

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**BİLGİ ATALETİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE
ETKİSİ: KONYA İMALAT SANAYİNDE BİR
UYGULAMA**

OĞUZ ÇETİN YENİPİNAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ SELÇUK KARAYEL

KONYA-2021

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**BİLGİ ATALETİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE
ETKİSİ: KONYA İMALAT SANAYİNDE BİR
UYGULAMA**

OĞUZ ÇETİN YENİPİNAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ SELÇUK KARAYEL

KONYA-2021

| | | |
|--|---|---|
|  KONYA | T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü |  NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ |
|--|---|---|

ÖZET

| | | | | |
|-------------------|---|-------------------------------|---|--|
| Öğrencinin | Adı Soyadı | Oğuz Çetin YENİPİNAR | | |
| | Numarası | 17811601001 | | |
| | Ana Bilim/ Bilim Dalı | İşletme | | |
| | Programı | Tezli Yüksek Lisans | √ | |
| | | Doktora | | |
| | Tez Danışmanı | Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL | | |
| Tezin Adı | Bilgi Ataletinin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi: Konya İmalat Sanayinde Bir Uygulama | | | |

Bu araştırmanın amacı, Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan firmaların sahipleri ve yöneticileri özelinde bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Araştırmada ayrıca deneyim, işletmenin faaliyet süresi, yaş, işletmede istihdam edilen personel sayısı ve işletmenin faaliyet süresi ile bilgi ataleti ve örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Tarama modelinde gerçekleştirilen bu araştırmanın örneklemi, 2020 yılında Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan firmalardaki “firma sahibi ve yönetici” olarak çalışan 116 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, örgütsel değişim algısını ortaya koymak için, 1989 yılında Dunham ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve 2006 yılında Bingül tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Değişim Algısı ve 2008 yılında Liao ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Atalay (2013) tarafından dilimize uyarlanan Bilgi Ataleti Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin çözüm ve yorumlanmasında SPSS 26.00 programı kullanılmıştır. Araştırmada yapılan analiz sonucunda, bilgi ataleti ve alt boyutlarından öğrenme ve deneyim ataletinin örgütsel değişim algısı üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında bilgi ataleti ve alt boyutlarının örgütsel değişim algısının alt boyutlarını içeren değişime karşı bilişsel tutum, değişime karşı duygusal tutum ve değişime karşı davranışsal tutum üzerinde negatif yöndeki etkisinin anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak araştırma sektördeki deneyim süresi ve yaş ile bilgi ataleti alt boyutlarından öğrenme ataleti arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak eğitim düzeyi ile bilgi ataleti, deneyim ataleti, örgütsel değişim algısı, değişime karşı bilişsel tutum ve değişime karşı davranışsal tutum arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Ataleti, Örgütsel Değişim, Örgütsel Değişime Açıklık, Konya İmalat Sanayi

| | | |
|--|---|--|
|  KONYA | T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü |  NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ |
|--|---|--|

ABSTRACT

| | | | | |
|-------------------------------------|--|----------------------------|---|--|
| Author's | Name and Surname | Oğuz Çetin YENİPINAR | | |
| | Student Number | 17811601001 | | |
| | Department | Business Administration | | |
| | Study Programme | Master's Degree (M.A.) | √ | |
| | | Doctoral Degree (Ph.D.) | | |
| | Supervisor | Dr. Selçuk KARAYEL | | |
| Title of the Thesis/Dissertation | The Effect of Information Inertia on Organizational Change: The Case of Konya Manufacturing Industry | | | |

The purpose of this research is to determine the effect of information inertia on organizational change, specific to the owners and managers of companies operating in the Konya Organized Industrial Zone. In the study, it is also determined whether there is a significant difference between experience, operating time of the enterprise, age, number of personnel employed in the enterprise, the activity period of the enterprise and the perception of information inertia and organizational change. The sample of this research which is carried out using the scanning model, consists of 116 people working as company owners and managers of companies operating in Konya Organized Industrial Zone in 2020. The utilized data collection tools are the Organizational Change Perception, which was developed by Dunham et al., in 1989 and adapted to Turkish by Bingül in 2006, and Knowledge Inertia Scale, which was developed by Liao et al., in 2008 and adapted to our language by Atalay (2013). SPSS 26.00 program is used to find solutions and interpret the data. As a result of the analysis, it is determined that inertia of knowledge and its sub-dimensions, namely learning and experience inertia, have a significant but negative effect on the perception of organizational change. It is also found that the negative effects of knowledge inertia and its sub-dimensions on cognitive attitude towards change, emotional attitude towards change, and behavioral attitude towards change, which include the sub-dimensions of organizational change perception, are at significant levels. In addition, the research reveals that there is a significant difference between the period of experience and age in the sector and learning inertia from the sub-dimensions of knowledge inertia. Finally, it is observed that there is a significant difference between educational level and knowledge inertia, experience inertia, perception of organizational change, cognitive attitude towards change and behavioral attitude towards change.

Keywords: Information Inertia, Organizational Change, Openness to Organizational Change, Konya Manufacturing Industry

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------------------|------------|
| BİLİMSEL ETİK SAYFASI | İ |
| ÖZET | ii |
| ABSTRACT | iii |
| İÇİNDEKİLER | iv |
| TABLolar LİSTESİ | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | ix |
| KISALTMALAR DİZİNİ | x |
| TEŞEKKÜR | xi |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM BİLGİ ATALETİ

| | |
|--|----|
| 1.1.Atalet Kavramı..... | 3 |
| 1.2.Ataletin Nedenleri..... | 5 |
| 1.3.Örgütsel Atalet..... | 9 |
| 1.4.Örgütsel Ataletin Olumsuz Etkileri | 12 |
| 1.5.Örgütsel Ataletin Üstesinden Gelme | 14 |
| 1.6.Bilgi Kavramı ve Bilginin Yönetilmesi | 18 |
| 1.7.Bilginin Sınıflandırılması | 21 |
| 1.8.Bilgi Ataleti ve Boyutları..... | 24 |
| 1.8.1.Öğrenme Ataleti..... | 26 |
| 1.8.2.Deneyim Ataleti | 27 |
| 1.9.Bilgi Ataletinin Etkilediği ve İlişkili Olduğu Kavramlar | 27 |
| 1.9.1.Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon | 27 |
| 1.9.2.Ürün Yeniliği ve Örgütsel Yenilik..... | 30 |

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

| | |
|--|----|
| 2.1.Örgütsel Değişim Kavramı | 38 |
| 2.2.Örgütsel Değişimin Amaçları | 39 |
| 2.2.1.Etkinliği Arttırmak..... | 40 |
| 2.2.2.Verimliliği Arttırmak | 40 |
| 2.2.3.Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak..... | 41 |
| 2.2.4.Yenilik Sağlama..... | 41 |
| 2.3.Örgütsel Değişimin Nedenleri | 42 |
| 2.3.1.Dışsal Faktörler..... | 43 |
| 2.3.2.İçsel Faktörler | 48 |
| 2.4.Örgütsel Değişim Çeşitleri..... | 49 |
| 2.5.Örgütsel Değişime Açıklık | 52 |

| | |
|--|----|
| 2.6.Örgütlerde Değişime Karşı Direnme | 55 |
| 2.7.Değişime Karşı Direncin Sebepleri | 59 |
| 2.7.1.Sosyal Nedenler | 61 |
| 2.7.2.Ekonomik Nedenler | 61 |
| 2.7.3.Psikolojik Nedenler..... | 62 |
| 2.7.4.Örgütsel Nedenler | 62 |
| 2.8.Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelme | 63 |
| 2.8.1.Eğitim ve İletişim..... | 63 |
| 2.8.2.Katılım .. | 64 |
| 2.8.3.Destek Sağlamak..... | 64 |
| 2.8.4.Pazarlık ve Anlaşma | 65 |
| 2.8.5.Zorlama | 65 |
| 2.9.Örgüt Teorileri | 65 |
| 2.10.Organizasyonel Değişime Hazır Olma | 70 |
| 2.11.Organizasyonel Değişimi Yönetmek | 70 |
| 2.12.Örgütsel Yenilik ve Değişim | 71 |
| 2.13.Bilgi Teknolojisi ve Organizasyonel Değişim..... | 72 |
| 2.14.Organizasyonel Bağlılık ve Organizasyonel Değişim | 73 |
| 2.15.Çalışan Sinizmi ve Organizasyonel Değişime Karşı Direnç | 73 |
| 2.16.Örgütsel Değişim Bağlamında Dönüşümcü Liderlik..... | 74 |
| 2.17.Örgütsel Değişim Algıları: Stres ve Başa Çıkma Perspektifi | 74 |
| 2.18.Çalışan Katılımı, Organizasyonel Değişim ve Yönetime Güven | 75 |
| 2.19.Organizasyonel Değişim Sürecinde Belirsizlik | 76 |
| 2.20.Organizasyonel Değişim Sürecinde Motivasyon, İletişim ve Liderlik Etkinliği | 76 |
| 2.21.Çalışanların Örgütsel Değişime Yönelik Tutumları | 77 |
| 2.22.Örgütsel Kültürün Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlar Üzerindeki Etkisi | 78 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BİLGİ ATALETİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA

| | |
|---|-----|
| 3.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı..... | 81 |
| 3.2.Araştırmanın Önemi | 82 |
| 3.3.Araştırmanın Problemi..... | 84 |
| 3.4.Araştırmanın Veri Toplama Araçları | 86 |
| 3.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi | 88 |
| 3.6.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları | 89 |
| 3.7.Araştırmanın Veri Analizi | 90 |
| 3.7.1.Güvenilirlik ve Normallik Test Sonuçları | 94 |
| 3.7.2.Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Betimsel İstatistikler | 97 |
| 3.7.3.Bilgi Ataleti Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Betimsel İstatistikler | 99 |
| 3.7.4.Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezlerin Test Edilmesi | 101 |
| 3.8.Bulguların Değerlendirilmesi | 110 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

| | |
|-----------------------------|------------|
| 4.1.Tartışma ve Sonuç | 114 |
| 4.2.Öneriler | 118 |
| KAYNAKÇA..... | 120 |
| EKLER | 133 |
| ÖZGEÇMİŞ | 138 |



TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1.1. Örgütün yapısal özelliğine bağlı oluşan ataletin nedenleri..... | 11 |
| Tablo 3.1. İşletmelere ait demografik değişkenlerin dağılımı. | 91 |
| Tablo 3.2. Katılımcılara ait demografik değişkenlerin dağılımı..... | 93 |
| Tablo 3.3. Örgütsel değişime açıklık ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi sonuçları. | 94 |
| Tablo 3.4. Bilgi ataleti ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi sonuçları..... | 95 |
| Tablo 3.5. Örgütsel değişim ve alt boyutları ile bilgi ataleti ve alt boyutları çarpıklık- basıklık değerleri..... | 96 |
| Tablo 3.6. Bilişsel tutum boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar..... | 97 |
| Tablo 3.7. Duygusal tutum boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar..... | 98 |
| Tablo 3.8. Davranışsal tutum boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar..... | 98 |
| Tablo 3.9. Öğrenme ataleti boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar..... | 99 |
| Tablo 3. 10. Deneyim ataleti boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar..... | 100 |
| Tablo 3.16. Tüm boyutların ortalama ve standart sapma sonuçları..... | 100 |
| Tablo 3.12. Örgütsel değişime açıklık ve alt boyutları ile bilgi ataleti ve alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi. | 101 |
| Tablo 3.13. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları..... | 102 |
| Tablo 3.14. Oluşturulan regresyon modelleri. | 103 |
| Tablo 3.15. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları..... | 104 |
| Tablo 3.16. İşletmenin faaliyet yılına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları..... | 105 |
| Tablo 3.17. İşletmenin yönetimine göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları..... | 106 |
| Tablo 3.18. İşletmenin çalışma sayısına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları. | 106 |
| Tablo 3.19. Yaş gruplarına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları..... | 107 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 3.20. Eğitim seviyesine göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları..... | 107 |
| Tablo 3.21. Bilgi ataletinin eğitim durumuna göre Tukey çoklu karşılaştırma sonuçları..... | 108 |
| Tablo 3.22. Örgütsel değişime açıklığın eğitim durumuna göre çoklu karşılaştırma sonuçları..... | 108 |
| Tablo 3.23. İşletme yönetimini gerçekleştiren kişiye göre oluşturulan gruplar arasında bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları açısından farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları. | 108 |
| Tablo 3.24. Sektördeki deneyim süresine göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları..... | 109 |
| Tablo 3.25. Cinsiyete göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan iki bağımsız örneklem t testi sonuçları..... | 110 |
| Tablo 3.26. Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi. | 113 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1.1. Örgütsel ataletin temel nedenleri..... | 36 |
| Şekil 2.1. Örgütsel değişime etki eden faktörler ve değişimin gerçekleşme zamanı. 39 | |
| Şekil 2.2. Örgütü değişime zorlayan faktörler..... | 43 |
| Şekil 2.3. Değişime karşı tutumların davranışsal sonuçları..... | 54 |
| Şekil 2.4. Değişim baskısı ve direniş..... | 56 |
| Şekil 2.5. Değişime direnç skalası..... | 57 |
| Şekil 2.6. Değişimi algılama şekli. | 58 |
| Şekil 2.7. Değişime direncin gerçekleşme şekli. | 60 |
| Şekil 3.1. Araştırma teorik modeli..... | 86 |

KISALTMALAR DİZİNİ

| | |
|---------------------------|-------------------------|
| Kos | : Konya Organize Sanayi |
| N | : Kişi Sayısı |
| Ort. | : Ortalama |
| SS | : Standart Sapma |
| p | : Anlamlılık düzeyi |
| r | : Korelasyon katsayısı |
| % | : Yüzde |
| β | : Beta Katsayısı |



TEŞEKKÜR

Çalışma sürecimin başından sonuna kadar bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren, her daim desteğini hissettiğim, danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Katkılarından dolayı değerli hocalarım Prof. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA'ya ve Doç. Dr. Ali Aslan ŞENDOĞDU'ya içtenlikle teşekkür ederim.

Tez yazım sürecinde bana büyük bir motivasyonla destek veren ve kısa bir süre önce kaybettiğim rahmetli dayıma, bu günlere gelmemi sağlayan rahmetli anneme ve rahmetli dedeme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.



GİRİŞ

Günümüzde hızlı gelişen teknoloji ve iletişim araçları ile tüketicilerin değişen beklentileri, örgütler için bilgiyi önemli hale getirmiştir. Örgütler bu dinamik çevrenin etkisi ile değişimi örgüt kültürünün bir parçası haline getirerek sürdürülebilirlik kazanabilir ve rekabet gücünü elde edebilirler. Diğer bir ifadeyle örgütlerin vizyonları ve stratejik hedefleri örgütün sahip olması gereken bilgilere ve değişime yön vermektedir. Örgütün sürdürülebilirliği için değişime uyum sağlamak ve değişimin gerektirdiği bilgileri örgüte dahil etmek yeterli görülebilirken, rekabet gücünü artırmak isteyen örgütler değişimi başlatmak, değişimi erken fark etmek istemektedirler. Değişimi başlatan veya değişimi erken fark edebilen örgütlerin ise örgüt için “yeni bilgileri” örgüte dahil ettikleri bilinmektedir. Örgütün etkinliklerini ve prosedürlerin “eski bilgi” ile devam ettirmesi bilgi ataleti olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan literatür taramasında Türkiye’de örgütsel değişim ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının fazla olduğu ancak bilgi ataleti ile bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaların ise oldukça sınırlı olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’nin hızlı gelişen ve birçok farklı sektörün bulunduğu Konya imalat sanayisinin incelenmesine karar verilmiştir. Bu çalışma ile imalat sanayi örgütlerinin örgütsel değişimine ve literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu amaç kapsamında çalışmanın birinci bölümünde atalet, bilgi ataleti ve bilgi ataletinin ilişkili olduğu kavramlara, ikinci bölümde örgütsel değişim, örgütsel değişim ile bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde Konya İmalat Sanayi Örneği incelenmiştir. Araştırmada tarama modelinde nicel yöntemlerden anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmaların ve

katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili, ikinci bölüm örgütsel değişime açıklık, üçüncü bölüm bilgi ataleti ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlar özetlenmiş ve literatür ile karşılaştırılmış olup, örgütler ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ ATALETİ

1.1. Atalet Kavramı

Değişim ve gelişim karşısında kişilerin mevcut ortama uyumunu zorlaştıran başka bir ifadeyle onları uyumdan alıkoyan, kurumların ya da örgütlerin başarıya ulaşmasına engel teşkil eden, performans ve verimliliği düşüren olumsuz bir etki olarak ele alınan atalet kavramı, amacı gerçekleştirmeye yönelik harekete geçememe durumu olarak da ifade edilmektedir (Atalay, 2013: 4). Aslında atalet içinde olan birey, kurum ya da örgüt, değişim karşısında ne yapılması gerektiğinin farkındadır, hedefe yönelik başarıma isteği duyar, başardığı takdirde ne elde edeceğini başaramadığında neler kaybedeceğini bilir ama bir türlü beklenen eylemi gerçekleştiremez (Liao vd., 2008: 184). Bu durum değişim ve yenilik anlayışının önündeki en önemli engel olarak belirtilebilir. Dolayısıyla atalet, örgüt ve kurumlar açısından rekabet edememenin, ilerleme sağlayamamanın, kendini tekrar ederek çevreye uyum çabası gösterememenin ifadesine dönüşmektedir.

Atalet kavramıyla ilgili tanımlara bakıldığında belli özellikler etrafında yoğunlaşıldığı dikkat çekmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde "*Tembellik; işsizlik, işsiz kalma; işlemezlik; süredurum*" (<https://sozluk.gov.tr/>, 2019) benzeri anlamlarda kullanılan atalet, dilbilimsel yönden "*atıl*" kökünden gelmektedir. Sosyal bilimlerde, eyleme geçişte zayıflık gösterme olarak ifade edilen atalet, tükenmişlik, bıkkınlık, harekete geçememe, durgunluk, yılgınlık anlamlarıyla karşılanmaktadır (Atalay, 2013: 3). Yönetim bilimi yönüyle değerlendirildiğinde, kurumun ya da örgütün çevresine karşı duyarsız kalma durumu, yaşanan değişimler karşısında tepki oluşturamama, adaptasyon problemi oluşması, durağan bir yapıda hantal bir yol izlemesi, performans ve verimliliğin düşmesi olarak tanımlanmaktadır (Sekman, 2019: 31). Kişisel gelişim terminolojisine bakıldığında atalet, bireylerde görülen işleri erteleme eylemi, mazeret üretme, tembellik davranışı gösterme, isteksizlik, yavaşlık gibi kavramlarla açıklanmaktadır (Soysal, 2010: 17). Bireysel olarak amaç doğrultusunda bir eylem ortaya koyamama olarak da belirtilen atalet; bireylerdeki

miskinlik, yavaşlık, uyuşukluk, depresiflik, isteksizlik, denetim eksikliği, öğrenilmiş çaresizlik durumlarını da anlatmaktadır (Çankaya, 2010: 66). Örgüt yönüyle atalet kavramının tanımına bakıldığında da benzer açıklamalarla karşılaşmak mümkündür. Örgütlerin değişen şartlar karşısında herhangi bir tepki oluşturamaması, değişime direnç geliştirmesi (Kaya ve Yağcı, 2015: 455) olarak atalet kavramının açıklandığı görülmektedir.

Yapılan tanımlar doğrultusunda atalet olgusunun etkilediği birime göre bir sınıflandırma yapıldığı ifade edilebilir. Atalet oluşurken çevrede yaşanan değişim karşısındaki tepkisizlik hemen hemen tüm tanımlarda geçmektedir. Bu durum atalette ilk aşama olarak (fiziksel atalet) belirtilmektedir. Yapılan tanımlarda değinilen bir başka nokta da mevcut durumda yapılması gerekenlerin farkında olma ancak bir türlü harekete geçmeme durumudur ki bu da ataletin ikinci aşaması olarak (zihinsel atalet) ifade edilmektedir (Soysal, 2010: 18). Bu bağlamda ataleti fiziksel ve zihinsel aşama olarak iki aşamada gerçekleştirdiği söylenebilir.

1.1.1. Fiziksel Atalet

Fiziksel atalet, bireylerdeki fiziksel durumlardan kaynaklanan eyleme geçememe durumunu anlatmaktadır. Bireylerin eylemsizliklerinin temelinde bulunan isteksizlik, uyuşukluk, yavaşlık, tembellik, mazeret üretme, durağanlık durumları fiziksel ataleti ortaya çıkarmaktadır (Kaya ve Yağcı, 2015: 455). Bireyin yaşamış olduğu bu duygular, onun harekete geçmesinin önünde bir engel teşkil etmektedir (Soysal, 2010: 18). Dolayısıyla birey, belli bir amaca odaklanamama ve bu bağlamda amacını gerçekleştirme doğrultusunda eyleme geçememektedir.

1.1.2. Zihinsel Atalet

Bilişsel yönü vurgulayan zihinsel atalet, duygusal, ruhsal, entelektüel atalet olarak üç grupta ele alınmaktadır (Soysal, 2010: 18). Bireylerin denetim eksikliğine bağlı olarak da yaşanan bu süreçte duygu değişimlerini kontrol ederek ihtiyaç duyulan alana yönelik bu değişimleri denetim altına alması, duygusal ataletle

yakından ilişkidir. Bireysel özelliklerden kaynaklanan alışkanlıklar kişiyi duygu anlamında harekete geçirme noktasında engelleyici olabilmektedir. Mükemmeliyetçi yapı özelliği taşıyan bir birey, değişim konusunda gereken şartların tam olarak sağlanamadığını düşündüğü için eylemsizlik gösterebilmektedir (Soysal, 2010: 18). Ruhsal atalet, bireyin kendi varlığının farkında olamaması, hayatın ve hayatla birlikte gelen kariyer, başarı, zafer gibi duyguları fark edememesi ya da fark etse dahi bir şey yapmak istememesi olarak belirtilmektedir (Atalay, 2013: 4). Zihinsel atalet türü olarak belirtilen entelektüel atalet, bireydeki değişimi başlatacak olan merak ve keşfedici duygulardan uzak olması şeklinde ifade edilmektedir (Sekman, 2019: 40). Birey, merak duymadığı için bilgi edinme, kültür araştırması yapma, birikim oluşturma çabalarına girmemektedir. Bu durum da onu entelektüel gelişimden uzak tutmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir değişimi başlatacak eyleme de geçememektedir.

1.2. Ataletin Nedenleri

Atalet olgusunu meydana getiren en önemli nedenin değişime karşı eylemsizlik olduğu bilinmektedir. Örgütlerin çevrede gerçekleşen değişim ve gelişimleri algılayamaması ve algılayamadığı için de ihtiyaç duyulan stratejileri belirleyememesi değişim karşısında eylemsizlik oluşturmaktadır. Bu durum da örgütleri ataletle sürüklemektedir (Söyler, 2007: 107). Oysa günümüz koşullarında her alanda yaşanan ve önü alınmaz bir hızla da yaşanmaya devam eden çevre dinamiklerine karşı örgütlerin uyum sağlayabilmesi için değişim, odak nokta olarak görülmelidir. Dinamik çevre şartlarına uyum sağlayamayan, ayak uyduramayan örgütler, rekabet edebilirliklerini kaybetmekte ve kendini tekrarlayan bir sistemin içerisine bırakılmaktadır ki bu da örgütün varlığını tehlikeye atmaktadır. Bu durumdan kurtulmanın en etkili yolu olarak değişim kapasitesi gösterilebilir (Töremen, 2002: 186). Nitekim değişim kapasitesinden yoksun olmak çevredeki değişime kayıtsız kalmak anlamına gelmektedir ki bu durum da ataleti doğuran en önemli etkidir.

Atalet, fiziksel bir etki yoluyla ortaya çıkabildiği gibi zihinsel bir sürecin etkisiyle de gelişebilmektedir. Atalet hem fiziksel hem de zihinsel yönü olan bir olgu

olduğu için bu olguyu ortaya çıkaran sebepleri de çok boyutlu düşünmek gerekmektedir. Durağanlık, isteksizlik, uyuşukluk gibi duygu durumları bireyde değişime karşı duyarsızlık geliştirebilmektedir (Sekman, 2019: 20). Bununla birlikte bireyin mükemmeliyetçi bir yapıya sahip olması, başarısızlık korkusu oluşturmaktadır. Birey, en iyisini yapmak isteyeceğinden sonuca odaklanmaktadır ve işi başaramadığında neler hissedeceğini düşünmektedir. Çevresi tarafından başarılı bulunmayacağı endişesini de duyan birey, en iyi olanı yapamama korkusu yaşadığı için başarabileceği iyi olanı yapma imkânından vazgeçmekte ve sonuç itibarıyla ortaya bir eylem koyamamaktadır (Atalay, 2013: 9). Bireylerin alışkanlıklarına sıkı sıkıya bağlı olmaları da atalet üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Alışkanlıklarından dolayı değişim ve gelişim karşısında direnç gösteren bireyler, örgütün değişim anlayışında da etkili olmakta ve değişimlere direnç geliştirip örgütü ataletle sürüklemektedir (Soysal, 2010: 20). Çalışan örgüt içerisinde arkadaşları ya da yöneticileri tarafından umursanmadıklarında da atalet başlamaktadır. Kabiliyetlerine uygun bir işte çalışmayan bireyler, işi yapma yeteneği ve bilgisinden yoksun olduklarından dolayı yetersizlik ve işe yaramazlık hissi yaşamaktadırlar ve bu durum bireylerin geri çekilmelerine, pasif duruş sergilemelerine ve sonuç olarak da atıl olmalarına yol açmaktadır (Atalay, 2013: 9).

Bireyin dışında örgütün kendi yapısal ilerleyişinden kaynaklanan atalet de oluşabilmektedir. Yöneticilerin örgütün genel olarak tüm dinamiklerine karşı tutumu atalette önemli bir etkidir. Geçmişteki faaliyetlerle bugün gelinen noktayı kıyaslayarak başarıdan kaynaklı zafer sarhoşluğu yaşayan yöneticiler, bu durumun her zaman bu şekilde devam edeceği yönünde kanaate sahip davranırlar. Başarılı ve kusursuz olduklarına inanan yöneticiler bu yaklaşımlarıyla çevre dinamikleri karşısında duyarsız hareket ettikleri için ataletle düşmektedirler (Koçel, 2011: 672). Dolayısıyla yalnızca başarısız işletmelerin atalet içerisinde olabileceğini ifade etmek doğru olmaz. Başarılı işletmeler de ataletle düşebilmektedirler. Bu tür örgütler, değişen çevre dinamiklerini dikkate almadan yalnızca bildikleri şekilde ilerler, vizyonlarına sıkı sıkıya bağlıdırlar ve değişiklikleri algılayamamaktadırlar. İşleyişlerinin mükemmel olduğu yönündeki yaklaşımları onları ataletli düşünmeye

sevk etmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımda bulunan işletmeler, kendilerini en iyilerle karşılaştırmamakta ve rekabet edebilirliklerini kaybetmektedirler (Erdem, 2006: 68).

Örgütün kuruluş tarihinin çok eski olması da ataleti doğuran başka bir nedendir. Dinamik çevre koşulları eski kuruluşların adaptasyonunu zorlaştırmaktadır. Başka bir ifadeyle çok eski kuruluşlar dinamik çevre şartlarına uyum sağlamakta, değişimi algılayıp harekete geçmekte zorlanmaktadır. Uzun yıllar faaliyet göstermiş olan örgütlerin kalıplaşmış ve değişmesi çok zor olan belli alışkanlıkları bulunmaktadır. Bu alışkanlıklar sürekli uygulandığı için adeta kemikleşmiştir de denilebilir. Dolayısıyla örgütlerin bu durumun dışına çıkmaları da oldukça zor görünmektedir (Erdil, Kalkan ve Alparıslan, 2010: 22).

Örgüt yapısının katı kurallardan ibaret olması, motivasyon eksikliği, iletişim yetersizliği, bilgi alış verişinin kısıtlı olması, departmanlar arası bağlantısızlık örgütlerdeki atalet eğilimini artırmaktadır (Çankaya, 2010: 706). Örgütte koordinasyonun sağlanamaması da ataleti ortaya çıkaran negatif etki olarak belirtilebilir. Örgütte ataletten iten nedenler, bireysel ve örgütten kaynaklanan nedenler olarak belirtilebilir.

Örgütteki ataletin bireysel nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Soysal, 2010: 16-26):

- **Ertelemek:** Farkında olarak işlerin geciktirilmesidir denilebilir. Erteleme durumunun yaşanması iş görenleri yavaşlatan ve onlarda zaman kaybı oluşturup, hedefleri ulaşmayı geciktiren bir etkendir. Erteleme durumunu oluşturan birtakım etkenler olabilmektedir. Bu etkenler; genel düzensizlik hali, hata yapma korkusu, yapabileceği kapasiteden daha fazla iş yükü oluşturma, alışkanlıklar, bilgi eksikliği, amaçtan yoksun olma durumu, zamanlamadaki uygunsuzluk olarak belirtilmektedir.
- **Yabancılaşma:** Bireyin yaşadığı çevreye uyum sağlayamaması ve öz denetim eksikliği, kontrol yetersizliği yaşaması sonucu yalnızlaşması ve

çaresizlik hissetmesi durumudur. Bireylerde görülen yabancılaşma hissini örgüte yansıtması, üretkenliğin azalması ve işten uzaklaşma şeklinde olmaktadır.

- **Belirsizlik ve Kararsızlık:** Örgütsel temelli bir neden olabileceği gibi örgütün dış çevresinden kaynaklanan sebeplerden dolayı da belirsizlik oluşabilmektedir. Örgüt çalışanları arasında ortaya çıkan bir belirsizlik durumu, performansın azalmasına yol açmakta ve motivasyon üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Kararsızlık durumu da belirsizlik gibi çalışanları negatif olarak etkileyen bir duygu durumudur. Kararsızlık, örgütün genel havasını durağan bir hale getirmektedir. Kararsızlığın gelişmesinde, yöneticilerin risk alamama durumları, başarısızlık korkusu ve bilgi eksikliği etkilidir.
- **İş Tatminsizliği:** İş görenin yaptığı işi, çalıştığı ortamı, örgütün yönetme politikasını, iş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerini nasıl algıladığı önemlidir. İş görenin beklentileri doğrultusunda oluşan ihtiyaç giderilemiyorsa iş tatminsizliği oluşmaktadır. Bu durumu yaşayan iş görenler, hissettikleri duyguyu farklı tepkiler ortaya koyarak belli etmektedirler.
- **Umursamazlık:** Ataletin en belirgin bir şekilde kendini gösterdiği duygu durumudur. Umursamazlık durumu, iş görenler açısından ataletin nedeni ve sonucu olarak ifade edilmektedir.
- **Mükemmeliyetçilik:** Mükemmeliyetçi olan iş görenler, yaptıkları işi yeterli görmedikleri için eyleme geçememekte ve atıl davranış sergilemektedirler. Bu davranışlara bağlı olarak iş görenler işe başlamakta geciktikleri gibi işin sonuçlandırma konusunda da bir eylem ortaya koyamamaktadırlar.
- **Başarısızlık Korkusu:** Yaptığı işin sonunda başarı elde edememe korkusu bireylerde eyleme geçişte sorun yaşamalarına neden olmaktadır. Çevresindeki kişilerin kendisiyle alay edeceği konusunda yaşadığı tedirginlik bireyi eylemden alıkoymaktadır.

- **Yetersizlik:** İş görenlerin meşgul oldukları işle ilgili olarak yeteri kadar bilgiye sahip olmadıklarını düşünerek kendilerini psikolojik açıdan kötü hissetmeleri ataleti ortaya çıkarmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin de iş görenleriyle ilgili bu şekilde bir düşünceye sahip olması ve iş görenlere yetki vermekte zorlanması ya da yetkilendirmemeyi tercih etmesi ataleti başlatmaktadır.
- **Kişilik Yapısı ve Doğası:** İş görenler buldukları örgütsel yapı içerisinde sergilemiş oldukları davranışlarını kişilik özelliklerine uygun olarak ortaya koymaktadırlar. Bazı iş görenlerin sorumluluk almaktan kaçınma, işi yavaşlatma, işe geç gelme gibi davranışlar, iş göreninin kişilik özelliğine bağlı gelişebilir. Bu durum da ataleti doğuran önemli bir etken olabilmektedir.

Sıralanan nedenlere bakıldığında bireysel temelli ataletlerin kurumsal atalete neden olduğu da görülmektedir. Bireysel nedenler zamanla örgütteki diğer çalışanları etkilemekte ve örgütte atalete yol açmaktadır.

1.3. Örgütsel Atalet

Yönetim biliminin popüler konularından biri olan atalet, ekonomi, yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok alanla ilgili olduğundan kavrama yönelik çok sayıda tanım yapıldığı dikkat çekmektedir. Psikoloji alanında tembellik, durağanlık, hareketsizlik (Sekman, 2019: 17); fizik biliminde bir nesnenin dışardan bir müdahale olmadıkça aynı yerde ve hareketsiz kalabilmesi ancak kuvvet uygulandığında hareket edebilmesi (Liao vd., 2008: 105); örgütsel anlamda ise zamanla değişen çevre dinamikleri karşısında ihtiyaçlara cevap verememesi ya da değişimi zamanında algılayamadıkları için çok geç cevap vermeleri olarak tanımlanmaktadır (Larsen ve Lomi, 2002: 273). Başka bir tanımda da atalet, geçmişin içerisinde sıkışıp kalmak ve önüne çıkan imkanların değerlendirilmemesi şeklinde açıklanmaktadır (Putten vd., 2013: 205). Bu bağlamda atalet kavramıyla ilgili bireysel ya da örgütsel anlamda yapılan tanımlamalarda ortak özelliğin eylemsizlik olduğu görülmektedir.

Larsen ve Lomi, (2002: 273) örgütsel ataleti tanımlarken değişen çevre koşullarına karşı ihtiyaçlara cevap verememe ve değişimi zamanında algılayamama şeklinde iki yargı üzerinde durmuşlardır. Bu iki yargıdan hareketle örgütsel atalette, sezgisellik ve eylemsellikten bahsedildiği anlaşılmaktadır. Örgüt yöneticilerinin dinamik çevre koşulları karşısında topladıkları bilgilerin ve öngörülerinin başarılı sonuçlar vermemesi durumunda sezgisel atalet oluşmaktadır. Yönetim, değişimi algılayamadığı için zamanında uygulanması gereken stratejileri eyleme dönüştüremediği ya da bu eylemleri geç başlatmasından dolayı yaşanan durum, eylemsel atalet olarak ifade edilmektedir (Hedberg ve Wolff, 2003; Akt. Soysal, 2010: 20). Bu aşamada ortaya konan çabaların da örgüt için fayda sağlamayacağı da bilinmektedir. Sezgisel ve eylemsel atalet örgütlerin önemli problemleri arasındadır denilebilir.

Örgütsel atalet oluşturan problemlerden bir diğeri de mevcut şartların kullanılarak problemlerin çözülmesi, yeni yöntem ve tekniklere başvurmanın büyük bir risk faktörü içereceğinin düşünülmesidir (Xie vd., 2016: 1615). Örgütler karşılaştıkları güçlükler karşısında zaman kaybının önüne geçebilmek için bilinen en kısa yoldan ilerlemeyi tercih etmektedirler. Geçmiş dönemlerde edindikleri bilgi ve tecrübelerini kullanarak zaman kaybını önlediklerini ve risk almadıklarını düşünmektedirler. Bu durum bir yönüyle örgüt problemlerinin çözümünde aynı yolun kullanılması ve ısrarcılık anlamına gelir (Koçel, 2011: 672). Örgüt aslında kendiliğinden değişime karşı direnç geliştirmiş olmaktadır. Oysa her geçen gün değişen çevre koşulları, problemleri değiştirdiği gibi problemlere yönelik yeni çözüm yollarını da geliştirmektedir.

Yapılan araştırmalarda, örgütün yapısal özelliğinden kaynaklanan atalette iki karşıt etkiden bahsedilmektedir: İlki, sürecin aynı şekilde ilerlemesinin örgütün varlığını devam ettirdiğini mümkün kılarken aynı zamanda değişim karşısında direnç kazanmasını, kemikleşmesini sağladığıdır. Örgütün belirlediği bu hareket tarzı, varlığın sürdürülmesinde olumlu bir durum yaratabilmektedir ancak değişen koşulları hesap ederek esnek bir yapı oluşturulmasının gerekliliği de bilinmektedir.

Dolayısıyla bu iki durum birbiriyle çelişmektedir. İkinci karşıtlık ise, değişim faktörünün örgüt adına risk anlamına gelmesidir. Nitekim geçmişe dönük kayıtlı bellek ve kabiliyetler yeni bir süreç karşısında denge durumunu değiştirebilmektedir (Larsen ve Lomi, 2002: 274). Değişim olgusunun içerisinde her ne kadar örgütsel başarısızlık riski bulunuyor olsa da kurumsallaşma ve işleyişin rutin bir şekilde devam etmesi de atalet baskısını ortaya çıkarabilmekte hatta artırabilmektedir. Dolayısıyla örgütün faaliyetlerinin rutin bir şekilde sürdürülmesi konusundaki ısrarcılık, değişimi engellemekte ve örgütün eylemsizlik yolunu seçmesini kolaylaştırmaktadır (Koçel, 2011: 672).

Örgütün kendi yapısal özelliğinden kaynaklanan ataleti ortaya çıkaran nedenler tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1.1. Örgütün yapısal özelliğine bağlı oluşan ataletin nedenleri.

| | |
|--|--|
| Geleneklere Aşırı Bağlılık | Toplumda rutin bir şekilde tekrarlanarak günümüze kadar ulaşan davranış ya da uygulamalar gelenek olarak tanımlanmaktadır. Zamanla kalıplaşan bu davranış ya da değişmeyen uygulamalar örgütlerin değişime ayak uydurmasını engelleyici rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin bu kalıpların dışına çıkamaması ve geleneklere aşırı bağlılığı örgütsel ataleti meydana getirmektedir (Soysal, 2010: 22). |
| Değişime Tepki | Yeni bir durumun yaratacağı etkiyle karşılaşmak istemeyen birey ya da örgütler, bu durumun ortaya çıkaracağı yükümlülükten uzaklaşmak için atalet davranışına yönelirler. Bu davranışın temelinde bilineni seçme, olası riskten kaçınma, değişimden memnun olmama gibi sebepler vardır (Koçel, 2011: 672). |
| Başarının ve Aşırı Özgüvenin Yanıltma Etkisi | Bireylerin kendi yaptıklarının en iyisi olduğuna inanmalarından kaynaklanan bir özgüven problemi, örgütün rakipleriyle kendilerini kıyaslamasının önünde bir engel oluşturmaktadır. Söz konusu ego ve özgüven örgütün yanlışlarını görmesini mümkün kılmamaktadır (Sekman ve Utku, 2009: 141). |
| Öğrenme Döngüsünün Kesintiye Uğraması | Birey ya da örgütlerin önceki bilgi ve birikimleriyle yaşamlarına devam etmesi bilgi ataletini doğurmaktadır. Öğrenme becerisini kaybeden örgütler, zamandan tasarruf etmek ve olası risklerden uzaklaşmak için çoğunlukla rutin problem çözme yolunu kullanmaktadırlar. Bu durum da atalet oluşturmaktadır (Atalay, 2013: 15-16). |

| | |
|------------------------|---|
| Örgütün İlerleyen Yaşı | Uzun vadede varlığını devam ettirmiş olan örgütler, rutin uygulamaların riske yol açmadığı düşüncesiyle hareket etmektedirler ve bu tarz örgütlerin değişim uyum sağlaması kolay olmamaktadır. Bu şekilde bir ilerleyiş benimseyen örgütlerin yeni bir ilerleyiş tarzı benimsemesi zor görünmektedir (Erdil vd., 2010: 22). |
|------------------------|---|

Tablo 1.1’de özetlenen örgütsel atalet nedenleri değerlendirildiğinde, söz konusu nedenlerin örgütsel değişim direncini ortaya çıkardığı ifade edilebilir. Bu nedenlere bağlı olarak örgütün çevresel dinamikler karşısında kayıtsız kalması hatta değişimleri algılayamaması söz konusu olmaktadır. İlerleyişin bu şekilde devam etmesi sonucu örgütsel yapıda ortaya çıkan kemikleşme, direnci de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla değişimlerin izlenmesi, algılanması, strateji geliştirerek ayak uydurulması da zor olmaktadır.

Özetle, örgütlerin değişime karşı yaklaşımlarını esnek bir özellikte sağlayamamalarında, sahip oldukları maddi varlıkların, nitelikli çalışanların, bilgi ve birikimin, örgüt binası ve ekipmanlar gibi kaynakların rolü büyüktür. Örgüt, sahip olduğu bu kaynakları kaybetme korkusundan dolayı değişim karşısında esnek bir duruş sergileyememektedir. Yaklaşımın bu şekilde olması değişimin fark edilmesinin önündeki önemli bir engel olarak belirtilebilir. Bilgisizlik de örgütün değişime tepki geliştirmesinde etken rol üstlenmektedir diyebiliriz. Yeteri kadar bilgi sahibi olmayan ya da bilgiyi yönetme konusunda yetersizlik yaşayan örgütler, değişim sürecine karşı esnek bir yaklaşım ortaya koyamamaktadır. Bilgi konusunda gereken uygulama yerine getirilmediğinde yeni bir fikir üretme, yeni politikalar geliştirebilme gibi faaliyetler de planlanamamaktadır. Dolayısıyla bu tür örgütlerin hem rekabet edebilirliği ortadan kalkmakta hem de varlığı büyük bir tehdit altına girmektedir.

1.4. Örgütsel Ataletin Olumsuz Etkileri

Örgütsel ataletle ilgili olarak ortaya çıkan sonuçlar, dolaylı ve dolaysız farklı şekillerde değerlendirilebilir. Ataletle birlikte gelişen sonuçlar, iş görenleri, tüketicileri ve sektördeki başka örgütlerle olan ilişkiler üzerinde olumsuz etkiler geliştirebilmektedir. Örgütsel düzeyde yaşanan ataletle ilk olarak dikkati çeken,

örgütlerdeki değişim kapasitesinin ve rekabet kabiliyetlerinin olumsuz etkilenmesidir (Kaya vd., 2018: 42). Bu şekilde rekabet edebilirliği olumsuz etkilenen örgütler, rakiplerinin gerisinde kalmakta ve hitap ettikleri müşterilerinin gözünde imajları sarsılmaktadır.

Ataletin örgüt bünyesinde yarattığı başka bir olumsuzluk da iş görenlerin pasif duruma düşürülmesidir. Atalet, iş görenleri pasifleştirip performans düşüklüğü verimsizlik, başarısızlık oluşturmaktadır. Örgütsel ataletten kaynaklı olarak iş görenler yaptıkları işten, örgütlerinden soğumakta ve işe ve örgüte karşı isteksizlik duygusu beslemektedirler. Bu isteksizlik, bireylerde zamanla kendilerine karşı da umursamazlık hali başlatmakta ve iş görenler bu duyguları, çevresinde bulunanlara da yansıtmaktadır. Bu durumda çalışanlar, örgütlerine aidiyet hissinden uzaklaşarak hem örgütlerine hem işlerine hem de kendilerine karşı yabancılaşmaktadırlar (Şenturan, 2007: 96). Çalışanların içinde buldukları bu durum, örgütleri maddi ve manevi yönden zorlamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin bu tür olumsuzlukların kaynağını tespit ederek soruna yönelik çözüm geliştirmeleri gerekmektedir.

Ataletin olduğu örgütlerde daha bürokratik bir yapı dikkat çekmektedir. Bürokratik yönetim şeklinin hakim olduğu örgütlenmelerde iş görenlerin yönetime katılımı dar bir alan için söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla bu yönetim biçimi, örgütü genel olarak demokratikleşme yaklaşımından uzaklaştırmaktadır (Çankaya, 2010: 66). Örgüt ikliminin bu özelliği, iş görenlerde duyarsızlaşmaya, isteksizlik verimsizlik ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bu durumda iş görendeki memnuniyetsizlik onu işinden ve örgütten ayrılma düşüncesine de itmektedir (Özden, 2013: 25). Örgüt, iş görenler yönüyle maddi ve manevi bir kayıp yaşamak zorunda kalmaktadır. Kısa süre içerisinde de iş görenlerin bu tür davranışları diğerlerini de olumsuz yönde etkileyerek diğer iş görenlerin de işten ayrılma davranışına yönelmesine sebebiyet vermektedir.

Örgütte meydana gelen atalet, atıl kapasite oluşturmakta ve örgütün atıl kalması da insan kaynaklarının atıl kalmasına neden olmaktadır. Bu durum da iş görenler, işi yavaşlatma, önemsememe, yapılması gereken işleri yapmama hatta işleri

yapmadığı için örgüte zarar vermekten mutlu olma gibi duygular yaşamaktadırlar (Sekman ve Utku, 2009: 150). Çalışanların örgütleriyle ilgili yaşadıkları bu tür duygular zamanla birbirleri arasında yaygınlık kazanmakta ve diğer çalışanlar da olumsuz etkilenecek olumsuz davranışlar sergileme eğilimi göstermektedirler. Bulaşıcı bir hastalık gibi örgüt bünyesinde iş görenlerin yaşadıkları olumsuzluklar kısa sürede diğer çalışanları da etkisi altına almaktadır. Yukarıdaki açıklamalarda da ifade edildiği üzere iş görenlerin örgütleriyle uyumlu bir ilerleme ortaya koyamaması yabancılaşma duygusunu da beraberinde getirmekte ve iş görenler örgüte yabancılaşmaktadırlar (Şenturan, 2007: 96). Aslında bu sorunu örgüt çevredeki diğer örgütlere karşı da yaşamaktadır. Nitekim kendi içindeki yabancılaşma sorununu giderememesi onun diğer örgütlerle ilgili böyle bir sorun yaşadığını da düşündürmektedir.

Özetlemek gerekirse, örgütsel ataleti ortaya çıkaran nedenler tespit edilip sorun giderilmediğinde; iletişimin zayıflaması, koordinasyon eksikliğinin oluşması, başarısızlık, kararsızlık, verimsizlik, vizyon ve misyon eksikliği tüm bunlarla birlikte kaos yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

1.5. Örgütsel Ataletin Üstesinden Gelme

Gücünü zihinsel tembellikten alan örgütsel atalet, örgütleri hareketsizliğe, umursamazlığa, çöküşe sevk ettiği, öğrenme döngüsünü kıran ya da kesintiye uğratan bir olgu olarak açıklanmaktadır (Godkin ve Allcorn, 2008: 83). Örgütlerin içerisinde buldukları bu durum, onları atıl kapasite yapmakta ve iş yaşamında atıl örgüt konumuna düşürerek rekabet ortamında savunmasız bırakmaktadır (Sharifirad, 2010: 323-324). Bu durumda örgütleri bu kadar zor bir konuma düşüren nedenlere bakmak, gereken tespitleri yapmak ve derinlemesine incelemelerden sonra ataleti doğuran faktörleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bu bağlamda soruna yönelik çözüm yolları olarak; bilindik uygulamaların dışına çıkarak problemi ele almak, çözüm için yeni yöntem ve teknikler kullanmaya özen göstermek, çevre dinamiklerine duyarlı bir konumda olmak, bilgiyi güncel tutmak (Golmoradi ve Ardabili, 2016: 372), bilgiyi kuruluş geneline yaymak (Sull, 2010: 51), stratejiler geliştirmeye önem

vermek, iş rotasyonu, ısrarcılıktan uzak durmak gibi uygulamalar sıralanabilir ancak tüm bunları sağlayabilmek için de örgütsel çeviklik gerekir (Glenn, 2009: 11).

Örgütsel ataleti ortaya çıkaran bir neden olarak gösterilen geçmişe dayalı bilgi ve beceriler kullanılarak problemlere çözüm bulma düşüncesinden örgütün sıyrılması ve farklı bakış açılarına yönelerek çok yönlü çözümler geliştirmesi örgütsel ataletle mücadelede bir yöntem olarak değerlendirilebilmektedir (Bakan vd., 2017: 124). Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim, koordinasyon eksikliği, sorumluluk almama, takım çalışmasına önem vermeme, bürokratik bir yönetim uygulaması gibi koşullar da ataleti ortaya çıkardığı için bunlardan kurtulmak adına bürokratik uygulamaların gevşetilmesi, iş bölümüne önem verilmesi, kararlara katılımın artırılarak demokratik bir yönetim tarzı benimseme, iletişimi geliştirme gibi uygulamalar yapılmalıdır (Arlı vd., 2012: 82). Örgütü ataletle sürükleyen başka bir faktör de yenilikten uzak durma ve rutinleri devam ettirmedir. Buna bağlı olarak örgütün rekabet gücünün zayıflaması da örgütü zor duruma sokmaktadır. Dolayısıyla bu tür olumsuz etkileri ortadan kaldırmaya yönelik etkili yolu kullanmak ve bilgiyi yönetmek gerekmektedir (Fettahlıoğlu vd., 2018: 45). Başka bir ifadeyle bilgi eksikliğinin neden olduğu bazı olumsuzlukları bilgiyi etkili ve verimli kullanarak ortadan kaldırmanın gerekliliği bilinmelidir.

Örgütleri atalet içerisinde hareket edemez duruma getiren bir diğer etken de değişim karşısında esneklik özelliklerinin bulunmaması ve geçmiş belleklerine sıkı sıkıya bağlı olmalarıdır (Atalay, 2013: 5). Mevcut ataletten kurtulmak için esnek ve yenilikçiliğe önem veren bir yapı özelliği gösterilmesi gerekmektedir. Nitekim günümüz koşulları değerlendirildiğinde önü alınmaz hızda yaşanan değişim her alanı etkilemektedir. Rekabet şartlarının değişkenliği örgütlerin çevreye uyum sağlama yeteneklerinin önemini hissedilir seviyeye taşımaktadır. Dolayısıyla değişimin önündeki her engel değerlendirilmeli ve gereken rotasyon sağlanmalıdır. Özellikle eski kuruluşların kökleşmiş kuralları uygulama çabası ortadan kaldırılmalı, bürokrasi yanlısı yönetim anlayışından vazgeçilmeli (Arlı vd., 2012: 82), değişime uyum sağlayamayan eski çalışanlar için uygun tedbirler alınmalı, örgüt içi iletişim üst

seviyelere çıkarılmalı, katılımcı bir yönetim yaklaşımı benimsenmeli, örgütü yenileyecek reformlara önem verilmelidir (Soysal, 2010. 24). Sıralanan tüm bu tedbirlerin uygulanması durumunda örgüt değişim sorununu çözmüş, çevre değişkenlerine karşı uyumu yakalamış ve çalışanların değişime adaptasyonunu sağlamış olmaktadır.

Örgüt yöneticilerinin de ataleti azaltmaya yönelik önemli adımlar atması gerekmektedir. Örgüt yöneticisinin yaklaşımı sinerjik lider özelliğinde olmalıdır. Bilgi paylaşımı yapan, vizyon ve misyon sahibi, iş birliği odaklı hareket eden, ilgi gösterip iletişime önem veren bir lider pozisyonunda olan yönetici, örgütte ihtiyaç duyulan sinerjiyi yaratmış olmaktadır (Yılmaz vd., 2014: 1058). Böylelikle örgütsel atalet zayıflatılmış ve değişim konusundaki direnç azaltılmış olur.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirmesinin yanı sıra değişen çevre şartları karşısında uyum sağlayarak rekabette avantaj kazanmaları önemli olduğu için içerisinde buldukları atalet olgusundan kurtulmalarına yönelik çözüm modelleri geliştirilmiştir.

Godkin ve Allcorn (2008: 88-91) tarafından geliştirilen çözüm modelinde “*sezgisel kazanım, eylemsel oryantasyon ve değişime psikolojik hazırlık*” olmak üzere üç faktörden bahsedilmektedir:

Sezgisel Kazanım: Örgütlerin karşı karşıya oldukları sezgisel atalette, zamanında etkili uygulanabilir bilgi üretimi olmaması, başarısızlık yaşanması, ilerleme problemleri çıkması gibi durumlar söz konusu olmaktadır. İçerisinde bulunulan sezgisel ataletten kurtulmanın iki şekilde mümkün olabileceği belirtilmektedir: İlki, çift döngü öğrenme ve reflektif uygulama biçimidir. Çift döngü öğrenme şeklinde çevrede yaşanan farklılıkları izleme, anlamaya çalışma, daha çok sorgulanmayan konular üzerine yoğunlaşma, yanlış anlamalarla ilgili temel varsayımların değerlendirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Başka bir ifadeyle ortama göre uygun stratejiyle doğru zamanı kollama ve harekete geçmeyi ifade etmektedir. Reflektif uygulamada da durumların belirsiz ve karmaşık olması halinde

bilgilendirilmiş eylemlerin kullanılabilme olasılığının artırılması söz konusudur. Bu uygulama çeşidinde çelişkili durumları yaşamak yerine deneyimlerin incelenmesi ve bu incelemeler sonucu öğrenme üzerinde durulmaktadır.

Eylemsel Oryantasyon: Bu model eylemsel atalet olduğunda kullanılmaktadır. Örgüt yönetiminde bilgilerin çok geç toplanması sonucu değişimin algılanamaması ya da değişim zamanının kaçırılması durumunda eylemsel atalet ortaya çıkmaktadır. Yönetimin öngörülerinin, topladıkları bilgilerin değişimin algılanmasının engellenmesi olarak da ifade edilmektedir. Eylemsel ataleti ortadan kaldırmak için “fonksiyonel gruplar ve sistematik problem çözme-öncül kontrol” yollarının denenmesi gerektiği belirtilmektedir. Eylemsel ataletten kurtulmanın ilk yolu olarak gösterilen çapraz fonksiyonel gruplar, yönetim tarafından ortaya atılan öngörülerin alan dışından kişilerce kolayca tespit edilmesini içermektedir. Bundan dolayı çapraz fonksiyonel grup ifadesinde gruplar arasında görüş alış verişi ifade edilmektedir. Diğer yol ise sistematik bir şekilde problemin çözülmesi anlamına gelmektedir. Sistematik problem çözme-öncül kontrol de dikkatli bir şekilde problemin tanımlanması önemsenmektedir. Yanlışın ne olduğunun tam olarak belirlenmesi de denilebilir. Yanlışın etki eden başka faktörlerin olup olmadığı, varsa ne ölçüde bir katkı sağladığı, birbirleri ile arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Örgütte işin nasıl tasarlandığı ve yönetildiğinin sistematik bir şekilde incelenmesi olarak belirtilmektedir.

Değişime Psikolojik Hazırlık: Çalışanların değişime karşı psikolojilerini hazırlamak örgüt açısından oldukça önemlidir. Aşırı kaygı, çalışma ortamında psikolojik gerilemeye ve savunucu tepkilere neden olmaktadır. Bu tür tepkilerin geliştirilmesindeki en önemli etken bireyin yaşadığı üzücü bir deneyimdir. Örgütün içerisinde bulunduğu bu durumdan kurtulmak için kullanabileceği “lider/örgütsel sınırlama ve geçiş alanı-zaman” olarak iki yoldan bahsedilmektedir. İlk yol olarak belirtilen lider/örgütsel sınırlama, çalışanların saldırganlık ve kaygı duygularını durduracak örgütsel iklimin oluşturulmasıyla ilgilidir. Liderlerin değişim konusunda teşvik edici yaklaşımlarda bulunması ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturması

gerekmektedir. Diğer yol olarak belirtilen geçiş alanı-zaman, liderlik uygun iş birliği alanları oluşturmasıyla ilgilidir. Nitekim çalışanlar, kaygılarını aşmakta zorlandıkları zaman kendilerini bu durumdan kurtarmak adına kaçış alanı belirlemeye yönelirler. Bu kaçış alanı çoğunlukla kıskançlık, yıkıcı davranma, rekabet ortamı oluşturma gibi en bilindik yol olur. Lider, çalışanları için uygun iş birliği alanı yarattığında çalışanların bu tür duygulara yönelimini engellemiş olacaktır. Liderin üstlendiği bu işlev, geçişsel liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Geçişsel liderlik, çalışanların düşünce ve eylemlerinde araştırarak hareket edeceği, özgürlük kullanabileceği potansiyel alanı içermektedir

Örgütsel ataletten kurtulmak adına geliştirilen başka bir model de Huang vd. (2013: 990-991) tarafından ortaya konulmuştur. Bu modelde örgütsel ataletin inovasyon çalışmalarıyla yenilebileceğinden bahsedilmektedir. Model, ataletin örgütsel değişim için büyük bir engel olduğu üzerinde durmaktadır. Söz konusu ataletin iş performansını olumsuz etkilediği de modelde üzerinde durulan bir diğer konudur. Modele göre bu tür olumsuzluklardan kurtulmak için inovasyona açık olma ve iş modeli inovasyonuna ihtiyaç duyulmaktadır. Geliştirilen modelin örgütsel ataleti engellediği ve örgütsel performansı artırdığı belirtilmektedir (Huang vd., 2013: 990-991).

1.6. Bilgi Kavramı ve Bilginin Yönetilmesi

Günümüz şartlarında düşündüğümüzde bilgi, teknolojik imkânlardan dolayı ulaşılması oldukça kolay bir değer olarak ifade edilebilir. Bilgi, örgütlerin varlıklarının devam ettirilmesinde ihtiyaç duydukları temel ve güçlü bir kaynaktır. Sadece örgütlerin devamlılığı yönüyle ihtiyaç duydukları bir gereksinim değil rekabet edebilirlik açısından da oldukça önemli bir güçtür denilebilir. Bulduğumuz çağın bilgi çağı olması dolayısıyla örgütler bilgi yönüyle de rekabet halindedirler. Hatta bazı kaynaklarda bilginin yeni üretim faktörü olduğu da ifade edilmektedir (Yılmaz, 2011: 316; Selvi, 2012: 203). Bilginin kazanılması ve elde edilen bilgiden birçok alanda faydalanılması örgütler için adeta hayati bir değere sahiptir. Özellikle son dönemlerde yaşanan birçok gelişmenin etkisiyle her yeni bilginin yerini hızlı bir

şekilde üretilen yeni bilgiye devretmesi rekabeti de yoğunlaştırmaktadır ve örgütler güncel olan bilgiyle yoğun rekabet ortamında avantaj yakalayabilmektedir.

Çevre şartlarında değişimin kaçınılmaz olmasının örgütlerde çeşitli problemlere yol açması ve bu problemlerin çözüm gerektirmesi, bilgi faktörünün önemini ortaya koymaktadır. Örgütler, mevcut ortamda ya da ileriki dönemlerde karşılaşacakları problemlere çözüm bulmak amacıyla bazı yöntem ve teknikler kullanmak durumundadırlar. Dolayısıyla bu yöntem ve tekniklerin neler olduğunu araştırarak bilgi toplamaları ve bilgiyi doğru yerde kullanmaları problemin çözümü açısından önem taşımaktadır. Bilgi için zihinsel kaynak ya da sermaye de denilebilir (Atlı, 2014: 2). Örgütler bu sermayeyi kullanarak yeni bilgi üretebilmektedirler. Bu yönüyle bakıldığında da bilgi önemli bir birikime dönüşmektedir.

Bilgi, toplum, örgütler ve birey açısından en değerli kaynak niteliğinde görülmelidir. Bu değer farkındalığını yaşamak ve onu kullanarak yeni bilgiye ulaşmak, bilginin üretilmesiyle mümkün olabilmektedir (Xie vd., 2016: 1615). Bilgiyi bir güç ve tek başına önemli bir kaynak olarak algılamak, bilgiye değer vermek, onu kullanmasını bilmek ve bilgi üretmek önemlidir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 364). Bilgi stratejik bir kaynaktır (Yılmaz, 2014). Örgütlerin hedefleri doğrultusunda belirledikleri stratejileri bilgi kaynaklı olduğunda daha az yanılma payı olacağı ifade edilebilir. Birey yönüyle de önemli olan bilgi gücü, olumsuzluklarla mücadelede değerli bir kaynağa dönüşebilmektedir. Bireyin içerisinde bulunduğu ortamı algılaması, değişimleri değerlendirip analiz etmesi, belli çıkarımlarda bulunması için ihtiyaç duyacağı en önemli kaynak bilgi gücü olarak belirtilebilir (Xie vd., 2016: 1615). Dolayısıyla bilgi, hem örgütler hem de bireylerin karşılaştıkları olguları anlamalarını sağlayan bir öneme sahiptir diyebiliriz. Bu derece önemli olan bilginin yönetimi de örgütler açısından durum değerlendirilmesi için ihtiyaç duyulan bir uygulamadır.

Bilgi ve yönetim kavramları birbirleriyle ilgili gibi durmasa da aslında iç içe düşünülmeleri gereken kavramlardır. Bilmeye ve kavramaya yönelik üst bilişsel bir özellik gerektiren bilginin yoğun rekabet ortamlarının olduğu pazar şartlarında

üstünlük sağlamak için örgütlerin kullanacağı kritik bir kaynak olduğu belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 55). Bundan dolayı kritik bir kaynak özelliğinde olan bu gücün rastgele kullanılmaması, etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Doğru bilginin elde edilmesi kadar bilginin yönetilmesi de örgütlerin zorlandıkları bir konudur. Bilgi yönetiminde örgütün başarılı olmasındaki en temel etken onu her defasında bir üst seviyeye taşıyacak olan bilgiyi üretmek olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 98). Örgütlerin bilgi yönetimini gerçekleştirirken uygulaması gereken adımları şu şekilde belirtmek mümkündür (Barutçugil, 2002: 108):

- Örgütün amaçlarıyla bilgi yönetimini ilişkilendirerek bilgi vizyonunun oluşturulması, bilgi yönetimi programı hazırlamak.
- Bilgi yönetiminden sorumlu bir birim oluşturmak.
- Toplanılan bilgilerden örgüt için en iyi sonuçlar ortaya çıkaracak olan bilgiyi belirlemek ve yeni araştırmalar yaparak sektördeki en iyi uygulamaları saptamak.
- Yönetimi, amaçları ve sahip olunan vizyonu geliştirici bilgiye ulaşmak.
- Bilgi yönetimine uygun örgütsel iklim oluşturmak ve devamlılığını sağlamak.
- Bilgi elde ederken yenilikçi yaklaşımla hareket etmek.

Bilginin oluşumu, bir defa olup durağan bir yapıda devam eden bir özellik içermediği için mevcut şartlar doğrultusunda belli adımlar takip edilerek yönetilmesi önem taşımaktadır. Bilgi yönetiminin örgütler açısından önemini belirten Uit Beijerse de bilginin doğru şekilde yönetilmesiyle birçok problemin çözüleceğini belirterek bilgi yönetimiyle organizasyonun neler kazanacağını ifade etmiştir (Uit Beijerse, 1999'dan akt. Aktan, 2004). Bilgi yönetimiyle organizasyonların kazanımları şu şekilde sıralanabilir (Uit Beijerse, 1999'dan akt. Aktan, 2004):

- Örgütlerin temel konular üzerinde odaklanması,
- Bilgi paylaşımı iş görenlerin örgüte devamlılıklarını sağlar,

- İletişimi güçlendirdiği için sinerji yaratır,
- Örgütlerdeki karar alma sürecini etkinleştirir,
- Öğrenmeyi daha verimli ve etkin kılabilir,
- Örgütlerdeki mevcut yetenekleri geliştirebilir,
- Ürün geliştirme ile pazar şartları arasındaki bağı en iyi hale taşıyabilir,
- Örgütlerde kararlılığı etkileyerek artırır,
- Örgütlerin sürekliliğini sağlar,
- Piyasa şartlarına göre en akılcı yaklaşımların geliştirilmesini mümkün hale getirir,
- Verimliliği artırır.

Örgütlerin bilgi yönetimiyle elde edeceği kazanımlara bakıldığında sıralanan kazanımların bilgi yönetimiyle ulaşılmak istenen amaçlar olduğu değerlendirilmesi de yapılabilir. Örgütler, bilgi yöntemi uygulamasıyla yukarıda belirtilen kazanımları elde etmeyi amaçlamaktadır da denilebilir.

1.7. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgi, ihtiyaç duyulan alanla ilgili fayda sağlayacak verilerin elde edilmesi, düzenlenmesi olarak ifade edilebilir (Güçlü ve Storofski, 2006: 333). Örgütlerde bilgiye erişim ve elde edilen bilginin kullanılışı farklı olabilmektedir. Örgüt düzeyinde çeşitli seviyelerde kullanılabilen bilgi kaynaklarda farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bilgi; kullanım biçimi, içeriği, organizasyonel ve kaynağına göre sınıflandırılabilir. Kullanım biçimine göre idealist, sistematik, pragmatik, otomatik bilgi olarak ayrılmaktadır. İçeriğine göre bilgi türleri bireysel bilgi ve organizasyonel bilgi olarak ikiye ayrılmaktadır. Organizasyonel bilgi türleri açıklayıcı, yöntemsel, nedensel ve bağlantısal bilgi olarak ayrılmaktadır. Kaynağına göre ise açık bilgi ve örtülü bilgi şeklinde sınıflandırılmaktadır (Güçlü ve Storofski, 2006: 354; Gökce, 2006: 8-11).

1.7.1. Bireysel Bilgi

Örgütlerde bilgi, örgütün varlığını devam ettirebilmesinde, pazar şartlarına uyum sağlayabilmesinde, stratejik planların oluşturulmasında, insan kaynaklarıyla etkili iletişimin geliştirilmesinde ve daha pek çok alanda ihtiyaç duyulan en önemli kaynak olarak belirtilmektedir (Arikboğan, 2003: 47). Bilgi, örgütlerin zihinsel sermayesi olarak da ifade edilebilir. Örgütlerde bireysel bilgi denildiğinde ise beşeri sermayenin sahip olduğu bilgi ve bu bilginin değeri anlaşılmaktadır (Barutçugil, 2002: 64). Örgütsel bilgi, beşeri sermaye vasıtasıyla işlevsellik kazanmaktadır. Dolayısıyla birey ile ilgili her etken bilgi açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda bireylerin deneyimleri, birikimleri, örgüt kültürü, örgütün işleyişi, stratejiler, liderlik yapısı, bilgi paylaşım kanallarının bireysel bilgi kapsamında ele alınan konular olduğu söylenebilir. Bireysel bilgi, adından da anlaşılacağı üzere bireye ait bilgi olduğu için birey (iş gören) işten ayrıldığında bilgi de örgüt dışına çıkmış olur (Barutçugil, 2002: 97).

1.7.2. Organizasyonel Bilgi

Örgütsel bilgi kapsamında ele alınan tüm verilerin stratejiye dönüşmesi, rekabet, yenilik, verimlilik, yaratıcılık süreçlerinde kullanılması organizasyonel bilginin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Türk, 2003: 87). Bireysel bilgiye göre daha güvenli olan organizasyonel bilgi, örgüt bünyesindeki bireylere ait bilginin toplamından daha fazla öneme sahiptir denilebilir.

Verilerden elde edilmiş enformasyonun işlenerek örgüt genelinde sistematik bir şekilde paylaşılması ve yayılmasıyla bir değer üretmesi organizasyonel bilgi olarak ifade edilmektedir (Zaim, 2005: 77). Organizasyonel bilgi, örgütlerin doğru ve zamanında karar vermelerinde etkili bir güçtür. Özellikle ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde ihtiyaç duyulan bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Atılğan, 2009: 202). Mevcut problemlerin çözümünde ya da olası problemlere yönelik çözüm yaklaşımları üretebilmek için organizasyonel bilginin iyi bir bakış

açısı sağlayan “değer” olduğu da ifade edilebilir. Bu bağlamda organizasyonel bilgi ile ilgili açıklamalara ek olarak örgütün algılama düzeyini artırdığı da belirtilebilir.

1.7.3. Örtülü Bilgi

Bireylerin bilgilerini kullanarak ifade ettikleri yazılı ya da sözlü değerden daha fazlasına sahip oldukları belirtilmektedir. Bireyler, çevrelerindeki değişikliklerle ilgili anlama ve yorumlama çabaları gösterirken akıl ve sezgi gücünü ortaya koymaktadır. Akıl ve sezgi gücüyle farkına varılan bilginin açığa çıkarılmasında diğer bir ifadeyle söze dönüştürülmesinde zorluk çekilmesi, bilginin örtülü bilgi olma özelliğiyle ilgidir (Barutçugil, 2002: 63). Örtülü bilgi bireyin yorumlama şekline göre anlaşılmaktadır. Bireye göre değişen bir bilgi türü olduğu için bireysel özellikler bu bilginin ortaya çıkmasında önem taşımaktadır. Önceki bilgi ve birikimler, deneyimler, değer yargıları, inançlar örtülü bilginin açığa çıkmasında etkili faktörler olarak belirtilebilir. Kişisel yeteneklere bağlı olarak bireysel süreçler çerçevesinde kazanılan bilgi türü olarak da ifade edilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 39).

Örtülü bilgi, bireysel farklılıklarla yaratılan bir bilgi türü olduğu için aslında örgütler açısından gereken uyumluluk sağlandığında önemli bir kaynağa dönüşebilmekte ve elde edilen ve taklit edilmesi oldukça zor olan bu bilgi ile örgüt, rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 39). Nitekim örtülü bilgi sezgi ve akıl gücünün kullanılması anlamına gelmektedir ve bu güç ile birey, öznel yorumunu ve öngörülerini ortaya koymaktadır. Örgüt rakip karşısında bu bilgi türünü kullanarak fark yaratabilir.

Öznel yönüyle ön plana çıkan örtülü bilgi, sezgisel olarak anlaşılrsa dahi karar alırken uygulamada birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu durumda temelinde örtülü bilginin tam olarak ifade edilememesi bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle sezgisel olarak elde edilmiş bilgi olduğu için düzenlenmemiş ve açıkça ortaya konulamamış olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt açısından farklı bir değer yaratacak olan örtülü bilginin yöneticiler tarafından açık bilgiye dönüştürülmesi ve

kullanılabilir bir form haline getirilmesi bir yetenek olarak geliştirildiğinde bu durum örgüt için önemli bir avantaj anlamına gelmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 40).

1.7.4. Açık Bilgi

Açık bilgi herkes tarafından kullanılabilir şekilde üretilen bilgi olarak tanımlanmaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 38). Kullanım kılavuzları, dokümanlar bu bilgi türünde üretilmekte ve iş görenlerin yararlanacağı kaynağa dönüşmektedir. Açık bilginin kullanım alanı geniştir. Örneğin patentler, broşürler, politikalar, raporlar, yazılımlar, belgeler, prosedürler, rakipler, bilançolar, mevcut pazar koşulları, pazar payları, finansal tablolar bu bilgi türünde değerlendirilmektedir (Türk, 2003: 97). Bu türe giren bilgi, iş görenin işten ayrılmasıyla örgüt dışına çıkmaz, sürekli olarak yararlanılabilir özellik içerir.

Örtülü bilgi, açık bilgiye dönüştürülebilmektedir. Bu iki bilgi türü bu durumdan dolayı birbiriyle etkileşim halindedirler. Örtülü bilginin anlaşılır hale getirilebilmesi için açık bilgiden faydalanılmakta ve sezgisel öngörüler açıkça ifade edilebilir bir forma kavuşturulabilmektedir (Zaim, 2005: 76). Ancak durum açıklandığı kadar kolay değildir. Nitekim örtülü bilgi öznel temelli olduğu için zor ifade edilen bilgi türü olarak kabul edilmekte, bu bilgi açık bilgiyle desteklenebildiği kadar temellendirildiğinde ifadesi kolay olabilmektedir. Bunun yapılabilmesi için de yöneticilerin gelişmiş yeteneğe sahip olması gerekmektedir.

1.8. Bilgi Ataleti ve Boyutları

Bilgi, bireyler ve örgütler için güç ve kaynak olarak önemli varlıklardan biridir. Bilginin önemini anlaşılması ile örgütler bilgi yönetimine önem vermeye başlamıştır (Liao, Feib ve Liu, 2008: 183). Bilgi yönetimi, örgütlerde bilgiyi yönetme metodolojisi olarak önerilmiştir. Bilgi yönetiminde örgütler; problemlerinin çözümünde ve karar verme sürecinde rutin prosedürlerini uygulama eğilimindedirler. Örgütün bu eğilimi bilgi ataletine sahip olduğunun bir göstergesi olarak durağan bilgi kaynaklarından, geçmiş deneyim veya bilginin dayandığı bir yapıdan

kaynaklanmaktadır (Liao, 2002: 21). Örgütler için bilginin yeri hayati bir öneme sahiptir. Dolayısıyla bilgi, örgüt için kaynak niteliğindedir denilebilir. Bu kaynağın birikim olarak sorunların çözümünde kullanılması ve uygulanan yöntemin bundan sonraki sorunların çözümüne yönelik de kullanılacak olması bilgi ataletini doğurmaktadır (Barutçugil, 2002: 59). Örgütsel atalet çeşitlerinden biri olan bilgi ataleti (Karayel, 2020a), karşılaşılan problemlerin çözümü için önceki bilgi ve deneyimlere başvurulması, rutin problem çözme stratejisi olarak kullanıldığında “*bilgi ataleti*” olarak tanımlanır.

Bilgi ataletinde çevre şartlarının değişmiş olması, bilginin yenilenerek yeni bilginin üretilmiş olması göz ardı edilmektedir. Örgütün karşılaştığı olduğu yeni bir soruna yönelik tecrübelerle dayanarak eski yöntemlerle çözüm oluşturuluyorsa bu durumda bilgi ataletinden bahsedilebilir (Bakan vd., 2017: 124). Burada dikkati çeken nokta, yeni sorunun aynı bakış açısıyla benzer çözüm yolları kullanılarak çözülmesidir. Başka bir ifadeyle farklı çözüm yolları yerine bilindik yolun tercih edilmesidir. Bu şekilde bir hareket tarzı belirlendiğinde örgüt zamandan tasarruf ettiğini düşünmektedir. Ayrıca kolay yönetilen bir süreç olduğu için de risk almamış olmaktadır (Koçel, 2011: 672). Atalet konusu değerlendirilirken de bahsedildiği gibi bilgi ataleti yaşayan örgüt, aslında değişime direnç geliştirmektedir. İçer kapalı bir yönetim tarzı benimsediğini, değişimin getireceği yeniliği ve riski göze alamadığını ortaya koymaktadır.

Bilgi ataleti, geçmişte edinilmiş olan bilgilerin değiştirilmesinde karşılaşılan güçlüklerdir. Bireylerde görüldüğü gibi örgütlerde de bilgi ataleti olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütler “*eski bilgi*” olarak tanımlanabilen, geçmiş deneyim ve birikimlerine göre yaşanan zamanda hareket etme eğilimi göstermektedirler. Örgütler “*eski bilgi*” ile karşılaştıkları güçlükleri aştıkları sürece “*yeni bilgi*” arama, uygulama ihtiyacı hissetmeden, durağan bilgi ile devam edebilirler. Örgütlerde bilginin durağanlığının değişmesi için, “*eski bilginin*” artık işe yaramaması, faaliyetlerinin yürümemesi, alınan kararların yanlış olması, karın azalması vb. “*yeni bilgi*” arayışına yönelmelerine neden olur (Aksoy, 2015: 18-19). Her alanda yaşanan

hızlı değişimin etkisiyle sürekli değişen rekabet koşullarına örgütlerin revize edilmemiş bilgiyle uyum sağlaması beklenen bir sonuç değildir. Günümüz şartlarında çevre dinamiklerinin değişiyor olması değişimi örgüt için zorunlu hale getirmektedir. Özellikle revize edilmiş bilginin işlevselliği, örgütlerin varlığı açısından oldukça önemlidir (Golmoradi ve Ardabili, 2016: 372). Nitekim örgütler, yenilenmiş bilgi ile değişen çevre dinamiklerine uygun olan tepkiyi geliştirebilir hale gelebilir. Aksi durumda örgütlerin yaşadığı durum, bilgi ataleti içerisinde saplanıp kalmaktır.

Bilgi ataletinin ilişkili olduğu hususlar ile ilgili Karayel'e (2020a: 47) göre: *“insanların yeni fikirleri kabul etme, uygulama ve bu yeni fikirlerin uygulanmasından doğan sonuçlarla yüzleşmeye istekliliği ile yakından ilişkilidir. Bu isteklilik, öğrenme, yeni bir deneyimden yararlanma ve iş operasyonundaki prosedürle ilgili hususları takip etme isteklerinde daha fazla dile getirilmiştir. Daha büyük ve daha düşük bir derecedeki bu isteklilik de insanların profillerinden etkilenir.”*

Wang ve Paper'a göre bilgi ataletinin sonucunda davranışsal değişkenler ve performans değişkenleri etkilenmektedir. Davranışsal değişkenler örgütsel öğrenme ile ilgili olup, performans değişkenleri ise örgütsel yenilik, okul etkinliği gibi değişkenlerle ilgilidir (Karayel, 2020a: 49).

Örgütlerin değişim başlatmasının önündeki bir engel olarak ifade edilebilen bilgi ataleti; öğrenme ve deneyim ataleti olmak üzere iki boyut halinde incelenmektedir.

1.8.1. Öğrenme Ataleti

Örgütlerin önceki deneyimleri ve birikimlerinin yeterli olduğu görüşünü benimseyip yeni bilgi üretmeye kendilerini kapatmaları, öğrenme ataleti olarak ifade edilmektedir. Yeni öğrenmeler karşısında atıl bir duruş sergileyen örgütler, değişen koşulları hesaba katmadan bu öngörüyle hareket etmektedirler (Shalika vd., 2011:

1208). Dolayısıyla da problemlerin çözümünde eski bilgilerini kullanarak bir bakış açısı geliştirmekte ve benzer çözüm yollarını kullanmaktadırlar. Oysa bilgi, her geçen gün kendini yenileyen ve durağan özellikte olmayan bir değerdir. Bundan dolayı da bireylerin ya da örgütlerin olayları algılama şekli ya da olaylara karşı bakış açısı geliştirme tarzları değişmektedir. Böyle bir ortamda farklılığın göz ardı edilerek dar bir alanda çözüm yolu oluşturmak öğrenme ataletini ortaya çıkarmaktadır. Yeni bilgi kaynağı arayışına girilmemektedir (Liao vd., 2008: 184). Bu durum da örgütün mevcut durumuna kattığı bir değer olmadığı için gelişmesi de söz konusu olmamaktadır.

1.8.2. Deneyim Ataleti

Deneyim ataletinde sorunlara önceki deneyimlerden yola çıkarak çözüm geliştirilmektedir. Birey, edindiği deneyimlerin yeterli olduğu algısıyla edineceği deneyimleri engellemekte ve farklı bir bakış açısı oluşturmaya yönelmemektedir (Atalay, 2013: 5). Birey için söz konusu olan bu durum örgüt için de geçerlidir. Örgütte yaşanan deneyim ataletinde yenilik ve değişim oluşmamaktadır.

Örgütte yenilik yaşanması, iş görenlerde, teknik ekipmanda, yaratıcılık içeren fikirlerin uygulanmasında kendini göstermektedir (Karayel, 2014: 19). Bu tür uygulamaların yapılmıyor olması örgütün deneyimsel atalet içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütte değişime istenilen yanıtın oluşturulabilmesi için değişimin her seviyede uygulanması ve örgüt tarafından değişimin içselleştirilmesi gerekmektedir.

1.9. Bilgi Ataletinin Etkilediği ve İlişkili Olduğu Kavramlar

1.9.1. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon

Öğrenme, sosyal sistemlerin kendilerini geliştirme sürecinde organizasyon yapılarını değiştirerek hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Öğrenme “*etkili faaliyet yapabilme kapasitesi*” olup, “*nasıl ve niçin*” sorularını cevaplamada kullanılan bilgi ile şekillenmektedir (Bayramoğlu, 2016). Öğrenme “*geri bildirim*” aşaması ile süreç

özelliği kazanmaktadır. Alınan geri bildirim öğrenen için yeni bir bilgidir. Bu yeni bilgi öğrenene kendini yenileme için fırsat vermektedir. Bu nedenle davranışların temelinde geri bildirim bulunmaktadır (Sternan, 1994: 292). Geri bildirim pozitif (olumlu) ve negatif (olumsuz) geri bildirim olarak ikiye ayrılır. Pozitif geri bildirim, mevcut durumdan daha iyi hale gelme veya yaygınlaştırmaya neden olurken, negatif geri bildirim gelişmeyi yavaşlatma, durdurma, saptırma veya geriletme özelliğine sahiptir (Senge, 2013: 34). Bu durum negatif geri bildirim istenmeyen durumlar ve istenen durumdan sapmalar hakkında, pozitif geri bildirim ise yenilenme için gerekli fırsatlar hakkında bilgi veriyor olmasından kaynaklanmaktadır (Bayramoğlu, 2016).

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin değişimi, örgütsel bilgiye eklemeler yapılması, örgütsel bilgiyi dönüştürme ya da azaltmayı ifade etmektedir. Örgütsel bilgidaki değişimler, örgütsel öğrenmenin sonucudur. Örgütsel bilginin değiştiiğinin izleri, örgütün rutin resmi prosedürlerine, sistemlerine, teknolojik çözümlerine ve iş uygulamalarında görülür (Schulz, 2002: 415; Koç, 2009: 153; Tharaldsen, vd., 2013: 3).

Örgütsel öğrenme dinamik bir süreç olup, “*sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma*” olmak üzere dört farklı seviyede gerçekleşir. Cyret ve March 1963 yılında ilk defa örgütlerin, örgüte üye bireylerden bağımsız yollarla öğrendiklerini belirterek karar verme modelinin bir parçası olarak örgütsel öğrenme teorisini geliştirmişlerdir. Bu teoride örgütlerde benimsenme olasılığı az ya da çok olan dışardan gelen baskılara karşı örgütler kurallarını, prosedürlerini ve rutinlerini değiştirmek zorunda kalırlar. Bu örgütsel öğrenme sürecinde; organizasyon yapılarının çevreye uyum sağlaması, deneyimlerden öğrenme ve birinci ve ikinci öğrenme arasında ayırım olması önemli noktalardır (Tharaldsen, vd., 2013: 3).

Örgütler, örgüt içi bilgi gelişiminin güçlenmesini ve örgüt üyeleri için organizasyonun ve yeniliğın gelişimini takip etmelidir (Karayel, 2020a: 50). Örgütsel öğrenme; örgüt kültürü, ortak vizyon, strateji, çevresel faktörler, örgüt yapısı ve teknoloji boyutlarına bağlı olarak kolaylaşmaktadır (Aksoy, 2015: 40-41).

Bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmada elde edilen sonuçlara göre bilgi ataleti, hem öğrenme hem deneyim ataletini kapsamaktadır. Bilgi ataleti, örgütsel öğrenme yoluyla örgütsel yenilik üzerinde aracılık etkisi yaratmaktadır. Örgüt üyeleri daha az öğrenme ataletine ve deneyim ataletine sahip olduğunda organizasyonel öğrenme performansı daha iyi olmaktadır (Liao, Fei ve Liu, 2008: 183). Diğer bir ifadeyle örgütlerde organizasyonel öğrenme performansının artması için bilgi ataletinin önlenmesi gerekmektedir. Bilgi ataletinin önlenmediği örgütlerde örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme ise örgütsel yenilik için en önemli araçlardan biridir.

Bilgi ataleti bireysel boyutta olmasına karşın, örgüt kültürüne egemen olması ve örgütsel ataletle dönüşmesi öğrenme döngüsünde kesintilere neden olmaktadır. Çalışanlar mevcut bilgilerini ve deneyimleri yeterli gördüklerinde öğrenme ataleti gösterirler. Örgüt öğrenme becerisini kaybettiği için rutin prosedürlerini uygulayarak hem zaman hem enerji tasarrufu sağlamaya ve risklerden olabildiğince kaçınmaya çalışmaktadırlar (Atalay, 2013: 15-16). Diğer bir ifadeyle bilgi ataletinin hakim olduğu örgütlerde öğrenme ataleti başlamakta, öğrenme ataletinin başlaması ise örgütsel ataletle neden olmaktadır.

Küreselleşme, ekonomi ve ürün pazarları ile birlikte toplum hayatının her alanında değişime neden olmuştur. Teknoloji ve iletişim alanlarındaki gelişmeler, örgütlerin çevresini genişletmekte, bununla birlikte ürün ya da hizmet almak isteyen kişilerin ihtiyaçlarında ve isteklerindeki değişimlerin takibi zorlaşmaktadır. Örgütlerin değişen koşullarda rekabet gücünü elde etmeleri için rekabet araçlarının dinamik araçlar olması gerekmektedir. İnovasyon kavramı ile örgütlerin rekabet gücünü elde etmeleri ve sürdürmeleri için çevreye uyum, çevredeki değişimde belirleyici olma ve kontrol edebilme fırsatı vermektedir (Yiğit, 2015: 1). Rekabet gücünü elde etmek isteyen örgütlerde fiziki varlıklar anlamını kaybederek, bilgiye dayanan değerleri ve değerlerden oluşan süreçlerin yönetiminin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Günümüzde örgütlerin en önemli gücü inovasyondaki yetkinliklerinden

ve entelektüel sermayelerinden gelmektedir (Toraman, Abdioğlu ve İşgüden, 2009: 91). Entelektüel sermaye, insan, örgütsel ve müşteri sermayesi unsurlarından oluşur (Alagöz ve Özpeynirci, 2007). Günümüzde inovasyonun ülkelerin de ekonomik büyümesindeki öneminin anlaşılması ile ülkeler inovasyon ve ARGE yatırımlarına ayrılan kaynaklarını artırmaya başlamışlardır (Çakın ve Özdemir, 2015: 115).

İnovasyonun temel girdisi “bilgi” dir. Bilgi, yenilik yapılmasında kullanılarak, ürün/hizmet geliştirilmesi için kullanılması planlanan teknolojiyi ve ürün/hizmetin pazar piyasası ile ilgili bütün detayları kapsamaktadır. Her dönem çok önemli olan “bilgi”, örgütlerin stratejik kaynaklarından biri olarak kullanılmakta ve yönetilmektedir (Yalçınkaya, 2010: 375; Mercan, Göktaş ve Gömleksiz, 2011; İyigün, 2015: 2).

İnovasyonun temel özelliği “yaratıcılık” içermesidir. İnsanlar yaratıcılık yetenekleri ile yeni fikirler ortaya koymakta, karşılaştıkları sorunların çözümlerinde farklı yaklaşımlar geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle yenilik, yaratıcı ve yeni fikirlerin üretilmesine bağlıdır. Yaratıcılığın artmasını amaçlamış örgütler çalışanlarını, grubu, örgütü ve stratejik ortamı dikkate alan çoklu müdahalelere yer vermelidir (Mumford, 2000: 313). İnovasyon, risk seviyesi, belirsizlik, gerekli kaynaklar ve karmaşıklıkla bağlantılıdır. Bu nedenle inovasyon sürecinde örgütler farklı öncelikler ve yaklaşımlara sahip olmaları gerekmektedir (Ottenbacher ve Harrington, 2010). İnovasyon; türüne göre, yenilik derecesine göre, yapısına göre sınıflandırılmaktadır. Türüne göre; ürün/ hizmet, süreç, pazarlama, örgütsel. Yenilik derecesine göre; örgüt için, pazar için, dünya için. Yapısına göre; artımsal, radikal olarak ayrılmaktadır.

1.9.2. Ürün Yeniliği ve Örgütsel Yenilik

Yeni ürün geliştirilmesi, rekabet için tercih edilen bir yöntemdir. Yeni ürün geliştirme sürecinde, yararlanıcıların ne istediklerinin bilinmesi ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması sağlanmalıdır (Güleş ve Burgess, 2000: 106).

Ürün yeniliği, var olan bir ürünün özellikleri ve kullanım amacında önemli kabul edilecek ölçüde geliştirilmesi ya da iyileştirilmesi olabileceği gibi tamamen yeni bir ürün de pazara sunulabilir (İyigün, 2015: 3). Artırımlı ya da yenilikçi ürün geliştirmede temel başarı özelliklerine göre tasarlanması başarı olasılığını artırmaktadır (Ottenbacher ve Harrington, 2010).

Bilgi ataleti olan örgütlerde ürün yeniliği ile ilgili güncel bilgilerin olmaması nedeniyle mevcut ürünler, mevcut hali ile üretilmeye devam edeceklerdir. Bunun doğal sonucu olarak örgütsel bir yenilik ihtiyacı duyulmadan mevcut faaliyetlerine devam etmesi yeterli görülecektir. Diğer bir ifadeyle ürün yeniliği, beraberinde örgütsel yenilik getirecektir. Ürün yeniliğinin yapılabilmesi için örgütlerin bilgilerini güncel tutmaları, yeni bilgiler edinmeleri gerekmektedir.

Örgütsel yenilik, örgütlerin maliyetlerinin düşürülmesi, çalışan memnuniyetinin olması, verimliliğinin artması, tedarik maliyetlerinin düşürülmesi ya da örgütün dışındaki bilgiye erişimin sağlanması amacıyla “*yeni örgütsel yönetim*” oluşturulmasıdır (Yiğit, 2015). Diğer bir ifadeyle yeni örgütsel yönetim uygulamaları; örgütün iş uygulamalarını, organizasyonunu veya dış çevre ile ilişkilerini kapsamaktadır (İyigün, 2015: 3).

Örgütlerin organizasyonel gelişim sürecinin sonucu inovasyon olup, inovasyon uzmanları tarafından yönetilir (Ottenbacher ve Harrington, 2010). Örgütsel inovasyonun sürdürülebilirliği için, örgüt kültüründe “*örgütsel yenilik*” ve uygun bir yapılanmanın olmasını gerektirmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

1.9.3. Örgütsel Performans

Örgütsel atalet ile baş edebilmek için Huang ve arkadaşları inovasyona odaklanmışlardır. Örgütsel ataletin, inovasyona açık olma ve iş modeli inovasyonuna olan olumsuz etkisi, örgüt performansını da olumsuz etkilemektedir. Örgütsel performansın olumlu etkilenmesi için örgütün inovasyona açık olma ve iş modeli inovasyonu olması gerekmektedir. Örgütsel performansın artması için örgütsel

ataletin ortadan kalkması gerekmektedir. Bunun içinde örgütlerde inovasyon sağlama teşvik edilmelidir (Türkkan ve Esmer, 2019: 532).

Örgütsel performans ve bilgi yönetimi birlikte başarıyı etkileyen en önemli değişkenlerdir. Diğer bir ifade ile bilgi yönetimi, örgütsel performans ile pozitif yönde ilişkilidir. Bilgi yönetimi arttıkça örgütsel performans da artacaktır (Liao ve Wu, 2009: 64). Örgütün stratejik bir kaynağı olarak görülen bilginin, örgütün ortak bir değeri olması sağlanmalı ve paylaşılmalıdır (Yılmaz, 2014: 52).

Bilgi yönetimi ve örgütsel çeviklik pozitif yönlü ilişkilidir. Bilgi arttıkça örgütsel çeviklik de artmaktadır. Örgütlerin kazandıkları bilgileri kaydetmeleri, yeni bilginin mevcut bilgiye katkısının belirlenmesi, yeni bilginin örgütte yaygınlaşması, güncelliğini kaybetmiş bilgilerin yeni bilgiler ile değiştirilmesi “*örgütsel çeviklik*” kazandırarak örgütsel ataletten koruyacaktır (Bakan, Sezer ve Kara, 2017).

Örgütün başarısı çalışanların, örgütün işleyişinin çok iyi olduğunu düşünmelerine ve örgüt performans ve stratejilerini diğer örgütler ile kıyaslamalarına neden olabilmektedir. Başarı ve özgüvene sahip örgütlerin “*kıyaslama yönetim tekniği*”ne başvurmamaları, yanlışlarını görememelerine ve kendilerini geliştirmelerini engelleyerek ataletten neden olmaktadır. Kıyaslama yönetim tekniği ile örgütler birbirinden öğrenmektedirler (Türkkan ve Esmer, 2019: 528; Erdem, 2006).

Bilgi ataletinin önlenmesi ile çalışanlar yeniden harekete geçerek performanslarını artıracak, dolayısıyla hem örgüt ataletinin önlenmesi hem de örgüt performansı artacaktır (Türkkan ve Esmer, 2019: 532).

1.9.4. Sürekli Rekabet Avantajı

Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri iç ve dış çevre ile ilgili edindikleri bilgilere bağlıdır. Örgütlerin bilgiyi çevresi ile eş zamanlı elde etmesi ve örgüt içinde yayılmasının sağlanması gerekmektedir (Sull, 2017).

Örgütlerin beklenmeyen durumlarda tepkilerini hızlı göstermeleri, duruma göre esnek olmaları, bilgilerini doğru zaman ve yerde kullanmaları ile rekabet avantajı elde edebilirler. Örgütlerin ani değişimlerde kendini hızlı uyarlayabilmesi “örgütsel çeviklik” olarak tanımlanmaktadır (Keçecioglu ve Çiçek, 2012: 296).

Değişime hızlı tepki verebilmek için örgütlerin, belli bir bilgi kapasitesinin ve stratejilerinin olması gerekir. Örgütsel atalet içinde olan örgütler ise hızlı değişimlere uyum sağlayamaz, örgütsel ve yönetsel başarıları engellenir, örgütsel performans ve verimlilikleri azalarak, varlıkları tehlikeye girer (Arlı, Ölmez ve Yetim, 2012: 75).

1.9.5. Bilgi Yönetiminin Maliyet Perspektifi

Bilginin eksik ve asimetrik olması maliyetli olması anlamına gelmektedir. Tüm bilgiye sahip olunması, işlenmesi ve en uygun çözüme ulaşılmasını sağlayabilecek bir akıl bulunmamaktadır. Dünyadaki tüm bilginin toplanması, işlenmesi ise mümkün değildir. Bu nedenle minimum çaba göstererek ve minimum denetleme ile karar verirler. Bu karar vermenin sezgisel ve otomatik olarak gerçekleşmesi sınırlı rasyonellikten kaynaklanır (Kamber ve Süslü, 2020: 328).

Örgütlerde bilginin yönetilmesinde maliyetin kaynağı “*sınırlı zihinsel yetenek ile sınırlı rasyonellik*”tir. Sınırlı zihinsel yetenek, insan beyninin işleyişinden kaynaklanmaktadır. Bilgiler beynin uzun süreli belleğinde saklanabilmesine rağmen, bilginin işlenmesi için kısa süreli bellek gerekmektedir. Kısa süreli bellek ise sınırlı kapasiteye sahip olup örüntü tanımada güçlü olmasına rağmen bilginin işlenmesini sıralayarak yapabilmektedir. Bilinçli düşünmenin gerçekleşmesi için gerekli bilginin uzun süreli bellekten, kısa süreli belleğe gelmesi zaman gerektirmektedir (Karayel, 2020a: 17).

Sınırlı rasyonellik, “*karar verme sorumluluğu olan kişilerin sınırlı kapasitelerinin seçim davranışı üzerinde önemli etkileri olduğu*”na yapılan vurgudur. Sınırlılıklar; hesaplama kabiliyetindeki, hafıza kullanımını ve örgütlenmesindeki

sınırlılıklardır. Karar verirken bu sınırlılıklar altında, karar verme ile ilgili prosedürleri geliştirmektedirler (Özer, 2016: 178-179).

Örgütlerin günlük iletişime girme ağlarının rutinleşmesi örgütsel öğrenmeyi engellemekte, “sınırlı zihinsel kapasiteyle engellenen bilgi ajanları (bilgiyi örgüt içinde yaygınlaştıran bireyler)” öğrenme maliyetine neden olmakta ve bilginin “üretimi, emilimi, aktarımı ve kullanımı sürecinde sınırlı rasyonellik” gösterirler (Karayel, 2020a: 49).

Rasyonelliğin iyileştirilmesi için bilgi ve bilgidен sağlanan deneyim gerekli olmakla birlikte rasyonel seçim için bilgi yeterli değildir. Bilgi olmasına rağmen, uzmanlık, kısa yolların tercih edilmesi ve bilişsel eğilimler mükemmel rasyonelliği önlemektedir. Diğer bir ifadeyle tam ve doğru bilgiye sahip olunsa da bilişsel eğilimler ve sezgisel karar verme hatalı karar vermeye neden olabilir (Kamber ve Süslü, 2020: 329).

1.9.6. Stratejik Yenilenme ve Kümülatif Stres

Stratejik yenilenmeye karşı direnç (stratejik değişim ataleti), “statüko ile kalma eğilimini ve mevcut strateji çerçevesi” dışına çıkmamalıdır (Karayel, 2020a: 8). Diğer bir ifadeyle örgütün bağlı kaldığı tek bir strateji olması, ataletin güçlenmesine neden olmaktadır. Tek stratejiye olan bağlılık zamanla stres birikmesine neden olmakta, birikmiş stres ise örgüt çalışanlarına stratejik yenilenmenin önemini algılamaya başlatmaktadır (Karayel, 2020a: 45).

Stratejik atalet ile alan yazında nüfus teorileri, iş politikası gibi mekanizmalarla ilişkili olduğu görülmektedir. Stratejik atalet bilişsel, nüfus teorileri açısından yapısal bir fenomendir (Karayel, 2020a: 45).

Stratejik yenilenme ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı özellikler incelendiğinde (Karayel, 2020a: 52):

“(1) sistematik, ancak oldukça esnek bir yaklaşım olması (2) bireysel ve kolektif düzeyde kapsamlı veri toplama ve yansıtma içeren, yüksek oranda katılımcı bir yaklaşım olması (Hodgkinson ve Wright, 2002) (3) stratejistleri değişen dünyayla yüzleşmeye zorlaması ve bunun mevcut strateji için etkilerini göz önünde bulundurması (4) geleceği tahmin etmeye kalkışmaz. Daha ziyade gelecekteki belirsizliklerin ‘sınırlanmasına’ yardımcı olacak yeni bilgiler edinmek için spekülasyon ve insani yargılamayı kullanması” olarak belirtilmektedir.

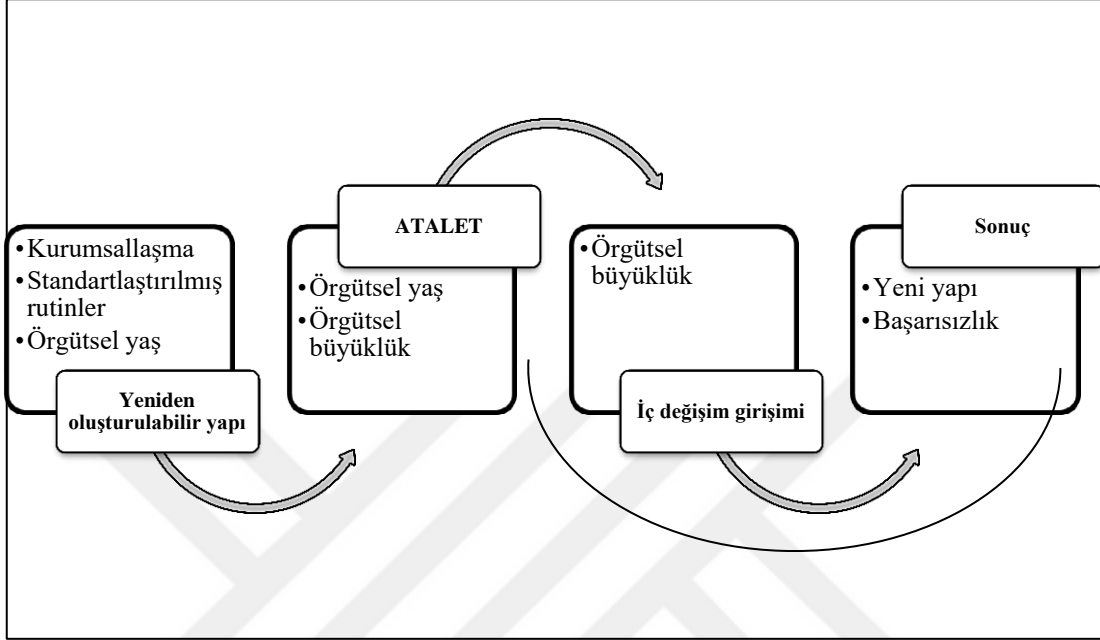
1.9.7. Bilgi Ataletinin Üstesinden Gelmek

Bilgi ataleti bireyleri; “motivasyon, girişimcilik, yabancılaşma, işten ayrılma niyeti vb.” konularda, örgütleri ise “örgütsel öğrenme, memnuniyet, inovasyon, örgüt iklimi vb.” konularda etkilemektedir. Öğrenme ve deneyim boyutundan oluşan bilgi ataleti az olan kişiler yeniliklere açıktır, değişimi takip eder ve değişime uyum sağlarlar. Bilgi ataleti düşük olan kişilerden oluşan örgütler ise değişime açık, dinamik örgütler olmaktadır. Bu örgütlerin iç ve dış çevreleri ile ilgili bilgileri rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamaktadır (Çavuş ve Pekkan, 2017: 566). Zihinsel tembellikten beslenen örgütsel atalet ile mücadele edilmesi, örgütün eylemsizlik ile başlayan ve çöküşünü getiren sürecin önlenmesi için oldukça önemlidir (Türkkan ve Esmer, 2019: 530).

Bilgi ataletinin üstesinden gelmek için öncelikle örgütün atalet nedenleri belirlenmelidir. Bunun için aşağıdaki sorunların cevaplandırılması önemlidir (Karayel, 2020a: 51-53).

1. Strateji değiştirme isteksizliğinin motivasyonu nedir?
2. Üst yönetimin itme kuvveti ne olmalıdır?
3. Örgütün tarihsel gelişimi nasıldır? Örgüt büyüme ve karmaşıklıkla nasıl değişmiştir?
4. Çalışan bağlılığı nasıldır?
5. Örgütsel çeviklik ve esneklik nasıldır?
6. Ataleti itmeye karşı gelen güç/güçler nelerdir?

Örgütü ataletle sürükleyen temel nedenler şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Örgütsel ataletin temel nedenleri.

Kaynak: Larsen ve Lomi, 1996 akt. Sosyal, 2010: 21.

Şekil 1.1 incelendiğinde atalet teorisinin nedenleri kurumsallaşma, standartlaştırılmış rutinler ve örgütsel yaş örgütlerin yeniden oluşturulabilir bir yapı kazanmalarını sağlamakta ve örgütte ataletle neden olabilmektedir. Örgütün yaşı ve örgütün büyüklüğü ise ataletle doğrudan neden olabilir. Örgütsel atalet ve örgütsel büyüklük iç değişim girişimini gerektirmektedir. İç değişim girişimi yeni yapının oluşması ya da başarısızlık olarak sonuçlanabilir. Başarısızlık aynı zamanda örgütsel yaştan da kaynaklanabilmektedir.

Örgütsel atalet; örgütün amaçları ile örtüşen prosedür ve kurallarında düzenlemelere gitmek, davranış kalıplarının farkında olmak ve örgüt amaçları ile örtüşmeyenleri bırakmak, iç ve dış çevredeki değişimleri takip etmek ve örgüt amaçlarına uygun değişimleri örgüte yansıtma, elde edilen bilginin etkili ve verimli kullanılmasıyla önlenir. Bunun için örgütler, "iş zenginleştirme, iş rotasyonu,

yetki devri, eğitim ve danışmanlık, çalışanların karar sürecine katılımının sağlanması, işbirliğinin desteklenmesi, bürokratik uygulamaların azaltılması vb.” yer vermelidir (Sosyal, 2010: 23; Arlı, Ceylan ve Yetim, 2012: 82; Türkkan ve Esmer, 2019: 530).

1.9.8. Organizasyonel Yaş

Örgüt yöneticilerinin avantajlarını kaybetme korkusu ile “*örgütsel öğrenme, yenilik veya yapısal değişime girme*” konularındaki isteksizlikleri örgüt içinde yapısal isteksizliğe neden olmaktadır. Örgütün bilgi eylemsizliğinin örgütsel öğrenme ve yeniliği olumsuz etkilemesi sonucun oluşan yapısal atalet, örgütlerin yaşı ve büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir. Örgütlerin yaşı ve büyüklüğü arttıkça yapısal atalette artmaktadır (Karayel, 2020a: 23).

Örgütlerin yaşı arttıkça hem örgüt hem örgüt dışında olağan uygulamalarının güven vermesi için örgüt yapısı ile bütünleştirme isteğindedirler (Türkkan ve Esmer, 2019: 528). Bu durum örgütün iç ve dış çevresine güven vermekle birlikte, örgütsel atalet için zemin hazırladığını söyleyebiliriz.

1.9.9. Çevresel Dinamizmin Bilgi Ataleti Üzerindeki Etkisi

Çevrenin nasıl çalıştığının anlaşılması için uygun modeller geliştirilmelidir. Çevreyi anlamak için geliştirilen modellerin doğruluğu arttıkça çevre hakkında toplanacak bilginin de doğruluğu artmaktadır. Örtük bilgi, çevresel ipuçlarının tanınması ve kabul edilmesinde zorlaştırıcı etkiye sahiptir. Örgütsel bilgiye dönüşmesi için örgüt üyelerinin bilgiyi uygulamalarına yansıtmaları ve örgüt içi kavramsallaşması gerekmektedir (Karayel, 2020a: 49).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2.1. Örgütsel Değişim Kavramı

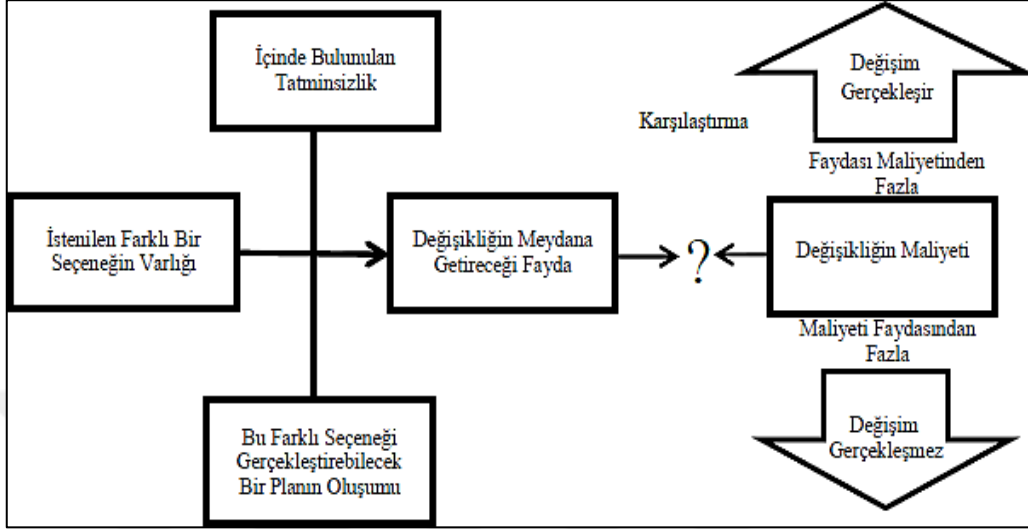
Teknoloji ve iletişim alanındaki hızlı gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan küreselleşme sürecinde hemen her alanda geri kalmak istemeyen bireyler veya örgütsel yapılar kendisini yenilemek bir başka ifadeyle değiştirmek durumunda kalmışlardır. Bu anlamda “*değişim*” sürekli gelişmelerin yaşandığı dünyada hemen her dönemin kaçınılmaz bir olgusudur (Tunçer, 2013a).

Değişim sürecinden toplumun her kesimi gibi örgütlerde doğrudan etkilenmektedirler. Çevre ile sürekli bir iletişim içerisinde olmaları gereken örgütler bu yönleri ile açık sistemlerdir. Bu açıdan hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, ayakta kalabilmeleri ve ilgili oldukları pazarda büyüyeabilmeleri için değişime de açık olmaları gerekmektedir (Güney, 2017: 19-20).

Burnes’e (1996) göre, örgütsel değişim, örgütün ihtiyaçlarına ve belirsiz, dinamik çevreye karşı yeteneklerini eşleştirip hedeflediği bir deneyim ve adaptasyon sürecidir. DiMaggio ve Powell’a (1991) göre örgütsel değişim; resmi yapıda, örgütsel kültürde, amaçlarda, programda ve misyonda gerçekleşen değişimdir. Bir başka tanımlamaya göre örgütsel değişim “*bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızla uyum gösterebileceği bir esneklik kazanmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanılarak geliştirilmesi süreçlerinin toplamı*”dır (Kerman ve Öztop, 2014: 93).

Toplumsal yapılarda, ekonomide ve özellikle teknolojik alanda sürekli yaşanan gelişme ve değişimler örgütsel değişimi de bir zorunluluk haline getirmiştir. Örgütlerin rekabette geri kalmak istememeleri sürekli yaşanan gelişme ve değişmelerin zamanının önceden bilinmesinin önemini daha da artırmıştır. Aşağıdaki

şekilde örgütlerdeki değişimi etkileyen faktörler ile bunların gerçekleşme zamanları gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Örgütsel değişime etki eden faktörler ve değişimin gerçekleşme zamanı.

Kaynak: Budak ve Budak, 2016: 545

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere değişiklik ile sağlanacak faydanın maliyet üzerindeki etkisi değişimin gerçekleşme durumunu da doğrudan etkilemektedir. Örgütsel değişim için istenilen farklı bir seçeneğin var oluşu, örgütün içinde bulunduğu tatminsizlik durumu ve bu farklı seçeneğin gerçekleşmesini sağlayacak bir planın varlığı bir zemin oluşturmaktadır (Budak ve Budak, 2016: 545). Örgütsel yapıda istenilen değişimler için gerekli olan şartların gerçekleştirilebilmesi için örgütün değişim doğrultusundaki amaçlarının da en iyi ölçüde belirlenmiş olması gerekmektedir.

2.2. Örgütsel Değişimin Amaçları

Bilim çağı olarak da adlandırılan günümüzde insanların bilim, sanat, siyaset, din, felsefe vs. her alandaki değişime olan inançları örgütsel yapıların da bu değişen ortama ayak uydurmalarını ve bunu sürekli hale getirmelerini zorunlu kılmıştır. Örgütlerdeki bu değişimler sebepsiz yere olmamakta doğal olarak belli amaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. “Örgütsel değişimin temel amacı, örgütsel

bütünlüğün korunması, örgütte sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesidir”(Kerman ve Öztop, 2014: 93). Örgütlerdeki değişimin amaçları genel ve özel olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Örgüte üye olanların rekabet ortamına göre genel tutum ve davranışlarını değiştirmesi, örgütün çevresine uyum göstermesi, farklılaşarak gelişmesi, büyümesi ve sürekliliği örgütün genel amaçlarını oluştururken (Yeniçeri, 2002: 159). Özel amaçlar bu genel amaçların gerçekleşmesine bağlı olarak oluşmaktadır. Bu bağlamda değişim için gerek çalışanlar gerekse yöneticilerin bir değişim takımı halinde çalışmaları ve aşağıda belirtilen amaçları gerçekleştirmek için gayret göstermelidirler (Sabuncuoğlu, 2016: 259-260).

2.2.1. Etkinliği Arttırmak

Örgütsel yapılarda gerçekleştirilen değişimlerdeki en önemli amaçların başında örgütün etkinliğinin artırılması gelmektedir (Yeşil, 2018: 319). Yapılan bir işin daha etkin yapılması çalışanın nitelikleri ile iş için gereken ihtiyaçların bütünleştirilmesi ile olmaktadır. Bu ihtiyaçlar ile çalışanların nitelikleri arasındaki farkın artması durumunda etkinlik azalmaktadır. Etkinliğin azalması ise değişim ihtiyacının arttığını göstermektedir. Etkinlik şartlarında görülen her türlü değişim “stratejik değişim” olarak ifade edilmektedir.

2.2.2. Verimliliği Arttırmak

Verimliliği arttırmak, örgütsel değişimin bir diğer amacıdır. Verimlilik ile kast edilen daha az kaynak, daha az finansman, daha az zaman ve daha az işgücü kullanarak daha ekonomik, daha hızlı, daha kaliteli ve daha fazla çalışmaktır (Tunçer, 2013a). Kısaca verimlilik daha az girdi ile daha fazla üretimin sağlanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel faaliyetlerin ve yapının tekrar gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu değişiklikler çalışanlar, örgütsel ilişkiler, kullanılan araç-gereçler, iş yapma usulleri ve yapılan işlere yönelik değişikliklerdir (Dursun, 2007: 14). Bu kapsamda örgüt içerisinde ve faaliyetlerinde yapılan değişimler, kısa ve uzun vadede kalite odaklı ve rekabete dayalı bir sistemin oluşturulması hem çalışanların hem de örgütün verimliliğini arttırmaktadır (Tekin ve Güleş, 2007: 11).

2.2.3. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

Teknolojideki ilerlemeye bağlı olarak sanayileşmiş toplumlarda otomasyon sistemine geçilmesi, çalışanın aynı işi ve sürekli tekrar etmesi, kütle üretimine gidilmesi vb. birçok unsur çalışan bireylerin işlerinden elde edecekleri tatmin duygusunu azaltmaktadır. Buna karşıt olarak çalışan bireylerin işi yapış şekillerinin değiştirilmesi ve aynı faaliyete devam etmeleri motivasyon ve tatmin düzeylerinde artış sağlamaktadır (Koç, 2013: 229). Bunun yanı sıra iş ortamında yapılacak iyileştirmeler, çalışanlar arası adaletli davranmak, işini iyi yapanın çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi vb. davranışlar çalışanlardaki gerilimleri azaltmakta ve motive edici bir güç olabilmektedir (Aslan ve Doğan, 2020: 299).

2.2.4. Yenilik Sağlama

Örgütsel yapılarda birbirleri ile yakın ilişkileri olan takım veya ekip yönetimi ile proje yönetimi önceden belirlenen amaçlarla bütçeleme sistemi, programlama, yönetim ve planlama gibi düşünceleri uygulamaya koymaktır (Özalp, 2013: 181-183; Koç, 2014: 7). . Bu düşünceler örgütsel yapıda belirlenen bu amaçları gerçekleştirme adına her programın ayrı bir grup ya da ekip tarafından yönetilmesini ve ortaya konulan programlar doğrultusunda sistemin yeniden şekillendirilmesini öngörmektedir. Örgütsel yapıdaki değişimin örgütün teknolojik unsurları ile ilgili amaçları; örgütlerde yeni geliştirilmiş olan çeşitli yöntem, makine, araç ve malzemelerin kullanımının sağlanmasıdır (Koç, 2014: 7). Bu türdeki bir değişime örnek olarak bilgisayarlar ile bilgi işlem sistemlerinin örgütlerde kullanılmaya çalışılması verilebilir.

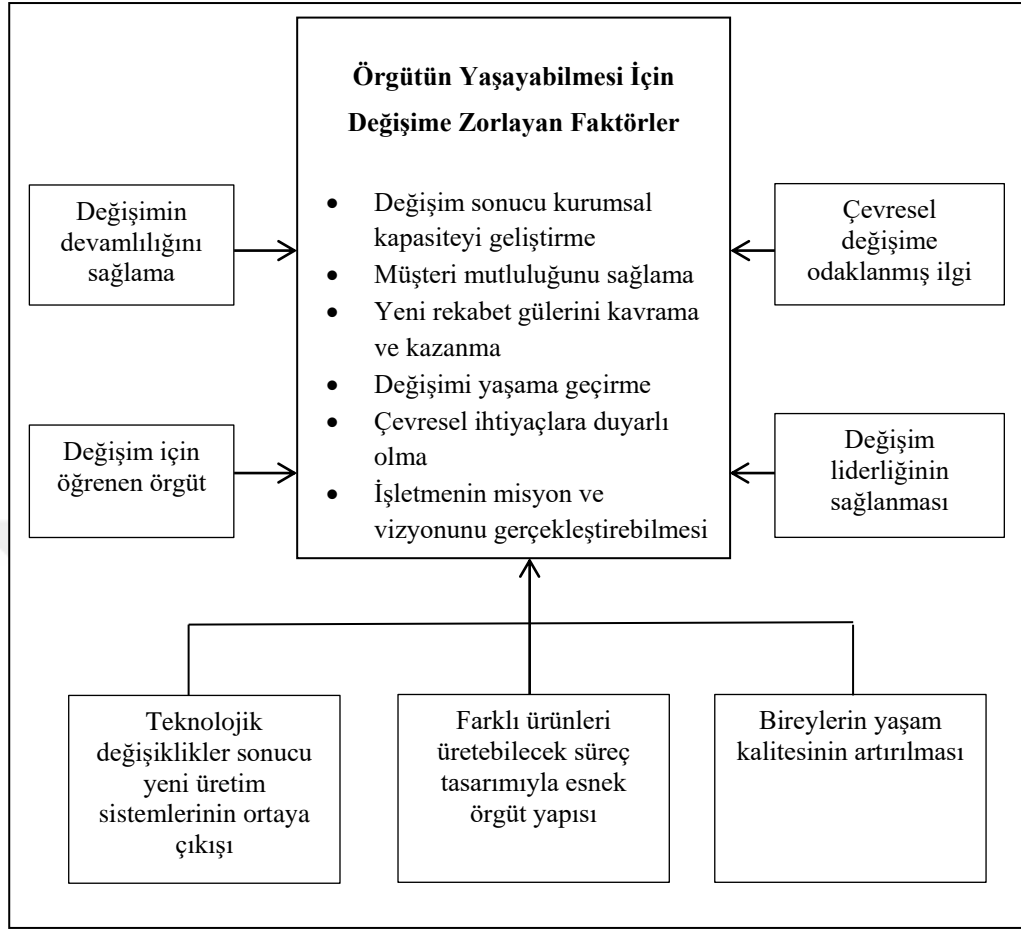
Örgütsel değişimin bu gibi amaçlarının dışında daha birçok amaçları bulunmaktadır. Bunlar arasında yönetimi demokratik ve çağdaş düzeye getirmek, örgütün ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi, örgüt üyeleri arasında karşılıklı desteği ve güven duygusunu geliştirme, gelecekte var olma vb. amaçlar sayılabilir (Genç, 2007: 195-196).

2.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Değişimin yaşanmadığı bir dönem hiç olmamıştır. Kuruluşların birçoğunun ön göremediği ancak birtakım gelişmelerin yaşanmasıyla birlikte neredeyse örgütün tüm yapısının değişmesine yol açacak değişim oyunu, işletmeler için bir zorunluluğa dönüşmüştür (Aktan ve Yay, 2016: 65).

Günümüz koşullarında örgütlerin hiçbiri istikrarlı bir yapı takip etmemekte değişen pazara, rekabet ortamına, çevresel ve teknik değişimlere, planlanan hedefler doğrultusunda stratejilere, çevresel birtakım sorunlarla mücadele etmeye yönelik kontroller gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla örgüt yapısı üzerindeki bu kontroller de değişimi başlatmaktadır (Eren, 2010: 119). Yapılan kontroller sonrasında ortaya çıkan olası fırsat ve tehditlerin yakından izlenmesi, dış çevreden alınan girdilerin üretim süreci içerisinde değişime uğratarak yeniden çevreye yansıtılması örgütün değişimdeki rolü açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütün değişim sürecinde girdi-süreç-çıkış akışına dikkat etmesi, elde edeceği başarı için büyük bir öneme sahiptir denilebilir (Koçel, 2011: 529). Örgütün girdi-süreç-çıkış akışında negatif olması, fırsat ve tehlikeleri öngörememesi, fırsatlardan yararlanamaması, tehlikelere karşı korunamaması dolayısıyla örgüt düzeninde değişim başlatamaması anlamına gelmektedir.

Örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek, değişimden kaynaklı olası tehlikeyi bertaraf etmek, değişimin yaratacağı fırsatı kullanarak rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmek için örgütsel değişime yönelmektedirler (Düren, 2000: 240). Beklenen faydaya ulaşabilmek için değişimi kontrol etmek, örgütsel yapıdaki değişimin gerekliliğini ortaya koyabilmek ve değişimi zorunlu kılan faktörleri doğru belirleyebilmek gerekmektedir (Aktan, 2004: 12). Örgütü değişime zorlayan faktörleri Şekil 2.2’de bir arada görmek mümkündür.



Şekil 2.2. Örgütü değişime zorlayan faktörler.

Kaynak: Tekin, 2010: 11.

Şekil 2.2.'de görüldüğü üzere teknolojik gelişmelerin etkisine bağlı olarak yeni üretim sistemlerinin oluşması, dinamik bir örgüt olma zorunluluğu, bireyler için hayat şartlarını daha iyi seviyeye çıkarma isteği, örgütteki değişim süreciyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda örgütü değişime zorlayan nedenler içsel ve dışsal nedenler olarak ifade edilebilir (Tüz, 2004: 17).

2.3.1. Dışsal Faktörler

Örgütlerin en temel amacı olan varlıklarını sürdürebilme hedefini gerçekleştirebilmeleri için dış çevre koşullarını dikkat alması ve bu koşullara uyum sağlama becerisine sahip olması gerekmektedir (Telli, 2019: 18). Dış çevreyle

uyumlu olan bir örgüt, dış tehlikelerden korunduğu gibi tüketici beklentilerine de cevap verebilecektir. Böylelikle rekabet avantajını elde edebilecek ve pazardaki konumunu belirlemiş olacaktır. Dolayısıyla örgütün dış çevreye uyumunu girdi-süreç-çıkıtı olarak tanımlamak mümkündür (Bulduk, 2013: 12). Örgütler, girdi ve çıkıtı arasındaki etkileşimle çevreden aldığı malzemeyi kendi imkânlarıyla ürün ya da hizmete çevirip yeniden çevreye pazarlar.

Dış çevre koşullarıyla ilgili alan yazın tarandığında birçok sınıflandırmaya rastlamak mümkündür. Çalışmada yararlanılacak olan sınıflandırma Kerman ve Öztop (2014) tarafından yapılan sınıflandırmadır.

Kerman ve Öztop, yapmış olduğu sınıflandırmada dış çevre etkenlerini şu şekilde sınıflandırmaktadır (2014: 93):

- Ekonomik faktörler,
- Sosyo-kültürel faktörler,
- Hukuki faktörler,
- Küresel faktörler,
- Teknolojik faktörler,
- Doğa,
- Rekabet,
- Pazar değişimleri

Örgüt, dış çevre faktörlerine karşı duyarsız kaldığında iç faktörler yönüyle güçlü özelliklere sahip olsa da faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini yitirebilmektedir. Nitekim dış çevre değişkeninin dinamik bir yapı özelliğinde olması, örgütün de değişim hususunda şartları takip etmesini ve çevreyle etkileşim içerisinde olması gerektiğini düşündürmektedir (Naktiyok, 2007).

Ekonomik Faktörler: Makroekonomide meydana gelen değişimler, alt sistemi oluşturan örgütler üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Karacan, 2010). Ekonomik koşullardaki istikrarın bozulması uzun vadeli, derin ve dengesiz bir

şekilde devam ederse kriz ortamı kaçınılmaz olur. Diğer taraftan istikrarsızlığın kısa süreli ve çok derin etkiler oluşturmayacak şekilde yaşanması, örgütleri daha az etkiler (Yeniçeri, 2002: 140; Dinçer, 2004: 16).

Ekonomik krizler, örgütleri yeni duruma uyum sağlaması için değişime zorlamaktadır. 2001 yılında Türkiye’de yaşanan ekonomik kriz, bankaların çökmesine neden olmuştur. Bu durumda bankalar örgüt olarak köklü değişimlere yönelmişler ve 2009 dünya krizini bu köklü değişikliklerinin sağladığı avantajla artan oranda kâr elde ederek atlattırlardır (Acar, 2007: 30). Dolayısıyla örgütler, krizle gelen olumsuzluklardan kurtulmak için köklü değişikliklere yöneldiği için ikinci bir kriz yaşandığında etkisini kırmış hatta krizin yarattığı olumsuzluktan yükselen oranda kâr sağlayarak çıkmıştır.

Sosyo - Kültürel Faktörler: Sosyal faktörler arasında demografik yapı, dinamik bir özelliğindedir. Demografik yapıdaki dinamiklik toplumun yapısını da sürekli olarak değiştirdiği için örgütü de değişim içerisine itmektedir. Kültürel sorunlar da örgüt için değişim nedeni sayılmaktadır. Toplumdaki kültürel değişmeye paralel olarak örgütün ürün ve hizmetlerinin sunumunda değişiklik durumu söz konusu olmaktadır (Çobanoğlu, 2015: 10).

Son zamanlarda kentleşme problemlerinin artması, toplum yapısını etkileyen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Sosyo-kültürel yapının değişmesi beraberinde birçok değişkeni de gündeme getirmektedir. Toplumsal ve kültürel anlamda yaşanan değişimle işletmeler, işletmelerin ortakları ve rakip işletmeler, tüketiciler, aracı kuruluşlar gibi gruplar da sorumluluk üstlenmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 256).

Hukuki Faktörler: Örgütler, toplumsal yapıdaki kültürel öğeleri dikkate değer kabul ettikleri gibi kanun, tüzük, uluslararası anlaşmalar gibi yasal bağlayıcılığı olan kuralları da göz önünde bulundurmaktadır (Tüz, 2004: 20). Yasal düzenlemelerin zorlayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Türkiye’de yasal anlamda verilebilecek ilk örnekler Vergi Usul Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Borçlar

Kanunu'dur. Bunların yanı sıra yönetmelik ve tüzüklerle iş yaşamında düzenlemeler yapılmaktadır. Bu bağlamda örgütler, yapılan düzenlemelere uymak adına değişime yönelmektedir. Ayrıca mevcut yönetmelik ve tüzüklerde değişiklik olması için ilgili birimlere başvurumaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 256). Nitekim yasal düzenlemelerin bazıları, örgütlerin çalışma tarzını zorlayıcı bir etki oluşturabilmektedir. Bu durumu gidermek adına örgütler, talepte bulunarak belirlenen esaslara yönelik değişiklik isteyebilmektedirler.

Küresel Faktörler: Dünya çapında yaşanan savaşlar, ödemelerdeki dengesizlik, emek ücretlerinin düşük olması, uluslararası piyasa şartlarının değişmesi, küresel anlamda değişime zorlayan etkenler olarak belirtilmektedir (Tüz, 2004: 20). Örgütlerin bu gelişmeleri dikkatli bir şekilde izlemeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir.

Uluslararası alanda yaşanan değişimler iş birliği, bütünleşme gibi gelişmeler örgütler açısından bağlayıcı bir sorumluluk yükleyebilmekte bu durum da örgütleri zorunlu olarak değişimin eşiğine getirmektedir. Diğer türlü gelişmelerin takip edilmemesi durumunda örgütün olası bir kriz yaşaması muhtemel görünmektedir (Yeniçeri, 2002: 141). Uluslararası piyasalarda yaşanan ekonomik dalgalanmalar, arz-talep arasındaki dengesizlikler, anlaşmazlıklar ya da savaş gibi olağanüstü bir gelişmenin söz konusu olması durumunda örgütün değişim odaklı hareket etmemesi krize yol açabilmektedir.

Teknolojik Faktörler: Günümüz koşulları teknolojinin baş döndürücü bir hızla değişmesine göre şekillenmektedir. Teknolojide meydana gelen değişimler; üretim tekniklerini, tüketiciye ulaşma ağını, tanıtım ve satın alma tercihlerini, pazarın yapısını değiştiren bir etki yaratmaktadır. Bununla birlikte ürün ya da hizmet kalitesini, miktarını, yeni iş sahaları oluşmasını, ekonomik refah seviyesinin yükselmesini de etkilemektedir (Yeşilorman ve Koç, 2014:118).Teknolojideki değişim beraberinde gelişmeyi ve etkileşimi de oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütler, bu etkileşime duyarlı kalmayıp değişim sürecini başlatmaktadırlar.

Teknolojinin etkisini tanımlarken örgütün girdilerinin çıktılara dönüştürülmesinde yararlandığı bilgi ve araç ifadesini kullanmak mümkündür. Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü alanda yoğun bir şekilde teknolojik değişimler gerçekleşiyorsa örgütün temel amaçları bu durumdan etkilenmektedir. Teknolojik değişme ve gelişmelerin örgütte krize neden olmaması için teknolojiye karşı duyarlı olunması gerekmektedir (Yeniçeri, 2002: 140). Teknolojinin değişim hızı, değişime ayak durabilme süreci, örgütün yürütmüş olduğu faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık seviyesi olası bir krizde etkili faktörlerdir.

Doğa: Çevreyle ilgili tüm gelişmeler örgütlerin dikkate alması gereken durumlardır. Sel, deprem, iklim değişikliği gibi çevre olayları, örgütleri değişimle ilgili yeni politikalara yönlendirebilmektedir (Tüz, 2004: 21). Üretim faaliyetlerini su, iklim gibi çevre etkenine bağlı olarak devam ettiren örgütler, bu değişkenlerde meydana gelen gelişmelerden etkilenmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 257). Dolayısıyla örgüt, faaliyetlerinde sorun oluşmaması için değişimi takip etmek durumunda kalmaktadır.

Rekabet: Yaşanan her değişim ve gelişim yoğun rekabet ortamını daha da artırmaktadır. Örgütlerin günümüz koşullarında bu rekabet hızını yakalayabilmenin ötesinde değişime öncülük ederek rekabette avantaj sağlaması gerekmektedir. Bunun için de örgüt yapısının değişim odaklı hareket etmesi önem taşımaktadır (Tokat, 2012: 110). Planlarını kısa vadeli planlar şeklinde yaparak stratejilerini o doğrultuda belirlemesi, başarıya ulaşmasında etkin bir adım olarak ifade edilebilir.

Pazar Değişimleri: Pazarın yönünün takip edilmesi örgütlerin faaliyetlerinin yönü için de önemli bir belirleyici olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla değişimle ilgili hemen hemen her gelişmenin küresel düzeyde yaşanması pazarı da etkileyen bir durumdur (Tunçer, 2013a: 891-915). Örgütlerin pazardaki değişimi yakından izlemesi, geliştireceği yeni stratejiler için önem taşımaktadır.

2.3.2. İçsel Faktörler

Örgütlerdeki değişim kararları yalnızca dış çevre etkeni dikkate alınarak verilmemekte içsel etkenler de örgütün değişim kararında oldukça etkili olan faktörlerdir. Diğer ifadeyle iç faktörleri, örgütün içyapısından kaynaklı değişim ihtiyacı olarak belirtmek mümkündür. Örgütün içsel olarak uyarı vermesi; verimliliğin azalması, iş motivasyonunda düşüş, ürün ve hizmet satışlarının gerilemesi, personel için eğitim ihtiyacının oluşması, inovasyon gerekliliği şeklinde gelişebilmektedir (Koçel, 2011: 675). Örgütü kendi içinde değişime zorlayan etkenler şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 257).

Örgütsel Yetersizlikler: Örgütsel yetersizlikler olarak; karar mekanizmasında işlerliğin azalması, sıkça tekrarlanan hatalar, iletişim eksikliği, örgüt faaliyetlerindeki tıkanmalar, inovasyon eksikliği, koordinasyondan kaynaklanan problemler, denetim yetersizliği, amaçların tam olarak anlaşılabilmesi, iş yükünün fazla olması, devamsızlıkların ve hastalanmaların artması, stres yaratan ortamların oluşması ve buna benzer olumsuzluklar sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 258).

Küçülme ve Büyüme Politikaları: Farklı gerekçelerle alınmış olan küçülme ya da büyüme kararlarına bağlı olarak örgütler, değişime yönelip doğru stratejiyle eylem sürecini başlatmak durumunda kalırlar (Dinçer, 2004: 61). Örgüt, kârının azalmasıyla yeni tedbirlere ihtiyaç duyarak küçülmeye yönelir, merkezci yönetim anlayışıyla denetimi artırarak faaliyetlerini sürdürme kararı alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 258). Diğer taraftan örgüt, büyüme kararı aldığı da olası bir dengesizlik durumunun oluşmaması için değişim kararı alınmaktadır. Nitekim yetki devri, sorumluluk paylaşımı, karar verme, denetim gibi hususlarda herhangi bir çatışmanın yaşanmaması için değişim bir gerekliliktir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 258).

Örgütsel Değerlerin Değişimi: Örgütlerdeki vazgeçilmez öge şüphesiz ki iş görenlerdir. Toplumsal yapıyı ayakta tutan değerler sistemi gibi örgütün de kendine

ait değerler sistemi bulunmaktadır. Ancak yaşanan gelişmelere bağlı olarak örgütsel değerler de değişebilmektedir. Bu aşamada değişimi doğru bir Şekilde yönetebilmek için önemli bir değişiklik yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Bozkurt, 2005: 68-84).

Alternatif Çalışma Yöntemleri: Çalışma saatlerinin esnek hale getirilmesi, teknik imkanlardan faydalanarak birtakım işleri evdeyken yapabilme, iş yaşamında gerçekleşen değişmelere göre yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulması örgütleri değişim sürecine sokmaktadır (Çelik, 2006: 79-105).

Tepe Yöneticilerinin Değişmesi: Örgütün tepe yöneticisinin yerine gelen kişinin özellikleri farklı olacağı için o kişiye uyum sağlanabilmesi adına değişim bir gereklilik oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 258- 259; Arbak, 2011: 22-23).

2.4. Örgütsel Değişim Çeşitleri

Geçmişe dair plan yapmak, denetim gerçekleştirmek ve geçmiş bir süreci yönetmek söz konusu olmadığına göre mevcut durumun iyileştirilmesi ve ileriki dönemler için uygun tedbirlerin alınarak doğru stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir (İnce, 2005: 321). Bu doğrultuda bir değerlendirme yapıldığında geleceğe yönelik perspektif oluşturmak örgütler açısından hayati değere sahiptir denilebilir.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel değişim çeşitleriyle ilgili yapılan sınıflandırmaların 7 başlık altında toplandığı görölmüştür. Bu sınıflandırma şu Şekilde sıralanmaktadır (Koçel, 2011: 670):

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

- İyileştirme şeklinde değişim – Radikal (köklü) değişim

Planlı Değişim - Plansız Değişim: Planlı değişim, önceden yapılan değişiklikleri kapsamakta; plansız değişiklik, süreç devam ederken krizden kurtulmak için veya süreci daha etkili bir düzeye taşımak amacıyla plana bağlı kalmaksızın yapılan değişiklikleri içermektedir. Değişim amaçlı başlatılan her yeni girişim birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebilmekte ve örgütü bir çıkmaza sokabilmektedir (Çobanoğlu, 2008: 117). Plansız değişimler, kriz anında çözüm adına geçici bir rahatlama sağlarken sonrasında krizin daha şiddetli yaşanmasına da neden olabilmektedir (Öztop, 2014: 22). Dolayısıyla örgütlerin bu riskten kaçınmak için planlı değişime yönelmeleri önem taşımaktadır. Bu değişim türüyle her düzeydeki değişime dair plan oluşturularak uygulanabilmektedir. Bu şekilde değişimdeki işleyiş, kontrol altında tutulmaktadır (Koçel, 2011: 673).

Öngörücü (Proaktif) Değişim – Tepkisel (Reaktif) Değişim: İç ve dış çevre şartlarıyla ilgili olarak önceden bir öngörü geliştirip süreç ve faaliyetleri değiştirme türüdür. Değişim tamamlandığında ön görülen yeniliğin gerçekleşmesi durumunda bu değişime örgütün hazır olması proaktif değişim şeklinde ifade edilmektedir. Reaktif değişim ise değişen koşullara uyum sağlamak adına genellikle kısa dönem için hedeflenen değişimdir (Öztop, 2014: 22).

Bir değişimle ilgili proaktif bir durumdan söz edebilmek için öngörülen çevre şartları bağlamında örgütün iş, faaliyet ve ilgili prosedürlerinin değiştirilmesi halinde örgütün bütün olarak bu değişime hazır olması gerekmektedir. Reaktif değişim konusu ise fiilen karşılaşılan koşullara uygun tepkiler geliştirmek şeklinde ifade edilir (Koçel, 2011: 673-674).

Geniş Kapsamlı - Dar Kapsamlı Değişim: Geniş kapsamlı - dar kapsamlı değişim türü için makro-mikro değişimin farklı bir ifade şeklidir denilebilir (Çağlar, 2015: 17). Örgütün değişim başlatmak istediği hususların kapsamına göre geniş ya da dar kapsamlı ifadeleri kullanılmaktadır (Koçel, 2011: 674).

Makro değişim – Mikro Değişim: Örgütü değişime yönelten hususların sayısı ile ilgili bir değişim türüdür (Koçel, 2011: 673). Makro değişim, adından anlaşılacağı üzere örgütün tamamına yönelik bir değişimin söz konusu olmasıdır. Mikro değişim ise örgüt bünyesindeki herhangi bir düzeyde gerçekleştirilecek olan değişim şeklinde ifade edilmektedir (Çağlar, 2015: 21). Diğer bir ifadeyle mikro değişim, herhangi bir hususta alt ve üst seviyelerdeki değişimdir. Bu bağlamda mikro değişime yönelen örgütlerin ihtiyaç oluştuğunda bu değişim türünü tercih ettiği belirtilebilir. Makro değişimler ise örgütsel gelişim şeklinde değerlendirilen bir değişim şeklidir ki örgütün performansını bütün olarak bir üst düzeye taşımayı amaçlamaktadır (Koçel, 2011: 673).

Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim: Örgütte gerçekleştirilmek istenen değişimler için zamana ihtiyaç duyulabilmektedir. Bazı değişiklikler aşama aşama zamana yayılarak yapılırken bazılarında da ani değişimler söz konusu olabilmektedir (Çalışkan, 2007: 18). Değişiklikler adımlar halinde uygulandığı için zamana yayılmış değişim adını almaktadır. Diğer değişim türü olan ani değişimde ise ani tepkisel durum oluşmaktadır. Çevre koşullarının değişimiyle kısa sürede uygulanmak üzere gerçekleştirilen ve sonuçlarına ulaşılan değişimdir (Çağlar, 2015: 21). Bu değişim türlerinin örgütler açısından yararları olduğu gibi zarara da yol açan etkileri söz konusu olabilmektedir (Koçel, 2011: 673).

Aktif Değişim – Pasif Değişim: Örgütün dış çevresi üzerindeki etki, aktif ve pasif değişim olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2011: 674). Örgüt iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamak adına bir değişim süreci başlattığında uyguladığı yöntem, pasif değişim olarak belirtilebilir. Ancak yapılan değişim dış çevreyi etkileyecek kapasite taşıyorsa o zaman aktif değişim yöntemi kullanılmış olmaktadır (Çağlar, 2015: 21). Örnek vermek gerekirse teknolojik alanda yaşanan bir değişime uyum sağlama sürecine giren örgüt, pasif değişim içerisinde ancak teknolojik olarak yeni bir gelişim sağlayarak onu kullanmaya başlayan örgüt, kendisini değiştirdiği gibi ilgili sektörü de değiştirmektedir ki bu değişimi aktif değişim olarak belirtilmektedir (Koçel, 2011: 674).

İyileştirme Şeklinde Değişim – Köklü (Radikal) Değişim: İyileştirme şeklinde yapılan değişimde, zamanla gerçekleştirilen küçük gelişmeler kastedilmektedir. Köklü değişimlerde ise örgütün bütününe yönelik her şeyin değişmesi, yeniden düzenlenmesi söz konusu olmaktadır (Çağlar, 2015: 17). Örgüt, değişimi doğru anlayabildiği takdirde değişimin türünü belirleyebilmektedir. İhtiyaç duyulan değişimin adım adım gerçekleştirilmesi gereken bir iyileştirme sürecini mi gerektirdiği yoksa var olan düzeninin tamamen değiştirilmesi anlamına gelen radikal bir süreç mi gerektirdiği iyi tespit edilmelidir (Bakan, 2015: 298). Ancak bu şekilde uygun taktiklerle değişimden beklenen başarı elde edilebilmektedir.

2.5. Örgütsel Değişime Açıklık

Örgütün değişim sürecinde başarılı olması örgüt üyelerinin tutumuna bağlıdır (Eroğlu ve Alga, 2019: 1252). Tutum, bireylerin “*bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim*” olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin tutumu, davranışa hazırlayıcı olup, nasıl davranacakları hakkında bilgi vermektedir. Diğer bir ifadeyle bireylerin bir düşünceyi, bir kurum ya da kişiyi, bir düşünceyi kabul edip etmemeleri olarak kendini gösteren duygusal eğilimler tutum olarak tanımlanmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1996: 84-100).

Bireylerin tutumlarının oluşumu ve değişiminde ilgileri, bilgisi ve ilişkileri etkili olmakta, böylece birey kendisi için anlamlı ve düzenli bir ortam oluşturabilmektedir (Yazıcı, 2019: 14). Diğer bir ifadeyle tutumların oluşması ve değişmesi öğrenme ile oluşmaktadır. Tutumlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1996: 84-100). Bilişsel öğe tutumun biliş yani zihinsel yönünü, duyuşsal öğe, tutumun duygular ile ilgili yönünü, davranışsal öğe tutumun davranışa dönüşen yönünü oluşturur. Bireyin belli bir ojeye karşı bilgi birikimleri ile duygularını etkilemekte, duyguların sonucunda da davranışa dönüşmektedir. Bireyin davranışa dönüşmüş tutumları bilişsel ve duyuşsal öğelerde anlamlandırılmış bir tutumu göstermektedir. Olumlu tutum geliştirilmiş ise bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğelerde olumludur (Yazıcı, 2019: 16). Tutum bilişsel,

duyuşsal ve davranışsal öğeleri güçlü ve aralarında tutarlılık olması durumunda yüksek tutum göstermektedir (Kağıtçıbaşı, 1996: 84-100).

Değişime açıklık, “*değişimi hoş karşılama ve sahiplenme konusundaki gönüllülük*” olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu ve Alga, 2019: 1252). Değişim deneyimleri başarılı olduğunda, gelecekte olacak değişimler için istekliliği artırmakta ve örgüt üyeleri değişime açık hale gelmektedir. Örgüt üyelerinin değişime olumlu tutum geliştirmeleri için değişim sürecinde (Düren, 2000: 232). :

- Sürekli öğrenme ve iyileştirme yaklaşımının birlikte kullanılmasına,
- Faaliyetlerin örgüt üyelerinin performansını artıracak şekilde düzenlenmesine,
- Stratejik kararlar ve yapısal düzenlemeler ile değişimin desteklenmesine,
- Ekip çalışması ve işbirliği ile değişim sürecinin yürütülmesine,
- En önemli sorunlara odaklanarak örgütün enerjisinin etkili kullanımına dikkat edilmelidir.
- Örgüt üyelerinin değişim ile ilgili sahip oldukları olumlu ve güçlü tutum, örgütün değişim sürecini destekleyeceklerini, değişim sürecini kolaylaştıracakları ve değişimin kalıcılığının sağlanması için çaba harcayacaklarının göstergesi olarak kabul edilir (Eroğlu ve Alga, 2019: 1252).

Örgüt üyelerinin değişime hazırlanmış olması, değişim sürecin başarılı olması için önemlidir (Tunçer, 2013b: 222). Diğer bir ifade ile örgütsel değişimin başarısı, örgüt üyelerinin değişimi içselleştirmesinde bağlıdır. Bu nedenle örgütsel değişime örgüt üyelerinin bilgileri, değer yargıları ve davranışlarının değiştirilmesi gereklidir (Dinçer, 2008: 11). Örgüt üyelerinin değişimi içselleştirme sürecine ilişkin düşüncelerinin (bilgilerinin) değiştirilmesi ile başlanmalıdır. Örgüt üyelerinin değişime yönelik düşünceleri, örgüt kültürüne öğrenen örgüt ve kendini geliştiren örgüt olarak yerleşmesi ile mümkündür (Tunçer, 2013b: 222).

Örgüt üyeleri, değişimin farkına varmaya başladıklarında değişim ile ilgili ilk tutumları oluşmaya başlar. Değişime açık olan diğer bir deyişler değişime olumlu tutum geliştiren örgüt üyeleri değişimin olumlu yönlerini görme eğiliminde olup olumlu duygular geliştirmektedir. Örgüt yönetiminin örgüt üyelerinin değişime karşı tutumlarını kontrol altına alması, tutumun zor değişen bir yapıya sahip olmasının nedeniyle önemlidir (Lines, 2005: 11; Zadeoğulları, 2010: 6-7). Örgüt üyelerinin değişime karşı davranışları ise tutumun gücü ile ilgili olup aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

| | | Tutum Gücü | |
|----------------------|---------|---|--|
| | | Güçlü | Zayıf |
| Davranışsal Değerlik | Pozitif | Örgütsel vatandaşlık Görev almak Değişim yandaşı davranışlar Israrcı Odak Çaba | Uyum Sözde bağlılık Örgütsel sessizlik |
| | Negatif | Çıkış Direnc Sabotaj İhbarcılık | Uyum Ayak direme Örgütsel sessizlik |

Şekil 2.3. Değişime karşı tutumların davranışsal sonuçları.

Kaynak: Lines, 2005: 20; Zadeoğulları, 2010: 7.

Örgütsel değişime açıklık, tutum olması nedeni ile tutumları oluşturan üç öge örgütsel değişime açıklık kavramının açıklanmasında kullanılır. Bunlar (Bingül, 2006: 24-26):

- Örgütsel değişime açıklık bilgi boyutu (bilişsel öge), bireyin değişime, değişim sürecine ve değişimin sonuçlarına ilişkin düşünceleridir. Örgütsel değişime açık olan bireyler değişim sürecinin ve değişimin bireysel ve örgütsel katkılarına ilişkin olumlu düşüncelere sahiptir.
- Örgütsel değişime açıklık duyuşsal boyutu (duygusal öge), bireyin değişime, değişim sürecine ve değişimin sonuçlarına ilişkin

duygularıdır. Örgütsel değişime açık olan bireyler değişim sürecinden ve değişimin sonuçlarından memnun olmaktadır.

- Örgütsel değişime açıklık davranışsal boyutu (davranış ögesi), bireylerin değişim sürecindeki davranışlarıdır. Örgütsel değişime açık olan bireyler değişim sürecinde değişimi desteleyecek davranışlarda bulunmaktadırlar.

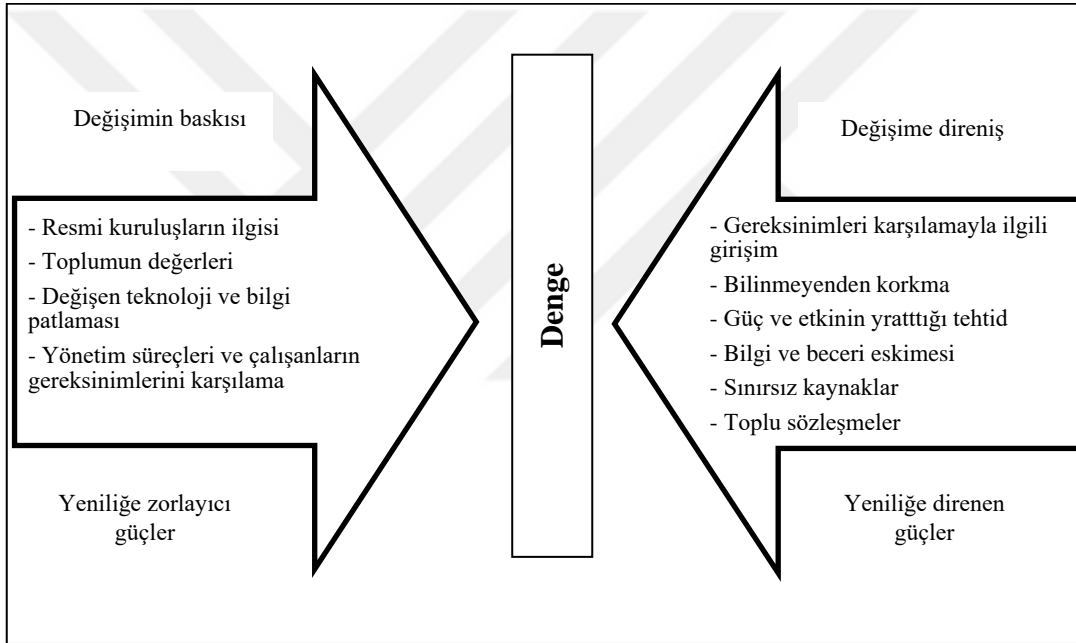
Diğer bir ifadeyle örgüt üyelerinin değişime açıklığı, değişime olan tutumları ile ilişkili olup, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeleri incelenmektedir. Örgütsel değişime açıklığın bilişsel boyutu bireylerin örgütsel değişim ile ilgili deneyim ve bilgi birikimine dayanan zihinsel süreçlerini, örgütsel değişime açıklığın duyuşsal boyutu bireylerin örgütsel değişime ilişkin duygularını, örgütsel değişime açıklığın davranışsal boyutu ise örgütsel değişim sürecindeki davranışlarına dair bilgi vermektedir. Bu boyutlarda güçlü ve tutarlı olan tutum, bireyin örgütsel değişime açıklığını göstermektedir (Eroğlu ve Alga, 2019: 1252).

Örgütsel değişime açık örgüt üyeleri, psikolojik ve davranış olarak değişime katkı sağlayacak ve değişimin başarılı olması için çaba harcayacaktır. Örgüt üyelerinin değişime açık olması için; değişimin tehditkar olmamasına, yönetim kademelerine güven duyulmasına, olumlu örgütsel değişim deneyimlerinin olmasına ve değişim sürecinin sağladığı olanaklardan yararlanılması sağlanmalıdır (Zadeoğulları, 2010: 9).

2.6. Örgütlerde Değişime Karşı Direnme

Bilgi ve teknoloji çağının bir gereği olarak artık değişim olgusu kaçınılmaz bir zorunluluktur. Örgütün çevresel taleplere tepki oluştururken bir taraftan da rekabet edebilirlik düzeyini artırması hatta rekabete yön veren bir yapı olabilmesi için değişim önemli bir zorunluluktur. Ancak bu zorunluluğa rağmen bazen örgütler bazen de çalışanlar değişimin etkilerine karşı direnç geliştirebilmektedirler (Lick, 2006: 89). Genellikle örgütler değişim için istekli olmasına rağmen çok çeşitli dirençle karşı karşıya kalabilmektedirler (Liu ve Perrew, 2005: 264). Söz konusu

direnç faktörleri; ekonomik zorluklar, diğer işlere öncelik tanınması, zaman sınırlaması, mevcut durumun bozulacağından duyulan endişe, korku, donanım yetersizliği, kaynakların eksikliği, teknik sorunlar, olumsuz deneyimler, kemikleşmiş örgüt kültürü, iç siyasette güvensizlik, sendikalar ve yönetmelikler olarak sıralanmaktadır (Chiang, 2010: 158). Sıralanan direnç faktörleri arasında en kısıtlayıcı etki yaratan faktörler, ekonomik zorluklar, değişim maliyeti ve yetersiz kaynaklar olarak belirtilmekte ve değişimin önündeki en büyük engel olarak görülmektedir (Chiang, 2010: 158). Değişimi gerektiren etkenlerin ve değişimle birlikte gelişebilecek direnci özetleyen ifadeler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Değişim baskısı ve direniş.

Kaynak: Lunenburg ve Ornstein, 1996'dan akt. Çınar, 2005: 86

Şekil 2.3.'e bakıldığında değişim baskısı ile değişime direnci oluşturan etkenlerin neler olduğu görülmektedir. Şekilde gösterilen iki durumdan hangisinin diğerine göre daha güçlü olduğu değerlendirilmesi gereken konudur. Değişimin zorunluluktan kaynaklandığının farkında olan örgüt yönetimi, çalışanları yenilikçi tutum ve davranışlara açık hale getirmek, değişim için ikna edici olmak hatta ikna edilemediği zaman zorlayıcı olmak durumundadır (Çınar, 2005: 87).

İş görenlerin değişim karşısındaki tutumunu anlayabilmek için geliştirilen değişime direnç ölçeğinden faydalanmak çözüm olarak değerlendirilebilir. Değişime isteklilik ve değişimi reddetme davranışlarını gösteren ifadelerle göre iş görenlerin değişime yönelik tutumu belirlenebilmektedir (Koçel, 2011: 679).

| Bireyin Genel Tutumu | Değişime Tepkiler |
|----------------------|---|
| Kabul etme | ← İsteyerek değişimi kabul etme |
| | ← Gerekli yardımlaşmayı yapma |
| Kayıtsızlık | ← Yönetim baskısı ile yardımlaşmayı kabul etmek |
| | ← Kayıtsız kalmak |
| Pasif direnç | ← İşe ilgiyi azaltmak |
| | ← Sadece söyleneni yapmak |
| Aktif direnç | ← Öğrenmeme |
| | ← Kaçınmacı davranış içine girmek |
| | ← Protesto etmek |
| | ← Mümkün olduğu kadar az çalışmak |
| | ← Yavaşlatma |
| | ← İş aksatma, gelmeme |
| | ← Bilinçli yanlış yapma |
| | ← Bozma, sabote etme |
| | ← İşten ayrılma |

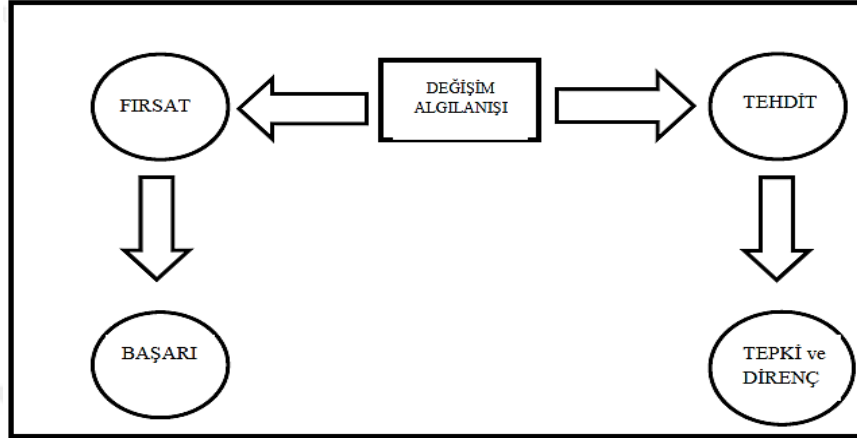
Şekil 2.5. Değişime direnç skalası.

Kaynak: Koçel, 2011: 685; Tunçer, 2013b: 386.

Şekil 2.4.'de yer alan ifadelerle dayalı olarak birtakım çıkarımlarda bulunulduğunda değişimin reddi ile karşılaşılırsa bu durum örgüt adına büyük bir kayıp olarak nitelendirilmemelidir. Örgüt yönetimi değişime direncin şiddetine göre değişim sürecini yeniden gözden geçirme imkânı elde edebilmektedir. Dirence sebep olan etkenler belli nedenlere dayalıysa bu durumda örgütün değişim önerilerini daha dikkatli incelemesi gerekmektedir.

Değişimi tehdit olarak algılayanlara karşın fırsat niteliğinde görenlerin tutumuna bağlı olarak sonuca yönelik başarı olasılığı artmaktadır (Doğan, 2002:

225). Değişimi iki algılama şekline göre özetleyen durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.6. Değişimi algılama şekli.

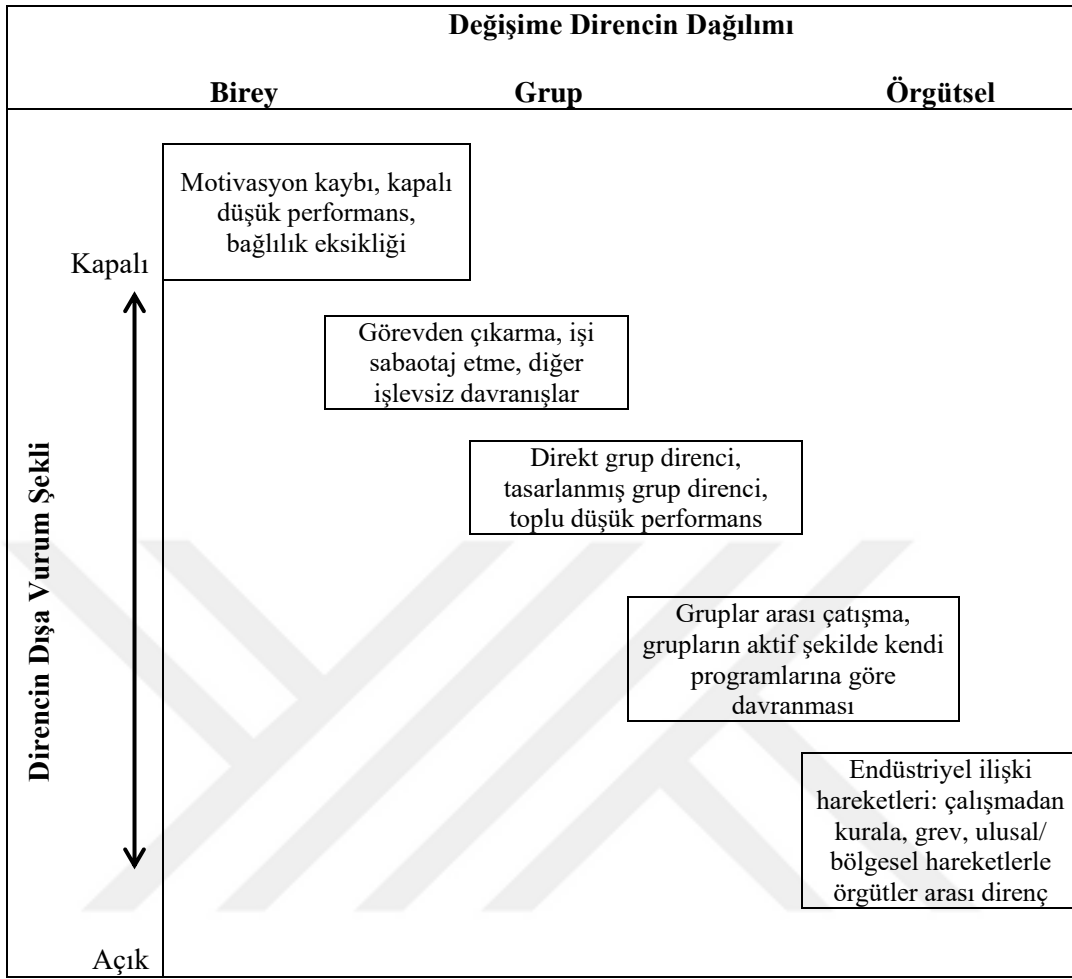
Kaynak: Doğan, 2002: 225.

Değişimin algılanma şekli, olumlu/olumsuz sonucun ortaya çıkmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Şekil 2.5.'de görüldüğü üzere değişime karşı fırsat tutumunu benimseyenler için başarı sonucu beklenirken; değişime tehdit yaklaşımını sergileyenler için tepki ve direnç sonucu beklenmektedir. Dolayısıyla örgütün direnci ortaya çıkaran nedenlere odaklanarak bu olumsuzluğu azaltıcı aksiyonlar alması gerekmektedir. Örgütlerde iş görenler yönüyle değişime direncin nedenleri arasında genellikle duygusal boyut ön plana çıkmaktadır. Yıldırım ve Çarıkçı (2013), değişime direncin duygusal boyutunu açıklarken değişimle karşılaşan bireyin sergilediği ilk davranışın şok ve inkar olduğunu belirterek şok ve inkar davranışının temelinde değişimdeki belirsizlik durumunun yattığını ifade etmektedir. Bu bağlamda değişim, bilinenden bilinmeyene doğru bir geçiş olarak algılanmaktadır. Belirsizlik ise bireyde stres yaratarak direnç davranışının gelişmesine yol açar (Bovey ve Hede, 2001). Bu aşamada iletişimsel bağın önemi oldukça fazladır. Bireyin müzakere ve deneyim aşamasına geçebilmesi için bu sürecin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Zaman ilerledikçe bireyin yeni duruma alışması ve performansını artırması beklenmektedir (Yıldırım ve Çarıkçı, 2013: 57).

2.7. Değişime Karşı Direncin Sebepleri

Örgütler, faaliyetlerini planlarken günün koşullarına uyumlu bir şekilde ilerleme gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla sürekli gelişen ve değişen çevre dinamiği, faaliyetleri de aynı ekseninde değişmeye zorlamaktadır. Ancak bu değişim sürecinde bireyler, kendi deneyimleriyle edindikleri bilgileri göz önünde bulundurarak olaylar karşısında belli davranış kalıpları sergilerler. Birey, bakış açısına uygun ve düşüncelerini destekleyen hususlara dikkat etmektedir (Hansen ve Julian, 2007: 120). Hedeflenen değişim, bireylerin değer yargıları ve davranış kalıpları için bir tehdit oluşturuyorsa direnç gelişebilmektedir (Budak, 2016: 160-161).

Değişime karşı direnç, bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç şekilde gerçekleşebilmektedir. Sergilenen direnç davranışı; motivasyon kaybı, güç kaybetme korkusu, örgüte bağlılıkların azalması, güvensizlik oluşması, hataların artması, belirsizlik karşısında oluşan korku, iç ve dış çevrede değişim kaynaklı olası avantaj ve dezavantajların belirsizliği, huzursuzluk, stres şeklinde kendini göstermektedir (Gonçalves ve Gonçalves, 2012). Değişime direncin birey, grup ve örgütsel düzeyde gerçekleşme biçimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.7. Değişime direncin gerçekleşme şekli.

Kaynak: Çalık, 2003: 536-557.

Genellikle değişimle ilgili en büyük direnç mevcut durumdan faydalanan çalışanlar tarafından geliştirilmektedir. Bu görüş, Machiavelli'nin "*eski düzenden menfaati olan herkes reformcuların düşmanlarıdır.*" ifadesiyle desteklenmektedir (Luecke, 2009: 82). Machiavelli'nin bu yaklaşımı günümüz örgütleri için de geçerliliğini korumaktadır. Çalışanların örgütün gerçekleştirmek istediği değişime direnç göstermesinde kişisel özellikler, örgütle yapılan işlerle ilgili örgütsel sebepler etkili olmaktadır. Ayrıca çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine yakın buldukları kişilerle birlikte hareket etmeye özen göstermektedir. Bu şekilde bir grup oluşmakta ve gruplar, bireylere belli davranış şekilleri kazandırmaktadır. Dolayısıyla grupların değişim karşısındaki tutumu bireylerin değişimi kabul edip reddetmesinde etkili olmaktadır (Çalık, 2003: 536- 557).

Değişime karşı geliştirilen direnç davranışlarının nedenlerini genel olarak dört başlık altında (sosyal nedenler, ekonomik nedenler, psikolojik nedenler, örgütsel nedenler) sıralamak mümkündür.

2.7.1. Sosyal Nedenler

Sosyal varlık olan insan, çevresiyle ilgili konularda yaşanan değişikliklere tepki geliştirmektedir. Özellikle mevcut düzenin değişmesiyle ilgili durumlar söz konusu olduğunda birey, kendini dinlerken çevresine de kulak verir ve en ufak bir tepki, suya düşen taşın dalgasının büyümesi gibi büyüyerek artar. Değişim, doğrudan bireyin kendisiyle ilgili olmasa bile çevresinde olup bitenler bireyi de etkilemektedir ve yaşananların kendi başına da gelebileceği endişesine kapılmaktadır.

Örgüt, almış olduğu değişim kararıyla çalışanların sahip olduğu değerleri ve örgüte yönelik geliştirmiş oldukları kültürü de etkilemektedir. Değişim karşısında bazen en büyük direnç noktası kültür olabilmektedir (İnce, 2005: 334). Dolayısıyla çalışanların arasındaki görünmez bağ olan kültürün ve sosyolojik özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir.

Kültürel unsurların bir araya getirme etkisinden hareketle, bireylerin değişimden yalnızca bireysel boyutta etkilenmesinden söz edilemeyeceği belirtilebilir. Çalışanların oluşturdukları grup dinamiği bireylerin kararlarında etkili olmaktadır. Çalışanlar, grubun varlığını kaybetmek istemediği için direnç tepkisine katılma kararı alabilmektedir (Özkan, 2004: 8-16).

2.7.2. Ekonomik Nedenler

Örgütün gerçekleştireceği değişimin çalışanların maaşlarına yansımaları söz konusu olduğunda direnç davranışının gelişmesi muhtemeldir. Teknolojik bir yeniliğin kullanılmasına yönelik bir değişimle iş yükü azalan çalışana daha az maaş verileceğiyle ilgili bir değişim, çalışan tarafından olumlu bir durum olarak karşılanmamakta ve dirence neden olmaktadır (Barutçu, 2000: 140). Ekonomik nedenden kaynaklanan direnç davranışına bir diğer örnek de örgüt yönüyle ortaya

konulabilmektedir. Teknik olarak örgütün yeniliğe ihtiyacının olması ancak bunu gerçekleştirmek için yeterli finansmanı sağlayamaması, direnç olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle tekniğin yenilenmesiyle ilgili yüksek maliyet, örgütün değişim uygulamalarını sınırlandıran bir durumdur (Sharma vd., 2008: 75).

2.7.3. Psikolojik Nedenler

Negatif ve pozitif değerlendirmeler, duygusal boyutu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, örgütte değişime karşı pozitif tutum da sergileyebilir negatif bir yaklaşım içerisine de girebilirler. Değişime karşı duygusal tepki, heyecan, mutluluk gibi çok güçlü pozitif duygularla korku, kızgınlık gibi güçlü negatif duygular arasında değişiklik göstermektedir (Liu ve Perrewé, 2005: 263). Dolayısıyla değişim sürecinde duygusal tepkileri doğru tanımlanarak iyi yönetilmesi önem taşımaktadır. Değişimle ilgili planlama yapılacağı zaman çalışanlara ilişkin algılama gücü, örgüte bağlılık düzeyi ve stres duygularının dikkate alınması gerekmektedir (Wang ve Paper, 2005: 37).

2.7.4. Örgütsel Nedenler

Örgüt, iç ve dış çevre koşullarına göre değişim sürecine girme zorunluluğunun farkında olmasına rağmen kendisi bu değişime direnç gösterebilmektedir. Hedeflenen değişimle güç dengelerinin değişebileceği, önceki deneyimlere bağlı olarak başarısız girişimlerinden endişe duyma, unvan ve statü kaybı korkusu direnç gösterilmesinde etkili gerekçelerdir (Şimşek vd., 2003: 345). Mevcut durumda güce sahip olan uzman kadro, değişimle birlikte birimin değişeceğinden endişe duyarak unvan kaybı yaşayacağı korkusuyla direnme davranışı gösterebilmektedir (Aşan ve Aydın 2006: 457).

Örgütte iletişim noktasında problemlerin yaşanıyor olması direncin oluşmasını hatta bu davranışın daha da artmasına yol açabilmektedir. İletişim, hedeflenen değişimden olumlu sonuçlar elde edilmesinde oldukça önemlidir. Yapılması planlanan değişimin neden yapıldığı, ne tür gelişimleri doğurabileceği,

değişimle elde edilecek sonucun iyi bir şekilde anlatılması, etkili bir iletişimle sağlanabilecek gelişmelerdir (Yalçın, 2002: 109). Dolayısıyla örgüt bütününe yönelik değişim direnci oluşmaması için iletişim faktörünün önemsenmesi gerekmektedir.

2.8. Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelme

Örgütler için değişime karşı geliştirilen direnç, örgütün değişim konusundaki eksikliklerini görmesini sağlasa da genel anlamda olumsuz olarak değerlendirilen ve istenmeyen bir durumdur. Örgütte çeşitli görevlerde yer alan yöneticilerin çalışanlara kıyasla daha bilinçli hareket etmeleri ve gelişen direnç davranışını ortadan kaldırmak için yöntem ve uygulamalardan yararlanmaları gerekmektedir. Bu yöntemler; iletişim ve eğitime yönelik imkanları artırma, pazarlık ve ikna çalışmalarına yönelme, çalışanların katılımını sağlama, içerden destek sağlama çabaları ve son olarak da zor kullanma şeklinde sıralanmaktadır (Çağlar, 2015: 25-26).

2.8.1. Eğitim ve İletişim

İlgili literatür tarandığında örgütlerde en büyük problem olarak iletişim yetersizliğiyle karşılaşılmaktadır. İletişim konusu giderilmesi en basit sorun olarak ifade edilmektedir. Çalışanlarla sağlanan iletişim, değişim sürecinin en az problemle atlatılmasına katkı sunacak etkin bir yöntem olarak belirtilmektedir (Koçel, 2011: 686).

Değişim aşamasında çalışanlarla devamlı olarak iletişim kurulması ve iletişimle bilgi paylaşımının artması, kargaşa yaşanmasının önüne geçecek etkili bir yol olarak ifade edilmektedir (İnce, 2005: 331). Değişimin yarattığı belirsizliğe bağlı olarak oluşan baskılanma hissi ortadan kalktıkça çalışanlar, süreci daha sağlıklı değerlendirme imkanı elde ederler (Liu ve Perrewe 2005: 264). Bu bağlamda ne yapılmak istendiğinin farkında olan çalışanlar, çizilen yol haritasını takip edebilir. Çalışanlara gerekirse ihtiyaç duyulan alanlara yönelik eğitim desteği de verilerek yeniliğe uyumu sağlanabilir. Bu şekilde yeni sürecin getirdiği teknik bilgi ve fikirler daha kolay kabul edilebilir.

2.8.2. Katılım

Değişimle ilgili belirsizlik arttıkça ve çalışanlar, sürece dahil edilmedikçe direnç davranışında azalma ya da bu davranışın ortadan kalkması beklenemez. Bu anlamda değişime direncin etkisini kırmak ya da bu davranışı tamamen yok etmek için tercih edilecek en etkili yol, değişim süreciyle ilgili çalışanların bilgilendirilmesi ve görüşlerine başvurulması şeklinde ifade edilmektedir (Serinkan ve Arat, 2013: 40). Bu şekilde çalışanlar, kendilerini değişimin bir parçası olarak görüp değişime katkı sunmak adına ellerinden gelen çabayı sergileyeceklerdir.

İş görenlerin sürecin bir parçası haline gelmesi aynı zamanda sürece yönelik bilgi sahibi olması anlamına da gelmektedir (Yalçın, vd., 2009: 58). Değişim sürecinde çalışanların değişim planlaması ve uygulaması aşamasında önerilerini sunmaları, değişimin daha az dirençle karşılaşmasına katkı sağlayacağı gibi uygulamaların doğru adımlarla gerçekleştirilmesini de mümkün kılacaktır (Sucu, 2000: 122).

2.8.3. Destek Sağlamak

Örgüt, değişim kararını ihtiyaç olması durumunda diğer bir ifadeyle iç ve dış çevre dinamiği karşısında yetersiz kalmamak için almaktadır. Değiştirilmesi hedeflenen düzene yönelik olası direnç her zaman söz konusu olacağı için örgütün kendi içinde yenilikçi ve faydalı bir çevre oluşturması gerekmektedir. Değişim sürecinin en az olumsuzlukla atlatılabilmesi için moral ve isteklendirme yönüyle içerden desteklenmesi önem taşımaktadır (Wang ve Paper, 2005: 37). Özellikle yaratıcı düşünme becerisine sahip kişilerin değişime direncinin yüksek olacağı ön görülerek onların kazanılması oldukça önemlidir (Argüden, 2004: 11-13). Dolayısıyla değişimin çalışanlar arasında etkili olan kişilerce desteklenmesi diğer çalışanların da tutumlarının olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır.

2.8.4. Pazarlık ve Anlaşma

Örgüt yönetimiyle çalışanlar arasında ortak kararların alınmaya başlaması anlamını taşıyan pazarlık ve ikna yaklaşımı, iki tarafın da fedakarlıkta bulunarak orta yolun sağlanmasını ifade etmektedir (Özkan, 2004: 8-16). Değişim kararı alındıktan sonra uygulamaya başlanmadan önce değişime direnç geliştirebilecek kişilerin belirlenmesi ve bu kişilerle ön görüşmeler yapılarak süreç öncesi ikna ve pazarlık çalışmalarının yapılması gerekmektedir. İkna edilen bu kişilerden süreç başladıktan sonra destek vermeleri de istenebilir. Örgütün hedeflediği değişimde daha az dirençle karşılaşılması açısından çalışanların arasından sürece destek verilmesi diğer çalışanların da sürece yönelik duygu ve düşüncelerini etkileyebilmektedir.

2.8.5. Zorlama

Çalışanlar, değişim karşısında ya bilmedikleri için ya da belirgin bir nedenden dolayı negatif bir tutum içerisine girebilmektedirler. Ancak bu olumsuz duruma rağmen işlerini kaybetmemek için şartlara karşı olsalar da değişimi kabullenmek durumunda kalabilmektedirler (Bellou, 2008: 781). Bu yöntem, çalışanla örgütün uyum sağlayamadığı durumlarda en son başvuru olan bir yöntem olarak belirtilmektedir. Genellikle değişim konusunda zaman kaybedilmemesi gereken durumlarda ya da değişimi uygulayacak olanların daha güçlü olduğu durumlarda uygulanmaktadır (Sucu, 2000: 122).

Zorlama yöntemi uygulanırken baskı unsuru olarak; transfer tehdidi, kötü referans olma, sürekli olarak yapılan işin eleştirilmesi, davranışların kontrol altına alınması gibi değişik yaptırımlar uygulanabilmektedir. Yaptırımlardan dolayı aksiyon hızı artmakta ancak çalışanların örgüte karşı öfke ve kızgınlıkları da aynı oranda artmaktadır (Sucu, 2000: 122).

2.9. Örgüt Teorileri

1980'li yıllarda yönetim alanyazınına giren karmaşıklık paradigması, 1998 yılında Nonaka'nun Japonya'da örgütlerin koas yaklaşımı ile kendilerini

yenilemelerini açıklanması öncü çalışma olarak kabul edilmektedir (Eijnatten, 2004: 123). Karmaşıklık paradigması Wheatley'e göre çevreden alınan bilginin sistemdeki etkilerine odaklandığı için durumsallık yaklaşımından ayrılmaktadır. Örgütler çevrenin sunduğu bilgi yeni ve farklı olduğunda değişikliği kabul edip etmeyeceklerine karar verirler. Bilginin getirdiği değişiklik "*küçük bir değişiklik*" olsa bile örgüte dahil olan bilgi ağ içinde büyüme ve değişme gösterecektir. Bilgi örgütte kargaşaya neden olduğunda değişim başlayarak, kurulacak yeni düzenin kaynağı olmaktadır. Gelişimi sağlayan dengesizlik olup, karmaşıklık yeni düzen için gerekli olan yaratıcılığı tetiklemektedir. Karmaşıklık paradigmasına dayanan örgüt teorisi; örgüt yapısı, işlevleri ve faaliyetlerinin yanı sıra örgütsel grup davranışı ile bireysel davranışı araştıran ve açıklayan bilgi sistemleridir. Örgüt teorileri ile örgütlerin işlevlerini nasıl gerçekleştirdikleri açıklanmaya çalışılır. Örgüt teorileri, örgütlerin anlaşılmasını ve hedeflere ulaşmadaki engellerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. (Bayramoğlu, 2016: 49-52).

Örgüt teorileri dört bölümde incelenmektedir: klasik (insan-makine perspektifi), neoklasik (insan – insan ilişkileri perspektifi), modern ve postmodern örgüt teorisi (insan ve çevre ilişkileri perspektifi) (Dankwa ve Julian, 2001: 415).

Klasik Örgüt Teorisi: Bennis'e göre Newtoncu paradigmayı temel alan klasik örgüt teorisi yönetimde "*Bilimsel Yönetim*" anlayışının yerleşmesini sağlamıştır. Bu teoriye göre örgüt "her şeyi bilen bir makine" olarak tasarlanmıştır. Çalışanlar verilen görevleri yapan, etkisiz elemanlardır. Örgüt başarısı dengeyi koruması ile ölçülmektedir (Tetenbaum, 1998: 21).

Neoklasik Örgüt Teorisi: Klasik örgüt teorisinde örgüt yapısının mekanikliği ve uygulanan katı kurallar eğitim düzeyinin ve işgücü veriminin artması ile çatışmalara neden olmuştur. Hawthorne araştırmaları ile ilk defa çalışanların "*duyguları, tutumları, inanışları, algılamaları*" önemszenmesi ile yönetim alanında iş yaşamındaki olumsuzluklar, şikayetler vb. konular gündeme gelmiştir (Nonaka, 1988: 57).

Modern Örgüt Teorisi: Sistem ve durumsallık yaklaşımlarından oluşmaktadır. Sistem yaklaşımı, sistemin bütüncül yaklaşımla anlaşılabilirliğini, “parçaların toplamından daha fazlası” olduğunu belirtmektedir. Organizasyon yapısı, işbirliği, çevresi ile olan çatışmalar arasında bilgi vermemesi eleştirilere neden olmuştur (Ashmos ve Huber, 1987: 607). Durumsallık yaklaşımı, örgütler başarılı olmak için örgütsel yapı, bireysel davranışlar ve örgütün çevresi ile uyum içinde olmalıdır (Nonaka, 1988: 58).

Postmodern Örgüt Teorisi: Örgütlerin karmaşıklığının farkındalığı ile oluşturulan örgüt teorilerinden oluşur. Diğer bir ifadeyle modern sonrası geliştirilen kuram ve yaklaşımlardır (Doğan, 2007:185). Örgütlerin açıklanmasında farklı görüşler ve farklı boyutlar temel alınır. Postmodern örgüt kuramlarının temel özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Bayramoğlu, 2016).

Tablo 2.1.Postmodern örgüt kuramları ve özellikleri.

| Kuram | Düzy | Yapı/Çevre Anlayışı | Paradigma | Yaklaşım |
|---------------------------------|----------------|---------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Koşul bağımlılık | Örgüt | Belirnenimci | Gerçekçi pozitivist | Bilimci/yönetimci |
| Kaynak bağımlılık | Örgütler arası | İradeci | Gerçekçi pozitivist | Bilimci/yönetimci |
| Örgütsel ekoloji | Örgütler üstü | Belirlenimci | Gerçekçi pozitivist | Bilimci |
| İktisadi kuramlar | Örgüt düzeyi | İradeci | Gerçekçi pozitivist | Bilimci/yönetimci |
| Yeni kuramsal kuram | Örgütler üstü | Yapılanmacı | Etkileşimci post-pozitivist | Bilimci |
| Post modern örgüt kuramı | Örgüt düzeyi | İradeci | Nominalist post-pozitivist | Bilimci/yönetimci |
| Eleştirisel yönetim çalışmaları | Örgüt düzeyi | İradeci | Eleştirisel gerçekçi anti-pozitivist | Bilimci |

Kaynak: Bayramoğlu, 2016: 57.

Ekoloji teorisi örgütsel ataleti, örgütsel değişim teorileri ile ele alan kuramdır. Stinchcombe'nin “Organizasyonun yaşına göre önemli özellikleri tahmin edilebilir.” görüşünden ortaya çıkmıştır. Nüfus ekolojisi teorisinden de etkilenmiştir. Örgütsel

biçimlerin geliştirilmesinde “seçim” olgusuna odaklanmakta ve “örgütsel değişimin oluşumunu” önemsemektedir (Karayel, 2020a: 57).

Ekoloji teorisi, atalet kavramını “değişen çevreye adapte olamayan canlıların yok olması” olarak tanımlamakta, kavramı işletme düzeyinde ise “yapısal katılık” olarak nitelemektedir (Atalay, 2013: 18-19). Teorinin varsayımı; “organizasyonların temel yapılarının güçlü eylemsizlik baskılarına maruz kaldığı ve bu yapıları değiştirme çabalarının başarısızlık şansını önemli ölçüde artırdığı” dır (Karayel, 2020a: 57).

Ekoloji teorisi, ataletin nedenlerini örgütün dış çevresinden kaynaklanan ilişkilerde makro düzeyde en çok inceleyen teoridir. Bürokrasi teorisi ise ataletin nedenlerini örgütün iç çevresinden kaynaklanan ilişkilerde mikro düzeyde en çok inceleyen teoridir (Atalay, 2013: 19).

Ekoloji teorisinde “nüfus ekoloji teorisi”, “rastgele örgütsel eylem teorisi” ve “örgütsel adaptasyon teorisi” olarak üç teori bulunmaktadır.

Nüfus ekoloji teorisi, örgütsel adaptasyon teorisine alternatif olarak nüfus ekolojisi teorisi geliştirilmiştir. Örgütler ile biyolojik sistemlerin benzerliklerine odaklanır ve evrim kuramı ile açıklamaya çalışır. Leblebici’ye göre “Darwin, evrim sürecini, türlerin değişen şartlara uyum sağlamak amacı ile değişmesiyle değil, türlerin önce değişim geçirerek çeşitlenmesi ve daha sonra çevreye uyum sağlayabilen türlerin varlıklarını sürdürebilmesi” olarak açıkladığı evrim sürecini benimser (Atalay, 2013: 19-20).

Nüfus ekoloji teorisinin temel varsayımı “örgütsel dünyadaki evrimin, çevresel ayıklanmayla ya da çevredeki yeni koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin yok olması veya azalması ile gerçekleştiği” dir (Erdil vd., 2010: 18). Biyolojik sistemler ve örgütler arasındaki “entropi” eğiliminin de paralellik gösterdiğini kabul eder. Budak ve Budak’a göre entropi, “zamanla faaliyetlerin

bozulması, dengenin kaybolması” eğilimidir. Maksimum entropi biyolojik sistemlerde ölümü, örgütlerde ise “değişmek için gerekli olan bilgi ve verilerden yoksun kalmayı ve değişerek uyum kabiliyetinden yoksun olduğu için de sonunda dağılması” ifade etmektedir (Atalay, 2013: 20). Organizasyonların “nispeten atalet içinde” olduklarını kabul eder ve “değişim ve yeniliğin yükümlülükleri ve paradoksal olarak ataletin faydaları” ile ilgilenmişlerdir. Teorinin ilk çalışmalarında “örgüt popülasyonlarının kuruluşuna, ölüm oranına ve yoğunluğa bağlı süreçlerine yoğunlaşmış” sonrasında ise “örgütsel atalet” varsayımları ampirik çalışmalarla araştırılmıştır (Karayel, 2020a: 60-61).

Rastgele örgütsel eylem teorisi, örgütler kaynak açısından birbirine bağımlı, dinamik sistemler ile alt sistemlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla birbirleri ile ilişkileri için kompleks yollar kullanırlar. Örgütsel uyum ve başarı için bu yapıların uyarlanması, kendi kendini düzenleyebilmesi, alt sistemleri ile etkileşim oluşturması ve reaksiyona girmesi gerekmektedir. Dengesizlikle karşılaşılması, dengede olmaya doğru hareket sağlamakta ve değişimin sonuçları rastgele gelişmektedir. Bu varsayımın doğruluğu kabul edildiğinde çevre ile örgüt arasındaki uyum rastgele sağlanmaktadır. Rastgele olan bir uyumun içeriğinin ise çok analiz edilmesi, anlamlı bir uygulama değildir (Karayel, 2020a: 61-62).

Örgütsel adaptasyon teorisi, sürekli değişim içinde olan çevrede bulunan örgütler değişime uyum sağlayamazlarsa zaman içinde durağan, katılaşmış bir örgüt olarak yok olmak zorundadırlar (Atalay, 2013: 19). Örgütsel adaptasyon teorisi “Neden bazı işletmeler radikal yeni teknolojileri başarıyla benimserken diğerleri başarısız olur?” soruna odaklanmaktadır. Bu soru ile çevre, adaptasyon, örgütlerde değişimi hızlandıran ya da engelleyen atalet kaynakları ve teorik konular açıklanmaya çalışılır (Karayel, 2020a: 62).

2.10. Organizasyonel Değişime Hazır Olma

Organizasyonları değişime hazır olma; örgüt üyelerinin değişime, değişim sürecine ve değişimin sonucuna ilişkin inançları, tutumları ve niyetleri olarak tanımlanır (Karayel, 2020a: 67).

Örgüt yöneticilerinin değişimi bilinçli olarak yönetmesi için farklı yöntemler kullanmaları gerekmektedir. Değişimin yönetilmesinde kullanılabilecek yöntemler “*yeni teçhizat ve teknoloji yatırımı, yeni ürün/ hizmet geliştirme, kıyaslama, iş etüdü/örgütler ve metotlar, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, örgüt geliştirme, yetki artırımı/kültürel değişiklik, yön eylemsel araştırma, bilişim sistemleri gelişimi, tedarikçi geliştirme, işbirliği/birleşmeler*” örnek olarak verilebilir (Güleş ve Burgess, 2000: 105-106).

2.11. Organizasyonel Değişimi Yönetmek

Değişimi yönetmede önemli olan “*anlamını*” yönetmektir. Bu nedenle değişimi kabul eden, kabul etmeyenlerinin nedenlerinin ve aralarındaki “anlam farkı”nın belirlenmesi gerekmektedir. “*Karmaşıklık ve kaos teorisi örgütsel değişimi ve örgütün uyumunu anlamada farklı bir yol*” göstermektedir (Karayel, 2020a: 62).

Kaos Teorisi, kaostaki düzeni vurgulayan teoridir (Altun, 2001: 452). Teknolojik yeniliklerin ve karmaşık sistemlerin oluşması ile toplumun bu sistemlere bağımlılığının kriz ve kaos olma olasılığını arttırdığı, krizlerle ilişkili risklerin ise günümüz toplumunun yapısını etkilemesinin, yönetim biliminin temel varsayımlarının geçerliliğinin yitirmesine neden olduğunu savunur (Warfield, 2000: 5; Farazmand, 2003: 339). Var olan teorilerin hızlı değişen ve karmaşıklaşan dünyaya uygun strateji geliştirilmesine imkan vermemesi nedeniyle, örgüt teorilerinde kaostaki düzenin dahil edilmesi gerekmektedir (Dankwa ve Julian, 2001: 415). Kaos teorisi ile birçok sistemi açıklamak mümkündür (Altun, 2001: 452). Karmaşık sistemlerde, çevredeki küçük değişiklikler sistemi etkileyerek, kaosa neden olur (McDonald, 2009: 455).

Kaos teorisi, değişime getirdiği yeni yaklaşıma göre sistemler “*kaos eşiği*” ya da “*çatallanma*” eşiklerine kadar istikrarlıdır. Kaosun olduğu sistemler kendini geliştirerek yeni ve yaratıcı yollar bulmaya zorlanır. Kaosun yönetimi için değişim ve bilgi gereklidir. Bilginin ve değişimin eksik olması kaosun ynetilememesine ve sistemin sürdürülebilirliğinin tehlikeye girmesine neden olur (Smith ve Humphries, 2005: 93). Kendi kendini rgtleyebilen sistemlerde, dışardan kontrol etme, hiyerarşi gibi müdahaleler sistemin işleyişini bozacaktır (Sayęan, 2014: 421). Diğer bir ifadeyle kaos teorileri; örgütlerin dış evre değişimi ve pragmatik değişimlere veya eğilimlere, adaptasyon sağlaması ve gerekli yanıtları verebilmeleri için gerekli düzenlemelerin yapılmasını gerektirmesi nedeni ile “*ğrenen örgütler*” anlamına gelmektedir (Farazmand, 2003: 362). Örgütlerde değişim bir tehdit olarak algılanmamalı, örgütün değişime ve bilgiye açık olması, yeniliğin artmasına ve gelişimi sağlayan bütün bilgileri almalarını sağlayacaktır (Sayęan, 2014: 421).

2.12. Örgütsel Yenilik ve Değişim

Yenilik, yeni bir şey yapmak anlamına gelmekte ve yaratıcılığın bir adım ötesine geçmektir. Yaratıcılık, “*yenilik sürecinin sadece temel bir parçası ve ilk adımı*” olarak işlev görür (Naktiyok, 2007: 213).

Örgütsel yenilik, örgütsel öğrenme kapsamındaki performans değişkenlerinin ifade edilmesi için kullanılır (Karayel, 2020a: 49). Örgütsel yenilik, “*bilginin veya fikrin pazara sunulması veya satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesi*” anlamına gelir. Diğer bir ifadeyle örgütün kendisi için yeni mal/hizmet üretmesi veya yeni prosedür/sistem kullanması örgütsel yenilik olarak tanımlanır (Naktiyok, 2007: 213).

Örgütsel değişim i ve dış evre koşullarına uygun olarak, örgütün etkinlik ve verimliliğinin arttırılmasına, çalışanların iş doyumunun arttırılmasına ve mesleki gelişimlerine imkan tanıyan örgüt yapısının kurulmasını amaçlamaktadır (Turan, 2011: 55).

Örgütlerin yenilik eğilimli olması için; hantal mekanik yapılarını bırakmaları, başarısız deneyimlerinden öğrenebilmeli, çalışanlar risk alabilmeli, bilgi paylaşımı, işbirliği, esneklik, iletişim vb. destekleyen örgüt yapısı kurulmalı, yenilik için kaynak oluşturulmalı, yenilikçi düşünceleri ödüllendirebilecek sistem ve uygulamalara yer verilmelidir (Naktiyok, 2007: 226-227).

Örgütsel yenilik için yeni bilgilere ihtiyaç vardır. Örgütün performans değişkenlerindeki yenilik beraberinde örgütsel değişimi getirmektedir. Örgütün yenilik yapabilmesi için öncelikle bilgi ataletinden kurtulması gerekmektedir.

2.13. Bilgi Teknolojisi ve Organizasyonel Değişim

Bilgi teknolojilerindeki gelişmenin hızı, örgütleri değişime zorlamaktadır. Bilgi teknolojileri, örgütün başarılı olmasını sağlayacak değişimlerin yönetilmesi için destek sağlamakta ve yapısal değişikliklere neden olmaktadır (Ekinci, 2006: 67).

Değişim örgüte yeni teknoloji yardımı ile gerçekleşmektedir. Bilgi teknolojisi için gereken sermayenin genellikle fazla olması nedeniyle organizasyonda değişim kararları alınırken, bilgi teknolojisindeki değişimin esneklik, hız ve kalitede artış sağlaması ve bu artışın rekabet üstünlüğü sağlamasına dikkat edilmelidir (Güleş ve Burgess, 2000: 106).

Örgütsel öğrenme kapasitesi, bilgi teknolojilerinin ve yöntemlerinin tanınması ve yönetilmesinin işlevidir (Karayel, 2020a: 49). Bilgi teknolojilerinin, organizasyonun yapısında neden olacağı değişiklikler ve çalışanlarda eğitim ihtiyacının olup olmayacağına dikkat edilmelidir (Güleş ve Burgess, 2000: 106). Değişimdeki risklerin fırsata dönüştürülmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için örgütler bilgiyi değişim enerjisi, bilginin teknolojiye aktarılmasını ise değişimi yönetme tekniği olarak kullanmalıdır (Ekinci, 2006: 67).

2.14. Organizasyonel Bağlılık ve Organizasyonel Değişim

Örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarının en üst düzeye çıkarılmasında önemli faktörlerden biri örgüte olan bağlılıktır (Kök ve Özcan, 2012: 116). Örgütsel bağlılığın sağlanması, *“işgücünün örgütüne tam ve koşulsuz inanması, kabullenmesi, çaba göstermesi ve içinde bulunulan örgütün bir üyesi olarak kalmayı arzulaması”* ile gerçekleştirilir (Karayel, 2020a: 89).

Araştırmalar örgütsel bağlılığın anlaşılması için örgüt kültürünün önemli olduğunu ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel değişimi daha çok desteklediklerini göstermektedir (Kök ve Özcan, 2012: 118-119).

Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler incelendiğinde; *“bireylerin algıladıkları örgütsel destek, işe ilişkin faktörler, örgütle birey arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme, örgütsel birlik ve beraberliğe dayanan örgütsel bağdaşımlik algısı, işgörenin örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgüt yönetiminin herkese eşit imkan tanınması yönünde algılanan örgütsel adalet, örgütsel ödüller, yönetimin insan kaynakları politikası ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi”* değişkenlerinin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği belirlenmiştir (Kök ve Özcan, 2012: 120).

2.15. Çalışan Sinizmi ve Organizasyonel Değişime Karşı Direnç

Sinizm, “sinik” kişileri açıklamaya çalışan düşüncedir. Sinik, *“bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse”* olarak tanımlanır (Karacaoğlu ve İnce, 2012:78).

Çalışanlarının rollerinin açıkça belirlenmemiş olması durumunda yaşanan rol belirsizliği ve/veya rol çatışması yaşayabilirler. Godkin’e göre çalışanların yaşadığı hayal kırıklığı, örgütün beklentilerini karşılayamaması sinizm ve tükenmişliğe neden olabilir (Karayel, 2020a: 48). Andersson’a göre çalışan sinizmi *“bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe veya kuruma karşı güvensizlik ve küçümseme ile oluşan hayal kırıklığı, ümitsizlik ve gerçekleri görme”* sonucunda oluşmaktadır. Sinizmin bulunduğu örgütlerde, değişim stratejisinden bağımsız olarak, sinizim değişimi

engellemektedir (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016; Karayel, 2020a: 85). Sinik kişilerin “*örgütte çalışanlara ve yöneticilere karşı güvensiz*” olmaları nedeniyle yöneticilerin sinik davranışların oluşmasına neden olan unsurlar için önlemler almaları önemlidir (Çetinkaya, 2019: 68, 75).

Örgütsel atalet; örgütte yerleşmiş politikalar, faaliyetler, süreçler ve rutinlerden kaynaklanabilmektedir. Bilişsel temsiller tarihsel deneyimler ile oluşturulmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütte tekrarlanan faktörler örgütün değişime karşı dirençli olmasına neden olmaktadır (Karayel, 2020a: 11).

2.16. Örgütsel Değişim Bağlamında Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, örgüt ortamında gelişmekte, liderlik davranışı işbirliğini temel alan ve bireysel gelişim imkanları ile yakından ilgilidir. Dönüşümcü liderler, davranışları ile çalışanlara belli düşünceleri aşılayabilen, belirli kurallara uymaları için gerekli koşulları uyarlayabilen liderlerdir. Kendi değer ve inançlarını, örgütün vizyonuna yansıtabilmektedir. Yönlendirebildikleri kişilerin, saygı ve bağlılık göstermelerini doğal bir süreçte geliştirebilirler (Çelik, 1998).

Deschamps vd. göre dönüşümcü liderlik, örgütsel adaletin sağlanmasını destekleyen, değişim yönetimi ile en yakın ilişkisi olan liderliktir. Dönüşümcü liderlik “*değişim dönemlerinde çalışanların adalet algılarını ve iş motivasyonunu desteklediğinden*” kaldıraç görevi üstlenmektedir (Karayel, 2020a: 84).

2.17. Örgütsel Değişim Algıları: Stres ve Başa Çıkma Perspektifi

Stres “*bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret*” anlamına gelmektedir. (Yüksel ve Özgür, 2008: 68). Stres kişinin stresör olarak tanımlanan stres kaynakları ile ilgili algıları ve deneyimleri sonucunda oluşmaktadır. Bu nedenle bir kişide stres kaynağı başka bir kişide stres kaynağı olmayabilirken, aynı stresöre verilen tepkilerde kişiden kişiye değişebilir. Kişinin stres düzeyi, stresörün bulunduğu ortamın koşulları ile

kişinin oluşan gerilime direnç düzeyinin etkileşimi ile oluşmaktadır (Kaya ve Keskin, 2008: 372-374).

Stresten etkilenen kişilerde öncelikle biyokimyasal değişiklikler başlamakta, sonra davranışlarına yansımakta ve en son diğer insanlarla ilişkilerini etkilemektedir (Kemaloğlu, 2009). Örgütlerde verimin artması için stres kaynaklarının doğru tespit edilmesi ve stresi azaltacak uygun müdahalenin bulunması gerekir (Yavan ve Pekkaya, 2017).

Örgüt çalışanlarının değişim dönemlerinde yaşadıkları stresin aracılık etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar değişim hakkında bilgi edindiğinde ise belirsizlikler ile birlikte kaygı düzeyleri de azalmaktadır. Böylece değişim ile başa çıkma da daha etkili olmaktadır (Karayel, 2020a: 80).

Çalışanların değişim dönemlerindeki streslerinin azaltılmaması, stresi artırmakta, çatışma ve zorbalık koşullarına zemin hazırlamaktadır (Karayel, 2020a: 80).

2.18. Çalışan Katılımı, Organizasyonel Değişim ve Yönetime Güven

Güven, birey ve toplum için önemli bir kavramdır. Sargut'a göre güven duygusu işbirliğini artırmakta, işbirliği de güven duygusunu artırmaktadır (Tüzün, 2007: 98). Diğer bir ifadeyle güven duygusu varsa işbirliği gerçekleşecek, işbirliği yapılırsa güven duygusu kendini çoğaltmaya devam edecektir.

Uzun vadede örgütün karlılığı ve örgüt üyelerinin refah düzeyi örgüt içinde oluşan güven duygusuna bağlıdır. Çalışanların örgütün güvenilirliğine ilişkin algısı, örgüte güveni oluşturur. Çalışanların güven eğilimi bireysel ve örgütsel ilişkilerde kendini gösterir (Tüzün, 2007: 104-106).

Örgütsel değişim sürecinde değişiklikler *“güvensizliği tetiklediğinden; üst yönetimin, değişimi, denetleyen yöneticilerin ve çalışma gruplarının algılanan*

tutumları, bireysel çalışanların değişime tutum ve tepkileri açısından önem kazanmaktadır.” (Karayel, 2020a: 91).

Çalışanlar değişimi desteklediklerinde genellikle yönetime güvenmektedirler. Bu nedenle liderlik rolü önem kazanmaktadır (Karayel, 2020a: 97). Örgütlerde güven ikliminin oluşması tutarlılık ve bağlılığı sağlamakta, yaratıcılığın ve yeni fikirlerin gelişimini desteklemektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven ilişkisi, örgütsel görevlere katılımı artırmakta ve çalışanların görevlerde en yüksek performansı göstermelerini desteklemektedir (Tüzün, 2007: 106).

2.19. Organizasyonel Değişim Sürecinde Belirsizlik

Örgütlerde değişim söz konusu olduğunda çalışanlarda belirsizlik duygusu oluşur. Değişimin olumlu oluyor olması bile belirsizlik yaratmaktadır. Bu nedenle çalışanlar en kısa sürede bilgilendirilmeli, değişimin boyutları, etkileri, çalışanlardan beklentiler açık bir biçimde yapılmalıdır. Belirsizlik sistemde tıkanıklığa ve değişime direnç boyutlarının genişlemesine neden olmaktadır (Tunçer, 2013a).

Örgütler ihtiyaçları olan asgari bilgiyi elde edememeleri ile birlikte belirsizlik ve istikrarsızlık ortamı oluştuğunda eylemlerini değiştirme konusunda zorlanırlar. *“Üretim zincirinin akışları hakkında bilgi sahibi olmak dış faktörlerin işletmenin performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olmasını engellediğinden, çok önemlidir. İşletmenin dış çevresi, örgütün sektörel sınırlarının ötesinde olan her şeyi kapsar. Bu çevre kapsamında, yoğun rekabet, ekonomik yoğunluk, teknolojik değişimler, bilgi alışverişi, hükümet politikaları hakkındaki belirsizlikler ve tehdit değeri taşıyan diğer faktörler yer alır.”* Örgütün dış çevre değişkenlerini kontrol edememesi gelecek ile ilgili sorularının oluşmasına neden olur (Karayel, 2020a: 88).

2.20. Organizasyonel Değişim Sürecinde Motivasyon, İletişim ve Liderlik Etkinliği

Liderlerin değişim sürecinde etkinliği ile ilgili Levin üç aşama önermektedir. Levin'e göre *“değişim sürecinin çözülmesi, harekete geçirilmesi, yeniden*

dondurulması” gerekir. Liderler, değişim süreci ile ilgili yol haritası hazırlamalı ve değişim için gerekli liderlik davranışlarını planlamalıdır (Karayel, 2020a: 97).

Örgütsel değişim sürecinde özellikle organizasyon yaşı büyük olan örgütler, iç ve dış çevrelerine güven vermek için sahip oldukları prosedürlerini, ilişkilerini değiştirmek istememektedirler. Örgütün yaşı ilerledikçe örgüt iletişimi de yerleşmeye başlamaktadır. Örgüt iklimi bürokratik ve hiyerarşik yapısı çok belirgin ise bu iletişim becerisinin gelişmesini engellemektedir. İletişimin gelişmemesi, çalışanların bilgi alışverişini kısıtlamakta ve bilgi ataletinin artmasına neden olmaktadır. İletişimsizlik aynı zamanda eylemlerde bağlantısızlık (organizasyonu oluşturan sistemler ve alt sistemler arasında koordinasyon sorunları) görülmesine neden olur (Soysal, 2010: 22; Çankaya, 2010: 66).

2.21. Çalışanların Örgütsel Değişime Yönelik Tutumları

İnsan davranışlarını belirleyen faktörü araştıran bilişsel kuramcılar, davranışların olaylarla ilgili olmadığını, kişinin olayları yorumlama biçiminin ve verilen anlamın davranışları etkilediğini kabul ederler. Diğer bir ifadeyle kişi zihnindeki şekillere göre tutum ve davranışlarda bulunmaktadır (Tutar, 2007: 149-150).

Sosyal psikologlara göre tutum, davranışların kaynağını anlamada en önemli değişkenlerden biridir. Tutum, *“bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim”* olarak tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 1994: 521). Diğer bir tanıma göre ise *“bireylerin belirli bir kişiyi, grubu, kurumu veya bir düşünceyi kabul ya da reddetme şeklinde gözlenen, duygusal bir hazıroluş hali veya eğilimidir.”* (Özgüven, 1998: 353).

Tutumlar; doğuştan getirilmez, öğrenme yolu ile gelişir ve inançlar ile birlikte bulunmaktadır. Tutumlar; bilgi/düşünce, duygu ve davranış öğelerinden oluşur. Bir tutumun güçlü olması bu öğelerin hepsinde kendisini gösterir (Kağıtçıbaşı, 1996: 86).

Kişinin zihninde “*ben yetersizim*” gibi kalıp düşüncelerinin olması eylemsizliğe ve atalete neden olmaktadır. Kişiyi eylemsizlik ve ataletten kurtarmak için kalıp düşüncelerini değiştirmesi gerekmektedir (Tutar, 2007: 149-150). Diğer bir ifadeyle kişinin bilgisi, duygu ve davranışları ile birlikte tutumu oluşturduğu için, kişi özgüveni olmadığından eylemsizliği ve ataleti seçebilir.

Kişilerin öğrendiği durumlar, insanların yapılandığı örgütler tarafından da öğrenilebilmektedir (Tutar, 2007: 151). Bu nedenle çalışanlar örgütsel değişimde yeni durumlarla baş edemeyeceklerini, yeni sorumluluklara neden olacağını ve bu yeni sorumlulukları almak istememeleri atalet davranışlarına yönlendirmektedir. Atalet davranışlarının temelinde ise değişikliklerden hoşlanmama, bilinmeyen tercih etmeme, risklerden kaçma, alışkanlıkları bırakmak istememe, özgüven eksikliği gibi nedenlerle değişime tepki verebilmektedirler (Türkkan ve Esmer, 2019: 528).

Çalışanların değişime yönelik tutum ve davranışlarının yönetilmesinde örgütsel gelişim, adalet, karar verme sürecine katılım önemli görülmektedir. Örgüt üyelerinin değişime inanması ve değişim etkinliklerinde rol almaları, değişim maliyetlerini azaltmakta ve değişim için daha elverişli bir ortam sağlamaktadır. Çalışanlar örgütsel değişime yönelik olumsuz tutum ve davranışları ise maliyetlerin artması ile birlikte örgütün ölmesine neden olabilir (Karayel, 2020a: 79-80).

2.22. Örgütsel Kültürün Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlar Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü Dinçer ve Fidan’a göre “*bir örgütün içindeki insanların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar sistemi*” olarak tanımlanabilir. Örgüt üyelerinin ortak düşünce ve davranışları, ortak değer ve inançlara göre şekillenir. Örgüt üyelerin sahip olduğu ortak değer ve inançlar ise örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Örgütte işlerin nasıl yapıldığı ortak değer ve inançlardan etkilenerek örgütün performansını etkilemektedir (Güleş ve Burgess, 2000: 109).

Örgüt kültürünün en önemli işlevlerinden biri değişimin ve performansın artması için gerekli çevrenin oluşturulmasını sağlamaktır. Örgüt çalışanlarının değişime olan direnci, örgütsel bağlılığın azlığı, örgütsel davranışlarda tutarsızlık vb. sorunların aşılması örgütsel kültür ile aşılabilmekte ve örgütsel davranışlarda tutarlılığı artırmaktadır (Kök ve Özcan, 2012: 115). Örgüt kültüründe geleneklere aşırı bağlılık olması, örgütün değişim ve yeniliklere uyum eğilimlerinin zayıf olmasına, değişmeyen kalıp ve rutin davranışlarının dışına çıkılmasını engelleyerek örgütsel atalete neden olur (Sosyal, 2010: 22).

Örgüt kültürü; kuruluşunda bulunan yöneticilerin yetiştikleri toplumun kültüründen, deneyimlerinden ve görüşlerine dayanan “inanç, düşünce ve varsayımları” ile örgüt çalışanlarının etkileşimlerinin sentezinden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt için yol gösterici bir nitelik kazanmakta, örgütsel iklimi belirlemekte, motivasyon ve aidiyet kaynağı olmakla birlikte örgütte davranış kalıplarını şekillendirme işlevlerini yerine getirmektedir. Örgüt kültürü somut ve somut olmayan öğeler barındırır. Somut öğeler; semboller, dil, ritüeller vb. yer alırken soyut öğeler ortak inanç ve varsayımları barındırmaktadır (Kök ve Özcan, 2012: 116).

Örgüt kültürü oluşturulurken değişime yönelik bilgi, duygu ve davranış boyutlarının yapılandırılarak değişime karşı olumlu tutum geliştirilmesinin amaçlanması önemlidir. Örgüt kültürünün yol haritası olduğu, somut ve soyut öğelerinin tutumun öğeleri ile ilişkisi göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütün geçmiş deneyimleri değişim ile ilgili olumsuz ise öğrenilmiş çaresizlik yaşayarak geri çekilebilir ya da bu olumsuz tecrübelerini öğrenme fırsatı olarak görüp olumlu sonuçlanması için yeni deneyimlere hazır hissedebilirler (Tutar, 2007: 151). Örgütlerin kültürel farklılıkları ile örgütsel değişim türleri arasındaki farklılıklar sonuçları etkilemektedir (Karayel, 2020a: 89).

Örgütte sinerjik kültür hakim olduğunda, değişim yönetimi için gerekli olan değişken yapı sağlanmaktadır. Adler’e göre sinerji kültürü, “*örgüt üyelerinin kültürel*

değerleri üzerine kurulmuş, ancak bununla sınırlı kalmayıp örgütsel politikalar, stratejiler, yapılar ve deneyimleri içine alan bir 'eylem kültürü'" anlamına gelmektedir. Sinerjik kültürün hakim olduğu örgütler benzerlik ve farklılıkların farkındadır ve farklılıkları örgüt için itici bir güç olarak kullanabilmektedirler. Diğer bir ifadeyle, örgütün atalet ve eylemsizlikten kurtarma yeteneğine sahip olan kültür anlamında "*sinerjik kültür*" kavramı kullanılmaktadır. Sinerjik kültüre sahip örgütler bilgi üretmeyi ve yeteneklerin transfer edilebilmesini gerçekleştirmekte, ayrıca bunları üretim sürecine aktarabilme becerisi kazanmaktadırlar (Tutar, 2007: 154-157).

Örgüt kültürünün yönetilmesi değişim sürecinde yapısal düzenlemelerin örgüt başarısı için bir garanti olmaması nedeniyle önemsenmektedir. Örgütsel kültürü değiştirmenin de başarı için tam bir garanti verdiği söylenemez (Güleş ve Burgess, 2000: 109). Buna rağmen örgüt kültürü oluşturulurken örgüt üyelerinin değişime yönelik olumlu tutum geliştirmesini sağlayacak şekilde oluşturulmasının önemi yadsınamaz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ ATALETİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Günümüzde teknoloji, iletişim ve internet teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, tüketici ihtiyaçlarının değişimini de hızlandırmıştır (Kırık, 2017: 230). Bu durum örgütlerin değişim sürecine olan uyumları ve değişimi önceden fark edebilme yeteneklerini daha da önemli kılmaktadır (Yeşil, 2018: 308). Değişimi önceden fark edebilen ve değişime çabuk uyum sağlayan örgütler varlığını devam ettirebilecek, rekabet gücünü sağlayabileceklerdir (Koç, 2014: 1).

Örgütlerin varlığını devam ettirmesi, dinamik çevre koşullarına uygun olarak örgütsel değişimi gerçekleştirebilmesi, yaşanan sorunları çözebilmesi, fırsatları değerlendirebilmesi ile mümkündür (Yeşil, 2018: 309). Örgütlerin bu hususlara yaklaşımında sahip olunan bilgi, prosedür ve rutinleri ile devam etmeyi seçip seçmeme durumu “*örgütsel atalet*” olarak tanımlanmaktadır (Karayel, 2020a: 8). Örgütsel atalet çeşidi olan bilgi ataletinde, örgüt, var olan bilgi ve deneyimlerine güvenerek öğrenmeye ve deneyimlere kendini kapatmaktadır (Türkkan ve Esmer, 2019: 528). Örgütsel değişim için örgütlerin var olan prosedür ve rutinlerinin dışına çıkması, var olan bilgilerini yenilemeleri gerekmektedir. Ayrıca örgütsel değişim beraberinde yeni deneyimler de getirmektedir (Aslaner, 2010: 114).

Bu çalışmada, bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerine etkisinin Konya İmalat Sanayi örneğinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Konya ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi firmaları için Konya Organize Sanayi Bölgesinde bulunan firmalar ile görüşülmüş, araştırmaya katılmaya gönüllü olan firma sahibi veya yönetici olan katılımcılara veri toplama araçları uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Bilgi ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, örgütlerin rekabet edebilme şartlarını değiştirmektedir. Değişen şartlar içerisinde örgütlerin ihtiyaç duydukları en önemli kaynak şüphesiz ki bilgidir. Günümüz toplumlarında bireyler ve örgütler için paha biçilmez bir kıymete sahip olan bilgi, çevredeki değişim ve gelişmelerin algılanmasında büyük bir rol üstlenmektedir. Bu durumda önemli olan yoğun rekabet ortamında üstünlük sağlayacak olan bilgiye ulaşmak, onu işlemek ve kullanmaktır. Bunu başarabilme adına eyleme geçmek hem birey hem de örgütler açısından yerine getirilmesi gereken bir zorunluluktur. Ancak çoğu birey ve örgüt, yeni bir bilgiye ulaşma çabası göstermektense birikimlerini, deneyimlerini, eski bilgilerini kullanmayı tercih etmekte, kendi içsel değişiminde ısrar etmekte, yeni bir sorunla karşılaştığı durumlarda ise bildiği yöntemlerle çözüm üretmektedir (Arlı vd., 2012: 75). Bu anlamda bilgiye erişim engellenmiş olmaktadır. Bilgiye erişimin engellendiği bu durum ilgili literatürde “atalet” olarak tanımlanmaktadır.

Atalet kavramının tanımına bakıldığında yeniliğe direnç gösterme, pasiflik, umursamazlık, mazeret bulma, erteleme eğilimleri, tembellik gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir (Çankaya, 2010: 66). Özellikle köklü örgütlerin rutin işleyişlerini değiştirmemeleri, kemikleşmiş bir yapı özelliği göstererek daha çok bürokratik bir yönetim tarzı benimsemeleri, yetkilerin uzman kişilere devredilmemesi ve deneyimlere başvurmanın zaman tasarrufu sayılması, riskten kaçınma olarak düşünülmesi bu tür örgütleri değişime karşı dirençli hale getirmektedir (Bakan vd., 2017: 124). Oysa zamanın ilerlemesi, teknolojik faktörlerin hayatımızda daha fazla yer etmesi, her yeni bilginin kolay ulaşılabilir olması, örgütlerin olaylara bakış açısını değiştirmekte ve farklı stratejilere yönelmelerini gerektirmektedir. Bu durumda sorunlara eski yöntem ve tekniklerle üretilen çözümlerin örgütler için yeterli olmayacağı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla örgüt, alana yönelik her yeni gelişmeyi her yeni bilgi ve uygulamayı dikkate almak durumundadır.

Ulaştıkları her yeni bilgi ile rekabet edebilirlik düzeyini artıran örgütler, bilgiyi yönetmenin önemini de hissetmişlerdir. Bilgi ile elde ettiği kazanımlardan yararlanarak yeni koşullara uyumlu bir örgütü nasıl yönetmesi gerektiğini, insan kaynaklarıyla olan iletişimin önemini ve demokratik yaklaşımın performans, motivasyon ve verimlilik üzerinde etkili olduğunu kavramıştır (Barutçugil, 2002: 44). Dolayısıyla ataletten kurtulmanın ve değişimin gerekliliğinin farkına varan örgütler, bu süreçte bilgi ve öğrenme arasındaki bağı keşfederek örgütsel öğrenmenin dinamik çevre koşullarına cevap verebilmek için bir gereklilik olduğunu anlamıştır. Öğrenmeyi örgütsel düzeyde ele alan örgütlerin sürdürülebilir olma özelliğini daha kolay ortaya koydukları belirtilmektedir. Sürdürülebilir özelliğin inovasyonla gerçekleşiyor olması, örgütü değişim ve yenilik kavramlarıyla karşı karşıya getirmektedir (Karatay, 2019). Bu sonuca bağlı olarak etkilenen her birim, örgüt için aşılması zor durumlar ortaya çıkarmaktadır. Değişim ve yenilik olgularıyla uyumlu bir ilerleyiş sağlamak için örgüt, yapısal özelliğini esnek bir duruşa göre yapılandırılmalı, bürokratik yönetim yaklaşımından uzaklaşarak demokratik katılımcı bir yaklaşıma yönelmeli, iletişim, koordinasyon konularını önemsemeli ve yeni yöntem ve tekniklerle sorunlara çözüm üretmeye yönelmelidir (Arlı vd., 2012: 82). Ancak bu şekilde diğer örgütler karşısında üstünlük sağlayabilecek zengin bir bakış açısı oluşturabilir, değişim ve yenilik olgularını bünyesine uyumlu hale getirebilir. Örgütün değişen koşullara hızlı cevap vermesinin en etkili yolu yeni bilgiler edinmekle birlikte, bu bilgileri kullanmak ve örgütte yaratılan sinerji ile ataletten uzak durmaktır.

Konya, Türkiye'nin 7. Büyük ili olup, "*Tarım Başkenti*" olarak nitelendirilmekle birlikte sanayi üretimi yapan işletme açısından Türkiye'de 5. sırada yer almaktadır. Konya ilindeki sanayi üretimi sektörel çeşitlilik göstermektedir. Konya'da toplam 3500 alanda faaliyeti bulunan 9 Organize Sanayi Bölgesi, 19 küçük sanayi sitesi, 26 küçük sanayi sitesi (15'i il merkezinde, 11'i ilçelerde), 14 özel sanayi sitesi bulunmaktadır (Ay ve Çevik, 2017: 13-14).

Türkiye’de yapılan tezler YÖK tez tarama sayfasında incelendiğinde; örgütsel değişim ile ilgili 1994 yılından itibaren araştırmalara başlandığı her geçen yıl araştırma sayısının arttığı, bilgi ataleti ile ilgili ise ilk çalışmanın 2015 yılında yapıldığı ve toplam 3 araştırma yapıldığı belirlenmiştir. Bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerine etkisinin incelendiği bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Konya İmalat Sanayi’si ile ilgili çalışmaların 2019 yılında yapılan 3 araştırma olduğu, araştırmaların KOBİ sorunları ve çözüm önerileri ile itibar algısına yönelik olduğu belirlenmiştir. Türkiye’de yayınlanan makaleler ise Dergipark üzerinde araştırılmış, bilgi ataleti ile örgütsel öğrenmeye etkisi, karar verme tarzına etkisinin incelendiği sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır.

Bu çalışmanın bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerine etkisinin belirlenmesinde literatüre katkı sağlayacağı ve Konya İmalat Sanayisinde bulunan örgütleri geliştirmeye yönelik faaliyetlerde yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Problemi

Bu çalışmanın temel problemi “Bilgi ataletinin örgütsel değişime açıklık üzerine etkisi nedir?” olarak belirlenmiştir. Bu temel soru çerçevesinde oluşturulan alt problemler ve hipotezler oluşturulmuştur.

Literatür incelendiğinde, örgüt liderlerinin örgütün değişim sürecindeki ve örgüt kültüründeki rolünün önemine vurgu yapan birçok araştırma sonucu bulunduğu görülmüştür (Özalp ve Öcal, 2000 :225; Güçlü, 2003:156-157; Gül ve Şahin, 2011: 246; Tunçer, 2011: 57; Aykanat, 2010: 154). Bu nedenle katılımcıların firma sahibi ya da firma da yöneticilik yapanlar olmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Bu kapsamda “Katılımcıların bilgi ataleti düzeyi nedir?” ve “Katılımcıların örgütsel değişime açıklık düzeyi nedir?” soruları araştırmanın alt problemlerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların veri toplama araçlarına verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir.

Bilgi ataletinin, örgütsel değişim üzerine etkisinin belirlenebilmesi için “Bilgi ataleti ile örgütsel değişime açıklık arasında ilişki var mıdır?” sorusunun sorulmasını gerektirmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel ataletin olduğu yerde değişimin zorunluluklarla sınırlı olabileceğine dair bilgilere ulaşılmıştır. Bu kapsamda kurulan hipotez :

H₁: Bilgi ataleti ile örgütsel değişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bilgi ataleti ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi açıklama ihtiyacı “Bilgi ataleti, örgütsel değişime açıklığı nasıl etkilemektedir?” alt probleminin sorulmasına neden olmuştur. Bu kapsamda kurulan hipotez:

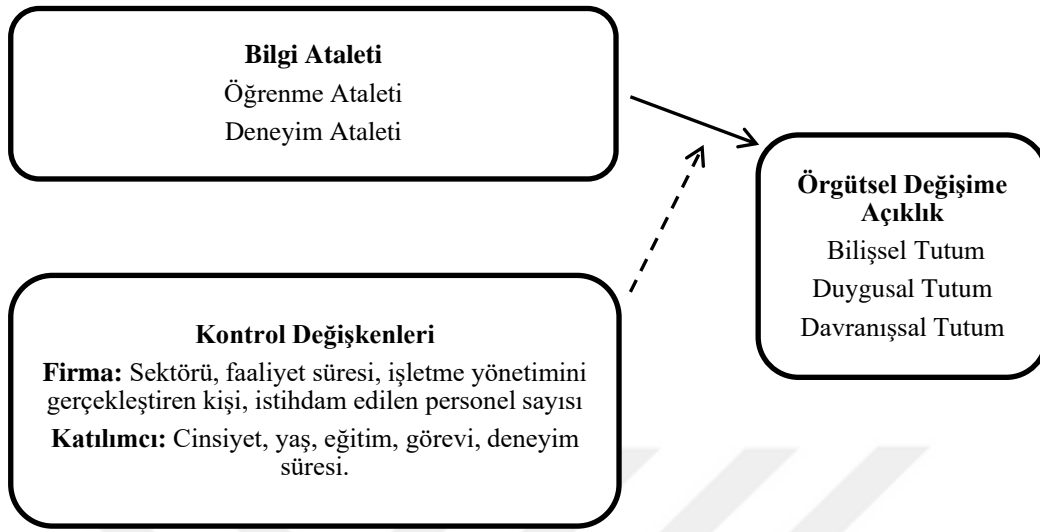
H₂: Bilgi ataletinin örgütsel değişime açıklık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Katılımcıların demografik verileri ile işletmeye ait verilerin bilgi ataleti ve örgütsel değişime olan etkisi “Bağımsız değişkenler, bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık arasında farklılığa neden olmakta mıdır?” alt probleminin sorulmasına neden olmuştur. Bu kapsamda araştırmanın kurulan hipotezler:

H₃: İşletmeye ait kontrol değişkenleri ile bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Katılımcılara ait kontrol değişkenleri ile bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırma tarama modelinde tasarlanmış olup nicel yöntemlerden anket tekniği kullanılmıştır. Bu çerçevede bilgi ataleti ve alt boyutları olan öğrenme ve deneyim ataletinin örgütsel değişim ve alt boyutları olan değişime karşı bilişsel tutum, değişime karşı davranışsal tutum ve değişime karşı duygusal tutum üzerindeki etkisi ile firma ve katılımcıların demografik değişkenlerinin etkisi sorgulanmıştır.



Şekil 3.1. Araştırma teorik modeli.

Bilgi ataleti ölçeği öğrenme ve deneyim ataleti olmak üzere iki alt boyuttan, örgütsel değişime açık ölçeği bilişsel, duygusal ve davranışsal tutum olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu nedenle çalışma hem ölçeklerin alt boyutları hem de bütünsel olarak incelenmiştir. Kontrol değişkenleri olarak araştırmaya katılan firmaların ve katılımcıların özelliklerinin örgütsel değişime açıklığa etkisi ayrıca incelenmiştir. Bu kapsam oluşturulan araştırmanın teorik modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Örgütsel Değişime Açıklık ölçeği, Dunham ve arkadaşları (1989) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe’ye uyarlaması Bingül (2006) tarafından yapılmıştır. Ölçek içerisinde değişime karşı bilişsel tutum (1, 7, 9, 10, 11, 12. maddeler), değişime karşı duygusal tutum (2, 3, 4, 5, 6, 8. maddeler) ve değişime karşı davranışsal tutum (13, 14, 15, 16, 17, 18. maddeler) olmak üzere toplam 3 alt boyut yer almaktadır. Örgütsel değişime açıklık ölçeği içerisinde 18 ifade yer almakta olup bu ifadeler kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (6) arasında olacak şekilde 6’lı likert ölçeğiyle yapılandırılmıştır. Ölçek maddeleri puanlanırken en az katılan cevap

1 puan, en çok katılan cevap 6 puan almaktadır. Ölçekten alınan minimum puan 18, maksimum puan ise 108'dir. Örgütsel değişime açıklık arttıkça anketten alınan puan artmaktadır. Ölçek içerisinde 2., 3., 5., 6. ve 8. ifadeler katılımcıların katılıma derecesi değişme açıklığının az olduğunu göstermesi nedeniyle, veri girişlerinde ters kodlama yapılmaktadır. Bingül (2006) çalışmasında ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı ölçeğin genelinde 0.89; bilişsel tutumda 0.84; duygusal tutumda 0.81 ve son olarak davranışsal tutumda 0.77 olarak tespit edilmiştir. Ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasının iç güvenilirliğin artmasını sağlamadığı belirlenmiştir (Bingül, 2006: 28-36; Zadeoğulları, 2010: 68). Eroğlu ve Alga (2019) yaptıkları çalışmada ise Cronbach's Alpha katsayısı ölçeğin genelinde 0.93; bilişsel tutumda 0.83; duygusal tutumda 0.74 ve son olarak davranışsal tutumda 0.89 olarak belirlemişlerdir.

Anket formu içerisinde yer alan bir diğer ölçek Bilgi Ataleti Ölçeğidir. Liao ve arkadaşlarının (2008) geliştirdiği Atalet Ölçeği'nin "Deneyim Ataleti" bölümü Türkçe'ye Çankaya (2010) tarafından uyarlanmış, ölçek içerisinde öğrenme (1-7. ifadeler) ve Öğrenme Ataleti ile ilgili boyut ise Atalay (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır (8-14. İfadeler). Her iki boyutta 7 ifade olmak üzere, toplam 14 ifade yer almakta olup 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Atalay (2013) çalışmasında ölçeğin yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiş iken bu oran öğrenme ataletinde 0.75, deneyim ataletinde ise 0.72 olarak tespit edilmiştir. Aksoy (2015) çalışmasında Cronbach's Alpha katsayısı öğrenme ataleti için 0.763, deneyim ataleti 0.777 ve ölçeğin toplam güvenilirliği 0.737 olarak belirlenmiştir. Eroğlu ve Alga (2019) Cronbach's Alpha katsayısı ölçeğin genelinde 0.77, öğrenme ataleti 0.70, deneyim ataleti 0.79 olarak belirlemişlerdir. Ölçek puanları yükseldikçe bilgi ataletinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 14, en yüksek puan ise 70 tir. Ölçekte ters kodlanması gereken sadece 10. maddedir. Ölçeğin Türkçe çevirileri karşılaştırıldığında ifadelerde farklılıklar olduğu belirlenmiş olup, Aksoy (2015) çalışmasının alt boyutlarında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinin daha yüksek olması nedeniyle ölçek ifadeleri bu çalışmadan aynen alınmıştır.

Ölçeklerin önceki kullanımlarında faktör analizleri yapıldığı için bu çalışmada daha önce yapılan çalışmalardaki faktör analizlerinin geçerliliği esas alınmıştır (Dunham ve arkadaşları, 1989; Bingül, 2006; Liao ve arkadaşları, 2008; Çankaya, 2010; Eroğlu ve Alga, 2019; Atalay, 2013; Aksoy, 2015, Karayel, 2020b). Bu araştırma kapsamında ülkemizde 5’li likert ölçeği kullanımının yaygın olması ve Bilgi Ataleti ölçeğinin 5’li likert olarak hazırlanmış olması nedeniyle elde edilen verilerin karşılaştırılması için Örgütsel Değişime Açıklık ölçeği 5’li likert ölçeği olarak uygulanmıştır. Her iki ölçeğin güvenirlik analizleri yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Konya Organize Sanayi Bölgesinde imalat sanayinde faaliyette bulunan firmalar oluşturmaktadır. 2020 yılında Konya ili Organize Sanayi Bölgesinde imalat yapan firmaların sayısına Konya Organize Sanayi Bölgesi’nin kos.org.tr alan adlı resmi web sitesinden ulaşılmıştır. Toplam 946 firmanın, 686’sı aktif imalat yapan firmadır.

Araştırmada, ulaşılan örneklem sayısının yeterli olup olmadığı konusunda anakütle büyüklüğünün bilindiği durumlarda geçerli olan aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001: 116-117).

$$n = \frac{(Nt^2pq)}{(d^2(N - 1) + t^2pq)}$$

$$n = \frac{(686 * 1,96^2 * 0,10 * 0,90)}{(0,05^2 * (685) + 1,96^2 * 0,10 * 0,90)}$$

$$n = 115$$

Formülde yer alan N: anakütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmemeye olasılığını, d: kabul edilen ± örnekleme hata oranını ve $t_{(\alpha, sd)}$: α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değerini ifade etmektedir. Bu durumda gerekli örneklem sayısının 115 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılımı gönüllülük esas alınmıştır. Bu nedenle örnekleme yöntemi basit seçkisiz örnekleme seçilmiştir. Basit seçkisiz örneklemede “*oluşturulan evren listesinden örnekleme birimlerinin seçkisiz olarak çekilmesidir.*” (Büyüköztürk, 2012: 7).

Bu araştırmada istatistiksel açıdan elde edilen verilerin anlamlılık düzeyinin sağlanması amacı ile toplam 120 yönetici ve/veya işletme sahibine anket uygulanmıştır. Ancak, araştırmaya katılanlardan 4 kişinin anket formunda yer alan soruların büyük çoğunluğunu doldurmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, toplam 116 adet anket istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları:

- Veri toplama araçlarının araştırma amacına hizmet edecek niteliğe sahip olduğu,
- Araştırma örnekleminin evreni temsil ettiği,
- Katılımcıların veri toplama araçlarını objektif ve doğru bir şekilde cevapladığı varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları:

- Konya Organize Sanayi Bölgesinde imalat sektöründe bulunan firmaların sayısının fazla olması zaman ve maliyeti yükseltmesi nedeni ile örneklem alınarak işletme sayısı sınırlandırılmıştır.
- Araştırmaya katılımın gönüllük esasına dayanması, ulaşılan işletmelerde gönüllü yönetici ve/veya işletme sahibi olmadığı durumlarda uygulanamaması nedeni ile gönüllü katılımcıların olduğu firmalar ile sınırlıdır.
- Araştırma işletme ve katılımcılara ait bilgiler, bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ölçekleri ile sınırlıdır.

3.7. Araştırmanın Veri Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde aşağıdaki yöntemlere başvurulmuştur.

Normallik Analizi: Anket formunda yer alan bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ölçeklerinin normalliklerinin tespiti noktasında kullanılmıştır. Çalışmadaki verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Bu koşula göre karar verilmiştir.

Cronbach's Alpha: Anket formunda yer alan bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ölçeklerinin güvenilirliklerinin tespiti noktasında kullanılmıştır.

Frekans Dağılımları: Katılımcıları tanımlayıcı bilgilerin ortaya konması amacıyla tercih edilmiştir. Bu kısımda yüzdelik ve kişi sayısı üzerinden yorumlar yapılmıştır.

Tanımlayıcı İstatistikler: Anket içerisinde yer alan ölçekler ve bunlara ait alt boyutların ortalama ve standart sapma değerlerinin ortaya konması amacıyla tercih edilmiştir.

Korelasyon Analizleri: Bilgi ataleti ve alt boyutları ile örgütsel değişime açıklık ve alt boyutları arasındaki ilişkinin tespiti noktasında tercih edilmiştir.

Regresyon Analizi: Bilgi ataletinin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi varsayımları ise şu şekildedir:

- Bütün değişkenler süreklidir.
- Bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Veri serilerinde önemli uçdeğerler yoktur.
- Hata tesadüfidir (yani kalıntı değerler (residual) ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişki yoktur).
- Bağımlı değişken bağımsız değişkenlerin tüm değerlerinde eşit varyans göstermektedir (varyansların eşitliği varsayımı).

- Kalıntı (residual) değişken yaklaşık normal dağılmıştır.
- Bağımsız değişkenler arasında güçlü bir korelasyon yoktur (önemli bir çoklu doğrusallık (multicollinearity) yoktur).

Bağımsız Örneklem T-Testi: Ölçeklerin ikili gruplara göre karşılaştırılmasında tercih edilmiştir.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi: Ölçeklerin ikiden fazla gruplara göre karşılaştırılmasında tercih edilmiştir.

3.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar

Örneklem grubun demografik özelliklere göre dağılımları tablolar halinde sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.1. İşletmelere ait demografik değişkenlerin dağılımı.

| İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör | N | % |
|---|------------|--------------|
| Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi | 23 | 19.8 |
| Elektrik Sektörü | 10 | 8.6 |
| Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi | 12 | 10.3 |
| Ana Metal Sanayi | 7 | 6.0 |
| Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi | 4 | 3.4 |
| Gıda, İçki ve Tütün Sanayi | 10 | 8.6 |
| Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi | 12 | 10.3 |
| Kâğıt, Kâğıt Ürünleri ve Basım Sanayi | 3 | 2.6 |
| Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi | 9 | 7.8 |
| Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi | 7 | 6.0 |
| Diğer İmalat Sanayi | 19 | 16.4 |
| Toplam | 116 | 100.0 |
| İşletmenin faaliyette bulunma süresi | N | % |
| 5 yıl ve daha az | 22 | 19.0 |
| 6-10 yıl arası | 28 | 24.1 |
| 11-15 yıl arası | 16 | 13.8 |
| 16-20 yıl arası | 19 | 16.4 |
| 21 yıl ve üzeri | 31 | 26.7 |
| Toplam | 116 | 100.0 |
| İşletme yönetiminin kim/kimler tarafından gerçekleştirildiği | N | % |
| İşletme sahipleri | 56 | 48.3 |
| Profesyonel yöneticiler | 2 | 1.7 |
| İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler | 58 | 50.0 |
| Toplam | 116 | 100.0 |
| İşletmede istihdam edilen personel sayısı | N | % |
| 49 kişi ve daha az | 57 | 49,1 |

| | | |
|--------------|-----|-------|
| 50-149 kişi | 53 | 45.7 |
| 150-249 kişi | 6 | 5.2 |
| Toplam | 116 | 100.0 |

Katılımcıların görev yaptıkları firmaların faaliyet alanlarına yönelik dağılımlarda çoğunluğun “Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi” alanında olduğu ve bunu “Diğer İmalat Sanayi”, “Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi” ve “Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi” alanlarının takip ettiği tespit edilmiştir.

İşletmenin faaliyet sürelerine yönelik elde edilen dağılımlarda %19’unun 5 yıl ve daha aşağısı; %24.1’inin 6-10 yıldır; %13.8’inin 11-15 yıldır; %16.4’ünün 16-20 yıldır ve son olarak %26.7’sinin 21 yıl ve daha fazla süredir faaliyet yürüttüğü tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları firmalarda yönetimin kim/kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında %48.3’ünün firmasının işletme sahiplerince; %1.7’sinin firmasının profesyonel yöneticilerce; %50’sinin ise işletme sahipleri ve profesyonel yöneticilerce yönetimlerinin gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları firmalarda istihdam edilen personel sayılarına bakıldığında %49.1’i 49 kişi ve aşağısı; %45.7’si 50-149 kişi ve son olarak %5.2’si 150-249 kişi arasında personel istihdam edildiğini dile getirmiştir.

Katılımcıların demografik değişkenlerine ait dağılımları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcılara ait demografik değişkenlerin dağılımı.

| Cinsiyet | N | % |
|---|----------|----------|
| Erkek | 107 | 92.2 |
| Kadın | 9 | 7.8 |
| Toplam | 116 | 100.0 |
| Yaş | N | % |
| 25 ve daha az | 13 | 11.2 |
| 26-35 yaş | 42 | 36.2 |
| 36-45 yaş | 30 | 25.9 |
| 46-55 yaş | 23 | 19.8 |
| 56 ve üstü yaş | 8 | 6.9 |
| Toplam | 116 | 100.0 |
| Eğitim düzeyi | N | % |
| İlköğretim-Lise | 27 | 23.3 |
| Önlisans-Lisans | 76 | 65.5 |
| Lisansüstü (Yüksek lisans- Doktora) | 13 | 11.2 |
| Toplam | 116 | 100.0 |
| Katılımcıların işletmedeki konumları | N | % |
| İşletme Sahibi | 4 | 3.4 |
| Sahip ve Yönetici | 55 | 47.4 |
| Genel Müdür | 6 | 5.2 |
| Departman Yöneticisi | 33 | 28.4 |
| Departman Şefi | 18 | 15.5 |
| Toplam | 116 | 100.0 |
| Katılımcıların sektördeki deneyim süresi | N | % |
| 5 yıl ve altı | 17 | 14.7 |
| 6-10 yıl | 39 | 33.6 |
| 11-15 yıl | 29 | 25.0 |
| 16-20 yıl | 11 | 9.5 |
| 21 yıl ve üzeri | 20 | 17.2 |
| Toplam | 116 | 100.0 |

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarında %92.2'sinin erkek; %7.8'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımlarında %11.2'sinin 25 yaş ve altında; %36.2'sinin 26-35 yaşında; %25.9'unun 36-45 yaşında; %19.8'inin 46-55 yaşında ve son olarak %6.9'unun ise 56 yaş ve üstünde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %23.3'ünün ilköğretim-lise mezunu; %65.5'inin önlisans-lisans mezunu; %11.2'sinin ise lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların işletmedeki konumlarına yönelik dağılımlarda %3.4'ünün mal sahibi olduğu; %47.4'ünün sahip ve yönetici olduğu; %5.2'sinin genel müdür

olduğu; %28.4'ünün departman yöneticisi olduğu ve son olarak %15.5'inin departman şefi olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların sektördeki deneyim sürelerine bakıldığında %14.7'sinin 5 yıl altı; %33.6'sının 6-10 yıl; %25'inin 11-15 yıl; %9.5'inin 16-20 yıl ve son olarak %17.2'sinin 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip olduğu görülmektedir.

3.7.1. Güvenilirlik ve Normallik Test Sonuçları

Veri toplama araçlarına ilişkin güvenilirlik analizi tablolar halinde sunularak her tablonun altında analiz sonuçları yorumlanmıştır.

Tablo 3.3. Örgütsel değişime açıklık ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi sonuçları.

| İfadeler | Düzeltilmiş Öge-Toplam Korelasyonu | Cronbach Alfa Katsayısı |
|---|------------------------------------|-------------------------|
| 1. Değişim şirketin yararına olacaktır. | 0.646 | 0.941 |
| 2. Değişiklikleri pek sevmem.* | 0.629 | 0.942 |
| 3. Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa, rahatsız olabilirim.* | 0.528 | 0.944 |
| 4. Ben de şirketimde değişiklikler olmasını öneririm. | 0.822 | 0.938 |
| 5. Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır.* | 0.527 | 0.944 |
| 6. Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.* | 0.601 | 0.942 |
| 7. Şirketimde değişim olmasını dört gözle bekliyorum. | 0.682 | 0.941 |
| 8. Değişime direnç gösteririm.* | 0.616 | 0.942 |
| 9. Şirketteki birçok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir. | 0.577 | 0.943 |
| 10. Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım. | 0.748 | 0.940 |
| 11. Değişimi desteklerim. | 0,820 | 0.938 |
| 12. Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor. | 0.681 | 0.941 |
| 13. Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır. | 0.811 | 0.938 |
| 14. Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır. | 0.779 | 0.939 |
| 15. Değişim, şirketteki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır. | 0.685 | 0.941 |
| 16. Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım. | 0.723 | 0.940 |
| 17. Olası bir değişimden kazançlı çıkarım. | 0.625 | 0.942 |
| 18. Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum. | 0.776 | 0.939 |

* ters kodlanan madde

Cronbach Alfa Katsayısı: 0,944

Tablo 3.3 Örgütsel Değişime Açıklık ölçeğine ait Cronbach Alfa değeri 0.944 olarak bulunmuştur. Bu değer 0.70'den büyük olması bu ölçeğin güvenilir olduğunu, 0.90'dan büyük olması ise çok yüksek derecede iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğe ait ifadelerle bakılırsa; ilk ifade ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0.941'e düştüğünü, ikinci ifade ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0.942'ye düştüğünü ve üçüncü ifade ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin değişmediği görülmektedir. Diğer ifadeler için de Cronbach Alfa değerinin düştüğü görülmektedir. Yani bu 18 ifade de ölçekten çıkarılmadan kullanılmalıdır. Bunun yanı sıra korelasyon değerlerinin de pozitif ve yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 3.4. Bilgi ataleti ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi sonuçları.

| İfadeler | Düzeltilmiş Öge-Toplam Korelasyonu | Cronbach Alfa Katsayısı |
|--|--|-------------------------------|
| 1. Çalıştığım işletme/kurum bana yeni metotlar ve konseptler (kavramlar) öğrenme fırsatı sunmaz. | 0.340 | 0.732 |
| 2. Yeni problemler çözerken yeni yaklaşımlar kullanmam. | 0.271 | 0.744 |
| 3. Eski düşünce ve davranış biçimimi değiştirecek yeni fikirler öğrenmeyi denemem. | 0.411 | 0.727 |
| 4. Diğer insanların nasıl problem çözdüklerini gözlemleyemem. | 0.351 | 0.731 |
| 5. Problem çözerken nadir olarak farklı yaklaşımlar kullanırım. | 0.367 | 0.729 |
| 6. Yeni bilgi kaynakları arama konusunda inisiyatif almam. | 0.403 | 0.727 |
| 7. İşim ile ilgili yeni bilgi ve deneyim öğrenmeye ihtiyacım yoktur. | 0.437 | 0.723 |
| 8. Yeni bilgi için aynı kaynağa başvurmaya alışkınımdır. | 0.437 | 0.721 |
| 9. İşimde ve yaşamımda çoğunlukla geçmiş bilgi ve deneyimlerime güvenirim. | 0.351 | 0.731 |
| 10. Problem çözme yaklaşımı diğerlerinin öneri ve talepleri doğrultusunda değiştiririm.* | 0.418 | 0.725 |
| 11. Geçmiş bilgi ve deneyimim yeni bilgiyi kabul etmemi etkileyecektir. | 0.239 | 0.743 |
| 12. Sık Sık geçmiş deneyimlerimden öğrenirim. | 0.416 | 0.724 |
| 13. Geçmiş deneyim ve bilgim çalışma verimliliğimi arttırabilir. | 0.216 | 0.743 |
| 14. Aynı problemi çözmek için aynı yaklaşımı kullanırım. | 0.421 | 0.723 |

* ters kodlanan madde

Cronbach Alfa Katsayısı: 0,745

Tablo 3.4 Bilgi Ataleti ölçeğine ait Cronbach Alfa değeri 0.745 olarak bulunmuştur. Bu değerin 0.70'den büyük olması bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğe ait ifadeler bakılırsa; ilk ifade ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0.732'ye, ikinci ifade ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0.944'e ve üçüncü ifade ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0.727'ye düştüğü görülmektedir. Diğer ifadeler için de Cronbach Alfa değerinin düştüğü görülmektedir. Yani bu 14 ifade de ölçekten çıkarılmadan kullanılmalıdır. Literatür incelendiğinde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı Aksoy (2015) 0.737, Eroğlu ve Alga (2019) ise 0.77 olarak belirtmişlerdir.

Her bir ölçeğin ve bu ölçeklere ait alt boyutların normallik analizi tablolandırılmış ve gerekli açıklamalar tablonun altında verilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel değişim ve alt boyutları ile bilgi ataleti ve alt boyutları çarpıklık-basıklık değerleri.

| | N | Ort. | Skewness | | Kurtosis | |
|----------------------------------|-----|------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | | | İstatistik | Standart Hata | İstatistik | Standart Hata |
| Örgütsel Değişime Açıklık | 116 | 3.61 | -0.490 | 0.225 | 0.311 | 0.446 |
| Değişime Karşı Bilişsel Tutum | 116 | 3.55 | -0.351 | 0.225 | 0.189 | 0.446 |
| Değişime Karşı Duygusal Tutum | 116 | 3.65 | -0.558 | 0.225 | 0.272 | 0.446 |
| Değişime Karşı Davranışsal Tutum | 116 | 3.62 | -0.375 | 0.225 | 0.191 | 0.446 |
| Bilgi Ataleti | 116 | 2.72 | -0.335 | 0.225 | 1.507 | 0.446 |
| Öğrenme Ataleti | 116 | 2.20 | 0.545 | 0.225 | 1.523 | 0.446 |
| Deneyim Ataleti | 116 | 3.25 | -1.095 | 0.225 | 1.473 | 0.446 |

Çalışmadaki verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Bu nedenle tablo 23'de verilen ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Tüm ölçekler ve alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 aralığında olduğundan normal dağılıma sahip olduğu gözlemlenmiştir.

3.7.2. Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Betimsel İstatistikler

Çalışmanın bu kısmında, örgütsel değişime açıklık içerisinde yer alan alt boyutlar içerisindeki ifadelerle yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Bu kısımda öncelikle bilişsel tutum alt boyutuna yönelik ortalama ve standart sapma değerleri ortaya konmuş sonrasında ise duygusal ve davranışsal tutuma yönelik değerlere yer verilmiştir.

Araştırmanın bu kısmında örgütsel değişime açıklık ölçeği içerisinde yer alan değişime karşı bilişsel tutum boyutundaki ifadelerle katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Bu kısımda, söz konusu boyut içerisinde yer alan her bir ifade için ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3.6. Bilişsel tutum boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar.

| | Ort. | SS |
|--|-------------|-----------|
| Değişim kurumun yararına olacaktır. | 3.66 | 0.952 |
| Kurumumda değişim olmasını dört gözle bekliyorum. | 3.11 | 1.028 |
| Kurumumdaki birçok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir. | 3.39 | 0.958 |
| Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım. | 3.80 | 0.749 |
| Değişimi desteklerim. | 3.76 | 0.938 |
| Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor. | 3.59 | 0.894 |

Bilişsel tutum boyutu içerisinde yer alan ifadelerle verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek düzeyli katılımın “Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.” ifadesine; en düşük düzeyli katılımın ise “Kurumumda değişim olmasını dört gözle bekliyorum.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bu kısmında örgütsel değişime açıklık ölçeği içerisinde yer alan değişime karşı duygusal tutum boyutundaki yer alan ifadelerle katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Bu kısımda da söz konusu boyut içerisinde yer alan her bir ifade için ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3.7. Duygusal tutum boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar.

| | Ort. | SS |
|--|-------------|-----------|
| Değişiklikleri pek sevmem. | 3.82 | 0.910 |
| Değişim eğer benim bölümümde oluyorsa rahatsız olabilirim. | 3.62 | 0.939 |
| Ben de kurumumda değişiklikler olmasını öneririm. | 3.80 | 0.794 |
| Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır. | 3.50 | 1.083 |
| Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım. | 3.35 | 0.962 |
| Değişime direnç gösteririm. | 3.79 | 0.956 |

Duygusal tutum boyutu içerisinde yer alan ifadelerle verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek düzeyli katılımın “Değişiklikleri pek sevmem.” ifadesine; en düşük düzeyli katılımın ise “Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bu kısmında örgütsel değişime açıklık ölçeği içerisinde yer alan değişime karşı davranışsal tutum boyutundaki ifadelerle katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Bu kısımda da söz konusu boyut içerisinde yer alan her bir ifade için ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3.8. Davranışsal tutum boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar.

| | Ort. | SS |
|--|-------------|-----------|
| Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır. | 3.60 | 0.893 |
| Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır. | 3.70 | 0.935 |
| Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır. | 3.83 | 0.761 |
| Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım. | 3.53 | 0.859 |
| Olası bir değişimden kazançlı çıkarım. | 3.42 | 0.724 |
| Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum. | 3.61 | 0.872 |

Davranışsal tutum boyutu içerisinde yer alan ifadelerle verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek düzeyli katılımın “Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.” ifadesine; en düşük düzeyli katılımın ise “Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

3.7.3. Bilgi Ataleti Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Betimsel İstatistikler

Çalışmanın bu kısmında, bilgi ataleti ölçeği içerisinde yer alan alt boyutlar içerisindeki ifadelerle yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Burada öncelikle öğrenme ataleti alt boyutuna yönelik ortalama ve standart sapma değerleri ortaya konmuş sonrasında ise deneyim ataletine yönelik değerlere yer verilmiştir.

Araştırmanın bu kısmında bilgi ataleti ölçeği içerisinde yer alan öğrenme ataleti boyutundaki ifadelerle katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Bu kısımda, söz konusu boyut içerisinde yer alan her bir ifade için ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3.9. Öğrenme ataleti boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar.

| | Ort. | SS |
|---|------|-------|
| Çalıştığım işletme/kurum bana yeni metotlar ve konseptler (kavramlar) öğrenme fırsatı sunmaz. | 2.15 | 0.962 |
| Yeni problemler çözerken yeni yaklaşımlar kullanmam. | 3.05 | 1.350 |
| Eski düşünce ve davranış biçimimi değiştirecek yeni fikirler öğrenmeyi denemem. | 1.82 | 0.753 |
| Diğer insanların nasıl problem çözdüklerini gözlemleyemem. | 1.88 | 0.943 |
| Problem çözerken nadir olarak farklı yaklaşımlar kullanırım. | 2.72 | 1.156 |
| Yeni bilgi kaynakları arama konusunda inisiyatif almam. | 2.03 | 0.823 |
| İşim ile ilgili yeni bilgi ve deneyim öğrenmeye ihtiyacım yoktur. | 1.73 | 0.898 |

Öğrenme ataleti boyutu içerisinde yer alan ifadelerle verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek düzeyli ortalamanın “Yeni problemler çözerken yeni yaklaşımlar kullanmam.” ifadesine; en düşük düzeyli ortalamanın ise “İşim ile ilgili yeni bilgi ve deneyim öğrenmeye ihtiyacım yoktur.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bu kısmında bilgi ataleti ölçeği içerisinde yer alan deneyim ataleti boyutundaki ifadelerle katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Bu kısımda, söz konusu boyut içerisinde yer alan her bir ifade için ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3.10. Deneyim ataleti boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar.

| | Ort. | SS |
|---|------|-------|
| Yeni bilgi için aynı kaynağa başvurmayaya alışkındır. | 2.61 | 1.155 |
| İşimde ve yaşamımda çoğunlukla geçmiş bilgi ve deneyimlerime güvenirim. | 3.76 | 0.992 |
| Problem çözme yaklaşımı diğerlerinin öneri ve talepleri doğrultusunda değiştiririm. | 2.30 | 0.867 |
| Geçmiş bilgi ve deneyimim yeni bilgiyi kabul etmemi etkileyecektir. | 3.41 | 1.071 |
| Sık Sık geçmiş deneyimlerimden öğrenirim. | 3.68 | 1.010 |
| Geçmiş deneyim ve bilgim çalışma verimliliğimi arttırabilir. | 4.06 | 0.816 |
| Aynı problemi çözmek için aynı yaklaşımı kullanırım. | 2.95 | 1.271 |

Deneyim ataleti boyutu içerisinde yer alan ifadelere verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek düzeyli ortalamanın “İşimde ve yaşamımda çoğunlukla geçmiş bilgi ve deneyimlerime güvenirim.” İfadesine; en düşük düzeyli ortalamanın ise “Problem çözme yaklaşımı diğerlerinin öneri ve talepleri doğrultusunda değiştiririm.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11. Tüm boyutların ortalama ve standart sapma sonuçları.

| | Ort. | SS |
|----------------------------------|------|-------|
| Örgütsel Değişime Açıklık | 3.61 | 0.647 |
| Değişime Karşı Bilişsel Tutum | 3.55 | 0.716 |
| Değişime Karşı Duygusal Tutum | 3.65 | 0.676 |
| Değişime Karşı Davranışsal Tutum | 3.62 | 0.697 |
| Bilgi Ataleti | 2.72 | 0.490 |
| Öğrenme Ataleti | 2.20 | 0.602 |
| Deneyim Ataleti | 3.25 | 0.620 |

Yukarıdaki tabloda, anket formu içerisinde yer alan ölçekler ve alt boyutlarına yönelik elde edilen sonuçların ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Buna göre katılımcıların örgütsel değişime açıklığı, bilgi ataletinden daha yüksek düzeyde ortalama sahip olduğu görülmektedir.

Bilgi ataleti ölçeği içerisinde yer alan alt boyutlara yönelik elde edilen ortalama ve standart sapma değerlere bakıldığında ise deneyim ataletinin ortalamasının öğrenme ataletinden daha yüksek olduğu kaydedilmiştir.

Son olarak örgütsel değişime açıklık ölçeği içerisinde yer alan boyutlardan değişime karşı duygusal tutum boyutunun ortalamasının diğer boyutlardan yüksek olduğu kaydedilmiştir.

3.7.4. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlerdeki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin tespitinde korelasyon analizi kullanılmış olup burada Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve anlamlılık değeri olarak “p” alınmıştır.

Bunun yanında katılımcıların bazı sosyo demografik özellikleri ile bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespitinde Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi kullanılmıştır. Araştırmada Bağımsız örneklem t-Testi ikili grupların karşılaştırılmasında; ANOVA ise ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında kullanılmıştır.

Tablo 3.12. Örgütsel değişime açıklık ve alt boyutları ile bilgi ataleti ve alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Örgütsel Değişime Açıklık | 0.929** (p<0.001) | 0.938** (p<0.001) | 0.921** (p<0.001) | -0.441** (p<0.001) | -0.399** (p<0.001) | -0.31** (p<0.001) |
| Davranışsal (1) | | 0.813** (p<0.001) | 0.777** (p<0.001) | -0.382** (p<0.001) | -0.333** (p<0.001) | -0.281** (p<0.001) |
| Bilişsel (2) | | | 0.798** (p<0.001) | -0.386** (p<0.001) | -0.376** (p<0.001) | -0.247** (p<0.001) |
| Duygusal (3) | | | | -0.463** (p<0.001) | -0.404** (p<0.001) | -0.340** (p<0.001) |
| Bilgi Ataleti (4) | | | | | 0.796** (p<0.001) | 0.809** (p<0.001) |
| Öğrenme Ataleti (5) | | | | | | 0.289** (p<0.001) |
| Deneyim Ataleti (6) | | | | | | |

** : İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder ($p < 0.01$).

Örgütsel değişime açıklık ve alt boyutları ile bilgi ataleti ve alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları

Tablo 3,12’de verilmiştir. Bilgi ataleti ile örgütsel değişime açıklık arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0.441$). Örgütsel açıklık ölçeğinin kendi alt boyutları (Davranışsal ($r=0.929$), bilişsel ($r=0.938$) ve duygusal ($r=0.921$)) ile pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü ilişkileri vardır. Diğer taraftan örgütsel değişime açıklığın bilgi ataletinin alt boyutları ile (öğrenme ataleti ($r=-0.399$) ve deneyim ataleti ($r=-0.31$)) negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri vardır. Örgütsel değişime açıklık ölçeği alt boyutları ile bilgi ataleti ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en yüksek korelasyonun bilişsel ile öğrenme ataleti arasında olduğu görülmektedir. Bu ilişki negatif yönde bir ilişkidir ($r=-0.376$).

Tablo 3.13. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.

| Model | Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | <i>B</i> | <i>SH</i> | <i>Beta</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|---------------------------|-------------------|---------------------|-----------|-------------|-------------|----------|
| 1 | Örgütsel Değişime Açıklık | Sabit (Constant) | 5.190 | 0.307 | | 16.90 | <0.001* |
| | | Bilgi Ataleti | -0.582 | 0.111 | -0.441 | -5.243 | <0.001* |
| | | | $F=27.487; p<0.000$ | | $R=0.441$ | $R^2=0.194$ | |
| | | Bağımsız Değişken | <i>B</i> | <i>SH</i> | <i>Beta</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| 2 | Davranışsal | Sabit (Constant) | 4.467 | 0.233 | | 19.172 | <0.001* |
| | | Öğrenme Ataleti | -0.387 | 0.102 | -0.334 | -3.784 | <0.001* |
| | | | $F=14.318; p<0.000$ | | $R=0.334$ | $R^2=0.112$ | |
| | | Bağımsız Değişken | <i>B</i> | <i>SH</i> | <i>Beta</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| 3 | Bilişsel | Sabit (Constant) | 4.536 | 0.235 | | 19.281 | <0.001* |
| | | Öğrenme Ataleti | -0.448 | 0.103 | -0.376 | -4.337 | <0.001* |
| | | | $F=18.808; p<0.001$ | | $R=0.376$ | $R^2=0.142$ | |
| | | Bağımsız Değişken | <i>B</i> | <i>SH</i> | <i>Beta</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| 4 | Duygusal | Sabit (Constant) | 4.649 | 0.219 | | 21.191 | <0.001* |
| | | Öğrenme Ataleti | -0.456 | 0.096 | -0.405 | -4.729 | |
| | | | $F=22.365; p<0.001$ | | $R=0.405$ | $R^2=0.164$ | |
| Model | Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | <i>B</i> | <i>SH</i> | <i>Beta</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| 4 | Davranışsal | Sabit | 4.641 | 0.334 | | 13.886 | <0.001* |

| | | (Constant) | | | | |
|---|----------|-------------------|---------------------|-------|-----------|----------------|
| | | Deneyim Ataleti | -0.315 | 0.101 | -0.281 | -3.122 <0.001* |
| | | | $F=9.744; p<0.000$ | | $R=0.281$ | $R^2=0.079$ |
| | | Bağımsız Değişken | B | SH | Beta | t |
| 5 | Bilişsel | Sabit (Constant) | 4.479 | 0.347 | | 12.921 <0.001* |
| | | Deneyim Ataleti | -0.285 | 0.105 | -0.247 | -2.724 <0.001* |
| | | | $F=18.808; p<0.001$ | | $R=0.247$ | $R^2=0.061$ |
| | | Bağımsız Değişken | B | SH | Beta | t |
| 6 | Duygusal | Sabit (Constant) | 4.856 | 0.318 | | 15.277 <0.001* |
| | | Deneyim Ataleti | -0.371 | 0.096 | -0.341 | -3.868 |
| | | | $F=14.959; p<0.001$ | | $R=0.341$ | $R^2=0.116$ |

*: İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder ($p<0.05$),

B: Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı, Beta: Standartlaştırılmış regresyon katsayısı SH: Standart Hata.

Bilgi ataleti ve alt boyutlarının örgütsel değişime açıklık ve alt boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, bilgi ataleti ve alt boyutları öğrenme ataleti ve deneyim ataletinin örgütsel değişime açıklık ve alt boyutları davranışsal, bilişsel ve duygusal üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.14. Oluşturulan regresyon modelleri.

Model

- 1 $\text{Örgütsel Değişime Açıklık (Y)} = 5.190 - 0.582 *(\text{Bilgi Ataleti})$
- 2 $\text{Davranışsal (Y)} = 4.467 - 0.387 *(\text{Öğrenme Ataleti})$
- 3 $\text{Bilişsel (Y)} = 4.536 - 0.448 *(\text{Öğrenme Ataleti})$
- 4 $\text{Duygusal (Y)} = 4.649 - 0.456 *(\text{Öğrenme Ataleti})$
- 5 $\text{Davranışsal (Y)} = 4.641 - 0.315 *(\text{Deneyim Ataleti})$
- 6 $\text{Bilişsel (Y)} = 4.479 - 0.285 *(\text{Deneyim Ataleti})$
- 7 $\text{Duygusal (Y)} = 4.856 - 0.371 *(\text{Deneyim Ataleti})$

Tablo 3.14'deki regresyon modellerine göre bilgi ataleti ölçeğinin ortalama puanındaki bir birimlik artış örgütsel değişime açıklık ölçeğinin puanlarının ortalaması üzerinde 0.582 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Yani bilgi ataletinin örgütsel değişime açıklık üzerinde negatif bir etkisi vardır. Bilgi ataleti örgütsel değişime açıklık puan ortalaması üzerindeki değişimin yaklaşık %19.4'ünü açıklamaktadır ($R^2=0.194$). Benzer şekilde bilgi ataletinin alt boyutlarından öğrenme ataletinin, örgütsel değişime açıklığın alt boyutlarından duygusal üzerinde negatif bir etkisi vardır. Öğrenme ataleti puan ortalamasındaki bir birimlik artış duygusal puan ortalamasında 0.456 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Öğrenme ataleti duygusal puan ortalaması üzerindeki değişimin yaklaşık olarak %16.4'sini açıklamaktadır.

Bilgi ataletinin diğer bir alt boyutu olan deneyim ataletinin de, örgütsel değişime açıklığın alt boyutlarından duygusal üzerinde negatif bir etkisi vardır. Deneyim ataleti puan ortalamasındaki bir birimlik artış duygusal puan ortalamasında 0.371 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Deneyim ataleti duygusal puan ortalaması üzerindeki değişimin yaklaşık olarak %11.6'sini açıklamaktadır.

Tablo 3.15. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.

| Değişken | Kategori | ANOVA | | | | |
|---------------------------|--|--------|--------|--------|-------------|-------|
| | | n | Ort | SS | Test değeri | p |
| Bilgi Ataletli | Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi | 23 | 2.6118 | 0.4418 | 1.579 | 0.211 |
| | Elektrik Sektörü | 10 | 2.8929 | 0.6081 | | |
| | Metal Eşya. Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi | 12 | 2.9583 | 0.4800 | | |
| | Ana Metal Sanayi | 7 | 2.7347 | 0.2663 | | |
| | Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi | 4 | 2.8571 | 0.9016 | | |
| | Gıda. İçki ve Tütün Sanayi | 10 | 2.5429 | 0.5019 | | |
| | Kimya. Petrol Ürünleri. Lastik ve Plastik Sanayi | 12 | 2.6488 | 0.5314 | | |
| | Kağıt. Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi | 3 | 2.9762 | 0.4592 | | |
| | Dokuma. Giyim Eşyası. Deri ve Ayakkabı Sanayi | 9 | 2.7698 | 0.2784 | | |
| | Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi | 7 | 2.6633 | 0.5129 | | |
| Diğer İmalat Sanayi | 19 | 2.6992 | 0.5109 | | | |
| Örgütsel Değişime Açıklık | Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi | 23 | 3.6014 | 0.5483 | 1.902 | 0.154 |
| | Elektrik Sektörü | 10 | 3.6222 | 1.0595 | | |
| | Metal Eşya. Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi | 12 | 3.3704 | 0.5818 | | |
| | Ana Metal Sanayi | 7 | 3.3333 | 1.0264 | | |
| | Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi | 4 | 3.2083 | 0.6594 | | |
| | Gıda. İçki ve Tütün Sanayi | 10 | 3.5056 | 0.5357 | | |
| | Kimya. Petrol Ürünleri. Lastik ve Plastik Sanayi | 12 | 3.7917 | 0.6330 | | |
| | Kağıt. Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi | 3 | 3.3519 | 0.5888 | | |

| | | | |
|---|----|--------|--------|
| Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi | 9 | 3.7778 | 0.5061 |
| Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi | 7 | 3.6270 | 0.5478 |
| Diğer İmalat Sanayi | 19 | 3.8187 | 0.5227 |

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 3.20'ye göre bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$). Diğer bir deyişle işletmelerin faaliyette buldukları sektörler arasında bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.16. İşletmenin faaliyet yılına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.

| Değişken | Kategori | ANOVA | | | Test değeri | p |
|---------------------------|------------------|-------|--------|--------|-------------|-------|
| | | n | Ort | SS | | |
| Bilgi Ataleti | 5 yıl ve daha az | 22 | 2.6623 | 0.5573 | 0.416 | 0.797 |
| | 6-10 yıl arası | 28 | 2.7219 | 0.5170 | | |
| | 11-15 yıl arası | 16 | 2.8571 | 0.4189 | | |
| | 16-20 yıl arası | 19 | 2.7444 | 0.3721 | | |
| | 21 yıl ve üzeri | 31 | 2.6912 | 0.5288 | | |
| Örgütsel Değişime Açıklık | 5 yıl ve daha az | 22 | 3.4823 | 0.6307 | 0.478 | 0.752 |
| | 6-10 yıl arası | 28 | 3.5933 | 0.6206 | | |
| | 11-15 yıl arası | 16 | 3.5868 | 0.8309 | | |
| | 16-20 yıl arası | 19 | 3.5819 | 0.4748 | | |
| | 21 yıl ve üzeri | 31 | 3.7276 | 0.6878 | | |

İşletmenin faaliyet yılına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletmenin faaliyet yılına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$). Yani işletmelerin faaliyette buldukları yıllara göre oluşturulan gruplar arasında bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.17. İşletmenin yönetimine göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.

| ANOVA | | | | | | |
|----------------------------------|--|----------|------------|-----------|--------------------|----------|
| <i>Değişken</i> | <i>Kategori</i> | <i>n</i> | <i>Ort</i> | <i>SS</i> | <i>Test değeri</i> | <i>p</i> |
| <i>Bilgi Ataleti</i> | İşletme sahipleri | 56 | 2,7857 | ,52489 | 0.910 | 0.406 |
| | Profesyonel yöneticiler | 2 | 2,5357 | ,35355 | | |
| | İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler | 58 | 2,6724 | ,45786 | | |
| <i>Örgütsel Değişime Açıklık</i> | İşletme sahipleri | 56 | 2,7248 | ,49048 | 2.440 | 0.092 |
| | Profesyonel yöneticiler | 2 | 3,4702 | ,61728 | | |
| | İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler | 58 | 3,6389 | ,11785 | | |

İşletmenin yönetimine göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.17’de özetlenmektedir. Buna göre bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletmenin yönetimine göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$). Yani işletmenin yönetiminin gruplarına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.18. İşletmenin çalışma sayısına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.

| ANOVA | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|----------|------------|-----------|--------------------|----------|
| <i>Değişken</i> | <i>Kategori</i> | <i>n</i> | <i>Ort</i> | <i>SS</i> | <i>Test değeri</i> | <i>p</i> |
| <i>Bilgi Ataleti</i> | 49 kişi ve daha az | 57 | 2.8020 | 0.4822 | 1.579 | 0.211 |
| | 50-149 kişi | 53 | 2.6375 | 0.5093 | | |
| | 150-249 kişi | 6 | 2.7619 | 0.2845 | | |
| <i>Örgütsel Değişime Açıklık</i> | 49 kişi ve daha az | 57 | 3.5244 | 0.5492 | 1.902 | 0.154 |
| | 50-149 kişi | 53 | 3.6436 | 0.7212 | | |
| | 150-249 kişi | 6 | 4.0370 | 0.7317 | | |

İşletmenin çalışan sayısına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.18’de yer almaktadır. Buna göre bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0.05$). Yani bilgi ataleti ve örgütsel değişim puanları işletmedeki çalışan sayısına göre oluşturulan gruplar arasında farklılıklar olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3.19. Yaş gruplarına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.

| | | ANOVA | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|----------|------------|-----------|--------------------|----------|--|
| <i>Değişken</i> | <i>Kategori</i> | <i>n</i> | <i>Ort</i> | <i>SS</i> | <i>Test değeri</i> | <i>p</i> | |
| <i>Bilgi Ataleti</i> | 25 ve daha az | 13 | 2.5055 | 0.2152 | 1.241 | 0.298 | |
| | 26-35 yaş | 42 | 2.6854 | 0.4782 | | | |
| | 36-45 yaş | 30 | 2.8000 | 0.6038 | | | |
| | 46-55 yaş | 23 | 2.7547 | 0.4712 | | | |
| | 56 ve üstü yaş | 8 | 2.9196 | 0.3939 | | | |
| <i>Örgütsel Değişime Açıklık</i> | 25 ve daha az | 13 | 3.5983 | 0.5547 | 1.120 | 0.351 | |
| | 26-35 yaş | 42 | 3.5899 | 0.4959 | | | |
| | 36-45 yaş | 30 | 3.4519 | 0.7781 | | | |
| | 46-55 yaş | 23 | 3.8285 | 0.7055 | | | |
| | 56 ve üstü yaş | 8 | 3.6319 | 0.7582 | | | |

Yaş gruplarına göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.19’da özetlenmektedir. Tabloya göre bilgi ataleti ve örgütsel değişimin yaş gruplarına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$). Bir diğer değiş ile yaşa göre oluşturulan gruplar arasında bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puan ortalamaları farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.20. Eğitim seviyesine göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.

| | | ANOVA | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|----------|------------|-----------|--------------------|----------|--|
| <i>Değişken</i> | <i>Kategori</i> | <i>n</i> | <i>Ort</i> | <i>SS</i> | <i>Test değeri</i> | <i>p</i> | |
| <i>Bilgi Ataleti</i> | İlköğretim-Lise | 27 | 2.9074 | 0.5173 | 4.837 | 0.010 | |
| | Önlisans-Lisans | 76 | 2.7133 | 0.4503 | | | |
| | Lisansüstü | 13 | 2.4121 | 0.5258 | | | |
| <i>Örgütsel Değişime Açıklık</i> | İlköğretim-Lise | 27 | 3.3889 | 0.7149 | 3.871 | 0.024 | |
| | Önlisans-Lisans | 76 | 3.6184 | 0.6157 | | | |
| | Lisansüstü | 13 | 3.9786 | 0.5297 | | | |

Eğitim seviyesine göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan (ANOVA) sonuçları Tablo 3.20’de yer almaktadır. Buna göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları eğitim seviyesine göre değişiklik göstermektedir ($p<0.05$). Buna

göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık için Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.21. Bilgi ataletinin eğitim durumuna göre Tukey çoklu karşılaştırma sonuçları.

| <i>Karşılaştırılan Yaş Grupları</i> | <i>Test Değeri</i> | <i>p Değeri</i> |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------|
| (İlköğretim-Lise)- (Önlisans-Lisans) | 0.1940 | 0.166 |
| (Önlisans-Lisans) – (Lisansüstü) | 0.3012 | 0.092 |
| (Lisansüstü)- İlköğretim-Lise | 0.4953 | 0.007 |

Bilgi ataletinin eğitim durumuna göre çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 3.21’de yer almaktadır. Buna göre Lisansüstü ve İlköğretim-lise grupları bilgi ataleti ortalama puanları arasında farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 3.22. Örgütsel değişime açıklığın eğitim durumuna göre çoklu karşılaştırma sonuçları.

| <i>Karşılaştırılan Yaş Grupları</i> | <i>Test Değeri</i> | <i>p Değeri</i> |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------|
| (İlköğretim-Lise)- (Önlisans-Lisans) | 0.2295 | 0.241 |
| (Önlisans-Lisans) – (Lisansüstü) | 0.3012 | 0.092 |
| (Lisansüstü)- İlköğretim-Lise | 0.5897 | 0.018 |

Örgütsel değişime açıklık puan ortalamalarının eğitim durumuna göre çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 3.22’de yer almaktadır. Buna göre Lisansüstü ve İlköğretim-lise grupları örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 3.23. İşletme yönetimini gerçekleştiren kişiye göre oluşturulan gruplar arasında bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları açısından farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.

| <i>Değişken</i> | <i>Kategori</i> | <i>ANOVA</i> | | | | <i>Test değeri</i> | <i>p</i> |
|----------------------------------|----------------------|--------------|------------|-----------|-------|--------------------|----------|
| | | <i>n</i> | <i>Ort</i> | <i>SS</i> | | | |
| <i>Bilgi Ataleti</i> | İşletme Sahibi | 4 | 3.1250 | 0.7408 | 2.169 | 0.077 | |
| | Sahip ve Yönetici | 55 | 2.8208 | 0.3974 | | | |
| | Genel Müdür | 6 | 2.5595 | 0.3923 | | | |
| | Departman Yöneticisi | 33 | 2.6212 | 0.5867 | | | |
| | Departman Şefi | 18 | 2.5873 | 0.4665 | | | |
| <i>Örgütsel Değişime Açıklık</i> | İşletme Sahibi | 4 | 3.0694 | 1.1397 | 1.387 | 0.243 | |
| | Sahip ve Yönetici | 55 | 3.6051 | 0.6266 | | | |
| | Genel Müdür | 6 | 4.0185 | 0.4787 | | | |
| | Departman Yöneticisi | 33 | 3.6347 | 0.6768 | | | |
| | Departman Şefi | 18 | 3.5340 | 0.5413 | | | |

İşletme yönetimini gerçekleştiren kişiye göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.23’de özetlenmektedir. Bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletme yönetimini gerçekleştiren kişiye göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$). İşletme yönetimini gerçekleştiren kişiye göre oluşturan gruplar arasında bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puan ortalamaları bakımında farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3.24. Sektördeki deneyim süresine göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.

| <i>Değişken</i> | <i>Kategori</i> | <i>ANOVA</i> | | | <i>Test değeri</i> | <i>p</i> |
|----------------------------------|-----------------|--------------|------------|-----------|--------------------|----------|
| | | <i>n</i> | <i>Ort</i> | <i>SS</i> | | |
| <i>Bilgi Ataleti</i> | 5 yıl ve altı | 17 | 2.4412 | 0.3323 | 1.914 | 0.113 |
| | 6-10 yıl | 39 | 2.7216 | 0.5422 | | |
| | 11-15 yıl | 29 | 2.8128 | 0.6092 | | |
| | 16-20 yıl | 11 | 2.7792 | 0.2105 | | |
| | 21 yıl ve üzeri | 20 | 2.8143 | 0.3329 | | |
| <i>Örgütsel Değişime Açıklık</i> | 5 yıl ve altı | 17 | 3.5392 | 0.5327 | 1.200 | 0.315 |
| | 6-10 yıl | 39 | 3.6068 | 0.5643 | | |
| | 11-15 yıl | 29 | 3.5000 | 0.7425 | | |
| | 16-20 yıl | 11 | 3.4899 | 0.6628 | | |
| | 21 yıl ve üzeri | 20 | 3.8750 | 0.7148 | | |

Sektördeki deneyim süresine göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.24’de özetlenmektedir. Buna göre bilgi ataleti ve örgütsel değişimin sektördeki deneyim süresine göre değişmediği görülmüştür ($p>0.05$). Yani sektördeki deneyim süresine göre oluşturulan gruplar arasında bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puan ortalamaları değişiklik göstermemektedir.

Tablo 3.25. Cinsiyete göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan iki bağımsız örneklem t testi sonuçları.

| <i>Değişken</i> | | <i>n</i> | <i>Ort.</i> | <i>SS</i> | <i>t testi</i> | |
|---------------------------|-------|----------|-------------|-----------|--------------------|----------|
| | | | | | <i>Test Değeri</i> | <i>p</i> |
| Örgütsel Değişime Açıklık | Erkek | 107 | 3,5815 | 0.6456 | -1.373 | 0.172 |
| | Kadın | 9 | 3,8889 | 0.6334 | | |
| <i>Değişken</i> | | <i>n</i> | <i>Ort.</i> | <i>SS</i> | <i>t testi</i> | |
| | | | | | <i>Test Değeri</i> | <i>p</i> |
| Bilgi Ataleti | Erkek | 107 | 2,7296 | 0.4928 | 0.369 | 0.713 |
| | Kadın | 9 | 2,6667 | 0.4857 | | |

Cinsiyete göre bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan iki bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 3.25’de verilmektedir. Tabloya göre cinsiyete göre örgütsel değişime açıklık ve bilgi ataleti puan ortalamaları arasında fark olmadığı belirlenmiştir.

3.8. Bulguların Değerlendirilmesi

Bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerine etkisinin belirlenmesi amacı ile yapılan bu çalışmada Konya İmalat Sanayinde hizmet veren firmaların sahibi ya da yöneticisi olan 116 katılımcıdan elde edilen veriler incelenmiştir.

Örgütsel değişime açıklık ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı 0,944, Bilgi ataleti ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı 0,745 olarak bulunmuştur. Güvenirlik katsayısının 0,70’dan büyük olduğunda ölçek güvenilir bir ölçek olarak kabul edildiği için araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Çalışmada elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 aralığında olduğu için normal dağılım göstermesi nedeni ile parametrik analizler uygulanmıştır.

Beşli likert ölçeğinde madde ortalamaları değerlendirilirken “1.00-1.79 = Kesinlikle Katılmıyorum, 1.80-2.59 = Katılmıyorum, 2.60-3.39 = Kararsızım, 3.40-4.19 = Katılıyorum, 4.20-5.00 = Kesinlikle Katılıyorum” aralıkları temel alınarak yorumlanmaktadır (Tekin, 1991:262).

- Örgütsel değişime açıklık ölçeğinin katılımcı cevaplarının ortalamaları incelendiğinde 3.61 ± 0.647 olduğu, alt boyutlarında ise;
 - Bilişsel tutum boyutunda 3.11 ile 3.80 aralığında değiştiği, ortalamasının 3.55 ± 0.716 olduğu belirlenmiştir.
 - Duygusal tutum boyutunda 3,35 ile 3.82 aralığında değiştiği, ortalamasının 3.65 ± 0.676 olduğu belirlenmiştir.
 - Davranışsal tutum boyutunda 3.42 ile 3.83 aralığında değiştiği ortalamasının 3.62 ± 0.697 olduğu belirlenmiştir.
- Bilgi ataleti ölçeğinin katılımcı cevaplarının ortalamaları incelendiğinde 2.72 ± 0.490 olduğu, alt boyutlarında ise;
 - Öğrenme ataleti boyutunun 1.73 ile 3.05 aralığında değiştiği ortalamasının 2.20 ± 0.602 olduğu belirlenmiştir.
 - Deneyim ataleti boyutunun 2.30 ile 7.36 aralığında değiştiği ortalamasının 3.25 ± 0.620 olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel değişime açıklık ölçeği ve alt boyutları madde ortalamalarına göre “katılıyorum” olduğu görülmektedir. Katılımcıların bilgi ataleti ölçeği ve deneyim ataleti madde ortalamalarına göre “kararsızım” olduğu görülmektedir. Öğrenme ataleti alt boyutunda “katılmıyorum” olduğu görülmektedir. Katılımcıların bilgi ataletinin deneyim alt boyutundaki atalet düzeyleri, öğrenme ataletinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değişime açıklık ve bilgi ataleti ölçeği ortalamaları açısından katılımcıların örgütsel değişime açıklığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

- Bilgi ataleti ile örgütsel değişime açıklık arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=-0.441$) belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın H_1 hipotezi kabul edilmiştir.
- Bilgi ataleti ve alt boyutları öğrenme ataleti ve deneyim ataletinin örgütsel değişime açıklık ve alt boyutları davranışsal, bilişsel ve duygusal üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

- Bilgi ataleti örgütsel değişime açıklık puan ortalaması üzerindeki değişimin yaklaşık %19.4'ünü açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0.194$).
- Öğrenme ataleti duygusal puan ortalaması üzerindeki değişimin yaklaşık olarak %16.4'sini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0.164$).
- Deneyim ataleti duygusal puan ortalaması üzerindeki değişimin yaklaşık olarak %11.6'sini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0.116$).

Bu nedenle araştırmanın H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

- İşletme değişkenlerinin bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklığa etkisi incelendiğinde;
 - Bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$).
 - Bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletmenin faaliyet yılına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$).
 - Bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletmenin yönetimine göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$).
 - Bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$).

Buna göre işletmeler için belirlenen faaliyette bulunulan sektör, faaliyet yılı, işletme yönetimi ve çalışan sayısı değişkenleri bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklığı etkileyen değişkenler değildir.

- Katılımcı değişkenlerinin bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklığa etkisi incelendiğinde;
 - Bilgi ataleti ve örgütsel değişimin yaş gruplarına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p>0.05$).
 - Bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık puanları eğitim seviyesine göre değişiklik göstermektedir ($p<0.05$). Lisansüstü ve İlköğretim-lise grupları bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık

ortalama puanları arasında farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Buna göre eğitim düzeyi arttıkça bilgi ataleti azalmakta ve örgütsel değişime açıklık artmaktadır.

- Bilgi ataleti ve örgütsel değişimin işletme yönetimini gerçekleştiren kişiye göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir ($p > 0.05$).
- Bilgi ataleti ve örgütsel değişimin sektördeki deneyim süresine göre değişmediği görülmüştür ($p > 0.05$).
- Cinsiyete göre örgütsel değişime açıklık ve bilgi ataleti puan ortalamaları arasında fark olmadığı belirlenmiştir ($p > 0.05$).

Tablo 3.26’da araştırmanın hipotezlerinin kabul durumu özetlenmiştir.

Tablo 3.26. Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi.

| Hipotez | Değerlendirme |
|--|----------------------|
| H ₁ : Bilgi ataleti ile örgütsel değişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| H ₂ : Bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | KABUL |
| H ₃ : İşletmeye ait bağımsız değişkenler ile bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık arasında anlamlı bir farklılık vardır. | |
| H _{3,1} : İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile | RED |
| H _{3,2} : İşletmenin faaliyet süresi ile | RED |
| H _{3,3} : İşletme yönetimini gerçekleştiren kişi ile | RED |
| H _{3,4} : İşletmede istihdam edilen personel sayısı ile | RED |
| H ₄ : Katılımcılara ait bağımsız değişkenler ile bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık arasında anlamlı bir farklılık vardır | |
| H _{4,1} : Cinsiyet | RED |
| H _{4,2} : Yaş | RED |
| H _{4,3} : Eğitim | KABUL |
| H _{4,4} : İşletmedeki görevi | RED |
| H _{4,5} : Sektördeki deneyim süresi | RED |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmadan elde edilen bulgular, Konya imalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerin sahipleri ve/veya yöneticilik görevi yapan 116 katılımcının veri toplama araçlarına verdikleri cevaplar analiz edilerek ulaşılmıştır. Bu araştırmaya; 4 işletme sahibi, 55 işletme sahibi ve yönetici, 6 genel müdür, 33 departman yöneticisi, 18 departman şefi katılım sağlamıştır.

Örgütlerin devamlılığı çevrelerinde olan değişimi önceden sezmelerine ve değişim için gerekli önlemleri almalarına bağlıdır. Değişimi yönetmekten sorumlu olan yöneticilerin, değişimi planlı yürütmeleri örgütsel değişimin başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Yeşil, 2018: 320). Örgüt üyelerinin yetki derecesi artıkça değişime açıklık derecesi ve değişiklik için gerekli rutinlere ilişkin algıları etkilenmektedir. Değişim için gerekli rutinleri gerçekleştirme şeklini değiştirebilme yetkisinin olması, değişimi içselleştirmeyi kolaylaştırmakta ve değişime açıklık derecesini artırmaktadır (Kanar, 2006: 55). Örgüt yöneticilerinin örgütsel değişimi gerçekleştirebilmesi için örgütsel değişim için gerekli motivasyona sahip olmalı ve motivasyon araçlarını etkili kullanabilmelidir (Tunçer, 2011: 58). Örgütsel değişime açık olmayan örgütlerde örgütsel atalet görülmektedir. Bilgi atalet düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde öğrenme ve problem çözme yeteneklerinin engellenmektedir (Eroğlu ve Alga, 2019: 1266). Örgütsel değişime açıklık düzeyinin incelendiği çalışmada çokuluslu özel sektör işletmelerinin yönetim bölümü çalışanlarında oluşan katılımcıların cevaplarının ortalamasının “Tamamen Katılıyorum” olduğu, diğer bir ifadeyle örgütsel değişime açıklık düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Zadeoğulları, 2010: 73).

Bu çalışmada katılımcıların örgütsel değişime açıklık ölçeğine “katılıyorum”, bilgi ataleti ölçeğinde “kararsızım”, bilgi ataletinin öğrenme ataleti alt boyutunda

“katılmıyorum”, deneyim ataleti alt boyutunda “kararsızım” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme sahipleri ve/veya yöneticilerinin örgütsel değişime açıklık düzeyinin “katılıyorum” olmasını, örgütsel değişime yönelik tutumlarının olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Bu çalışmanın işletme sahip ve/veya yöneticileri ile yapılmış olması nedeni ile örgütsel değişim sürecinde yetkilerinin olduğu düşünüldüğünde örgütsel değişime açıklık derecelerinin “katılıyorum” düzeyinde olması olumlu olmakla beraber, “tamamen katılıyorum” olmaması örgütün çevresinin gerektiği önlemleri almakta gecikmelerine neden olabileceğini düşündürmektedir.

Örgütlerin değişimi yönetmesi, örgüt kültüründe bilgi edinme, bilgi transferi ve bilgi üretme becerilerinin gelişmesine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle bilgi ataletinden uzaklaştıkları ölçüde örgütün değişim süreci desteklenecektir (Türkkan, 2019: 532). Bilgi ataletinin deneyim alt boyutunda atalet düzeyi arttıkça, örgüt rutin uygulamalarına devam etmekte, sorunlarını aynı yollarla çözmeye çalışmaktadır (Liao vd. 2008). Üniversite çalışanlarının bilgi ataleti ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması “katılmıyorum” olarak belirlenmiştir (Eroğlu ve Alga, 2019: 1263).

Bu çalışmada bilgi ataleti ölçeğinden elde edilen veriler incelendiğinde öğrenme ataleti boyutunda “katılmıyorum” sonucunun elde edilmesi, katılımcıların yeni öğrenmelere açık olduğunu göstermektedir. Ancak deneyim ataleti boyutunda “kararsız” sonucu katılımcıların deneyimleme ve uygulamaya geçmede zorlandıklarını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcılarda bilgi ataletinin deneyim ataleti, öğrenme ataletinden daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte örgütsel değişime açıklık tutumlarının “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olmaması, katılımcıların değişime dikkatli yaklaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmada işletmelere ait değişkenlerin bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık düzeyine etkisinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak Eroğlu ve Alga (2019) ile Zadeoğulları (2010) çalışmalarında değişime açıklık ve bilgi atalet düzeyine ilişkin katılımcı cevaplarının çalışılan örgütün özelliklerine göre farklılaştığını söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle Eroğlu ve Alga'nın örneklem

grubunu üniversite çalışanlarından oluşması bilgi ataletinin az, Zadeoğullarını'nın çalışmasında çok uluslu özel işletmelerin yönetim bölümü çalışanlarının örgütsel değişime açıklık düzeyinin yüksek olmasını etkilediği düşünülmektedir.

Örgüt üyelerinin sahip olduğu tutumlar, davranışlarının temelini oluşturmaktadır (Tokat vd. 2013:1984). Örgütsel değişime karşı olumsuz tutuma sahip örgüt üyeleri örgütün var olan durumunu korumaya çalışmakta, örgüt değişim sürecine girdiğinde ise örgüte zarar vermektedirler (Tokat, 2012:114-115). Değişime açıklığın duygusal boyutu, örgüt üyelerinin örgütteki değişimden tatmin olma derecesini göstermektedir (Kanar, 2006: 19).

Eroğlu ve Alga (2019: 1263) örgütsel değişime açıklık ile bilgi ataleti arasında ($r=-0.14$; $p<0.05$) negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel değişime açıklık düzeyini, bilgi ataletinin %01.8'ini açıkladığını belirlenmiştir. Aksoy ve Türk (2015:1 9), öğrenme ataleti ile girişimci davranışlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ($r= -0.196$; $p<0.05$), deneyim ataleti ile girişimci davranış arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemiştir ($r=0.038$, $p>0.05$).

Bu çalışmada bilgi ataleti ile örgütsel değişime açıklık arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r=-0.441$, $p<0.05$). Bilgi ataleti düzeyinin, örgütsel değişime açıklığın %19.4'ünü, öğrenme ataleti örgütsel değişime açıklığın duygusal boyutunu %16.4'ünü, deneyim ataleti örgütsel değişime açıklığın duygusal boyutunu %11.6'sını açıkladığı belirlenmiştir. Buna göre bilgi ataleti düzeyi, örgütsel değişime açıklık düzeyini açıklamada daha iyi bir model olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca bilgi ataletinin alt boyutları olan öğrenme ve deneyim ataleti örgütsel değişime açıklığın duygusal tutum boyutunu daha çok etkilediği belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle öğrenme ve deneyim atalet düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel değişime açıklıkta duygusal tutumları daha olumsuz olacaktır. Bilgi ataletini önlemeye yönelik yapılacak çalışmalarla örgüt üyelerinin değişime açıklığın duygusal tutum boyutunun olumlu olmasını katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

Örgütün yaşı ve örgütün büyüklüğü örgütsel ataletin temel nedenleri arasında yer almaktadır (Sosyal, 2010: 21; Türkkın ve Esmer, 2019: 528; Karayel, 2020a: 23). Bu çalışmada işletme değişkenlerinin bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir. Bunun nedeninin katılımcıların imalat sanayinde olmaları nedeniyle çevrelerindeki gelişmeleri takip etmeleri gerektiği ve çoğunlukla 149 kişi ve altında personel istihdam eden işletmelerde çalışıyor olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Iverson (1996: 129-130) örgütsel değişim üzerinde kıdemın negatif yönde bir etkisi olduğu nu belirtmiş. Zadeoğulları'nın (2010: 74) örgütsel değişime açıklığın çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Gürbüz (2020: 68) çalışmasında katılımcıların çalışma süresinin örgütsel değişime açıklık düzeyinde, bilişsel ve duygusal tutum boyutlarında anlamlı farklılığa neden olduğunu belirlenmiştir. Iverson'un (1996: 129-130) çalışmasından elde ettiği sonuçlarda ise yaş ile örgütsel değişim arasında bir ilişki olduğu ve bunun da ters yönde olduğunu belirlemiştir. Zadeoğulları (2010: 74) ve Gürbüz'ün (2020) çalışmalarında yaş değişkeni ile örgütsel değişime açıklık düzeyinde anlamlı farklılığa neden olmadığını belirlemişlerdir. İmdat Yalçın (2018: 72) çalışmasında yaşın bilgi ataletinde anlamlı farklılığa neden olmadığını belirlemiştir. Karayel (2020b:1878) çalışmasında görev süresi arttıkça deneyim ataletinin arttığını, öğrenme ataletinin ise önemli derecede etkilenmediğini belirlemiştir. Bu bilgilere göre literatürde bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık düzeyinde anlamlı farklılığa neden olan değişkenler ile ilgili farklı sonuçlar bulunmaktadır.

Bu çalışmada katılımcı değişkenlerinden ise sadece eğitim düzeyi değişkeninde bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık düzeyinde, lisansüstü ile ilköğretim-lise eğitim düzeylerinde anlamlı farklılığa neden olduğu belirlenmiştir. Lisansüstü eğitim alan katılımcıların bilgi ataleti ve örgütsel değişime açıklık düzeylerinin ilköğretim-lise mezunlarına göre farklılık göstermesini ise alınan eğitimin bireye katkısı olarak değerlendirebiliriz.

Sonuç olarak, bilgi ataleti ile örgütsel değişime açıklık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiş ve bilgi ataletinin örgütsel değişime açıklık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

4.2. Öneriler

Bu çalışmanın literatür taramasından ve anket araştırmasından elde edilen bilgi ve bulgular doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

Örgütler için:

- Örgütün değişime açık olması için örgüt üyelerinin bilgi ataletinin azaltılmasına yönelik olarak; yeni yöntem ve teknikler kullanmaya özen göstermek, çevre dinamiklerine duyarlı bir konumda olmak, bilgiyi güncel tutmak, bilgiyi kuruluş geneline yaymak, stratejiler geliştirmeye önem vermek, iş rotasyonunu etkin hale getirmek ve ısrarcılıktan uzak durmak gibi tedbirler alınabilir.
- Örgüt içi bilgi ataletini azaltmak için; örgüt üyelerinin ve örgütün ihtiyacı olan bilgi belirlenebilir, örgüt üyelerinin öğrenme ve deneyimlerini artırmaya yönelik etkinliklere yer verilebilir.
- Örgütsel değişime açıklık bilişsel, duygusal ve davranışsal tutum boyutlarının gelişmiş olmasına bağlı olduğu için bilgi ataletinin öğrenme ve deneyim boyutları ile ilgili çalışmalar örgütsel değişime açıklık ile ilişkilendirilerek etkinlikler düzenlenebilir.

Araştırmacılar için:

- Çalışmada örgütsel değişime açıklığı etkilediği düşünülen bilgi ataleti değişkeni ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalarda, yapısal atalet, rutin atalet, rekabetçi atalet, stratejik atalet gibi farklı değişkenlerin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisine bakılabilir.
- Bilgi ataletinin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinin ortaya konması amacıyla Konya ilindeki Organize Sanayi Bölgesindeki firmaların sahipleri ve/veya yöneticilerine anket uygulaması

gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçlar özeline özgü niteliktedir. Bu bağlamda, daha genellenebilir olması için farklı illerde çalışmalar yapılabilir.

- Araştırmada bilgi ataletinin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisi imalat sanayinde bulunan firma sahipleri ve yöneticiler özelinde gerçekleşmiştir. Gelecekteki araştırmalarda örneklem oluşturulurken farklı grupların olduğu (çokuluslu işletmeler ve kobiler, yöneticiler ve çalışanlar gibi) yeni çalışmalar yapılabilir.
- Bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerindeki etkisinin ortaya konması için bu çalışmada nicel analiz yöntemine başvurulmuştur. Gelecekteki araştırmalarda nitel yöntemlere yer verilerek derinlemesine araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Ozan** (2007). “Türkiye Ekonomisindeki Yapısal Dönüşümün Dinamikleri”, **Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi**, 31, 30-39.
- AKSOY, Alptuğ** (2015). **Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKSOY, Alptuğ ve Murat Türk** (2015). “Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma”, **BEU.SBE.Dergisi**, 4(2), 2-28.
- AKTAN, Coşkun Can** (2004). **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- AKTAN, Coşkun Can ve Serdar Yay** (2016). “Regülasyonların Politik İktisadı: Regülasyonların Etkileri, Fayda ve Maliyetleri”, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, 8(2), 82-102.
- ALAGÖZ, Ali ve Rabia Özpeynirci** (2007). “Bilgi Toplumunda Entellektüel Varlıklar ve Raporlanması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 9(11), 167-184.
- ALTUN, Sadegül Akbaba** (2001). “Kaos ve Yönetim”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 28, 451-469.
- ARBAK, Gani Oktay** (2011). “İleri teknoloji ve Çağdaş Yönetim Anlayışında Gelişmeler”, **Organizasyon Dergisi**, 1(2), 22-23.
- ARGÜDEN, Yılmaz** (2004). **Değişim Yönetimi**, İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- ARIKBOĞAN, Şebnem** (2003). **Entelektüel Sermaye**, İstanbul: Derin Yayınları.
- ARLI, Didem, Özden Ölmez Ceylan ve Serap Akduman Yetim** (2012). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Atalete İlişkin Görüşleri”, **Ege Eğitim Dergisi**, 13(1), 73-91.
- ASHMOS, Donde P. ve George P Huber** (1987). “The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future”, **Academy of Management Review**, 12(4), 607-621.
- ASLAN, Mecbure ve Selen Doğan** (2020) “Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon Ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 11(26), 291-301.
- ASLANER, Esra** (2010). **Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AŞAN, Öznur ve Eren Miski Aydın** (2006). **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Basım.

- ATALAY**, Meltem (2013). **Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATILGAN**, Doğan (2009). “Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi”, **Türk Kütüphaneciliği**, 23 (1), 201-212.
- ATLI**, Dinçer (2014). “Bilgi Çağında İşletmeler Açısından Bilgi Yönetimi ve Stratejik Önemi”, **Akademik Bilişim’14 - XVI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri**, 5-7 Şubat, Mersin Üniversitesi.
- AY**, Ahmet ve Savaş Çevik (2017). **Sektörel Yapısıyla Konya İmalat Sanayi Araştırması**, Konya: Palet Yayınları.
- AYKANAT**, Zafer (2010). **Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAKAN**, İsmail (2015). **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- BAKAN**, İsmail, Buket Sezer ve Ceylan Kara (2017). “Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7(1), 117-138.
- BARUTÇU**, Esin (2000). **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BARUTÇUGİL**, İsmet (2002). **Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- BAYRAMOĞLU**, Gökben (2016). “Karmaşıklık Paradigması Işığında Örgüt Teorilerinin Yeniden Değerlendirilmesi”, **Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Derg.**, 35, 49-63.
- BELLOU**, Victoria (2008). “Exploring Civic Virtue And Turnover Intention During Organizational Changes”, **Journal of Business Research**, 61, 778–789.
- BİNGÜL**, Bülent (2006). **Stufy to Investigate the Relationship Between Crises and Openness to Change in Organizations**,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOVEY**, Wayne H. ve Andy Hede (2001). “Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Effective Processes”, **Leadership&Organization Development Journal**, 22(8), 372-382.
- BOZKURT**, Veysel (2005). **Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm**,
- BUDAK**, Gülay ve Gönül Budak (2016). **İşletme Yönetimi**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- BULDUK**, Alparслан (2013). **Emniyet Teşkilatının Örgütsel Değişim Analizi**, Doktora Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü.

- BURNES**, Bernard (1996). “No Such Thing As... A —One Best Wayl To Manage Organizational Change”, **Management Decision**, 34(10), 11-18.
- BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener (2012). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- CHIANG**, Chun-Fang. (2010). “Perceived Organizational Change in The Hotel Industry: An Implication of Change Schema”, **International Journal of Hospitality Management**, 29, 157–167.
- CÜCELOĞLU**, Doğan (1994). **İnsan ve Davranışı**, 5. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇAĞLAR**, İrfan (2015). **Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi** 1.Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ÇAKIN**, Enver ve Aslı Özdemir (2015). “Bölgesel Gelişmişlikte Ar-Ge ve İnovasyonun Rolü: DEMATEL Tabanlı Analitik Ağ Süreci (DANP) ve TOPSIS Yöntemleri ile Bölgelerarası Bir Analiz”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 30(1), 115-144.
- ÇALIK**, Temel (2003). **Performans Yönetimi**, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- ÇALIŞKAN**, Abdullah (2007). **Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti’ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇANKAYA**, İbrahim (2010). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vicdan Odaklı Yaklaşım Düzeyleri İle Atalet Algıları Arasındaki İlişki”, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11(2), 65-74.
- ÇAVUŞ**, Mustafa Fedai ve Nazmiye Ülkü Pekkan (2017). “Bilgi Ataletinin Karar Verme Tarzına Etkisi: Adana İlinde Bir Uygulama”, **UİİİD-IJEAS**, 16(Özel Sayı), 563-576.
- ÇELİK**, Vehbi (1998). “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 4(4), 1-20.
- ÇELİK**, Nuri (2006). **İş Hukuku Dersleri**, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- ÇETİNKAYA**, Ali Şükrü (2019). “Örgütlerde Monotonluğun Sinizme Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (UİİİD-IJEAS)**, 67-78.
- ÇINAR**, İkrım (2005). “İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi”, **Ege Eğitim Dergisi**, 6 (1), 81–93.
- ÇOBANOĞLU**, Fatma (2008). “Değişim Mantığını Anlamak: Akış ve Dönüşüm Olarak Örgüt”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1 (23), 110-119.

- ÇOBANOĞLU**, Halil Orbay (2015). **Örgütsel Değişim ve Türkiye Futbol Federasyonu'nda Altı Sigma Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- DANKWA**, Joseph Ofori ve Scott D Julian (2001). "Complexifying Organizational Theory: Illustrations Using Time Research", **The Academy of Management Review**, 26(3), 415-430.
- DİMAGGIO**, Paul J ve Walter W. Powell (1991). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields", **American Sociological Review**, 147-160.
- DİNÇER**, Ömer (2004). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım.
- DOĞAN**, Muammer (2002). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- DOĞAN**, Binali (2007). "Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayırımı", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.**, 23(2), 185-201.
- DURSUN**, Emin (2007). **Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DÜREN**, Zeynep (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayım.
- EİJNATTEN**, van F M. (2004). "Chaos and Complexity: An Overview of the "New Science" in Organization and Management", **Draft for Revue Sciences De Gestion Quarterly**, 40, 123-165.
- EKİNCİ**, Hasan (2006). "Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Açısından Önemi ve Değişim Yönetimindeki Etkilerine İlişkin Yöneticilerin Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(1) 54-70.
- ERDEM**, Barış (2006). "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme)", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(15), 65-94.
- ERDİL**, Oya, Adnan Kalkan ve Ali Murat Alparslan (2010). "Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12(1), 17-81.
- EREN**, Erol (2010). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım.
- EROĞLU**, Şeyma Gün ve Erdal Alga (2019). "Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Değişime Açıklıkları ile Örgütsel Ataletleri Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23 (3), 1251-1271.
- FARAZMAND**, Ali (2003). "Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public Management", **Public Organization Review**, 3, 339-372.

- FETTAHLIOĞLU, Ömer O., Zahide Akdoğan ve Ayşe Alkış (2018).** “Örgütsel Kimlik Dejenasyonu Üzerinde Örgütsel Atalet Algısının Etkisi”, **Social Mentality and Researcher Thinkers Journal**, 4(8), 43-54.
- GENÇ, Nurullah (2007).** **Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizaasyon**, 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GLENN, Marie (2009).** “OrganizationalAgility: How Business Can SurviveandThrive in Turbulent Times”, **A Report Fromthe Economist IntelligenceUnitSponsoredBy EMC**.
- GODKIN, Lynn ve Seth Allcorn (2008).** “Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change”, **Journal of Applied Business and Economics**, 8(1), 82-94.
- GOLMORADİ, Roya ve Farzad Sattari Ardabili (2016).** “Theeffects of SocialCapitalandLeadershipStyles on Organizational Learning”, **Procedia – Socialand Behavioral Sciences**, 230: 372 – 378.
- GONÇALVES, Joel Mana ve Rejane Pereira da Silva Gonçalves (2012).** “Overcoming Resistance To Changes İn Information Technology”, **Procedia Technology**, 5, 293-301.
- GÖKÇE, Şükran (2006).** **Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003).** “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 147-159.
- GÜÇLÜ, Nezahat ve Kseanela Sotirofski (2006).** “Bilgi Yönetimi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 4(4), 351-371.
- GÜL, Hasan ve Kübra Şahin (2011).** “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25, 237-249.
- GÜLEŞ Hasan Kürşat ve Thonas F Burgess (2000).** “Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 14(1), 101-114.
- GÜNEY, Salih (2017).** **Örgütsel Davranış**, 4.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, Suat (2020).** **Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HANSEN, Morten T. ve Julian Birkinshaw (2007).** **The Innovation Value Chain**, Harvard Business Review.

- HUANG**, Hao-Chen, Mei-Chi Lai, Lee-Hsuan Lin, Chien-Tsai Chen (2013). “Overcoming Organizational İnertia To Strengthen Business Model İnnovation: An Open İnnovation Perspective”. **Journal of Organizational Change Management**, 26(6), 977-1002.
- IVERSON**, Roderick D. (1996). “Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment”, **The International Journal of Human Resource Management**, 7(1): 122-149.
- İMDAT YALÇIN**, Çiğdem (2018). **Kişilik Özellikleri ve Örgüt İkliminin Bilgi Ataleti Üzerindeki Etkisi: Düzce Adliyeleri Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisan Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İNCE**, Mehmet (2005). “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14, 320-339.
- İYİĞÜN**, Öykü (2015). “İnovasyon& Stratejik Rekabet Üstünlüğü”, **Toprak İşveren Sendikası**, 108, 1-6.
- KAĞITÇIBAŞI**, Çiğdem (1996). **İnsan ve İnsanlar**, 9. Baskı, İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım.
- KAMBER**, Sibel Can ve Bora Süslü (2020). “İktisadi Bilgi Sınırlı Rasyonelliği İyileştirmekte Avantaj Yaratır mı?”, **İzmir İktisat Dergisi**, 35(2), 327-341.
- KANAR**, Miray (2006). The Relationship Between Openness To Change And Employees’ Perception of Organizational Routines And The Effects Of Empowerment, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.
- KARACAN**, Erkan (2010). **Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, DPT Uzmanlık Tezleri.
- KARACAOĞLU**, Korhan ve Fatma İnce (2012). “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Business and Economics Research Journal**, 3(3), 77-92.
- KARATAY**, Mahmut (2019). **Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Ataletinin İnovasyon Kabiliyeti Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAYEL**, Gülşen (2014). **Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Atalet Düzeyleri: Bayrampaşa İlçesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAYEL**, Selçuk (2020a). **Stratejik Yönetim Sürecinde Örgütsel Atalet ve Örgütsel Değişim İlişkisi**, Konya: Eğitim Yayınevi.
- KARAYEL**, Selçuk (2020b). “How Knowledge İnertia Influences Intent to Leave at Managerial Level in Organizations: Moderating Role of Tenure”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12 (2), 1878-1894.

- KAYA, M.** Dursun ve Gülümser Keskin (2008). “Yöneticilerin Yönetimsel Stres Kaynakları ve Strese Yatkınlık Düzeyleri: Erzurum'da Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(1), 371-388.
- KAYA, Ş.** Didem ve Melek Yağcı (2015). “Sağlık Çalışanlarının Atalet Durumlarının Hasta Güvenliği İle İlişkisi”, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, 1, 553-564.
- KAYA, Ş.** Didem, Aydan Yüceler ve Melek Yağcı Özen, (2018). “Hemşirelerde Atalet Davranışları ve Hasta Güvenliği”, **Nobel Medicus**, 14(2), 40-48.
- KEÇECİOĞLU, Tamer** ve Ayşe Çiçek (2012). “Örgüt DNA’ sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağışıklık Sistemini Güçlendirmek)”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 33(2), 295-308.
- KEMALOĞLU, Betül** (2009). **Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik ile Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- KERMAN, Uysal** ve Sezai Öztop. (2014). “Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 89-112.
- KIRIK, Ali Murat** (2017). “Yeni Medya Aracılığıyla Değişen İletişim Süreci: Sosyal Paylaşım Ağlarında Gençlerin Konumu”, **e-GİFDER**, 5(1), 230-261.
- KOÇ, Umut** (2009). “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 11(1), 151-165.
- KOÇ, Erdoğan** (2013). **Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri Global ve Yerel Yaklaşım**, 5.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- KOÇ, Zeynep** (2014). **Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇEL, Tamer** (2011). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basın Yayın Matbaacılık.
- KÖK, Sabahat Bayrak** ve Betül Özcan (2012). “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 7(2), 113-131.
- LARSEN, Erik** ve Alessandro Lomi (2002). “Representing Change: A System Model Of Organizational Inertia And Capabilities As Dynamic Accumulation Processes”, **Simulation Modelling Practice and Theory**, 10, 271–296.
- LICK, Dale W.** (2006). “A New Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams”, **Evaluation and Program Planning**, 29, 88– 96.

- LIU**, Yongmei ve Pamela L. Perrewé (2005). “Another Look At The Role Of Emotion In The Organizational Change: A Process Model”, **Human Resource Management Review**, 15, 263–280.
- LIAO**, Shu-hsien (2002). “Problem Solving and Knowledge Inertia”, **Expert Systems with Applications**, 22(1), 21-31.
- LIAO**, Shu-hsien, Wu-Chen Fei and Chih-Tang Liu (2008). “Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation”, **Technovation** 28(4), 183–195.
- LIAO**, Shu-hsien ve Chi-chuan Wu (2009). “The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance”, **International Journal of Business and Management**, 4(4), 64-76.
- LINES**, Rune (2005). “The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change”, **Human Resource Development Review**. 4(1), 8-32.
- LUECKE**, Richard (2009). **Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek**, Ümit Şensoy (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- LUMPKIN**, G. T. ve Gregory G. Dess (1996). “Clarifying the Achievement Orientations Construct and Linking it to Performance”, **Academy of Management Review**, 21, 135-172.
- MCDONALD**, Janine Robyn (2009). “Complexity Science: an Alternative Word View for Understanding Sustainable Tourism Development”, **Journal of Sustainable Tourism**, 17(4), 455-471.
- MERCAN**, Birol, Deniz Göktaş ve Mustafa Gömleksiz (2011). “AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama”, **PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 7(2), 27-44.
- MUMFORD**, Michael D. (2000). “Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation”, **Human Resource Management Review**, 10(3), 313-352.
- NAKTİYOK**, Atılhan (2007). “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(2), 211-230.
- NONAKA**, Ikujiro (1988). “Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms”, **California Management Review**, 30(3), 57-73.
- OTTENBACHER** M. C. ve R. J. Harrington (2010). “Strategies For Achieving Success For Innovative Versus Incremental New Services”, **Journal of Services Marketing**, 24(1), 3-15.
- ÖZALP**, Osman (2013). “Küreselleşmenin Uluslararası Hukuka Etkileri”, **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası Arşiv**, 71(1), 927-946.

- ÖZALP**, İnan ve Hülya Öcal (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(4), 207-227.
- ÖZDEN**, Faruk (2013). **Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZER**, M. Akif (2016). “Herbert simon'un Yönetim Bilimine Katkıları Üzerine Değerlendirmeler”, **Emek ve Toplum Dergisi**, 5(11), 160-185.
- ÖZGÜVEN**, İbrahim Ethem (1998). **Psikolojik Testler**, 2. Baskı. Ankara: PDREM Yayınları.
- ÖZKAN**, Yelda (2004). “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, **Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi**, 6 (1), 8-26.
- ÖZTOP**, Sezai (2014). **Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı**, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PUTTEN** Marijke van, Marcel Zeelenberg ve Eric van Dijk (2013). “How Consumers Deal With Missed Discounts: Transaction Decoupling, Action Orientation and Inaction Inertia”, **Journal of Economic Psychology**, 38, 104–110.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat ve Melek Vergiliel Tüz (2016). **Örgütsel Davranış**, 5. Baskı. Bursa: Aktüel Yayınları.
- SAYĞAN**, Sahra (2014). “Örgüt Biliminde Karmaşıklık Teorisi”, **Ege Akademik Bakış**, 14(3), 413-423.
- SCHULZ**, M (2002). “Organizational Learning”, 415-441, Edt: J.A.C. Baum, **The Blackwell Companion to Organizations**, Oxford: Blackwell Publishers.
- SHAO**, Alan T. (2002). **Marketing Research: An Aid To Decision Making**, Cincinnati, Ohio:South-Western/Thomson Learning.
- SEKMAN**, Mümin ve Alper Utku (2009). **Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- SEKMAN**, Mümin (2019). **Kişisel Ataleti Yenmek**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- SELVİ**, Özgür (2012). “Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 3 Mart.
- SENGE**, Peter (2013). **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması**, 16. Baskı, Çev: İldeniz Ayşegül, Ahmet Doğukan ve Barış Pala. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- SERİNKAN**, Celaleddin ve Gülşah Arat (2013). **İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik**, İstanbul: Beta Basım.

- SEZGİN** Oytun Bora, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil (2016).”Örgütsel Değişim Sizinizi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 12(45), 411-438.
- SHALİKAR**, Sajjad, Nina Lahoutpour ve Azizah Bt Abdul Rahman (2011). “The Study on the Impact of Knowledge Inertia on Organization”, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5 (10), 1207-1213.
- SHARİFİRAD**, Mohammad Sadegh (2010). “Relationship Between Knowledge Inertia And Organizational Learning”, **International Journal of Information Technology and Knowledge Management**, 2, 323-327.
- SHARMA**, Rajeev, Philip W. Yetton ve Robert W. Zmud (2008). “Implementation Costs Of IS-Enabled Organizational Change”, **Information and Organization**, 18, 73–100.
- SMİTH**, Aaron C.T. ve Clare Humphries (2005). “Complexity Theory as a Practical Management Tool: A Critical Evaluation”, **Organization Management Journal**, 1(2), 91-106.
- SOYSAL**, Abdullah (2010). “Atalet: Etkin Yönetim için Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz”, **Çimento İşveren Dergisi**, 24(3), 16-26.
- SÖYLER**, İlhami (2007). “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)”, **Maliye Dergisi**, 152, 103-115.
- STERMAN**, John D. (1994). “Learning in and About Complex Systems.” **System Dynamics Review**, 10(2-3), 291-330.
- SUCU**, Yaşar (2000). **Örgütsel Değişim**, Ankara: Elit Yayıncılık,
- SULL**, Donald (2010). “Competing Through Organizational Agility”, **McKinsey Quarterly**, 1, 48-56.
- SULL**, Donald (2017). “Competing Through Organizational Agility”, **McKinsey Quarterly**, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/competing-through-organizational-agility>, (12.10.2020).
- ŞENTURAN**, Şermin (2007). “Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu”, **Kamu-İş Dergisi**, 9(1), 91-104.
- ŞİMŞEK**, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya: Adım Matbaacılık.
- TELLİ**, Eda (2019). Çevre Türünün Liderlik Tarzı Aracılığı ile Örgüt DNA’sına Göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEKİN**, Mahmut ve Hasan Kürşat Güleş (2007). **Değişim Çağında Teknoloji Yönetmek (4.Baskı)**, Ankara: Gazi Kitapevi.

- TETENBAUM**, Toby J. (1998). "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos." **Organizational Dynamics**, 26(4), 21-32.
- THARALDSEN**, J.E., et al. (2013). "A System Perspective on Organisational Learning", **SPE European HSE Conference and Exhibition**, London: United Kingdom, 1-13.
- TOKAT**, Bülent (2012). **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TOKAT**, Bülent, Hakan Kara ve M. Yekta Kara (2013). "A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması", **Turkish Studies**, 8(8), 1973-1988.
- TORAMAN** Cengiz, Hasan Abdioğlu ve Burcu İşgüden (2009). "İşletmelede İnovasyon Sürecinde Entellektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 11(1), 91-120.
- TÖREMEN**, Fatih (2002). "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(1), 185-202.
- TUNÇER**, Polat (2011). "Örgütsel Değişim ve Liderlik", **Sayıştay Dergisi**, 80, 57-83.
- TUNÇER**, Polat (2013a). "Değişim Yönetimi", **International Journal of Social Science**, 6(2), 891-915.
- TUNÇER**, Polat (2013b). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 32(1), 373-406.
- TURAN**, Şuayip (2011). **Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUTAR**, Hasan (2007). "Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik", **"İş, Güç" Endüstrü İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi**, 9(4), 142-161.
- TÜRK**, Murat (2003). **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- TÜRKKAN**, Ahmet ve Yusuf Esmer (2019). "Örgütsel Atalet Kavramına Teorik Bir Bakış", **Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(3), 525-534.
- TÜZ**, Melek Vergiliel (2004). **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.
- TÜZÜN**, İpek Kalemci (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Aralık, 93-118.

- WANG**, Bing ve David Paper (2005). “Case of an IT-Enabled, Organizational Change Intervention: The Missing Pieces”, **Journal of Cases on Information Technology**, 7(1), 34-52
- WARFIELD**, John N. (2000). “Twenty laws of complexity: science applicable in organizations”, **Systems Research and Behavioral Science**, 16, 3-40.
- XİE**, Xuemei, Lianxiu Fang, Saixing Zeng ve Jiage Huo (2016). “How Does Knowledge Inertia Affect Firms Product Innovation?”, **Journal of Business Research**, 69,1615–1620.
- YALÇIN**, Azmi (2002). **Değişim Yönetimi**, İstanbul: Nobel Kitabevi.
- YALÇIN**, İbrahim, Zeliha Seçkin, Yavuz Demirel (2009). “Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2 (1), 48-69.
- YALÇINKAYA**, Yalçın (2010). “Bilginin Farkındalık ve Farkındalığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon”, **Türk Kütüphaneciliği**, 24(3), 373-403.
- YAMANE**, Taro (2001). **Temel Örneklem Yöntemleri**, Çeviri: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzsel, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YAVAN**, Öznur ve Mehmet Pekkaya (2017). “Mesleki Streste Etkili Ana Faktörlerin Önem Derecelerinin Belirlenmesi: Bir Üniversitede Uygulama”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi (ICMEB)**, 17(Özel Sayı), 962-974.
- YAZICI**, Nuray (2019). **11-14 Yaş Grubu Öğrencilerin Görsel Sanatlar Dersine İlişkin Tutumları ile Sosyal Beceri Düzeylerinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- YENİÇERİ**, Özcan (2002). **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YENİÇERİ**, Özcan ve Mehmet İnce (2005). **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- YEŞİL**, Abdullah (2018). “Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(5), 307-323.
- YEŞİLORMAN**, Mehtap ve Firdevs Koç (2014). “Bilgi Toplumunun Teknolojik Temelleri Üzerine Eleştirel Bir Bakış”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 24(1), 117-133.
- YILDIRIM**, Ahmet ve İlker Hüseyin Çarıkçı (2013). “Kamu Örgütlerinde Değişimin Yönetilmesi (652 Sayılı K.H.K. Çerçevesinde MEB Örneği)”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(9), 106-121.

- YILMAZ**, Malik (2011). “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”, **A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi (TAED)**, 46, 313-332.
- YILMAZ**, Hüseyin (2014). “Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(1), 51-68.
- YILMAZ**, Abdullah, Adnan Çelik, Akin Abul ve Aybike Zeynep Nalcin (2014). “Sinerjik Liderler Örgütsel Ataleti Yener Mi? Çalışanların Özyeterliliğinin Aracılık Etkisi”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (s. 1051-1060).
- YİĞİT**, Sema (2015). “İnovasyon Rekabet Gücü Elde Etmeyi Daha da Önemlisi Bunu Sürdürmeyi Sağlar”, **Toprak İşveren Sendikası**, 108, 1-10.
- YÜKSEL**, Çiğdem Tatar ve Gönül Özgür (2008). “Hemşirelerin Stresle Baş Etme Tarzları ile Depresyon Belirti Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, 24(1), 67-82.
- ZADEOĞLULLARI**, Selin (2010). **Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ZAİM**, Halil (2005). **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İstanbul: İşaret Yayınları.
- <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 12.10.2020)
- <https://kos.org.tr/> (Erişim Tarihi: 12.10.2020)

EKLER**EK-1****BİLGİ ATALETİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE OLAN
ETKİSİNİ ÖLÇEN ANKET FORMU****SAYIN YÖNETİCİ,**

Bu anket çalışması, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanmış yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmına birincil veri elde edebilmek amacıyla düzenlenmiştir.

Ankette yer alan sorular, işletmelerdeki *bilgi ataleti* ve *örgütsel değişim* düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için üst düzey yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu yüzden anketin pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları, Ar-Ge bölümünden sorumlu yöneticilerden biri tarafından doldurması tercih edilmektedir. Anket ortalama üç dakika içinde tamamlanmaktadır. Birbirine benzeyen ve aynı gibi görünen sorular araştırma yöntemi açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün sorulara içtenlikle cevap verilmesi değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için önem arz etmektedir. Toplanacak olan veriler tamamen bilimsel amaçlı olup işletme bilgilerine yer verilmeyecektir. Çalışma sonuçları istenildiği takdirde siz değerli katılımcılarla paylaşılacaktır.

Çalışmamızın iş dünyası ve üniversite işbirliğine güzel bir örnek olmasını temenni eder, gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve vereceğiniz değerli bilgiler için şimdiden teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı**Tezi Hazırlayan**

Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL

Oğuz Çetin YENİPİNAR

| | | |
|--|---|---|
|  KONYA | T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü |  SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ |
|--|---|---|

İşletme ve Yönetici İle İlgili Genel Bilgiler

1. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör:

- Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi
 Elektrik Sektörü
 Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi
 Ana Metal Sanayi
 Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi
 Madencilik ve Taşocakçılığı
 Gıda, İçki ve Tütün Sanayi
 Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi
 Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi
 Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi
 Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi
 Diğer İmalat Sanayi

2. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir:

- 5 yıl ve daha az 6 -10 yıl arası 11-15 yıl arası
 16 – 20 yıl arası 21 yıl ve üzeri

3. İşletmenizin yönetimi kim(ler) tarafından gerçekleştirilmektedir:

- İşletme sahipleri Profesyonel yöneticiler
 İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler

4. İşletmenizdeki istihdam edilen personel sayısı:

- 49 kişi ve daha az 50-149 kişi arası 150-249 kişi arası
 250 ve üstü

5. Cinsiyetiniz:

- Erkek Kadın

| | | |
|--|--|---|
|  <p>KONYA</p> | <p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p> |  <p>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p> |
|--|--|---|

6. Yaşınız:

- 25 ve daha az 26-35 arası 36-45 arası
 46-55 arası 56 ve üstü

7. Eğitim düzeyiniz:

- İlköğretim-Lise Önlisans-Lisans Lisansüstü (Yüksek lisans -
Doktora)

8. İşletmedeki Konumunuz:

- İşletme Sahibi Genel Müdür Departman Şefi
 Sahip ve Yönetici Departman Yöneticisi

9. Sektördeki Deneyim Süreniz:

- 5 yıl ve daha az 6 -10 yıl arası 11-15 yıl arası
 16 – 20 yıl arası 21 yıl ve üzeri

| | | |
|---|--|---|
|  KONYA | T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü |  SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ |
|---|--|---|

| Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 1. Değişim şirketin yararına olacaktır. | | | | | |
| 2. Değişiklikleri pek sevmem. | | | | | |
| 3. Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa, rahatsız olabilirim. | | | | | |
| 4. Ben de şirketimde değişiklikler olmasını öneririm. | | | | | |
| 5. Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır. | | | | | |
| 6. Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım. | | | | | |
| 7. Şirketimde değişim olmasını dört gözle bekliyorum. | | | | | |
| 8. Değişime direnç gösteririm. | | | | | |
| 9. Şirketteki bir çok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir. | | | | | |
| 10. Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım. | | | | | |
| 11. Değişimi desteklerim. | | | | | |
| 12. Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor. | | | | | |
| 13. Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır. | | | | | |
| 14. Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır. | | | | | |
| 15. Değişim, şirketteki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır. | | | | | |
| 16. Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım. | | | | | |
| 17. Olası bir değişimden kazançlı çıkarım. | | | | | |
| 18. Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum. | | | | | |

| | | |
|--|---|--|
|  KONYA | T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü |  NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ |
|--|---|--|

| Bilgi Ataleti Ölçeği | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 1. Çalıştığım işletme/kurum bana yeni metotlar ve konseptler (kavramlar) öğrenme fırsatı sunmaz. | | | | | |
| 2. Yeni problemler çözerken yeni yaklaşımlar kullanmam. | | | | | |
| 3. Eski düşünce ve davranış biçimimi değiştirecek yeni fikirler öğrenmeyi denemem. | | | | | |
| 4. Diğer insanların nasıl problem çözdüklerini gözlemleyemem. | | | | | |
| 5. Problem çözerken nadir olarak farklı yaklaşımlar kullanırım. | | | | | |
| 6. Yeni bilgi kaynakları arama konusunda inisiyatif almam. | | | | | |
| 7. İşim ile ilgili yeni bilgi ve deneyim öğrenmeye ihtiyacım yoktur. | | | | | |
| 8. Yeni bilgi için aynı kaynağa başvurmaya alışkınımdır. | | | | | |
| 9. İşimde ve yaşamımda çoğunlukla geçmiş bilgi ve deneyimlerime güvenirim. | | | | | |
| 10. Problem çözme yaklaşımı diğerlerinin öneri ve talepleri doğrultusunda değiştiririm. | | | | | |
| 11. Geçmiş bilgi ve deneyimim yeni bilgiyi kabul etmemi etkileyecektir. | | | | | |
| 12. Sık Sık geçmiş deneyimlerimden öğrenirim. | | | | | |
| 13. Geçmiş deneyim ve bilgim çalışma verimliliğimi arttırabilir. | | | | | |
| 14. Aynı problemi çözmek için aynı yaklaşımı kullanırım. | | | | | |

ÖZGEÇMİŞ

Oğuz Çetin YENİPİNAR, lise eğitimini Atatürk Anadolu Lisesi'nde 2013 yılında tamamlamıştır. Yüksek onur derecesi ile 2017 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

