 82).

Çalışanların kararlara katılımı ve yetki devri, katılımcı yönetimin uygulanmasında en önemli göstergelerindendir. Dönüştürücü liderler, çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda karar vermelerini sağlamada yardımcı olur. Böylelikle kendilerini geliştirmelerini ve bunun sonucu olarak işletmenin rekabet gücünün de artacağını

bilirler. Çalışanların bazı şeyleri sormadan yapma zevkini tatmak istemeleri mantığı katılımcılığı, katılmalı yönetimi gerektirmektedir (Gündüz, 1998: 31).

2.2.3.2. Etkili İletişim

“Yönetici ve çalışanların akılları, kalpleri, düşünceleri, duyguları, sezi ve yaratıcılıkları fark yaratır.” (Toktamışoğlu, 2003: 315). Bu farkları yakalayıp amaç doğrultusunda harmanlamanın temel yolu ise etkili iletişimdir. Etkili iletişim tüm evrelerde anahtardır. Başarılı bir süreç için, açık vizyon, etkin liderlik, iyi iletişim teknikleri kullanılmalı, farklı görüşlere saygı duyulmalı ve zaman çizelgesine sahip olunmalıdır (Rider ve Longmaid, 2003: 795).

Etkili iletişim, değişimler ve onların muhtemel sonuçları hakkında bu spekülasyonu ve korkuları hafifletebilir. Etkili iletişim, çalışanların değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına yardımcı olur (Helvacı vd., 2013: 124). Gerek örgüt içinde kararlara katılan veya aralarında ast-üst ilişkisi bulunan çalışanlarda gerekse bir senfoni olarak düşünülen örgütlerde bilgi gereklidir ve kullanılmaktadır (Bumin, 2003: 189).

2.2.3.3. Ortak Kültürün Geliştirilmesi

Kültür süreklilik gösterir, statik ve durgun değildir. Kültür unsurları belirli bir kişinin ya da toplumun hayatıyla sınırlı değildir. Bu sebeple zaman içinde “değişerek” yenilenmekte, “yenilenerek” değişmektedir. Çevredeki hızlı değişim belirsizliği de beraberinde getirir. Var olan belirsizlik kültürel çevrenin örgüt üzerindeki etkisini de arttırmaktadır. Bunun nedeni, belirsizlik artarken, örgütün daha fazla bilgi süreçlerine ihtiyaç duymasıdır. Bilgi önemli ölçüde gücü temsil eder. Belirsizlik içinde daha fazla bilgi ihtiyacı, örgütün kültürel çevreye olan bağlılığını arttıracaktır. Yeni çevresel dinamiklerle artması örgütlerin seçtiği kültürel çevrelere bağlılıklarını da arttıracaktır. Değişim hızının artmasına bağlı olarak çevresel dinamiklerin önemli ölçüde değişmesi çalışan davranışlarını ve değer yargılarını da etkilemektedir (Barutçu 2000: 47-48).

Yeni bir örgüt kültürü yaratmak, örgütlerin mevcut kültürünün analizi süreciyle başlamalı sonra yeni istenilen kültürel profil geliştirilmeli ve gerekirse özel bireysel davranış değişikliklerinin de teşhis edilmesiyle devam edilmelidir. Örgütlerin, yaratılacak yeni kültürel profilinin belirlenmesi ve iç yüzünün kavranması gerekmektedir. Örgütün şu anda nerede olduğunun ve nereye gittiğinin, gelecekte nereye gitmek istediğinin ve bunun için neye ihtiyaç duyduğunun tartışılması gerekmektedir. Tartışmalardan sonra, örgüt üyelerinin, örgüt içerisindeki mevcut kültürü tanımlamaları ve beklentilerini dikkatlice düşünmeleri istenmelidir (Bakan vd., 2004:71).

2.2.3.4. Sürekli Öğrenmenin Teşvik Edilmesi

Değişimi sağlayan liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen, şeffaflığı, sürekli iyileşmeyi ve sürekli öğrenmeyi hedefleyen, insana değer veren, iletişimi ve paylaşmayı bir hayat felsefesi olarak kabul eden ve bu anlayışı davranışlarına yansıtarak örnek olabilen kişilerdir (Argüden, 2000).

Öğrenen örgütler sürekli öğrenmeyi teşvik ederler. Çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Argyris ve Schön (1978: 20)'e göre, örgütlerde meydana gelen olayların birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt hakkındaki düşünce ve duyguların değişmesi gibi, uygulanan teori ve sistemlerin de değişmesi mümkündür. Bu noktada örgütsel öğrenme söz konusudur. Örgütsel öğrenme ile kişisel öğrenme arasında sıkı bir ilişki vardır. Kişisel öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli, fakat yeterli değildir (Argyris ve Schön, 1978'den aktaran Öneren, 2008:165). Sınırları içinde yaratılan bilgiyi geniş çapta yayan sürekli öğrenen bir organizasyonun yenilikçi bir kültür geliştirmesi muhtemeldir. Yenilikçi bir kültür, yenilikçi fikirlerin, uygulamaların ve ürünlerin veya hizmetlerin sürekli gelişimini sağlarken, yeniliğin kendisi uluslararası pazarlarda rekabet gücünün kritik bir bileşenidir (Hitt, 2000: 14). Bu tarz yapılarda en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir. Bu durumda da hem çalışanlar hem de örgüt karşılıklı sorumluluklar yüklenir (Özus, 2005: 13).

2.2.3.5. Değişimin Süreci ve Sonuçlarını Kolaylaştırmak

Kolaylaştırma ve destek stratejilerinde, çalışanlar sorunlarının düzeltilmeleri nedeniyle direnç gösterirler. Teknik eğitimler, yeni beceriler ya da talep edilen bir süreden sonra çalışanlara verilen eğitimlerden oluşmaktadır. Dinleme ve duygusal destek sağlayan bir süreçtir. Bu stratejinin avantajı, düzeltilen sorunlarla ilgilenilirse diğer yaklaşımlar geçersiz kalır. Buna karşılık olarak dezavantajı ise başarısız olunması, pahalı olması ve aşırı zaman tüketimidir (Kotter ve Schlesinger, 2008:135).

Endişe ve korkudan kaynaklanan direnişlerde kolaylaştırma ve destek stratejileri uygulanır. Terapi programları, çalışanların düşüncelerinin dinlenmesi ve onlara danışmanlık yapılması destekleyici yöntemler kapsamındadır. Çalışanlar, yöneticilerinden daha çok danışmanlarından bilgilenmek istemektedirler. Keza çalışanlara yeni hünerler kazandırılarak, yeni bilgiler verilerek, değişime karşı kendilerini hazır hissedebilirler. Bu yöntem genelde bireylerin uyum sağlayamadıkları ve sorunların ortadan kaldırılması gerektiği konusunda direndiklerinde uygulanır. İkna edicidir, fakat çok zaman alır ve maliyeti yüksektir (Sucu, 2000:118).

Yöneticilerin direnci doğal bir tepki olarak görmeleri ve sorunu bu şekilde ele alıp değerlendirmeleri, değişime tepki gösterenlere karşı anlayışlı, sabırlı ve hoşgörülü davranmalarını sağlayacaktır (Kaynak, 1995:207-208).

2.3. ALAN YAZINDAKİ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel değişim konusu son zamanlarda üzerinde durulan ve araştırma yapılan güncel konulardan olmuştur. Bu başlıkta hem yurt içinde hem de yurt dışında konuyla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Wanberg ve Banas (2000: 134-136) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada kişisel farklılıkların çalışanların değişime açıklık geliştirmesine etkisi incelenmiştir. Kişisel farklılıklar çerçevesinde anlatılmak istenen değişkenler özsaygı, kontrol odağı ile çok benzer bir kavram olan algılanan kontrol ve iyimserliktir. Bu değişkenlerin yüksek olması durumunda çalışanın örgütsel değişime açıklığının yüksek olacağı varsayılmıştır. Değişkenlerin değişimi kabullenmede belirgin etkisi olduğu

bulunmuştur. Ancak bunun değişim hakkında olumlu bir görüşe neden olduğuna rastlanmamıştır.

Vakola ve Nikolaou (2005) çalışmalarında mesleki stres ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır. Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları ile örgütsel davranışın en önemli iki yapısı araştırmaya konu olmuştur. Toplamda 292 katılımcının yer aldığı araştırmada, örgütsel değişime yönelik tutumları, örgütsel bağlılığı ve iş yeri stresini değerlendiren yeni bir "Örgüt Tarama Aracı" olan ASSET kullanılmıştır. Sonuçlar, beklendiği üzere mesleki değişim tutumları ile stres faktörleri arasında negatif korelasyon olduğunu göstermiştir. Yüksek strese sahip çalışanların örgütsel değişim müdahalelerinde azalan bağlılık gösterdiklerini ve kabul etme konusunda isteksiz davrandıklarını ortaya konmuştur. Değişime yönelik tutumlar üzerindeki en önemli etki, kötü iş ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Burada mesleki stres faktörünün, çalışanların değişimle ilgili tutumları üzerindeki önemi vurgulanmaktadır. Sonuçlar, değişim tutumları ile mesleki stres arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın moderatör etkisi olduğu varsayımını desteklememiştir (Vakola ve Nikolaou, 2005: 162).

Örgütsel değişim kapsamındaki değişime direnç ile örgütsel bağlılık üzerine de çalışmalar bulunmaktadır. Foster (2007), direnme ile değişime bağlı olmanın ayrı uçlarda olmadığı kanısındadır. Direnç göstermenin; pasif ve aktif direnme, iş birliği gösterme, şikâyetle bulunma ve değişimi savunma şekillerinde ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Bahsi geçen beş direnç seviyesinin davranışsal unsurlar içerdiği ortaya konmuştur. Bulgularında değişime bağlılığın üç çeşidi duygusal, devam ve normatif bağlılık değişime direncin şikâyet seviyesiyle eşleşmekte, ancak duygusal ve normatif bağlılık sadece işbirliği ve değişimi savunma ile eşleşmiştir (Yılmaz, 2015: 63).

Esen'in (2012) yılında yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında örgütsel değişim ile dönüştürücü liderlik arasında bir ilişki bulunmuştur. Arat'ın (2013) yılında yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasına göre ise, iç girişimcilik boyutları ve örgütsel değişim boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere kolerasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; örgütsel değişimin belirleyicisi olan takım ile iç girişimciliğin belirleyicileri olan özerklik, yeni girişim, proaktif davranış, yenilenme

yönelimi, risk alma, rekabetçi girişkenlik ve yenilik arasında pozitif yönde korelasyonlar bulunmuştur.

Kuvan (2001), değişim ve değişime direnme olgusunu özel sektör ve kamu sektöründe incelemiştir. Araştırmanın sonucunda ekip çalışmasına önem vermeyen, eğitim seviyesi düşük olan ve yaşlı personel sayısı fazla olan, kişisel ilişkilerin iyi olmadığı, karara katılan personelin az olduğu, otokratik yönetim tarzı uygulayan, personelin kendi için iyi bir gelecek göremediği, personelin yeterli derecede motive edemeyen örgütlerde iletişimin sağlıklı işlemediği ve değişime direncin ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Özkan (2002), işletmelerde değişime direnç olgusunu Çanakkale'nin Biga ilçesinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarını kapsayan bir çalışma yapmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında örgütsel değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri ve değişime direnç sorunları tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, değişime direncin en önemli sebeplerinin değişim kararının yöneticilerce alınması, iş görenlerin değişimden sonra başarısız olma korkusunun giderilmemesi olduğu saptanmış, ayrıca gençlerin değişime direncinin az olduğu, ilkökul ve ortaokul mezunlarının işlerini kaybetme korkusuyla değişime direnmemeye özen gösterdikleri ortaya konmuştur.

Dönder (1996) ise değişim ve değişime direnç sorununun Konya işletmelerindeki durumunu incelemiş ve ortaya çıkan dirençlerle başetmede hangi yöntemlere başvurulduğunu saptamaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda işletme yöneticilerinin çoğunun iş görenleri maddi olarak teşvik ettiği, onları değişimin gerekliliğine ikna ettiği, işletmelerin çoğunda iş görenlerle yöneticiler arasındaki iletişimin iyi olduğu; ancak, bazı işletmelerde değişim sürecinde baskı ve zorlama yönteminin kullanıldığı ve işletmelerin çoğunda iş görenlerin karara katılımının sağlanmadığı belirlenmiştir.

Tablo 8: Alanyazındaki İlgili Araştırmalar

TÜRÜ	KONUSU	YÖNTEM	SONUÇ
Doktora Tezi	Şahin, T. (2017), Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven Ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi	Modelde, planlanmış değişim, değişim sıklığı ve değişim belirsizliği ile duygusal bağlılık, bilişsel ve duygusal güven, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ilişkileri ele alınmıştır.	Çalışanların değişim sıklığı konusundaki algısal farklılıkları ve çalışanların %56'sının örgütte 0-5 yıl aralığında çalışıyor olması ve radikal değişimleri görmemiş olmaları anlamlılık düzeyini etkilemektedir.
Yüksek Lisans Tezi	Elalınış, A. (2008), Çalışma Hayatı Ve Örgütlerde Değişim, Değişim Yönetim Ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama Lafarge Türkiye Çimento Grubu	Araştırma bir anket çalışması şeklinde gerçekleştirilmiş ve katılımcılara sorular mail yoluyla gönderilmiştir. Değişim sürecinin içinde olmam ve çalışanları birebir tanımam, anketin yüz yüze yapılmasını gerekli kılmamıştır. Anket herhangi bir değişimi ölçmeye yönelik değil, sadece çalışanların değişim ve değişim yönetimi ile ilgili düşünce ve davranışlarını öğrenmeye yöneliktir.	Çalışmada değişime müdahale ederek örgüt için en mükemmel şekilde seyretmesini sağlamak üzere bir yol oluşturuldu. Değişimi yönetmek şeklinde gerçekleşen bu müdahale örgütlerin ve çalışanların ayakta kalabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yaşamlarını devam ettirmeleri açısından son derece önemlidir.
Yüksek Lisans Tezi	Gülen, E. (2008), Örgütsel Değişim Sürecinde Takım Yönetimi	Çalışmanın kaynak araştırması ve yazım aşaması sırasında çeşitli kitap, dergi, makale ve bu konu ile ilişkili Türkçe ve İngilizce kaynaklardan ve diğer araştırmalardan yararlanılmıştır. Bazı yayınlara elektronik ortamda ulaşılmıştır	Örgütsel değişimde en önemli konu, örgütün değişime hazır hale getirilmesi ve değişimin yönetilmesidir. Değişim sürecinin yönetilmesi konusunda farklı yöntemler ve bu amaçla geliştirilen yaklaşımlar vardır. Bu yöntemlerden biri ise takım yönetimi kavramıdır. Aralarında doğrudan bir ilişki ilk bakışta görülmese de takım yönetiminin etkinliği ve değişim konusunda takımın bilinçlendirilerek yönlendirilmesinin farklı avantajları vardır.

Doktora Tezi	Çapraz, B. (2009). Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi	Bu çalışmada ortaya konulan model, belediye örgütlerinde gerçekleştirilecek değişim çalışmalarını için bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Yapılacak çalışmalarda bu modelin baz alınması çalışmalar esnasında ya da sonrasında karşılaşılabilecek olumsuz sonuçların bertaraf edilmesine imkan tanıyacaktır.	Bu çalışmanın en önemli özelliği örgütsel değişim yazınında boşluğu görülen farklı örgüt yapılarında değişim hareketlerine yönelik çalışmalardan biri olmasıdır. Yerel yönetim türlerinden belediye örgütlerinde gerçekleştirilen değişim çalışmalarına yol gösteren bir model ortaya konmuş olması çalışmanın orijinal yönünü oluşturmaktadır. Aynı zamanda değişim yönetimi konusunda eylem araştırması tekniğinin kullanıldığı az sayıdaki çalışmadan biri olması ayrı bir değer katmaktadır
Yüksek Lisans Tezi	Zadeoğulları, S. (2010). Örgütsel Değişime Açıklık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Araştırma, iki ölçek ve altı demografik sorudan oluşan bir soru formunun örneklemi oluşturan çalışanlar tarafından doldurulması ile gerçekleştirilmiştir. Soru formlarının büyük bir bölümü elden dağıtılmış ve çalışanların gerçekçi doldurmasını sağlamak amacıyla sonrasında kapalı bir kutu içine toplanmıştır. Soru formlarının kalan kısmı ise e-posta aracılığıyla gönderilerek cevaplanması istenmiştir.	Genel olarak araştırmamızın tüm sonuçlar değerlendirildiğinde, değişime açıklık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kısmi olarak oluştuğu görülmüştür. Örgütün başarısını büyük ölçüde etkileyen örgütsel bağlılığın, değişime açıklık ile bağlantısını açıklayarak örgütlerin hem çalışan seçimine yardımcı olmayı, hem de çalışanlarının değişime ve örgüte karşı tutumlarının arasındaki ortak noktaları bularak örgütün kendini geleceğe hazırlamasına da yardımcı olmayı hedefleyen çalışmamızda net sonuçlara ulaşmak mümkün olmamıştır.

Yüksek Lisans Tezi	Koşar, M. (2010). Örgütsel Değişim Geçiren Bir Kurumda Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirlenmesi	Araştırmamın yapılacağı kurumda yaşanan değişim ile devredilen kurumun bazı birimlerinde hemşireler 24 saat nöbet tutarken birleşimden sonra nöbet saati 16:00-09:00 şeklinde değişmiştir. Yaşanan sorunların kime iletileceği ve bu kişilere nasıl ulaşılacağı konusunda sıkıntılar yaşandığı dile getirilmiştir. Bazı birimlerde yapılan yer değişiklikleri sebebi ile çalışan ve bakım alan kişiler için karışıklıklar yaşandığı gözlenmiştir.	Hastanede yaşanan bu değişim sonucu hemşirelerin % 95.7'si görevlerinde, %83.2'si çalışma şekillerinde, %92'si aile (özel) yaşantılarında değişiklik olmadığını belirtmiştir. Birleşim sonrası işleyiş ile ilgili herhangi bir sıkıntı yaşandığında hemşirelerin %52.8'i yetkili kişilere ulaşabiniştir. Hemşirelerin %41.6'sı birleşmenin hastane için yararlı olmadığını düşünmektedir
Yüksek Lisans Tezi	Esen, A. (2012). Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları	Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Zikmurt(1997), araştırmalarda kullanılan anket formlarındaki düzenin anketlerin geri dönüş oranını etkilemesi açısından önemli olduğunu belirtmektedir.	Değişim yönetiminde başarılı olma şartlarından belki de en önemlisi tepe yönetiminin liderliğidir. Örgüt içinde değişim için bir başlatıcı olarak yöneticilere olan ihtiyaç göz ardı edilemez önemdedir. Örgütsel değişimin, iyiyi, mükemmeli arayan uzun ve zahmetli bir yolculuk olması nedeniyle, tüm çalışanlara güven, heyecan ve inanç aslayacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişen şartlara örgütün uyum göstermesini sağlamak yönetimin öncelikli hedefi olmalıdır.

Yüksek Lisans Tezi	Arat, G. (2013).İşletmelerde Örgütsel Değişim Ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma	Araştırma, tanımlayıcı bir araştırmadır.Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede örgütsel değişim ve iç girişimcilik ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği 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 araştırmada örgütsel değişim ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanında, örgütlerin iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmelerinde örgütsel değişimin etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların bazı demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel değişim ve iç girişimcilik faaliyetlerine ilişkin farklı görüşlerin olduğu saptanmıştır.
Yüksek Lisans Tezi	Kır, A. (2014). Örgütsel Değişim Ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma	Araştırma Antalya/ Manavgat' ta faaliyet gösteren bir otelde uygulanmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin oluşturulması sürecinde literatür taraması yapılmış olup benzer çalışmalardaki ölçeklerden yararlanılmıştır.	Örgütsel değişim ve öğrenen örgüt ölçeklerine, ayrı ayrı faktör analizi uygulaması yapılmış ve faktörlerin tespit edilebilmesi için örneklem sayısının yeterli olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel değişim ölçeğine yönelik elde edilen faktörler; etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma olarak adlandırılmıştır.
Yüksek Lisans Tezi	Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi Ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama	Araştırmanın metodu Betimseldir. Araştırma ile, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesinde çalışanların yeni yazılım programının kullanımına karşı tutumlarının öğrenilmesi ve ortaya konulması amaçlanmıştır.	Bu tezde yapılan çalışma, çalışanların teknolojik değişimlere yaklaşımları ve teknolojik değişimden etkilene seviyelerinin, çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, iş tecrübesi ve pozisyonları ile yönetim, örgüt yapısı, ortak değer ve kültür vb.

Yüksek Lisans Tezi			etkenleri ile ilişkili olabileceğine dair çeşitli bilgiler verilmektedir.
	Kesmen, M. (2014). Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması	Bu çalışmada literatür araştırması yapılmış olup, uygulama aşaması için anket çalışması uygulanmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında Ceren Güven'in "İşgörenlerin Değişim Yönetimi Algılarına Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır (Güven, 2006). Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde "Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 16.0" versiyonu istatistiksel paket programı kullanılmıştır.	Değişim gerek özel gerek kamu sektörü için zordur ve bu değişime direnç de gayet doğal bir olaydır. Tüm yöneticilerin ve uygulayıcıların yönetim anlayışlarını bu anlamda değiştirmeleri ve gelişen olaylara bu gözle bakmaları gerekmektedir. Bu zor süreci kolaylaştırmanın en temel yolunun ise değişimin adım adım bir süreç şeklinde, asılları sürece en başından itibaren dahil ederek, sonuçları birlikte tartışarak uygulanacak bir planlı değişim yönetimi olduğu düşünülmektedir.

Çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, ağırlıklı olarak nicel yöntemden yararlanılmıştır. Gerek karma yöntemle gerçekleştirilen yayın sayısının az olması gerekse araştırmalarda ağırlıklı olarak sadece çalışanlara yönelik soruların yönetilmiş olması bu araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Nitekim bu araştırmada, karma yöntem kullanılmış ve maksimum çeşitlilik örnekleme esas alınarak değişim sürecine katılan çalışanların, yönetimin ve işyeri hekiminin değişimi nasıl algıladıklarına yönelik sorular sorulmuş ve verilen tepkiler ışığında bütünsel olarak değerlendirilmiştir.

III. DEĞİŞİM SÜRECİNİN DOĞASINA İLİŞKİN DİNAMİKLERİ AÇIĞA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Araştırmanın amacı, bilfiil değişim sürecine katılan ve bu süreçten etkilenen farklı noktalardaki çalışanların, değişimi nasıl algıladıkları ve bu süreci nasıl yönettiklerini sorgulamaktır. Bu kapsamda, tezin birinci ve ikinci bölümlerinde sırasıyla, şirket birleşmeleri ve örgütsel değişim kavramlarıyla ilgili dinamikler kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu doğrultuda örgütsel değişim ile ilgili daha önce gerçekleştirilen araştırmalar irdelenmiştir. Yazında değişimin yarattığı algıları çalışan, yönetim ve işyeri hekimi olmak üzere üç boyutta ele alınarak incelenmesiyle de tezin özgünlüğü ortaya konulmuştur.

Araştırmanın kapsamı, yöneticiler perspektifinden, satın alma kararını nelerin etkilediği, birleşmenin çalışanlara nasıl duyurulduğu, çalışanlar üzerinde gözlemledikleri olumlu ve olumsuz davranışlar, nasıl destek verildiği, geri bildirimlerin (teпки) nasıl olduğu, yaşanan çatışmaları nasıl çözümledikleri; Çalışanlar perspektifinden değişim sürecinde neler yaşadıkları, vermiş oldukları tepkiler, gerekli desteğin verilip verilmediği, nelerin değiştiği, kuruma olan bağlılık düzeyleri, yaşanan çatışmaları nasıl çözümledikleri, vermiş oldukları kararlar; İşyeri hekimi perspektifinden, hekimin yöneticilerde ve çalışanlarda gözlemledikleri,

Çalışanların değişim süreciyle başa çıkabilmek için neler yaptıklarına yanıt bulmak araştırmanın temel amacıdır. Bunun yanı sıra çalışanlar farklı noktalarda olsaydı değişim süreciyle nasıl başa çıkardı, değişimin nasıl yönetildiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

Araştırma, iki sacayağı üzerine tasarlanmıştır. Hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma konusu gereği nicel ve nitel araştırma tekniğinin aynı anda kullanıldığı, karma yöntem tercih edilmiştir. Bu bağlamda anket tekniği ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda ortaya çıkan istatistiki bilgiler ile yarı yapılandırılmış sorularla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler ışığında elde edilen kişi deneyimleri birleştirilmiş, değişim sürecini farklı tarafların bakış açıları ile daha bütünsel bir şekilde analiz etmek ve açıklamak hedeflenmiştir.

Bu erevede, İzmir ilinde bulunan ve özel sektörde yer alan, yakın bir zamanda birleşmesi gerçekleşmiş her iki firmanın da çalışanları araştırma sürecine dahil edilmiştir.

Araştırma sürecinde hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılma ihtiyaının arkaplanında her iki yönteminde üstünlüklerinden faydalanabilmektir. Bu ksapmda nitel araştırma, bireylerin bakış açısından yola çıkarak yaşanılan olayları ve duygu durumlarını anlamlandırmaya çalışılan bir araştırma tekniğidir. Nitel araştırma, tümevarımcı bir yaklaşımla, olayları ve olguları doğal ortamları içinde betimleme, katılımcıların bakış açılarını anlama ve yansıtma üzerine odaklanan araştırma yaklaşımıdır (okluk, Yılmaz ve Oğuz , 2011: 96).

Nitel araştırmanın geliştirilmesinde, Glaser ve Strauss önemli katkı sağlamış ve yerleşik kuramı ortaya atmışlardır. Kurama bu ismin verilmesindeki temel gerekçe, bilginin, sosyal gerçekliğin içerisinde saklı olduğuna dair varsayımdır. Araştırmacının temel rolü, sosyal gerçekliğin içerisinde yerleşik (grounded) olarak duran bu bilgiyi, araştırma sürecinde toplamış olduğu verileri analiz etmek suretiyle keşfetmek ve ortaya çıkartmaktır (zdemir, 2010: 326).

Nitel araştırmanın, nicel araştırmadan ayrılan birçok yönü mevcuttur. Farklılıklar Tablo-9’da özet halinde detaylandırılmıştır.

Tablo 9: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri Arasındaki Farklılıklar

Nicel Araştırma Yöntemleri	Nitel Araştırma Yöntemleri
<i>Varsayım</i>	
Gerçeklik nesneldir	Gerçeklik oluşturulur
Asıl olan yöntem	Asıl olan durum
Değişkenler ve ilişkileri ölçülebilir	Değişken ilişkilerini ölçmek zor
Araştırmacı dışarıda	Araştırmacı katılımcı
<i>Amaç</i>	
Genelleme	Derinlemesine tanımlama
Tahmin	Yorumlama
Nedensellik açıklama	Aktörlerin bakışını anlatma
<i>Yaklaşım</i>	
Kuram ve hipotez ile başlar	Kuram ve hipotez ile sonlanır
Deney-uygulama-kontrol	Bütünlük içinde-doğal
Standardize veri toplama araçları kullanma	Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması
Parçaların analizi	Örüntüleri ortaya çıkarma
Uzlaşma ve norm arayışı	Çokluluk ve farklılık arayışı
Verilerin sayısal gösterimi	Verinin zenginlik ve derinliğinde tanımlanması
<i>Araştırmacı Rolü</i>	
Olay ve olgu dışı, yansız, nesnel	Olay ve olgulara dahil, öznel, empatik

Kaynak: (Akt: Karataş, 2015: 65; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 49)’dan alınmıştır

Nicel araştırmada elde edilen veriler analiz edilebilir ve değişkenler arasındaki ilişki ölçülebilirken; nitel araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek zordur.

Nicel araştırma daha çok bulguları neden-sonuç ilişkisine dayanırken; nitel araştırma derinlemesine inceleme ve yorumlamaya dayanmaktadır. Nicel araştırmalar istatistiki, kanıtlanabilir ve objektif verilere dayanırken; nitel araştırmalar ise öznel bakış açısı ile duygu durumlarını incelemeye yöneliktir.

Alanyazı incelendiğinde, nitel araştırma kapsamında yaygın olarak betimsel ve içerik analizinde bahsedilmektedir. Betimsel analiz, görüşme ve gözlem sonucu elde edilen verileri düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyuca sunmaktadır (Karataş, 2015: 73); veriler temalar çerçevesinde sınıflandırılarak araştırmacıya karşılaştırma yapabilme ve veri setleri arasındaki ilişkiler ve farklılıklar inceleme fırsatı sunmaktadır (Özdemir, 2010: 330). İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla kitap, kitap bölümü, mektup, tarihsel dokümanlar, gazete başlıkları ve yazıları gibi bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanabilir (Sert, Kurtoğlu, Akıncı ve Seferoğlu, 2012: 353). Yıldırım ve Şimşek ‘e göre (2008), betimsel analiz derinlemesine analiz gerektirmeyen verilerin işlenmesinde kullanılırken, içerik analizi elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirir (Karataş, 2015: 70).

Bu açıklamalar ve gerekçeler ışığında değişim sürecini daha bütünsel ve derinelemesine değerlendirebilmek için karma yöntem tercih edilmiştir.

3.2.1.Nicel Araştırma Tasarımı

X örgütünde 2’si üst düzey yönetici (bölge direktörü); 21’i orta kademe yönetici (bölge satış müdürü, bölge sorumlusu, grup müdürü, yönetici, bölüm müdürü); 20 ‘si alt kademe yönetici (bölüm sorumlusu, müdür yardımcısı, proje lideri); 25’i ise yönetici olmayan (memur, uzman, uzman yardımcısı, sözleşmeli personel, operasyon destek uzmanı) personellerden oluşmaktadır. Y örgütünde ise 10’u orta kademe yönetici (bölge satış müdürü, bölge sorumlusu, grup müdürü, yönetici, bölüm müdürü); 10’u alt kademe yönetici (bölüm sorumlusu, müdür yardımcısı, proje lideri); 21’i ise yönetici olmayan (memur, uzman, uzman

yardımcısı, sözleşmeli personel, operasyon destek uzmanı) personellerden oluşmaktadır. Toplamda 122 kişi (41'i Y işletmesi bünyesinde, 68'i X işletmesi bünyesinde, 13 'ü taşeron firma bünyesinde) yer almaktadır.

Nitekim, ana kitle 122 kişi olup, örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında 93 kişiden oluşmaktadır. Bu çerçevede toplamda 110 çalışana anket formu dağıtılmış, 91 anket formu geri dönmüştür. 6 adet form eksik veya dikkatsiz doldurulduğu için analize uygun bulunmamıştır. Toplam 85 adet form analize tabi tutulmuştur.

Araştırmanın başlıca hipotezleri şunlardır:

- H1:Değişime hazırlık evresi ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Değişimden etkilenme ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Değişime hazırlık ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Değişime hazırlık ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Örgütsel değişim süreci demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır.

Her bir ana hipotezin alt hipotezleri de oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu alt hipotezlere ilişkin tablo Ek – 6'da sunulmuştur.

Ankette yer alan sorular için, Herscovitch (2003) çalışmasında geliştirilen ve daha sonra “Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma” (Seçkin, Demirel ve Özçınar, 2016) adlı makalede kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış hazır ölçekten yararlanılmıştır. Anket toplam 52 ifadeden ve 6 boyuttan oluşmaktadır. İlk olarak çalışanlara sosyo-demografik özelliklerine yönelik ve çalışanların kişilik özellikleri ile kendi yaşamlarında değişimi nasıl algıladıklarına yönünde sorular yöneltilmiştir. Ardından 6 boyut ele alınmıştır. Bunlar; değişime hazırlık, değişimden etkilenme, değişime bakış açısı, duygu durumları, değişime direnç

ve değişimin genel başarısı olarak adlandırılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği ile 1= Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum olmak üzere ölçölmüştür.

Bu kapsamda gerçekteştirilen anket çalışması ile

- Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri,
- Değişim için yapılan hazırlık,
- Değişim sırasında neler hissettikleri,
- Değişimden etkilenme dereceleri,
- Değişime karşı direnç düzeylerine ilişkin algıları açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Anketlerden elde edilen bulguların analizinde IBM SPSS Statistics 22.0 programı kullanılmıştır.

3.2.2. Nitel Araştırma Tasarımı

Örgötsel değişim sürecince yaşananları ve bu süreci etkileyen dinamikleri daha derinelmesine anlayabilmek adına yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan derinlemesine görüşmeler gerçekteştirilmiştir. Bu çerçeve, hem yöneticilerin hem çalışanların hem de işyeri hekimlerinin görüşlerine başvurulmuş, böylece değişim sürecini etkileyen ve bu süreçten etkilenen tüm tarafların değerlendirmeleri dikkate alınmıştır.

11.01.2019-26.05.2019 tarihleri arasında toplam 16 kişi (1’i orta kademe yönetici (bölge satış müdürü, bölge sorumlusu, grup müdürü, yönetici, bölüm müdürü); 1’i alt kademe yönetici (bölüm sorumlusu, müdür yardımcısı, proje lideri); 9’ u yönetici olmayan (memur, uzman, uzman yardımcısı, sözleşmeli personel, operasyon destek uzmanı); 3 ‘ü taşeron firma bünyesindeki çalışanlar ve 2 işyeri hekimi ile görüşme yapılmıştır. Ortalama mülakat süresi 25-45 dakika arası sürmüştür. Görüşme yapılan kişilerin farklı departmanlarda olmasına özen gösterilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler QSR Nvivo 12 pro programı ile nitel içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışanlara yöneltilen sorular Ek-8’de belirtilmiş olup genel olarak değişim sürecinde olumlu veya olumsuz edinmiş oldukları tecrübeler, sürece ilişkin olumlu

veya olumsuz gözlemleri,süreci etkileyen dinamikler, kendileri süreci etkileyebilecek olsalardı değişimi nasıl yönetirlerdi ? sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Zamana bağlı olarak personel devir hızındaki herhangi bir değişiklik, X işletmesindeki çalışan sayısında farklılığa neden olabilir. Bu farklılık ise çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır.Aynı zamanda değişim yaşandığı örgütün yer sektörde iş yükünün çok boyutlu ve fazla olması ve çalışanların yoğun olarak zaman baskısı hissetmeleri nedeniyle görüşmeler ortalama 25-35 dakika ile sınırlı kalmıştır.

Alanda karma yöntem ile oluşturulmuş başka bir çalışmanın olmaması özellikle nitel verilerin sonuçlarının kıyaslanabilirliği yönünden kısıt oluşturmaktadır.

Analiz süresince, daha fazla yönetici ile irtibata geçilmiş olup, anılan dönemde değişim sürecinin etkileri azami ölçüde hissedildiği, yöneticilerin yoğun iş yüküne sahip olmaları nedenlerinden dolayı zaman ayıramaması ve sadece bir yöneticiyle görüşme yapılabilmesi çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Nitekim amaçlı örnekleme yönteminde de bir konuya ilişkin azami görüşü sunabilecek kişilerle irtibat kurulabilmektedir. Bu nedenle zengin bilgi birikimine sahip olduğu düşünülen bir yöneticiden konu anlamında derin bilgi edinilmiş ve çalışmada bu bilgiler ilişkilendirilmiştir.

Üst yönetimin, anket formu dağıtılarak çalışanların değişim sürecine ilişkin düşüncelerinin ölçülmesine izin vermemesi çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Örneklemenin evreni temsil edeceği ve anketleri yanıtlarken ve derinlemesine görüşmelerde sorulan soruları cevaplamada katılımcıların dürüst davranacakları varsayılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Elde edilen araştırma bulguları iki başlık altında incelenmiştir.

3.4.1. Nicel Araştırma Tasarımı Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Bu kısımda, anket yöntemi ile elde edilen verilerle sırasıyla frekans analizi, çapraz tablolar, t testi, korelasyon analizi, regresyon analizi, ve ANOVA testi uygulanması sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Verilerin analizi öncesinde, istatistiksel açıdan uygun olup olmadığına karar vermek için normallik testi, geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılmıştır.

3.4.1.1. Normallik Testi

Parametrik testlerin yapılabilmesi için veri setlerinin uygun olması gerekmektedir. Yapılan test sonucunda verilerin normal dağılımının olması gerektiği varsayılmaktadır.

Analize başlamadan önce 6 adet anketin eksik veya dikkatsiz yapılmasından dolayı analize dahil edilmemiştir. Kalan 85 adet anket, analize uygun bulunmuştur. Elde edilen verilerin normalliğini analiz etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) kullanılmıştır. Çarpıklık dağılımın simetrisinin ölçüsü; çoğu durumda karşılaştırmalı normal bir dağılımla yapılır. -1 ile +1 aralığının dışında kalan çarpıklık değerleri, büyük ölçüde çarpık bir dağılımı gösterir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2013). Aslında Kurtosis değeri -1 ile +1 arasında düşünülür fakat -2 ile +2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir (George ve Mallery, 2010). İfadelerin ortalaması alınarak ve ters kodlanan ifadeler yeniden kodlanarak analiz edilmiştir.

<i>Faktör</i>	<i>Ortalama</i> (μ)	<i>Standart Sapma</i> (S)	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
<i>Bireysel Değişim Algısı</i>	3,0119	,30983	,384	,151
<i>Değişime Hazırlık</i>	2,5374	,50355	-,011	-,582
<i>Değişimden Etkilenme</i>	2,9048	,52116	-,127	-,041

Değişime Bakış Açısı	3,1643	,41671	,096	,160
Değişime Direnç	3,7530	,49814	,032	-,733
Genel Başarı	1,9821	1,01923	,950	,212

Tüm ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alındığında -2 ve +2 değerleri arasında yer aldığı söylenebilir. Bu durumda veriler normal dağılmış olup, normallik testinde uygun bulunmuş ve analiz edilmiştir.

3.4.1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

3.4.1.2.1. Güvenirlilik Analizi

Elde edilen veriler arasında iç tutarlılığı ölçebilmek için Cronbach Alpha değerleri ölçülmüştür. Özdamar (1999) güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerleri aşağıda olduğu gibi ifade etmektedir.

$0,00 < \alpha < 0,40$ olduğu zaman ölçek güvenilir değildir

$0,41 < \alpha < 0,60$ olduğu zaman ölçek düşük güvenirliliktir

$0,61 < \alpha < 0,80$ olduğu zaman ölçek orta düzeyde güvenilirdir

$0,81 < \alpha < 1,00$ olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir

Şeklinde yorumlanmaktadır (akt: Yaşar, 2014:63; Özdamar, 1999).

Tablo 10: Örgütsel Değişim Ölçeğindeki İfadelerin Güvenilirlik Analizi Değerleri

Bireysel Değişim Algısı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silindiğinde Yeni Oluşacak Cronbach Alfa Değeri
KÖ1	,418	,445
KÖ2	-,077	,622
KÖ3	,393	,459

KÖ4	,231	,529
KÖ5	,317	,494
KÖ6	,174	,544
KÖ7	,471	,428
Değişime Hazırlık		
DH1	,682	,224
DH2	,557	,278
DH3	-,304	,694
DH4	,427	,366
DH5	,406	,401
DH6	-,154	,587
DH7	,350	,402
Değişimden Etkilenme		
DE1	,422	,671
DE2	,517	,658
DE3	,232	,698
DE4	,568	,644
DE5	,474	,662
DE6	,284	,692
DE7	,420	,671
DE8	,197	,703

DE9	,200	,701
DE10	,325	,688
DE11	,189	,702
DE12	,104	,710
Değişime Bakış Açısı		
DBA1	,446	,684
DBA2	,413	,696
DBA3	,483	,670
DBA4	,531	,651
DBA5	,524	,653
Değişime Direnç		
DD1	,350	,629
DD2	,156	,666
DD3	-,241	,705
DD4	,210	,656
DD5	,180	,660
DD6	,555	,587
DD7	,269	,642
DD8	,354	,638
DD9	,496	,599
DD10	,447	,629
DD11	,507	,627

DD12	,238	,647
DD13	,496	,599
Genel Başarısı		
DGB1	,717	-
DGB2	,717	-

Olumsuz yöndeki ifadeler (DA2,DA3,DA4), diğerleriyle negatif yönde korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Bu sebeple üç ifade pozitif yöne çevrilmiş ve tabloya pozitif hali dahil edilmiştir. KÖ2 ifadesinin çıkartılması durumunda ölçeğin güvenilirliği 0,622; KÖ6 ifadesinin çıkartılması durumunda ölçeğin güvenilirliği 0,544; DH3 ifadesinin çıkartılması durumunda ölçeğin güvenilirliği 0,694; DH6 ifadesinin çıkartılması durumunda ölçeğin güvenilirliği 0,587 ve DD3 ifadesinin çıkartılması durumunda ölçeğin güvenilirliği 0,705 düzeyine yükseleceği görülmektedir.

Tablo 11:Örgütsel Değişim Ölçeklerinin Cronbach Alpha Değerleri

<i>Ölçek</i>	<i>Alt Boyutlar</i>	<i>Cronbach Alpha (α) Değeri</i>
Örgütsel Değişim		
	Bireysel Değişim Algısı	0,549
	Değişime Hazırlık	0,494
	Değişimden Etkilenme	0,703
	Değişime Bakış Açısı	0,719
	Değişime Direnç	0,657
	Genel Başarı	0,831

Tezde kullanılan Bireysel Değişim Algısı Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,549 ve Değişime Hazırlık Ölçeğinin 0,494 olarak bulunmuştur. Bu da araştırmada kullanılan her iki ölçekte yer alan ifadelerin düşük güvenilirlikte olduğunu belirtmektedir. Değişimden Etkilenme Ölçeğinin α katsayısı 0,703 ; Değişime Bakış

Açısı Ölçeğinin α katsayısı 0,719 ve Değişime Direnç Ölçeğinin α katsayısı 0,657 olarak bulunmuştur. Bu da araştırmada kullanılan her üç ölçeğin yer aldığı ifadelerin orta düzeyde güvenilir olduğunu belirtmektedir. Genel Başarı Ölçeğinin α katsayısı ise 0,831 olarak bulunmuştur. Bu durum genel başarı ölçeğinin alt boyutlarının tümünün iç tutarlılığının ve dolayısıyla güvenilirliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo-11 dikkate alındığında ölçeklerin α katsayısı düşük veya orta güvenilirlikte bulunduğu için (Bireysel Değişim Algısı Ölçeği, Değişime Hazırlık Ölçeği ve Değişime Direnç Ölçeği) ilgili ifadeler analizden çıkartılmadan önce faktör analizi yapılabilmesi için işaretlenmiştir.

3.4.1.2.2. Geçerlilik Analizi

Anket formundaki ifadelerin geçerliliğini test edebilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktörel analiz, ölçülmeye çalışılan veri setlerinin yapısal geçerliliğini de etkileyecektir. Keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Tablo 12:Geçerlilik Analizi

<i>Faktör</i>	<i>KMO</i> <i>Barlett</i>	<i>İfadeler</i>	<i>Faktör</i> <i>Yükleri</i>	<i>Kümülatif (%)</i>
<i>Bireysel Değişim Algısı</i>	,599 84,989	KÖ1	30,252	30,252
		KÖ2	20,309	50,561
		KÖ3	14,748	65,309
<i>Değişime Hazırlık</i>	,778 193,659	DH1	46,158	46,158
		DH2	16,072	62,230
<i>Değişimden Etkilenme</i>	,706 474,631	DE1	30,322	30,322
		DE2	23,143	53,465
		DE3	8,992	62,457

Değişime Bakış Açısı	,725 74,065	DBA1	47,220	47,220
Değişime Direnç	,652 365,404	DD1 DD2 DD3 DD4 DD5	31,024 14,528 11,401 8,735 7,762	31,024 45,553 56,954 65,689 73,451
Genel Başarı	,500 58,914	DGB1	85,869	85,869

Özdeğerlerin (Eigenvalue) birin üzerinde olan her bir ifade bir faktör olarak kabul edilmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda bireysel değişim algısı için 3 faktör varyansın toplamda %65 'ini ; değişime hazırlık için 2 faktör varyansın toplamda %62'sini; değişimden etkilenme için 3 faktör varyansın toplamda %62'sini; değişime bakış açısı için 1 faktör varyansın toplamda %47'sini; değişime direnç için 5 faktör varyansın toplamda %73'ünü; genel başarı için ise 1 faktör varyansın toplamda %85'ini açıkladığı görülmektedir.

Faktör analizinin uygunluğunun ölçülmesi için Bartlett testi yapılmış ve tüm ifadelerin Bartlett ve KMO değerlerine bakılmıştır. Değişkenler arasında uygunluklar incelenmiştir. KMO değerlerine bakıldığında bireysel değişim algısının diğer boyutlara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Güvenirlilik analizinde tespit edilen ifadeler, faktör analizinde tekrar kontrol edilmiştir. KÖ2 ve DH3 ifadelerinin çıkartılarak analize devam edilmesi uygun bulunmuştur. Ayrıca her bir boyutun sig. değerleri ,000 olup 0,05 'den küçük olduğu için anlamlıdır ($p<0,05$).

KMO değeri, 0.50-0.60 arası değerlerin kötü, 0.60-0.70 arasında zayıf, 0.70-0.80 arasında orta, 0.80-0.90 arası değerlerin iyi, 0.90 ve üzeri değerlerin mükemmel olduğu ifade edilmektedir. KMO 0.50'den düşük olması halinde faktör analizi yapılamayacağı belirtilmektedir (akt:Gümüş ve Özgül, 2017: 869; Bayram, 2004; Alpar,2010; Çokluk vd., 2010). Dolayısıyla KMO testi değerlerine bakıldığında genel başarı haricinde orta değere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 13:Geçerlilik Analizi-2

<i>Ölçek</i>	<i>Alt Boyutlar</i>	<i>Cronbach Alpha (α) Değeri</i>
Örgütsel Değişim		
	Bireysel Değişim Algısı	0,622
	Değişime Hazırlık	0,694
	Değişimden Etkilenme	0,703
	Değişime Bakış Açısı	0,719
	Değişime Direnç	0,705
	Genel Başarı	0,831

Faktör analizi sonrasında, “*Yeni ve farklı deneyimler elde etmeyi severim*” , “*Şirketlerin ne zaman birleşeceği konusunda belirsizlik hakimdi*” ve “*Değişime uyum sağladım ve benden isteneni yaptım*” ifadeleri birden fazla faktöre yüklendiği ve mutlak değer içerisinde birbirlerine yakın(binişik) olduğu tespit edilmiştir. Üç ifade çıkartıldıktan sonra yeniden güvenirlik testi uygulanmıştır. Çıkan değerler sonucunda genel başarı haricindeki tüm alt boyutlar orta düzeyde güvenilir , genel başarı boyutunun ise yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Böylelikle Tablo-11 ve Tablo-13 ‘ün karşılaştırılması yapıldığında , ilgili ifadeler analizden çıkartıldığında Bireysel Değişim Algısı Ölçeğinin, Değişime Hazırlık Ölçeğinin ve Değişime Direnç Ölçeğinin alt boyutlarının tümünün iç tutarlılığının ve güvenirliğinin orta düzeyde güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

3.4.1.3. Nicel Verilerin Analizi

3.4.1.3.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan 85 çalışanın cinsiyet, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi, çalıştıkları pozisyonları belirlemek için sorular sorulmuştur. Elde edilen cevaplara ilişkin veriler frekans analizine tabi tutulmuştur. Tablo-14’de elde edilen bulgular açıklanmıştır.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyet				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	48	56,5	56,5	56,5
Erkek	37	43,5	43,5	100,0
Toplam	85	100,0	100,0	
Yaş				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	3	3,5	3,5	3,5
26-33	25	29,4	29,4	32,9
34-41	31	36,5	36,5	69,4
42 ve üzeri	26	30,6	30,6	100
Toplam	85	100	100	
Eğitim				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	2	2,4	2,4	2,4
Lise	13	15,3	15,3	17,6
Üniversite	58	68,2	68,2	85,9
Lisansüstü	12	14,1	14,1	100

Toplam	85	100	100	
Çalışma Süresi				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıl ve altı	4	4,7	4,7	4,7
1-3 yıl	5	5,9	5,9	10,6
4-6 yıl	13	15,3	15,3	25,9
7-9 yıl	16	18,8	18,8	44,7
10 yıl ve üstü	47	55,3	55,3	100
Toplam	85	100	100	
Çalışılan pozisyon				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Orta kademe yönetici	27	31,8	31,8	31,8
Alt kademe yönetici	12	14,1	14,1	45,9
Memur	41	48,2	48,2	94,1
Taşeron	5	5,9	5,9	100
Toplam	85	100	100	

Araştırmaya katılan ve analiz edilen 85 çalışanın %56,5'i kadın, %43,5'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 34-41 yaş

aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında %68,2'lik oran ile lisans mezunu olanların çoğunlukta olduğu ve Lise, Üniversite ve Lisansüstü mezunlarının toplam %97,6 lık kısmı oluşturduğu görülmektedir.

Örgütteki çalışanların %55,3 lük kısmını 10 yıl ve üstü kıdeme sahip kişiler oluşturmaktadır. Anket yapılan kişilerin çoğunluk olarak kıdeme sahip olduğu söylenebilir. Örgüt içinde işten ayrılan personellerin az olması, istikrarın korunması durumlarına bağlı olarak personel devir hızının az olduğu söylenebilir.

Örgütte anketi cevaplayanların %48,2 lik kısmını memur segmenti yani memur, uzman, uzman yardımcısı, sözleşmeli personel, operasyon destek uzmanı ; %14,12 lik kısmını alt kademe yönetici bölüm sorumlusu, müdür yardımcısı, proje lideri ; %31,76 lık kısmını orta kademe yönetici bölge satış müdürü, bölge sorumlusu, grup müdürü, yönetici, bölüm müdürü ve %5,88 lik kısmını ise taşeron firma bünyesinde olup X firmasında çalışan personelleri göstermektedir.

3.4.1.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 15:Bireylerin Değişimi Nasıl Algıladıklarına Yönelik Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu

	1		2		3		4		5					
Bireysel											μ	S	t	Sig.
Değişim	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
Algıları														
KÖ1	6	7,1	31	36,5	16	18,8	30	35,3	2	2,4	2,8941	1,0468	25,489	,000
KÖ2	13	15,3	42	49,4	12	14,1	17	20,0	1	1,2	2,4235	1,01625	21,986	,000
KÖ3	8	9,4	30	35,3	20	23,5	27	31,8	-	-	2,7765	1,00447	25,484	,000
KÖ4	1	1,2	10	11,8	16	18,8	41	48,2	17	20,0	3,7412	0,9531	36,189	,000
KÖ5	1	1,2	-	-	12	14,1	43	50,6	29	34,1	4,1647	,75352	50,957	,000

KÖ6	6	7,1	36	42,4	22	25,9	20	23,5	1	1,2	2,6941	0,95148	26,105	,000
1= Kesinlikle Katılıyorum, 3= Kararsızım, 5=Kesinlikle Katılmıyorum														
μ = Mean, S=Standart Sapma														
Significance (p<0,05)														

Katılımcılardan kişilik özelliklerini göz önünde bulundurarak soruları yanıtlamaları istenmiştir. (KÖ5) “İnsanlar, kendimde bir şeyleri değiştirmem gerektiğini söylediğinde benim için yararlı olsa bile karşı koyarım” ifadesine katılımcıların “Katılmıyorum” yanıtını verdikleri söylenebilir.

İfadelere verilen cevaplar analiz edildiğinde çoğunluğun, sürprizlerle karşılaşmayı sevmediğini (KÖ1), yapılan planlar istenildiği gibi gitmezse gergin olduklarını (KÖ2), daha önce yapılan planlar değiştiğinde stresli olduklarını (KÖ6) ifade etmişlerdir. Aynı zamanda kişisel olarak değişimden rahatsızlık duymadıklarını (KÖ4) ifade etmişlerdir.

Tablo 16:Çalışanların Değişime Hazırlık Evresine Yönelik Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu

	1		2		3		4		5					
Değişime Hazırlık	N %		N %		N %		N %		N %		μ	S	t	Sig.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
DH1	12	14,1	27	31,8	25	29,4	19	22,4	2	2,4	2,6706	1,05094	23,428	,000
DH2	11	12,9	32	37,6	13	15,3	25	29,4	4	4,7	2,7529	1,15373	21,999	,000
DH3	10	11,8	35	41,2	24	28,2	12	14,1	4	4,7	2,5882	1,02695	23,236	,000
DH4	17	20,0	54	63,5	7	8,2	7	8,2	-	-	2,0471	0,78537	24,031	,000

DH5	12	14,1	51	60,0	13	15,3	8	9,4	1	1,2	2,2353	0,85422	24,125	,000
DH6	10	11,8	29	34,1	26	30,6	16	18,8	4	4,7	2,7059	1,05586	23,627	,000
1= Kesinlikle Katılıyorum, 3= Kararsızım, 5=Kesinlikle Katılmıyorum														
μ = Mean, S=Standart Sapma														
Significance (p<0,05)														

Katılımcılara değişim sürecine hazırlık aşaması ile ilgili likert ölçeği kullanarak sorular sorulmuştur. Tablo-16 'da verilen cevapların ortalamaları dikkate alındığında katılımcıların çoğunluğu “katılıyorum” yanıtlarının fazla olduğu görülmektedir. Satın alma öncesinde çalışanlara açık ve dürüst bir şekilde açıklandığını (DH1), net bir şekilde ofis düzeni ile ilgili bilgilendirmenin yapıldığı (DH2), açıklama yapılırken samimi davranıldığı (DH3), bireylerin birbirlerine saygılı olduğunu (DH4), bazı grupların ise değişim sürecinde daha avantajlı olduğu (DH5), yeni katılan personeller için eğitim verildiği (DH6) ifade edilmiştir.

Tablo 17:Çalışanların Değişimden Etkilenme İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu

	1		2		3		4		5					
Değişimden Etkilenme	N %		N %		N %		N %		N %		μ	S	t	Sig.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
DE1	12	14,1	30	35,3	9	10,6	24	28,2	10	11,8	2,8824	1,29479	20,524	,000
DE2	2	2,4	12	14,1	8	9,4	39	45,9	24	28,2	3,8353	1,06734	33,129	,000
DE3	2	2,4	3	3,5	4	4,7	31	36,5	45	52,9	4,3412	,90702	44,126	,000
DE4	7	8,2	12	14,1	15	17,6	26	30,6	25	29,4	3,5882	1,27517	25,943	,000
DE5	9	10,6	26	30,6	26	30,6	12	14,1	12	14,1	2,9059	1,20142	22,299	,000
DE6	3	3,5	8	9,4	8	9,4	34	40,0	32	37,6	3,9882	1,08556	33,872	,000

DE7	5	5,9	10	11,8	9	10,6	30	35,3	31	36,5	3,8471	1,21013	29,309	,000
DE8	47	55,3	26	30,6	7	8,2	3	3,5	2	2,4	1,6706	,94350	16,324	,000
DE9	53	62,4	26	30,6	3	3,5	-	-	3	3,5	1,5176	,86756	16,128	,000
DE10	10	11,8	16	18,8	18	21,2	24	28,2	17	20,0	3,2588	1,30158	23,083	,000
DE11	50	58,8	30	35,3	3	3,5	1	1,2	1	1,2	1,5059	,73393	18,917	,000
DE12	52	61,2	28	32,9	3	3,5	1	1,2	1	1,2	1,4824	,73374	18,626	,000
1= Kesinlikle Katılıyorum, 3= Kararsızım, 5=Kesinlikle Katılmıyorum														
μ = Mean, S=Standart Sapma														
Significance (p<0,05)														

Gerçekleşen değişim süreci boyunca, çalışanların etkilenme düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. İfadelere verilen cevapların ortalamaları dikkate alındığında katılımcılar, birleşme sonrasında yapılan iş ile ilgili değişiklik olduğuna (DE1), birleşme sonrasında çalışanların iş yükünün arttığını (DE4), çalışma arkadaşlarına gerekli desteğin verildiğini (DE8), görev ve sorumlulukların yerine getirildiğini (DE9), gerekli desteği vererek bilgi ve birikimi çalışma arkadaşlarıyla paylaşıldığını (DE11-12) belirtmiştir.

Diğer ifadelerle bakıldığında ise katılımcılar, birleşme süreci motivasyonumu olumsuz etkilediği için adapte olmakta zorlanıyorum (DE2), değişim süreci birçok zorluğa neden oldu (DE4), sosyal ilişkilerim zayıflayacağı için endişe duyuyorum (DE6), aile yaşantımı bile etkileri (DE7), performans değerlendirmenin adil olmadığını düşünüyorum (DE10) ifadelerine “Katılmıyorum” veya “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yanıtlamıştır.

Tablo 18:Çalışanların Değişime Bakış Açılarına Yönelik İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu

	1		2		3		4		5					
Değişime Bakış Açısı	N %		N %		N %		N %		N %		μ	S	t	Sig.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
DBA1	21	24,7	37	43,5	20	23,5	6	7,1	1	1,2	2,16471	0,92385	21,603	,000
DBA2	2	2,4	5	5,9	30	35,3	34	40,0	14	16,5	3,62353	0,91256	36,608	,000
DBA3	4	4,7	1	1,2	18	21,2	35	41,2	27	31,8	3,94118	1,00419	36,184	,000
DBA4	6	7,1	9	10,6	17	20,0	30	35,3	23	27,1	3,64706	1,1923	28,201	,000
DBA5	12	14,1	37	43,5	26	30,6	5	5,9	5	5,9	2,45882	1,00656	22,521	,000
1= Kesinlikle Katılıyorum, 3= Kararsızım, 5=Kesinlikle Katılmıyorum														
μ = Mean, S=Standart Sapma														
Significance (p<0,05)														

Bu bölümde ise çalışanların değişime bakış açıları ölçülmeye çalışılmıştır. Tablo-18 ‘de verilen cevapların ortalamaları dikkate alındığında katılımcıların çoğunluğu; satın alma ve birleşmenin kurum için yararlı olduğunu (DBA1), birleşmenin tasarlandığı gibi uygulandığını (DBA2), birleşmenin ve yapılan değişimin gereksiz olmadığını (DBA3), yönetimin aldığı ve uyguladığı kararların amacına ulaştığını (DBA5) ifade etmişlerdir. Gerçekleşen birleşmede X (satın alan) ve Y (satın alınan) firmaların kurum kültürlerinin uyuşmadığına dair görüşler “Katılmıyorum” yönünde olsa da yüzde 20’lik kısım ise kararsızlık noktasındadır.

Tablo 19: Çalışanların Değişim Karşısındaki Duygu Durumlarına Yönelik İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu

Korktum : %4,7	Tehditkardı : %2,4	Üzüldüm : %14,1
----------------	--------------------	-----------------

Endişeliydim : %32,9	Hayal kırıklığına uğradım : %12,9	Ümitliydim : %45,9
Stresliydim : %36,5	Gururlandım : %25,9	Sinirlendim : %4,7
Umut vericiydi : %40	Aldırış Etmedim : %7,1	Öfkeliydim : %2,4
Gergindim : %18,8	Şaşkındım : %10,6	Kararlıydim : %29,4
Çekingendim : %10,6	Rahatsız Oldum : %11,8	Diğer : %2,4

Bu bölümde ise değişim süreci boyunca çalışanların içinde bulundukları duygu durumları ölçülmeye çalışılmıştır. Tablo-19 'da verilen cevapların ortalamaları dikkate alındığında çalışanlar ifadelerine tablodaki oranlar dahilinde yanıt vermiştir. Katılımcıların ortak ifadesi olarak, birleşmenin onlar için umut verici olması, ümitli olmaları, stresli ve endişeli oldukları söylenebilir.

Diğer seçeneğinde ise, “*Şirket yönetiminin tayin ettiği hedef doğrultusunda görevimi en iyi şekilde yaptığıma inanıyorum*”, “*Adaletsiz ve etik dışıydı*” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Tablo 20: Çalışanların Değişime Direnmelerine Yönelik İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu

	1		2		3		4		5					
Değişime Direnç	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	μ	S	t	Sig.
DD1	3	3,5	2	2,4	8	9,4	24	28,2	47	55,3	4,3095	,99367	39,749	,000
DD2	7	8,2	12	14,1	7	8,2	29	34,1	29	34,1	3,7262	1,30200	26,230	,000
DD3	11	12,9	25	29,4	2	2,4	34	40,0	12	14,1	3,1310	1,34236	21,377	,000
DD4	11	12,9	16	18,8	13	15,3	18	21,2	8	9,4	2,9394	1,29945	18,377	,000

DD5	7	8,2	17	20,0	18	21,2	20	23,5	22	25,9	3,3929	1,29891	23,940	,000
DD6	1	1,2	19	22,4	11	12,9	33	38,8	20	23,5	3,6190	1,11835	29,659	,000
DD7	-	-	-	-	5	5,9	19	22,4	60	70,6	4,6548	,59098	72,188	,000
DD8	1	1,2	10	11,8	13	15,3	25	29,4	35	41,2	3,9881	1,08099	33,813	,000
DD9	3	3,5	21	24,7	15	17,6	22	25,9	23	27,1	3,4881	1,23692	25,846	,000
DD10	-	-	-	-	5	5,9	24	28,2	55	64,7	4,5952	,60358	69,777	,000
DD11	-	-	-	-	4	4,7	13	15,3	66	77,6	4,7470	,53746	80,466	,000
DD12	2	2,4	3	3,5	7	8,2	16	18,8	56	65,9	4,4405	,96131	42,335	,000
1= Kesinlikle Katılıyorum, 3= Kararsızım, 5=Kesinlikle Katılmıyorum μ= Mean, S=Standart Sapma Significance (p<0,05)														

Bu bölümde ise çalışanların değişime ne kadar direnç gösterdikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Yöneltilen ifadeler verilen yanıtların ortalamaları dikkate alındığında, katılımcıların çoğunluğu genel olarak, değişime uyum sağladıklarını ve bu doğrultuda istenilenin yapıldığı (DD3), çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapıldığı (DD7), fazla mesailere kalarak fedakarlıkta bulunulduğu (DD10) ifade edilmiştir.

Ayrıca katılımcıların %38,8'i , *“Birleşme konusundaki itirazları yöneticime veya toplantıda dile getirdim”* (DD6) ifadesine “Katılmıyorum” yönünde olsa da %22,4 ‘ü ise “Katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Aynı şekilde katılımcıların %27,1 ‘i , *“Genellikle mesai arkadaşlarımla sohbet ederken birleşmenin olumsuz yönleri hakkında konuştuk”* (DD9) “Katılmıyorum” yönünde ifade vermiş olsalar da %24,7 ‘si “Katılıyorum” ifadesini vererek yanıtlanmıştır. *“Kurum dışındakilere (aile,sosyal çevre vb.) yaşamış olduğum stres, kaygı ve belirsizlikleri sürekli anlatıyordum”* (DD5) ifadesine toplamda %49,5'i “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum”

şeklinde yanıtlarken; toplamda %28,2 ‘si “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır.

Genel ifadelerle bakıldığında birleşme sürecinde stres yaşayan ve kaygı duyan, tüm yaşananları ailesine veya sosyal yaşantısına yansıtan, yaşanan olumsuz duygu durumlarını arkadaşlarıyla sohbet ederken bile konuşan bir kesimin varlığından da söz edilebilir.

Tablo 21: Çalışanlara Göre Değişimin Genel Başarısına Yönelik İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılım Tablosu

	1		2		3		4		5					
Genel Başarı	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	μ	S	t	Sig.
DGB1	29	34,1	27	31,8	16	18,8	7	8,2	5	5,9	2,1905	1,17685	17,059	,000
DGB2	43	50,6	26	30,6	9	10,6	3	3,5	3	3,5	1,7738	1,02206	15,906	,000
1= Kesinlikle Katılıyorum, 3= Kararsızım, 5=Kesinlikle Katılmıyorum														
μ= Mean, S=Standart Sapma														
Significance (p<0,05)														

Çalışanların birleşme süreci ile birlikte yaşanan değişimin genel başarısı ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcılar ağırlıklı olarak, sürecin başarılı bir şekilde yürütüldüğünü (DGB1) ve değişime adapte olduklarını (DGB2) ifade etmişlerdir.

3.4.1.3.3. İlişkileri ve Etkileri İncelemeye Yönelik Yapılan Analizler

Bu bölümde ise değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İki değişken arasındaki karşılıklı ilişkiyi analiz etmek için kolarasyon analizi yapılmıştır.

Değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için ise regresyon analizi yapılmıştır.

3.4.1.3.3.1. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi yapılırken, normallik analizinde test edilen ifadelerin normal dağılımı gözlemlendiği için Pearson korelasyon kullanılmıştır. Ortalamaları alınan ifadelerde korelasyon analizi yapılarak aralarındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır.

Korelasyon katsayısı (r);

- $r = -1$ (mükemmel negatif ilişki), değişkenlerden birisinin artışına bağlı olarak diğerinde azalma olan doğrusal ilişki olduğu,
- $r = 0$ (ilişki yok), iki değişken arasında ilişki olmadığı,
- $r = 1$ (mükemmel pozitif ilişki), değişkenlerden birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde de artış olan doğrusal ilişki olduğu belirtilmiştir (Köse, 2015).

R 'nin değeri 0.10 - 0.29 düşük; 0.30 - 0.49 orta; 0.50 - 1.00 yüksek olduğu kabul edilmektedir (Cohen, 1988).

Tablo 22: Değişim Boyutları Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

		DH	DBA	DE	DD	DGB
DH	Pearson Correlation (r)	1	,538**	-,154	-,412**	,561**
	Sig. (2-tailed)		,000	,160	,000	,000
	N	85	85	85	84	84
DBA	Pearson Correlation (r)	,538**	1	-,344**	-,516**	,550**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000
	N	85	85	85	84	84
DE	Pearson Correlation (r)	-,154	-,344**	1	,317**	-,105
	Sig. (2-tailed)	,160	,001		,003	,340
	N	85	85	85	84	84
DD	Pearson Correlation (r)	-,412**	-,516**	,317**	1	-,480**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003		,000

	N	84	84	84	84	84
DGB	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,561**	,550**	-,105	-,480**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,340	,000	
	N	84	84	84	84	84
		** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)				
		* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)				

Tablo-22 bakıldığında, değişime hazırlık ile değişime bakış açısı ifadelerinin ortalamaları ($r=0,538$; $p<0,01$) ve değişime hazırlık ile genel başarı ifadelerinin ortalamaları ($r=0,561$; $p<0,01$); değişimden etkilenme ile değişime direnç ifadelerinin ortalamaları ($r=0,317$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ilişki olduğu analiz edilmiştir. 5 boyutun altındaki ifadeler tek tek incelenmiş ve tezin sonundaki “Ek” bölümünde detaylandırılmıştır.

3.4.1.3.3.2. Regresyon Analizi

İki veya daha fazla değişkenin, arasındaki ilişkiyi veya etkiyi hesaplayabilmek için regresyon analizi kullanılmaktadır. Regresyon analizinin korelasyon analizinden tek farkı bağımlı ve bağımsız değişkenleri içerisinde barındırmasıdır. Bağımlı ve bağımsız değişken ise birbirlerine olan etkisini ölçmek için kullanılan analiz türüdür.

3.4.1.3.3.2.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Korelasyon analizinde birbirleri ile pozitif yönde ilişki bulunan ifadelerin, birbirleri üzerindeki etkileri regresyon analizi ile analiz edilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizinin R değeri, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon değerini ölçmektedir. R^2 değeri ise korelasyon değerinin karesini hesaplamaktadır. F testi ve P değeri (0,05’den küçük olduğu durumlarda) regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Hata terimleri arasında korelasyon sorunu olup olmadığına bakmak için

Durbin Watson istatistiği yapılmıştır. Bu istatistik değeri 0 ile 4 arasında olmalıdır (Yıldırım ve Güvenç, 2019: 132).

Tablo 23: Değişime Hazırlık Sürecinin, Değişime Bakış Açısı Üzerine Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Bulguları

Bağımsız Değişkenler		B	t	P
Değişime Hazırlık		,790	2,985	,004
		,597	5,812	,000
R	R ²	F	p	Durbin-Watson
,538	,289	33,784	,000	1,788

Değişime hazırlık süreci ifadelerinin ortalamaları alınarak yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamlı olduğunu ($p < 0,05$) göstermektedir. R^2 değeri, çalışanların değişime bakış açılarının % 28,9 ‘luk kısmını, değişime hazırlık sürecinin açıkladığını ifade etmektedir.

Modelin bağımlı değişkeni çalışanların değişime bakış açısı; sabit sayısı 0.790; değişime hazırlığın katsayısı 0.597 ‘dir. Modelin denklemi ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{Değişime Bakış Açısı} = 0.790 + 0.597 * \text{Değişime Hazırlık Süreci}$$

Değişime hazırlık sürecinin, çalışanların değişime bakış açıları üzerindeki etkisi 0.597’dir. Değişimin hazırlık sürecinde meydana gelen 1 birimlik pozitif yönde bir artış, çalışanların değişime bakış açıları üzerinde 0.597 oranında bir artışın olacağını belirtmektedir. Bu durumda, değişime hazırlık evresi ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. **H1 hipotezi desteklenmektedir.**

3.4.1.3.3.2.2. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Çoklu doğrusal regresyon analizinde ise, basit doğrusal regresyonda olduğu gibi bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişki incelenmektedir. Basit doğrusal

regresyondan farkı, modelin içinde birden fazla bağımsız değişken bulundurmaktadır. Basit doğrusal regresyonda R^2 yorumlanırken, çoklu doğrusal regresyonda birden fazla bağımsız değişken olduğu için “Adjusted R^2 ” (düzeltilmiş R^2) değeri yorumlanmaktadır. VIF değeri ise, bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinin derecesini belirlemek için hesaplanır (akt: Büyükuysal ve Öz, 2016: 111; Salkin ve Rasmussen, 2007). VIF değeri 10’a eşit veya daha büyük ($VIF \geq 10$) ise, anlamlı çoklu doğrusal bağlantı problemi söz konusudur (Albayrak, 2005: 110). Tablo-24 ‘de, iki bağımsız değişkenin tek bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 24: Değişime Hazırlık ve Değişimden Etkilenme Süreçlerinin, Değişime Direnç Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Bulguları

Bağımsız Değişkenler	B	t	P	VIF
	3,976	9,722	,000	
Değişime Hazırlık	-,331	-3,749	,000	1,028
Değişimden Etkilenme	,273	2,597	,011	1,028
Düzeltilmiş R^2	F	P	Durbin-Watson	
,215	12,345	.000	1,890	

Değişime hazırlık ve değişimden etkilenme süreçleri ile değişime direnç ifadelerinin ortalamaları alınarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamlı olduğunu ($p < 0,05$) göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, değişimde karşılaşılan direncin % 21,5 ‘ini değişime hazırlık ve değişimden etkilenme süreçlerinin açıkladığını ifade etmektedir. Değişimin hazırlık sürecindeki 1 birim pozitif yönde bir artış, değişime direnç üzerinde 0.331 oranında bir düşüşün olacağını belirtmektedir. Çalışanların değişimden ne düzeyde etkilendiği; değişim sürecinde motivasyonları, birçok zorluğa neden olması, iş yükünün artması, aile yaşantısının etkilenmesi, performans değerlendirmenin ne kadar adil olduğu gibi durumların, değişime direnç üzerindeki etkisi 0.273’dir. Çalışanlar üzerinde değişimin etkisinin pozitif yöndeki 1 birimlik bir artış, değişime direnç üzerinde 0.273 oranında olumlu bir etkiye sahip olacağını belirtmektedir. Bu durumda, değişimden etkilenme ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. **H2 hipotezi desteklenmektedir.**

Değişime hazırlık ile değişime direnç arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. **H5 hipotezi desteklenmemektedir.**

Tablo 25: Değişim Süreci Evrelerinin, Değişimin Genel Başarısı Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Bulguları

Bağımsız Değişkenler	B	t	P	VIF
Değişime Hazırlık	-,757 ,616	-1,971 3,720	 ,000	 1,384
Değişime Bakış Açısı	,519	3,498	,001	1,384
Düzeltilmiş R²	F	P	Durbin-Watson	
,390	27,523	,000	1,854	

Değişime hazırlık ve çalışanların değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı ifadelerinin ortalamaları alınarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamlı olduğunu ($p < 0,05$) göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri, değişimin genel başarısının % 39 ‘unu değişime hazırlık ve çalışanların değişime bakış açısı süreçlerinin açıkladığını ifade etmektedir. Değişimin hazırlık sürecindeki 1 birimlik pozitif yönde bir artış, değişimin genel başarısı üzerinde 0.616 oranında bir artışın meydana geleceğini belirtmektedir. Çalışanların değişime bakış açısının, değişimin genel başarısı üzerine etkisi 0.519’dur. Çalışanların değişime bakış açısında pozitif yöndeki 1 birimlik bir artış, değişimin genel başarısı üzerinde 0.519 oranında olumlu bir etkiye sahip olacağını belirtmektedir. Bu durumda, değişime hazırlık ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. **H3 hipotezi desteklenmektedir.** Çalışanların değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. **H4 hipotezi desteklenmektedir.** Böylelikle, çalışanlar birleşmenin örgüt yararına olduğunu, örgüt kültürüyle uyumlu olduğunu ve yönetimin birleşmeye ilişkin aldığı kararların uygun olduğunu düşünürse, değişimin genel başarısını da pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir.

3.4.1.3.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Yapılan Analizler

Bu bölümde örgütsel değişim ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılıklarını incelemek için T-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem T testi, çalışanların demografik bilgilerinin baz alınarak (kadın-erkek vb.) iki farklı durum olabilecek durumlar için yapılan testtir. Değişkenler ikiden fazla gruba ayrılması durumunda (yaş, eğitim düzeyi, çalışma yılı vb.) ANOVA testi uygulanmaktadır. ANOVA testinde ise tek bağımlı değişken üzerinde (Tek yönlü ANOVA testi), grup değişkenlerin ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmektedir. Tek yönlü ANOVA testinde, ön koşul olarak dataya ilişkilerin bilgilerin normal dağılımı ve varyansların homojen olmasıdır.

3.4.1.3.4.1. T-Testi

Analizde ilk olarak cinsiyet uygulandığı için bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin ortalamaları alınarak analize devam edilmiştir.

Tablo 26: Örgütsel Değişimin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik T Testi

Örgütsel Değişim Evreleri	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	T	P
Değişime Hazırlık	Kadın	48	2,4722	0,58278	-	0,255
	Erkek	37	2,5360	0,68509	-	
Değişimden Etkilenme	Kadın	48	2,9149	0,51871	0,261	0,815
	Erkek	37	2,8851	0,52534	0,261	
Değişime Bakış Açısı	Kadın	48	2,3250	0,69970	0,642	0,598
	Erkek	37	2,2270	0,69468	0,643	

	Kadın	47	3,9160	0,59683	-	
					0,398	
Değişime Direnç	Erkek	37	3,9648	0,50306	-	0,131
					0,406	
	Kadın	47	2,0106	0,93535	0,287	
Değişimin Genel Başarısı	Erkek	37	1,9459	1,12906	0,281	0,185

*p<.05

Örgütsel değişim boyutlarından; değişime hazırlık boyutunun sig. değeri 0,255; değişimden etkilenme boyutunun sig. değeri 0,815; değişime bakış açısı boyutunun sig. değeri 0,598; değişime direnç boyutunun sig. değeri 0,131; değişimin genel başarı boyutunun sig. değeri 0,185 ($p>0,05$) büyük olduğu için varyanslar homojen dağılmıştır denilebilir. Varyansların eşit olma durumundaki sig. değerine bakıldığında ise değişime hazırlık boyutunun sig. değeri 0,644; değişimden etkilenme boyutunun sig. değeri 0,795; değişime bakış açısı boyutunun sig. değeri 0,523; değişime direnç boyutunun sig. değeri 0,692; değişimin genel başarı boyutunun sig. değeri 0,775 ($p>0,05$) olduğu için, cinsiyetler arasında farklılaşma yoktur. Bu bulgulara göre **H6.1a, H6.1b, H6.1c, H6.1d ve H6.1e desteklenmemiştir.**

Tablo 27: Örgütsel Değişimin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi

Örgütsel								
Değişim	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Tukey	
Boyutları								
	1 18-25	3	3,0000	,50000				
Değişime	2 26-33	25	2,4933	,60568	3,278	0,863	3-4*	
Hazırlık	3 34-41	31	2,2742	,57823				
	4 42 ve üzeri	26	2,7179	,63381				

	1	18-25	3	2,6389	,39382			
Değişimden	2	26-33	25	2,9133	,53059	0,633	0,797	-
Etkilenme	3	34-41	31	2,8441	,50724			
	4	42 ve üzeri	26	2,9904	,54023			
	1	18-25	3	2,8000	,40000			
Değişime	2	26-33	25	2,3680	,80969	0,907	0,382	-
Bakış Açısı	3	34-41	31	2,1806	,61829			
	4	42 ve üzeri	26	2,2615	,68532			
	1	18-25	3	3,3056	,52924			
Değişime	2	26-33	25	4,0333	,63066	1,587	0,496	-
Direnç	3	34-41	30	3,9225	,52481			
	4	42 ve üzeri	26	3,9356	,49061			
	1	18-25	3	3,5000	,86603			
Değişimin	2	26-33	25	2,0800	,99666	3,646	0,007	-
Genel Başarısı	3	34-41	30	1,6667	,62053			
	4	42 ve üzeri	26	2,0769	1,25453			

*p<.05

Gruplar arası varyans durumuna bakıldığında, değişime hazırlık boyutu ($F=3,278$; $p>.05$); değişimden etkilenme boyutu ($F=0,633$; $p>.05$); değişime bakış açısı boyutu ($F=0,907$; $p>.05$); değişime direnç boyutu ($F=1,587$; $p>.05$) olduğu için ön koşul gerçekleşmiştir, varyanslar homojendir. Değişimin genel başarı boyutu ($F=3,646$; $p<.05$) olduğu için homojen değildir. Yaştan kaynaklanan farklılığın, hangi yaş grubunda meydana geldiğini bulabilmek için Post-Hoc analizi-Tukey testi uygulanmıştır.

Tukey testi sonuçları incelendiğinde, 34-41 ve 41 yaş ve üzeri yaş grupları arasında değişime hazırlık evresindeki ifadeler verilen yanıtların ortalaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Değişimden etkilenme, değişime bakış açısı, değişime

direnç boyutu ifadelerine verilen yanıtların ortalaması farklılaşmamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, *H6.2a* desteklenmiştir fakat *H6.2b*, *H6.2c*, *H6.2d*, *H6.2e* desteklenmemiştir.

Tablo 28: Örgütsel Değişimin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi

Örgütsel Değişim Boyutları	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Tukey
Değişime Hazırlık	1 İlköğretim	2	3,6667	,00000			
	2 Ortaöğretim	-	-	-			
	3 Lise	13	2,4103	,56362	2,602	0,084	1-3-4*
	4 Lisans	58	2,4713	,64068			
	5 Lisansüstü	12	2,5417	,50814			
Değişimden Etkilenme	1 İlköğretim	2	3,5000	,00000			
	2 Ortaöğretim	-	-	-			
	3 Lise	13	2,9744	,50505	1,651	0,264	-
	4 Lisans	58	2,9080	,52303			
	5 Lisansüstü	12	2,6944	,49022			
Değişime Bakış Açısı	1 İlköğretim	2	2,8000	,00000			
	2 Ortaöğretim	-	-	-			
	3 Lise	13	2,4000	,72572	1,405	0,254	-
	4 Lisans	58	2,1862	,70074			
	5 Lisansüstü	12	2,5333	,62280			
Değişime Direnç	1 İlköğretim	2	3,0833	,00000			
	2 Ortaöğretim	-	-	-			
	3 Lise	13	4,0140	,44878	3,003	0,060	-
	4 Lisans	57	4,0043	,53513			
	5 Lisansüstü	12	3,6799	,64008			
Değişimin Genel Başarısı	1 İlköğretim	2	3,0000	,00000			
	2 Ortaöğretim	-	-	-			
	3 Lise	13	2,2308	1,21818	2,620	0,189	-

4	Lisans	57	1,7895	,92073
5	Lisansüstü	12	2,4583	1,09665

*p<.05

Gruplar arası varyans durumuna bakıldığında, değişime hazırlık boyutu (F=2,602; p>.05); değişimden etkilenme boyutu (F=1,651; p>.05); değişime bakış açısı boyutu (F=1,405; p>.05); değişime direnç boyutu (F=3,003; p>.05); değişimin genel başarı boyutu (F=2,620; p>.05) olduğu için ön koşul gerçekleşmiştir, varyanslar homojendir. Eğitim düzeyinden kaynaklanan farklılığın, hangi düzeyde meydana geldiğini bulabilmek için Post-Hoc analizi-Tukey testi uygulanmıştır.

Tukey testi sonuçları incelendiğinde, ilköğretim-lise-lisans düzeyinde eğitim görmüş gruplar arasında değişime hazırlık evresindeki ifadelerle verilen yanıtların ortalaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Değişimden etkilenme, değişime bakış açısı, değişime direnç, değişim genel başarı boyutu ifadelerine verilen yanıtların ortalaması farklılaşmamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, **H6.3a desteklenmiştir fakat H6.3b, H6.3c, H6.3d, H6.3e desteklenmemiştir.**

Tablo 29: Örgütsel Değişimin Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi

Örgütsel Değişim Boyutları	Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Tukey
Değişime Hazırlık	1 yıl ve altı	4	2,8333	,36004	2,155	0,499	-
	1-3 Yıl	5	2,5333	,55777			
	4-6 Yıl	13	2,7564	,65481			
	7-9 Yıl	16	2,1563	,65396			
	10 Yıl ve Üstü	47	2,5142	,59975			
Değişimden Etkilenme	1 yıl ve altı	4	2,3750	,54645	2,217	0,705	-
	1-3 Yıl	5	2,7833	,54199			
	4-6 Yıl	13	3,0513	,52101			

	7-9 Yıl	16	3,1042	,34894			
	10 Yıl ve	47	2,8493	,53547			
	Üstü						
Değişime Bakış Açısı	1 yıl ve altı	4	2,7500	,61914			
	1-3 Yıl	5	2,5200	,94446			
	4-6 Yıl	13	2,4769	,68087	1,695	0,730	-
	7-9 Yıl	16	1,9750	,82260			
	10 Yıl ve	47	2,2681	,60760			
	Üstü						
Değişime Direnç	1 yıl ve altı	4	3,2178	,37500			1-4-5*
	1-3 Yıl	5	3,4833	,55088			2-4*
	4-6 Yıl	13	3,7815	,50496	6,002	0,928	3-4*
	7-9 Yıl	16	4,3343	,51085			4-1-2-
	10 Yıl ve	46	3,9555	,49400			3*
	Üstü						5-1*
Değişimin Genel Başarısı	1 yıl ve altı	4	2,8750	1,03078			
	1-3 Yıl	5	2,5000	1,50000			
	4-6 Yıl	13	2,1923	,83012			
	7-9 Yıl	16	1,7500	,93095	1,623	0,564	-
	10 Yıl ve	46	1,8696	1,01344			
	Üstü						

*p<.05

Gruplar arası varyans durumuna bakıldığında, değişime hazırlık boyutu ($F=2,155$; $p>.05$); değişimden etkilenme boyutu ($F=2,217$; $p>.05$); değişime bakış açısı boyutu ($F=1,695$; $p>.05$); değişime direnç boyutu ($F=6,002$; $p>.05$); değişimin genel başarı boyutu ($F=1,623$; $p>.05$) olduğu için ön koşul gerçekleşmiştir, varyanslar homojendir. Kurumdaki çalışma yılından kaynaklanan farklılığın, hangi düzeyde meydana geldiğini bulabilmek için Post-Hoc analizi-Tukey testi uygulanmıştır.

Tukey testi sonuçları incelendiğinde, kurumda çalışma yılı düzeyi arasındaki ifadeler verilen yanıtların ortalaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Değişime hazırlık, değişimden etkilenme, değişime bakış açısı ve değişim genel başarı boyutu ifadelerine verilen yanıtların ortalaması farklılaşmamaktadır. Bu bulgular

doğrultusunda, *H6.4d* desteklenmiştir fakat *H6.4a*, *H6.4b*, *H6.4c* ve *H6.4e* desteklenmemiştir.

Tablo 30: Örgütsel Değişimin Mesleki Ünvan Değişkenine Göre Farklılaşmasına Yönelik ANOVA Testi

Örgütsel Değişim Boyutları	Mesleki Ünvan	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Tukey
Değişime Hazırlık	Üst Kademe	-	-	-			
	Orta Kademe	27	2,6049	,63068			3-5*
	Alt Kademe	12	2,6049	,65649	4,588	0,817	4-5*
	Memur	41	2,3455	,54313			
	Taşeron	5	3,3333	,56519			
Değişimden Etkilenme	Üst Kademe	-	-	-			
	Orta Kademe	27	3,0031	,49327			
	Alt Kademe	12	2,6042	,38456	3,195	0,418	3-5*
	Memur	41	2,8679	,49790			
	Taşeron	5	3,3500	,76467			
Değişime Bakış Açısı	Üst Kademe	-	-	-			
	Orta Kademe	27	2,2370	,63739			
	Alt Kademe	12	2,2833	,52886	1,748	0,066	-
	Memur	41	2,2293	,77790			
	Taşeron	5	2,9600	,26077			
Değişime Direnç	Üst Kademe	-	-	-			
	Orta Kademe	26	4,0044	,47357			
	Alt Kademe	12	3,9141	,52613	2,021	0,828	-
	Memur	41	3,9715	,58724			
	Taşeron	5	3,3667	,57009			
Değişimin Genel Başarısı	Üst Kademe	-	-	-			
	Orta Kademe	26	2,1154	1,02282			3-5*
	Alt Kademe	12	1,5417	,62006			
	Memur	41	1,8902	1,03991	3,257	0,222	

*p<.05

Gruplar arası varyans durumuna bakıldığında, değişime hazırlık boyutu ($F=4,588$; $p>.05$); değişimden etkilenme boyutu ($F=3,195$; $p>.05$); değişime bakış açısı boyutu ($F=1,748$; $p>.05$); değişime direnç boyutu ($F=2,021$; $p>.05$); değişimin genel başarı boyutu ($F=3,257$; $p>.05$) olduğu için ön koşul gerçekleşmiştir, varyanslar homojendir. Mesleki ünvandan kaynaklanan farklılığın, hangi düzeyde meydana geldiğini bulabilmek için Post-Hoc analizi-Tukey testi uygulanmıştır.

Tukey testi sonuçları incelendiğinde, kurumda çalışma yılı düzeyi arasındaki ifadeler verilen yanıtların ortalaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Değişime bakış açısı ve değişime direnç boyutu ifadelerine verilen yanıtların ortalaması farklılaşmamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, **H6.5a**, **H6.5b**, **H6.5e** desteklenmiştir fakat **H6.5c** ve **H6.5d** desteklenmemiştir.

3.4.2. Nitel Araştırma Analizinin Bulguları

Nitel araştırma yöntemiyle elde edilen veriler genele dayanmaktadır. Değişim yönetimi ile ilgili genel bilgiler elde edilmiş olup, anket yöntemi ile derin bilgilere ulaşılamamıştır. Değişim rüzgarı yaşanırken, bireylerin ne hissettikleri, kendilerini ya da çevrelerindeki bireyleri nasıl yönlendirdikleri merak konusu olmuş ve bu bilgi boşluğu anket yöntemi ile doldurulamamıştır. Bu sebeple bütüncül bakış açısına ihtiyaç duyulmuştur. Derinlemesine araştırma yöntemine yönelinmiş ve nitel araştırma tekniğinden yararlanılmıştır.

Katılımcıların Profili

Bu çerçevede 16 kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu çerçevede katılımcıların 12'si kadın, 4'ü erkektir.

Görüşme yapılan çalışanlar farklı departmanlarda çalışmakta olup, müdür (1 kişi), bölüm sorumlusu (1 kişi), uzman (6 kişi), memur (2 kişi), operasyonel destek uzmanı (4 kişi), doktor (1 kişi), hemşire (1 kişi) pozisyonlarındadır. Çalışanlara sorulan

sorulardan farklı olarak, işyeri hekimine (doktor ve hemşire) ve yönetici pozisyonundaki kişilere farklı sorular yöneltilmiştir.

Nicel verilerin analizinde genel durumu değerlendirdikten sonra nitel analizi ağırlıklı olarak satın alınan şirket çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Çalışanların birleşme sürecindeki duygu durumları öğrenilmeye çalışılmıştır. En genç katılımcı 28, en yaşlı katılımcı ise 57 yaşındadır (yaş ortalaması: 40,6).

Gizlilik açısından satın alan firma için X , satın alınan firma için ise Y kodlamaları yapılmıştır.

Görüşme Süreci ve Elde Edilen Verilerin Analizi

Görüşmeler yapılırken, herhangi bir söylemi kaçırmamak veya görüşmeyi bölmek adına çalışanların izni ile ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ortalama 25-45 dakika süren görüşmeler sonucunda elde edilen yanıtlar QSR Nvivo 12 Pro programı ile içerik analizine tabi tutulmuştur. Her bir soruda ilk olarak temalar belirlenmiş ve varsa alt temalara indirgenmiştir. Uygun tema veya alt temalara karşılık gelebilecek metinler belirlenmiştir. Kodlama sonucunda ise frekans olarak adlandırılan tekrarlı söylemleri içeren özet bir tablo oluşturulmuştur.

Sonuç olarak, temel ve genel görüşler ağaç nod (Treenode), alt görüşleri ise çocuk nod (childnode) olarak kodlanmıştır.

Temel görüşlerin ve alt görüşlerin her biri 2 söylem örneği ile açıklanmıştır. Her söylemin sonunda, söylem sahibinin adının ve soyadının baş harfleri, cinsiyeti ve kurum içindeki pozisyonu paylaşılmıştır.

3.4.2.4.1. X şirketi ile Y şirketi Arasındaki Farklılıklara İlişkin Algılar

Katılımcılara “X şirketi ile Y şirketi arasında belirgin gördüğünüz farklılıklar var mıdır? Örnek vererek açıklayınız” sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar analiz edilmiş ve farklılıklara ilişkin algılar ağaç nodu (treenode) altında 7 çocuk noda (childnode) ulaşılmıştır. Bu nodlar ve frekans sayıları Tablo-31 ‘de özetlenmiştir.

Tablo 31: Farklılıklara İlişkin Algılar ve Yüklene Frekans Sayıları

Farklılıklara İlişkin Algılar	Frekans
Kültürel Farklılık	4
• Beşeri İlişkiler	2
• Giyim – Görünüm	2
Yapısal Farklılıklar	15
• Hiyerarşik Yapı	5
• İş Metodlarındaki Değişim	6
• Yönetim Şekli	4

3.4.2.4.1.1. Kültürel Farklılık

Katılımcıların söylemleri analiz edildiğinde kültürel farklılıklara rastlanmaktadır. Beşeri ilişkilerden dolayı ya da çalışanların giyimlerinde gözle görülür farklılıkların olduğunu belirtmişlerdir.

Beşeri İlişkiler: Karar vericilerin 2'si işyerinde gerçekleştirilen işlerde, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri üzerinde durmuştur.

Birleşme gerçekleşmeden önceki firmamda daha çok birlik beraberlik , iş anlamında yardımlaşma vardı , ama burda ben onu görmüyorum. Herkes sabit bir iş yapıyor. Bizde, benimle ilgisi olmayan bir konuyu biri konuşsa ve ben o konuyu biliyorsam söylerim veya yardım ederim (ab, kadın, memur)

Y firmasında beşeri ilişkilerle bazı şeyleri yürütebiliyordunuz. Örneğin, benim bilgisayarında şu sorun var çözer misin dediğimde hemen çözebiliyorduk ve sorun orada bitiyordu fakat X firmasında oto-netten Çağrı açılıyor, kayıt yaratılıyor ve kayıt için bekliyorsunuz, bir dönüş oluyor. Ya da genelde farklı bir departmandan bir şey istediğinizde bile mail atıyorsunuz (mk, kadın, uzman).

Giyim-Görünüm: İşyerinde uygulanan kıyafet yönetmeliğinin farklılığından bahsedilmiştir.

Kıyafet problemi vardı Y firmasında serbest kıyafet varken (terliklerle şirkete gelenler vardı) ama X firmasında resmi kıyafet mevcuttu (ak, kadın, operasyonel destek uzmanı).

Benim gördüğüm en iyi örnek kılık kıyafet ve sakal örneği. Fakat şuan X firması da kıyafet yönetmeliğini değiştirmiş durumda (tg, erkek, operasyon destek uzmanı).

3.4.2.4.1.2. Yapısal Farklılık

Karar vericilerin 5'i hiyerarşik yapı, 6'sı İş Metodlarındaki Değişimi, 4'ü yönetim şeklinde farklılıklar olduğunu belirtmiştir. 3 alt değişken "yapısal farklılık" treenode altında derlenmiştir.

Hiyerarşik Yapı: Genel ifade ile X firmasının hiyerarşik yapıya sahip olduğu sonucu çıkartılabilir. Bu durumun, üst pozisyonadaki çalışanlarla gündelik konuşmadan iş yapış şekline kadar etkilediği konusunda ortak bakış açıları mevcuttur.

Çok farklı iki kültürden söz ediyoruz. Belirgin gördüğüm en önemli farklılık ise ast-üst ilişkisi. Çünkü Y firmasında saygı çerçevesinde her şeyi konuşurken, yazışırken veya talep edebilirken; X firmasında daha sert bir çizgi ile ayrılmış ve çok net. Bu biraz iyi biraz kötü aslında kötüye kullanılmaması anlamında iyi ama bir şey yazarken onbin defa düşünüyoruz veya bir şey isterkende aynı şekilde. Örneğin, bir müdürü ararken ve bir sorun varsa direkt kendisini arayamıyoruz Birçok kişiyi araya sokuyoruz ancak çok zorda kalındığı durumlarda arıyoruz. Bu belki insanların iş yükünü arttırıyor. Oysaki direkt kişinin kendisiyle görüşülse daha kolay bir şekilde iletişime geçilse iş yükü anlamında da hafifleyeceğiz (gd, kadın, memur).

X firmasında hiyerarşiye daha çok dikkat ediliyor. Saygı çok ön planda, zaten saygı muhakkak olacak ama benim gözlemlediğim şu: üst konumdaki insanlarda bir korku var burda. Bir şey sorulacaksa bile rahat bir şekilde konuşulamıyor diye algılıyorum. -Yok ben konuşmam onunla- şeklinde bir davranış sergiliyorlar fakat Y firmasında bu şekilde değildi. Ben direktörümle çok rahat konuşabiliyordum, yeri geldiğinde o da benimle konuşurdu ve soru sormam gerektiğinde karşısına geçip gayet açık ve net bir şekilde soru sorabiliyordum (sa, kadın, uzman).

İş Metodlarındaki Değişim: Katılımcıların 6'sı iş metodlarında farklılıkların olduğunu belirtmişlerdir. İş yapış şekilleri, sistemlerin farklılığı, mağaza sayılarının farklılığından dolayı sürecin aynı olmaması, manuel/sistematiik ayırımının net bir şekilde gözlemlendiğı konusunda mutabakat vardır.

Çalışma şekillerimiz farklıydı. Neredeyse on katı mağaza sayımızla onda bir mağaza sayısı olan şirketten bahsediyoruz. Yüzaltmışsekiz mağaza ile bin küsür mağazadan bahsediyoruz. Ve bin küsür mağazanın telefon ile yönetilemeyeceğı çok aşikar. X firmasının bu sebeple çağrı sistemleri var. Bizim firmada da vardı ama bu kadar profesyonel değildi. Örneğın benim telefonum neredeyse tüm mağazalarda vardı. Bir sorun çıktığında arayabilecekleri birinin olmasını bilmelerinin güvencesi bile onlara yetiyordu. Şimdi tabi ilk birkaç ay telefonla iletişim alışkanlıklarına devam ederek çalıştılar ama eski firmamda görevim ile şimdiki görevim biraz daha farklılaştı. Dolayısıyla onlara verebileceğım yanıtlar eski görev tanımım ile daha farklıydı ve aslında vermemem gereken yanıtlardı ve benim sorumluluk alanım değildi. Onları hep başkalarına veya çağrıya yönlendirmek, çağrının da ilgili kişilere yönlendirmesi biraz onlara zor geldi. Çünkü telefonla çıkan sorunlarını halledip bitiriyorlardı. Şimdi çağrı açılıyor, çağrıdan yanıt geliyor ve o kişi ile irtibata geçiliyor. Yani süreç uzadı , aynı gün yada onbeş dakika içinde çözülen bir durum, belki bir saate yada iki saate çıkabiliyordu. Ama alışma dönemi olduğu için o süreci atlattılar (ba,kadın, uzman).

İş yapış şekli olarak X firmanın belli bir sistemi var. Her şey sistem dahilinde ilerliyor, muhasebeden tutun teknik servise veya insan kaynaklarına kadar her departmanın kendi sistemi var. Y firmasında manuel şekilde yürütölen işler vardı. Ve bizim kullandığımız programda yurtdışına ait bir program olduğu için herkesin hakim olabildiğı bir program değildi. Manuel müdahale edebilen bir programdı (es, kadın, uzman).

Yönetim Şekli: Katılımcıların 4'ü yönetim şeklindeki farklılıklardan söz etmiştir. Satın alan firmanın Türk olması, satın alınan firmanın ise yabancı kökenli olması yönetim açısından da farklılıkları beraberinde getirmiştir.

İlk kurulduğu yıllarda Y firmasının daha yerel bir mantığı ya da tam anlamıyla Türk mantığı vardı ama daha sonra İngiltere kökenli bir firmanın Y firmasını almasıyla, merkez ya da yönetim ya da şirketin bütün örgüt şeması genel olarak bir İngiliz mantığına büründü. Şimdi ise tekrar Türk kökenli bir firma satın aldı, aynı değişim tekrar olacaktır (yy, erkek, operasyonel destek uzmanı).

İkisi de çok büyük kurumsal şirket. Y firmasında ingiliz şirketi mentalitesi varken, X firmasında Türk kültürü var (ba, kadın, uzman).

3.4.2.4.2. Satın Alma Sürecinin Duyurulmasına İlişkin Görüşler

Katılımcılara “Yöneticiler tarafından satın alma süreci, çalışanlara hangi yolla duyuruldu ?” sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar analiz edilmiş ve satın alma sürecinin duyurulması ağaç nodu (treenode) altında 8 çocuk noda (childnode) ulaşılmıştır. Bu nodlar ve frekans sayıları Tablo-32 ‘de özetlenmiştir.

Tablo 32: Satın Alma Sürecinin Duyurulması ve Yüklenen Frekans Sayıları

Satın Alma Sürecinin Duyurulması	Frekans
Formel	21
• Birebir Bilgi Aktarımı	5
• Resmi Açıklama	6
• Toplantılar	7
• Yazılı Bilgilendirme (Mail)	3
Enformel	9
• Dedikodu Mekanizması	8
• Dış Kaynaklardan Alınan Bilgiler	1

3.4.2.4.2.1. Formel

Katılımcılara, birleşme sürecinin nasıl duyurulduğu şeklinde soru yöneltildiğinde alınan cevaplara göre bilgiler iki farklı şekilde kategorize edilmiştir. Birebir bilgi

aktarımı, resmi açıklamalar, toplantılar ve mail aracılığı ile yapılan açıklamalar “Formel” nodu altında toplanmış ve irdelenmiştir.

Birebir Bilgi Aktarımı: Departman ayırımı yapmaksızın, CEO’nun ve direktörün çalışanlara sürecin nasıl ilerleyeceğine yönelik bilgilendirmesinden söz edilmektedir.

Sabah 9-9,5 civarı CEO yemekhanede bizi topladı ve söylediği X firması tahminimiz den iyi bir fiyatla bize döndü bizde Tamam dedik (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

İstanbul'dan CEO ve direktör geldi. Neler yapılacak ve süreç nasıl işlenecek, bununla ilgili bize bilgilendirmeler verildi. Y firması mağazalarından X firmasına geçiş süreci nasıl olacak onlarla ilgili nasıl yol izleyeceğimiz konusunda bize bilgi verildi (hs, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Resmi Açıklama: Katılımcıların 6’sı birleşme sürecini resmi açıklama yolu ile duyduğunu belirtmiştir.

Kamu aydınlatma platformundan(KAP) duyduk. KAP ‘dan duyduktan sonra yöneticiler toplandı. Kap’dan duyduğumuzda cumaydı ve haftasonu girmişti (es, kadın, uzman).

Sürekli haberlere bakıyorduk, ortalama bir 4 senedir dedikodusu dönüyordu ve en sonunda KAP üzerinden duyuruldu ve gördük (hs, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Toplantılar: Farklı departmandaki çalışanlara, her departmanın bölüm müdürü olacak şekilde birleşme ile ilgili bilgi yapılmıştır. Katılımcıların belirttiği bilgilendirme genel olarak toplantı niteliğindedir.

Birleşme sözlü olarak dile getirildi. Müdürler bize açıklama yaparken bir birleşmenin olacağından bahsetti. Hepimiz kendimizi zaten ona göre planlamak durumundaydık, işten çıkarılmalarından bahsediyorum, herkes ona göre kendisini planlasın dendi (sç, kadın, uzman).

Kap ‘tan açıklandıktan sonra toplantı yapıldı. Bölüm veya departman olarak görüşüldü ve açıklandı fakat kimse detay bilmiyordu (tg, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Yazılı Bilgilendirme: Katılımcıların 3’ü mail yoluyla bilgilendirildiğini veya mail yoluyla birleşmenin gerçekleştiğine dair bilgi edindiğini söylemiştir.

Y firmasında her yıl çıkış oluyordu. Her yıl ya çalışanların kendi isteğiyle ya da bir mail geliyordu. Kendi isteği ile çıkmak isteyen arkadaşlarımız yönlendirme yapsın, yoksa belli departmanlarda sayılar çıkartılacak diye..Yani kendi isteğiyle çıkacak olanları ilk önce mail olarak duyuluyordu. Eğer kendi isteğiyle olmuyorsa departmandan çıkışlar oluyordu (dak, kadın, uzman).

Yazılı deklarasyon ile öğrendik (gd, kadın, memur).

3.4.2.4.2.2. Enformel

Dedikodu mekanizması olarak adlandırılan kulaktan kulağa bilgilerin yayılması ve dış kaynaklardan alınan bilgiler “İnformal” nodu altında toplanmıştır. Görüşmeler analiz edildiğinde, sürecin yıpratıcı olmasının bir nedeni olduğu söylenebilir.

Dedikodu Mekanizması: Katılımcıların neredeyse büyük çoğunluğunun (8 kişi) hemfikir olduğu ve yaşamış olduğu durumların benzer olduğu farkedilmiştir.

Süre inanılmaz işkenceliydi. Çünkü birebir yetkiliden bir şey duymuyorsun, biri ortaya bir şey atıyor ve sen ona inanıyorsun , başka biri kendinden birşeyler katarak başkasına söylüyor ve olay farklılaşıyor (es, kadın, uzman).

Teknik departman olduğumuz için departmanın arkalarındaydık ve üst kattaydık. Ön görüşmeler ve protokoller zamanında satın alma sürecini sadece dedikodu olarak duyuyorduk. Bir arkadaşımız gelip bize dedi ki artık imzalanıyor hazırlıklı olun, haberi çıkar yakında dediler ve ben de o sırada kendi yöneticime gittim kapısını çaldım. Satın alınma konusunu müdürüme sordum, Evet dedi, Siz biliyor musunuz diye sorduğumda evet dedi niye söylemediniz dediğimde ise çekingen bir yüz ifadesini büründü. Çünkü o sıralarda herkes departman departman gezip bunun dedikodusunu çeviriyordu. Çünkü X firmasından önce Katar'da bir firma satın alacak diyorlardı, Amerikalılar alacak diyorlardı vs. O kadar çok duyuyorduk ki bunları artık sinir olmaya başlamıştım ve kim alacaksa alsın şeklinde düşünüyordum (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

Dış Kaynaklardan Alınan Bilgiler: Katılımcıların 1'i bileşme sürecinde dış kaynaktan da bilgi alındığını belirtmiştir.

Ülke durumu ve şirket durumu sebebiyle geçiş sürecinden bahsedildi. Y şirketi ile ilgili haberler hep piyasada dönüyordu, satış mı olacak değişim mi olacak diye (ba, kadın, uzman).

3.4.2.4.3. Birleşme Sürecinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri

Katılımcılara “Birleşme süreci hayatınızı nasıl etkiledi, örnekle açıkla mısınız” sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar analiz edilmiş ve birleşme sürecinin etkileri ağaç nodu (treenode) altında 12 çocuk noda (childnode) ulaşılmıştır. Bu nodlar ve frekans sayıları Tablo-33’de özetlenmiştir.

Tablo 33: Birleşme Sürecinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri ve Yüklenen Frekans Sayıları

Birleşme Sürecinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri	Frekans
Aile Temelli Etkileri	4
Bireysel Etkileri	4
• Alışkanlıkların Değişmesi	1
• Duygusal Döngü	3
İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi	24
• Belirsizlik ve Bilinmezlik Korkusu	7
• Görev Tanımları ve Rol Beklentilerinin Netleşmemesi	1
• İş Akışı	4
• Kaygı	4
• Motivasyon	2
• Stres	6
Sosyal Çevre Üzerindeki Etkisi	3

3.4.2.4.3.1. Aile Temelli Etkileri

Birleşme sürecinde yaşananların, çalışanların aile hayatını da etkilediği görülmektedir. Katılımcıların 4’ü etkinin bu yönde olduğunu belirtmiştir.

Bu süreçte zorlandığım kısım, iş yerinde olan problemler ve kaygılarımın her gün ailem sorduğunda, “olan rutin problemler” şeklinde cevap vermem ve ailemi kaygılandırmamak için uğraşmamdı (gd, kadın, memur).

O dönemler eve gitmek istemiyordum, biraz geç gideyim kafamı dağıtayım moduna giriyorsun (ab, kadın, memur).

3.4.2.4.3.2. Bireysel Etkileri

Alışkanlıkların değişmesi ve duygusal döngü faktörleri “bireysel etki” nodu altında analiz edilmiştir. Bu çerçevede bireye etki eden ve kendi içinde yaşadığı durumlar ele alınmıştır.

Alışkanlıkların Değişmesi: Katılımcıların 1’i satın alma ile birlikte alışkanlıklarının da değiştiğini belirtmiştir.

Şirkette eski bir çalışan olduğum için bütün insanları tanıyorum. Hem alışkanlıklar değişiyor hemde insan ister istemez birbirine bağlanıyor. Profesyonellik bir kenara kalbimiz ve duygularımız var (sa, kadın, uzman).

Duygusal Döngü: Katılımcıların 3’ü duygusal anlamda yaşadıklarını aktarmıştır. Birleşme sürecinde çalışma arkadaşlarının işten ayrılması ve yaşanan birçok durum çalışanların üzerinde bir etki bıraktığı söylenebilir.

Şirketin satıldığını duyduğumuz gün yapılan açıklama, orası bizim için bir yıkımdı. X firması toplantı yaptı merkezin İstanbul olduğunu ve çok az sayıda kişiyi tutabilecekleri söylediler. Bu da duygusal bir döngü çünkü 18 yıl, gençliğim hemen hemen burada geçti. 22 yıldır çalışıyorum. Y firmasının bize kattıkları çok güzeldi ve çok güzel bir okulduk, arkadaşlıklarımız vardı. Öyle olunca onun bir duygusal çöküntüsünü yaşıyorsunuz (mk, kadın, uzman).

Yaşadığımız şeyler tarif edilemez bir duyguydu. En çok da arkadaşımın gidişine üzüldüm. 2012 yılından beri hipermarket pazarlamasıydım arkadaşımın işten çıkarılması beni çok üzdü. Çünkü çalışmaya ihtiyacı vardı -hepimizin ihtiyacı var- ve işini çok iyi yapan bir insandı ama malesef buna bakmıyor. Arkadaşım sinir krizi geçirdi , bayılmalar yaşadı zaten o dönemde ambulans çağırıyorlardı. O kadar ciddi süreçler yaşadık. Bu tür olaylar bizi çok yıprattı. 5 yıl içerisinde o süreçler yıpratmasıyla kalmıyor insanı inanılmaz bir bunalıma sürüklüyor ve her gün işyerine geldiğinizde bir

arkadaşınızın gittiğini öğreniyorsunuz. Dirsek dirseğe çalıştığın o insan hayatından gidiyor (sa, kadın, uzman).

3.4.2.4.3.3. İş Çıktıları Üzerindeki Etkileri

Belirsizlik ve bilinmezlik korkusunun olması, görev tanımları ve rol beklentilerinin net olmaması, iş akışının değişmesi, kaygı ve stresin artması ve motivasyon düşüklüğü gibi faktörler “iş çıktıları” nodu altında derlenmiştir.

Belirsizlik ve Bilinmezlik Korkusu: Katılımcıların 7’si, değişim süreci boyunca yaşanan belirsizlikten olumsuz etkilenmişlerdir. Her şeyin tam anlamıyla bilinmemesi çalışanların geleceği de görememesine ve alternatif seçenekler planlayamadıklarına neden olmuştur.

Acaba bizimle çalışmaya devam edecekler mi ? yoksa çıkarılacak mıyız ? süreç nasıl işleyecek ? Bununla ilgili kafamızda soru işaretleri vardı. Ve bu süreçte bayağı uzun sürdü bize vaatler verildi ve tutulmadı X firması tarafından. Eğitim verilecek dendi ve bize sadece bir haftalık bir eğitim verildi, sürekli gelişimimizi destekleyeceklerini vaat ettiler fakat hiçbir şekilde söylenenler yerine getirilmedi (hs, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Belirsizlik vardı ve moralimiz bozulduğu için gerginlikte oluyor, gerilinceye yakınımızdaki insanlara ister istemez yansıtıyoruz (ak, kadın, operasyonel destek uzmanı).

Görev Tanımları ve Rol Beklentilerinin Netleşmemesi: Katılımcıların 1’i görev tanımlarının ve rollerin net bir şekilde belirlenmediğini belirtmiştir.

Bir sorun geliyordu herkes birbirine bir şey soruyordu. Ama saçma sapan sorular sorduğumuz için sorunun çözümüne ulaşamıyorduk. Çünkü desteği veren ilk kişiye değil de yanlış kişiye soruyordum. Çünkü bilmiyordum ve kimse söylemedi (tg, erkek, operasyonel destek uzmanı).

İş Akışı: Katılımcıların 4’ü işin yapılaş şekli ve nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili değişikliklerin olduğunu belirtmiştir. Bu değişiklikler sonunda zorlandıklarını ifade

etmişlerdir. Aynı zamanda mali birleşme öncesinde işlerin duraksadığını da eklemişlerdir.

Burada olanlar için hiç bir şey yapamıyorsunuz, sistemler durmuş vaziyette ve boş oturuyorsunuz. İş yok ve Y firması ile çalışan firmalarda mal alıp verme gibi çok belli başlı standart işler yürüdü, onun dışındakiler yürümedi. Fatura gelmemeye başladı , işleyemiyorsun fatura kesemiyorsun ve sistem durdu. O süreçte insanlarda inanılmaz bir bıkkınlık herkeste artık bugün gelsinler çıktığını söylesinler ve paramı versinler çıkıp gideyim düşüncesi hakimdi (es, kadın, uzman).

Bu süreçte zorlandıklarını düşünüyorum çünkü sistemleri farklıydı ve ekranları farklıydı ve hala daha alışık olmadıkları için zorlandıklarını görüyorum. Çünkü hepsi uzun yıllarını vermişler ve farklı bir sistemde çalışmışlar. Alışma sürecinin sıkıntılı olduğunu düşünüyorum (ak, kadın, operasyon destek uzmanı).

Kaygı: Katılımcıların 4'ü bu dönemde kaygılı olduklarını belirttiler.

Çok fazla endişelerimiz vardı , bir kere hiç bir soruyu kaldıramıyorsun. Birisi size bir şey bile sorsa ters tepki gösteriyorsun . İnsan psikolojik olarak etkileniyor (ab, kadın, memur).

Sizinle çalışmak istiyoruz bizimle çalışmak isteyen herkesi de devam ettireceğiz ama bizim genel merkezimiz İstanbul diye açıklama yapılmıştı. İzmir olur mu diye endişem vardı (dak, kadın, uzman).

Motivasyon: Katılımcıların 2'si motivasyonun düşüklüğünü belirtmiştir.

Motivasyonumda düşüklük oldu. Çünkü Y firmasından geçen en düşük kadrolu insan bile benden üst kadroda işe başladı ve beni bu durum çok etkiledi. Sonuçta ben X firmasında kaç yıl çalışıyorum ama Y firmasından geçenler benden yüksek kadro ile başlatıldı bu beni olumsuz etkiledi (ak, kadın, operasyonel destek uzmanı).

Gerçekten bu süreçte demoralize şekilde çalıştım. Toplantılara giriyorduk, mağaza planlarını konuşuyorduk ama herkesin morali düşüktü. Yöneticiler bunu hissettirmemeye çalışıyordu. Çünkü Y firmanın üst yöneticilerin onlara verdiği bir direktif vardı, geçişi en hasarsız şekilde yapın gibi ama zaten hissediyorsunuz. Çünkü

departman departman insanları işten çıkarıyorlar. Hatta departmanı kapatıyorlar (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

Stres: Katılımcıların 6'sı çeşitli nedenlerden dolayı stres yaşadıklarını belirtmiştir. Çoğunlukla belirsizliğin artması sonucu streslerinin de aynı düzeyde arttığını, özellikle X firma kadrosunda olmayan ve taşeron firmaya bağlı çalışanların, durumlarının daha fazla belirsizlik içerdiğini bu sebeple streslerinin de yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Belirsizliğe bağlı olarak stresimiz çok fazlaydı. Bu stres, yeni çalıştığım kuruma (birleşmenin gerçekleştiği kurum-Xfirması) geçtiğimde de devam etti. Çünkü en az bir beş sene çalışıyorsunuz sonra o kurumun kültürüne alışıyorsunuz sonrasında başka bir kültür geliyor ve bu kültüre alışmak zorundasınız, uyum sağlamak zorundasınız ve adapte olmalısınız. Elbette ki bocalıyorsunuz. Ve o bocalama sürecinde duygusal olarak bazı problemler çıkıyor (gd, kadın, memur).

Satınalma öncesi ve sonrasını düşündüğümüzde sıkıntılı bir dönem geçirdim. Çünkü Y firması ilk işimdi, ilk defa çalışma ortamını gördüm. Bundan dolayı biraz korkmuştum. Hep buradan çıkarsam “X firması var nasıl olsa oraya girerim” şeklinde düşüncem ve rahatlığım vardı. Ama artık bizi X firması satın alıyordu. Buradan çıkınca nereye girebilirim telaşı başladı (sç, kadın, uzman).

3.4.2.4.3.4. Sosyal Çevre Üzerindeki Etkileri

Katılımcıların 3'ü içinde bulundukları durumun, sosyal çevresine de yansıdığını belirtmişlerdir. Zamanla çevrelerinden, birleşmeye dair herhangi bir soru yöneltildiğinde olumsuz yönde etkilendiklerini ifade etmişlerdir.

İçinde bulunduğumuz durumu, hem mağazadaki çalışanlarımıza hem de müşterilerimize belli etmemeye çalışıyorduk. Sosyal çevremizdeki herkeste “belli oldu mu?” Şeklinde sürekli sorularla karşılaştım. Hala belirsizlikleri herkese defalarca anlatmak, o bile insanı yoruyordu. O sırada hiçbir borca girememe, eski standartlarınızı koruyup hatta daha aşağıya çekme.. Çünkü bel sıklığa başlamalıyız ki ne olacağı belli değil, belki işten ayrılacağım ve aynı standartta devam edemeyeceğim. Örneğin, ikişer

kredi kartımız vardı eşimle bu süreçte ikimizin sadece bir tane kredi kartı oldu ek kart ile birlikte ve diğerlerini kapattık (ba, kadın, uzman).

Olmayacak bir şeye alınganlık gösterip arkadaşınla tartışmaya giriyorsun, dolayısıyla olumsuz yönde etkiliyor tabii (ab, kadın, memur).

3.4.2.4.3.5. Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Katılımcılara “Satın alma süreci sonrasında, bireysel bazda yaşadıklarınıza bağlı olarak motivasyonunuzu olumlu veya olumsuz etkiledi mi, örneklerle açıklayınız” sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar analiz edilmiş ve motivasyon üzerindeki etkiler ağaç nodu (treenode) altında 13 çocuk noda (childnode) ulaşılmıştır. Bu nodlar ve frekans sayıları Tablo-34 ‘de özetlenmiştir.

Tablo 34: Motivasyon Üzerindeki Etkileri ve Yüklenen Frekans Sayıları

Motivasyon Üzerindeki Etkileri	Frekans
Nötr Etkisi	3
Olumlu Etkileri	10
• Değişikliğin Olmaması	4
• Kadro Geçişi	6
Olumsuz Etkileri	13
• Belirsizlik Kaynaklı Olumsuz Duygu Durumları	6
○ Dedikodu Mekanizması	1
○ Stres ve Kaygı	5
• Güç Kaybı	2
○ Yetki Sınırlandırılması	2
• Hiyerarşik Yapı	1
• Kadro Değişikliği	1
• Yaşanmışlıklar	3

Satın alma ve birleşme sürecindeki her durum, katılımcıların motivasyonunu hangi yönde etkilediği sorulmuştur.

3.4.2.4.3.6. Nötr Etkisi

Katılımcıların 3'ü motivasyonları üzerinde herhangi bir etki etmediğini ifade etmişlerdir. Ne olumlu ne olumsuz bir değişikliğin olmadığı hususunda ortak fikre sahiptir. Motivasyon kelimesini tüm katılımcılar kuruma olan bağlılık ile ilişkilendirmiş ve bu yönde cevap vermiştir.

Yaşadıklarımın dolayısı ile daha bütün olarak bakıyorum, bağlılığın var ya da yok diyemiyorum. Bunun da sebebi bir şeylerin bir zaman diliminde biteceğini öğrendiğin zaman, güzel şeylerin bile bittiğini öğrendiğin zaman, bir sonraki aşamaları bu şekilde dikkat ederek ve kendine ket vurarak sürdürüyorsun (tg, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Kuruma bağlılık düzeyim ne azaldı ne çoğaldı (sa, kadın, uzman).

3.4.2.4.3.7. Olumlu Etkileri

Katılımcıların iş hayatlarında herhangi bir değişikliğin olmaması ve birleşme nedeniyle kadroya geçişleri olanların, bu sürecin kendilerine olumlu etki ettiğini belirtmişlerdir. Her iki unsur “olumlu etkiler” nodu altında toplanmıştır.

Değişikliğin Olmaması: Katılımcıların 4'ü hayatında bir değişikliğin olmadığını belirtmiştir. Değişikliğin olmaması sonucunda motivasyon artışlarının bile olabileceği analiz edilmiştir.

Hayatımda hiçbir değişiklik olmadı. Yani bir çok insanın hayatı tepetaklak olmuşken, ben en azından şehrimi değiştirmek zorunda kalmadım. Yıllarca çalıştığım yerde insanları misafir ettim, ilk taşınma aşamasında ben yol gösterdim gibi oldu. Bence çok güzeldi, kendim için motivasyonum yüksekti sadece arkadaşlarımı yolculamak zorunda kaldığım için motivasyonum düşüktü (ba, kadın, uzman).

Benim şansım aynı müdürle aynı yolda devam etmek. Kendini kanıtlama, ispatlama bunlar süreç alan konular olduğu için bu yönden şanslıydım. Şu an iş

performansına her açıdan motive başladım, çalışma arkadaşları-maddi açıdan motive başladım- sevdiğim işi hala sürdürüyorum ve hiç görevim değişmedi, motive olduğum için performansımı da paralel olarak olumlu yönde etkiledi (es, kadın, uzman).

Kadro Geçişi: Katılımcıların 6'sı kadro geçişlerinin motivasyonları üzerinde arttığını ifade etmişlerdir. Kadroya geçiş, katılımcılar üzerinde olumlu duyguları açığa çıkarmıştır çünkü sayıca fazla kişi içinden seçilmeleri ve azınlık grubun içinde yer almaları, Y firmasındaki tüm haklarıyla X firmasına geçmeleri katılımcıların daha motive olmalarına neden olmuştur.

Şu an X firmasına geçtiğimiz ve burada kaldığımız için, diğerlerine göre baktığımızda motivasyon anlamında pozitif anlamda. Çünkü İzmir'de iş bulma olanakları çok sınırlı. O yüzden kaldığımızda sevinmiştik (mk, kadın, uzman).

Ben iki gün önce X firmasında berat aldım. Y firmasında çalıştığım halde. X firmasına geçtim, tüm haklarımla geçtiğim için Berat aldım. Bakıldığında şirket aynı değil ama aynı kurumda çalışıyormuş gibi devam edildi. Bu insanı bir tık daha motive eden bir olaydı benim için (dak, kadın, uzman).

3.4.2.4.3.8. Olumsuz Etkileri

Belirsizlik kaynaklı olumsuz duygu durumlarının olması, güç kaybının yaşanması, hiyerarşik yapı, kadro değişikliği ve yaşanmışlıkların hepsi “olumsuz etki” nodu altında derlenmiştir.

3.4.2.4.4. Belirsizlik Kaynaklı Olumsuz Duygu Durumları

3.4.2.4.4.1. Dedikodu Mekanizması

Katılımcıların 1'i örgüt içinde dolaşan dedikodunun, motivasyonu üzerinde olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir.

Yaklaşık iki buçuk üç yıldır biz dedikodularla yaşadık ve bu beni gerçekten etkiledi (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

3.4.2.4.4.2. Stres ve Kaygı

Katılımcıların 5'i stres ve kaygı nedeniyle motivasyonlarında düşüş olduğunu ifade etmişlerdir.

Kiminle çalışacağız, nasıl çalışacağız, nasıl bir çalışma ortamımız olacak, burası devam edecek mi, acaba bizi İstanbul merkeze mi alacaklar.. gibi sorular stresimizi artırdı ve motivasyonumda tabii ki değişiklik oldu (tg, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Stres ve kaygı hayatımızın olmazsa olmazı, mutlaka oldu. Tabii ki süreç netleşene kadar, görüşme odalarına gelip bana bir şey sunulup sunulmayacağını bilene kadar hepimiz kaygı yaşadık. Hepimizin bir standardı var, çocuğumuz var , sorumluluklarımız var. Netleşinceye kadar olacak mı stresi vardı ve belirsizlik yaşadık. Önümüzden giden iki üç posta arkadaşlarımızın işten ayrılışını gördükten ve yolcu ettikten sonra neden onlar arasında ben olmayayayım düşüncesi hep vardı. Biz kendimizi kötüye hazırladık. Eğer iyi olursa seviniriz diye, çünkü herkes çok değerli ,eski ve deneyimliydi. Bize geçişten önce birer anket yapıldı – kişilik testi gibi – hangi durumlarda nasıl davrandığımız ile ilgili bilgisayar ortamından bir test yollandı. Herkese, kişiye özel yollandı ve sonucunda analizler ortaya çıktı. Bu bile bizim kendimize bile itiraf edemediğimiz şeylerin çıkmasına sebep oldu. Yani, ben aslında çok stresimi yöneten biri olduğumu düşünürken, bazı konularda stresimi yönetemediğim ve daha duygusal olduğum ortaya çıktı (ben kendimi katı bilirken). Anket sonucundan sonra bazı şeyler netleşti, belki anketler bile seçilme aşamamızda etkili olmuş olabilir (ba, kadın, uzman).

3.4.2.4.4.3. Yetki Sınırlandırılması

Katılımcıların 2'si satın alınmada öncesi yapmış oldukları işleri artık yapamadıklarını ve yetkilerinin sınırlandırıldığını ifade etmişlerdir. Yetki sınırlandırılması sonucunda motivasyonları olumsuz yönde etkilenmiştir.

Motivasyonumu olumlu etkileyen hiçbir şey olmadı açıkçası. Neden olmadı ? yapmış olduğum işlerin hepsi bitti çünkü genel merkez olduğumuz için benim yaptığım işler İstanbulda yapılıyor. Genel olarak departmanımıza ait her türlü işi biliyoruz ama şuan yapmadığımız için motivasyonunuz tamamen bitiyor. Birincisi istanbula gitme şansınız yok , ikincisi burada sana göre işin olmadığını düşünüyorsun (ab, kadın, memur).

Yetkimiz yoktu. Yetkimizi sınırlandırdılar. Ama Y firmasında her şeye yetkimiz vardı ve müdahale edebiliyorduk. Yetkimizin sınırlandırılması motivasyonunuzu etkiledi (hs, erkek, operasyonel destek uzmanı).

3.4.2.4.4.4. Hiyerarşik Yapı

Katılımcıların 1'i hiyerarşik yapının hakim olmasından olayı motivasyonunu olumsuz etkilediğini ve buna bağlı olarak aidiyet duygusunun da zamanla zedelendiğini ifade etmiştir.

Y firmasına bir aidiyet duygum var, işimi ilk öğrendiğim yer. X firmasında ise işimi yapma olanağını bana verdikleri için o anlamda bir bağlılığım var zaman zaman gerek hiyerarşiden dolayı gerekse yaşadıklarımın dolay bu bağlılık zedeleniyor olabilir ya da zayıflıyor olabilir ve motivasyonum da düşüyor olabilir. Y firmasına olan bağlılığım urganla iken X firmasına olan bağlılığım ipek kurdele ile. Çünkü ipek kurdele uçtumu uçar (gd, kadın, memur).

3.4.2.4.4.5. Kadro Değişikliği

Katılımcıların 1'i Y firmasındaki çalışanların X firmasına geçerken kadro değişikliklerinin olması ve bu kadro değişikliğinin X firmasında olan çalışanlarla aynı pozisyonda veya daha üst pozisyonda olmaları, X firma çalışanlarında motivasyon düşüklüğüne sebep olduğunu ifade etmektedir.

Motivasyonumda düşüklük oldu.Çünkü Y firmasından geçen en düşük kadrolu insan bile benden üst kadroda ve beni bu durum çok etkiledi. Sonuçta ben X firmasında kaç yıl çalışıyorum ama Y firmasından geçenler benden yüksek kadro ile başlatıldı ve bu beni olumsuz etkiledi (ak, kadın, operasyonel destek uzmanı).

3.4.2.4.4.6. Yaşanmışlıklar

3 katılımcı geçmişte yaşamış oldukları ve elde ettikleri deneyimler sonucunda motivasyonlarının olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

Ne kadar kurumsal bir yerde çalışırsanız çalışın, insanlar yaşadıkları her ortama ayak uydurabilen canlılar. Sonuçta iş hayatında masana, bilgisayarına, yemeğine,

servisine, çalışma ortamına, arkadaş grubuna alışyorsun. Bu alışkanlıklar seni ister istemez profesyonellikten bir tık uzaklaştırıyor ve duygusal bir ortam yaratıyor. Arkadaşlarının işten çıkabilme ihtimali de aynı şeyin senin başına gelebilme ihtimali de motivasyonunuzu net düşürmekte ve çalışma hayatınızı negatif yönde etkilemekte (yy, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Motivasyonumda İlk zamanlar illaki bir değişiklik oldu. Çünkü farklı insanlarla bir araya geliyorduk. İş bir yana bıraktık insanları tanımaya geçtik. Çünkü Y firması senelerce çalıştığımız bir yerdi ve herkes birbirini tanıyordu, aile gibiydik. Yeni gelecek olanları da aile gibi gördük fakat ilk etapta yeni bir işe başlamışsın gibi hissiyata kapıldık (sç, kadın, uzman).

3.4.2.4.5. Çatışmanın Etkileri

Katılımcılara “Bireysel anlamda başkalarıyla çatışma yaşadınız mı ? Eğer yaşandıysa bu durumla başa çıkmak için neler yaptınız ?” ve “Çevrenizdeki gözlemlerinize bağlı olarak çalışanlar arasında çatışma yaşandı mı ?” soruları sorulmuştur. Verilen yanıtlar analiz edilmiş ve çatışmanın etkileri ağaç nodu (treenode) altında 6 çocuk noda (childnode) ulaşılmıştır. Bu nodlar ve frekans sayıları Tablo-35 ‘de özetlenmiştir.

Tablo 35: Çatışmanın Etkileri ve Yüklenen Frekans Sayıları

Çatışmanın Etkileri	Frekans
Çatışmanın Varlığı	10
• Açık Çatışma	1
• Algılanan Çatışma	9
○ Önyargılar Temelli	2
○ Ötekileştirme Temelli	7
Çatışmanın Yokluğu	10

3.4.2.4.5.1. Çatışmanın Varlığı

Örgüt içinde çatışmanın varlığını hissedenler olmuştur. Katılımcılar yaşadıkları, deneyimledikleri ve çevrelerinde gözlemledikleri farklı boyutlarda olduğu için, ilk olarak açık çatışma ve algılanan çatışma olarak iki ayrı çocuk noda ayrılmıştır. Söylem farklılıklarına göre ise algılanan çatışma, tekrar kendi içinde iki ayrı noda ayrılmıştır.

Açık Çatışma: Katılımcıların 1'i çatışmanın, işin son bulması ile noktalandığını ifade etmiştir.

İş kabul etmeme ile ilgili çatışmalar olup işten çıkmalar gerçekleşmişti. X firması tarafından verilen işi kabul etmeyip aslında devam edecekken işinin son bulması örnek verilebilir (tg, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Algılanan Çatışma: Katılımcıların algısal farklılıklarıyla ilgili olduğu için, önyargılar temelli ve ötekileştirme temelli unsurlar çocuk nod olarak belirlenmiştir.

Önyargılar Temelli: Katılımcıların 2'si birleşme yaşanmadan önce çalışanların birbirlerine önyargıyla yaklaştıklarını ifade etmişlerdir.

X firma çalışanları, acaba işimiz elimizden gider mi endişesi yaşadılar. Pek bir şey göstermek istemediler. Bizimkilerde acaba bir şeyler öğrenebilecekmiz, ne kadar öğrenebileceğiz endişesi yaşadılar. Tabiki tartışmalar oldu ve bunlar yöneticilerine yansıdı. El sıkıştılar vs. Bunların hepsi insanların birbirini tanımaması, ikincisi ise insanlarda iş kaygısından kaynaklanan birşeydi. Mesela şuan herkesin uyum içerisinde çalıştığını gözlemliyorum , herkesin birbirine karşı bakış açısının değiştiğini görüyorum , dost-arkadaş olarak yaklaşıyorlar (ab, kadın, memur).

İlk başlarda, insanlar kaynaşmadan önce, şube taşındığında herkes birbirine önyargıyla yaklaştı , nasıllar biz nasılız şeklinde. İlk geldiklerinde “biz sizi aldık havası” hissettim (es, kadın, uzman).

Ötekileştirme Temelli: 7 katılımcı X firmasındaki çalışanların, Y firma çalışanlarını ötekileştirdiğini savunmuştur. Bunun yanısıra oluşan ortak fikir sonucunda, katılımcılardan örneklerle detaylandırılmaları istenmiştir.

İnsanlarla karşılıklı diyalog anlamında soruyorsan, ilk etapta X firma çalışanı-Y firma çalışanı ayırımı vardı. Bana hissettirdiği, siz batırdınız biz sizi aldık, havasında yaklaştılar bize. Korkmuştuk. Gelen insanların yaklaşımı çok sertti ve bize karşı kötüydüler. Biz kötü çalışandık. Halbuki öyle bir şey yoktu ve bizim Y firmasının batmasında hiç bir suçumuz yoktu. X firma çalışanlarının yanından geçiyorsunuz sizi gördüklerinde bir anda susuyorlar. Ben dedikodu yapmak ya da dinlemek anlamında kimseyi dinlemem zaten. Ama böyle bir şey hissettiğinde susuyor ve kalıyor, zaten kendini belli ediyor. Hemen oradan bir kaçma ihtiyacı duyuyorsun. Ama bu yavaş yavaş geçiyor gibi çünkü zamanla biz onları tanıyoruz, onlar bizi tanıyor ve birbirimize zamanla güvenmeye başlayacağız (sa, kadın, uzman).

Sen X firmadansın, sen Y firmadansın şeklinde ayrımcılığa gidildi. Ben biliyorum sen bilmiyorsun, ben senelerdir burada çalışıyorum vs. şeklinde diyenlerle karşılaştık. Onlar da bizim için çok büyük bir problem değildi çünkü karşılaşacağımızı zaten tahmin ediyorduk. Bununla başa çıkabilmek için de kendimi onların yerine koydum. Belki kendilerine göre haklılar ama bizlere göre de haksızlar. Çünkü bizim de uzun bir zamanımız Y firmasında geçti, biz de bir şeyler elde edebilmek ve bir yerlere gelebilmek için elimizden geleni yaptık, mücadele ettik. Biz onların önünü kesmek için bir şey yapmadık. Sonuçta şirket birleşmesi ve bu şekilde karar verildi, bunun önüne biz geçemezdik. Tamamı ile süreç bizi buraya getirdi, hiçbir zaman birbirimizin üstüne konulan bir merdiven gibi görmedik. Biz kendi işimizden olmama çabasında idik, hiçbir zaman birilerinin üzerinden prim yapalım şeklinde düşünmedik, herkes aslında kendi hayatını planlamaya çalıştı (sç, kadın, uzman).

3.4.2.4.5.2. Çatışmanın Yokluğu

Her ne kadar katılımcıların 10'u, çatışma yok dese de, yok denildikten sonra görüşmeler esnasında örnekler vererek veya detaylandırılarak, aslında algılanan bir

çatışmanın varlığından söz etmişlerdir. Fakat soru katılımcılara yöneltildiğinde, ilk olarak çatışma yok dendiği için childnode olarak kodlanmıştır.

Net bir çatışma olmadı o noktada ister istemez herkes kendi sorumluluklarıyla başbaşa kaldığı için, başka bir tabirle her koyun kendi bacağından asılır atasözümüzden yola çıkarak insanlar önce kendi durumlarını değerlendirmek durumunda kaldılar. Neden ? Çünkü herkesin kendi sorumlulukları var, ailesi var ve kendi hayatlarında kişisel sorunlar var. Hayatın içinden her durumda insan var, bunlar da kendi içlerinde kendi muhasebelerini yapmaya itti. Birbirleri ile çatışan veya birbirlerine ters düşen veya bu gerginlikten dolayı birbirlerini kıran insanlara rastlamadım (yy, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Hayır yaşamadım (dak, kadın, uzman).

3.4.2.4.6. Değişim Sürecinin Etkileri

Katılımcılara “Sizce değişim sürecinin çalışanlar üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar analiz edilmiş ve değişim sürecinin etkileri ağaç nodu (treenode) altında 15 çocuk noda (childnode) ulaşılmıştır. Bu nodlar ve frekans sayıları Tablo-36 ‘da özetlenmiştir.

Tablo 36: Değişim Sürecinin Etkileri ve Yüklenen Frekans Sayıları

Değişim Sürecinin Etkileri	Frekans
Olumlu Etkileri	27
• Birey Düzeyinde Etkileri	25
○ Gelişim fırsatları	6
○ İnsan kaynakları süreçlerinde iyileşme	6
○ İstikrar	7
○ Kazan-kazan anlaşması	6
• Örgüt Düzeyinde Etkileri	2
○ İletişimin güçlenmesi	2

Olumsuz Etkileri	11
• İşin Yavaşlatılması	1
• Motivasyon Düşüklüğü	1
• Örgüt Kültüründe Değişim	2
• Piyasadaki İş Olanakları	3
• Sosyal Çevrenin Değişmesi	3
• Sosyal Ortamın Değişmesi	1

3.4.2.4.6.1. Olumlu Etkileri

Satın alma süreci sonrasında, çalışanlar üzerinde olumlu etkilerin de olduğu gözlemlenmiştir. Olumlu etkiler, birey düzeyinde etkiler ve örgüt düzeyinde etkiler olmak üzere iki farklı çocuk noda ayrılmıştır. Birey düzeyindeki nod altında 4 tane, örgüt düzeyindeki nod altında ise 1 tane çocuk noda ulaşılmıştır.

Birey Düzeyinde Etkileri: Katılımcıların söylemleri detaylı bir şekilde incelendiğinde, değişimin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri arasında 4 farklı unsura (çocuk noda) ulaşılmıştır. Bunlar: gelişim fırsatları, insan kaynakları süreçlerinde iyileşme, istikrar, kazan-kazan anlaşması'dır.

Gelişim Fırsatları: Çoğunlukla birleşmeden kaynaklı, yeni sistemlerin kullanılmaya başlaması veya yeni sistemlerin yanında eski sistemlerin de yürütülmesiyle ilgili söylemler olmuştur. Bunun yanı sıra yeni şeyler öğrendiklerini ve yeni kültürlerle, yeni insanlarla tanışma fırsatları olmuştur.

Bu esnada yeni işler öğrendim , o güzel oldu. Arkadaşlarımızın çoğunu kaybettik belki ama farklı insanlarla , yeni kültürlerle tanıştım. Tüm bunlar insana farklı şeyler katabiliyor (sç, kadın, uzman).

Yeni şeyler öğrendiğimiz için bizim için süreç daha hızlı geçti çünkü daha önce yaptığımız belli bir iş vardı ve belli bir rutindeydi, bir hareketlilik vardı ama şimdi tamamen farklı bir şeye yöneldiğimiz için öğrenmeye çalışıyorsunuz (mk, kadın, uzman).

İnsan Kaynakları Süreçlerinde İyileşme: Y firmasında maaş, yan haklar, ödül sistemi veya prim sisteminin kıyasla daha düşük olduğunu vurgulamışlardır. Geçiş

döneminden sonra çalışanların X firmasında haklarının iyileştirilmiş şekilde kadroya alındıklarını ifade etmişlerdir. Tüm bunlara ek olarak özel sağlık sigortalarının eski firmalarında olmadığını fakat şuan özel sağlık sigortası kapsamında olduklarını da belirtmişlerdir.

Maaşım biraz daha arttı Y firmasına kıyasla , X firmasında aldığımız yan haklar yoktu. Çünkü kafamda hep şu vardı kalacaksam ve aynı maaşı alacaksam niye kalayım dışarıda da aynı maaşı alabilirim düşüncesi vardı. O yüzden verdiğim kararın doğru çıkması mutluluk verici (sa, kadın, uzman).

Değişim sürecinde ben Y firmasındaki çalışanların üzerinde, kalanlar için bahsediyorum, olumlu etki olduğunu düşünüyorum. Bir kere maaşları düzeldi insanların. Y firması döneminde biraz daha düşük alıyorlardı ve yan menfaatleri hiç yoktu. Alışveriş çeki 260tl veriyolar, Y firmasında 60 tl veriyorlardı. Maddi olarak insanları çok rahatlattı bence öyle düşünüyorum (ab, kadın, memur).

İstikrar: Birleşmeden sonra X firmasının bölge direktörlüğü yer değiştirmiştir. Yer değişmesinden kaynaklı Y firma çalışanlarında herhangi bir mesafe, yapılan iş, ofis ortamı, servis güzergahı gibi fiziksel alanda hiçbir değişiklik olmamıştır. Bazı çalışanların ise fiziksel alandan ziyade çalışma arkadaşlarının bile aynı olduğunu ifade etmiştir. Değişikliğin olmaması sonucunda yöneltilen sorulara 7 katılımcı, olumlu bakış açısıyla yanıt vermişlerdir.

Yaptığım iş hiç değişmedi ve fiziksel alan hiç değişmedi, ev taşımadım bir standardım vardı ve o standardım hala devam ediyor. Hatta bir tık daha iyileşerek devam ediyor (gd, kadın, memur).

Büyük bir şirketten hiç iş kaybetmeden yaptığı işin paralelinde, aynı işlemi yaparak X firmasına geçenler oldu. Herhangi bir maaş kaybı olmadı ve işini devam ettirdiler (yy, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Kazan-kazan anlaşması: X ve Y firmalarının mali birleşmesi olana kadar, Y firmasındaki çalışanların işten ayrıldığı (gönüllü olarak) veya işten çıkartıldığı belirtilmiştir. İşten çıkarılmanın çalışanlar üzerindeki olumlu etkisinin ise, iş hayatını sonlandırmak isteyen insan kaynağının bulunduğunu, bu durumu fırsata çevirerek

haklarını ve hatta bazı personellerin kıdem-ihbar tazminatlarının yanısıra altı brüt maaş aldıklarını ifade etmişlerdir.

Bazı insanlar içinde kazan-kazan oldu. Yıllardır çalışan insanlar, bir şekilde iş hayatını sonlandırmak isteyen ama kendisi ayrılmayacağı için tazminatını almak ya da tüm haklarını kaybetmemek için çalışmak zorunda olan bir insan kaynağı vardı. Bu yüzden hem o çalışanlar için hem de şirket için kazan-kazan anlaşması oldu. Mutlu olarak ayrılанда çok insan oldu çünkü bu bir fırsattı. Gitmek isteyenler gönüllü olanlar ilk başta gittiler, isimlerini yazdırarak gittiler. Gerçekten ihtiyacı olan bir kişiyi elemek zorunda kalmadılar, hem de uzun süredir fırsat kollayan birisine de destek oldular (ba, kadın, uzman).

Birleşmede arkadaşlarımız çıkarken, çalışmak istemeyipte ayrılmak isteyen çok insan vardı. Hayatının bundan sonraki kısmında çalışmaya ihtiyacı olmayıp ve buradan altı paket alıp çıkan çok insan vardı ve o insanlar için çok iyi oldu (sa, kadın, uzman).

Örgüt Düzeyinde Etkileri: Olumlu etkilerin örgüt düzeyindeki boyutunda bir çocuk noda ulaşılmıştır.

İletişimin Güçlenmesi: Örgütteki çalışanların birbirlerinden yardım almaları için iletişime geçmeleri, birbirlerini tanıma fırsatı doğurmuştur.

Biz daha küçük bir ofisteydik ve selam vermeden geçen insanlar vardı ama buraya gelince hiç konuşmadığımız insanlarla konuşmaya başladık. O yüzden bu yönü bize olumlu bir etki etti (ak, kadın, operasyonel destek uzmanı).

İletişim çok kuvvetli, kimden ne istediğini bilmesen bile bulabiliyorsun, kim nasıl olursa olsun herkes yardımcı oluyor (dak, kadın, uzman).

3.4.2.4.6.2. Olumsuz Etkileri

Değişimin, olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkilerinin de olduğu söylenebilir. İşin yavaşlatılması, motivasyon düşüklüğü, örgüt kültüründe değişim, piyasadaki iş olanakları, sosyal çevrenin ve sosyal ortamın değişikliği çocuk nodlar olarak belirlenmiştir.

İşin yavaşlatılması: Katılımcılardan 1'i, sendikal hakların savunulması için işlerin aksatıldığını belirtmiştir.

Mağaza çalışanlarından sadece sendika ile ilgili olarak sendikal hakların savunulması için işi aksatma seviyesine gelinmişti ama çok ciddi bir boyutta değildi (ba, kadın, uzman).

Motivasyon Düşüklüğü: Katılımcıların 1'i değişim sürecinin çalışanlar üzerinde motivasyon düşüklüğüne neden olduğunu belirtmiştir.

Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi, ilk olarak motivasyonumuz düşmüştü. Çünkü hiç kimse önünü görememişti ve geleceğe dair plan yapamamıştı (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

Örgüt Kültüründe Değişim: Örgütler kültürlerindeki farklılıklar, çalışanları olumsuz yönde etkilemiştir. Satın alan firmanın Türk kökenli olması, satın alınan firmanın ise yabancı kökenli olması çeşitli farklılıklara sebep olmuştur. Birleşme sürecinde, uzun süre aynı örgütte çalışan ve kendi örgütlerinde hakim olunan kültüre alışmış olmalarından kaynaklı çalışanların zorlanabileceklerini belirtmişlerdir.

Kültürel anlamda farklı iki şirket olunca olumsuz etkileri de oldu (ak, kadın, operasyonel destek uzmanı).

Çok uzun yıllardan beri Y firmasında çalışan personeller var. 20 Yaşında şirkete girip 45 yaşında işten çıkan arkadaşlar var. Bu kültüre yıllardan beri alışmış insanlar.. Tabii ki değişimde mutlaka zorlanmıştır. Mesela Y firması döneminde, işini bitirip işten iki buçukta çıkan birine kimse bir şey söylemezdi ama X firmasında bu kadar esnek değil. Bir insan 25 yıl buna alışmışken yeni geçiş döneminde mutlaka zorlanacaktır (yy, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Piyasadaki İş Olanakları: Katılımcıların 3'ü işten çıkarılan personellerin, tekrar iş bulamadıklarını ve bu durumu birleşmenin olumsuz etkileri olarak ifade etmişlerdir.

Çok sayıda arkadaşımızın çıkıyor olması olumsuzdu. Piyasanın durumu belli, çok fazla sayıda işsiz kalan oldu, yaşananlar çok zordu değişimin duygusal döngüsü dedikleri o döngüyü tamamen yaşadık (dak, kadın, uzman).

İnsanlar mutsuz çünkü piyasada iş yok ve kimse iş bulamıyor şuan. Hatta bazıları diyor ki Y firması döneminde aldığım paraya bakmayacağım daha düşük paraya bile gidip çalışacağım diyen arkadaşlarımı da biliyorum (ab, kadın, memur).

Sosyal Çevrenin Değişmesi: Uzun süre boyunca aynı ofiste çalışmış olan personellerin işten ayrılması ve birleşme sonucunda yeni çalışma arkadaşlarının gelerek sosyal çevrenin değişmesi, 3 katılımcı tarafından olumsuz olarak algılanmıştır.

Çalışanların bağlılığı açısından önemli. Çünkü bütün gününü birklikte geçiriyorsun ve giden çalışanlar beni daha çok üzdü. Her gününü, bütün özelini paylaştığın ve daha samimi olduğun kişiler vardı şimdi daha temkinli olduğum çalışanlar var o üzücü (et, kadın, uzman).

Bir şirkette çalışıp 10 yılını geçiren bir personel, insanlar seni 10 yıl boyunca çok iyi tanımış, mutlu, sinirli ve üzgün anlarını ortak yaşamış. 10 yıl sonra çıkıp başka bir şirkete geçtiğinde her şey sıfırdan başlamakta. Bu nedenle 10 yıllık birikimin gidiyor, kendini tanıtmaya veya insanları tanıma gibi bir sürü süreçten geçiyorsun veya insanların sana güvenmesi zaman alıyor (yy, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Sosyal Ortamın Değişmesi: Mali birleşme olmadan önce X firma çalışanlarının çalışmış oldukları binalarını değiştirmeleri ve Y firmasının binasına taşınmaları olumsuz olarak algılanmıştır.

Onların şubesine gelmemizi olumsuz olarak söyleyebilirim. Biz ev sahibi gibi değilde misafir olarak gelmiş gibi olduk, manevi açıdan olumsuzluk vardı (ak, kadın, operasyonel destek uzmanı).

3.4.2.4.7. Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Yönetilmesi

Katılımcılara “Eğer yönetici olsaydınız, gerçekleşen değişim süreci boyunca, öncesini ve sonrasını düşünerek, çalışanlarınıza yönelik ne gibi aksiyon planları alırdınız. Bu değişim sürecinde, ben bunu yapardım, diyebileceğiniz eylemler var mıdır ?” soruları sorulmuştur. Verilen yanıtlar analiz edilmiş ve değişim sürecinin çalışanlar tarafından

yönetilmesi ağaç nodu (treenode) altında 18 çocuk noda (childnode) ulaşılmıştır. Bu nodlar ve frekans sayıları Tablo-37 ‘de özetlenmiştir.

Tablo 37: Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Yönetilmesi ve Yüklenen Frekans Sayıları

Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Yönetilmesi	Frekans
Değişim Sürecinin Kısaltılması	2
Etkili Bilgilendirme	10
• Ortak Organizasyonlar	3
• Toplantılar	7
Etkili İletişim	7
• Empati	1
• Şeffaflık	6
Etkili Liderlik Becerileri	4
• Karşıdaki kişiyi dinleme ve anlama	2
• Psikolojik destek	1
• Tersine mentorluk	1
Etkili Yönetmel Beceriler	9
• Bağlantı sağlama	1
• Duyguları yönetme	2
• İnandırıcılık	2
• Motivasyon	3
• Örgütlenme	1
Diğer	4

3.4.2.4.8. Değişim Sürecinin Kısaltılması

Katılımcıların 2’si değişim sürecinin uzamasının çalışanlar üzerinde yıpratıcı bir etki bıraktığını ifade etmiştir.

Ben olsaydım daha kısa vadeli tutmaya çalışırdım. Çünkü yıpratıcı olmasının asıl nedeni buydu süreç çok uzadı. Aslında insanların kalması için elinden geleni yapıyorsun ama bir şey söyleyemiyorsun. Belki de bu noktada çok eleştirisel bakmamak lazım bir sürü prosedür vardır belki bizim bilmediğimiz, arka planda alkol vb. Rekabet Kurulu mağazanın kapanışı ve açılışı gibi süreçlerde süreci uzatmış olabilir (mk, kadın, uzman).

Süreçleri biraz daha kısa tutabilirlerdi (yy, erkek, operasyonel destek uzmanı).

3.4.2.4.8.1. Etkili Bilgilendirme

Ortak organizasyonlar ve toplantılar, etkili bilgilendirme ağaç nodu altında toplanmıştır.

Ortak Organizasyonlar: Katılımcıların söylemleri analiz edildiğinde etkili bilgilendirmelerin yapılması, ortak paylaşımlarda bulunmak ilişkilerin kuvvetlendirilmesine ve işe olan bağlılığına etki etmektedir.

İlk olarak çalışanların iş yerine istekli bir şekilde gitmesi gerekiyor. Çalışma ortamının buna uygun olması gerekiyor, verimli olması gerekiyor. Geçiş sürecini düşünürsek ben Y firmasındaki arkadaşlarımı çok iyi tanısaydım, onlarla bir şeyler paylaşmak, bir şeyler konuşmak için işyerine hevesle gelebilirdim. Sosyal ilişkilerin kuvvetlendirilmesi gerekiyordu (tg, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Etkinlik bir şekilde yapmaya ve yaptırmaya çalışırdım, akşam yemeği olabilirdi, eğlence olabilirdi, mevsimsel bir organizasyon olabilirdi (es, kadın, uzman).

Toplantılar: Katılımcıların 7 tanesi, toplantılar aracılığı ile durumun açıklanmasının, akıllardaki soru işaretlerinin giderilmesinin böylelikle dedikoduların önüne geçebileceklerini ifade etmişlerdir. Mail aracılığıyla veya telefonla durumun açıklanmasından ziyade yüzyüze, birebir temas yoluyla durumun açıklanmasının daha önemli olduğu vurgulanmıştır.

Her iki taraf için de kafada soru işaretleri vardı, öncelikli olarak kendi ekibiyle açıklama yapılmadan önce küçük bir toplantı yapıp açıklanmalıydı. En azından gidişatın nasıl olacağını söylemelilerdi. İnsanlarda kendilerini buna göre hazırlardı.

Önden bir haber verip insanları en azından o psikolojiye bürünmelerini sağlamalıydı (hs, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Sözlü olarak dile getirmek daha iyi sanki. Maille ya da mesajla dile getirmek yerine yüzyüze insanların tepkilerini görerek anlatmak daha iyi. Ama şirketin bunları elemanlarına nasıl anlattığı da önemli yani gizlilik politikası da var, her şeyi anlatamıyorsunuz , yöneticilerimizi bildiğimiz için her şeyi anlatmak isteselerde bazı yerleri anlatıp diğer yerleri saklı tutuyorlar. Ama yüzyüzede daha olumlu sonuçlar elde edileceğini düşünüyorum. Bilgi vermek illaki şart. herkes kendini ona göre ayarlıyor. Örneğin, çocuğunun okul taksidini bile işinin devam edip etmemesine bağlı ... Çoğu arkadaşımın o korkusunu hissettim. Burada çalışıyor, aylık geliri belli, bir sürece girmiş ve kredi çekmiş ve kredi borcu var. Onu nasıl ödeyeceğim derdine düşüyor. Buradan çıkartılırsam çıktığım parayla krediyi kapatırım. Ve bu kadar yılın emeği krediye gitti (sç, kadın, uzman).

3.4.2.4.8.2. Etkili İletişim

Etkili iletişim altında empati ve şeffaflık çocuk nodları incelenmiştir. Katılımcılar, karşılarındaki çalışanlarla empati kurmayı ve bilgi açısından şeffaf olunabileceğini ve net bilgilerin verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Empati: 1 katılımcı empatinin gerekliliğini belirtmiştir.

Başka departmanlardaki yöneticiler ve müdürler daha fazla empati kurdular, empati kurmaya çalışırdım (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

Şeffaflık: Katılımcıların 6'sı şeffaflığın önemini vurgulamıştır. Belirsizlik hakim olduğu için iş bulanlar ve gidemeyenler, ucu açık sorular olduğu için dedikoduların git gide artması ve yoruma dayandırılması çalışanları olumsuz yönde etkilemiştir. Bu sebeple katılımcılar, çalışanlarına karşı şeffaf davranış sergileyebileceklerini ifade etmişlerdir.

Olanı olduğu gibi anlatırdım. Ucu açık sorular bırakmazdım, yoruma dayalı bırakmazdım. Zaten kurum içerisinde fısıltı gazetesinin doğmasının nedeni, insanların sorularına cevap bulamaması ve yoruma dayalı olarak kendilerince yorumlamasından

kaynaklanmaktaydı. Soru işaretlerini gideririrdim ve soru işaretleri gittiğinde insanlara ne yapmaları gerektiği ve ne yapacakları konusunda alan bırakırdım. İş netleştirirdim ve fluluğu ortadan kaldırırdım. İnsanlar sürekli ne yapacağız diye konuşuyorlardı, bunun için insanlardaki o kapana sıkışmışlığı ortadan kaldırmaya çalışırdım. İnsanlar sonuç olarak önünü görebilecekler ve önünü görebildiklerinde daha kolay yol alabileceklerdi (gd, kadın, memur).

Şeffaf olurdum. Çünkü o noktada iş bulup gitmek isteyenler gidemedi. Yani süreci beklemek istemiyorum haklarımın da gitmesini istemiyorum Zaten bir şekilde çıkacaksın, fakat bu kabul edilmedi. İnsanlara pozisyonuna göre, ikili ilişkilerine göre güzellik yaptıkları da oldu, kötülük yaptıkları da oldu. O anki karşıdaki insanın ruhsal durumuna göre.. Örneğin, bazı kişiler aralık ayında çıkartılmadan Ocak ayında çıkartıldı. Nedeni ise gelir vergisine tabi olup alacağı para daha fazlaydı, vergi kesileceği için Ocak'ta ve Şubat'ta çıkartıldılar. Aslında bu yapılması gereken bir hareketti fakat bunlar hep ikili ilişkilere, samimiyete dayalıydı. Başka çalışanlar iş bulup, haklarını verin çıkartın beni, dediklerinde işten çıkartılmadılar. Sonuç olarak iş bulan arkadaşlarımız maalesef gidemedi ve çıkartıldıktan sonra ise iş bulamadılar. Bense şeffaf olurdum. Mümkün mertebe bilgi açısından daha yararlı olabileceğini düşündüğüm her türlü bilgiyi paylaşmaya çalışırdım (es, kadın, uzman).

3.4.2.4.8.3. Etkili Liderlik Becerileri

Karşıdaki kişiyi dinleme ve anlama, psikolojik destek ve tersine mentorluk unsurları etkili liderlik becerileri ağaç nodu altında altında irdelenmiştir.

Karşıdaki kişiyi dinleme ve anlama: Örgüt içerisinde yer alan taşeron bünyesinde çalışan kişilerin önemsenmediği ifade edilmiştir.

Taşeron tarafı var, en çok şeyi bizim gördüğümüze inanıyorum. Geçiş sürecini en sorunlu biz yaşadık ama en çok da biz destek olduk. Sanki biz biraz daha işin dışındaymışız gibi izlenim oldu. Bize çok bir önem verilmedi ve önemsenmedik, üzerimizde durulmadı (hs, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Anlatılan her şeye cevap verirdim ve dinlerdim (mk, kadın, uzman).

Psikolojik destek: 1 katılımcı, birleşme döneminde psikolojik desteğin olması gerektiğini belirtmiştir.

Çalışanlara psikolojik destek sağlayabilirdim, bununla ilgili bir workshop düzenleyebilirdim (gd, kadın, memur).

Tersine Mentorluk: Katılımcılardan 1'i tersine mentorluk yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Ters birleşmeler yapıp benim bildiğim bir işi başkasına öğretirdim veya onun bildiği bir işi başkasına öğretirdik yani çapraz bir kontrol sağlardım (ab, kadın, memur).

3.4.2.4.8.4. Etkili Yönetmel Beceriler

Bağlantı sağlama, duyguları yönetme, inandırıcılık, motivasyon ve örgütlenme gibi faktörler etkili yönetmel beceriler ağaç nodu altında toplanmış ve irdelenmiştir.

Bağlantı Sağlama: Katılımcıların 1'i, yöneticilerin çalışanlara karşı daha çok destek olması gerektiğini belirtmiştir. Astlarıyla samimiyete dayalı ilişki kurulması gerektiğini ve birleşme döneminde bireylerin yaşadığı belirsizlik sonucu işten çıkarmalarda yardımcı oluması gerektiğini vurgulamıştır.

Yöneticilik çevremi kullanarak çalışanlarıma iş bulmaya çalışırdım. Nitekim bu şekilde söylediler ama kimse kimseye iş bulmadı, referans olacağınız bir şekilde bir eksiğiniz varsa gelin görüşün dendi. Ama kimse o samimiyeti bulup da gidip görüşmedi. Yani buradaki eksiklik, samimiyetti. Ben samimiyeti sağlamaya çalışırdım, iş imkanı oldukça yaratmaya çalışırdım. Bu kadar uzun yıllar birlikte çalışmış arkadaşlarıma bu samimiyeti vermeyi çalışırdım (es, kadın, uzman).

Duyguları Yönetme: Katılımcıların 2'si birleşme döneminde duyguları yönetmenin önemli olduğu belirtilmiştir. Yöneticiler tarafından soğukkanlı davranılmasının, pozitif ve güleryüzlü olunmasının gerekliliğini vurgulamışlardır.

Soğukkanlı olmaya çalışırdım (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

İlk başta kendi yaklaşımıımı düzeltirdim. Eğer ben x firma yöneticisi olsaydım buraya gelirken öyle bir algıyla gelmezdim ve insanlara daha pozitif ve gülüyüzle yaklaşırdım (sa, kadın, uzman).

İnandırıcılık: 2 katılımcı, yöneticilerin, çalışanlara bilgi verirken inandırıcı olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Herkes tarafından bilinen bir bilgiye karşılık, yöneticilerin hiçbir şey söylememesi inandırıcılıklarını zayıflatmış ve olumsuz bir etki yaratmıştır.

Yöneticilerin veya üst düzey pozisyonduklilerin, bizden daha fazla bilgiye sahip oldukları için önlerini rahat görebildiler. Nitekim bütün yöneticiler de hayatına bir şekilde yön verebildi, maalesef yön veremeyenler elemanlardı. Belkide bizim yöneticilerimiz de üst yöneticileri tarafından bir şey söylememeleri için uyarılıyordu. Eğer ben yönetici olsaydım ve bu şekilde söylememem gerekiyor olsaydı en azından çalışanlarıma karşı bir şey bilmediğime inandırmaya çalışırdım. Benim de bilgim olmadığına dair ikna etmeye çalışırdım. Ekibimle vakit geçirmeye çalışırdım -yönetici nasıl olsa kendini kurtardı- hissiyatını hissettirmek istemezdim (es, kadın, uzman).

Herkesin dinlendirip durumu söylerken bazı yöneticilerin susup geri planda kalması Bence kötüydü bunu yapmazdım. yapmacık davranmazdım (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

Motivasyon: 3 katılımcı, yöneticilerin çalışanları motive etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Birleşme sonrasında X firmasındaki çalışanların bazıları, Y firmasındaki çalışanların alt kadrosunda olmaları motivasyon düşüklüğüne neden olmuştur.

İnsanları Y firmasının alt kadrosunda bırakmazdım. Onların motivasyonunu yükseltirdim Y firmasındaki arkadaşlarıyla daha güzel ilişkiler kurabilsinler diye (ak, kadın, operasyonel destek uzmanı).

Çalışanların motivasyonunu sağlarım, bu sürecin geçeceğini ve bir satışın olacağını ama bu süreçte çalıştığımızı ve yaptığımızı en iyi şekilde gösterme çalışırdım (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

Örgütleme: Katılımcıların 1'i, birleşme öncesinde X firma çalışanlarının davranışlarını konusunda bir yönlendirmenin yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Evet biz sizi anlıyoruz ama birleşmenin iyi tarafları da var, denilebilirdi. Bu iyi tarafların üzerinde durarak, kötü tarafları bertaraf etmeye çalışırdım. Yani ilk olarak örnek olmaya çalışırdım. İnsanlar ilk başta uyarılabilirdi ve yönlendirilebilirdi. Arkadaşlar böyle yapmayın, böyle yapmaya ve davranmaya hakkımız yok şeklinde.. (sa, kadın, uzman).

Diğer: Katılımcıların 4'ü ise, "Eğer yönetici olsaydınız, gerçekleşen değişim süreci boyunca, öncesini ve sonrasını düşünerek, çalışanlarınıza yönelik ne gibi aksiyon planları alırdınız" sorusuna deneyimlerinden ve yaşanmışlıklarından yola çıkarak farklı söylemlerde bulunmuştur.

Ege bölgenin buraya gelmesini isterdim. Birleşmenin son aşamasında karar verilip, kalacakların belli olup ondan sonra X firmasındaki arkadaşların buraya gelmesini isterdim. Çünkü bizden gidecek olan arkadaşların üzüntüsünün yanında onlar da bizimle beraber çok zorluk çektilerler, yaşadılar, o stresi gördüler. Şubatta çıkanlar oldu, buradan ayrıldı ve üzüldük. 2 ay geçti tekrar üzüldük ve onlarda bizimle birlikte üzüldü. Keşke tüm bu süreci onlar yaşamıyorsa ama belki de orada daha fazla kira ödememek ve maliyet altına girmemek için de buraya gelmiş olabilirler arka planı bilmediğimiz için bu şekilde düşünüyoruz (mk, kadın, uzman).

O kadar zor bir süreçti ki, diğer insanlar ne konuşuyor diye merak edip çayını alıp yakın bir masasına oturup o konuşmaları dinleyen ve daha sonrasında bize gelip anlatan arkadaşlar vardı. Bazı müdürler veya yöneticiler kendilerini göstermek için toplantı yapmaya başladılar -ben bu işi yaparım, X firması bu işin devamını isterse beni seçin, ben kalayım- şeklinde.. Ben yönetici olsaydım bu şekilde davranmazdım. Sonuçta sen bu zamana kadar yöneticilik yapmışsın ve yapmış olduğun işleri sergilemişsin (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

3.4.2.5. İşyeri Hekimi ile İlgili Analiz Ve Bulgular

Örgüt içinde iki tane işyeri hekimi çalışmakta olup (bir doktor ve bir hemşire), tamamına ulaşılmıştır. Nitel kısmın ikinci aşamasında hemşire ve işyeri hekimine üç tane soru yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular incelenerek, analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların söylemleriyle birebir örtüştüğü görülmektedir. Hemşire ve işyeri hekiminin söylemleri ve vermiş oldukları örnekler, genel çerçevenin daha iyi anlaşılmasına ve yaşanan sorunlara daha geniş bir perspektiften bakılmasına imkan sağlamıştır.

Tablo 38: Değişim Sürecinin İşyeri Hekimi Tarafından Gözlemi ve Yüklenen Frekans Sayıları

Değişim Sürecinin İşyeri Hekimi Tarafından Gözlemi	Frekans
Çalışanlarda Gözlemlenen Davranışlar	3
• Olumlu Davranışlar	1
• Olumsuz Davranışlar	2
Değişim Sürecinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	4
• Sağlık Üzerindeki Etkisi	2
• Belirsizlik ve Stres	1
• Ekonomik Kaygı	1
Değişim Süreci ile Başa Çıkma Yöntemleri	3
• Çalışanların Aldığı Kararlar	2
• Çalışanların Aldığı Önlemler	1
Diğer	3

3.4.2.5.1. Çalışanlarda Gözlemlenen Davranışlar

Olumlu davranışlar ve olumsuz davranışlar faktörleri “Çalışanlarda gözlemlenen davranışlar” nodu altında analiz edilmiştir. Bu çerçevede değişim sürecinde çalışanların

gözlemlenen davranışları ele alınmıştır. Olumsuz davranışların, olumlu davranışlara göre daha fazla vurgulandığı farkedilmiştir. Olumlu davranışlar ile ilgili soru yöneltildiğinde ise çalışanlar üzerindeki olumlu davranışları değil de sürecin ilerleyişi ile ilgili olumlu yönlerin vurgulandığı görülmüştür.

Olumlu Davranışlar:

İşten çıkarmalar, görüşmeler ve tekliflerin sunulma süreci güzeldi. X firması, denge denk insanlar gelip tekliflerde bulunulmasına çok dikkat etti. İnsan kaynaklarında çalışan sıradan bir arkadaşımız gelip, size şunu teklif ediyoruz, kabul edin etmeyin, şeklinde bir teklifi yapılmadı. Bu süreç X firmasında iyi değerlendirilip iyi düşünülmüş bir süreçti. Ama içeride ağlayana destek olmalar da vardı Birkaç tanesini yakinen de gördüm ve yaşadım. O süreçte bir çalışan ağlıyordu ve destek olmak adına gittim ama sonra hekimlik moduna geçmek zorunda kaldım. Üzültüde bayılanlar gibi durumlarla karşılaştım (bs, kadın, doktor).

Olumsuz Davranışlar:

Tam geçiş sürecinde tekliflerin sunulmaya başlandığı zaman, Kabul etti etmedi, kalacak kalmayacak döneminde herkes daha çok yalnızlaştı. Kişiler süreçleri tek başına yaşamaya başladı. Çünkü bu sefer herkes "Bana teklif edildi, diğerine teklif edilmedi" diye düşünerek çekindiler, kendi sorunlarıymış gibi utandılar. Ben X firmasına geçiyorum ama o geçemiyor. Nasıl söyleyeceğim şeklinde sorunlar ortaya çıktı. X firmasına geçtikten sonra pişman olanlar oldu. Fakat çalışanların geneli belirsizliğin ve haber verilmemenin verdiği stresle başa çıkmaya çalıştı. Tüm bunların haricinde o dönemde sağlık sigortası Y firmasında daha önce Acıbadem ile yapmış olduğu sağlık sözleşmesi bitti. Sonra tekrar uzatıldı. Birleşme tamamen olmadığı için uzatıldı sözleşmeler. Örneğin, o ara zamanda eşi hamile olan ya da kendisi hamile olan çalışanlar vardı. Acıbadem Sigorta ile gebe takibine başlamışlardı. O güne kadar tamamlayıcı sigorta olduğu için hiç para vermemişler. Ama sigortanın bittiği durumda doğum parası, muayene parası hepsi üstüne eklenecekti onların kaygısı bastı. Bu tip durumlar için X firması sözleşmeyi uzattı.. Bu belirsizlik kısa süreli için yaşandı. Kısaca personelin en çok istediği şey iletişimdi. Hem mağaza kanadında hem de bölge direktörlüğü kanadında

personellerin istediği şey, haberimiz olsaydı veya ne olacağını bilseydik kendi geleceğimiz ile ilgili karar alınabilirdi. Çünkü durumu iyi ya da kötü bilmek insanı rahatlatıyor. Ama hiçbir şey bilmemek ve habersiz olmak insanları çok gerdi (bs, kadın, doktor).

Bölge direktörlüğünde X firma-Y firma olarak çok fazla ayırım olmadı ama mağaza kanadında X firma-Y firma arasında bir bölünme oldu. Adaptasyon dendi. Tam birleşmenin olabilmesi için, birleşmeden önce iki firma çalışanlarının mağazalarını değiştirdiler. O dönemde daha tabelalar değişmemiş, yasal birleşme olmamıştı. Birbirlerinin mağazalarına gidip geldikçe Y firma çalışanları sürekli her işi biz daha iyi yapıyorduk moduna geçtiler. X firma çalışanları ise, daha iyi yapıyorsunuz da neden bu haldesiniz moduna geçtiler. Herkes o dönemde kraldan çok kralcı oldu. Nedense herkes kendi şirketlerini savunma moduna geçti. Öyle olunca iş yapışları birbirleriyle çatışmaya başladı. Bizim yaptığımız daha iyiydi psikolojisi daha çok Y firma çalışanlarında vardı. Aslında onların yaptığının doğru olmadığı ortada gibi bakıldığı zaman ama yinede -biz iyi yapıyoruz- ispatlamaya çalıştılar. Bu sebeple aralarında daha çok çatışmalar oldu. Y firma çalışanları, X firma çalışanlarına karşı defanstaydı. Ama X firma çalışanları da "biz niye bunu çekmek zorundayız ki?" vardı (üg, kadın, hemşire).

3.4.2.5.2. Değişim Sürecinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Sağlık üzerindeki etkisi, belirsizlik ve stres, ekonomik kaygı faktörleri değişim sürecinin çalışanlar üzerindeki etkisi ağaç nodu altında toplanmış ve irdelenmiştir.

Sağlık Üzerindeki Etkisi:

Erkeklerde daha ağırlıklı olarak depresyona girecek kadar ağır şikayetleri olanlar oldu. Kadınların o kadar ağır şikayetleri yoktu. Teklifler sırasında bir bayan toplantıya girdi. Ve kalacağından o kadar emindi ki, o yönde bir teklif alacağından çok emindi, etrafındaki kişilerde o şekilde düşünüyordu. Fakat istediği teklifi alamadı. Toplantıdan çıktığında dışarı çıktı ve kapıyı kapattı. Önce rahattı, belirsizlik ortadan kalktığı için en azından rahat gibi görünüyordu. Birden ağlamaya başladı. O kadar çok ağladı ki susmadı. Bu yüzden ben ve arkadaşları o kişiyi alıp toplantı odasına götürdük.

Rahatlatmaya çalışıyoruz ama içini çeke çeke hıçkırma hıçkırma ağlıyordu. En son herkesi dışarıya çıkarttık. Ağladı ağladı ağladı. İçini boşalttı sonra kendine geldi. Başka bir kişinin de tansiyonu düştü ve fenalaştı. Geçiş ve belirsizlik sürecinde kabızlığı olanlar ya da ürtiker veya egzama tarzında alerjik durumlar iki kişide görülmüştü. Bunlar haricinde çok bariz bir şey olmadı (bs, kadın, doktor).

Evet oldu. Normalde revirin genellikle kapısını açık tutarım. Ama kişi gelip oturunca kapıyı kapatabilir miyiz moduna geçti mi, anlıyorum ki yalnız kalmak istiyor veya dışarıdan duyulmak istemiyor. İlginç bir şekilde o dönemde kadınlar daha güzel kaygılarını gösterdiler. Daha rahat anlattılar. Erkeklerin içinden bir kişide tansiyon yüksekliği vardı. Ve kişi yaş olarak gençti. Neden bu kadar yüksek tansiyonu olduğunu sorduğumda ve neden bu kadar gerginsin dediğimde -Ya niye gergin olmayayım? Biz neler yaşıyoruz bilmiyor musunuz?- diyerek hissettiklerini anlatıyorlardı. Ama kadınlar kendilerini daha iyi ifade ettiler (üg, kadın, hemşire).

Belirsizlik ve Stres:

Ambulans olmuş ama ben onu görmedim. Sadece haberim oldu ama benim şahit olduğum ve gördüğüm, endüstri ilişkileri, insan kaynakları ve idari işler Grup Müdürü geldi. Kalan son 20 kişi falandı. Onların teklifleri konuşuluyordu. İnsanlar içeri girene kadar o kadar çok geriliyor ki.. Ciddi bir gerginlik, belirsizlik ve bekleme süreleri vardı. Dışarıda ve sırada koyun gibi bekliyorsunuz, ne olacak diye. İçeri girip çıkan insanların yüz ifadesinden normalde kalacak mı, yoksa gidiyor mu anlamamız gerekiyor. Ya da istediği gibi olmuş ya da sonuç istediği gibi olmamış şeklinde anlamamız gerekiyor. Fakat anlamıyorduk. İnsanlar içeri o kadar gergin giriyordu ki, dışarı çıkınca sevinemiyorlardı (bs, kadın, doktor).

Ekonomik Kaygı:

Kişinin çıkışı yapılacak evet ama anında çıkışı mı olacak? Masraflarımı verebilir miyim? Harcamalarım vardı. Onlar ne olacak? Sürekli kafalarda sorular ve ekonomik kaygılar vardı (bs, kadın, doktor).

3.4.2.5.3. Değişim Süreci ile Başa Çıkma Yöntemleri

Çalışanların aldığı kararlar ve önlemler gibi faktörler değişim süreci ile başa çıkma yöntemleri ağaç nodu altında toplanmıştır.

Çalışanların Aldığı Kararlar:

Benim burada yaptığım, iş yeri hekimi olarak çalışanlarla konuşmak şeklindeydi. İşyeri hekimi olarak aslında reçete yazıyoruz ama işimiz çok da reçete yazmak değil. Psikoterapi şeklinde yaptık daha çok. Çalışanlardan biri geldiğinde kapıyı kapatıp içeride dakikalarca konuşmak, en azından insanların kendilerini anlatıp rahatlamalarını sağlamak (bs, kadın, doktor).

Bazıları paylaşmamayı seçti. Bazıları arkadaş ortamında derdini anlatıp arkadaşları ile konuştu. Bazılarıysa belki karar şeklinde değil, farketmeden yaptılar. Birden odadan kahkahalar ve sesler duyuluyordu, aşırı bir şekilde. Bunların hepsi insanların başa çıkmak için yapmış oldukları ve kendilerinin seçtiği bir yöntem (üg, kadın, hemşire).

Çalışanların Aldığı Önlemler:

Birleşmenin ne zaman olacağına dair net bir bilgi yoktu. Bazıları bu süreci şakaya vurmaya başladı. Sürekli espri yaparak -sana telefon geldi mi seni almayacaklar- şeklinde sürekli espri yaparak streslerini dışarı atmaya çalıştılar. Örneğin bir kişinin yaptığı espri artık o kadar fazlaydı ki, bir ortama o kişi geldiği zaman herkes oradan uzaklaşıyordu. Bazılarının kendilerini koruma mekanizması, dışarı şaka yaparak çalıştığını düşünüyorum. Bazıları ise bu dönemde iletişimi dışarı ile kesti. Diğer arkadaşlarıyla konuşmayarak kendi içinde ve kendi halinde çözmeye çalıştı. Bir şey söyleyeceğim, yanlış anlaşılacak diye düşündü. Veya ben bir şey söyleyince karşımdaki de bir şey söyleyecek, gerileceğiz ve sinirleneceğiz diye düşündü. Çoğunlukla kadınlar kendi içlerinde konuşmayı ve paylaşmayı seçtiler, iş çıkışında birlikte zaman geçirdiler. Ve bu konuyu konuşanlar oldu (bs, kadın, doktor).

3.4.2.5.4. Diğer

İşyeri hekimi, “Bu süreç sizce çalışanların mental ve fiziksel sağlığı açısından iyi yönetildi mi ve bu süreçte neler daha iyi olabilirdi” sorusuna deneyimlerinden ve yaşanmışlıklardan yola çıkarak farklı söylemlerde bulunmuştur.

Birleşme olması gerektiği gibiydi oldu ve bitti. Fakat çalışanlar kesinlikle bilgilendirilmek ve değer görüldüğünü hissetmek istiyor. Yoksa bu şey gibi oluyor, devren satılık içindekilerle beraber mal muamelesi görüyorsunuz o zaman. İnsanlarda da o psikolojiyi kaldırmak zor. Y firması içindekilerle beraber satıldı. Masası, mağazaları, stoğu ve elemanı..Benim maldan farkım ne olabilir? Bilgilendirmek ve haberdar olmak ki sürecin içinde olabileyim. Zaten bir belirsizlik var. Bir de üstüne değersizlik eklenince insanların depresyona gidişatı oluyor tabii ki (bs, kadın, doktor).

Ben içinde tam olmadığım için “İyi yönetildi veya iyi yönetilmedi” şeklinde tamamını değerlendirmem mümkün değil. İçinde olsaydım daha rahat söyleyebilirdim (üg, kadın, hemşire).

Bilgilendirme, o tip dönemlerde insanları kaynaştırmak adına beraber sosyal bir şeyler yapılabilirdi, personel için. Beraber kaynaştırmak adına birşeyler yapılabilirdi (üg, kadın, hemşire).

3.4.2.6. Üst Yönetim ile İlgili Analiz Ve Bulgular

Nitel kısmın üçüncü aşamasında üst yönetime yedi tane soru yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular incelenerek, analiz edilmiştir.

Tablo 39: Değişim Sürecinin Üst Yönetim Tarafından Gözlemi ve Yüklenen Frekans Sayıları

Değişim Sürecinin Üst Yönetim Tarafından Gözlemi	Frekans
Birleşme Öncesine Ait Gözlemler	2
• Satın Alınmasının Nedenleri	1
• Kültürel Farklılıklar	1

Birleşme Sürecine Ait Gözlemler	2
• Etkili Bilgilendirme	1
• Çalışanların Yönetimi	1
Birleşme Sonrasına Ait Gözlemler	2
• Çalışanlardan Alınan Geribildirim	1
• Yaşanan Çatışmalar	1
Diğer	1

3.4.2.6.1. Birleşme Öncesine Ait Gözlemler

X şirketinin Y şirketini satın almasındaki nedenleri ve iki örgüt arasındaki kültürel farklılıklar “Birleşme Öncesine Ait Gözlemler” ağaç nodu altında toplanmıştır.

Satın Alınmasının Nedenleri:

X şirketinin Y şirketini satın almasındaki nedenlerinden bir tanesi, X şirketinin Y şirketini ticari bir fırsat olarak görmesiydi. Y şirketinin hem perakende sektöründeki yeri hem de Türkiyeden çıkma isteği de nedenler arasında söyleyebiliriz. Sahip olunan arazi ve mülkler cazip geldi. X şirketi kanadında da ölçek ekonomisi sebebiyle daha verimli yönetileceği düşüncesiyle satın alma gerçekleştirildi (kss, erkek, müdür).

Kültürel Farklılıklar:

Evet, belirgin görülen farklılıklar var. X şirketinden farklı olarak , Y şirketinin çalışanı işin merkezine koyan anlayışı, açık iletişim, yönetimin çalışanlara yakın olması farklılıkların başlıcaları. Kendi gözlemimle Y şirketi modern bir yapıya sahipken X şirketi geleneksel bir yapıya sahip olduğunu düşünüyorum. Aslında gelenekselden kasıt askeriye gibi olması, hiyerarşi daha fazla. Y şirketinde iletişim daha güçlü bunun anlamıda şu, istediğin kişiyle konuşabiliyorsun. Bir gün CEO ile beraber fotokopi bile çekebilirsin (kss, erkek, müdür).

3.4.2.6.2. Birleşme Sürecine Ait Gözlemler

Etkili Bilgilendirme, değişim süreci boyunca yöneticilerin çalışanları nasıl yönettiğine dair ifadeler ise “Birleşme Sürecine Ait Gözlemler” ağaç nodu altında toplanmış ve irdelenmiştir.

Etkili Bilgilendirme:

Satın alma süreci öncesinde birleşmeyle ilgili bilgileri biliyorduk fakat gizli tutulacağı için çalışanlarımıza bu bilgiyi söyleyemezdik. Yasal anlamda izin verilinceye kadar birleşmeyle ilgili duyuru yapılmadı. Farklılıklar vardı, insanı merkezine koyuyorsunuz ama direktör senle aynı hiyerarşik düzeyde değildi (kss, erkek, müdür).

Çalışanların Yönetimi:

Hayır, işten çıkarmalar olduğu için zorlamadı. Hep birebir iletişim halindeydik, insanların tüm haklarını almalarında destek olundu ve zor koşullara adapte olmaya çalıştık. Zaten Y şirketinin neredeyse yüzde 80 ‘i X şirketinde kalmak istemedi. Kalanlar içinde hiç kolay olmadı. 10 yıldır aynı şirkette çalışıyorsunuz ve şirketi sahipleniyorsunuz. Sahiplendiğiniz binaya başkaları geliyor ve başka yöneticiler kendi istediği gibi dizayn edip kendi alışık oldukları şekilde yönetmeye başlıyorlar. Sonuçta iş anlamında motivasyon düşüklüğü ister istemez yaşıyorsunuz (kss, erkek, müdür).

3.4.2.6.3. Birleşme Sonrasına Ait Gözlemler

Çalışanlardan alınan geribildirimler ve çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar “Birleşme Sonrasına Ait Gözlemler” ağaç nodu altında toplanmıştır. Yaşanan çatışmaların olup olmadığı ile ilgili soru yöneltildiğinde herhangi bir çatışmanın yaşanmadığı belirtilmiştir, tezin sonuç ve öneri bölümünde bu kısım ayrıca irdelenmek üzere not alınmıştır.

Çalışanlardan Alınan Geribildirim:

Geribildirim süreci uzun sürdüğü için alıştılar. Daha doğrusu nötr karşıladılar. Ne olacak vs. diye kimse birşey demedi. Aslında özetlemek gerekirse Titanic batarken biz

kaptan köşkündeydik ve bu durum yaklaşık 1 yıl sürdü. İşin doğası gereği önceki dönemlerdeki yaşananlar, birleşmeler, genel geçer senaryonun birer parçası (kss, erkek, müdür).

Yaşanan Çatışmalar:

Yaşanmadı (kss, erkek, müdür).

3.4.2.6.4. Diğer

Üst yönetime, “Satın alma sürecinde, çalışanlarınıza yeterli desteği verdiğinizde inanıyor musunuz” sorusu yöneltilmiştir.

Birleşmeden sonra kendi bildikleri sistemleri biz de kullanmaya başlamıştık. Profesyonel yaklaşıtlarını düşünmüyorum. Aslında soft mobbing diye tabir edebileceğim mobbing kadar sert olmayan dayatmalar vardı. Siz batırdınız, doğru yapamadığınız için şeklinde bir tavırları vardı. Yeterli desteği verdiğimi düşünüyorum. Ekibimdekilerle sürekli görüşüyorum, insanlar beni hiçbir menfaatleri olmadan hala arıyorlar. Ekibimdeki arkadaşlarımda daha çok bağlılık, aidiyet ve memnuniyet vardı. Birleşme esnasında insani boyutun yanında, iş mahkemesi ile uğraşmamak için veya işe iade davası ile uğraşmamak için yani yasal yük altına girmemek için insanlar madur edilmedi ve 6 aylık paket sunuldu. X firması, X ve Y kuşağı hakkında ya da yönetimde kişilere nasıl davranılmalı hakkında çok araştırma yapıyordu fakat Y firmasında bu tarz yönetim anlayışı uygulanmıyor (kss, erkek, müdür).

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi çağında yaşanan gelişmeler, çevresel faktörlerin değişimi örgütleri olumlu yada olumsuz yönde etkilemektedir. Yakın tarihe bile bakıldığında tüm dünyayı etkisi altına alan salgın, örgütlerin değişimini derinden etkilemiştir. Örgütler çevredeki değişikliklere veya baskılara karşı adapte olmaya çalışmıştır. Tüm bu değişimler aslında örgütlerin uyum sağlama becerilerini de beraberinde getirmiştir. Günümüz koşulları göz önünde bulundurulduğunda, salgının yoğun hissedildiği dönemlerde bazı örgütler, teknolojiye değişikliğe giderek teknolojik alt yapılarını daha da kuvvetlendirmiştir. Böylelikle evden çalışılmaya başlanmasıyla birlikte bir nevi çevrenin oluşturduğu tehditlere karşı savunma mekanizması geliştirebilmiş ve değişime uyum sağlanabilmiştir. Nitekim, Harvard Business Review dergisinde de yayınlanan makaleye göre (Sanbay, 2020); öngörülemeyen doğal afet olarak adlandırılan pandeminin, örgütlerde işgücünün aynı şekilde çalışamamasına neden olmuştur. Beraberinde gelen krizle birlikte, örgütler çok farklı tepkiler vermiştir. Bazı örgütler manevra kabiliyetlerini kullanabilmiş bazıları ise yöneticilerin sürece farklı bakmaları sonucunda şekillenebilmiştir. Bu süreçte ürünlerini veya hizmetlerini hızlı şekilde revize etme yeteneği gösterenler krizin olumsuzluklarını azaltabilmiştir. Böylece sadece rekabet ve dış çevrede gerçekleşen yenilikler sonucunda değil salgın karşısında da örgütler farklı alanlarda (teknoloji, yapısal, insan odaklı) değişimleri gerçekleştirerek içinde bulundukları duruma uygun hareket etmişlerdir. Özetle değişim, yaşanan değişimlere uyum sağlayabilen örgütlerin hayatta kalabilmesi için temeldir.

Bu önem ışığında tezin temel amacı iki farklı kültüre sahip örgütün birleşmesi neticesinde ortaya çıkan değişim sürecini anlayabilmek ve bu süreci etkileyen dinamikleri açığa çıkartmaktır. Örgütün değişime hazırlık sürecinin, çalışanların değişime bakış açısının, çalışanların değişimden etkilenme düzeylerinin, çalışanların duygu durumlarının değişime olan direnci ve değişimin genel başarısı üzerindeki karşılıklı etkilerini incelemek amacıyla yürütülen çalışmanın sonuçlarına yer verilmektedir. Bu doğrultuda, elde edilen bulguların örgütsel değişim literatüründe mevcut çalışmalar ile benzerlik ve farklılıklarına değinilmiş, araştırmanın bulguları

doğrultusunda yorum ve önerilerde bulunulmuş ve araştırmanın literatüre yaptığı katkılara yer verilmiştir.

Tezin birinci bölümünde örgüt birleşmelerine yönelik kavramlar, modeller ve teorilere yer verilmiştir. Birleşme sürecinde başarılı ve başarısız olan örgütler örneklendirilmiş ve şirket birleşmelerinin yıllar bazında karşılaştırılması yapılmıştır. Tablo ve grafikler ile tez içeriği zenginleştirilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise örgütsel değişim kavramına ilişkin literatürdeki mevcut modeller, alanda geliştirilmiş teoriler incelenmiştir. Nitel ve nicel araştırma tasarımı için bir altyapı oluşturması ve araştırma sonucunda bulguların yorumlanması amacıyla alanyazındaki ilgili çalışmalar incelenmiştir. İncelenen çalışmalarda değişim sürecindeki örgütlerin hangi yöntemi tercih ettikleri ve nasıl bir sonuca ulaştıkları tablo halinde özetlenmiştir.

Türkiye’de yürütülen örgütsel değişim ile ilgili çalışmaların neredeyse tümü, yaşanan değişim sürecini anket formları ile analiz etmeye çalışmıştır. Nitekim bazı çalışmalarda ise formlar e-posta aracılığıyla gönderilerek cevaplanması istenmiştir. Değişim kavramının çalışanlar için ne ifade ettiği, bireylerin değişim kavramını özel hayatında nasıl konumlandığı ve hangi duygu durumlarına yol açtığı, belirsizlik durumlarının getirdiği ve birbirini tetikleyen diğer durumlar, olaylar ve yıllardır dirsek dirseğe çalıştıkları mesai arkadaşlarıyla birlikte yaşadıkları öyküleri, yaşanmışlıkları, deneyimleri ve korkuları açığa çıkartmaya çalışan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

İlk olarak, bu tezde ele alınan X ve Y örgütlerinin birleşmesi, birinci bölümde belirtildiği gibi üç aşamadan oluşmuştur: Planlama, Entegrasyon ve Uygulama. Örgütlerin amacını ortaya koyması, birleşme ve satın alma nedenlerinin belirlenmesinde planlama aşamasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Nitekim X örgütünün Y örgütünü satın almasındaki amaç, Y şirketinin hem perakende sektöründeki konumu hem de Türkiyeden çekilme isteği ticari bir fırsat olarak

görülmüştür. Bunun yanında sahip olunan arazi ve mülkler cazip gelmiştir. Ölçek ekonomisi neticesinde daha verimli yönetilebileceği düşüncesi de satın alma kararında etkili olmuştur. Farklı kurum kültürüne sahip olan örgütlerin entegrasyon ihtiyacının olduğu daha önce vurgulanmıştır. Birleşme sonrası entegrasyon aşamasında, genellikle yüksek düzeyde çalışan stresi, iş memnuniyetsizliği, çalışan direnci veya daha yüksek ciro maliyetleri gibi problemlerle karşılaşılabilir (Vieru, Rivard, Westergren ve Bourdeau, 2019: 6509). Araştırmaya konu olan örgütlerde de yüksek düzeyde stres, kaygı, belirsizlik, motivasyon düşüklüğü etkili olmuştur. Fakat tüm bu süreçlerin yaşanması çalışan direncini doğurmamıştır. Bu kısım, nitel ve nicel araştırma bulgularında daha detaylı ele alınacak olup, çalışan direnci ile karşılaşılmasının nedenleri arasında işten çıkarılma korkusu, yönetim korkusu veya bilinmezlik korkusu olduğu rahatlıkla söylenebilir. Belirsiz roller ve sorumluluklar, birleşmenin başında görev tanımları ve sorumlulukların net olmaması çalışanlardaki belirsizliği arttırmıştır. Çalışanların da başta birbirlerini tanımaması, birbirlerinin görev ve sorumluluklarını bilmemesi sonucunda karşılaşılan sorunlara çözüm getirilememiş ve iş yapış süreçleri uzamıştır. Uygulama aşamasında ise, kararların hızlı ve tutarlı bir şekilde hayata geçirilmesinin yanısıra yavaş alınan kararlarda da belirsizliğin arttığı daha önce vurgulanmıştır. Fakat bu araştırmadaki birleşme kararının iki-üç sene önce ortaya çıktığı ve birleşme sürecinin bir yıldan fazla sürdüğü göz önüne alındığında, çalışanlar üzerindeki baskı, korku ve belirsizlik seviyelerinin daha fazla arttığı gözlemlenmiştir.

Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın temel soruları aşağıdaki gibidir:

“Değişime hazırlık evresi ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki var mıdır?”

“Değişimden etkilenme ile değişime direnç arasında bir ilişki var mıdır?”

“Değişime hazırlık ile değişimin genel başarısı arasında bir ilişki var mıdır?”

“Değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı arasında bir ilişki var mıdır?”

“Değişime hazırlık ile değişime direnç arasında bir ilişki var mıdır?”

“Örgütsel değişim süreci demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?”

“Örgütsel değişimi etkileyen dinamikler nelerdir?”

Tezde karma yöntem kullanılarak hem değişim yönetimine ilişkin genel algı ölçülmeye hem de değişimin çalışanlar üzerindeki etkisi açığa çıkartılmaya çalışılmıştır. Genellenebilir kısmı için nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Burada üzerinde durulması gereken husus, X şirketinin yönetiminde söz sahibi olan direktör (üst yönetim), X ve Y şirket birleşmelerindeki duygu yoğunluğunun anket formlarıyla ölçüleceği ve çalışanların zihninde o anların tekrar canlanacağı gerekçesiyle araştırmaya izin vermemiştir. Bu sebeple anket tekniği kullanılarak form çıktılarının alınması ve çalışanlara dağıtılması düşüncesi tamamen ortadan kalkmış olup, mesai saatleri dışında anket formları e-posta yolu ile ulaştırılmaya çalışılmıştır. Nitekim değişim süreci ile ilgili genel bir sonuca varılmıştır. Fakat yetersiz olduğu düşüncesiyle nitel araştırma tekniği olan derinlemesine görüşme ile süreç derinlemesine araştırılmış ve analiz edilmiştir. Aynı zamanda değişim sonrasındaki süreci birebir yaşamam ve örgüt çalışanlarını tanımam, derinlemesine görüşmelerdeki güven ortamını yaratmış ve çalışanların samimiyetle yaşadıklarını dile getirmesinde etkili olmuştur.

Değişim kavramı ışığında ileride yapılacak olan benzer araştırmalara veri teşkil etmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ve öneriler aşağıdaki sıralama ile paylaşılmaktadır.

1. İlk olarak örgütsel değişimin alt boyutları farklı çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da geçerlik ve güvenilirliğini devam ettirip ettirmediği sınanmıştır. Çıkan değerler sonucunda örgütsel değişimin alt boyutları orta düzeyde güvenilir , genel başarı boyutu ise yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.
2. Devamında, örgütsel değişim kavramının çalışanlar için ne anlam ifade ettiği, altında yatan dinamikler, yaşananlar sonucunda kuruma olan bağlılıklarının nasıl etkilendiği, çatışmanın varlığı, stres, kaygı ve belirsizliğin özel ve iş hayatındaki etkileri, sürecin nasıl ilerlediği, neler yaşandığı ve yönetici olmaları durumunda değişim karşısında neler yapabilecekleri, fikir, görüş ve önerileri açığa çıkartılmaya çalışılmıştır. Çalışanların yanısıra yönetici ve işyeri hekimi olaylar ve durumlar karşısında gözlemledikleri ve vermiş olduğu

tepkileri hikaye örüntüleri ile aktarmaya çalışmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda kodlama tekniği kullanılarak genel sonuca ulaşılmıştır.

Örgütsel Değişimin Alt Boyutları Ve Birbirlerine Olan Etkileri

Anket formunda örgütsel değişim kavramı ile ilgili çalışanlara soru yöneltilmeden önce, değişim kavramının ilk olarak çalışanların özel hayatında nasıl algılandığına yönelik gündelik yaşama dair sorular yöneltilmiştir. Asıl amaç, bireylerin kendi yaşamlarında değişim kavramının farkında olup olmamaları veya değişim karşısında rahatsız olup olmama durumları ölçülmeye çalışılmıştır. İfadelere verilen cevaplar analiz edildiğinde gündelik yaşamlarında aniden meydana gelen değişimlerden (planların son anda değişmesi, planların istendiği gibi gitmemesi vb.) rahatsız oldukları gözlemlenmiştir.

Demografik özellikler temelinde yapılan incelemede farklılıklara rastlanmıştır. Öncelikle değişime hazırlık sürecinde yaş faktörünün etkili olduğu söylenebilir. 34-41 yaş grubunun değişim hazırlığı sürecinde yöneticilerin açık ve dürüst olması, açıklamaların şeffaf olması, örgüt altyapısına ait net bir bilgilendirmenin olması, saygılı davranılması ve eğitim verilmesine yönelik daha ılımlı ve pozitif yaklaşım varken; 42 yaş ve üzeri çalışanlar genel olarak kararsızlığını ifade etmişlerdir. Değişime hazırlık sürecinde eğitim düzeyine göre de farklılıklar mevcuttur. İlköğretim eğitim seviyesine sahip çalışanlar, yöneticilerin açık, şeffaf ve dürüst olmadıklarını, eğitim verilmediğini ve net bir şekilde bilgilendirmenin olmadığını belirtmiştir. Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri örgütteki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır. 7 yıl ve üstü çalışanların değişime karşı direnç göstermedikleri fakat 1 yıl ve altı çalışanların değişime karşı direnç gösterebilecek potansiyalde çalışanlar olduğu söylenebilir. Nitekim değişim sürecinden en fazla etkilenenlerin alt kademe çalışanları olduğu açıkça söylenebilir.

Örgütsel değişim boyutları arasındaki inceleme kolerasyon analizi ile yapılmıştır. Her bir boyutun birbiriyle olan ilişkisi incelendiğinde en güçlü ve anlamlı pozitif ilişkinin değişime hazırlık ve değişimin genel başarısı arasında ($r=0,561$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. En zayıf pozitif yönlü anlamlı ilişki ise değişimden etkilenme ve değişime direnç arasındadır ($r= 0,317$; $p<0,01$). Aynı zamanda değişime hazırlık ve değişime bakış açısı boyutları arasında ($r=0,538$; $p<0,01$); değişime bakış açısı ve değişimin genel başarısı arasında ($r=0,550$; $p<0,01$) da güçlü anlamlı pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütlerin değişim sürecine hazırlanmaları, çalışanların değişime olan bakış açılarını pozitif yönde etkilemiştir. Değişime hazırlık süreci arttıkça çalışanların değişim karşısında göstermiş oldukları direnç seviyesi azalmaktadır. Bu durum literatürde, Seçkin vd. 'nin 2016 yılında yapmış olduğu çalışmanın sonucu olarak, değişim için gerekli altyapı koşullarının sağlanması çalışanların değişime bakış açılarına pozitif yönde etkilediği ve değişimin etkilerinin bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu algılanmasını sağlanarak değişime direncin etkisiz hale getirildiği belirtilmiştir. Bu çalışmadaki savı da destekler niteliktedir.

Örgütsel değişimin alt boyutlarında yer alan değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Değişimden etkilenme ile değişime direnç alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon tablosuna bakıldığında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki kurulduğu görülmektedir. Çalışanların değişimden ne düzeyde etkilendiği değişim sürecinde birçok zorluğa neden olması, iş yükünün artması, aile yaşantısının etkilenmesi, performans değerlendirmenin ne kadar adil olduğu, bilinmezlik, kaygılar, kişisel tecrübeler gibi durumların olması değişime direnç üzerinde (0.273) pozitif yönlü etkiye sahiptir. Bu durum literatürde; (Budak ve Budak, 2004) kişisel tecrübeler; (Mullins, 2004) belirsizlik korkusu; (Marks, 1997) stresin fazla olması, çalışanların psikolojik ve fizyolojik refahını olumsuz yönde etkiler, işyerinde ve evde gerginlik yaşanabilir ve çatışma artabilir. (Düren, 2002) 'e göre iş yükünün artacağı endişesi, amaçları net olarak görememekten kaynaklanan kaygılar gibi nedenler örgütsel dirence neden olmakta ve savı desteklemektedir.

Değişime hazırlık ile değişimin genel başarısı arasında (0.616) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Değişim hazırlığı sürecinde yöneticilerin açık ve dürüst olması, açıklamaların şeffaf olması, örgüt araç ve gereçlerinin nasıl kullanılacağına dair (altyapı) net bir bilgilendirmenin olması, çalışanların birbirlerine karşı saygılı davranılması ve çalışanlara eğitim verilmesi değişimin genel başarısını arttıracaktır. Bu durum literatürde, Weber ve Tarba (2009) ‘ya göre, birleşme öncesindeki süreçte genel amaç ve örgütlerin mevcut durumu öncelikli olarak analiz edilmelidir. Tüm nedenler belirlendikten sonra mevcut durumun ve sürecin daha kolay anlaşılması ve analiz edilebilmesi için yol haritası çizilmeli ve alternatifler belirlenmelidir. Schuler ve Jackson (2001) ‘e göre ise, kültürel farklılıklara duyarlı, açık fikirli, çalışanların fikirlerini önemseyen ve iyi bir dinleyici olan yöneticilerin varlığı, süreci başarılı kılmaktadır.

Çalışanların değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı arasında (0.519) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlar tarafından satın alma ve birleşme sürecinin kurum için yararlı olduğu düşüncesi, planlamaların tasarlanmasında ve uygulanmasında şüphe duyulmaması, yapılan değişimlerin gereksiz olduğunun düşünülmemesi, kurum kültürlerinin uyumunun olması ve yönetimin aldığı kararların değişim amacına ulaştığı düşüncesi değişimin genel başarısını arttırmaktadır. Bu durum literatürde, Huczynski ve Buchanan (1991)’a göre, bireylerin tutum ve davranışları buna bağlı olarak bakış açısı, her şeyi etkileyebilir. Eriksson (2004) ‘e göre, büyük ölçekli örgütlerde değişimin gerçekleşmesi zaman alan bir süreçtir. Çalışanlar ise bu süreçte farklı nedenlerden dolayı üst yönetime güvenmemektedir. Özellikle alt kademedeki çalışanların, üst yönetimin planları doğrultusunda hayata geçireceği/uygulamaya koyacağı çoğu eylemin sadece söylemden ibaret olduğunu belirtmiştir. Ayrıca çalışanların süreç hakkındaki fikirlerini paylaşamayacağı inancı hakimdir. Bohlin (2000)’ e göre, çalışanlarla açık ve net şekilde paylaşılan vizyon, yeni bakış açısı kazandırma fırsatı sunabilir. Paine ve Power (1984)’e göre, yöneticilerin kararları mümkün mertebe erken alması ve hızlı uygulaması örgüt içinde oluşabilecek belirsizliklerin de önüne geçmiş olacaktır. Bu ise örgüt başarısında katalizör görevi

üstlenmektedir. Tüm bu yaklaşımlar çalışanların değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı arasındaki savı destekler niteliktedir.

Son olarak nicel araştırma sonucu için şunlar söylenebilir: değişim karşısında çalışanların çoğu endişeli ve stresli olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütün geleceği ele alındığında, birleşmenin umut verici olduğunu da belirtmişlerdir. Çalışanların birleşme süreci ile birlikte yaşanan değişimin genel başarısı ölçülmeye çalışılmıştır ve sürecin başarılı bir şekilde yürütüldüğünü, değişime adapte olduklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanların Söylemlerine İlişkin Sonuçlar

Birebir görüşmeler sonucunda elde edilen verilere dayanarak, örgüt içindeki değişimin anlaşılması ve kabul edilmesini kolaylaştırmak için yöneticilerin iletişim yönünden güçlü olması ve değişiklik ile ilgili bilgileri tüm çalışanlara daha erken bir aşamada duyurulması gerektiği söylenebilir. Birleşmenin erken aşamada duyurulmaması örgüt içinde dedikodulara neden olmuştur. Ayrıca örgüt yönetimi, bölüm yöneticilerinin hangi yetkiye sahip olacağını önceden belirlemelidir. Bununla birlikte bölüm yöneticileri de astlarına iş methodlarında bir değişiklik olması halinde açıkça belirtmelidir. Farklı departmanlar arasında işbirliği varsa değişim öncesinde çalışanları bir araya getirerek “biz” duygusu aşılanmalıdır. Olumsuz bir durumla karşı karşıya kalındığında çalışanların gerekli araçlara ve bilgiye sahip olması da önemlidir. Değişim rüzgarı başladığında çalışanlar ihtiyaç duyduğu ekipmana ve “biz” duygusuna sahip değilse hem iş akışındaki aksaklığa hem de net bir şekilde soruların sorulamamasından kaynaklı belirsizlik ve kaos ortamının artarak yaygınlaşmasına neden olacaktır. Belirsizlik ve bilinmezlik korkusunun hakim olduğu bu süreçte çalışanlar üzerinde motivasyon düşüklüğü, stres veya kaygı hakim olabilir. Korkuya dayalı bir yönetimin olmaması, yetki sınırlandırılmasının yapılmaması veya beşeri ilişkilerin örgüt içinde iyi olması değişimin olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olabilir.

Çalışma gruplarındaki bazı yöneticilerin psikolojik destek sağlamasının yanında bazı yöneticiler ise kendi kaygılarına kapılıp çalışanlarıyla iletişim kurmamışlardır. Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir ilişki kurması ve onları hem bilgilendirmek hem de dinlemek için mükemmel iletişim becerilerine sahip olması önemlidir. Mihe Misma (2016) 'ya göre, çalışanların sorunları veya endişeleri dinlenmeli ve çalışanlar göz ardı edilmemelidir. Çalışanların, örgütteki değişimin bir parçası olduğunu hissetmesi ve örgüt çalışmalarını yürütmeye devam etmesi, örgüte olan güvenin ve motivasyonun artması noktasında önemlidir.

Ön görüşmeler ve protokoller zamanında satın alma sürecinin belli olmaması belirsizliği de beraberinde getirmiştir. Birleşmenin gerçekleşmesinden hemen önce işten çıkartılacak kişilerin kesin olmaması, gönüllülük esasına bağlı olması belirsizliği daha da artırarak Y örgüt çalışanlarını kaosa sürüklemiştir. Bu durumun nedeni ise X örgüt çalışanlarının mevcut durumunu korumasıdır. Üst kat-alt kat çalışanları; X-Y örgüt çalışanları gibi zamanla ayırımı yapılmasına neden olmuştur. Y örgüt çalışanlarının her gün işten çıkarılma ile ilgili mail ve telefon beklemesi, insan kaynakları tarafından yapılan görüşmelere çağırılmalarını beklemeleri stres ve baskıyı daha çok hissetmelerine neden olmuştur. Tüm bu ayırımı yapılması ve birleşmenin ilk zamanlarında yetkilerin sınırlandırılması Y örgüt çalışanlarının motivasyonunu etkilemiştir. Birleşme süresince Y örgüt çalışanlarının örgütün üst katında (diğer örgüt çalışanlarından ayrı) çalışması, işine devam edeceği kesinleşen çalışanların alt kata inmesi, yaşanan stres ve kaygı şiddetini giderek arttırmıştır. Greenberg (2002), çalışanların demokratik ve eşitlikçi çalışma ortamına sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır.

Birleşme sürecinde açık bir çatışmanın olmadığı belirtilmiştir. Nispeten önyargı ve ötekileştirme temelli bir çatışmanın varlığından söz edilebilir. X örgüt çalışanlarının süreçleri öğretme sonucunda işini kaybetme korkusu, çalışanların birbirlerini tanımaması ve birleşmeden önce bireylerde var olan önyargılar, X-Y örgüt ayırımı gibi nedenler çatışmanın temel sorunlarını oluşturmaktadır. Yöneticilerin bu

durumları önceden fark etmesi ve uygun önlemleri almaları gerekmektedir. Kendi hırslarına ve endişelerine kapılan yöneticiler malesef ki gerekli önlemleri alamamıştır.

Çalışanlar açısından değişimin olumsuzlukları kadar olumlu yanlarının da olduğu ifade edilmiştir. Öncelikle X örgütünün işleri sistemli bir şekilde sürdürüyor olması, her iki şirketinde perakende sektöründe faaliyet göstermesi, performans değerlendirmelerinin veya ücret politikalarının benzer yapıda olmasından dolayı Y örgütündeki çalışanlar zorlanmamıştır. Aksine, insan kaynakları süreçlerinde (ücret politikası- yan haklar, maaş, ödül ve prim sistemi) iyileştirme olmuştur. X örgütünün farklı sistemlerinin olması sonucunda farklı programları kullanması, Y örgüt çalışanları açısından gelişim fırsatı olarak algılanmıştır. İşten gönüllü olarak ayrılan her çalışanlar için kıdem farkı göz önünde bulundurularak, kıdem ve ihbar tazminatlarının yanısıra ikale sözleşmelerinin yapılması ve 6 aylık brüt maaş verilmesi birleşmenin olumlu tarafı olarak belirtilmiştir. Bu süreçte işten ayrılmak isteyen veya emekli olmak isteyen çalışanlar için bir fırsat yaratılmıştır. Bununla birlikte, yansıtılan ek gelirin altındaki neden işe iade davasının açılmaması veya bu süreçlerin hukuki boyuta taşınmaması da neden olarak gösterilebilir.

Üst Yönetimin Söylemlerine İlişkin Sonuçlar

Üst yönetimden gelen baskılar, orta düzey yöneticilerin çalışanlarına karşı şeffaf olamamasına ve iletişim eksikliğine neden olmuştur. Nitekim görüşmeler sonucunda çalışanların söylemi olayların açıkça dile getirilmediği, çalışanlara karşı şeffaf davranılmadığı, birçok sorunun cevabının yanıtsız bırakıldığı, soru işaretlerinin giderek arttığı ve bazı yöneticilerin ise iletişime tamamen kapalı olduğu ifade edilmiştir. Gill 'e göre (2002) iletişim, örgütün can damarı olduğunu ifade etmektedir. Oysaki birleşme sürecinde orta düzey yöneticilerin sıkışıp kalma hissi veya çalışanlara destek vermemesi/verememesi gibi davranışlarının olduğu çıkarımında bulunulmuştur. İletişim noksanlığı sonucunda iş yükünün arttığı, iş süreçlerinin uzadığı veya çözüme geç ulaşıldığı da vurgulanmıştır.

Kotter (1995), var olan değişimin ve gelecekte nelere yol açabileceğinin öngörölmesi için üst yönetim tarafından net bir vizyon geliştirmenin önemli olduğunu savunmaktadır. Nitekim çalışanlar da değişimi ve değişimin getireceğı belirsizlikleri net bir şekilde görmek en azında öngörebilmek isterler. Bu durum ise üst yönetimin bilgi paylaşımı ile mümkün hale gelebilir. Yapılan görüşmelerde de geleceğın bilinmezliğinden kaynaklı endişe, kaygı ve stresi yoğun olarak yaşadıklarını ve kendilerini bu durum karşısında güvensiz hissettiklerini ifade etmişlerdir.

İşyeri Hekiminin Söylemlerine İlişkin Sonuçlar

İşyeri hekimine ve hemşireye yönlendirilen sorular sonucunda, analizlerin yapıldığı ve katılımcıların söylemleriyle birebir örtüştüğü görülmektedir. Çalışanların olaylar ve durumlar karşısında kendilerine ait farklı savunma mekanizmaları geliştirdiğı söylenebilir. Bazı çalışanlar konuşmadan kaçınma, iletişimi tamamen kapatma, bulunduğu ortamdan uzaklaşma, şakaya vurma gibi davranışlar sergilerken; bazıları da arkadaşlarıyla daha fazla vakit geçirme, olayların farklı noktalarını tekrar tekrar konuşarak rahatlama, bilinmezlik içinde olunduğundan farklı kişilerin konuşması dinlenilerek bilgi edinmeye çalışılması gibi davranışlar sergilemiştir. Tüm bu davranışlar neticesinde çoğu çalışan, stresle ve belirsizlikle kendi yöntemleriyle başa çıkmaya çalışmıştır. Aksi durumda, değişim karşısında kendi yöntemlerini geliştiremeyen çalışanlar cinsiyet ayrımına bağılı olarak, sağlık problemleri yaşadığı görülmüştür. Erkeklerin daha ağırlıklı olarak depresyona girdiğı ve kadınlara oranla kendilerini açık şekilde ifade edemedikleri ve kaygılarını gösteremedikleri belirtilmiştir.

Çalışanların en çok arzu ettiğı unsurun iletişim olduğı, iş yeri hekimi tarafından bir kez daha vurgulanmıştır. Hem mağaza kanadında hem de bölge direktörlüğü kanadında personellerin isteğı, bilinmezlik içinde bir açıklamanın gelmesidir. Konu hakkında fikir sahibi olmayan çalışanlar, geleceğı ile ilgili de karar verememekte ve baskıyı zamanla artarak hissetmektedir. Üstünlük havasının hakim olduğı, X ve Y örgüt ayrımının yapılması işyeri hekimi tarafından da gözlemlenmiştir.

Son olarak çalışanların mental ve fiziksel sağlığı açısından iyi yönetilip yönetilmediği sorulduğunda, ifadelerin diğerleriyle paralel olması çalışmanın tutarlılığını bir kez daha kanıtlamıştır. Çalışanların kesinlikle bilgilendirilmesi gerektiği ve değer görülmesini ifade etmiştir. Ayrıca belirsizlik sürecinin insanların psikolojileri açısından zor olduğunu, bu sürecin uzaması ve belirsizliğin artması sonucunda bireyleri depresyona sürüklediğini önemle vurgulamıştır.

Bu çalışma için en iyi değişim modeli hangisi ? diye sorulacak olursa, değişim modellerinin birbiri ile örtüştüğünü söylemek mümkündür. Değişim modelleri genelde, insanların değişimin farkına varmalarını veya var olan değişimin neden önemli olduğunun farkına varmalarını sağlamaktadır. Neredeyse hepsi, değişim süreçlerinin çalışanlar tarafından farkına varılmasını veya çalışanların değişim karşısında direnç göstermemeleri adına önerilerde bulunmaktadır. Aynı zamanda da değişime farklı açılardan bakarak farklı noktalarına değinirler. Değişimin adımları, çalışanlara, üst yönetime veya grubun büyüklüğüne odaklanılması yönünden farklılaşmaktadır. Lewin 'in değişim yönetimi modeli, Satir 'in değişim yönetimi modeli, Lippitt, Watson ve Westley 'nin değişim teorisi aşamaları veya Prochaska ve DiClemente'nin değişim teorisinde her bir adım açıkça tanımlanmıştır. Bu modellerin avantajı, direncin nasıl üstesinden gelineceği ile ilgili önerilerde bulunmasıdır. Fakat varolan değişim karşısında gerçekleştirilecek olan değişikliklerden üst yönetim sorumluysa Kotter 'in modeli uygun olabilir. Çünkü model daha çok üst yönetime yöneliktir ve bireylerin değişim ihtiyacına öncülük edebilir. Örgütler benzersizdir ve hiçbir model, her örgüt veya belki de her durum için en iyisi değildir (Calder, 2013:18). Sonuç olarak değişim modelinin en iyisinin aranması değil, örgüt kültürünün tanınması ve değişimin hangi yönde olacağının ayrıntılı planı ve bu doğrultuda uygulamaların gerçekleşmesi önem teşkil etmektedir.

Özetle, bu tezde karma yöntem kullanılarak örgütsel değişimin dinamikleri açığa çıkartılmaya çalışılmıştır. Değişimlerin, örgüt ve çalışanlar üzerinde yaratabileceği etkilerin anlaşılması veya öngörülmesi gerekmektedir. Değişimin sadece örgüt düzeyinde olabileceği fikri başarısızlık riskini beraberinde getirebilir. Genellikle

Çalışanların hızlı adapte olmalarına yönelik düşünce ve ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi de değişim başarısını baltalayabilir.

Toplanan verilerin daha geniş bir kapsamda ele alınabilmesi için birebir görüşmeler yapılmıştır. Birebir görüşmeler esnasında satın alınan örgütün çalışanlarına odaklanılmıştır. Asıl amaç, satın alınan örgütteki 1.000 kişinin işten ayrılması ve geriye kalan çalışma arkadaşlarının değişimi daha ağır yaşamasıdır. Çalışanların duygusal yönleri ele alındığında, diğer meslektaşlarının hızlı bir şekilde aralarından ayrılması onları derinden etkilemiştir. Çalışmanın geneline bakıldığında, örgütsel değişim ile ilgili genel bir başarının olduğu görülmüştür. Fakat anket formunda da yöneltilen “*Bazı gruplar değişim sürecinde daha avantajlıydı*” ifadesi derinlemesine görüşmeden sonra daha çok netlik kazanmıştır. Özellikle birleşmenin ilk zamanlarında satın alan (X) örgüt çalışanlarının davranışlarında, olumsuz tutum ve suçlama eğilimi olmuştur. Örgüt birleşmesi gerçekleştiğinde ise var olan değişim, satın alınan örgüt tarafından güçlü bir üstünlük havasına dönüşmüştür. Kotter ‘a göre (1979), kişisel özellikler dikkate alındığında bireyler değişime karşı düşük toleransa sahip olabilir. Sadece kişisel özelliklerle sınırlı olmamakla birlikte, bireylerin kendi yaşamlarındaki güncel sorunlar veya kaygılar da göz önünde bulundurulmalıdır. Satın alınan (Y) örgüt çalışanlarının çok fazla olması örgüt içindeki süreçlerin kendini tekrar edeceğinden dolayı işten çıkarmalar da artmıştır. Bu durum ise Y örgüt çalışanlarında, belirsizliği ve kaygıyı beraberinde getirmiştir.

Sonuç olarak, örgüt birleşmelerinde yaşanan değişimlerden en fazla etkilenenlerin çalışanlar olduğu bir kez daha açığa çıkarılmıştır. Bu çalışma, örgütlere değişim sürecini anlamaları ve daha iyi yönetilmeleri açısından rehberlik edebilir. Çalışanların değişim sürecinde ne istediklerine dair fikir sunabilir ve örgütlerin başarı şanslarını artırmalarına olanak sağlayabilir. Ayrıca bu çalışma, sadece birleşmenin gerçekleştiği dönemden sonrasını ele almıştır. Örgütteki çalışanların birleşme öncesinde neler hissettiği, neler yaşadığı sadece söylemler üzerinden yola çıkarak aktarılmaya çalışılmıştır. Birleşmenin gerçekleşmesinden ve örgütteki çalışan sayılarının azalmasından neredeyse bir yıla yakın süre sonrasında anket uygulanmış ve

derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Oysaki bireylerin duygu yoğunluğu, anlatacakları hikayeleri, bakış açıları ve düşünce yapıları birleşmeden önce, birleşme sürecinde ve birleşmeden sonra farklılık gösterebilir. Her örgütün kendine özgü kültürü olması sebebiyle ileride yapılabilecek örgütsel değişim ile ilgili çalışmaların boylamsal araştırmaya dayalı olarak yapılması önerilmektedir.



V. KANAKÇA

- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, *Sayıştay Dergisi*, 5(2): 66-67
- Akkuş, B. (2010). *Finans Yönetim "Paraya Hükmetmenin Sırrı"*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler Ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi, *Kent Kültürü Ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, 8 (3), 111-128.
- Aksoy, B. (2014). *Şirket Birleşmelerinde Birleşme Öncesi ve Sonrası Performans İlişkisi*. Tokat.
- Aksoy, I. Ve Tolay, E. (2019). Psikolojik Güçlendirmenin Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkileri, *"İş. Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 21(2): 1-20.
- Aktan, C. C. (2004). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1).
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 82-95.
- Altınöz, Utku ve Altunöz, H. (2018). *Davranışsal Ekonomi (Nörofinans)*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Anarbak, Z. (2008). *Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Politikası Açısından Değerlendirilmesi: Avea Örnek Olay İncelemesi*. Ankara.
- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)*, 15(1), 37-75.
- Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim Ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Argüden, Y. (2000). *Değişim Yönetimi*, [Http://Www.Arguden.Net/Tr/Makaleler/Degisim-Yonetimi-2/](http://www.arguden.net/tr/makaleler/degisim-yonetimi-2/), (18.02.2014)
- Arslan, M. (2001). *Örgüt Kültürü*, (Ed. Salih Güney), Yönetim ve Organizasyon İçinde, Ankara: Nobel Yayınları.
- Aşan, Ö. Ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Halil Can (Ed.), İstanbul: Arıkan Basım.
- Augustine, N. R., Değişim (1999). *Bir sektörü Yeniden Biçimlendirmek*, Harvard Business Review, Çev.: Meral Tüzel, MESS Yayınları, İstanbul
- Aydemir, M. (1998). Küreselleşme, Rekabet ve Sınır-Ötesi Birleşmeler: Daimler-Benz ve Chrysler Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 45-54.
- Aydın, A. H. (2008). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydoğdu, D. (2019). *Bireylerin Tasarruf Kararlarını Etkileyen Faktörlere Davranışsal Bir Yaklaşım*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Badrtalei, J. ve Bates, D. (2007, June). Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*, 24(2), 303-317.
- Bakan İ., Büyükbeçe, T. ve Bedestenci, H. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Bal, B. (2018, Eylül 7). *Fırtınalı Zamanlarda Hayatta Kalabilmenin Yolu: Çeviklik*. Harvard Business Review Türkiye: <https://hbrturkiye.com/blog/firtinali-zamanlarda-hayatta-kalabilmenin-yolu-ceviklik> adresinden elde edildi.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi Ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Basım, H. N., Sözen, H. C., Yeloğlu, H. O., Sağsan, M., Şeşen, H. Ve Çetin, F. (2009). *Değişim Ve Örgütler*, A. Kadir Varoğlu Ve H. Nejat Basım (Ed.), Örgütlerde Değişim Ve Öğrenme, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bohlin, N., Daley, E. ve Thomson, S. (2000, January 1). Successful Post-Merger Integration: Realizing the Synergies. *HANDBOOK OF BUSINESS STRATEGY* , 225-231.
- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb060225/full/pdf> adresinden elde edildi. Erişim Tarihi: 13.01.2020
- Bouwman, C. (2013). The Role of Corporate Culture in Mergers & Acquisitions “Mergers and Acquisitions: Practices, Performance and Perspectives”. *Etienne Perrault (ed.)*, 1-30.
- Budak, G. Ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Bumin, B. (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Büyükuysal, M.Ç. ve Öz İ.İ., (2016). *Çoklu Doğrusal Bağını Varlığında En Küçük Karelere Alternatif Yaklaşım: Ridge Regresyon*, Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 6(2), 110-114.

Calder, A.M. (2013). *Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change*, ABD: Utah State University.

<https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1142&context=hono> rs adresinden elde edildi. Erişim Tarihi: 30.12.2020

Canogulları, M. ve Cantekinler, M. (2019). *Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2018 Raporu*. Türkiye: Ernst & Young.

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/MA_2018_Raporu/\\$FILE/EY_Birlesme_ve_Satin_Alma_Islemleri_2018_Raporu.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/MA_2018_Raporu/$FILE/EY_Birlesme_ve_Satin_Alma_Islemleri_2018_Raporu.pdf) adresinden elde edildi.

Cantekinler, M. (2019). *KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri*.

İstanbul: KPMG Türkiye Danışmanlığı. Ocak 4, 2020 tarihinde <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/01/kpmg-perspektifinden-birlesme-ve-satin-alma-trendleri-2019.html> adresinden elde edildi.

Cartwright, S. ve Cooper, C. (1994). *The Human Effects of Mergers and Acquisitions*.

(C. Cooper, ve D. Rousseau, Dü) *Trends in Organizational Behavior*, 1, 1986-1998.

Cefis, E., Marsili, O. ve Rigamonti, D. (2019). *In and Out of Balance: Industry Relatedness, Learning Capabilities and Post-Acquisition Innovative Performance*.

Journal of Management Studies, 1-36. doi:10.1111/joms.12441

- Ceylan, E. (2014, Kasım). Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutunda İncelenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Uşak, Türkiye.
- Chawla, A.ve Kelloway, E.K. (2004). Predicting Openness And Commitment To Change. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(6): 485-498.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, Second Edition*. New York: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
- Çağlar, İ. (2015). *Değişim ve Değişim Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*, (Doktora Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K. ve Oğuz , E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(1), 95-107.
- D'ıaz, B., Olalla, M. G. ve Azofra, S. S. (2004). Bank acquisitions and performance: evidence from a panel of European credit entities. *Journal of Economics and Business* , 377–404. doi:10.1016/j.jeconbus.2004.02.001
- Daft, R. L. (2015), *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, Çeviri, Çev: Ömür N. Timurcanday Özmen, İstanbul: Nobel yayınevi.
- Davutoğlu, N. A., Akgül B. ve Yıldız, e. (2016). 7's Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Ekonomik Performansı Değerleme Aracı Olarak Kullanılması, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XL(1): 135-161.
- Demir, B. ve Karakoç, H. D. (2017). *Birleşme ve Devralma Görünüm Raporu*. Rekabet Kurumu. Ankara: Ekonomik Analiz ve Araştırma Dairesi Başkanlığı.

- Diefenbach, T. (2007). *The managerialistic ideology of organisational change managment*, Journal of Organizational Change Management, 126-144. doi: 10.1108/09534810710715324
- Dinçer, Ö. (2008), *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dolgun, U. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dönder, H. (1996). *Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnme Sorunu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, C. (2018). *Şirketler Yıldız Çalışanlarını Nasıl Kaybeder ?* İstanbul: Balkan Sanat Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti.
- Durna, U.(2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel Değişim Ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düren, Z. (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık
- Elalmış, A. B.(2008). *Çalışma Hayatı Ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama Lafarge Türkiye Çimento Grubu*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Enginkaya, E. (2005). Japonya'nın Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 99-108.
- Erdil, T. S., Aydoğan, S., Ayar, B. ve Güvendik, Ö. (2019, Ocak). Marka Performansının Rekabet Gücüne Etkisi: Ulusal ve Uluslararası Birleşme ve Satın Almalar

Açısından Bir Değerlendirme. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 14(51), 164-189.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Ergün, E. ve Çelik, S. (2015). Yöneticilerin Görev Ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları Ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı Ve İş Stresi Arasındaki İlişki. *Florence Nightingale Dergisi*, 23(3): 203-214.

Eriksson, C.B. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*, 33(11): 110-126.

Esen, A. (2012). *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eyceyurt, T. ve Serçemeli, M. (2013). Şirket Birleşme ve Satın Almalarının Hisse Senedi Fiyatına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 159-175.

Fairfield-Sonn, J., Ogilvie, J. ve DelVecchio, G. (2002). Mergers, Acquisitions and Long-Term Employee Attitudes. *Journal of Business & Economic Studies*, 8(2), 1-13.

Friedman, B. (2007, July 17). Globalization Implications for Human Resource Management Roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 157-171. doi:10.1007/s10672-007-9043-1

Gaughan, P. (2007). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Genç, N. (2002). *Başarı Bedel İster*, 3.Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.

George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

- Gill, R. (2002). Change Management or Change Leadership ?. *Journal of Change Management*, 3(4): 307-318.
- Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y. ve Tarba, S. Y. (2013). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13-35. doi:10.1002/tie.21521
- Gökmen, A. (2010). Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 11-17.
- Greenberg, J. (2002). Managing Behaviour in Organizations. 3rd Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8): 243-247.
- Güçlüol, N. (2018), *Örgüt Kültürü*,
[Http://Journals.Manas.Edu.Kg/Mjsr/Oldarchives/Vol03_Issue06_2003/295.Pdf](http://Journals.Manas.Edu.Kg/Mjsr/Oldarchives/Vol03_Issue06_2003/295.Pdf),
(05.08.2018).
- Gülen, E. (2008). *Örgütsel Değişim Sürecinde Takım Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, H. ve Özgül, S. (2017). Rekreasyon Alanı Kullanımına İlişkin Katılım Engelleri ve Tercih Etkenleri Ölçeklerinin Geliştirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 865-881. Nisan 25, 2020 tarihinde alındı
- Gündüz, R. (1998), *Değişimde Liderlik*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güven, C. (2006). *İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Kamuda Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2013). *Multivariate Data Analysis*. United States of America: Pearson Education Limited.
- Helvacı, M.A., Çankaya, İ., Bostancı, A.B. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri Ve Düzeyleri, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 6(1): 120-135.
- Henderson, G. (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations. *Human Resource Development Review*, 5(8): 186-214.
- Hitt, M. (2000, July 31). The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium. *Organizational Dynamics*, 28(3), 7-17. doi:10.1016/S0090-2616(00)88446-6
- Hollmann, J., Carpes, A. ve Beuron, T. (2010). The Daimlerchrysler Merger – A Cultural Mismatch? *Brazilian Journal of Management*, 3, 431-440.
- Huang, C. ve Kleiner, B. (2004). New developments concerning managing mergers and acquisitions. *Management Research News*, 27(4/5), 54-62. <https://doi.org/10.1108/01409170410784473>
- Huczynski A. A. ve Buchanan D. A. (1991). *Organizational Behaviour*, 2.Ed., New York: Prentice Hall.
- İlarslan, K. ve Aşıkoğlu, H. R. (2012). Birleşme ve Satın Almaların İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Panel Veri Analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 49(572), 59-78.

- İlhan, A. (2017). Örgütlerde Değişim Yönetimi Ve Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelmek İçin Geliştirilen Stratejiler, *Social Sciences Studies Journal*, 3(6): 1117-1129.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2009). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (10): 99-117.
- James , A., Georghiou, L. ve Metcalfe , J. (1998, October 5). Integrating technology into merger and acquisition decision making. *Technovation*, 18(8/9), 563-573. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00029-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00029-7)
- Johnson, D. M. (2004). Adaptation Of Organizational Change Models To The Implementation Of Quality Standard Requirements. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21(2): 154-174.
- Kaplan, R. S. (2005). How The Balanced Scorecard Complements The McKinsey 7-S Model. *Strategy and Leadership*, 33(3): 41-46.
- Karakaş, A. (2019). İşletmelerde Kapasite, Büyüme ve Birleşme. N. Aydeniz , İ. Çemberlitaş, S. Serçek, K. Gökoğlan, A. Karakaş, A. Kayacı, M. Kaya, A. Bilen, H. İ. Şengün ve İ. Çemberlitaş (Dü) içinde, *Moders İşletme Bilimi* (s. 79-108). EKİN Basım Yayın Dağıtım.
- <http://acikerisim.bartın.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11772/2073/modern%20i%c5%9fletme%20bilimi-sayfalar-85-114.pdf?sequence=3&isAllowed=y> adresinden elde edildi.
- Karataş, Z. (2015, Ocak). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.

- Kavanagh, M. ve Ashkanasy, N. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17, 81-103.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi*, İstanbul: Alfa Basım Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2001). *Bir Değişimin Anatomisi*, 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2017). Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 1-20. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/355437> adresinden elde edildi.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19): 89-112.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2009). Halkbank-Pamukbank Birleşmesini Başarılı Kılan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Keşfedici Bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 24(279), 36-67.
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kır, A. (2014). *Örgütsel Değişim Ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kıvılcım, F. (2013). *Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*. Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(1), 219-230.
- Kishali, Y. (2012). *Tekdüzen Hesap Planına Göre Hazırlanmış ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Gözden Geçirilmiş Şirketler Muhasebesi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kitching, J. (1967). Why Do Mergers Miscarry ? (E. Bursk, Dü.) *Harvard Business Review*.
- Koç, A. (2007). *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi Ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış KlasikModern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AS.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koşar, M. (2010). *Örgütsel Değişim Geçiren Bir Kurumda Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirlenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotler, P. ve Kotler, M. (2013). *Küresel Pazarda Büyümenin 8 Yolu*. (Z. H. Akman, Dü. ve E. Kızıldağ, Çev.) İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, 73(2): 59-67.
- Kotter, J.P. ve Schlesinger, L.A. (1979). Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, Mart-Nisan
- Kotter, J.P. Ve Schlesinger, L.A. (2008). Choosing Strategies For Change, *Harvard Business Review*, 5 (8): 130-139.
- Köse, Kenan (2015). “Korelasyon ve Regresyon Analizi”, https://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf, Erişim Tarihi:25.05.2020
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1): 1-7.
- Kuvan, H. (2001). *Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu Ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lau, C. M. ve Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective, *Academy of Manegment Journal*, 38/2: 537- 554.
- Lofgren , I., Fæste , L., Seppä , T., Cunningham, J., Dawson , N., Friedman , D. ve Kurt, R. (2018, November 12). *Lessons from Eight Successful M&A Turnarounds*. The Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/publications/2018/lessons-from-eight-successful-mergers-acquisitions-turnarounds.aspx> adresinden elde edildi.

- Lund, M. H. ve Whitt, C. F. (2017, December 29). *Change Management in mergers & acquisitions how to improve integration performance*. Proacteur Change Means Business: https://proacteur.com/wp-content/uploads/CM-in-MA_proacteur_2017.pdf adresinden elde edildi.
- Majeed, S. ve Kureshi, N. (2019). Investigating Impacts on Motivational Potential & Commitment Due to Acquisition. *Journal of Strategy and Performance Management*, 7(1), 4-27.
- Marks, M. L. (1997). Consulting İn Mergers and Acquisitions Interventions Spawned by Recent Trends. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 267-279.
- Marks, M. L. ve Mirvis, P. (2011, April 30). Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. *Journal of Business and Psychology*, 26, 161–168. doi:10.1007/s10869-011-9219-4
- Mıdık, Ö., Yılmaz, N. ve Tontuş, Ö. (2015). Değişim Sürecinde Öğretim Üyeleri: Ne Umdular, Ne Buldular, *Tıp Eğitimi Dünyası*, 43 (1): 61-74.
- Mihe Misma, C.S. (2006). Things Do Not Change, We do. *Management Services*, 50(2): 32-34.
- Mirchandani, D. ve Ikerd, J. (2008). Building and maintaining sustainable organizations. *Organization Management Journal*, 5(1), 40-51. doi:10.1057/omj.2008.6
- Mirze, K. (2016). *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Moeller, S. ve Brady, C. (2014). *Navigating the Mergers and Acquisitions Minefield*. United Kingdom: John Wiley and Sons, Ltd.
- Mucuk, İ. (2016). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Mullins, L. J. (2004). *Management and Organisational Behavior*, Financial Times Prentice Hall International, United Kingdom.
- Negiz, M. (2019). *Örgütsel Değişim Eğrisi*,
<Http://Mnergiz.Blogspot.Com/2015/05/Orgutsel-Degisim-Egrisi.Html>
adresinden elde edildi. Erişim Tarihi: 01.12.2019.
- Nemanich, L. ve Keller, R. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 49-68.
- Olkun, S. (1996). Örgütsel Değişimin Yönetimi Örgüt Kültürü Ve Liderlik Faktörü, *İlgilim Yönetimi*, 2(1): 565-574.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Özdemir, M. (2010, Mart 1). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdemir, S. (1997). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları
- Özkan, Y. (2002). *İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme Ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2):177-198.

- Öztürk, İ. ve Yeşilyurt, S. (2019). Birleşme ve Satın Alma Faaliyetlerinin Firma Performansı Üzerine Etkisi: Bist'te Bir İnceleme. *İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ*, 2016-2026. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.721> adresinden elde edildi.
- Özus, E. E. (2005). *MEB'e Bağlı Konya İlindeki Mesleki Ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları*, (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paine, F. ve Power, D. (1984). Merger Strategy: An Examination of Drucker's Five Rules for Successful Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 5(2), 99-110. <https://www.jstor.org/stable/2486170> adresinden elde edildi.
- Purser R. ve Petranker, J. (2005). Unfreezing the Future Exploring the Dynamic of Time in Organizational Change, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 2(4): 1-22.
- QianyingXuc, E., Mauerb, D. ve HunLee, K. (2018). Human capital relatedness and mergers and acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 129(1), 111-135.
- Ranft, A. ve Lord, M. (2000). Acquiring New Knowledge : The Role of Retaining Human Capital in Acquisitions of High-Tech Firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295–319.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based On 7S Model Of Mckinsey, *Global Journal Of Management And Research: A Administration And Management*, 15(10): 6-12.

- Rider, A.E. ve Longmaid E.H. (2003). A Model Of Merging Residency Programmes During Health Centre Consolidations, *A Course For Success. Medical Education*, 37(9):794-797.
- Rizvi, Y. (2011). Human capital development role of Human Resource (HR) during mergers and acquisitions. *African Journal of Business Management*, 5(2), 261-268. doi:10.5897/AJBM09.334
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Urbina-Criado, M. ve Mora-Valentín, E.-M. (2019, January). Thinking about people in mergers and acquisitions processes. *International Journal of Manpower*, 40(6), 1-14. doi:10.1108/IJM-05-2018-0143
- Rouzies, A., Colmanb, H. L. ve Angwinc, D. (2019, April). Recasting the dynamics of post-acquisition integration: An embeddedness perspective. *Long Range Planning (International Journal of Strategic Management)*, 2, 271-282. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.03.003> adresinden elde edildi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1995), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2011). *İşletme*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sanbay, G. (1 Ekim 2020). Pandemi Sonrası Üretim ve Hizmet Sektörlerinde Beklenen Yeni Yaklaşımlar. Harvard Business Review
- Saruhan, G. (2013). İzin Verilmeyen Birleşme/Devralma Kararlarının İncelenmesi. (C. Yaka, Dü.) *İstanbul Barosu Dergisi*, 87(6), 257-272.

- Schraeder, M. ve Self, D. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41(5), 511-522.
January 12, 2020 tarihinde
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740310479359/full/html> adresinden elde edildi.
- Schuler, R. ve Jackson, S. (2001). HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253. doi:10.1016/S0263-2373(01)00021-4
- Schwering, R. E. (2003). *Focusing Leadership Through Force Field Analysis: New Variations On A Venerable Planning Tool. Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 361-370.
- Seçkin, Z., Demirel, Y. ve Özçınar, M.F. (2016). Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1): 125-134.
- Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A. ve Seferoğlu, S. (2012). Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması . *Akademik Bilişim'12 - XIV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* , 351-357.
- Sezgin, Ö. (2009). *İşçilerin Sigarayı Bırakmasında İş Sağlığı Hemşiresinin Rolü*, İstanbul: Türkiye Cumhuriyeti Marmara Üniversitesi.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*, Ankara: Elit Yayıncılık.

- Şahin, İ. E. ve Yılmaz, B. (2010, Ocak). Şirket Birleşmeleri, Birleşmelerde Tarihsel Gelişim Süreci ve Uygulanan Ödeme Yöntemleri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 63-74.
- Şahin, O. N. (2016). Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve ASYA-PASİFİK Verileri ile Karşılaştırılması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8(15), 229-255.
- Şahin, T. (2017). *Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven Ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. Ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Yenilenmiş 3. Baskı, Konya: Adım Matbaacılık.
- Tanir, B. (2019, April 3). *Prisync Blog*. Ocak 3, 2020 tarihinde Prisync Blog: <https://blog.prisync.com/prisync-acquired-its-au-based-competitor-spotlite/> adresinden elde edildi.
- Taşkın, E. (2011). İşletme Yönetimi ve Matris Organizasyon. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 45(1-4), 277-283.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan D. (2011). *Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde*, İstanbul: Beta Yayınları.
- TDK (Türk Dil Kurumu), <http://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 10.12.2019
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Toktamışoğlu, M. (2003). *Kot Pantolonlu Yönetici*, İstanbul: Mediacat Kitapları.

- Topçuoğlu, M. ve Dolmacı, N. (2011). Yoğunlaşmaların (Birleşme Veya Devralmaların) Kontrolünde Şartlı İzin Ve 2010/4 Sayılı Tebliğ'in Getirdiği Yenilikler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1(1), 91-124.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1): 185-202.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1): 373-406.
- Uçanok , B., Bakanay, H. ve Milli, E. (2008). Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyumu ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkileri. *Marmara İletişim Dergisi*, 13(13), 233-247.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. United States of America: President and Fellows of Harvard College.
- Vakola, M. ve Nikolaou, I. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What Is The Role Of Employees' *Stress And Commitment? Employee Relations*, 27(2): 160-174.
- Vieru, D., Rivard, S., Westergren, U. ve Bourdeau, S. (2019). Change Agents and Resilient Practices: The Power of Symbolic Capital in a Post-Merger Integration Context. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, (s. 6509-6518). Canadian.
- Wanberg, C. R. ve Banas, J. T. (2000). Predictors And Outcomes Of Openness To Changes İn A Reorganizing Workplace. *Journal Of Applied Psychology*, 85(1): 132-142.

- Weber, Y. ve Tarba , S. Y. (2009). Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel. *Human Resource Management Review*, 20(2010), 203-211. doi:10.1016/j.hrmr.2009.08.007
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*, Ankara: Nobel Kitapevi.
- Yamuç, V. A. ve Türker, D. (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın Ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*,13(25): 389-423.
- Yaşar, M. (2014). *İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 36 (Temmuz 2014/II), 59-75.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Yıldırım, A. (2013). *Kamu Örgütlerinde Değişimin Yönetilmesi (652 Sayılı K.H.K. Çerçevesinde MEB Örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi,
- Yıldırım, M. H. ve Güvenç, K. (2019). *İşletmelere ve Girişimciliğe Güncel Bakış*. (M. Saygın, Dü.) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim Ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, F.Ç. (2011). *Örgütsel Değişim Ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları* (Yüksek Lisans Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksel, Ö. (2001). *Örgüt Geliştirme*, (Ed. Salih Güney), Yönetim Ve Organizasyon İçinde, Ankara: Nobel Yayınları,

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6. Baskı), Gazi Kitapevi, Ankara: Fersa Matbaacılık Baskı.

Zadeoğluları, S. (2010). *Örgütsel Değişime Açıklık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



Ek-1: Tablo: Değişime Hazırlık ve Değişime Bakış Açısı Arasındaki İlişkinin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi

		DBA1	DBA2	DBA3	DBA4	DBA5
DH1	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,388**	,392**	,402**	,246*	,392**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,023	,000
	N	85	85	85	85	85
DH2	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,217*	,451**	,321**	,298**	,345**
	Sig. (2-tailed)	,046	,000	,003	,006	,001
	N	85	85	85	85	85
DH3	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,311**	,536**	,301**	,363**	,323**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,005	,001	,003
	N	85	85	85	85	85
DH4	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,449**	,440**	,223*	,160	,228*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,040	,143	,036

	N	85	85	85	85	85
DH5	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-,035	,252*	,155	,270*	-,155
	Sig. (2-tailed)	,753	,020	,156	,013	,157
	N	85	85	85	85	85
DH6	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,294**	,203	,185	,008	,263*
	Sig. (2-tailed)	,006	,063	,090	,944	,015
	N	85	85	85	85	85
	** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)					
	* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)					

EK-2: Tablo: Değişimden Etkilenme ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkinin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi

		DD1	DD2	DD3	DD4	DD5	DD6	DD7	DD8	DD9	DD10	DD11	DD12
DE1	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,014	,387**	,328**	-,269*	,203	,134	-,123	,095	,272	-,035	-,040	-,083
	Sig. (2-tailed)	,900	,000	,002	0,29	,064	,226	,265	,392	,012	,754	,754	,455
	N	84	84	84	66	64	84	84	84	84	84	83	84
DE2	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,098	,320**	,336**	-,124	,391**	,154	,073	,458**	,487**	,055	,047	,136
	Sig. (2-tailed)	,374	,003	,002	,321	,000	,161	,509	,000	,000	,620	,675	,216
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DE3	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,144	-,079	,010	,016	,157	,145	,203	,208	,310**	,355**	,254*	,005
	Sig. (2-tailed)	,191	,473	,931	,897	,154	,187	,064	,057	,004	,001	,021	,964
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DE4	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-,080	,344**	,395**	-,005	,234*	,269*	-,059	,327**	,309**	-,012	-,006	-,030
	Sig. (2-tailed)	,468	,001	,000	,970	,032	,013	,591	,002	,004	,915	,956	,789
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84

DE5	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,052	,139	,260*	,050	,191	,200	,027	,166	,238*	,052	-,047	,001
	Sig. (2-tailed)	,638	,208	,017	,688	,082	,068	,809	,132	,029	,635	,671	,994
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DE6	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,152	,063	,110	-,161	,553**	,072	,269*	,400**	,385**	,187	,193	,183
	Sig. (2-tailed)	,167	,566	,321	,195	,000	,516	,014	,000	,000	,088	,081	,095
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DE7	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,144	,238*	,288**	-,202	,387**	,059	,205	,284**	,288**	,170	,172	,064
	Sig. (2-tailed)	,193	,029	,008	,104	,000	,592	,062	,009	,008	,121	,119	,564
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DE8	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-,111	-,131	-,004	-,041	-,229*	,122	-,309**	-,228*	-,214	-,146	-,181	-,094
	Sig. (2-tailed)	,316	,235	,968	,745	,036	,269	,004	,037	,050	,185	,101	,394
	N	84	84	84	66	66	84	84	84	84	84	83	84
DE9	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-,050	-,021	-,028	-,048	-,099	-,077	-,230*	-,108	-,128	-,096	-,100	-,149

	Sig. (2-tailed)	,649	,851	,797	,703	,371	,485	,036	,326	,245	,385	,367	,175
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DE10	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,082	,111	,217*	,018	,116	,105	,124	,372**	,212	,125	,111	,137
	Sig. (2-tailed)	,456	,317	,047	,885	,295	,342	,259	,000	,052	,258	,320	,213
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DE11	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-,367**	-,166	,004	-,063	-,200	,049	-,475**	-,234*	-,344**	-,369**	-,342**	-,254*
	Sig. (2-tailed)	,001	,131	,968	,614	,068	,655	,000	,032	,001	,001	,002	,020
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DE12	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-,357**	-,173	,008	-,002	-,228*	,126	-,522**	-,311**	-,357**	-,391**	-,357**	-,154
	Sig. (2-tailed)	,001	,115	,945	,988	,037	,253	,000	,004	,001	,000	,001	,161
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
	** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)												
	* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)												

EK-3: Tablo: Değişime Hazırlık ile Değişimin Genel Başarısı Arasındaki İlişkinin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi

		DH1	DH2	DH3	DH4	DH5	DH6
DGB1	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,599**	,480**	,465**	,459**	-,103	,373**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,350	,000
	N	84	84	84	84	84	84
DGB2	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,352**	,224*	,249*	,364**	-,010	,329**
	Sig. (2-tailed)	,001	,041	,022	,001	,930	,002
	N	84	84	84	84	84	84
	** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)						
	* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)						

EK-4: Tablo: Değişime Bakış Açısı ve Değişimin Genel Başarısı Arasındaki İlişkinin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi

		DBA1	DBA2	DBA3	DBA4	DBA5
DGB1	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,502**	,404**	,396**	,276*	,492**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,011	,000
	N	84	84	84	84	84
DGB2	Pearson Correlation (<i>r</i>)	,274*	,384**	,227*	,165	,406**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,037	,134	,000
	N	84	84	84	84	84
	** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)					
	* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)					

EK-5: Tablo: Değişime Hazırlık Süreci ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkinin Ağça Çıkarılmasına Yönelik Korelasyon Analizi

		DD1	DD2	DD3	DD4	DD5	DD6	DD7	DD8	DD9	DD10	DD11	DD12
DH1	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-,244*	-0,188	-0,1	0,065	-,230*	-0,061	-0,195	-,399**	-,396**	-,240*	-0,121	-0,055
	Sig. (2-tailed)	0,025	0,087	0,366	0,603	0,036	0,581	0,075	0	0	0,028	0,276	0,621
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DH2	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-0,086	-0,163	-,255*	0,072	-,312**	-0,115	0,026	-,324**	-,423**	0,023	0,118	0,081
	Sig. (2-tailed)	0,437	0,138	0,019	0,564	0,004	0,297	0,817	0,003	0	0,837	0,289	0,466
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DH3	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-0,164	-,218*	-,306**	0,13	-,374**	-,218*	-0,068	-,322**	-,477**	-0,183	0,031	0,044
	Sig. (2-tailed)	0,136	0,046	0,005	0,299	0	0,047	0,539	0,003	0	0,095	0,779	0,694
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DH4	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-,257*	0,052	-,249*	-0,186	-,237*	-0,181	-,320**	-,570**	-,330**	-,306**	-,320**	-0,132
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,64	0,023	0,136	0,03	0,1	0,003	0	0,002	0,005	0,003	0,233
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DH5	Pearson Correlation (<i>r</i>)	0,044	,251*	,215*	0,068	0,179	0,142	-0,058	0,159	0,191	0,063	-0,065	-0,093
	Sig. (2-tailed)	0,69	0,021	0,049	0,585	0,103	0,199	0,599	0,148	0,083	0,57	0,56	0,398
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
DH6	Pearson Correlation (<i>r</i>)	-0,19	-0,11	-0,1	0,11	-,250*	0,06	-,294**	-,350**	-,269*	-,258*	-0,129	-0,064
	Sig. (2-tailed)	0,084	0,32	0,363	0,378	0,022	0,59	0,007	0,001	0,013	0,018	0,244	0,562
	N	84	84	84	66	84	84	84	84	84	84	83	84
	** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)												
	* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)												

EK-6: HİPOTEZ TABLOSU

Araştırmanın Hipotezleri ve Desteklenip Desteklenmeme Durumları

Hipotezler	
H1: Değişime hazırlık evresi ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H1a: Çalışanlara açık ve dürüst davranılması ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H1b: Çalışanlara gerekli görülen tüm altyapı ile ilgili bilgilerin net bir şekilde açıklanması ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H1c: Çalışanlara satın alma ve birleşme sürecinin samimi bir şekilde açıklanması ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H1d: Çalışanların birbirlerine saygılı davranması ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H1e: Değişim sürecinde bazı grupların daha avantajlı olması ile çalışanların değişime bakış açısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	DESTEKLENMEDİ
H1f: Satın alma ve birleşme sürecinde ve sonrasında yeni katılan personeller için eğitim verilmesi ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2: Değişimden etkilenme ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2a: Yapılan işle ilgili birleşme süreci sonrasında değişimin olması ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2b: Satın alma ve birleşme süreci, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemesi ve işe adapte olmakta zorlanmaları ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

H2c: Değişim sürecinin birden çok zorluğa neden olması ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2d: Birleşme sonrasında, çalışanların iş yükünün artması ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2e: Satın alma ve birleşme sonrasında sosyal ilişkilerin zayıflamasına yönelik duyulan endişe ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2f: Yaşanılan birleşme sürecinin aile yaşantısı üzerinde etkisi ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2g: Çalışma arkadaşlarına gerekli desteğin verilmesi ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H2h: Yapılan iş ile ilgili görev ve sorumluluk yerine getirilmesi ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H2i: Yıl sonunda yapılan performans değerlendirmenin adil yapılması ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2i: Gerçekleşen değişim konusunda gerekli desteğin verilmesi ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H2j: Bilgi, birikimin çalışma arkadaşlarıyla paylaşılması ile çalışanların değişime karşı saygılı bir şekilde ifade etmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H3: Değişime hazırlık ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H3a: Çalışanlara açık ve dürüst davranılması ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

H3b: Çalışanlara gerekli görülen tüm altyapı ile ilgili bilgilerin net bir şekilde açıklanması ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H3c: Çalışanlara satın alma ve birleşme sürecinin samimi bir şekilde açıklanması ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H3d: Çalışanların birbirlerine saygılı davranması ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H3e: Değişim sürecinde bazı grupların daha avantajlı olması ile değişimin genel başarısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H3f: Satın alma ve birleşme sürecinde ve sonrasında yeni katılan personeller için eğitim verilmesi ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H4: Değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H4a: Satın alma ve birleşmenin kurum için yararlı olduğunun düşünülmesi ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H4b: Satın alma ve birleşme sürecinin tasarlandığı gibi uygulandığına dair düşünce ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H4c: Birleşmenin ve yapılan değişimin gereksiz olmadığı hakkındaki düşünce ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H4d: Gerçekleşen birleşmenin kurum kültürüyle uyumlu olduğuna dair düşünce ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H4e: Yönetimin aldığı kararların amacına ulaştığına dair düşünce ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

H5: Değişime hazırlık ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H5a: Çalışanlara açık ve dürüst davranılması ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H5b: Çalışanlara gerekli görülen tüm altyapı ile ilgili bilgilerin net bir şekilde açıklanması ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H5c: Çalışanlara satın alma ve birleşme sürecinin samimi bir şekilde açıklanması ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H5d: Çalışanların birbirlerine saygılı davranması ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H5e: Değişim sürecinde bazı grupların daha avantajlı olması ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H5f: Satın alma ve birleşme sürecinde ve sonrasında yeni katılan personeller için eğitim verilmesi ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H6: Örgütsel değişim süreci demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.1a: Değişime hazırlık süreci cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.1b: Çalışanların değişimden etkilenmesi cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.1c: Çalışanların değişime bakış açısı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.1d: Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.1e: Değişimin genel başarısı hakkındaki düşünce cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.2a: Değişime hazırlık süreci yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENDİ

H6.2b: Çalışanların değişimden etkilenmesi yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.2c: Çalışanların değişime bakış açısı yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.2d: Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.2e: Değişimin genel başarısı hakkındaki düşünce yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.3a: Değişime hazırlık süreci eğitim düzeyi bakımından farklılaşmaktadır.	DESTEKLENDİ
H6.3b: Çalışanların değişimden etkilenmesi eğitim düzeyi bakımından farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.3c: Çalışanların değişime bakış açısı eğitim düzeyi bakımından farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.3d: Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri eğitim düzeyi bakımından farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.3e: Değişimin genel başarısı hakkındaki düşünce eğitim düzeyi bakımından farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.4a: Değişime hazırlık süreci kurumdaki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.4b: Çalışanların değişimden etkilenmesi kurumdaki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.4c: Çalışanların değişime bakış açısı kurumdaki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.4d: Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri kurumdaki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENDİ
H6.4e: Değişimin genel başarısı hakkındaki düşünce kurumdaki çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.5a: Değişime hazırlık süreci kurumda sahip olunan mesleki ünvana göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENDİ

H6.5b: Çalışanların değişimden etkilenmesi kurumda sahip olunan mesleki ünvana göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENDİ
H6.5c: Çalışanların değişime bakış açısı kurumda sahip olunan mesleki ünvana göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.5d: Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri kurumda sahip olunan mesleki ünvana göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H6.5e: Değişimin genel başarısı hakkındaki düşünce kurumda sahip olunan mesleki ünvana göre farklılaşmaktadır.	DESTEKLENDİ



Ek-7: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Ege Üniversitesi Yönetim Bilimi ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde, DOÇ. DR. NAZLI AYŞE AYYILDIZ ÜNNÜ danışmanlığında yürütülmektedir. Özel sektörde bulunan, satın alma ve birleşme süreci yaşayan farklı iki kültüre sahip perakende şirketi ele alınmış olup, var olan değişim sürecinde, çalışanların yaşamış oldukları duygu durumları tez konumun veri kaynağını oluşturmaktadır.

Bu çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Verdiğiniz tüm bilgiler, tez yazımı için çok kıymetlidir. Elde edilen tüm veriler, bilimsel amaçlı kullanılacak olup, gizlilik ilkesi esas alınacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

İlayda Tekin.

1. Cinsiyetiniz
K () E ()

2. Yaş Grubunuz
18-25 () 26-33 () 34-41 () 42 ve üzeri ()

3. Öğrenim Durumunuz
İlköğretim () Ortaöğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü ()

4. Kurumunuzdaki Çalışma Yılınız
1 yıl ve altı () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üstü ()

5. Kurumunuzdaki Pozisyonunuz

AŞAĞIDAKİ HER İFADE İÇİN SİZE YAKIN OLAN 5 SEÇENEKTEN BİRİNİ YUVARLAK İÇİNE ALINIZ.

**1: Kesinlikle Katılıyorum 2: Katılıyorum 3: Kararsızım
4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılmıyorum**

Sürprizlerle karşılaşmayı pek sevmem	1	2	3	4	5
Yeni ve farklı deneyimler elde etmeyi severim	1	2	3	4	5
Yapmış olduğum planlarım istediğim gibi gitmezse gergin olurum	1	2	3	4	5
Çoğunlukla fikrimi kolay kolay değiştirmem	1	2	3	4	5
Kişisel olarak değişimden rahatsızlık duyarım	1	2	3	4	5
İnsanlar, kendimde bir şeyleri değiştirmem gerektiğini söylediğinde, benim için yararlı olsa bile karşı koyarım	1	2	3	4	5
Genellikle daha önceden yapılan planlar değiştiğinde stresli olurum	1	2	3	4	5

SORULARI AŞAĞIDAKİ NUMARALANDIRMALARI DİKKATE ALARAK YANITLAYINIZ.

**1: Kesinlikle Katılıyorum 2: Katılıyorum 3: Kararsızım
4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılmıyorum**

Satın alma süreci öncesinde, çalışanlara açık ve dürüst bir şekilde açıklandı	1	2	3	4	5
Satın alma öncesinde, gerekli görülen tüm altyapı (araç-gereç, ofis, oturma planı vs.) bütün çalışanlara net bir şekilde açıklandı, bilgilendirildi	1	2	3	4	5
Şirketlerin ne zaman birleşeceği konusunda belirsizlik hakimdi	1	2	3	4	5
Satın alma ve birleşme süreci açıklanırken, son derece samimi davranıldığına inanıyorum	1	2	3	4	5

Değişim sürecinde tüm çalışanlar (yönetici-orta/alt kademe) birbirlerine saygılıydı	1	2	3	4	5
Bazı gruplar, değişim sürecinde daha avantajlıydı	1	2	3	4	5
Yaptığım işle ilgili, birleşme süreci sonrasında değişiklikler oldu	1	2	3	4	5
Satın alma ve birleşme süreci, motivasyonumu olumsuz etkilediği için işe adapte olmakta zorlanıyorum	1	2	3	4	5
Satın alma ve birleşme sonrasında (yapılan iş ile ilgili bir değişiklik olduysa) gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetimin yetersiz olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
Değişim süreci, benim için birden çok zorluğa neden oldu	1	2	3	4	5
Satın alma ve birleşme sürecinde ve sonrasında, yeni katılan personeller için eğitim verildi	1	2	3	4	5
Birleşme sonrasında, çalışanların iş yükünün arttığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
Satın alma ve birleşme sonrasında, sosyal ilişkilerim zayıflayacağı için endişe duydum	1	2	3	4	5
Satın alma süreci sonrasında gerçekleşen birleşme, aile yaşantımı bile etkiledi	1	2	3	4	5
Satın alma ve birleşmenin, kurum için yararlı olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
Satın alma ve birleşme sürecinin, tasarlandığı gibi uygulanmasına yönelik şüphelerim var	1	2	3	4	5
Birleşmenin ve yapılan değişimin gereksiz olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5

Gerçekleşen birleşmenin, kurumumuzun kültürüyle uyuşmadığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
Yönetimin aldığı kararların ve bu kararlar doğrultusunda yaptığı uygulamaların amacına ulaştığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarıma gerekli desteği verdiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Yaptığım iş ile ilgili üzerime düşen görev ve sorumlulukları yerine getirdiğime inanıyorum	1	2	3	4	5
Satın alma sonrasındaki birleşme süreci göz önüne alındığında, yıl sonunda yapılan performans değerlendirmenin adil olmadığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
Satın alma sürecinde ve sonrasında gerçekleşen değişim konusunda gerekli desteği verdiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Yaptığım iş ile ilgili, bilgi ve birikimimi çalışma arkadaşlarımla paylaştım	1	2	3	4	5

AŞAĞIDAKİ DUYGU DURUMLARINDAN SİZE EN YAKIN OLANLARI İŞARETLEYİNİZ. (BİRDEN FAZLA SEÇEBİLİRSİNİZ)

Korktum	
Stresliydim	
Gergindim	
Şaşkındım	
Öfkeliydim	
Tehditkardı	
Hayal Kırıklığına Uğradım	
Aldırış Etmedim	
Ümitliydim	

Üzüldüm	
Endişeliydim	
Umut Vericiydi	
Gururlandım	
Kararlıydim	
Rahatsız Oldum	
Çekingendim	
Sinirlendim	
Diğer	

AŞAĞIDAKİ İFADELERDE DEĞİŞİM SÜRECİNİN GENELİNİ DÜŞÜNEREK YANITLAYINIZ.

Satın alınan ve birleşmenin başarısız olmasını umut ettim	1	2	3	4	5
Yapılan değişikliklere karşı olduğumu saygılı bir şekilde ifade ettim	1	2	3	4	5
Değişime uyum sağladım ve benden isteneni yaptım	1	2	3	4	5
Değişime uyum sağladım ve benden isteneni mecburen yaptım	1	2	3	4	5
Kurum içinde yaptığım işleri, açık bir şekilde eski yöntemle yapmaya devam ettim. (Kullanılan programın değişmesi vs.) - Lütfen iş yapış şekliniz değiştiyse bu soruyu yanıtlayınız.	1	2	3	4	5

Kurum dışındakilere (aile,sosyal çevre vb.) yaşamış olduğum stres, kaygı ve belirsizlikleri sürekli anlatıyordum.	1	2	3	4	5
Birleşme konusundaki itirazlarımı yöneticime ve/veya toplantılarda dile getirdim	1	2	3	4	5
Birleşme sonrasında, çalışma arkadaşlarımla işbirliği yapmayı reddettim	1	2	3	4	5
İçinde bulunduğum arkadaş ortamı, yapılan değişikliklere/değişime karşı olduğu için ben de etkilendim	1	2	3	4	5
Genellikle mesai arkadaşlarımla sohbet ederken, birleşmenin olumsuz yönleri hakkında konuşurdum	1	2	3	4	5
Birleşme sonrasında, fedakarlıkta bulunmayı (fazla mesai, bilgi paylaşımı vs.) reddettim	1	2	3	4	5
Yaptığım işlerde kasıtlı olarak yanlışlıklar yaptım	1	2	3	4	5
Satın alma sonrasında, mesai arkadaşlarımla işten çıkartılacağımı ve/veya değişeceğini bildiğim için süreci yavaşlatmak için elimden geleni yaptım	1	2	3	4	5
Satın alma ve birleşme sürecini düşündüğümde, sürecin başarılı bir şekilde yürütüldüğünü söyleyebilirim	1	2	3	4	5
Sürecin bütününe bakıldığında, değişime adapte olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5

Katılımlarınızdan Dolayı Teşekkür Ederim...

İlayda Tekin

Ek-8: YARI YAPILANDIRILMIŞ DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI

1) Çalışanlara Yöneltilcek Sorular:

- a. X şirketi ile Y şirketi arasında belirgin gördüğünüz kültürel farklılıklar var mıdır? Örnek vererek açıklayınız.
- b. Yöneticiler tarafından satın alma süreci, çalışanlara hangi yolla duyuruldu? (Örn: mail, yüzyüze toplantı, telefon, video konferans, duyurulmadı vb.)
- c. Stres, kaygı ve belirsizlik hayatınızı nasıl etkiledi, örnekle açıklayınız.
- d. Satın alma süreci sonrasında, bireysel bazda yaşadıklarınıza bağlı olarak motivasyonunuzu olumlu veya olumsuz etkiledi mi, örnekle açıklayınız.
- e. Bireysel anlamda başkalarıyla çatışma yaşadınız mı? Eğer yaşandıysa bu durumla başa çıkmak için neler yaptınız?
- f. Çevrenizdeki gözlemlerinize bağlı olarak çalışanlar arasında çatışma yaşandı mı?
- g. Yaşanan değişim süreci, kuruma olan bağlılığınızı etkiledi mi?
- h. Sizce değişim sürecinin çalışanlar üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?
- i. Eğer yönetici olsaydınız, gerçekleşen değişim süreci boyunca, öncesini ve sonrasını düşünerek, çalışanlarınıza yönelik ne gibi aksiyon planları aldınız. "Bu değişim sürecinde, ben bunu yapardım" diyebileceğiniz eylemler var mıdır?

2) Yöneticilere Yöneltilcek Sorular:

- a. X şirketinin, Y şirketini satın almasındaki nedenleri açıklayınız.
- b. X şirketi ile Y şirketi arasında belirgin gördüğünüz kültürel farklılıklar var mıdır? Örnek vererek açıklayınız.
- c. Satın alma süreci öncesinde, çalışanlarınıza (en alt kademede çalışandan – üst kademeye kadar) gerekli açıklama (birleşme duyurusu) yapıldı mı? Açıklama yapılırken, çalışanlar arasında farklılık gözetildi mi?
- d. Çalışanlarınızdan herhangi (olumlu veya olumsuz yönde) geribildirim aldınız mı?
- e. Satın alma sonrasında, iki farklı kültürdeki çalışanların olması, yönetimde sizi zorladı mı? Zorladıysa bu konuda ne gibi aksiyonlar aldınız?
- f. Herhangi bir çatışma yaşandıysa bunu nasıl çözümlediniz?
- g. Satın alma sürecinde, çalışanlarınıza yeterli desteği verdiğinizden inanıyor musunuz? Örnekle açıklayınız.

3) İşyeri Hekimine Yöneltilecek Sorular:

- a. İşyeri hekimi olarak, çalışanlarda ve yöneticilerde gözlemlediğiniz olumlu veya olumsuz davranışlar var mı ?
- b. Satın alma sürecindeki belirsizlik, stres ve kaygı durumlarından işyeri hekimine başvuran çalışanlar oldu mu ?
- c. Çalışanların değişim süreci ile başa çıkabilmeleri için almış oldukları kararlar, önlemler vs. nelerdir ?

