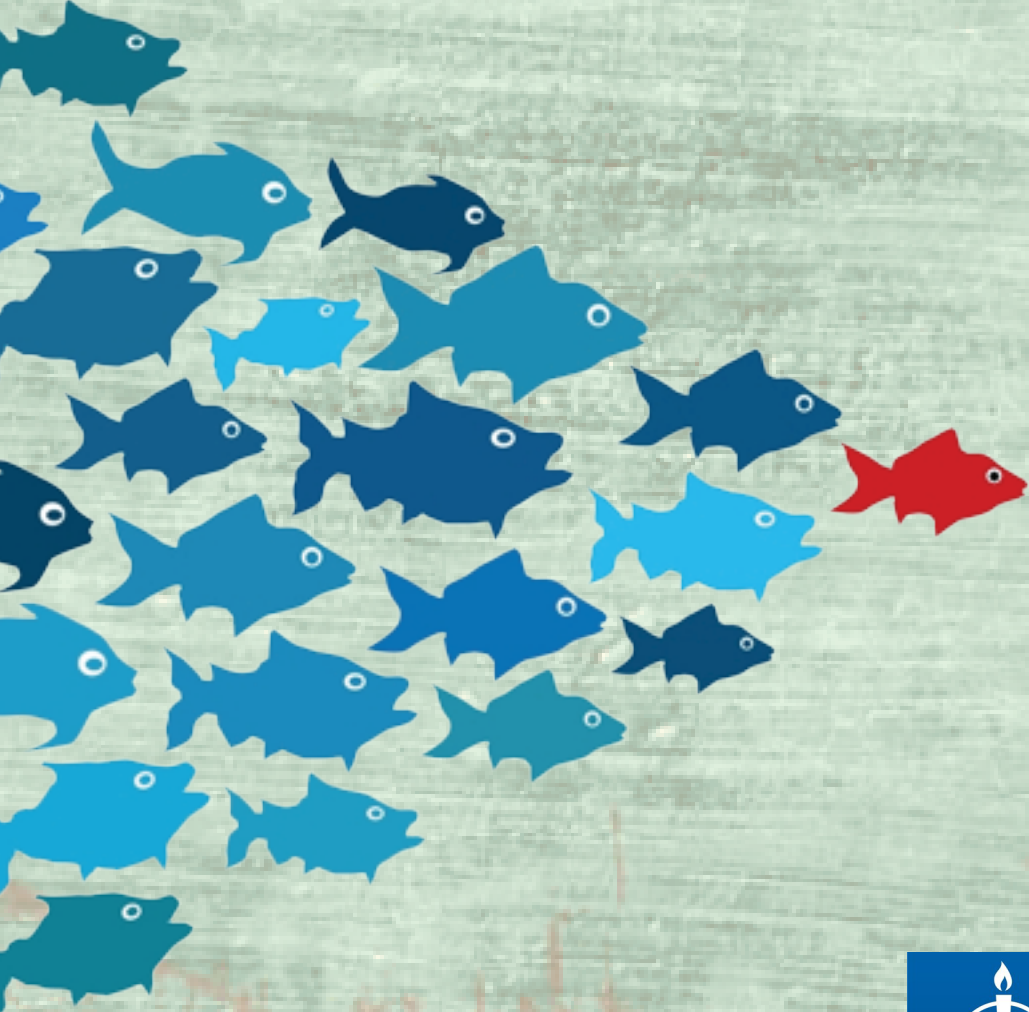


YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI ÖRGÜTSEL PROBLEMLER ve ÇÖZÜMLERİ

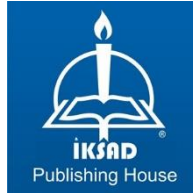
Dr. Hasan Saltuk DURAK



**YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI ÖRGÜTSEL
PROBLEMLER ve ÇÖZÜMLERİ**

Dr. Hasan Saltuk DURAK

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8313238>



Copyright © 2023 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or
transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical
methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic
Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2023©

ISBN: 978-625-367-243-0

Cover Design: İbrahim KAYA

September/ 2023

Ankara / Türkiye

Size = 16 x 24 cm

ÖNSÖZ

İçinde bulunulan zaman, teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla değişimin hızlı yaşandığı ve bu değişim hızı ise insan hayatını, toplumu özellikle de iş dünyasını etkisi altına alarak değişime uyuma zorlamaktadır. Sürekli değişen, gelişen ve başkalaşan bu ortamda örgütlerin de en temel sorunları arasında elbette değişim yer almakta olup, değişmeyen ya da direnç gösteren örgütlerin ya hayatta kalma şansları olmayacak ya da en azından ciddi maddi kayıplar yaşayacak ve yönetsel sorunlarla karşı karşıya kalacaklardır. Dolayısıyla örgütler ayakta kalabilmek için değişimi yakalamaları ve hızlı bir şekilde değişime ayak uydurmaları ve başarılı bir değişim yapma zorunluluğundadırlar.

Örgütlerin başarılı bir değişim gerçekleştirmeleri, kolayca değişmelerine yani değişime yatkınlıklarına bağlıdır. Değişime yatkın olabilmeleri teknolojiye olan yatkınlığa yani örgütlerin en temel taşı olan insan unsurunun teknolojiye ve aynı zamanda iş ve örgütlerine olan olumlu bakış açılarına bağlıdır. Örgütsel değişimde yöneticilerin karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları problem çalışanların değişime olan direncidir. Çünkü değişime en çok maruz kalan ve değişimden etkilenenler çalışanlardır. Dolayısıyla çalışanların direnç sebeplerinin anlaşılması ve değişime direnç gösterme nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle örgütsel değişime direnç kavramı olmak üzere belli başlı faktörlerin ele alınması ve bu hususta alınacak tedbirler detaylandırılmalıdır.

Değişime dirençle birlikte çok sayıda faktör olmakla birlikte nispeten üzerinde daha az durulmuş olan kişi iş ve kişi örgüt uyumu ile teknolojik yatkınlık faktörlerine odaklanılmış, aynı zamanda bilgi paylaşımının örgütler için önemli rolü üzerinde durulmuştur.

Yapılan bu çalışma “Değişime Direnç’ e Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi ve Bilgi Paylaşımının Bu Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü” başlığını taşıyan doktora tezinden türetilmiştir.

Dr. Hasan Saltuk DURAK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	v
ŞEKİLLER	vi
1. Giriş	1
2. Kişi İş Uyumu	2
2.1. Kişi İş Uyumu Kavramı ve Tanımı.....	3
2.2. Kişi İş Uyumu ile İlgili Çalışmalar.....	5
3. Kişi Örgüt Uyumu	6
3.1. Kişi Örgüt Uyumu Kavramı ve Tanımı.....	7
3.2. Kişi Örgüt Uyumu ile İlgili Çalışmalar.....	7
4. Teknolojik Yatkınlık	9
4.1. Teknolojinin Tanımı Önemi ve Tarihçesi.....	9
4.2. Teknolojinin Yatkınlık Kavramı.....	10
4.3. Teknolojinin Yatkınlık Boyutları.....	12
4.3.1. Yenilikçilik.....	13
4.3.2. İyimserlik.....	13
4.3.3. Rahatsızlık.....	14
4.3.4. Güvensizlik.....	14
4.4. Teknolojinin Yatkınlığının Önemi.....	15
4.5. Teknoloji Kabul Modeli.....	16
4.6. Teknoloji Kabul Modeli.....	17
5. Bilgi Paylaşımı	21
5.1. Bilginin Tanımı.....	23
5.2. Veri Kavramının Tanımı.....	24
5.3. Enformasyon Kavramının Tanımı.....	25
5.4. Bilgi Türleri.....	25
5.4.1. Açık Bilgi.....	26
5.4.2. Örtük Bilgi.....	27
5.5. Bilgi Paylaşımının Tanımı.....	30
5.6. Bilgi Paylaşım Süreci.....	31
5.6.1. Bilgi Bağışı.....	32

5.6.2. Bilgi Toplama.....	33
5.7. Bilgi Bağışını Etlileyen Faktörlerle İlgili Çalışmalar	34
5.8. Bilgi Paylaşımı ile İlgili Çalışmalar.....	37
6. Örgütsel Değişime Direnç.....	40
6.1. Değişim Kavramı	40
6.1.1. Değişimin Tanımı	41
6.1.2. Değişimin Nedenleri.....	42
6.1.3. Değişimin Önemi	43
6.2. Örgütsel Değişim Kavramı	44
6.2.1. Örgütsel Değişimin Amaçları.....	44
6.2.2. Örgütsel Değişimin Türleri	45
6.3. Örgütsel Değişime Direnç Kavramı.....	46
6.3.1. Değişime Direnç Tanımı	48
6.3.2. Değişime Direnç Nedenleri	50
6.3.3. Değişime Direnç Boyutları	52
6.3.3.1. Rutin Arayışı	54
6.3.3.2. Duygusal Tepki	55
6.3.3.3. Kısa Vadeye Odaklanma.....	55
6.3.3.4. Sabit Fikirlilik	56
6.3.4. Değişime Direnç Sonuçları.....	57
6.4. Örgütsel Değişime Direnç ile İlgili Çalışmalar	59
KAYNAKÇA	61

TABLULAR

Tablo 1.Açık ve Örtülü bilgilerin Karşılaştırılması (Tang, 2008).....	27
Tablo 2.Dört Bilgi Dönüştürme Modu (Nonaka ve Takeuchi, 1995).....	28
Tablo 3.Bilgi Paylaşımına Engel Olan Engeller	34
Tablo 4.Değişime Direncin Tanımları	49

ŞEKİLLER

Şekil 1. Teknoloji Kabul Modeli (Davis, 1989).....	17
--	----

1. Giriş

Sürekli değişen bir çevrede açık sistem içerisinde faaliyet gösteren örgüt ve çalışanlar için en temel sorunlardan birisi değişim ve bu değişime uyum sağlama çabasıdır. Son yıllarda ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerle değişimin hızının arttığı açık olarak görülmektedir. Bu hızlı değişim bütün çevreyi olduğu gibi örgütleri de baskı altına alarak değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Her kurum için özellikle özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin, yapı ve süreçlerini güncellemeleri hatta yeniden yapılandırmaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir (Cohen, 1999). Beer ve diğerleri (1990) değişiklik programlarında genellikle başarısız olduğunu veya durumların daha da kötüleştirildiğini belirterek konunun ciddiyetine dikkat çekmektedirler. Değişim, bir örgüt için günlük süreçlerin kaçınılmaz bir parçası olduğundan, kuruluşlar değişim çabalarında başarılı olmak için büyük miktarda para, zaman ve insan sermayesi harcamaktadırlar aksi takdirde Kotter'in (1995) belirttiği üzere bahsi geçen sermayelerini kaybetmektedirler.

Değişim bireysel ve örgütsel yerleşmiş pek çok alışkanlıkları ve düzeni yerinden eden sıkıntılı bir süreç olduğundan; az veya çok bir şekilde dirençle karşılaşılması beklenen bir durumdur. Ayrıca değişimde, direncin derecesine ve yönüne etki eden faktörlerle birlikte çalışanların nitelik ve kişiliklerine etki eden pek çok faktör bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Bir diğer husus da değişimle bir taraftan sorunlara çözüm getirilirken, diğer taraftan yeni sorunların ortaya çıkmasına da yol açılabilmektedir (Özkan, 2004). Değişime gösterilen direnç bazen, görünen veya bilinen sebeplerin haricinde görünmeyen başka sebeplerden dolayı da ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel değişime karşı açık ya da gizli ne şekilde olursa olsun direnç, örgütlerin değişim süreçlerine zarar vermektedir. Değişimin, öngörülen sürede başarılamamış olması, her türlü örgütsel kaynağın israfına sebep olmaktadır. Bu konu dikkatle incelendiğinde kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren örgütler için rekabet, teknolojik alandaki gelişmeler, iletişim alanındaki yenilikler, ülkelerin değişen nüfusu ve toplumsal yapısı gibi değişimi tetikleyen unsurlar ciddiyetle takip edilmelidir. Uygun zamanlarda ihtiyaç duyulan değişim hareketlerinin planlanması, örgütlerin değişim sürecini baltalayan tüm direnç türlerinin takip edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Ayrıca bu durum değişimin ve değişime etki eden faktörlerin bilinmesinin ve çözümüne yönelik gerçekleştirilen çalışmaların önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla örgütlerde değişim öncesi, ortaya çıkabilecek direnci en az bir seviyeye indirebilmek için değişime hazırlık yapılması, bu anlamda çalışanların değişime hazırlanması ve

direnç yerleri ya da konularının tespit edilerek gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Örgütlerin değişimlerdeki başarısı da büyük ölçüde, değişime olan direncin engellenmesi ya da ortadan kaldırılmasıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir.

Değişim ve Direnç kavramlarını ilk defa ortaya koyan Kurt Lewin (1951)'dir. Coch ve French (1948) ise değişime dirençle başa çıkma üzerine araştırmalar yaparak kavramın literatüre yerleşmesine katkı sağlamışlardır. Onlardan sonra da örgütsel değişime dirençle ilgili farklı alanlarda pek çok çalışmalar (Liderlik, örgütsel yapı, örgütsel bağlılık, kurumsal adalet ve değişime dirençle ilişkileri gibi) yapılarak yönetsel problemlere çözümler aranmaya devam edilmiştir. Fakat değişime direnç faktörü çok önemli olmakla birlikte teknolojik yatkınlık, kişi iş ve kişi örgüt uyumları ile bilgi paylaşımının önemi de yöneticiler açısından dikkatle takip edilmesi ve çözüme kavuşturulması gerekli başlıklar olarak karşımıza gelmektedir.

Çalışmalarda teorik arka planların araştırılma sebebi: Üzerinde çalışılacak konunun alanda çalışan uzmanlarca taşındığı yerin belirlenmesidir (Kumar ve Phrommathed, 2005). Kuramsal çerçeve, bir çalışmanın ana teması ile ilgili ilk aşama ve temeldir. Mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu önceki çalışmalardaki mevcut bilgilerle desteklenmesi gerekmektedir (Barek, 2000). Bu nedenle bu çalışmada, çalışanların örgütsel değişim süreçlerinde, kişi iş ve kişi örgüt uyumları, teknolojik yatkınlık, bilgi paylaşımı ve değişime dirençleriyle ilgili literatür vurgulamakla ve bir ihtiyaç ve boşluğu doldurarak katkı sağlama hedeflenmiştir. Dolayısıyla yapılan çalışmanın amacı çalışanların teknolojiye yatkınlıklarının, iş ve örgüt uyumlarına yönelik algılarının değişime dirençle birlikte etkisini ortaya koymak ve bununla birlikte bilgi paylaşımının örgütler ve yöneticiler açısından önemine vurgu yapmaktır. Bu sayede özellikle teknolojik gelişmelerin iş dünyasına yön verdiği, içinde bulunulan dönemde en önemli unsurlar olarak değişime direnç davranışının daha iyi anlaşılması ve direncin ortadan kaldırılması ile kişi iş ve kişi örgüt uyumları ile bilgi paylaşımının ve teknolojik yatkınlığın örgütlere sağlayacağı yararları ortaya koymaktır. İşletme ve organizasyonlara amaçlarına ulaşma adına katkı sağlayacak bilgiler sunmaktadır.

2. Kişi İş Uyumu

Kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu kavramlarına değinirken öncelikle vurgulanması ve açıklanması gereken bir kavram kişi çevre uyumudur. Çünkü kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu aşağıda örnekleri verilen kişi çevre

uyumunun çoklu biçimlerindedirler (Jansen vd., 2006; Lam vd., 2017). Kişi çevre uyumu, çalışma ortamının doğası ile kişi iyi eşleştiğinde ortaya çıkan uyumluluktur (Kristof-Brown vd., 2005). Birey ile çalışma ortamı arasındaki ilişkileri anlamaya çalışan kişi çevre uyumu kavramı zaman içerisinde olgunlaşarak alt dallarına ayrılmıştır (Kristof-Brown vd., 2005). Çevre kavramı alanını genişleterek çalışanı, işi, grupları ve örgütü de kapsam alanına almaktadır.

Kişi çevre uyumu içinde farklı unsurları barındırmaktadır. Yani çevre kavramı bireyleri, işleri, grupları ve genel organizasyonları içermektedir. Örneğin, kişinin yönetici gibi başka bir kişiyle eşleşmesi, kişi birey uyumu olarak kişi çevre uyumu kavramının bir biçimini gösterirken yine kişinin çalıştığı gruplarla uyumu, kişi grup uyumu olarak kişi çevre uyumunun diğer bir biçimini göstermektedir. Ayrıca kişinin örgütün tüm boyutlarıyla uyumu, kişi örgüt uyumu olarak kişi çevre uyumunun diğer bir biçimidir (Ostroff ve Schulte, 2007). Kişi meslek uyumu olan diğer bir uyum, kişi çevre uyumu kavramının bir biçimini göstermekte ve kariyer fırsatlarıyla kişinin eşleştirilmesi anlamına gelmektedir. Çeşitli bireysel ve çevresel faktörlere göre, kişinin çevre uyum düzeyinin arttığı veya azaldığı ifade edilebilir. Bireysel farklılıklar; uyumluluk, vicdanlılık, değer ve başarıdır. Çevresel farklılıklar ise; kültür gücü, boyutu ve hiyerarşinin derecesidir. Bireysel ve çevresel faktörler kişi iş uyumunun ve dolayısıyla kişi çevre uyumunun da öncülleridirler. Kısaca kişi çevre uyumunun kişi iş uyumu, kişi meslek uyumu, kişi organizasyon uyumu, kişi grup uyumu ve kişi kişi uyumu toplamından oluşan çok boyutlu bir yapı olduğu ifade edilebilir (Jansen vd., 2006).

2.1.Kişi İş Uyumu Kavramı ve Tanımı

Kişi iş uyumu; çalışanlar ve işler arasında eşleşmeyi gösteren bir kavram olarak karşımıza gelmektedir. Kişi iş uyumu, kişi çevre uyumu boyutlarından üzerinde en çok araştırma yapılan uyum olduğu söylenebilir. Kişi iş uyumu kavramını daha iyi anlamak açısından bütünleştirici ve tamamlayıcı uyum kavramlarına değinmek faydalı olacaktır.

Kişi çevre uyumu çalışmalarında iki ana bakış açısı vardır: Bütünleştirici uyum ve tamamlayıcı uyum (Irak, 2012). Bütünleştirici uyum modeli; kişilik, tutum, değer ve hedef gibi özellikler açısından çevre ile kişi arasındaki karşılaştırmalı uyumdur (Kristof-Brown vd., 1996). Muchinsky ve Monahan (1987) bütünleştirici uyumu, kişi bir ortamda diğerleriyle benzer özellikleri

takviye ettiğinde, süslediğinde veya sahip olduğunda ortaya çıktığını belirtmiştir.

Bütünleştirici uyumu tamamlayıcı uyumdan ayırt ederken, tamamlayıcı uyumun kişinin çevresel faktörlerin eksikliklerini tamamladığında ortaya çıktığını ifade ederler (Kristof-Brown, vd., 1996). Çevrenin tanımına göre, tamamlayıcı ve bütünleştirici uyum modelleri farklılık göstermektedir. Çünkü bütünleştirici modelde çevre, içinde yer alan kişilere göre tanımlanmaktadır. Ancak tamamlayıcı modelde çevre, dışarıda olan ve ona dahil olmayan kişiler tarafından tanımlanır. Edwards ve Shipp (2007) araştırmalarda kişi iş uyumunu belirlemek için tamamlayıcı modelin daha yoğun olarak kullanıldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca Edwards'a (1991) göre kişi iş uyumunun operasyonel hale getirilmesi için; ihtiyaçlar perspektifi ve talepler-yetenekler perspektifi olmak üzere iki başlık halinde incelenmesi gerektiğini tespit etmişlerdir. Başka bir ifadeyle; kişi iş uyumu, bir kişinin yetenekleri ile işin talepleri veya bir kişinin arzuları ile işin nitelikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Talep-yetenekler perspektifi, işin görevlerini yerine getirmek için gerekli olan iş talepleri ve bireyin iş ihtiyacını karşılamak için kullanabileceği yeteneklerden oluşurken, iş talepleri tipik olarak işte kabul edilebilir düzeyde performans göstermek için gereken bilgi, beceri ve yeteneklerden oluşmaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 1990; Wilk ve Sackett, 1996). İhtiyaç-arz perspektifinin bileşenleri ise, bireyin arzularını ve bu arzuları tatmin edebilecek işin özelliklerini içerirken; kişi iş uyumu perspektifi, işi yerine getirme yeteneklerinden ziyade kişinin çıkarlarına odaklanmaktadır. Super (1973)'de mesleki gelişim teorisinde, insanların kendi kişilikleri ve kariyerleri arasındaki uyumu temel alarak meslek seçtiklerini ileri sürmektedir. Holland (1977, 1985) ise hem işçinin hem de belirli işin kişilikleri olduğunu ve bu uyumun iki kişilik arasındaki uyumla belirlendiğini belirtmektedir.

Bu açıklamalar perspektifinde "iş" kavramının tanımı ile kişi iş kavramı tanımı şöyle açıklanabilir: İş, insan hayatının başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Önceleri insanın temel gereksinimlerini karşılamak olarak ortaya çıkan iş kavramı, zaman içerisinde insanın ekonomik ve sosyal yaşamını devam ettirebilmesi için çok önemli olan bir değere dönüşmüştür. İş kavramı genel anlamıyla çalışanların bedensel veya zihinsel olarak çaba harcamasıdır. Başka bir şekilde tanımı, bireylerin gelir sağlamak için bedensel ve zihinsel olarak yaptıkları çabaların bütünü olarak da ifade edilmiştir (Şimşek, 2002). İş, bir ücret karşılığında yapılmakta olup, alınan ücretle kişi yaşamını devam

ettirebilmek için temel fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Tınar, 1996; Şimşek, 2002).

Sanayileşmenin artması ve iş gücüne dayalı sektörlerin çoğalmasıyla beraber iş kavramı üzerinde önem kazanan diğer bir olgu ise uygun işe uygun kişilerin alınmasının önemi ve böylece çalışan performansının izlenerek adil bir ücret politikasının geliştirilmesine katkı sağlamaktır. Netice olarak performansı yüksek olan çalışanlar ödüllendirilebilir ve motive edilebilirler. Kişi iş uyumu bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin talepleri (Brkich vd., 2002) veya bir bireyin ihtiyaçları-arzuları ile işin gereklilikleri arasındaki eşleşme olarak tanımlanır. (Edwards, 1991; O'Reilly vd., 1991; Carless, 2005). Kişi iş uyumu, bireysel analize odaklanır ve çalışanların kendilerine verilen işi katma değerli bir şekilde yapmaları için teknik uzmanlığa sahip olmalarını sağlar (Werbel ve DeMarie, 2005).

Werbel ve Gilliland (1999), kişi iş uyumunun çalışan seçimi için temel olduğunu belirtmektedir. Çalışan seçiminde temel endişe, belirli bir işi yapmak için gerekli beceri ve yeteneklere sahip adaylar bulmaktır. Kişi iş uyumu iki şekilde ölçülebilir: Algılanan ve gerçek uyum. Algılanan (öznel) kişi iş uyumu, bir kişinin işe uygun olduğu yargısı olarak tanımlanır. Gerçek (nesnel) uyum ise, ayrı ayrı değerlendirilen birey ve iş özelliklerinin karşılaştırılmasına dayanır (Cable ve Judge, 1996; Kristof-Brown vd., 1996; akt. Sekiguchi, 2004). Algılanan uyum, insanların işe ne kadar iyi uydukları konusundaki inançlarını doğrudan sorarak ölçer. Gerçek uyum ise, bireyin özellikleri ile iş özelliklerinin karşılaştırılmasıyla ölçülür. Bu bireysel özellikler kendileri veya başkaları tarafından rapor edilebilir ve iş özelliklerine göre iş görevlileri tarafından değerlendirilebilir.

2.2.Kişi İş Uyumu ile İlgili Çalışmalar

Kişi iş uyumu, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar üzerindeki etkisinin yanı sıra, bu uyumun örgütler için performans, refah, memnuniyet, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ve devir hızı gibi bazı sonuçları vardır (Edwards, 1991; Saks ve Ashforth, 1997). Yu (2009), kişi iş uyumunda özellikle iş ile ilgili faktörlerin daha baskın nitelikte olduğunu belirtmektedir. Tak (2011) bu bağlamda kişi iş uyumunu artırmak için iş rotasyonu ve transferi gibi iş ağırlıklı uygulamalara önem verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Sekiguchi (2004) kişi iş uyumunda işe alım süreçlerine vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda istihdam sağlandıktan sonra iş tasarımı

yapılmasının kişi iş uyumunu artıracığını belirtmektedir. Yazıcı ve Esen'e (2018) göre kuruluşlar, çalışanların seçiminde kişi iş uyumu sağlamak için kültürel uyum, nesnellik, kişilik, uygun yönetim, fizyolojik ve psikolojik özellikler, kişisel algı ve değer olgusu gibi faktörlerin de dikkate alınmasının önemini belirtmektedirler. Ayrıca kişinin çalıştığı grupla sosyalleşmesi işle ilgili bir faktör olup, yeni çalışanların sosyalleşme taktikleri kişi iş uyumu sürecini kolaylaştırmaktadır (Supatn, 2011). Kişi iş uyumu, çoğunlukla işten ayrılma süreçlerini (Steers ve Mowday, 1981) ve bireyin kariyer seçimlerini (Dawis ve Lofquist, 1984; Holland, 1985) anlamak için de çalışılmıştır.

Cable ve DeRue (2002) çalışmalarında kişi iş uyumunun, çalışanların algıladığı örgütsel destek ile olumlu yönde ilişki içinde olduğu ve işten çıkma niyeti ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Kristof-Brown ve diğerleri (2005) araştırmalarından ortaya çıkan sonuca göre kişi iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten çıkma niyeti ile ilişkisi olduğunu belirtmektedirler. Brkich ve diğerleri (2002) bireysel bilgi, beceri, yetenek, ihtiyaç ve değerlerin işle uyumlu olması durumunda çalışanların işlerinden memnun olacaklarını belirtmektedir. Genel olarak kişi iş uyumu, görev performansı (Caldwell ve O'Reilly, 1990), problem çözme (Harinck De Dreu ve Van Vianen, 2000), iş memnuniyeti-tatmini (Hon ve Rensvold, 2006) dahil olmak üzere bir dizi sonuçla güçlü bir şekilde ilişkilidir.

3. Kişi Örgüt Uyumu

Kişi örgüt uyumu, iş hayatı için çok önemli bir faktördür. Kişi örgüt uyumu, 1950'lerden beri yönetimin alanında yer alan bir kavramdır ve kişi örgüt uyumu, performansı artırmak, ciroyu artırmak veya yükseltmek için günümüzde araştırmacılar tarafından ilgi görmektedir (Chernyshenko vd., 2009). Araştırmalar, insanların işlerine uyum sağladıkları ve iyi bir kişi örgüt uyumu yakaladıklarında işle ilgili olumlu davranış ve tutumlara sahip olduklarını göstermektedir (Chatman, 1991; O'Reilly vd., 1991; Cable ve Judge, 1996; Chen vd., 1998). Westerman ve Vanka (2005), çoğu çalışan tutum ve davranışlarının yalnızca kişi veya çalışma ortamı tarafından belirlenmediğini, başka faktörlerinde etkili olduğunu ve işletmeler açısından başarıyı etkileyen faktörlerin bilinmesinin önemini vurgulamıştır. Örneğin sahip olunan bireysel değerleri, örgütün değerleri ile uyum sağlayan çalışanlar, hedeflere ulaşmak için formal iş tanımlarının ötesinde ekstra rollere girme eğilimi göstermektedir (Goodman ve Svyantek, 1999).

3.1.Kişi Örgüt Uyumu Kavramı ve Tanımı

Literatürde, farklı çalışmalara göre birçok farklı kişi örgüt uyumu tanımı bulunmaktadır. Kişi örgüt uyumu kavramı; bireyin kişiliği, değerleri, hedefleri, tutumları ve ihtiyaçları, örgütsel değerler, talepler ve kültürle eşleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005). Kişi örgüt uyumu, insanlar ve kuruluşlar arasındaki tutarlılıktır. Ayrıca, kişi örgüt uyumunun etkinliği, bir organizasyon ile çalışanın değerleri, ilgi alanları, talepleri ve inançları arasındaki tutarlılığa dayanmaktadır (Arthur vd., 2006). Chatman (1989; 1991), kişi örgüt uyumunun bir tamamlayıcı uyum biçimi olduğunu ve örgütlerin normları ve değerleri ile bireylerin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlandığını belirtmiştir. İlgili literatür, bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki eşleşmenin (veya uyum eksikliğinin) çalışanların tutum ve davranışsal sonuçlarının etkilerini artırdığını göstermektedir (Meyer vd., 2010). Kişi örgüt uyumu hem bireysel kişilik özelliklerini hem de bir örgütün özelliklerini içerir. Kristof-Brown ve diğerleri (2005), kişi örgüt uyumunu en az bir taraf diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında veya benzer temel özellikleri paylaştığında veya her ikisini birden paylaştığında ortaya çıkan insanlar ve kuruluşlar arasındaki uyumluluk olarak tanımlamaktadır. Kişi örgüt uyumu iyi olan çalışanlar görevlerinden memnun ve içsel olarak motive edilmiştir, içsel olarak motive olanların yenilikçi çalışma davranışı sergileme olasılığı ise daha yüksektir (De Jong ve Den Hartog, 2007). Kişi örgüt uyumu, makro düzeydeki kişi ortamına hitap ederken, bir bireyin becerilerini, bilgisini ve yeteneklerini belirli bir örgütün özellikleriyle eşleştirmeyi içeren kişi iş uyumu, mikro düzeyde kişi çevre uyumunu ifade etmektedir (Edwards, 1996).

3.2.Kişi Örgüt Uyumu ile İlgili Çalışmalar

Schneider (1987), bireylerin, kendi özelliklerine, bilgi ve değerlerine en iyi uyumluluk gösteren işletmeleri tercih ettikleri ve uyum olmadığı takdirde ise gönüllü olarak işletmelerden ayrıldıklarını ifade etmektedir. Van Vianen (2000), yeni işe alınanlar ile önceden işe alınan çalışanların arasında uyum olmasının, yüksek düzeyde birey örgüt uyumunu sağlayacağını ifade etmiştir. Kişi örgüt uyumunun düzeyi, örgüt veya işletmelerde çalışan insanların talep ve beklentilerinin karşılanma düzeyi (Cable ve Judge, 1994; Turban ve Keon, 1993) ya da bireyin kişiliğinin firmanın değerleri ile uyumunun hangi düzeyde olduğuna bağlı olabilmektedir (Bowen vd., 1991).

Bazı araştırmacılar ise kişi örgüt uyumunun ölçülebilirliğini sağlamak için bazı adımlardan bahsetmektedirler. İlk olarak, kişi ve kuruluşların temel

özellikleri arasındaki benzerliğin ölçülmesi gerekmektedir (Westerman ve Cyr, 2004). İkinci adımda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hedef uyumunun sağlanması yer almaktadır (Kristof-Brown vd., 1996). Hedef uyumu, Schneider'in çekicilik ve yıpratma çerçevesine dayanmaktadır (Kristof-Brown vd., 1996). Sutarjo'ya (2011) göre, organizasyonel ve bireysel hedefleri garanti altına almak için etkili kişi örgüt uyumu yönetmenin on yöntemi vardır; “çalışan devir hızı, karlılık, sürdürülebilirlik, pazar liderliği, güvenli ve anlamlı çalışma ortamına sahip olma, takdir, kariyer, esenlik, iş yerinde iyi insan ilişkileridir”. Schneider, bir organizasyonda nasıl devam edileceğini açıklamak için bu çerçeveyi kullanmıştır (Schneider, 1987). Kuruluşların bireyler için çekici olmaya çalıştığını ve nitelikli bireyleri seçtiğini, bireyler ve kuruluşlar arasında iyi bir uyum varsa çalışanların orada kaldığını, uyumsuzluk varsa çalışanların kuruluşlarını terk ettiklerini ya da ayrılmayı düşündüklerini anlatmaktadır. Çekicilik aşamasında kuruluşlar, ilgi alanları, ihtiyaçları, tercihleri ve kişilikleri açısından bireyleri farklı şekillerde çekerler (Lievens vd, 2001; Schneider, 1987).

Üçüncü basamak, bireysel gereksinimler ve ihtiyaçlar ile organizasyonel sistemler ve yapılar arasındaki eşleşmedir (Cable vd., 1994). Kişi örgüt uyumunun son basamağı ise, bireysel kişilik özellikleri ile örgütsel iklim arasındaki eşleşme olarak tanımlanmaktadır (Bowen vd., 1991, Burke ve Deszca, 1982; Ivancevich ve Matteson, 1984).

Özetle, kişi örgüt uyumu, çalışanların ihtiyaçları, gereksinimleri, beklentileri kuruluşlar tarafından karşılandığında gerçekleşir. Çalışanlar kişi örgüt uyumuna dayalı uygun bir organizasyonda işe başlayabilir (Cable ve Judge, 1997; Saks ve Ashforth, 1997) ve insan kaynakları yöneticileri, işe uyum sağlayabilecek uygun adayları örgüte kazandırabilirler (Cable vd., 1997). Kişi örgüt uyumu, çalışanların işten ayrılma niyetini de etkileyebilmektedir (Cable ve Judge, 1996).

Kişi örgüt uyumunun amacı, kişilikleri örgüt kültürüne uyan çalışanları işe almaktır. Bireylerin değerleri ve kişilikleri kuruluşların kültürüyle tutarlıysa, güçlü bir kişi örgüt uyumu olduğunu gösterir (Kristof-Brown vd., 1996). Güçlü kişi örgüt uyumu, olumlu örgütsel sonuçlar doğurmakta ve örgütlerde iş tatmini, bireysel performansın artması, örgütsel etkililik, toplum yanlısı davranışlar, takım uyumu ve bağlılığını artırmaktadır ve işten ayrılmaları veya işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır (Kristof-Brown, A. L, 1996; O'Reilly vd., 1991; Chatman, 1989). Chatman (1989) ayrıca yüksek kişi örgüt uyumunun hem bireyler hem de kuruluşlar için yararlı olduğunu

savunmuştur. Yüksek kişi örgüt uyumu, benzer değerlere sahip organizasyonlarda hem ekstra rol davranışlarının ortaya çıkma hem de bireylerin kendilerini daha rahat ve yetkin hissetme ihtimalini artırmaktadır (Morse, 1975). Bu nedenle, kişisel değerleri organizasyonlarına uygun çalışanların seçilmesi önemlidir ve bu uyum stratejik avantajlar sağlamaktadır (Chatman, 1991).

4. Teknolojik Yatkinlık

4.1. Teknolojinin Tanımı Önemi ve Tarihçesi

Teknoloji, Türk Dil Kurumu (TDK, 2017) 'na göre, “İnsanın maddi çevresini denetlemek ve değiştirmek amacıyla geliştirdiği araç ve gereçlerle bunlara ilişkin bilgilerin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Aksoy (2012) teknolojiyi, “bilgisayarları, bilgi teknolojilerini ve üretim tekniklerini de içine alan çok boyutlu bir kavram” şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre teknoloji, ham madde, emek, anapara gibi işletmelerin sermaye girdileriyle mal ve hizmet üretmek ve işlerin daha etkili ve verimli yapılmasını sağlayan her türlü araç, alet ve yöntemlerin tamamını ifade etmekte olan bir kavramdır (Robbins vd., 2015).

Sanayi devrimiyle başlayan makineleşme süreciyle teknolojik olarak gerek nitel gerekse nicel anlamda çok fazla ilerleme kaydedilmiş, üretim ve verimi artıran, çevreye olumlu katkılar sağlayan ve insanların çalışma hayatını kolaylaştıran neticede yaşam kalitesini yükselten çok sayıda alet, cihaz, makine ve ürün bulunmuştur. 19. Yüzyılın sonlarından itibaren, elektrikli araçlar icat edilmeye başlanmasıyla modern teknolojiye ciddi gelişmelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Elektronik teknolojilerde ise, özellikle bilgisayar ve internetle çığır açan birçok icat gerçekleştirilmiştir (Dziak, 2015).

20. yüzyıldan itibaren özellikle de 21. yüzyılda yaşanan gelişmeler, insan yaşamında kullanılan kişisel teknolojik araçlar, evde kullanılan teknolojik ev aletleri, eğitim ve iş hayatında kullanılan bütün teknolojik araçlar, aletler, kablosuz avuç içi bilgisayarlar, mobil telefonlar ve bazı diğer dijital araçların geliştirilmesi, yapay zekâ ve otomasyona dayalı sistemler, yazılım ve teknolojik cihazlarla teknolojinin giderek hayatın merkezine yerleştiğini ve önemini ve etkisini göstermektedir. Hatta son yıllarda önem ve etkisini o derece göstermektedir ki eğitim ve iş dünyası başta olmak üzere tüm alanlarda, devletlerin ekonomik kalkınmalarında, varlıklarını sürdürüp devamlarında en önemli unsurlardan biri olarak kendisini göstermektedir.

Bütün bu gelişmeler ve kazanımlarla beraber bireylerin teknolojiye karşı beklenti ve tutumları birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Özellikle iş ortamında çalışanların yeni teknolojileri benimseyebilmeleri ve bu teknolojilerin etkin kullanımına yönelik becerileri kazanabilmeleri kendileri ve yöneticileri açısından süreci daha zor bir hale getirebilmektedir. Bu sorunların tüm yönleriyle ele alınması ve çözümlerin getirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla son yıllarda, teknoloji yönetimi alanında çalışanlar, maliyetleri kontrol altına almak ve programları daha hassas hale getirmek için geniş çapta incelemeler yapmaya mecbur kalmaktadırlar. Bunun nedeni, hazırlık seviyeleri anlaşılmadığında teknolojinin de iyi yönetilememesidir. Dolayısıyla, işletmeler için teknolojik yatkınlığın tanımlanmasının ve teknolojik rekabet gücü, finansman, kullanılabilirlik ve stratejik yetkinlik gibi çeşitli boyutlar açısından önemi anlaşılmaktadır.

Bu konunun önemi yadsınamayacağından dolayı, literatürde bireylerin ya da çalışanların teknolojiye ait davranışlarını ve tutumlarını ölçmeye yönelik son yıllarda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak teknoloji kabul modeli ve teknolojik yatkınlık indeksi üzerinden yapılmaktadır. Öncelikli olarak teknolojik yatkınlık kavramı ve boyutları ayrıntılı olarak açıklanarak teknoloji kabul modeli hakkında kısaca bilgi verilecektir.

4.2. Teknolojinin Yatkınlık Kavramı

Teknolojik yatkınlık “Belirli bir teknolojinin olgunluğunun değerlendirilmesi ve farklı teknoloji türleri arasında uygun olgunluk karşılaştırmasını destekleyen sistematik ölçüm sistemi” olarak da tanımlanmaktadır (Broadbent ve Weill, 1997)

Parasuraman’a (2000) göre, teknolojiye hazır olma terimi, insanların evde ve işte hedeflere ulaşmak için yeni teknolojileri benimseme ve kullanma eğilimini ifade eder. Başka bir ifadeyle teknolojiye hazırlık, ev ve işyeri gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olması beklenen yeni teknolojileri kullanma ve bunlardan yararlanma eğilimi olarak anlaşılmaktadır. Kavram, insanların tanımlanmış yeni bir teknolojiye yönelik duygularını ve tutumlarını tasvir etmektedir. İnsanların bir teknolojiyi nasıl kullanacaklarını ne kadar iyi bildiklerini belirlemeye çalışmaz, bunun yerine böylesi yeni bir teknolojik yeniliği kabul edip etmemelerine odaklanmaktadır. Teknolojiye hazır olma, yeni teknolojilerin kullanımını motive edebilen veya engelleyebilen faktörlerin ortaya çıkardığı genel bir duygusal durum olarak görülebilir (Parasuraman, 2000; Parasuraman ve Colby, 2014).

Literatüre göre, teknoloji, ortak bir metodolojiyi standartlaştırmak için birçok teknikle ölçülebilir. Teknolojiye yatkınlık seviyeleri (TRI'lar) ölçeği, diğerlerinden daha popüler ve yaygın bir ölçüm yöntemidir (Islam ve Brousseau (2014).

Mankins (1995)'e göre, teknolojik yatkınlık seviyeleri farklı teknolojileri karşılaştırmak için bir değerlendirme konseptidir ve konsept, teknoloji üretmek için bir yaşam döngüsü aşaması içerir. Ek olarak, ortak anlayış için teknoloji olgunluk seviyelerinin tanımlanmasına izin verir. Çalışma, makalesinde sunulan teknolojiyi tanımlamak için kavramsal bir çerçeve sağlar.

Teknolojilerin olgunluk seviyeleri erken, orta ve yüksek olarak düşünülebilir. Teknoloji, orta / yüksek hazırlık düzeyinde tanımlandığında, varsayımlar hakkındaki belirsizlik, erken aşama teknolojisinden daha azdır. Bununla birlikte, finansal yöntemler veya nicel yöntemler kullanan işletmeler, yalnızca nitel kullanan şirketlere kıyasla daha yüksek performans seviyelerine sahiptirler. Öte yandan, yöntemlerin erken aşama teknolojisiyle nasıl başa çıktığı konusunda çok az bilgi olmakla birlikte çoğu işletme, teknolojinin olgunlaştığı kanıtlanana kadar resmi değerlendirme yöntemlerini kullanmaktan kaçınır (Dissel, 2009).

Altunok ve Çakmak (2010) teknolojik yatkınlık ölçeğinin yeterliliğini incelemiştirlerdir. Öncelikle askeri ve sivil kuruluşların teknolojik yatkınlık ölçeği ile ilgili akademik çalışmalarını ve uygulamalarını gözden geçirerek, mülakatlar ve değerlendirme anketleri ile yaptıkları çalışmanın sonunda, Türk savunma sanayisi için uygulanabilir bir teknolojik yatkınlık ölçeği hesaplama algoritması önermişlerdir. Makale, Ar-Ge yetenekleri, proje geçmişi, destekler, bilgi sistemleri, kalite bölümleri ve sertifikasyon, personel deneyimindeki eğitim ve uzmanlık gibi kriterler kullanılarak yüz yüze görüşme yöntemine dayanmaktadır. Çalışma hem Türk savunma sanayisi hem de gelişmekte olan ülkelerin savunma sanayileri için faydalı olabilecek bir teknolojik yatkınlık ölçeği hesaplama algoritması önermektedir. Söz konusu yazarlar tarafından teknolojik yatkınlık indeksi 1.0 uygulamasının geçerliliği ve güvenilirliği gösterilmiş olup, teknoloji geliştiriciler, teknoloji ve proje yöneticileri tarafından rahatlıkla kullanılabilir. Uygulamanın hatasız çalışmakta olduğu, verileri istenen şekilde kaydetmek ve sonucu ekranda göstermenin mümkün olduğu ve hazırlanan algoritmalar için kullanılacağı ayrıca paydaşların, teknolojileri farklı aşamalarda yakalayarak pazara nasıl ulaşabileceğini daha iyi anlamalarına yardımcı olacağı ifade edilmektedir.

Parasuraman ve Colby (2015), teknolojik yatkınlık seviyesinin yeni bir versiyonu olan teknolojik yatkınlık indeksi 2.0'ı versiyonunu geliştirmişlerdir. Teknolojik yatkınlık indeksi 2.0'ı geliştirme motivasyonu, ölçeğin artık yenilikçi olmayan ortamlara atıfta bulunan ifadelerini yeniden değerlendirmek, değişen teknolojik çevreye önemli etkileri analiz etmek ve dahil etmek ve aracı daha kullanılır hale getirmektir. Teknolojik Yatkınlık İndeksi 2.0'ın geliştirilmesi hem nitel hem de nicel aşamalara dayanmaktadır. Orijinal teknolojik yatkınlık indeksini, teknolojik yatkınlık indeksi 2.0'dan ayırmak için, literatür öncesine teknolojik yatkınlık İndeksi 1.0 olarak atıfta bulunur. Teknolojik yatkınlık indeksi 2.0, her biri tam bağlantılı 5 puanlık bir ölçeğe sahip 16 inanç ifadesi içermektedir. 16 ifadeden dördü iyimserliği, dördü yenilikçiliği, dördü rahatsızlığı ve dördü güvensizliği ölçen ifadelerden oluşmaktadır. Aşağıda daha ayrıntılı olarak üzerinde durulmaktadır.

Teknolojik yatkınlık ölçeği bireylerin mevcut teknolojiye hazır olma durumlarını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Örneğin, Atkinson ve diğerleri (2016) teknolojik yatkınlık ölçeğinin, Kanada'daki aşılama davranışını potansiyel olarak etkileyebilecek mobil uygulamaların benimsenmesinin motive edici ve engelleyicilerini aydınlatmaya yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Kim ve diğerleri (2018) ölçeği kullanarak spor giyilebilir cihaz kullanıcılarını segmentlere ayırmışlardır. Mishra ve diğerleri (2018) gençler arasında yepyeni teknolojilerin benimsenmesini anlamak için teknolojik yatkınlık ölçeğini uygulamışlardır. Ayrıca Rahman ve diğerleri (2017) aynı ölçek boyutlarının Bangladeş'te bir mobil para hizmetinin algılanan kolaylığı ve algılanan kullanılabilirliği üzerindeki etkisini araştırmalarında kullanmışlardır. Teknolojik yatkınlık ile ilgili yapılan çalışmalara aşağıda daha ayrıntılı değinileceğinden burada bu örnekler yeterli görülmüştür.

4.3. Teknolojinin Yatkınlık Boyutları

Parasuraman (2000), bir teknoloji hazırlık indeksi (THİ) ortaya çıkarmıştır. Böyle bir endeks, bireylerin teknoloji kabulünü ölçmek için kullanılabilen çok boyutlu bir ölçektir. Teknolojik Yatkınlık İndeksi 1.0 (TYİ 1.0) olarak adlandırılan ilk ölçek, 'iyimserliğin' on maddeden, 'yenilikçilik' yedi maddeden, 'rahatsızlık' on maddeden ve 'güvensizlik' dokuz maddeden oluşan toplam 36 maddelik dört faktörü içermektedir. İyimserlik ve yenilikçiliğin, insanların teknolojiyi kullanması için motive edici, rahatsızlık ve güvensizlik olarak ise engelleyici olarak hizmet ettiğini belirtmiştir. Yazar, bu şekilde, motive edici olan iyimserlik ve yenilikçiliğin teknolojiye hazırlığa katkıda

bulduğunu, rahatsızlık ve güvensizlik ise engelleyici olup onu azalttığını belirtmektedir. Yazara göre oldukça iyimser, güçlü bir yenilikçiliği ve düşük rahatsızlığı ve güvensizliği olan bir bireyin yeni teknolojiyi kullanması daha çok beklenir bir durumdur.

Parasuraman ve Colby (2014), toplam 16 maddeden oluşan dört faktör içeren TRI 2.0 adlı yeni bir teknoloji hazırlığı sürümünü sağlamıştır. Bu dört faktör iyimserlik (dört madde), yenilikçilik (dört madde), rahatsızlık (dört madde) ve güvensizlik (dört madde). Bu bağlamda, teknolojiye yakınlık ölçeği, dört boyutu kullanarak bir bireyin teknolojiye yakınlık durumunu ölçmektedir.

4.3.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik, bir kişinin yeni teknolojileri benimseme ve kabul etmede teknolojik bir öncü ve düşünce lideri olma eğilimini ifade eder (Parasuraman, 2000; Parasuraman ve Colby, 2014). Rogers'a (2002) göre, yenilikçilik, “bireyin veya başka bir benimseme biriminin yeni fikirleri benimsemeye sosyal sistemin diğer üyelerine göre görece daha erken olma derecesi” olarak tanımlanabilir.

Midgley ve Dowling (1978) bu boyutu “bir bireyin yeni bilgi teknolojisini denemeye istekli olması” olarak da tanımlamaktadır. Yenilikçi insanlar, genel olarak yeni teknolojilere ve özellikle de yeni teknolojilerin özelliklerini keşfetmeye çok meraklıdır. Yenilikçi insanlar, yaygınlaşmadan ve başkaları tarafından sahiplenilmeden önce her zaman yeni teknolojilere sahip olmak ve bunları kullanmak isterler (Parasuraman, 2000; Parasuraman ve Colby, 2014). Yenilikçi insanlar, teknolojinin işlevlerini olumlu görürler (Lu vd., 2012; Mummalaneni vd., 2016), yeni teknolojilere ne kadar yakınlarsa, yeni teknolojileri o kadar yararlı görürler (Larasati ve Santosa, 2017; Walczuch vd., 2007).

4.3.2. İyimserlik

İyimserlik, olumlu bir teknoloji görüşü ve teknolojinin insanlar için ofislerinde ve evlerinde daha fazla kontrol, verimlilik ve esneklik sağlayabileceği inancı anlamına gelir. İyimser insanlar, teknolojinin onlara şirketlerdeki işlerini ve evdeki görevlerini en etkili ve verimli şekilde bitirmeleri için birçok değer ve faydalı işlev verdiğine inanırlar (Parasuraman, 2000; Parasuraman ve Colby, 2014). Teknolojiyle ilişkili iyimserlik, insanların

gelecekle ilgili beklentilerini en çok farklılaştıran inançlar içinde tespit edilmiştir (Boschetti vd., 2016). İyimserler, teknolojinin ev ve iş gereksinimlerini yerine getirmeleri için uygun koşullar sağlayabileceğine güçlü bir şekilde inanmaktadırlar (Godoe ve Johansen, 2012; Vize vd., 2013; Walczuch vd., 2007). İyimserlik, insanların daha fazla kontrol, teknolojiye güven, algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan kullanılabilirliğe sahip olmasına yardımcı olacaktır (Acheampong vd., 2017; Johnson vd., 2008; Lu vd., 2012; Wang ve Sparks, 2014).

4.3.3. Rahatsızlık

Benson ve Dundis (2003)'e göre internet sitelerindeki ve bilgisayar yazılımlarındaki ilerlemeler başta olmak üzere teknolojinin gelişimi ve getirdiği yenilikler çalışanlar üzerinde stresin artmasına neden olabilmektedir. Teknoloji gelişimiyle eğitim ve iletişim başta olmak üzere bütün alanlarda ilerleme ve avantajlar sağlamakla birlikte aynı zamanda stresin de çalışanlar üzerinde önemli bir kaynağı olmaktadır. İşverenler ve yöneticilerin teknolojik gelişmelerdeki hıza uyum sağlamayı amaçlaması sonucu çalışanlarda rahatsızlık ve huzursuzluk baş göstermektedir.

Rahatsızlık, teknoloji üzerindeki kontrol eksikliğine ve teknoloji tarafından bunalmış olma hissine işaret eder. Rahatsızlık, insanların ürün ya da hizmetlerdeki yeniliklere karşı şüphe ile bakmalarına neden olur. Yeni teknolojilerle başa çıktıklarından çok endişelidirler (Parasuraman, 2000; Parasuraman ve Colby, 2014). Kontrolü kaybetme hissi, teknolojinin yol açabileceği belirsizliklerle başa çıkma yeteneğini azaltacaktır (Godoe ve Johansen, 2012; Lu vd., 2012). Son birkaç on yıldır, evde teknoloji kullanımından kaynaklanan rahatsızlık hakkındaki inançlar, benimsenmelerinin önünde bir engel olarak tanımlanmıştır (Brown, 1984). Ek olarak, rahatsızlık teknolojiye güvensizliğe ve nihayetinde rahatsızlığa yol açar (Pham vd, 2018; Lee ve Wu, 2011).

4.3.4. Güvensizlik

Teknolojiye duyulan güvensizlik ve teknolojinin tam ve güvenilir bir şekilde işleyebilme kapasitesiyle ilgili kötümserlik olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, güvensizlik, yeni teknolojilere olan güven eksikliğini ve teknolojileri yeni niteliklerle kullanmadaki şüphesini temsil eder (Parasuraman, 2000; Parasuraman ve Colby, 2014).

Güvensizliğin varlığı, teknolojik hizmetlerin benimsenmesinin anahtarıdır. Örneğin, bu boyut, e-öğrenme kurslarını kullananlar ve kullanmayanlar arasında bir farklılaştırıcı (Khlifi ve Bessadok, 2015) ve elektronik sağlık hizmetlerinin kullanılmamasını açıklayan bir değişken (Lai ve Wang, 2015) olarak tanımlanmıştır. Öte yandan araştırmalar, teknolojiyi kullanma niyetinin habercisi olarak güvensizlik eksikliğine işaret etmektedir (Baudier vd., 2018; Liébana-Cabanillas vd., 2018).

Güvensizlik hissine sahip kişiler, yeni teknolojilerle etkileşimde bulunurken her zaman bir korku yaşarlar (Godoe ve Johansen, 2012; Kwon, 2000). Bu insan grubu genellikle yeni teknolojileri kullanmaktan memnun değildir (Pham vd., 2018). Güvensizlik, yeni teknolojiye güven eksikliğine ve teknoloji işlevlerinin yararlı olmadığı hissine yol açabilir (Johnson vd., 2008; Larasati ve Santosa, 2017). Güvenli olmayan ortamdaki kaynaklanan güvensizlik, insanları tatminsiz kılabilir (Lin ve Hsieh, 2007; Vize vd., 2013).

4.4. Teknolojinin Yatınlığın Önemi

Hem donanım hem de yazılımda verimli ve etkili iş uygulamaları oluşturmak amacıyla teknolojik altyapı ile teknolojik yeteneklere ilişkin ortak bir anlayış sağlanmaya çalışılmaktadır. (Broadbent ve Weill 1997). Bugün işletme liderlerinin gelecek teknoloji yatırımlarının değerini dikkatlice incelemelerinin nedeni budur. Ayrıca (Moorman ve diğerleri, 1993)'e göre özellikle teknolojik hazırlık için genel değerlendirmeyi yaparken akademik camianın dikkatini çeken başka maddeler de vardır.

- İşletmeler sadece birbirleriyle rekabet etmekle kalmaz, aynı zamanda en yüksek müşteri memnuniyeti derecesine ulaşmak isterler.
- İşletmeler, rekabet avantajı elde etmek için teknoloji yönetimi faaliyetleri de yürütmektedir. Bu, doğrudan teknolojik yatınlık seviyesinin uygun şekilde değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelir.

Teknolojiye yönelik eğitimlerin artması çalışanlar üzerinde teknolojiden kaynaklı korkuların azalmasına sebep olsa da yeni yazılımlar ve internet tabanlı programlar gibi teknolojik gelişmeler stresin artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca teknolojik yeniliklerin hızına uyum sağlamaya yönelik beklenti çalışanlarda huzursuzluğa neden olmaktadır. Bu durum teknolojik yatınlığı yüksek olan bireylerin uyum problemleri ve stres durumlarının düşüklüğü açısından önemini göstermektedir (Benson ve Dundis, 2003).

Aksoy ve Kara'ya (2013) göre çalışanların birimleriyle ilgili teknolojilere uyumunun temin edilmesi önemlidir. Bunun için, çalışan uyumunu sağlayacak faktörlerin tespit edilip, gerekli hazırlık ve çalışmaların yapılması, örgütlerin başarı gösterebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla, sadece teknik olarak desteklenme değil, bununla birlikte zihinsel bir hazırlık ve dönüşümün de sağlanması gerekmektedir. Çünkü teknolojinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi ve neticede verimliliğin artması için, öncelikle teknolojinin çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmesi, uyum göstermesi gerekmektedir.

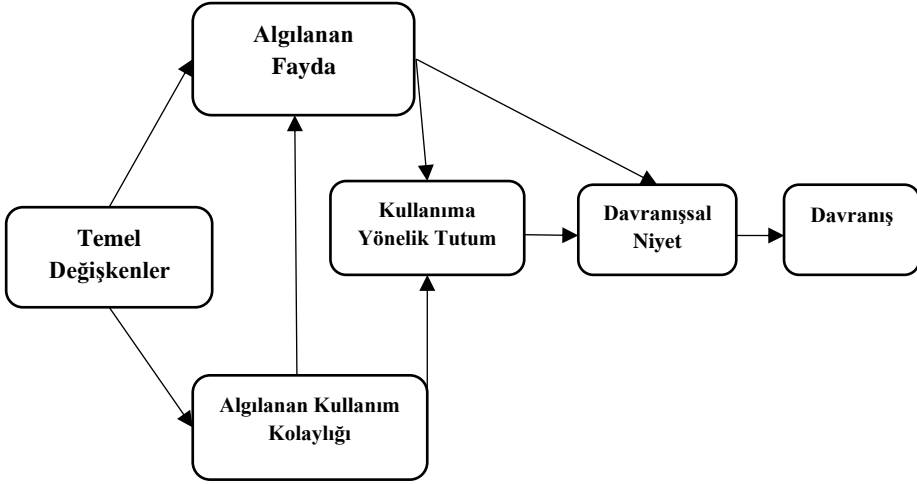
4.5. Teknoloji Kabul Modeli

Küreselleşen dünyanın teknoloji alanında ortaya koyduğu gelişmelerle, özellikle de iş hayatı için önemli kolaylıkları beraberinde getirmesiyle beraber, çalışanların bu teknolojileri benimsemeleri ve teknolojinin etkin kullanımına yönelik becerilere sahip olmaları hem yöneticiler hem de kendileri açısından zor bir sürecin başlangıcı olabilmektedir. Teknolojilerin doğru kullanılmaması, bu gelişen teknolojilerden hiç yararlanılmaması da teknolojinin faydalı olması gerekirken zarar vermesine yol açabilmektedir. Literatürde teknoloji kabulüne ve bireylerin teknoloji karşısındaki tutumlarına ilişkin yakınlıkla beraber kabulüne yönelik de birçok çalışmaya yer verilmesinden dolayı kısaca açıklanacaktır.

Teknolojinin kabulü, başarılması gereken görevler üzerinde çalışırken bilgi teknolojisini kullanma arzusu olarak yorumlanabilir. Ancak teknolojiyi günlük hayatında kullanmak isteyen herkesin gerçekten teknolojiyi kullanmadığı biliniyor. Dolayısıyla insanları teknolojiyi kabul etmeye iten temel faktörlerin, diğer bir ifadeyle benimseme sürecinde insanları etkileyen nedenlerin incelenmesi önemlidir.

Teknolojinin kabulü veya benimsenmesi modeli son 10-15 yılda büyük ilgi görmektedir. Bu nedenle örgütler ve kurum yöneticileri ve son zamanlarda yapılan akademik çalışmalarda bir bireyin teknolojiyi kabul etmesini etkileyen ve sonunda kullanımını artıran faktörleri bulmaya çalışmaktadırlar. Bireylerin teknoloji kabul davranışını açıklayabilmek için bazı teorik modeller üzerinde çalışılmıştır. Bunlar arasında, Davis (1989) tarafından önerilen, kullanıcıların yeni teknolojilerin kabulünü test etmek için hâlihazırda kullanılan tahmin aracı olan TAM modelinin uygulaması yaygın olarak görülmekte ve deneysel olarak test edilmektedir. Bu model, inançlar, tutum, niyetler ve davranışsal faktörler

gibi faktörlerden oluşur. TAM özellikle, son kullanıcıların bilgi işlem teknikleri ve kullanıcı gruplarının büyük bir çeşitliliği yoluyla bilgisayar veya benzer teknolojileri kullanımları sırasında kullanıcıların davranışlarını tanımlamayı amaçlamaktadır. Yani işyerinde bilgi sistemlerine dayalı türleri kullanan kullanıcılar hakkında daha derin bilgi sahibi olmak için kullanılmaktadır (Davis vd., 1989).



Şekil 1. Teknoloji Kabul Modeli (Davis, 1989).

Algılanan kullanılabilirlik, bir kişinin belirli bir teknolojiyi kullanmanın iş performansını artıracağına inanma derecesini incelemektedir. Venkatesh ve Davis (2000), Algılanan kullanım kolaylığının, bir kişinin belirli bir teknolojiyi kullanmanın minimum çaba gerektireceğine ne kadar inandığını incelediğini açıklamaktadırlar. Model, algılanan kullanım kolaylığı ve kullanılabilirliğin dış faktörlerden daha fazla etkilendiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, bu dış faktörlerle ilgili farklı görüşler vardır ve bu inceleme, farklılıkları ve bunların modeli nasıl etkilediğini tanımlamaktadır (Legris vd., 2003).

4.6. Teknoloji Kabul Modeli

Literatürde Teknoloji yatkınlık ile ilgili çalışma örnekleri şöyledir:

Castellacci ve Viñas-Bardolet (2019) yaptıkları çalışmalarında, çalışanların çalıştıkları sektör ile eğitim seviyeleri ve gelir düzeyleri gibi faktörlerin kısa sürede değiştirilmesinin zorluğundan bahsederek bu durumun, eğitim ve gelir seviyeleri düşük olan mavi yakalı çalışanlar ile eğitim ve gelir

düzeyleri yüksek beyaz yakalı çalışanlar arasında potansiyel olarak uzun vadeli kutuplaşmaya neden olduğunu belirtmektedirler. Karar vericilerin iş yaşamında otomasyon ve dijitalleşmeyi geliştirmeye yönelik politikalar üzerinde çalışırken bu kutuplaşmayı da dikkate almaları gereken önemli bir durum olarak ifade etmektedirler.

Elias vd., (2011) yaptıkları çalışmada, çalışanların teknoloji ile ilişkilerinde değişik faktörlerin etkili olabileceğini ifade etmektedirler. Örgüt ve kurumların kullandığı yeni teknolojik imkânların yanı sıra, çalışanların da bu teknolojileri etkin ve verimli kullanabilmelerinin önemi üzerinde durmuşlardır.

Robbins vd., (2015) yaptıkları çalışmalarında teknolojik gelişmelerin ivme kazanması ile işveren ve çalışanların zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın iş yapma imkânlarını artırdığını belirtmişlerdir. Bu durumun yöneticilerin çalışanlarıyla yönetim anlayışlarını ve etkileşimlerini de değişikliğe uğrattığını, yöneticilerin uzaktaki çalışanları ile iletişim kurmaları ve işe yönelik hedeflere ulaşılmasının sağlanması, üzerinde durulması gereken önemli bir durum olduğunu vurgulamaktadırlar.

Benitez vd., (2018) yaptıkları çalışmalarında teknolojinin, örgütlerin ve çalışanların işlerini kolaylaştırıp performanslarını artırmalarıyla birlikte sağladığı nimetlerden, sunduğu fırsatlar ve kolaylıklardan bahsederek, rekabeti ve mücadeleyi de beraberinde getirdiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla firmaların başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için ve güçlü rekabet ortamında ayakta kalarak teknolojinin sağladığı avantaj ve fırsatlardan yararlanmaları ve bunları da etkin bir şekilde kullanmayı öğrenmeleri ve firma ve çalışanlarında yeni teknolojilere uyum sağlamaları gerekmektedir.

Attar ve Sweis (2010) yaptıkları çalışmalarının bir sonucu olarak, örgütlerin yeni teknolojilere daha fazla yatırım yapmaları; genel olarak çalışanların işe karşı memnuniyetlerini olumlu etkilediği ve iş tatminini artıracığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Bu durum çalışanlarda teknoloji kullanımı ve bu teknolojiye yatkınlık seviyelerinin önemini açıkça ifade etmektedir.

Ragu-Nathan vd., (2007); Khan vd., (2013) 'e göre, çalışanlar açısından teknolojilerin hızla gelişimi ve bunun sağladığı bütün fayda ve avantajların zaman içinde sebep olduğu yoğunluklar ve çalışanların teknolojiye olan

tutumlarından dolayı dezavantaj olarak karşılaşılabilmektedir. Teknolojiler sayesinde, mobil iletişimlerin imkanlarının artması, farklı kaynaklardan yoğun bilgi elde etmenin kolaylığı, aşırı bilgi yüklenmeleri, çalışanların zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın sürekli erişilebilir olmaları çalışanlar üzerinde yorgunluk ve stres olarak dezavantaj gösterebilmektedir. Ayrıca çalışanlar açısından teknolojinin çok hızlı değişimi ve bu hıza uyum sağlanabilmesi ve güncelliğin yakalanabilmesi, iş yükünü artırabilmektedir. Bütün bunlar dikkate alındığında çalışanların teknoloji yatkınlık düzeylerinin bilinmesi uyum sağlama adına önemli bir konu olarak belirlemektedir.

Literatürde birçok çalışma olmakla birlikte sonuç olarak, işletmeler açısından çalışanlar ve hatta işverenlerin teknolojiye yatkınlık durumlarının tespit edilmesinin önemi açık olarak kendisini göstermektedir. Dolayısıyla yatırım kararları ve yol haritalarında işletmelerin sadece teknoloji temin etmek değil çalışanların bu teknolojiye yatkınlığın anlaşılmasına ve benimsenmesine de ihtiyaçları vardır.

Teknolojik yatkınlık ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkinin daha net ortaya çıkması adına aşağıdaki çalışmalarda katkı sağlayacaktır.

Teknolojiye ait her gelişme ve yenilik değişimi de beraberinde getirmektedir. Örgütlerin verimliliği, varlıklarını sürdürme ve rekabet edebilmeleri değişimi takip etmelerine, ayak uydurmalarına ve hatta değişimi yönetmelerine bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların teknolojik gelişmelere gerekli uyumu göstermeleri ve değişimi kabul etmeleri işveren ve yöneticilerin çözmeleri gereken önemli bir problem olarak karşılına çıkmaktadır. Yani hem örgütler hem de çalışanların değişim basamaklarını başarılı bir şekilde yürütmeleri için çeşitli yaklaşım ve süreçlerin uygulanmasını gerektirmektedir. Başarılı bir şekilde yürütülmesi için ise: Personele amaçların eğitim yoluyla anlatılması yani değişimden etkilenebilecek tüm çalışanlara değişimin nedenleri ve neleri etkileyebileceği ve bu değişimden nasıl faydalanabileceğinin belirtilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların da dinlenilmesi ve söylediklerine yönelik ilave tedbirlerin alınması gerekli görülmektedir (Bocij vd., 2006).

Değişim, gereken uyumun sağlanması yani beraberinde getirdiği yeniliklerin öğrenilmesini, konfor alanının dışına çıkılmasını gerektirmesi nedeniyle her zaman olumlu karşılanmamaktadır. Konfor alanını terk edip, rutinindeki düzeninin bozulması ve yeni bir bilgi öğrenmenin gerektirdiği

zorluklara karşı çalışanlar değişime karşı direnç gösterme eğilimi içerisinde olabilmektedirler. Teknolojik değişimler çalışma hayatında görülen en sık direnç sebebi olabilmektedir. Örneğin; Deng ve diğerleri (2014) çalışmalarında teknolojik değişim kaygısının orta ve yaşlılarda olumsuz etkilerinin fazlalığından bahsetmektedir. Bocij ve diğerleri (2006) bu sorunların birçoğunun uygun eğitimlerin verilmesi suretiyle üstesinden gelinebileceğini ifade etmektedir. Değişime karşı direncin azaltılması hususunda, eğitime ek olarak, gerçekçi amaçların belirlenmesi, kullanıcıların sürece erken dahil olmasının sağlanması, aşırı vaatle bulunulmaması, yeni sistemin kullanıcı dostu olmasının sağlanması ve güvenilir bir sistemin geliştirilmesi gibi adımların da atılabileceğini ifade etmektedirler.

Mariani ve diğerleri (2013) çalışanların teknoloji kullanmaya teşvik edilmesi için, firmalar tarafından çalışanlara eğitim imkanlarının sağlanmasının önemini vurgulamaktadır. Zira çalışanlar eğitimler vesilesiyle teknolojiyi kullanmalarının işlerini kolaylaştırdığını görmekt ve bu sayede ilgili teknolojileri kullanmayı öğrenmektedirler.

Teknolojik yatkınlık konusunu müşteri perspektifinden elen alan Lai (2007) yatkınlığı yüksek olan müşterilerin sunulan genel hizmeti de olumlu olarak algıladığını ve teknoloji tabanlı hizmetlere yönelik de olumlu tutumlar geliştirdiklerini belirtmektedir.

Jain (2013)'in, teknolojiyi kabule yatkınlığı konusunda yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanların teknolojiye karşı büyük ölçüde iyimser bir tutum içinde oldukları görülmektedir. Fakat online teknolojinin kaliteli ve hızlı hizmet sağlanması açısından önemli bir araç olduğunu düşünmelerine rağmen, güvenlik ve gizlilik ve bu teknolojiyi karmaşık ve kullanışsız bulmaları gibi nedenlerle yeni teknolojiyi kabul konusunda yeterince istekli olmadıkları ifade etmektedir.

Kuo ve diğerleri (2013) tarafından, hemşirelerin teknolojiye yatkınlıklarının iyimserlik ve yenilikçilik boyutları, hemşirelerin mobil elektronik tıbbi kayıt sistemlerini yönelik kullanım kolaylığı algısını olumlu etkilerken; rahatsızlık ve güvensizlik boyutları ise, bu algıyı olumsuz etkiledikleri görülmektedir.

Smith ve diğerleri (2018), teknolojiye yatkınlıklarının test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarına göre, çoğunlukla teknolojiye ilgi duyan

ve teknolojiyle ilgili bir işte çalışan 50 yaş altındaki erkeklerin yatkınlıklarının yüksek olduğu, teknolojiden kaçınanların ise, çoğunlukla 50 yaş üzerinde, üniversite mezunu ancak teknolojiyle ilgili bir işte çalışmayan kadınlar olduğu görülmüştür.

Shonhe (2019)'e göre, kütüphanede çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerine karşı olumlu bir tutum içinde olduklarından dolayı yeni teknolojileri kabul etmeye hazır olduklarını göstermiştir.

5. Bilgi Paylaşımı

Bu bölümde bilgi ve bilgi paylaşımının, örgütler açısından önemine değinilecektir. Öncelikle bilgi paylaşımının anahtarı olarak bilgi kavramı ve karıştırılması çok muhtemel olan veri ve enformasyon kavramları ele alınmıştır. Daha sonra bilgi paylaşım türleri ve süreçleri üzerinde durularak bilgi paylaşımı ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Bilgi, örgütleri başarıya götürecek en temel güçtür. Bilgi sahibi olmadan başarıya ulaşmak imkansızdır. Soyut bir kavram olan bilgi, öğrendiğimiz her şeyden oluşmaktadır. Daima dolmaya devam eden bir havuza benzetilebilir. Bu bilgi havuzu her geçen gün daha da büyürken, kuruluşların bu bilgi havuzunu yönetmesi ve çalışanlara sürekli olarak doğru ve güncel bilgiler sunması gereklidir. Kuruluşlar için bilginin paylaşımı, işletmelerin küreselleşme ve sürekli değişim ile karakterize edilen pazarında duyarlı hale gelmeleri için her departmandan gelen tüm bilgileri entegre etmeleri gerektiğinden kilit öneme sahiptir.

Winter (1988) ticari firmaları “işleri nasıl yapacağını bilen organizasyonlar” olarak tanımlamaktadır. Yazara göre, bir şirket gerçekten bir şeyler üretmek için organize edilmiş bir insan topluluğudur. Bunlar ise mallar, hizmetler veya ikisinin kombinasyonudur. Üretim yetenekleri, halihazırda bildiklerine, üretim rutinlerine ve makinelerine gömülü hale gelen bilgiye bağlıdır. Bir firmanın maddi varlıkları, insanlar onlarla ne yapacaklarını bilmedikleri sürece sınırlı değere sahiptir. Bu nedenle, bir firma için “işlerin nasıl yapılacağını bilmek” tanımı kabul edildiğinde, bilgi şirket için ne derece önemli bir varlık haline gelmektedir. Dolayısıyla bilgi, değer üretmede en önemli unsurdur. Ve bilginin değerinin paylaşıldıkça arttığı söylenebilir. Bu nedenle, modern iş ortamında “bilgi güçtür” perspektifinin yerini “bilgi paylaşımı güçtür” almıştır (Guteen, 1999).

İşletmelerin başarıya ulaşması için bilgi paylaşımı en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, çalışanlar bilgilerini meslektaşları ile paylaştıkları sürece işletmeler için rekabet avantajı sağlamaları mümkün olacaktır. Matzler ve diğerlerinin (2008) önerdiği gibi, başarı çalışanlar arasında bilgi paylaşımı yoluyla kazanılır. Buradan hareketle aynı çalışma grubu içindeki bilgi paylaşımı, departmanlar arası bilgi paylaşımı kadar önemli kabul edilebilir.

Kuruluşlarda üst yönetim, kuruluşun pazardaki rakipleri arasındaki konumunu korumak ve iyileştirmek için stratejik kararlar alır. Bu kararlar daha sonra organizasyonların çalışma gruplarına dağıtılır, öyle ki, her biri buna göre kendi operasyonel kararlarını vermek ve stratejik kararların gereklerini yerine getirmek için bunları uygulamak zorundadır. Her çalışma grubu, etkili kararlar almak ve bunları uygulamak için kendi beşerî ve entelektüel sermayesini kullanır. Kişisel ağdan edinilen bilgi, deneyim ve uzmanlığın çalışma grubu üyeleri arasında paylaşılması, karar alma sürecinde ve bu kararların yerine getirilmesi sırasında esastır. Çalışma grubunun üyeleri bilgilerini birbirleriyle paylaşmak konusunda isteksizlerse, genel çalışma grubu performansı bozulabilir (Zárraga ve Bonanche, 2003) ve bu da sonunda örgütlerin başarı ve performansları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir.

Ayrıca, bilgi paylaşımının ekip performansını önemli ölçüde etkilediğini savunan literatürde çalışmalara rastlamak mümkündür (Sveiby ve Simons, 2002). Örneğin Toyota firmasının kendi içinde yaptığı bir çalışmada bilgi paylaşımı ile şirketin performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğu görülmektedir (Demirel, 2006).

Bilgi, bir çalışma grubunun üyeleri arasında paylaşıldığında, daha önce deneyimlenen olayları ve uygulamaları keşfetmeye çalışmak için harcanan zaman ve çaba azalır. Bu durum, "tekerleği yeniden icat etmenin" maliyetini düşürmek olarak ifade edilebilir (Zack, 1999). Artan bilgi paylaşımının bir sonucu olarak, çalışma grubunun üyeleri, çalışma grubunda "kimin neyi bildiğini" bilen üyelerle ilgili işlemsel bellek geliştireceklerdir. İşlemsel bellek, grup üyelerinin birbirleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarını sağlar, böylelikle en iyi performans gösterecek kişilere görevler atayabilirler ve bilgi transferini artırarak örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırabilirler. Grubun koordinasyon yetenekleri artabilir ve grup performansı geliştirilebilirler.

5.1. Bilginin Tanımı

Kapsamlı bir bilgi paylaşımı anlayışına sahip olmak için, bilgi kavramının tanımını tartışmak yararlı olacaktır. Bilgi, tarih boyunca her zaman değerli bir kavram olmuşsa da modern çağda küreselleşmenin yükselişi ile daha önemli bir yer edindiğini belirtmekte fayda vardır. Yani geçmişte fiziksel güç bilgiye nazaran daha önemli bir şey olarak kabul edilirken, artık rekabetin yüksek olduğu pazarda değişen yönetim stratejilerinin bir sonucu olarak fiziksel gücün yerini bilginin aldığı görülmektedir.

Bilgiyi tanımlamanın zorluğu, terimin çok soyut olan anlamından kaynaklanmaktadır: Bilgi, bilgelik, zekâ, bilişsel psikoloji ve bilim felsefesinin bir parçası olarak sürekli gözden geçirilen ve yeniden tanımlanan kavramlardır.

Cohen (1998), "bilgi" nin tek doğru tanımına birdenbire ulaşacağımızı varsaymanın bir tuzak olduğunu belirtmektedir. Tek bir terim ve anlam kümesini doğrulamak ve geri kalanını kovmak ne mümkün ne de arzu edilmektedir. Bilgiyi "haklı" veya "garantili" inançlar olarak tanımlamaktadır. Cohen (1998) batı (özellikle ABD) ve doğu (öncelikle Japonya) bilgi sorunlarını algılama yolları arasındaki bazı farklılıkları daha belirtmektedir. Şöyle ki; batılılar bilginin yeniden kullanımına, bilgi projelerine ve bilgi pazarlarına odaklanmıştır; doğulular ise bilgi yaratma (bilgiyi Keşfetme), bilgi kültürleri ve bilgi topluluklarıyla ilgilenmektedirler. Batılılar bilgiyi yönetmeyi ve ölçmeyi ve kısa vadeli sonuçlar aramayı amaçlarken; doğulular bilgiyi besliyor ve uzun vadeli avantajlar hedeflemektedirler.

Merriam-Webster, (2017)'e göre literatürde bilgi kavramının çeşitli tanımlarıyla karşılaşmak mümkün olsa da bilgi, en geniş anlamıyla bir şeyi ilişkilendirme ve deneyim yoluyla bilme olgusu veya durumu olarak tanımlanabilir. Sözlüklerde bilginin genellikle farkındalık kavramı ile ilişkilendirildiğini görmek de mümkündür. Ayrıca eğitim, belirli konular hakkında hem teorik hem de pratik kavrayış sağladığı için bilgi kavramı ile ilişkili olduğu ileri sürülebilecek bir diğer anahtar kelimedir (Oxford Dictionary, (2017).

Öztürk'de (2005) bilginin, insanın tabiatında var olduğunu ifade ederek, oldukça karmaşık ve öngörülemez olan bir bireyin kişiliğinin bir parçası olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bilgiyi bir süreç ve bilgi birikimi olarak tasvir etmek mümkündür.

Nonaka ve Takeuchi (1995) ve Von Krogh ve diğerkleri (2000), bilgiyi haklı bir gerçek inanç olarak tanımlamaktadırlar. Birisi bilgiyi ürettiğinde ya da bilgiye ulaştığında, yeni bir durumdan gerekçeli inançlara sahip olarak ve bunlara bağlı kalarak bir anlama ulaşılır. Bu tanımdaki vurgu, anlam oluşturma nın bilinçli eylemi üzerinedir.

"Harekete geçme kapasitesi" olarak tanımlanan bilgi dinamik, kişiseldir ve verilerden (ayrık, yapılandırılmamış semboller) ve enformasyondan (açık iletişim ortamı) belirgin şekilde farklıdır. Davenport ve Prusak (2000) 'ın da belirttiği gibi, bilgi "anlam verilen enformasyon" dur. Bir diğerk tanım da bilgiyi "bağlam içindeki enformasyon" olarak belirtmişlerdir.

Paragrafta görüldüğü gibi bilgi kavramının genellikle diğerk kavramlarla, özellikle veri ve enformasyonla karıştırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla öncelikli olarak bu kavramların açıklanmasına bir alt başlıkta değinilerek bilgi paylaşımı üzerinde durulacaktır.

5.2. Veri Kavramının Tanımı

Davenport ve Prusak, (2000) bilginin "her ikisiyle de ilişkili olmasına rağmen ne veri ne de enformasyon" olduğunu ifade etmektedir. Birbirine karıştırılan "veri", "enformasyon" ve "bilgi" nin birbirinin yerine geçebilen kavramlar olmadığını belirtmişlerdir. Üçü arasındaki kafa karışıklığının, birçok kuruluşun herhangi bir yararlı sonuç elde etmeden bilgi yönetimi teknolojisine büyük miktarlarda para yatırmasıyla sonuçlandığına işaret etmektedirler. Üç kavram arasındaki farkı anlamamanın çok önemli olduğunu belirterek; "Örgütsel başarı ve başarısızlık genellikle bunlardan hangisine ihtiyacınız olduğunu, hangilerine sahip olduğunuzu ve her biriyle neler yapıp yapamayacağınızı bilmenize bağlı olabilmektedir. Bu üç şeyin ne olduğunu anlamak ve bilgi nasıl başarılı bir şekilde çalışıyor" sorusunu cevaplamak gerektiğini ifade etmektedir.

Barutçugil (2002)'e göre veriler, belirli işlemlerin işlenmeden depolanması olarak tanımlanmaktadır. Metin, sayı, ses kaydı veya canlı gösteriler şeklinde olabilir. Bunlar belirli gözlemlerin sonucudur. Verinin kendi başına önemli bir anlam taşımadığı da söylenebilir. Daha çok sonraki süreçler için bir ön malzeme olarak değerlendirilebilir (Mısırdalı, 2010).

Zack'de (1999a)'de bilgiyi veri ve enformasyondan ayırarak: "Veriler, doğrudan anlamlı olmayan bağlam dışı gözlemleri veya gerçekleri temsil eder. Enformasyon, verileri anlamlı bir bağlama, genellikle bir mesaj biçiminde

yerleştirmekten kaynaklanır. Bilgi ise deneyim, iletişim veya çıkarım yoluyla anlamlı bir şekilde organize edilmiş enformasyon birikimi (mesajlar) temelinde inanmaya ve değer vermeye başladığımız şeydir.” şeklinde tanımlamıştır.

Melkas ve Harmaakorpi'ye (2008) göre veriler, en temel anlamıyla, enformasyonun gerçek içeriğidir. Veriler, bilgi ve enformasyonun depolanabileceği ve aktarılabilceği araç olan bilgi ve enformasyonun taşıyıcılarıdır. Bilgi ve enformasyon, veriler aracılığıyla ve veri depolama ve aktarım cihazları ve sistemleri aracılığıyla iletilir. Bu nedenle verinin ancak alıcısı tarafından yorumlandıktan sonra bilgi veya enformasyon haline geldiği söylenebilir (Kock vd., 1997).

5.3.Enformasyon Kavramının Tanımı

Enformasyon bir mesaj biçiminde gelir ve mesajın enformasyon olduğunu belirleyen mesajın göndericisi yerine alıcıdır ve bu da farklı bazı iletişim kanalları aracılığıyla (ses, e-posta, mektup vb. gibi) yapılır. Anlam veya şekle sahip olması bakımından verilerden farklıdır. Aslında veriler anlam eklenmesiyle enformasyona dönüştürülebilir (Davenport ve Prusak, 2000).

Kettinger ve Li (2010) enformasyonu, amaca yönelik faaliyetler için koşullu hazırlık durumunun seçimi ile ilişkili bir bilgi çerçevesine dayanan verilerden üretilen anlam olarak tanımlamaktadır. Yani veri bir anlama ulaşmak için bir sürece sokulduğunda enformasyon olur. Bilgi, birleşik bir enformasyon, deneyim, değerler, uzmanlık ve sezgi akışıdır. Yeni deneyim ve enformasyon geliştirecek bir ortam oluşturur. Kısacası, eylem halindeki enformasyondur. Kararlar, başarılar, başarısızlıklar, icatlar, planlar onu enformasyondan farklı kılan bilgiyi açığa çıkarma sürecinin bir parçasıdır (Tiwana, 2000).

Barutçugil'e (2002) göre bilgi; organize veriler olarak tanımlanabilir. Örgütlenme süreci başkaları tarafından yürütülür ve sadece ilgili kişi için anlam aktarmaktadır. Verilerin aksine bilgi anlamlıdır. Belirli bir amacı vardır ve konuyla ilgilidir. Belli bir amaç için oluşturulmuştur. Bilginin faydaları açısından, bilginin bireye önemli bir bakış açısı kazandırarak belirli bir konuya içgörü sağladığı söylenebilir. Bu nedenle veri, bilginin ortaya çıkması için gerekli bir unsur olarak görülmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006).

5.4. Bilgi Türleri

Bilginin tanımları ile birlikte bilgi türlerinin de açıklanması konuyu daha anlaşılır hale getirecektir. Literatürde bilgi türleri hakkında farklı sınıflandırmalar olmakla beraber birbirini destekleyen çalışmalarda yapılmıştır:

Zack (1994) bilginin birkaç türde olabileceğini ve bunların tümünün açık bir şekilde ifade edilebileceğini belirtmektedir. Bunlar ise:

- Bir şeyi açıklamakla ilgili olan, bildirimsel bilgi.
- Bir şeyin nasıl meydana geldiği veya gerçekleştirildiği ile ilgili, prosedür bilgisi.
- Bir şeyin neden meydana geldiğiyle ilgili olarak, nedensel bilgi

Daha farklı bir perspektiften, Zack (1999b) bir firmanın sahip olduğu bilgiyi temel ve gelişmiş (ileri bilgi) olarak tanımlamaktadır. Temel bilgi, şirketin hayatta kalması için gereken minimum kapsam ve bilgi seviyesidir. Bu bilgi düzeyine sahip şirketler, uzun vadeli rekabetçi uygulanabilirliği garanti edemez, ancak bu, giriş için temel bir endüstri bilgi engelini temsil etmektedir. Gelişmiş ya da ileri bilgi, bir firmanın rekabet açısından yaşayabilir olmasını sağlayan şeydir. Aynı yazar ayrıca yenilikçi olmasına göre de sınıflandırır:

Yenilikçi bilgi, bir firmanın kendi sektörüne liderlik etmesini ve kendisini rakiplerinden önemli ölçüde farklılaştırmasını sağlayan bilgidir. O'na göre, bir firmanın oyunun kurallarını değiştirmesini sağlayan şey yenilikçi bilgidir.

Polanyi (1958), İnsanların anlatabileceklerinden daha fazlasını bildiklerini belirterek, örtük (zımni) ve açık bilgi olarak kritik bir ayırım yapmaktadır. En kapsamlı olanı, Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından önerilen, Polanyi (1958)'nin çalışmasından türediğini kabul ettikleri çalışmadır.

Bock ve diğerleri (2005) de aynı sınıflandırmayı desteklemektedirler. Bu sınıflandırmaya göre: Açık bilgi ve örtülü bilgi olmak üzere iki başlıkta konuyu ele alabiliriz.

5.4.1. Açık Bilgi

Açık bilgi, kelimeler, cümleler, sayılar veya formüllerle (bağlamdan bağımsız) ifade edilebilen ve veriler, şartnameler, kılavuzlar vb. şeklinde paylaşılabilen nesnel ve rasyonel bilgidir. Teorik yaklaşımları, problem çözmeyi, kılavuzları ve veri tabanlarını içermektedir. Resmi ve sistematik olarak bireyler arasında kolaylıkla aktarılabilir.

Yalçinkaya'ya (2010) göre, organizasyon açısından açık bilgi, halihazırda kodlanmış ve belgelenmiş olduğu için belirli bir organizasyonun rakipleri tarafından kolaylıkla kopyalanabileceği iddia edilebilmektedir. Bu

nedenle, açık bilginin kullanılmasıyla, bir kuruluşun rekabet avantajı bir süre sonra rekabet değeri kaybedildiği için sınırlı olabilmektedir.

Rumizen (2002) günümüz dünyasında açık bilgi; bilgisayar programları, patentler, diyagramlar veya bilgi teknolojileri gibi resmi ve sistematik dillerle kolayca oluşturulabilmektedir. Bu nedenle, açık bilgiyi ifade etmek, paylaşmak, kodlamak, aktarmak daha kolay hale gelmiştir. Ayrıca, kuruluşlar arasında açık bilgi alışverişi yapmak da mümkündür. Açık bilgi aynı zamanda kelimeler, cümleler, sayılar ve formüllerle ifade edilebilen nesnel ve rasyonel bilgi türü olarak da tanımlanmaktadır. Dolayısıyla açık bilginin her koşulda geçerliliğini koruması beklenmektedir.

5.4.2. Örtük Bilgi

En geniş anlamıyla, örtük bilgi, ifade edilebilir gerçek ile bilinen gerçekler arasındaki farktır. Polanyi (1998), “ifade ettiğimizden daha fazlasını biliyoruz” diyerek örtük bilginin varlığını haklı çıkarır. Başka bir tanımda, örtük bilgiyi, bir bireyin sezgisini, duygularını, değerlerini ve inançlarını içerdiği için deneyimler yoluyla tasarlanan bilgi olarak tanımlamak mümkündür. Dahası, Güçlü ve Sotirofski (2006), örtük bilgiyi, açık bilginin oluşması için ön koşul olarak görmektedirler. Bu tür bilgi birey için benzersizdir; bu nedenle örtük bilgiyi başkalarıyla paylaşmak zordur (Taner vd., 2010).

Rumizen (2002) örtük bilgiyi sözcükler, cümleler, sayılar veya formüllerle ifade edilemeyen bilgi türü olarak tanımlamaktadır. Yazar için örtük bilgi, inançlar ve hayaller gibi algılama becerilerinin yanı sıra know-how ve yaratıcılık gibi teknik becerileri de içerir. Buna göre, açık bilgi ile örtük bilgi arasında aşağıdaki Tablo 1.'de görüleceği gibi genel bir karşılaştırma yapılabilir.

Tablo 1. Açık ve Örtülü bilgilerin Karşılaştırılması (Tang, 2008)

Açık Bilgi (Amaç)	Örtülü Bilgi (Öznel)
Akılcı- Rasyonel	Deneyimsel
Gerçek zamanlı	Gerçek Zamanlı Olmayan
Dijital	Analog

Teorik- Kuramsal	Gerçek- Güncel
Senkronize	Sürekli
Örnek: Bir restoranın menüsünde listelenen yemek	Örnek: Bir restoranın menüsünde listelenen yiyecekler için benzersiz tarifler ve ipuçları

Organizasyonel ortamlar açısından, açık ve örtük bilginin farklılığıyla ilgili önemli olan konu bilgi üretimidir. Bu konu hakkında Nonaka ve Takeuchi (1995), organizasyonlarda bilgi dönüşümü için Tablo 2.'de görülebilecek bir model geliştirmeye çaba harcamışlardır. Önerilen bu sınıflandırmaya göre: Örtük Bilgi; genellikle içeriğe özel olduğu için kelimeler, cümleler, sayılar veya formüllerle ifade edilemeyen öznel ve deneyime dayalı bilgidir. Buna inançlar, imgeler, sezgi ve zihinsel modeller gibi bilişsel becerilerin yanı sıra zanaat ve bilgi birikimi gibi teknik beceriler de dahildir. Örtük bilgi son derece kişiseldir ve resmileştirilmesi zordur, bu da başkalarıyla iletişim kurmayı zorlaştırır.

Tablo 2.Dört Bilgi Dönüştürme Modu (Nonaka ve Takeuchi, 1995)

	Örtük bilgi → Açık bilgi	
Örtük Bilgi ↓ Açık Bilgi	Sosyalleşme	Dışsallaştırma
	İçselleştirme	Birleştirme

Tablo 2.'de görülebileceği gibi, açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşim sonucunda sosyalleşme, dışsallaştırma, içselleştirme ve birleştirme ya da kombinasyon gibi dört bilgi modu oluşturulabilir. Bu nedenle, bu tarzların her birinde bilginin dönüşümünü açıklamanın gerekli olduğuna inanılmaktadır.

Sosyalleşme: örtük bilgiden örtük bilgiye. Kuruluşun sahip olduğu kolektif tabana yeni bilgiler katan sözlü anlatımlar, belgeler, kılavuzlar ve gelenekler aracılığıyla deneyimlerin paylaşılması yoluyla örtük bilgi edinme sürecidir. Bu modda, örtük bilgiler arasındaki etkileşim yoluyla yeni örtük bilgi ortaya çıkar. Sosyalleşme, bireyler arasında gizli bir şekilde örtük bilgi aktarımı olarak tanımlanabilir. Bu modun en canlı örneği, bir usta ile bir çırak arasındaki ilişkidir. Yani çırak, ustasını gözlemleyerek ve taklit ederek bilgiyi elde edebilir. Dolayısıyla usta ve çırak arasında doğrudan bilgi alışverişi olmadığı söylenebilir. Bilgi aktarımı daha çok gözlem yoluyla gerçekleşmektedir (Odabaş, 2003).

Dışsallaştırma: Örtük bilgiden açık bilgiye. Bu, örtük bilgiyi açık kavramlara dönüştürme sürecidir; bu, kendi başına iletilmesi zor olan bilginin metaforlar aracılığıyla somut hale geldiğini ve böylece şirketin kültürüne entegre olduğunu varsaymaktadır. Bilginin açığa çıkarılmasındaki temel faaliyettir. Bu modda, yöneticiler, örtük bilgileri belgeleyerek, kilit çalışanlardan edindikleri bilgileri erişilebilir hale getirebilirler. Örneğin, standart faaliyet prosedürlerini belgelemek için çalışan bir organizasyon departmanı aslında örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürmeye çalışmaktadır. Buna göre, örtük bilgiye, saklanabilecek belirli bir biçim verilir ve bilginin depolanması yoluyla, kilit çalışanların işi bırakması durumunda bilgi kaybı riskini önlemektedir. Örtük bilginin dışsallaştırılmasına bir başka örnek, onu kavramsallaştırmak için bir fikrin sözlü ifadesi veya yazılı dokümantasyonudur. Yani fikirlerin ve hayallerin kavramsallaştırılmasıdır (Akgün vd.,2009).

Kombinasyon ya da Birleştirme: Açık bilgiden açık bilgiye. Belirli sayıda kaynaktan elde edilen açık bilginin telefon görüşmeleri, toplantılar, e-posta vb. alışverişi yoluyla yeniden birleştirilerek açık bilgi oluşturma sürecidir ve açık bilgi üretmek için temel veri biçimleriyle kategorize edilebilir, ele alınabilir, sınıflandırılabilir. Örneğin, bir araştırma makalesini okumak, bilgi aktarımını açıktan açıkça ortaya koymaktadır. Kombinasyon, kişisel açık bilgiyi örgütsel bir bilgiye dönüştürme sürecidir. Bilgi üretiminin birleştirme aşamasında, açık bilgi, bir organizasyonun toplam yararı için sistematik olarak kavramsallaştırılmaktadır. Kombinasyonu açıklamanın en iyi örneklerinden biri, bir işletme organizasyonunda farklı departmanların bütçe çizelgelerini bir araya getirerek yıllık bütçe raporlarının oluşturulmasıdır (Akgün vd., 2009).

İçselleştirme: Açık bilgiden örtük bilgiye. Açık bilginin zımnı (örtük-gizli) bilgiye dahil edildiği bir süreçtir. Uygulamaya konan yeni bilgi öğelerinin edinilen deneyimlerini analiz ederek, paylaşılan zihinsel modeller veya iş uygulamaları biçiminde kuruluş üyelerinin örtük bilgilerine dahil edilmektedir. Yani, insanlar açık bilgiyi [okudukça] tükettikçe, onların örtük anlayış alanına dönüşmekte ve birleşmektedir. Daha basit bir şekilde, açık bilginin bir kombinasyon süreciyle paylaştığını ve içselleştirme yoluyla örtüklediğini (zımnileştirdiğini) söylemektedirler; örtük bilgi bir sosyalleşme süreci ile paylaşılır ve dışsallaştırma yoluyla açık hale gelir. Örgütsel bilgi yaratma (oluşturma) sürecinin, bireylerin birbirleriyle bilgi paylaşımında bulunmalarıyla başladığı söylenebilir.

İçselleştirme sırasında dışsallaştırma, sosyalleşme ve kombinasyon yoluyla edinilen deneyimler ve bilgiler değerlendirilir. Yani kavramsal modeller ve teknik bilgi bireyler için örtük bir bilgiye dönüşmektedir (Daud vd., 2008).

5.5.Bilgi Paylaşımının Tanımı

Bilgi paylaşımı, bireylerin mevcut bilgilerini organizasyonlardaki diğer üyelere yaymaları anlamına gelmektedir. Bu anlamda, tüm bilgi oluşturma süreçleri bir tür bilgi paylaşımı ile başladığından, bilgi paylaşımı bilgi oluşturma sürecinin katalizörüdür. Bireysel bilginin organizasyonel bilgiye dönüşümünü tamamlaması adına çok önemlidir.

Cummings (2004) bilgi paylaşımını, “bir ürünü veya prosedürü ilgilendiren görev bilgilerinin, bilgi birikiminin ve geri bildirim sağlanması veya alınması” olarak tanımlamaktadır. En geniş anlamıyla bilgi paylaşımı, örgütle ilgili değerli bilgilerin bireyler arasında aktarılmasına yönelik tüm süreç ve uygulamaları ifade etmektedir (Bartol ve Srivastava, 2002). Bilgi paylaşımı, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye her an sorunsuz bir şekilde ulaşmalarını sağlayan bir sistemdir. Temel olarak, bireysel düzeyde çalışanlar arasındaki etkileşimlerden ortaya çıkan bilginin dahili yayılmasını ifade etmektedir.

Lin (2007) bilgi paylaşımını, meslektaşları arasında görevle ilgili deneyim, bilgi ve becerileri ileten, çalışanlar arasındaki paylaşımlar olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bilgi paylaşımı, bir organizasyondaki bireylerin edindikleri veya keşfettikleri bilgileri başkalarıyla paylaşma istekliliğiyle ilgilidir. Zorlanamaz, ancak teşvik edilebilir ve kolaylaştırılabilir. Yazara göre bilgi paylaşımı hem bireysel hem de organizasyon düzeyinde

gerçekleşir. Çalışanlar için bilgi paylaşımı, meslektaşlarla konuşmak veya bir şeyi daha iyi, daha hızlı veya daha verimli yapmalarına yardımcı olmaktadır. Bu paylaşımlar, insanların birlikte çalışmasına, bilgi alışverişini kolaylaştırmasına, organizasyonel öğrenme kapasitesini geliştirmesine ve bireysel ve organizasyonel hedeflere ulaşma becerisini artırmasına yardımcı olmaktadır (Dyer ve Nobeoka, 2000). Gibbert ve Krause'e (2002) göre de bilgi paylaşımı örgütsel düzeyde, deneyim temelli bilgiyi yakalamak, organize etmek, yeniden kullanmak ve aktarmak ve bu bilgiyi başkalarına açık hale getirmektir.

5.6. Bilgi Paylaşım Süreci

Nonaka ve diğerleri (2006), çalışanların açık ve örtük bilgilerini birbirleriyle paylaşarak yeni bir bilgi elde edebileceklerini ve bunun için birbirleriyle etkileşimde bulunmak zorunda olduklarını ifade etmektedirler. Ancak bu şekilde karşılaştıkları bir durumu tanımlayabilecekler veya bir sorunu çözümlenebilecek düzeye ulaşılarak kendilerini geliştirebileceklerdir.

Bilgi paylaşım süreci, en az iki çalışanın içinde bulunduğu bilgi, fikir ve önerilerin birbirleriyle paylaşıldığı bir süreçtir (Srivastava vd., 2006). Bu süreçte bilginin rastgele bir kaynaktan çıkıp rastgele bir hedefe ulaşmasından ziyade belli bir hedef ve belli bir kaynak olması önemlidir. Yani tüm örgüt içerisinde farklı düzey ve şekillerde gerçekleşebilen bilgi paylaşım sürecinde bilgi, bireyden bireye ya da işletmeden işletmeye veya müşteriden müşteriye gerçekleşebilir. Bilgi paylaşım sürecinin yönü ne şekilde olursa olsun, bilginin belirli bir kaynaktan belirli bir hedefe ulaşması ve hedefin bilgiyi gönüllü olarak kabul etmesi gerekmektedir (Kutani ve Mercan, 2015; Yeniçeri ve Demirel, 2007).

Bilgi paylaşım süreci ile ilgili yapılan farklı çalışmalarda, bilgiye sahip olma ve bilgi alımı (Davenport ve Prusak, 1998; Issa ve Haddad, 2008), bilgi bağıışı ile bilgi araması (Kankanhalli vd., 2005), bilgi arayıcısı ile bilgi kaynağı (Hildreth ve Kimble, 2004), bilgi kaynağı ile bilgi alıcısı (Weggeman, 2000), bilgi paylaşım istekliliği ile bilgi paylaşım gönüllülüğü (Teng ve Song, 2011), bilgi göndericisi ile bilgi alıcısı (Husman, 2001), bilginin karşılığı ile bilginin kabulü (Usoro ve Majewski, 2011) gibi farklı başlıklar halinde ele alınmıştır.

Bireyler arasındaki tüm bilgi paylaşım süreçlerinde, bilgi talebi ve bilgi kaynağı ile bir bilgi alıcısı vardır. Bu açıdan, Van den Hooff ve Van Weenen (2004) bilgi paylaşımı içinde iki merkezi süreç önermişlerdir:

- Bilgi bağıışı, kişisel entelektüel sermayelerini başkalarına aktaran bireyler olarak tanımlanabilir.
- Bilgi toplama, meslektaşlara entelektüel sermayelerini paylaşdırmak için onlara danışma sürecidir.

Benzer şekilde Van Den Hoof ve De Ridder'de (2004) kavramı “bilgi bağıışı” (yapılma durumu) ve “bilgi toplama” (alınma durumu) olarak iki boyut halinde incelenmektedir. Bu kavramlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

5.6.1. Bilgi Bağıışı

Bilgi bağıışı, kişisel bilgi ve birikimlerinin diğer çalışanların ulaşımına açılmasını ve onlarla iletişim içerisinde bulunulmasını (Van Den Hoof ve De Ridder, 2004), bu bilgileri çalışanlara aktarma güdüsünü (Liao vd.,2007) ve işle ilgili sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimleri diğer çalışanlarla paylaşma istekliliğini (Sandhu vd., 2011) ifade etmektedir. Bilgi paylaşımı bir kaynaktan diğerine ulaştığında gerçekleşmiş olur. Bu paylaşım isteyerek olabileceği gibi dolaylı yollardan diğer faaliyetler sırasında istemeden de gerçekleşebilmektedir (Joshi vd., 2007).

Bilgi bağıışında, esas olan çalışanların elde ettiği kazanımları diğer çalışanlara kendi rızasıyla gönüllü olarak paylaşmasıdır. Burada bahsi geçen bilgi bağıışı örtük bilgiyi ve açık bilginin aktarımını da kapsamaktadır. Açık bilgi yukarıda da ifade edildiği şekliyle çok fazla çabaya gerek olmadan hatta kurum ve organizasyonlar aracılığıyla bile aktarılabilir fakat söz konusu örtülü bilgi olduğunda organizasyonların bilgi paylaşım sürecinin gerçekleşmesi için ilave çaba sarfetmesi gerekebilmektedir. Çünkü alışanlar örtülü bilgiyi elde ederek yeteneklerini daha yukarı taşımak isteyebilir ya da örtük bilginin kendilerinde kalmasıyla örgüt içinde bir avantaj, prestij veya mevki sahibi olmak isteyebilmektedirler. Halbuki organizasyonların sürdürülebilir rekabet gücünü elde etmesi veya elinde bulundurabilmesi, yükselmesi için çalışanlarının bilgi toplaması kadar bilgi bağıışında bulunması da etkilidir. Çünkü bilginin toplanması için bilgi bağıışının da olması gerekmektedir. Bu açıklamalar dikkate alındığında bilgi bağıışının, bilgi toplamaktan daha zor olduğu anlaşılmaktadır (Akgül, 2019).

Ayrıca üzerinde durulması gereken diğer bir konu da bilgi bağıışında, kaynağın, bilgi toplayanın seviyesinde aktarım yapmaması veya alıcının seviyesine uygun şekilde yapılmaması aktarımın eksik ya da hiç olmamasına sebep olabilmektedir. Gaye ve amaç bilginin her ne kadar alıcıya iletilmesi olsa

da mesajın alıcı tarafından kaynağın ilettiği doğrultuda doğru anlaşılması da bir o kadar önemli olduğu açıktır.

5.6.2. Bilgi Toplama

Bilgi toplama, çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve deneyimlerini kısaca entelektüel sermayelerini paylaşmalarının temin edilmesi olarak ifade edilmektedir (Van Den Hoof ve De Ridder, 2004; Liao vd., 2007). Örgütlerde bu paylaşım çalışanların diğer çalışanlara danışma, teşvik etme ya da tavsiye şeklinde entelektüel sermayelerini toplamaları olarak ifade edilebilir (Koskinen, 2003; Lin vd. 2009). Düşünüldüğü kadar basit bir iş olmayan bilgi toplama çalışanların tecrübelerinden, veri tabanlarından veya bireysel gayret sonucu öğrenme ile elde edilebildiği gibi satın alma yoluyla da elde edilebilmektedir. Elde edilen bu bilgiler genellikle veri ve enformasyonlardan oluşur ve her zaman yararlanılabilecek üst bilgiye dönüşebilmektedir (Atak, 2011).

Gerek açık bilgi gerekse de örtülü bilginin paylaşılması için, öncelikle bilginin toplanması, elde edilmesi, uygun veri tabanlarında saklanması ve elde edilen bilgilerin depolanması şeklinde bir yol takip edilebileceği gibi; bilgiyi depolamak yerine insanların kendi bilgilerini iletmelerine yardımcı olacak bilişim teknolojilerini kullanma stratejisi de tercih edilebilir (Greiner vd., 2007).

Bilgi bağışında, esas olan çalışanların elde ettiği kazanımları diğer çalışanlara kendi rızasıyla gönüllü olarak paylaşması olduğu gibi bilgi toplamada esas olan da çalışanlardan gelen bilginin gönüllü olarak alınmasıdır. Yani bir tarafın bilgiyi aktaran olması ve o tarafın da doğru bilgiyi aktarması önemlidir. Bilgi toplama, bilgi bağıışı ya da paylaşımı olmadığı zaman imkânsız değildir ama zordur. Yani bilgi paylaşımının olmadığı durumlarda, bilgiye ulaşılması daha zor hale gelmektedir. Bu zorluklarla başa çıkmak için bireysel yapılan çabalardan ziyade örgütsel olarak yapılan çabalara ihtiyaç duyulmaktadır. Açık bilgi elde edilmesi kolay olduğu için rahat toplanabilmektedir. Örtülü bilginin toplanması açık bilgiye ulaşım kadar kolay olmayabilir. Çalışanlar bir konu hakkında teknik bilgiye sahip olmak için o konu ile ilgili araştırma yapar ve bilgi toplarlar. Bilgi toplayanın, kimden, neyi, ne kadar alması gerektiğini bilmesi önemlidir. Bunu da en yakın yerden, yani işletme içi diğer çalışanlardan paylaşım sürecinde ortaya çıkan bilgiyi elde

ederek yaparlar. Karşı taraftan gelen sinyali (mesajı) almaya açık olmak da bir o kadar önemli olmaktadır (Akgül, 2019).

5.7.Bilgi Bağışını Etlileyen Faktörlerle İlgili Çalışmalar

Literatürde bilgi paylaşımına etki eden faktörlerle ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bilgi paylaşımına etki eden veya engelleyen sebepler çalışanlardan, örgütlerden veya bilginin kendisinden de kaynaklanabilmektedir. Ayrıca bunlara ilaveten teknolojinin kendisinden ve çalışanların teknolojiye ait tutumlarından da kaynaklanabilmektedir. Bunları şöyle ifade etmek mümkündür:

Yeniçeri ve Demirel (2007) bilgi paylaşımına engel olan faktörleri bireysel ve örgütsel ve potansiyel teknolojik engeller olarak ele almaktadır. Aşağıda Tablo 3'te ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Tablo 3.Bilgi Paylaşımına Engel Olan Engeller

Yazar	Bireysel Engeller	Örgütsel Engeller	Teknolojik Engeller
Yeniçeri ve Demirel (2007)	Çalışanların değişime direnç göstermeleri	İşletme içerisindeki bürokrasinin ağırlığı	Teknik desteğin olmamasının iş rutinlerini ve iletişim akışlarını engellemesi
	Bilgi paylaşımının çalışanlarca gücünün azalması olarak değerlendirilmesi	Örgüt yapısının bilgi paylaşımına uygunsuzluğu	Entegre bilişim teknolojileri sistemlerinin acil olarak sürdürülememesinin, iş rutinlerini ve iletişim akışlarını engellemesi
	Çalışanların birbirini dinlemede isteksizlikleri	Yönetim ve çalışanlar arasında veyahut çalışanların kendi aralarındaki iletişim zayıflıkları	Çalışanların teknolojik yatkınlık olarak kendisinden bekleneni yapıp yapamayacağındaki belirsizlikler
	Risk alma korkusu	Örgüt içerisinde hâkim olan kültürün bilgi	Bilişim teknolojileri ve süreçlerinin birbirlerine

		paylaşımına engel olması	uyumsuzlukları ve buna karşı çalışanlarda bireysel bilgi eksikliği
	Karşılıklı güvensizlikler	Bilgi paylaşım düşüncesindeki farklılıklar	Bilgi paylaşımındaki yetersizlikleri hatta paylaşım isteksizlikleri
	Çalışanların bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görmeleri	Kaynak yetersizlikleri	Çalışanlara teknolojik sistemler ve süreçleri ile ilgili gerekli eğitimlerin ve bilgilendirmelerin eksikliği
	Tarafların yeterli bilgiye sahip olmaması	Paylaşım ile iş sorunları arasında anlamlı bağın kurulamaması	Çalışanlara teknolojik sistemler bu sistemlerin avantajlarının ve örgüte olan kazanımların çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi
	Birbirlerine karşı olumsuz tutum içerisinde olmaları dolayısıyla ortak bir dil konuşamamaları	Hedeflerin net belirlenememesi ve paylaşılan vizyon ve misyonunun açık belirtilmemesi	Teknolojik sistemler ve bu sistemlerin avantajları konularındaki iletişim ve anlayış eksiklikleri

Bu başlıklar altında toplanan engeller ve aşağıda kişilik özelliklerinden kaynaklı engeller göstermişlerdir ki, bilgi paylaşımını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri azaltmak ise; yine açıklamalarda yer aldığı gibi bireysel ve örgütsel olarak gösterilen çabalar ve teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelere ayak uydurmakla sağlanabilecektir.

Bilgi paylaşımı başlangıçta bireysel düzeyde gerçekleştiğinden, kişilik özelliklerinin de bir organizasyon içindeki bilgi paylaşım davranışını etkilediği görülmektedir. Ayrıca, bireyin hedef yöneliminin bilgi paylaşım davranışını etkilediği öne sürülmüştür. Ek olarak, yönetimler kuruluşun etrafındaki iklimi etkilediğinden, bilgi paylaşım süreçlerinin belirleyicileri olarak etki eden faktörler içerisinde değerlendirilmektedir. Bilgi paylaşım süreçlerinin

merkezinde bilgi olduğu için, bilginin özelliklerinin bilgi paylaşımının gerçekleşmesinde etkili bir faktör olması şaşırtıcı değildir.

Bilgi paylaşımının kalitesini etkileyen bilgiyle ilgili en önemli faktörlerden biri, örtük ve açık bilgi arasındaki ayrımdır. Bilgi türleri başlığı altında bahsedildiği gibi, açık ve örtük bilgi olarak iki tür bilginin varlığı, onu örgütlerde paylaşılması ve üretilmesi karmaşık bir unsur haline getirmektedir. Örtülü bilgi pratik zorluklar oluştursa da insanların bireysel deneyimler kazanmasına izin verebilir. Ancak literatürde, örtük bilginin başarılı bilgi paylaşımı için zorlayıcı ve engelleyici bir etki olduğu görülmektedir. Öte yandan, açık bilgi kişiler arasında daha kolay paylaşılabilir (Kulaklıoğlu, 2009).

Bilgi paylaşımıyla ilgili bir başka faktör de bilginin değeridir. Son zamanlarda, bilginin ticari ve ekonomik değeri giderek artmaktadır. Bu nedenle, bilginin ne ölçüde değerli olabileceği konusunda farkındalık zaten oluşmuştur. Farkındalık arttıkça, hangi bilginin ne zaman kiminle paylaşılacağı sorusu bireyler için önem kazanmaktadır. Bu koşullar göz önüne alındığında, bilgiye sahip olma talebi arttıkça ortamdaki rekabet daha da şiddetlenmektedir (Akgün vd., 2009).

Bu bölümde ayrıca, bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri belirlemek için literatürden farklı çalışmalar incelenmiştir.

Creed ve diğerlerine (2010) göre hedef yönelimleri, bireyin başarıya yönelik hedeflerinin beklenen sonuçlarını açıklayan önemli bir yapısal teoridir. Bireyler, bir görevi tamamlarken bir öğrenme veya performans hedefi yönelimini benimseme eğilimlerine bağlı olarak farklı davranmaktadırlar. Öğrenme oryantasyonu, bireylerin görev sırasında yeteneklerini ve yetkinliklerini geliştirmeye çalıştıkları ve bu da genel olarak olumlu bir deneyim ve sonuca ulaştıran bir gelişim sürecine yol açmaktadır. Performans odaklı bireyler, görevlerinin sonuçlarına odaklanır, başarılı sonuçları ve başkalarından olumlu geri bildirimleri hedeflerler.

Matzler ve diğerleri (2011) iki tür hedef yönelimi arasındaki temel fark nedeniyle, bilgi paylaşım davranışı üzerinde ters etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Öğrenme yönelimli bireyler öğrenmeye karşı olumlu bir tutuma sahiptirler ve yeteneklerini kendileri şekillendirilebilir ve geliştirilebilir olarak gördükleri için bilgi paylaşımına açıktırlar. Performans yönelimli bireyler, olumlu sonuçlara odaklandıklarından öğrenme ve bilgi paylaşım faaliyetlerine zaman ayırmazlar ve olumsuz geribildirimden kaçınırlar. Bu da bilgi

paylaşım davranışı ile performans yönelimi arasında negatif bir ilişkiye yol açmaktadır.

Costa ve McCrae (1992) de bilgi paylaşımı konusunda bireylerle ilgili faktörlere odaklanmıştır. Bilgi, ancak bireylerin zihninde anlam kazanabileceğinden, bireylerin belirli bilgilerin algılanmasında önemli belirleyiciler olarak hareket ettikleri için kişilik özellikleri incelenmelidir. Dahası, kişilik özelliklerinin insanların iletişimsel tutumlarını şekillendirebileceği ve bunun da büyük olasılıkla bilgi paylaşımının kalitesini etkileyeceği bilinmektedir. Ayrıca yazarlara göre yukarıda açıklandığı gibi dışa dönük insanların işyerinde daha enerjik olma olasılığı daha yüksektir. Konuşkan olduklarından, dışa dönüklerin organizasyondaki diğer üyelerle bilgi paylaşma eğiliminde olmaları beklenebilir. Bir başka faktör olarak deneyime açık olan bireylerin kişilik özellikleri, aktif bir hayal gücü, estetik duyarlılık, entelektüel merak, özgünlük ve tarafsız bir yaklaşım getirir. Deneyimlemek için yüksek düzeyde açıklığa sahip insanlar, her zaman yeni bilgi aradıkları için genellikle bilgiyi paylaşma eğilimi göstermektedirler.

Milfont ve Sibley, (2012) bireyin yeni deneyimlere açık olmasının, beş büyük kişilik özelliğinden biri olduğunu vurgulayarak, aktif hayal gücü, zekâ ve fikirlerle ilgili çabalara katılımı ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bu, açık insanların öğrenme ve bilgi aktarımını içeren deneyimlere katılma eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Matzler ve Mueller (2011) de deneyime açıklığın öğrenmenin bir ön koşulu olduğunu ve dolayısıyla açıklığın performans yönelimini olumsuz etkilerken öğrenme yönelimini olumlu yönde etkilediğini öne sürmüşler ve çalışmalarının sonucu olarak, deneyime açıklık ile performans yönelimi arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Barrick ve Mount'e (1991) göre sorumluluk, beş büyük kişilik özelliğinden bir diğeridir. Sorumluluk güvenilirliği, dikkatli olmayı, sorumlu, organize ve planlı olmayı yansıtmaktadır. Tüm işlerdeki iş görevlerini yerine getirmede önemli özellikler olan ısrarcı, dikkatli, sorumlu ve çalışkan gibi kişisel özellikleri değerlendirdiği için iş performansı üzerinde etkisi görülmektedir. Sorumluluk, bireylerin öğrenme yönelimlerini ve bilgi paylaşım davranışlarını olumlu yönde etkileyen bir özellik olduğu görülmektedir (Matzler vd.2008; Matzler ve Mueller, 2011).

5.8.Bilgi Paylaşımı ile İlgili Çalışmalar

Meyer ve diğerleri (2004) kişinin bilgisini paylaşmasının isteğe bağlı bir davranış olduğunu ve çeşitli biçimler alabildiğini, belirsiz ve beklenmedik bir

davranış biçimini ifade ettiğini belirtmektedir. Çünkü bir bireyin ne bildiğini kimse bilemez; bu nedenle kimse ifşa etmediği sürece kendi bilgi birikimi ve uzmanlığı hakkında fikir sahibi olunamayacaktır. Bilgi paylaşımının isteğe bağlı ve gönüllü bir davranış olarak tanımlanmasının nedeni budur. Bilgi paylaşımı, şirketlerin beceri ve yetkinliklerini geliştirip rekabet avantajı elde edebilmeleri için çok önemlidir.

Swart ve diğerlerine (2014) göre çalışanlar bilgi paylaşım sürecini kontrol ettikleri için, kuruma bağlılarsa bildiklerini diğer meslektaşları ile paylaşma olasılıkları daha yüksektir. İş arkadaşlarına yüksek düzeyde güven ve örgütsel bağlılık olduğu durumlarda örtük bilgi paylaşımı da yüksek düzeyde olmaktadır. Güven, algılanan maliyetlerin paylaşım üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır (Lin, 2007).

Bilgi paylaşımı bir sosyal alışveriş aracı olarak görülebilir. Çalışanlar, bir maliyet-fayda analizine göre bilgilerini paylaşırlar. Beklenen faydaları, değişimin beklenen maliyetleri ile karşılaştırırlar ve faydalar daha yüksekse, bilgiyi paylaşmayı seçerler. Aksi takdirde, yapmazlar. Lin (2007) tarafından yapılan araştırmada, karşılıklı faydaların, çalışanların bilgi paylaşımından elde edilen karşılıklı faydalara ilişkin beklentileri, bilgi paylaşımına yönelik tutum ve niyetlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir.

Barutçugil'e (2002) göre etkili bir bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için, çalışanların değerli bilgilerini birbirleriyle paylaşmalarını destekleyen uygun bir organizasyonel ortam ve organizasyon kültürü oluşturulmalıdır. Örneğin işletmenin kantini bile, çalışanların kendi aralarında bilginin paylaşılacağı sohbet etmelerini sağlayacak önemli bir ortam olarak düşünülebilir. Durum böyle olunca çalışanların konuşmalarının konusu günlük hayatları olsa da sonunda mesleki konulara yönelmektedirler.

Kim ve Mauborgne'e (1998) göre bilgi paylaşımını ne denetlenebilen ne de zorlanabilen, gönüllü bir katkı olarak kabul edilir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için görev çağrısının ötesinde, kişinin yeteneklerinin en iyisi için ekstra çaba, enerji ve inisiyatif gerektirdiğinden, bilgi paylaşım davranışı rol dışı bir davranış olarak da düşünülebilir.

Davenport ve Prusak'a (1998) göre bilgi paylaşımını teşvik etmek ve artırmak için çeşitli yöntemler vardır. Bunlar arasında bilgi fuarları, mentorluk ve bilgisayar destekli sistemler bulunmaktadır. Öncelikle bilgi fuarlarında birkaç danışmanlık şirketi zaten sahip oldukları bilgileri tanıtma fırsatına sahip olmaktadır. İkinci olarak, mentorluk yoluyla, her kişi bir organizasyondaki

başka bir bireyin eğitiminden ve kendini geliştirmesinden sorumludurlar. Son olarak, bilgisayar destekli sistemlerin de organizasyonda bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı olarak görev yaptığı düşünülmektedir.

Kulaklıoğlu (2009), bireyler ve kuruluşlar için bilgi paylaşımının önemli noktalarını şu şekilde belirtmektedir:

- Bilgi paylaşımı, bireylerin kurumsal düzeyde mevcut olan bilgileri kullanmasına imkân tanır.
- Bilgi paylaşımı, benzer sorunların problem çözme süreçlerinde aynı hataların ortaya çıkmasını önlerken öğrenmede gelişme alanı sağlar.
- Bilgi paylaşımı, insanlar bunları birbirleriyle paylaşacağından iyi uygulamaları güvence altına alır.
- Bilgi paylaşımı doğrudan iş tatmini ve motivasyonla ilgilidir.
- Bilgi paylaşımı, organizasyon içindeki etkileşim oranını artırmaktadır.

Bilgi paylaşımı günümüz kuruluşları için çok önemlidir çünkü iyi belgelenmiş paylaşılan bir bilginin birçok faydaları vardır. Örneğin kuruluşlar bilgi paylaşımı ile yeni bilgi ve yeni beceriler üretebilir; iş birliğini, problem çözmeyi ve rekabet avantajını arttırabilirler (Darroch, 2005;). Aynı zamanda artan satış büyümesi ve yeni ürün ve hizmetlerden elde edilen gelir gibi organizasyonel performans göstergeleri üzerinde de olumlu etkisi vardır (Collins ve Smith, 2006). Bunlara ek olarak, organizasyonun yenilikçi kapasitesini geliştirmede önemli bir rol oynar (Darroch, 2005). Bilgi paylaşımının bireysel bazdaki etkisi, artan performans ve azalan maliyetlerdir (Reychav ve Weisberg, 2009).

Öğrenme ihtiyacı, çalışanların bilgiyi bulması, çevre hakkında bir anlayış geliştirmesi ve üst düzey bilgi işlemeye girişmesi için bir motivasyon kaynağı olmakla birlikte öğrenme yönelimini de olumlu yönde etkilemektedir (Harris vd., 2005; Matzler ve Mueller, 2011).

Lin (2007), başkalarına yardım etmekten zevk almak, fedakârlık kavramının bir ürünü olduğunu belirterek çalışanların bilgi paylaşım süreçlerine içgüdüsel olarak katkıda bulduklarını, zira entelektüel konuşmalara girmenin ve problem çözenin zorlayıcı ve zevkli olduğunu bulmuştur. Bu nedenle fedakârlık ve yardımseverlik bilgi toplama ve bilgi başışına katılma istekliliğini önemli ölçüde artırmaktadır. Rahab ve diğerleri (2011), başkalarına yardım etmekten hoşlanan birinin bilgiyi isteyerek

paylaşma ve toplama eğiliminde olduğunu gösteren benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Lin (2007), öz yeterlilik kavramını, bireylerin belirli performans düzeylerini elde etmek için gerekli eylem yollarını düzenleme ve yürütme yeteneklerine ilişkin yargıları olarak tanımlayarak, örgütün performansını iyileştirebileceğine inanan çalışanların, bilgiyi paylaşma istekliliğini geliştireceklerini savunmaktadır. Rahab vd., (2011) ise öz-yeterlilik ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki bulamamışlardır.

Paylaşılan vizyon, organizasyon için ortak bir amaç ve yön oluşturmaktadır. Aynı hedef ve beklentilere sahip bireyler daha çok iş birliği yapmaya ve bilgi paylaşım davranışına katılmaya meyillidir, bu nedenle paylaşılan vizyon bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilemektedir (Liao, 2006).

6. Örgütsel Değişime Direnç

6.1. Değişim Kavramı

Bilimsel bir gerçek vardır ki; evrende en küçük yapı taşlarından en büyük galaksilere kadar daima bir hareket, değişim ve dönüşüm vardır. Değişim tabiat içerisinde konulmuş bir kanun olarak değerlendirilmektedir (Tokat, 2012). Her bir saniye, dakika ve saatte, günlerde ve aylarda durmak bilmeden hareket eden ve başkalaşan dünya içerisinde insan da bu aynı kanuna tabi olarak devamlı surette değişmekte hatta her bir an adeta başka bir insan olmaktadır. İnsan bu kadar değişime açık iken örgütlerin temel taşı olması düşünüldüğünde elbette açık sistem içerisinde olan işletmeler, kuruluşlar da değişimden kendilerini hariç tutamadıkları gibi tamamen bu değişim ve dönüşümün içerisinde yer almaktadırlar. Zaman ilerledikçe bu değişimin hızının da arttığı gözlemlenmektedir ve bu hızlı değişim bütün çevreyi olduğu gibi işletmeleri örgütleri kurumları baskı altına alarak etkisi altına almaktadır ve uyum çabasına sevk etmektedir. İnsanlar da bazen bu değişimi benimseyebilir; ya da bazen reddeder veya değişime karşı rahatsızlık ve güvensizlik duyarlar. Dolayısıyla günümüzde örgütler ya bu değişimi yönetecekler ve uyum problemlerini çözecekler ya da örgütsel değişime direnmenin ortaya çıkardığı sorunlara ve maddi kayıplara katlanmak durumunda kalacaklardır. Tam da burada sorgulamak ve araştırmak zorunda kaldığımız soru “değişim inançlarımızı etkileyen faktörler nelerdir” sorusudur. Bilişsel, davranışsal, duygusal, sosyal yönleri ile ele alınabilecek pek çok bireysel ve örgütsel faktör olabilir. Bunların hepsi ayrı ayrı çalışma ve araştırma konusu olmakla birlikte bu çalışmada çalışan insanların değişime karşı dirençlerine dikkat çekmek ve işletmeler açısından geleceğe uyum çabalarına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

6.1.1. Değişimin Tanımı

Değişimin tanımından önce kısaca işletmeler açısından değişimin son bir asır içerisindeki tarihi sürecine değinilerek tanımına geçilecektir: Sanayi Devrimi'nden sonra, büyük ticari girişimler Amerikalıların çalışma hayatlarına giderek daha fazla hâkim olmaya başlamıştır. Yirminci yüzyılın ortalarında bunlar Amerikan iş kültürünün tanımlayıcı bir özelliği haline gelmiştir. Hiyerarşik olarak yapılandırılmış şirketler, çalışanları düzgün bir şekilde güç seviyelerine ayırmıştır. 1880'lerden başlayarak, Frederick Taylor, bugün bile iş tasarımını etkileyen bir "bilimsel yönetim" yöntemi geliştirmiştir. Yöntem, görevlerin mümkün olan en küçük birimlere bölünmesini ve her çalışan için katı performans şartnamelerinin uygulanmasını içermektedir. Bir tarihçi şöyle yazar: "Verimlilik kazanımları muazzamdı, ama bir makinenin içinde yaşamak, sonuçta derin, doğuştan gelen halsizlik ve kızgınlığa, yaratıcılığın (üretkenliğin) tam anlamıyla körelmesine ve sabotaj eğilimine yol açmıştır" (Kleiner, 1996). 20. yüzyılın ilk yıllarında, sosyal bilimler, nicel ve nitel araştırmalarla uğraşan tanınmış disiplinler olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Akademisyenler, yöneticiler ve danışmanların hepsi değişimin bugünün dünyasında sabit bir şey olduğu ve zorluğun statükoyu dönüştüren bilgi üretmek olduğu konusunda hemfikir olsalar da değişim süreci hakkında çok farklı görüşlere sahiplerdir. Yıllardır kuruluşlardaki "değişim", kuruluşların hedeflerine ulaşmak, gelişimini artırmak ve modernize etmek için güçlü bir motivasyon kaynağı olmuştur. Bu tür değişiklik avantajlarını elde etmek için, kuruluşlar birleşme, satın alma veya kuruluşların devam eden işlevlerindeki diğer değişiklikleri tercih edebilmektedir (Catwright ve Cooper, 1992). Birleşme ve devralmanın başarısı veya başarısızlığı, profesyonellerin bu belirli değişime yönelik algısı ile ilgilidir, çünkü kuruluşun kültürü çoğunlukla bu belirli birleşme ve satın alma süreçlerinden sonra değişmektedir (Kavangah ve Ashkanasy, 2006).

Değişim, "Değişmeyen tek şey değişimdir" diyen Heraklitos (M.Ö. 540-480) başta olmak üzere pek çok düşünür tarafından ifade edilen bir kavramdır. Aktan, (1999) değişim konusunun dünya genelinde en fazla tartışılan konulardan biri olduğunu belirtmektedir. TDK değişimi, belirli bir zaman aralığındaki değişikliklerin tümü şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2017).

Hanson (2003) 'a göre değişim, yeni bir şey başladığında veya eski bir şey durduğunda ve zamanın belirli bir noktasında meydana gelir. Değişim

genellikle yeni bir başlangıçla başlar, ancak geçiş, insanların eski tutum ve davranışlardan vazgeçmesiyle yani bir sonla başlamalıdır.

Taşlıyan ve Karayılan (2011), değişimi genel olarak; herhangi bir şeyi bir seviyeden yukarı veya aşağı diğer bir seviyeye, basamağa taşımak olarak tanımlayarak, nesnelerin veya kişilerin yerlerinin değiştirilmesini veya kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesi olarak da tanımlamışlardır. Başka bir ifadeyle değişim; planlı ya da plansız bir biçimde bir sürecin, bir ortamın ya da sistemin belirli bir durumdan başka bir konuma getirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2008). Değişim olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de gelişebilir. Değişme eğer olumlu yönde olursa örgütün gelişmesi, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir duruma gelmesine katkı sağlayacaktır. Değişim olumsuz yönde olursa; örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin düşmesi gibi sonuçlar ile örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya doğru ilerleyen bir sonuç ortaya çıkabilmektedir.

Başaran (1982), değişim ve yeniliğin birleriyle karıştırıldığını belirterek değişimi bütünü meydana getiren öğelerde gerek nitelik gerekse nicelik olarak ayrı ayrı ya da birlikte farklılık gözlemlenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Yenilik her zaman için ileriye dönük iken, değişim geriye dönük de olabilmektedir. Yenilik genellikle nitelik bakımından gerçekleşirken değişim hem nitelik hem de nicelik bakımından olabilmektedir.

6.1.2. Değişimin Nedenleri

Değişimi etkili bir şekilde yönetmek için değişimin nedenlerini anlayabilmek önem arz etmektedir (Aktan, 2004). Değişimi gerektiren sebepler yere, duruma hatta zamana göre farklılık göstermektedir. Örneğin; çalışanların aralarındaki iletişim problemleri veya performans düşüklükleri gösterilebilir. Sabuncuoğlu ve Tüz (2005) teknolojinin ilerlemesi ve değişen şartlara göre yapılan yeni düzenlemelerinde değişimin nedenleri olduğunu belirtmektedirler. Tetenbaum (1998) ise değişim gerektiren nedenleri; teknoloji başta olmak üzere değişimin hızı, rekabet yoğunluğu ve küreselleşme şeklinde ifade etmektedir. Yoğun rekabet ortamlarında örgütlerin bilgi denilen sermayeye sahip olmalarının gerekliliğini belirterek bilgi paylaşımının bütün örgütleri birbirine bağımlı hale getirdiğini ifade etmektedir. Örgütlerin buna uyumlu olarak kendi bünyelerinde düzenlemeler yapmalarının önemini vurgulayarak değişimin hızlı gerçekleştiği bu dönemde örgütlerin değişim hızına cevap

verecek şekilde etkin yönetim anlayışına sahip olmak zorunda olduklarını, örgütsel değişime zemin hazırlamaları gerektiğini belirtmektedir.

Sayılı ve Tüfekçi (2008) de içinde bulunulan dönemin en önemli simgesi haline gelen değişimin, bütün sosyal ve ekonomik yapıları etkisi altına alarak örgüt yapılarında kendini oldukça baskın bir biçimde hissettirdiğini vurgulamaktadır. Değişime karşı kendilerini baskı altında gören ve hisseden örgütler, değişime ayak uydurabilmek için yeni niteliklere sahip olma ihtiyacı duymaktadırlar.

6.1.3. Değişimin Önemi

Yukarıda açıklanan değişimin nedenleri aynı zamanda önemini de göstermektedir. Çünkü hızlı bir şekilde değişen ve küreselleşen dünyada örgütlerin hayatta kalabilmeleri için bu değişimi yakalama, takip etme ve ayak uydurma zorunluluğu değişimi de zorunlu hale getirmektedir (Basım vd., 2009). Değişime karşı gerekli yanıtı veremeyen örgütlerin değişimi yakalamaları mümkün değildir.

Adair'e (2005) göre örgütlerin değişim ve gelişme adına istekli olmamaları arzu edilen ve beklenen bir durum değildir. Çünkü değişimin yönü ne olursa olsun değişim katidir. Değişimin yapısı hız, yoğunluk ve güdüm gibi şeylerdir. Klasik değişim teorileri, bu sebeplerle yaşanan dönemin değişim hızını açıklama konusunda fazla başarılı görülmemektedir. (Yeniçeri, 2002).

Cartwright ve Cooper (1993), herhangi bir değişim uygulamasında insan faktörlerinin katılımının da dikkate alınması ve bütün seviyedeki profesyonellerin entegrasyonunu sağlamanın örgütsel değişimin bir parçası olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu görüş, yönetimin değişim ortamında insani ve kültürel faktörleri dikkate alması gerektiğini iddia eden Ashkanasy ve Holmes, (1995) tarafından da desteklenmektedir.

Değişim, aslında örgütler adına gelişme olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla örgütlerin varlığını sürdürmeleri ve gelişimi sürekli kılmaları için değişim, vazgeçilmez bir unsurdur. Özellikle son dönemlerde yaşanan gelişmeler ve küreselleşme ile, geçen yüzyıldan şimdiye uzanan sürecin "değişim çağı" olarak adlandırılmasını sağlamıştır. Bu durum hayatın bütün alanlarına yansıdığı gibi örgütlere de yansımış, örgütlerin değişimi vazgeçilmez bir süreç halini almıştır (Kerman ve Öztop, 2014).

6.2.Örgütsel Değişim Kavramı

Literatürde, geçmiş on yıllardır organizasyonların etkililiğini artırmak için organizasyonların değişim planı ve uygulamasına odaklanan örgütsel değişim ve iyileştirme ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır (Vakola vd., 2013; Alderfer 1977; Armenakis ve Bedeian 1999; Faucheux vd. 1982; Friedlander ve Brown 1974; Pasmore ve Fagans 1992; Porras ve Silvers 1991). Bu durum örgütsel değişim kavramının daima üzerinde durulması ve çalışılması noktasında önemli olduğunu göstermektedir. Birkaç örnekle kavramı açıklamaya çalışalım:

Örgütsel değişim, örgütün bütününde veya bir kısım alt-sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişim olay ve olguların tümünü (yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi) içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dinçer, 2008).

Basım ve diğerlerine (2009) göre örgütsel değişim, örgüt içindeki çalışanların ve görevlerinin, değer sistemlerinin, örgüt üyelerinin aralarında var olan ilişkilerinin ve genel davranışlarının değişimidir. Örgütsel değişimin; örgütü geleceğe hazırlama, çalışanlar arasında güven ve iş birliğini geliştirme, olumlu iletişim sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji sağlama gibi katkılarının yanında; örgütün sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesi, örgütsel bütünlüğün korunması gibi süreçlere de katkısı bulunmaktadır.

6.2.1.Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütlerde meydana gelen değişikliklerin tüm yapıyı etkilemesinden dolayı değişime ihtiyaç duyulduğunda amaçlarında önceden net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Değişimin örgütler tarafından detaylı bir değerlendirme sonucunda yapılması önemlidir (Basım, 2009). Değişimin en temel amacı örgütlerin yeni gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu ile yapıda eskiyen ve bozulmaya başlayan şeylerin önüne geçilmek istenmesidir (Genç, 2005).

Verimliliği artırmak, örgüte esneklik kazandırarak çalışanların ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek ve dolayısıyla değişen çevre şartlarına uyum gösterebilmek örgütsel değişimin en temel amaçları arasında yer almaktadır. Özkan'a (2004) göre örgütleri değişime mecbur kılan şeyler;

teknolojik gelişmeler başta olmak üzere örgütün hedeflerinde ve yapısında meydana gelen değişimlerdir. Bu değişimlerle örgütler çalışan tatmini ile beraber müşteri memnuniyeti ve verimliliği amaçlamaktadırlar.

Tokat (2012) ise örgütlerin motivasyon, etkinlik ve verimlilik, tatmin düzeylerinin artırılması ve gerekli yeniliklerin yapılması için değişimi gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Teknolojinin hızla ilerlemesi ile değişim sürecinin ivme kazanması, küreselleşen dünya ile beraber rekabet artışları, müşteri taleplerinin değişmesi, piyasa yapısı ile ürünlerin ömürlerinde meydana gelen değişimler, uluslararası politika değişiklikleri ve ekonomik dalgalanmalar ve örgütlerin büyümelerinin getirdiği zorunluluklar değişimi de beraberinde getirdiğini belirtmektedir.

6.2.2. Örgütsel Değişimin Türleri

Oreg ve Sverdlik (2011), üç tür örgütsel değişim (geçiş, dönüşüm ve gelişimsel) olduğunu belirterek bunlar arasında ayrımı belirleyen önemli bir faktör, çalışanların değişime uyum sağlama konusunda isteklilik düzeyleri olduğunu belirtmektedirler.

Bazı değişiklikler geçicidir, küçük veya artımlı değişiklikleri içerirken, diğerleri dönüşümseldir ve kuruluşun zihniyetinde daha derin değişiklikler gerektirmektedir. Gelişimsel değişiklikler, büyüme ve gelişme felsefesinde kuruluş çapında değişiklikler gerektirir. Herhangi bir değişikliğe verilen tepkiler, çalışanların değişim hakkında nasıl hissettiğinden etkilenmektedir. Dönüşümsel ve gelişimsel değişikliklere verilen tepkiler daha şiddetli ve yönetilmesi daha zor olabilirken, geçiş değişikliğine tepki hafif ve idare edilebilir olabilmektedir Oreg ve Sverdlik (2011).

Geçiş Değişikliği: Bu birinci dereceden bir değişikliktir. İnsanlarda, prosedürlerde, teknolojiye, kültürde veya yapılarda küçük, kademeli değişiklikleri temsil eder. Bu tür bir değişiklik genellikle bir durumu iyileştirmek için departman veya bölüm yönetimi tarafından uygulanır Oreg ve Sverdlik (2011).

Dönüşümsel Değişim: Bu, altta yatan varsayımlarda, köklü zihniyetlerde veya kültür veya örgütsel stratejide radikal değişiklikleri temsil eden ikinci dereceden bir değişimdir (Kuhn, 1970). Örneğin, pazarda kendilerini

farklılaştırmak için firmaların satış yapılarını değiştirmeleri veya müşteri ilişkilerini sürdürmeye odaklanmaları gerekebilir.

Gelişimsel Değişim: Bu üçüncü dereceden bir değişimdir ve organizasyon genelinde sürekli büyüme ve gelişme felsefesine işaret eder. Abrahamson, (2000); Gilley ve Maycunich (2000) 'e göre, gelişimsel değişiklikler, firmalar bireysel inovasyonu, büyümeyi ve gelişmeyi teşvik eden çalışma ortamları oluşturmak için sürekli olarak iç ve dış ortamlarını taradıklarında meydana gelir. Bilgi teknolojisi gelişmelerinden haberdar olmak için bir "öğrenen organizasyon" ortamının teşvik edilmesi veya yeni üretim yapılarının uygulanması, gelişimsel değişimin örnekleridir.

Değişim süreci incelendiğinde literatürde başka sınıflandırmalar da görmek mümkündür. Çalışmada kullanılan ölçeğin Oreg (2003)'e ait olmasından dolayı yazarın sınıflandırmasına değinilerek konunun uzunluğunu da değerlendirilerek sadece başlıklarıyla belirtip daha ayrıntılı üzerinde durulmayacaktır.

Bunlar:

- Planlı Değişiklik ve Plansız Değişiklik
- Mikro ve Makro Değişim
- Ani ve Zamana Yayılmış Değişimler
- Reaktif ve Proaktif Değişimler

gibi başlıklar altında sınıflandırmalar görülmektedir.

6.3. Örgütsel Değişime Direnç Kavramı

Birçok yazar (Maurer, 1996; Strebler, 1994; Waddell ve Sohal, 1998) örgütlerdeki birçok değişim girişiminin başarısızlığının sebebinin değişime direnç olduğunu iddia etmektedirler. Değişime direnç, değişim sürecine maliyetler ve gecikmeler getirir (Ansoff, 1990) ki bu durum tahmin edilmesi kolay bir şey değildir ancak dikkatlice üzerinde düşünülmesi gereken bir durumdur. Değişime direnç, organizasyonel başarının bozulmasına ve kaynak kaybına neden olabilir. Bu nedenle, organizasyonun başarısı için değişim ortamına adaptasyon çok önemlidir (Boeker, 1997; Keck ve Tushman, 1993).

Açıktır ki, değişime direnç, değişim yönetiminde de kilit bir konudur ve organizasyonların dönüşümün avantajlarını elde etmelerine yardımcı olmak için ciddi bir şekilde üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. Değişime direnç

için insan faktörü iş dünyasında Neoklasik yaklaşımların başlamasıyla 1930'lardan itibaren incelenmeye başlandığı söylenilebilir. Başlangıçta, Coch ve French (1948'den alıntı, Foster, 2010), tarafından çalışanların bir değişim yaşadıklarında, genellikle gelecekle ilgili bir alan kaybı ve belirsizlik hissettiklerini gözlemlemişler. Yani bazı insanlar için değişim, belirsiz iş tanımlarına ve iş yükünde artışa neden olabilirken diğerlerinde iş yükünde bir azalmaya neden olabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar davranışlarını bu yeni beklentilere göre değiştirmelidir. Bununla birlikte, yeni görevlerle karşı karşıya kaldıklarında ise başarısızlıktan korkabilirler.

Bovey ve Hede (2001) çalışmalarında örgütsel değişim de yönetimin genellikle değişimin teknik unsurlarına odaklandığını ve kritik insan faktörünü ihmal etme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Palmer'a (2004) göre, çalışanlar her türlü örgütsel değişimin mihenk taşları olarak görülmelidir çünkü çalışan direnci, mücadele edilmesi gereken en büyük sorunlardan biridir.

Yeniçeri (2002), örgütleri insanların işleri ve birbirlerine karşı ilişkileri ile teknolojik aletlerden ve yapı ve süreçlerinden oluşan bir bütün olarak ifade ederek, bu şekildeki bir yapının herhangi bir kısmında ortaya çıkan bir değişimin, gelişme veya yeniliğin örgütü az veya çok etkileyeceğini belirtmektedir. Bunun ise beklenen bir davranış olarak olumlu veya olumsuz birçok sonucu ortaya çıkaracağını ifade etmektedir. Çalışan davranışlarından güvensizlik, gecikmeler veya geciktirmeler, şüphe ve endişe, değişimi önleme gibi durumlar örgüt içinde "değişime direnç" olarak adlandırılmaktadır (Yalçın, 2002).

Değişime olan direnci her zaman olumsuz ve negatif değerlendirmemek gerekir. Çünkü; Koçel, (2011), değişimin eksik ve noksan kalan ya da bırakılan yönlerinin ortaya çıkması açısından önemli bir gösterge olabileceğini belirtmektedir. Değişim önerilerinin tekrar gözden geçirilmesi, değişim esnasında sorun olacak konuların belirlenmesi, iletişimdeki eksikliklerin görülmesi gibi daha büyük sıkıntılar yaşanmadan önlemlerin alınabileceği belirtilmektedir (Sucu, 2000).

Sonuç olarak; yeni davranış alışkanlıkları oluşturmak kolay bir süreç değildir ve bu nedenle değişime karşı dirençle sonuçlanabilmektedir.

6.3.1. Değişime Direnç Tanımı

Direnç, daha zengin bir değişim sürecinin nasıl geliştirileceğini öğrenmede yararlı olan bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilmiştir (Beer ve Eisenstat, 1996; Goldstein, 1988; Piderit, 2000; Waddell ve Sohal, 1998).

Bruckman (2008), organizasyondaki değişime karşı direnişin bireysel nedenlerini incelemiştir. Aynı ayrı konular üzerinde; direncin, değişimin statükoyu tehdit etmesi (Beer, 1980; Hannan ve Freeman, 1988), gerçek veya hayali sonuçlar nedeniyle korkunun artırması (Smith ve Berg, 1987), performans yeteneğinin düşeceği endişesi (O'Toole, 1995), değişim sürecinin liderlerine karşı güvensizlik (Bridges, 1980; O'Toole, 1995) ve değişim çabalarının gerekliliğini anlamada güçlük olarak belirtmişlerdir.

Dolayısıyla, "değişime direnişi" görece istikrarlı bir duruma duyulan ihtiyaçtan kaynaklanan bireylerin ve sosyal sistemlerin doğal bir tepkisi olarak görülmektedir.

Bireysel ve örgütsel direnç arasındaki ayrım, birçok çağdaş yönetim ders kitabında bulunur. Mullins (1999) direnci, çalışma organizasyonlarında değişime karşı güçler olarak tanımlamaktadırlar. İnsanlar tabiatları itibariyle değişime karşı dikkatli olduklarından, direnişi ortak bir fenomen olarak görmektedirler.

Şahin ve diğerleri (2004), değişime direnci tanımlarken; örgüt içerisinde gerçekleştirilmeye çabalanan değişime engel olma, gecikme, çabalanan değişimi önlemeye çalışma, bu değişime güvensizlik ve şüphe ile yaklaşma gibi davranışların tümüdür. En zorlu aşama ise bu süreçte değişime direncin kırılmasıdır.

Ansoff (1990) 'a göre " Stratejik değişim süreçleri yaşanırken beklenmedik gecikmeler, hesaba dahil olmayan maliyetler ve istikrarsızlıkların olduğu bu çok yönlü olguya örgütsel direnç denir. Bu olguyu örgüt içinde mevcut olan statükonun değiştirilme arzusuna karşı, tam tersine statükoya hizmet etmek ve statükoyu korumak amacıyla uygulanan her türlü davranış" şeklinde ifade edilebilir.

Değişime dirençle ilgili tanımlardan bazıları bir tablo halinde Tablo 4.'te görülmektedir:

Tablo 4.Değişime Direncin Tanımları

Bemmel ve Reshef, (1991)	Çalışanlar tarafından uygulanan değişimi geciktirme, durdurma veya dönüştürme çabaları şeklinde kendini gösteren davranışlar olarak ifade etmektedir.
Jer Reshef mior ve diğerleri, (1994, aktaran Erim, 2009)	Yönetimsel kontrole bir yanıt.
Dent ve Goldberg (1999)	Bir kişiyi gerçek veya hayali değişikliklerin etkilerinden korumayı amaçlayan davranışlar.
Brower ve Abolafia (1995)	Belirli türden eylemler veya eylemsizlikler.
Ashforth ve Mael (1998)	Kasıtlı meydan okuma eylemleri.
Piderit (2000)	Değişime karşı üç boyutlu (olumsuz) bir tutumdur. Bireylerin değişime (davranışsal boyut) tepki olarak nasıl davrandıklarını, değişim hakkında (bilişsel boyut) ne düşündükleri ve değişim hakkında (duygusal boyut) nasıl hissettiklerini içeren çok boyutlu bir olgudur.
Chawla ve Kelloway (2004)	Organizasyonel değişim hedeflerini bozan herhangi bir tutum veya davranışa bağlılık.
Bulut ve Arbak, (2012)	Çalışanların işletme içi ve işletme dışındaki alışkanlıklarının, iş görme biçimlerinin, iş saatlerinin, genel olarak kurulu düzenlerinin değiştirmesi sonucunda oluşacak belirsizlikle karşılaşma korkusu nedeniyle ortaya çıkan insani tepkiler olarak tanımlanmaktadır.
(Baltacı, 2013).	Bireysel ya da küçük grupların, yönetimin çalışanlara yönelik taleplerini azaltmak için ya da çalışanların yönetime karşı olan taleplerini güçlendirmek için yaptığı her türlü hareket olarak tanımlanmaktadır.
Mentor, (2015).	Genellikle bilinmeyenden korku, yenilikçiliğin gerekli olmadığına dair inanç, benlik çatışması, birisini risk ve belirsizlikten koruma arzusu, farklı bir fırsat değerlendirme arzusu, yenilikçiliğin getirdiği ödüllerin az olması, kurumsal düzenin aksaması korkusu ve iş yükü endişesi gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan mevcut düzene karşı somut ve soyut tüm tepkilerdir.

Çalışanların değişime direnç tanımlarında açık olarak görüldüğü üzere gerek konfor alanından uzaklaşmama isteği gerekse kişilik özelliklerinden

kaynaklanabileceği gibi yönetime karşı tepki olarak da direnç görülebilmektedir.

Çalışan davranışlarında değişime olan direncin birtakım belirtileri şöyle örneklendirebiliriz. Bireysel olarak yapılan direnişin işaretleri olarak kızgınlık, şikayetler, hatalar, geri çekilme, ilgisizlik, sağlık sebebiyle işe gelmemeler sayılabilir. Diğer taraftan sabotaj, iş kazaları, düşen verimlilik, çalışanların tazminat talebindeki artış, sağlık sebebiyle yapılan harcamalardaki artış ve artan devamsızlık da örgütsel direnmenin en yaygın işaretleri olarak belirtilebilir (Balcı, 1995).

Değişim süreçlerini etkili bir şekilde yönetebilmek için çalışan davranışlarının bazı yöntemler aracılığı ile doğru anlaşılması ve değerlendirilmesi ile davranış değişikliğine gidilmesi gerekmektedir. Örneğin; değişiklikleri çalışana zorla kabul ettirecek yöntemlerden çok; onların moral ve motivasyonlarını yükseltecek, değişim sürecine gönüllü olarak dahil edecek yöntemlere başvurulması önemlidir.

6.3.2. Değişime Direnç Nedenleri

Değişim yönetimi üzerine çalışan araştırmacılar, çalışanların direnç sebeplerini anlamak üzere yeni örgütsel koşullara uyum sağlama istekliliklerini ve yeteneklerini etkileyen faktörleri incelemişlerdir (Oreg ve Sverdlik, 2011). Birçok çalışma, çalışanların değişime tepkilerini belirlemeye ve tahmin etmeye odaklanmıştır (Armenakis vd., 2007; Wanberg ve Banas, 2000). Bu çalışmalar arasında, değişim tepkisinin temel nedenleri olarak yukarıda ayrıntılı olarak açıklandığı üzere bazı farklı değişkenleri belirlemişlerdir. Bunların başında: belirsizlik ve kötü sonuçtan korkma, katılım, kişilik faktörleri, liderlik stilleri, iletişim sorunları, adalet algısı ve örgüte güven eksikliği, rutin davranışların bozulmasını istememek, konfor alanından uzaklaşmamak, eskiye ait düşünce kalıpları yani eski yöntem ve geleneklere sadık kalma, önyargılardan kaynaklı sabit fikirlilik gibi nedenlerin var olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda ayrıntılı olarak örneklendirilmiştir.

Çalışanların örgütsel çevreye ve iş deneyimlerine ilişkin gözlemleri, risk değerlendirmelerini ve kuruluşun savunmasızlığını şekillendirmektedir. Çalışanlar bu gözlemlerden kuruma ne kadar güveneceklerine karar verirler (McCauley ve Kuhnert, 1992). Değişim sürecine dahil olan risk faktörleri nedeniyle, örgütsel güven algısı son derece önemlidir. Çalışan ile organizasyon

arasındaki güven zayıf olduğunda, çalışanlar değişim sürecini destekleme konusunda isteksiz olacaktır.

Kotter'e (1995) göre, belirsizliğin nedenleri olarak görülen genellikle değişim liderlerindeki vizyon eksikliği, raporlama yapıları, kurallar ve düzenlemeler, güç, statü veya prestij değişiklikleri ve iş yükündeki değişiklikler gibi kuruluşun iç işlevlerindeki değişiklikler yapısal belirsizliği gösterir. Örneğin, birleşme ve devralmalarla, iş birimleri sıklıkla birleşir. Bunun sonucu olarak hizmetler yeniden tahsis edilerek ofis yapılarında değişiklikler yapılmaktadır. Bu değişiklikler; işle ilgili belirsizlik, iş / pozisyon kaybı korkusu, yeni iş değerlendirme kriterleri ve ücret ve sosyal yardım yapılarındaki değişiklikler belirsiz iş tanımları ve sorumlulukların değişmesi anlamına gelmektedir. Yani iş birimlerinin yeniden tahsis edilmesi ile iş rollerinde değişikliklere yol açılmış olacak ve bu da bir iş, statü ve / veya prestij kaybı gibi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca, çalışan beklentilerini etkileyebilecek yeni iş değerlendirme ve terfi kriterleri de olabilir.

Zayıf iletişim değişime karşı direncin temel nedenlerinden biri olarak kabul edilir (Miller vd., 1994; Wanberg ve Banas, 2000; Rogers, 2003). Çeşitli çalışmalar genel olarak ve özellikle değişim sürecinde etkili iletişimin önemini göstermiştir. Değişiklik hakkında yetersiz bilgi verilmesi ve uygun olmayan iletişim kanallarının kullanılması nedeniyle çalışan direnci yaşanmaktadır. Çalışanlar aldıkları bilgilerin yetersiz ve ilgisiz olduğunu düşünürlerse, değişim çabası konusunda muhtemelen şüphe duyacakları ve olumsuz tepki verecekleri belirtilmektedir (Nelson vd., 2007).

Çalışanlar bilinmezlikten çekinme, alışkanlıklarının devamını istemeleri, ihtiyaçlarının karşılanamayacağı endişesi gibi sebeplerden dolayı da direnç gösterilebilmektedir (Tüz, 2004).

Genç (2005), çalışanların değişime direnç gösterme sebeplerini; örgüt düzeninin çalışanlara göre ihtiyaçları gidermede yeterli görülmesi, değişimin faydadan ziyade risk getireceği görüşü, değişim sonucunda ortaya daha kötü bir yapının çıkacağı görüşü, değişimin örgüt değerlerine ters düşmesi, değişimi idare eden kişilere karşı güvensizlik, yöneticinin sevilmemesinden dolayı aldığı kararların uygulanmak istenmemesi, çalışanların değişime dahil edilmemesi şeklinde sıralamaktadır.

Koçel (2011) ise çalışanların iş yükünün artmasından duydukları endişe ve kaygı, aldıkları ücrette değişiklik olacağı korkusu, yeni iş bölümünde gerekli bilgi, beceri ve donanım yetersizliğinin getirdiği kaçma ve çekinme hissi, çalışma şartlarında meydana gelebilecek değişiklik endişeleri, değişimin başarı ve uygulanabilirliğine olan inanç kaybının direnç göstermelerine neden olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca çalışma ortamlarında var olan ilişkilerin bozulmasını istememeleri ve değişimin bir grubun çıkarlarına hizmet edeceği düşüncesi de değişime karşı direnç nedenleri olmaktadır.

Sonuç olarak değişime direncin birçok nedeni vardır. Bunları yazarların akademik yazında konu başlığı olarak şöyle özetlediği görülmektedir:

Bireysel düzeyde kızgınlık, hayal kırıklığı, korku, başarısızlık hissi ve düşük motivasyon gibi psikolojik faktörler göze çarpmaktadır (Coch ve French, 1948). Kotler ve Schlesinger (1979), değişime direnmenin en yaygın dört nedeni olarak; insanların örgütün çıkarlarına değil kendi çıkarlarına odaklanması, değişimin yanlış anlaşılması, değişikliğin kuruluş için bir anlam ifade etmediği inancı ve değişime karşı düşük tolerans olarak belirtmektedir.

6.3.3. Değişime Direnç Boyutları

"Değişime direnç" ifadesi 1970'lerde popülerlik kazanmıştır (Foster, 2010) ve genel olarak değişim sürecinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Değişime karşı direnişe yönelik önceki yaklaşımlar durumsal öncüllere odaklanmıştır (Coch ve French, 1948 aktaran Foster, 2010; Tichy, 1983), ancak son çalışmalar bireyle ilgili faktörlere odaklanmaya başlamıştır (Wanberg ve Banas, 2000; Oreg, 2003; Foster, 2010). Aşağıdaki bölüm, değişime direnç modellerinin tarihçesini özetlemektedir.

Coch ve French (1948'den aktaran Foster, 2010) klasik çalışmalarında iki soru üzerinde durmuşlardır. Bunlar; insanlar değişime neden bu kadar şiddetle direniyor? Ve bu direnişin üstesinden gelmek için ne yapılabilir? Bu sorulara cevap bulmak için bir pijama fabrikasındaki çalışan gruplarıyla bir dizi deney yaparak çalışanların, planlama ve geliştirmeye katılmadıklarında değişime direnme eğiliminde olduklarını bulmuşlardır (aktaran Holt, 2002). Çalışanları değişimi desteklemeye teşvik etmek için, yazarlar yöneticilere değişim ihtiyacını iletme ve planlamaya çalışanların katılımını talep etmek için grup toplantıları düzenlemelerini tavsiye etmişlerdir.

Daha sonra Lawrence (1954 aktaran Foster, 2008) değişimin teknik ve sosyal boyutları olduğuna dikkat çekmiştir. Bu argüman 1954'te geniş çapta

kabul görmese de bugün sıradan bir ifade olarak kabul edilmektedir. Lawrence ayrıca, çalışan direnciyle daha iyi başa çıkabilmek için yönetim ve çalışanlar arasında etkili iletişimin önemine dikkat çekmiştir.

1980'lerde ve 1990'larda, bazı araştırmacılar çalışanların duygusal hayal kırıklıkları ve kaygı duyguları yoluyla değişime karşı direncini tanımlarken (Diamond, 1986; Vince ve Broussine, 1996), diğerleri ise çalışanların değişim sürecine olumsuz tepkilerine odaklanmışlardır (Brower ve Abolafia, 1995; Ashforth ve Mael, 1988).

Piderit,(2000) direnci üç boyutlu (olumsuz) bir tutum olarak tanımlayarak bir çalışanın bir nesne veya durumu değerlendirmesinin üç farklı ifadesinin bir modelini önermiştir:

- a) Duygusal boyut (bir kişinin nesneye tepki olarak duyguları, örneğin öfke, kaygı),
- b) Kasıtlı boyut (bir bireyin nesneye karşı tutumuna ilişkin değerlendirmeleri, geçmiş davranışlara ve harekete geçme niyetlerine dayalı olarak, örneğin değişimden şikâyet etme, başkalarını değişimin kötü olduğuna ikna etmeye çalışma)
- c) Bilişsel boyut (bireyin nesne hakkındaki inançları, örneğin, Gerekli mi? Faydalı olacak mı?).

Piderit gibi Oreg (2003) da değişime direnci, duyuşsal, davranışsal ve bilişsel boyutları not ederek, ancak bireysel düzeyde kapsamlı bir yaklaşımla kavramsallaştırmıştır. Tüm bireyleri ve hayatlarının her yönünü etkileyen değişimin her yerde olduğunu belirtmiştir. Ancak, insanların değişime farklı tepkiler verdikleri, bazı insanların değişim fikrini kabul edip onu aradıkları, diğerleri mümkünse ondan kaçınarak bazen de direndiklerini ifade etmektedir. Yazar, değişime karşı yüksek bir eğilimsel direnci olan kişilerin, değişimi kendi yaşamlarına gönüllü olarak dahil etme ihtimallerinin daha düşük olduğunu gözlemlemiştir. Genellikle bu insanların istikrarlı kişilik özellikleri vardır. Onlara değişim dayatıldığında, kaygı, öfke ve korku gibi olumsuz duygusal tepkiler yaşama olasılıkları daha yüksektir. Oreg (2003) değişime tepkilerdeki bireysel farklılıkları açıklamak için dört faktörlü 16 maddelik bir değişime direnç ölçeği geliştirmiştir. Bu faktörler:

- a) Rutin arama,
- b) Dayatılan değişime duygusal tepki,

- c) Kısa vadeli odak ve
- d) Bilişsel katılık

Literatürde değişime direncin boyutları ile ilgili çok farklı sınıflandırmalar vardır. Bununla birlikte temelde iki çalışma etrafında toplandığı görülmektedir. Bunlardan bir tanesi Piderit (2000)'e ait olan üç boyutta toplanan çalışmadır. Diğeri ise Oreg'e (2003) ait dört boyutlu olan çalışmadır. Bu çalışmada bireysel farklılık perspektifinin çalışmaya daha uygun olduğu ve katkı sağlayacağı düşünülerek Oreg'e (2003) ait boyutlandırmanın kullanılmasına karar verilmiştir. Aşağıda bahsi geçen boyutlar detaylıca açıklanmaktadır.

6.3.3.1. Rutin Arayışı

Bireyler belli davranışları sürekli olarak tekrar etmeleri sonucu alışkanlıklar kazanırlar. Bu alışkanlıklarla bireyler daha az dikkat ve gayretle davranışlarda bulunurlar. Dolayısıyla insanların rutinlerini benimseme eğiliminden oluşan davranışsal bir boyuttur. İnsanlar gelecekte kendilerini rahatlatacaklarına inanmadan önce davranışları test etmeyi tercih ederler. Alışkanlık kazanmak, düzenli ve rutin ortamlar aramak olarak tanımlanır. Rutin arama, kişinin istikrarlı ve rutin ortamları arama düzeyini ve bu ortamlardan ne kadar keyif aldığını içerir (Oreg vd., 2008).

Oreg, (2003) bireylerin eski alışkanlıkları terk etme ve yeni davranışlara olan isteksizliklerini rutin arayışı olarak tanımlamaktadır. Bireyler yeni uyarılarla karşılaştıklarında, tanıdık tepkiler durumla uyumsuz olabilir ve bu da strese neden olabilir. Bu stres daha sonra yeni uyarılarla ilişkilendirilir. Çalışanlarda kontrol kaybı yaşama endişesi rutin arayışına sebep olmaktadır. Kotter, (1995) yöneticilerin çalışanları konfor alanlarının dışına çıkarmanın zorluğunu dikkate almamalarının değişimden arzu edilen başarının gerçekleşmemesine ve değişim çabalarının boşa çıkmasına sebep olduğunu belirtmektedir.

Foster'a (2010) göre değişimin sonucunda ortaya çıkması muhtemel hayal kırıklığı ya da başarısızlıklar çalışanlarda belli düşünce kalıpları ve devam eden alışkanlıkları ortaya çıkarmaktadır. Bu alışkanlıklara ve düşünce kalıplarına olan bağlılık rutin arayışını tanımlamaktadır. Dolayısıyla değişim, rutinleri sonlandırmak ya da uyarılmasını sağlamak için bir fırsat oluşturur. Bu süreçte bireydeki rutin arayış düzeyi ortaya çıkar ve bu düzey bireylerin

rutinleri nasıl algıladıklarına ve bağlılıklarının ne düzeyde olduğuna göre değişebilir

6.3.3.2. Duygusal Tepki

Değişim çabaları değişimden etkilenen çalışanlar açısından fiziksel ve duygusal kayıplara sebep olabilmektedir (Hill, 2015). Bu boyut, bir bireyin değişimle karşılaştığında yaşadığı stres ve tedirginlik miktarını yansıtır ve bu duygu durumu çalışanlarda değişime karşı bir direnç olarak görülebilmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar, değişim gerçekleştiğinde stres ve rahatsızlık hissettikleri için dayatılan değişime tepki gösterirler.

Kontrol kaybı, değişime karşı direncin birincil nedeni olarak gösterilmektedir (Conner, 1992) ve bu nedenle bir çalışan, empoze edilen örgütsel değişime tepki olarak rahatsız hissedebilir (Oreg vd., 2008). Değişim çalışanın yaşamı üzerindeki kontrolünü azaltacak, kendisini stresli hissettirecek ve büyük olasılıkla organizasyonel değişikliklere direnecektir. Kanter (1985), değişime gösterilen bu tür bir tepki nedeniyle, yönetimin değişimin insani tarafına odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Basım ve diğerlerine (2009) göre çalışanların duygu ve düşünceleri, korkularını, sorularını ve endişelerini gösteren psikolojik davranışları gösterir. Değişime direnç eğiliminde olan çalışanların duygularının yönetilmesi konusunda çaba harcanması önemlidir. Çalışanların sürekli bilgilendirilmesi onların duygularını yönetmeye yardımcı olan önemli bir etkidir.

6.3.3.3. Kısa Vadeye Odaklanma

Potansiyel uzun vadeli kazançlar ve fırsatlar yerine bireylerin kısa vadeli faydalar konusundaki tercihleri olarak tanımlanmaktadır (Oreg vd., 2008). Bireyler, uzun vadeli faydaları görmeyecekleri şekilde değişime dahil olan kısa vadeli rahatsızlıklardan endişe duyarlar. Yazarlara göre çalışanlardaki kısa vadeye odaklanma, kısa vadede katlanılması ve çekilmesi muhtemel güçlükler nedeniyle alternatif fikirleri ve çözüm yollarını dikkate almama durumudur.

Değişimin ilk aşaması genellikle statükoyu sürdürmek için harcanandan daha fazla çalışmayı ve daha fazla enerji sarf etmeyi içerdiğinden, bazı çalışanlar ilkedeki belirli değişikliği destekleseler bile değişime direnirler (Kanter, 1985; Oreg, 2003).

Garvey, (2007)'e göre çalışanlar uzun dönemlerin kazanımlarının açık ve belli olmaması, yaşanabilecek olumsuzluklar ve belirsizlikler sebebiyle kısa döneme odaklanarak olumsuz reaksiyonlarda bulunmaktadırlar.

6.3.3.4. Sabit Fikirlilik

Bu faktör, insanların fikirlerini değiştirme sıklığı ve kolaylığı ile ilgilidir. Oreg, (2003) çalışanların fikir ve düşüncelerinde değişime karşı kapalı olmaları veya fikir de katılık olarak açıklamaktadır. Bireylerin alternatif fikir, görüş ve önerileri değerlendirme konusundaki esnekliği ya da isteksizliği olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel katılık, bir inatçılık biçimini ve alternatif fikirleri ve perspektifleri dikkate alma isteksizliğini temsil eder (Oreg vd., 2008).

Çeşitli araştırmacılar, insanların örgütsel değişime tepkisinin altında yatan bilişsel süreçleri inceleyerek (Bartunek ve Moch, 1987; Lau ve Woodman, 1995) çalışanların değişimle ilgili bilgileri işleme şeklinin buna nasıl tepki vereceğini belirlediğini belirlemişlerdir. Katı ve kapalı fikirli biri yeni durumlara daha az istekli ve uyum sağlayamayabilir. Oreg ve diğerleri (2003) bir kişinin değişime karşı direncinde bir tür bilişsel katılığın yer alacağını belirtmiştir.

Garvey, (2007)'e göre de sabit fikirlilik, kişinin karakterinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlara göre değişebilen cesaret ve endişe düzeyleri gibi savunmacı davranışı gösteren bir reaksiyon şekline gelmiştir.

Woodrow Wilson'un "Eğer düşman kazanmak istiyorsanız, bir şeyleri değiştirmeye çalışın" ifadesinde olduğu şekilde çalışanların bazılarında değişime olan isteksizlik düşmanlık şeklinde ortaya çıkabilir (Hill, (2015). Olayları ve fikirleri körü körüne savunan kişiler sabit fikirli kişiler olarak nitelemek mümkündür. Bu kişilerin kendilerine ait kalıp doğruları olduğu için bunları değiştirmeleri çok zor olabilmektedir. Bu sebeple genellikle sabit fikirlilik düzeylerini belirlemek amacıyla işe alınacak personel görüşmelerinde, kişilere sorular yöneltilerek sabit fikirlilik düzeyleri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Özetle; rutin arayış olarak kişilerin günlük yaşamlarında düzenli yaptıkları fiilleri ve hareketlerini ifade ettiği ve bu davranışları neticesinde değişime karşı direnç gösterdiği, duygusal tepki faktöründe değişim neticesinde çalışanlarda ortaya çıkan gerilim baskı ve stres durumlarını açıkladığı, sabit fikirlilik ile çalışanın fikirlerine müdahale edilmesine karşı olduğu ve kısa

vadeye odaklanma faktöründe de değişimle ortaya çıkan yeni düzene ve bu değişiklik neticesi oluşturduğu rahatsızlık uzun vadede değişimin kazançlarının göz ardı edilmesi olarak açıklanmaktadır.

6.3.4. Değişime Direnç Sonuçları

Çalışanlar, değişim çabalarının olumsuz sonuçları nedeniyle organizasyonel değişimi olumsuz görebilmektedir. Robbins, (2000)'e göre değişimin yavaş ilerlemesi bu olumsuzlukların başında yer almaktadır. Çünkü, büyük değişim süreçleri büyük ölçüde belirsizlik ve stresin ortaya çıktığı dönemlerdir

Örgütsel değişim çalışan ya da çalışan gruplarının örgüt içindeki statüsünü etkiliyorsa, çalışanların tepkisine yol açabilmektedir. Çalışanlar bu tepkileri açık ya da gizli (örtülü) bir şekilde açığa vururlar. Grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma açık tepkileri olarak görülürken, örtülü tepkiler ise, işletmeye bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, hastalığa bağlı devamsızlıkların artması gibi biçimlerde olabilmektedir (Tokat, 1998).

Bir organizasyonda belirli bir değişikliğin meydana gelmesinden sonra, sadece işle ilgili değil, aynı zamanda kişisel sonuçlar da gözlemlenebilir. Bu sonuçlar kuruluşlara fayda sağlayabilir veya zarar verebilir (Oreg vd., 2011). İşle ilgili sonuçlar arasında iş tatmini (Amiot vd., 2006), (Bhagat ve Chassie, 1980), değişim tatmini (Covin vd., 1996), organizasyona bağlılık (Cartwright ve Cooper, 1993), işten ayrılma niyeti (Shapiro ve Kirkman, 1999), işe bağlılık ve performans (Hall vd., 1978), konuları örnek olarak verilebilir.

Kotter ve Schlesinger (1979) liderlerin değişime karşı bu dirençle başa çıkmak için altı değişim yaklaşımını takip etmelerini önermektedirler.

1. Gelecekle ilgili belirsizlik ve kötü sonuçtan korkma

Statüko daha tanıdık olduğundan, birçok çalışan bunu sürdürmeyi tercih edecektir. Örneğin, bir çalışan değişikliğin mevcut konumunu ve gücünü değiştireceğine inanıyorsa, değişime direnme olasılığı daha yüksek olacaktır.

Örgütsel değişim genellikle insanların davranışlarını veya tutumlarını değiştirmelerini veya en azından işlerini yapma şekillerini değiştirmelerini gerektirir ve çoğu insan bunu yapmakta zorlanır. Çalışanlar, değişikliğin kendileri veya iş arkadaşları için olumsuz sonuçlar doğuracağından da korkabilirler (Mink vd., 1993, aktaran Erim, 2009). Belirsizlik korkusu ve eski

alışkanlıkları değiştirmede zorluk kombinasyonu, çalışanların örgütsel değişim çabalarına karşı direnç göstermesine neden olabilir.

Değişime karşı direncin üstesinden gelmenin en iyi yollarından biri, insanları bu olayın olası sonuçları hakkında bilgilendirmektir. Değişim sürecinin olası sonuçlarını bilmek, çalışanların değişim çabasındaki mantığı görmelerine yardımcı olur. Bu, organizasyondaki değişimin etkilerine ilişkin asılsız ve yanlış söylentileri azaltabilir.

2. Katılım

Değişimi başlatıcıların değişimi tasarlamak için ihtiyaç duydukları tüm bilgilere sahip olmadıkları ve diğerlerinin direnmek için hatırı sayılır güce sahip olduğu durumlar vardır. Çalışanlar değişim çabasına dahil olduklarında, buna direnmek yerine değişimi satın alma ihtimalleri daha yüksektir. Dent ve Goldberg (1999), çalışanların değişimin zorunlu olarak değişim sürecinin kendisine değil, değişimin olumsuz sonuçlarına (örneğin bir işi, statüyü veya iş yükünü kaybetme) direndiğini bulmuşlardır. Çalışanlar davranışlarını yeni beklentilere göre değiştirmelidir. Ancak, yeni görevlerle karşılaştıklarında başarısızlıktan korkarlar. Coch ve French'in (1948 aktaran Foster, 2010) çalışması, örgütsel uygulamalar sırasında çalışanların karar alma sürecine katılımının, örgütsel değişime karşı direnci azaltmada olumlu etkiye sahip olacağını göstermiştir. Kotter ve Schlesinger (1979), başarılı ve başarısız örgütsel değişim çabalarını analiz etmiş ve onlar da örgütsel değişim sürecinde katılımın kritik olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler, değişimi uygulamadan önce çalışanlarının fikirlerini dinlemeli ve tavsiyelerini dikkate almalıdır.

3. Kolaylaştırma ve Destek

İnsanlar uyum sorunları nedeniyle değişime direnmektedirler. Yöneticiler, zor zamanlarda çalışanları destekleyerek potansiyel direnişi önleyebilirler. Yönetim desteği, çalışanların geçiş dönemi boyunca korku ve endişeyle başa çıkmalarına yardımcı olur

4. Müzakere ve Anlaşma

Bir kişinin / grubun bir değişimde kaybedebileceği veya kişi / grubun direnme gücüne sahip olduğu yerlerdir. Yöneticiler, çalışanlara değişime direnmemeleri için teşvikler sunarak direnişle mücadele edebilirler. Bu, değişim dirençlerinin tehdit oluşturan değişim unsurlarını reddetmesine izin

vererek yapılabilir veya değişim çabasını deneyimlemek zorunda kalmamak için erken satın almalar veya emeklilikler yoluyla şirketi terk etme teşvikleri sunulabilir. Bu yaklaşım, değişime direnenlerin iktidar konumunda olduğu yerlerde uygun olacaktır.

5. Manipülasyon ve Birlikte Seçenek

Diğer taktiklerin işe yaramayacağı veya çok pahalı olduğu yerlerde düşünülebilecek bir seçenektir. Kotter ve Schlesinger, (1979), etkili bir manipülasyon tekniğinin direnişçilerle birlikte seçim yapmak olduğunu öne sürmektedirler. Ortak seçenek, bir kişiyi önemli katkılarından ziyade görünümüleri uğruna bir değişim yönetimi planlama grubuna getirmede patronluk jesti içerir. Bu genellikle değişim çabasına katılmak için direnişçilerin liderlerinin seçilmesini içerir. Bu liderlere, değişim çabasını tehdit etmeden karar vermede sembolik bir rol verilebilir. Yine de bu liderler kandırıldıklarını hissedersen, direnişi, değişim çabası liderliğine asla dahil edilmediklerinden daha da ileriye itmeleri muhtemeldir.

6. Açık ve Örtülü Zorlama

Hızın gerekli olduğu ve yalnızca son çare olarak kullanılacağı yerlerde düşünülebilecek diğer bir seçenektir. Yöneticiler, değişime direnmenin işlerini kaybetmeye, işten çıkarmaya, çalışanları nakletmeye veya terfi etmemeye yol açabileceğini açıkça belirterek çalışanları açıkça veya dolaylı olarak değişikliği kabul etmeye zorlayabilir.

6.4.Örgütsel Değişime Direnç ile İlgili Çalışmalar

Bu kısımda, çalışanların örgütsel değişim süreçlerinde, çalışanların değişime dirençleriyle ilgili daha önce literatürde hangi konuların çalışıldığını vurgulamakla, yapılmış olan bu çalışma ile bir ihtiyaç ve boşluğu doldurduğunu göstermektedir.

Lewin (1951), örgütsel değişim ve değişime direnç ile ilgili ilk çalışmaları yapan ve Human Relations dergisinin ilk sayısında yazdığı yazısında, değişimle birlikte “direnç” kavramını ortaya koyan kişidir. Böylece, artık değişimin kaçınılmaz sonuçlarından birisi olarak” değişime direnç” kavramı literatüre girmiştir (Marrow, 1969).

Baker (1989) tarafından gerçekleştirilen değişime direncin yönetilmesi ile ilgili çalışmada çalışanların değişime direnç sebeplerini ortaya çıkarmak ve

bunlara pratik çözümler sunmayı amaçlamaktadır. Yönetim stratejilerinin dirence yol açabileceğini belirterek, yönetimlerin düzeltici eylemlerine ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Düzeltici faaliyet, değişimle ilgili yeterli bilgi sağlamayı ve çalışanların değişim korkusuna dikkat çekmeyi içermektedir.

O'Connor'ın (1993) yaptığı çalışma da direncin doğru bir şekilde tespiti için nedenlerini belirlemenin öneminden bahsetmiştir. Çalışmada ayrıca değişime direncin tabiatı araştırılmış ve çözümler için stratejiler önermişlerdir.

Kirkman ve diğerleri (2000) çalışanların değişime direnme nedenlerine etki eden faktörleri araştırmışlardır. Çalışanların değişime yönelik endişelerinin genellikle dirençle neticelendiği ve bu durumun sonucunda çatışma gibi birçok istenmeyen, olumsuz sonuçları doğurduğunu göstermektedir.

Sarıbrahim (2008), liderlik ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkide etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderlerin değişime karşı direnç düzeylerinin düşük olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın yönetsel liderler, değişime karşı direnç düzeyi yüksek olan liderler olarak bulunmuştur

Peccei ve diğerlerinin (2011) değişime karşı dirençle ilgili çalışmalarında örgütsel bağlılığın rolü araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak negatif anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Dolaylı etki, çalışanların değişime karşı geliştirdikleri tutumla ilişkili olarak değerlendirilmiştir.

Saruhan (2013), çalışmasında algılanan kurumsal adalet ve değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda kuruma karşı duyulan güvenin, iletişimle değişime direnç arasında ara değişken durumunda olduğu saptanmıştır.

Yılmaz (2015), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın değişime karşı direnç üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, değişime direnç ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında araştırma sonuçlarına göre değişime direnç ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. (2000). Change Without Pain. *Harvard Business Review*, 4, 76-79.
- Acheampong, P., Zhiwen, L., Antwi, H.A., Otoo, A.A.A., Mensah, W.G. ve Sarpong, P.B. (2017) ‘Hybridizing an extended technology readiness index with technology acceptance model (TAM) to predict e-payment adoption in Ghana’, *American Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 5, No. 2, pp.172–184.
- Adair, J. (2005). Etkili Değişim. (F. Beşenek, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akgül, İ. (2011). “Bilgi Paylaşımının Çalışan Yaratıcılığı ve Yenilik Yapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Erzincan*.
- Akgün, A. E., Keskin, H., ve Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Aksoy, B.: “Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri,” *Ege Akademik Bakış*, C.12, No.:3, Temmuz 2012, s.401-414.
- Aksoy, R. ve Kara, A.: “Bilgi Teknolojilerinin Çalışanlar Tarafından Benimsenmesi: Karadeniz Ereğli’de Kobi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama,” *International Journal of Economic and Administrative Studies*, C.5, No.: 10, 2013, s.2-20.
- Aktan, C. C. (1999). *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Aktan, C. C. (2004). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alderfer, C. P. (1977), “Organization development,” *Annual Review of Psychology*, 28, 197-223. DOI: 10.1146/annurev.ps.28.020177.001213
- Altunok, T., Cakmak, T., (2010) A technology readiness levels (TRLs) calculator software for systems engineering and technology management tool. *Advances in Engineering Software*, 41(5), 769-778.
- Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N., ve Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32, 552-574. doi/abs/10.1177/0149206306287542
- Ansoff, I.H. (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, Ltd. London doi/10.1002/smj.4250120605/full

- Armenakis, A. A. and A. G. Bedeian (1999), "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s," *Journal of Management*, 25, 293–315 doi/abs/10.1177/014920639902500303
- Armenakis, A.A., J.B. Bernerth, J.P. Pitts & H.J. Walker (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an assessment Instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, (4), 481- 505.
- Arthur, W., Bell, S., Villado, A., Doverspike, D., 2006: The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 2006, Vol.91, No.4, 786-801.
- Ashforth, B.E. ve F.A. Mael (1998). The Power of Resistance: Sustaining Value Identities. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and Influence in Organization*:89-120. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ashkanasy, N.M. ve Holmes, S.J. (1995). 'Perceptions of organisational ideology following merger: A longitudinal study of merging accounting firms', *Accounting, Organisations and Society*, vol. 20, pp. 19- 34. doi.org/10.1016/0361-3682(94)00024-P
- Atak, M. (2011). "Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri", "İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, Nisan 2011, s. 155-176.
- Atkinson, K.M., Westeinde, J., Ducharme, R., Wilson, S.E., Deeks, S.L., Crowcroft, N. Wilson, K., (2016). Can mobile technologies improve on-time vaccination? A study piloting maternal use of Immunizeca, a Pan-Canadian immunization app. *Hum. Vaccines Immunotherapeutics* 12 (10), 2654–2661. <https://doi.org/10.1080/21645515.2016.1194146>.
- Attar, G. A., & Sweis, R. J.: "The Relationship Between Information Technology Adoption and Job Satisfaction in Contracting Companies in Jordan", *ITcon Journal of Information Technology in Construction*, C.15, 2010, S.44-63.
- Baker III, G. A. (1998). *Managing Change: A Model for Community College Leaders*. American Association of Community Colleges , One Dupont Circle, NW, Suite 410, Washington, DC 20036-1176.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Baltacı, A. (2013). Otel İşletmelerinde Yeniliğin Görünmeyen Yüzü. Mesci M. ve Bozkurt Ö. (Ed.), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*, (ss. 167-190), İzmir: Sidas.
- Barek, Michael. (2000). Writing a Literature Review. *The marketing review*, 1(2), 219- 247.

- Barrick, M. R., ve Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, 44, pp.1-26.
- Bartunek, J.M. ve M.K. Moch (1987). First-order, Second-order, and Third-order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 483- 500.
- Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım H. N., Şeşen H., Çetin F. (2009). “Değişim ve Örgütler”, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme içinde, ss.13-43, Ankara: Siyasal Yayınları,
- Basım, N., Varoğlu, K. ve Şeşen, H. (2009). Değişim ve Örgütler. Varoğlu K. ve Basım N. (Ed.), Örgütsel Değişim ve Öğrenme, (ss. 1-39), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Basım, H. N. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. (A. K. Varoğlu, Dü.) Ankara: Siyasal Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Baudier, P., Ammi, C., Deboeuf-Rouchon, M., 2018. Smart home: highly-educated students’ acceptance. *Technol. Forecast. Soc. Change*. <https://doi.org/10.1016/j.Techfore.2018.06.043>.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Beer, M., R.A. Eisenstat ve B. Spector, (1990). Why Change Programs don’t Produce Change. *Harvard Business Review*, 68, (6), 158-166.
- Beer, M. and Eisenstat, R.A. (1996) “Developing an organization capable of implementing strategy and learning”, *Human Relations*, 49 (5), pp. 597-617. doi/abs/10.1177/001872679604900504
- Benitez, J., Llorens, J. ve Braojos, J.: “How Information Technology Influences Opportunity Exploration and Exploitation Firm’s Capabilities”, *Information & Management*, 2018, s.508-523.
- Benson, S. G. ve Dundis, S. P.: “Understanding and Motivating Health Care Employees: Integrating Maslow's Hierarchy of Needs, Training and Technology”, *Journal of Nursing Management*, C.11, 2003, S.315-320.
- Bhagat, R. S., ve Chassie, M. B. (1980). Effects of changes in job characteristics on some theory-specific attitudinal outcomes: Results from a naturally

- occurring quasi-experiment. *Human Relations*, 33, 297-313. doi/abs/10.1177/001872678003300502
- Bocij, P., Chaffey, D. ve Hickie, S.: "Business Information Systems Technology, Development and Management for the E-Business", C.2, İngiltere: Pearson Education Limited, 2006.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. ve Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29 (1), 87-111.
- Boeker, W. (1997) "Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth", *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 152-170. doi: 10.2307/257024
- Boschetti, F., Price, J., Walker, I., 2016. Myths of the future and scenario archetypes. *Technol. Forecast. Soc. Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.06.009>.
- Bowen DE, Ledford GE, Nathan BR. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4):35-51.
- Bovey, W. ve A. Hede (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership and Organization Development Journal*. 22, (8), 372- 382.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., ve Nathan, B. R. (1991). Hiring for the Organization, Not the Job. *Academy of Management Executive*, 54, 4, 35-51.
- Bridges, W. (1980). *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brkich, M. Jeffs, D. Carless, S. A. (2002). A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 18, Issue 1, 43–51
- Broadbent, M., Weill, P., (1997) Management by maxim: how business and IT managers can create IT infrastructures. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 77.
- Brower, R.S. ve M.Y. Abolafia (1995). The Structural Embeddedness of Resistance Among Public Managers. *Group and Organization Management*. 20, 149-166.
- Brown, M.A., 1984. Change mechanisms in the diffusion of residential energy conservation practices: an empirical study. *Technol. Forecast. Soc. Change*. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(84\)90087-8](https://doi.org/10.1016/0040-1625(84)90087-8).

- Bulut, Ç. ve Arbak, H. (2012). “İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma”. Karaata S (Ed.), *Yenilik-Yenileşim-İnovasyon, Dünyasına Bir Yolculuk*, (ss. 5-19), İzmir: EGİAD Yayınları.
- Burke, R. J ve Deszca, E. 1982. Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 50-59.
- Cable, D., ve Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348.
- Cable, D. ve Judge, T. (1996). “Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 673, pp. 294–311.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1997). Interviewers’ Perceptions of Person-organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.
- Cartwright, S. ve C. L. Cooper (1992). *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
Doi:10.5465/AME.1993.9411302324
- Caldwell, D. F., O’Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648– 657
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429
- Castellacci, F. ve Viñas-Bardolet, C.: “Internet Use and Job Satisfaction”, *Computers in Human Behavior*, 2019, s.141-152.
- Chatman, J. A. (1989, August). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 199-203). Academy of Management.
- Chatman, J., 1989: Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 3, 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.

- Chawla, A. ve E.K. Kelloway (2004). Predicting Openness and Commitment to Change. *Leadership and Organizational Development Journal*. 25, (6), 385-498.
- Chen, C. C., Greene, P. G., ve Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295–316.
- Chernyshenko, O.S. Stark, S. ve Williams, A. (2009). “Latent Trait Theory Approach to Measuring Person-Organization Fit: Conceptual Rationale and Empirical Evaluation”. *International Journal of Testing*, 9(4), 358–380.
- Child, J. ve Smith, C. (1987) “The context and process of organizational transformation- Cadbury Limited in its sector”, *Journal of Management Studies*, 24 (6), pp. 565-593
- Coch, L., ve French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532. doi.org/10.1177/001872674800100408
- Cognitive and Affective Processes. *Leadership and Organization Development Journal*. 22, (8), 372- 382.
- Cohen, D., 1998, Report on the First Annual UC Berkeley Forum on Knowledge and the Firm, California Management Review Volume 40:3 (special issue).
- Cohen, M. (1999). Commentary on the Organization Science Special Issue on Complexity. *Organizational Science*, 10, 373- 376.
- Conner, D. (1992). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail* (1st ed.). New York: Villard Books.
- Costa, P. T., ve McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory professional Manual. Florida: Psychological Assessment Resources.
- Covin, T. J., Sightler, K. W., Kolenko, T. A., ve Tudor, K. R. (1996). An investigation of post-acquisition satisfaction with the merger. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 125-142. doi/abs/10.1177/0021886396322001
- Creed, P., Tilbury, C., Buys, N. ve Crawford, M. (2011). Cross-lagged relationships between career aspirations and goal orientation in early adolescents. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), pp.92-99.
- Cummings, J.N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), pp.352-364.

- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Daud, S., Rahim, R. E., ve Alimun, R. (2008). Knowledge Creation and Innovation in Classroom. *International Journal of Social Sciences*, 3(1), 75-79.
- Davenport T.H. ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L., 2000, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Davenport, T.H. ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School pres: Cambridge.
- Dawis, R.V. ve Lofquist, L.H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Deng, Z., Mo, X. ve Liu, S.: “Comparison of the Middle-aged and Older Users' Adoption of Mobile Health Services in China”, *International Journal of Medical Informatics*, 2014, s.210-224.
- Dent, E. B. ve S.G. Goldberg (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, (1), 25-41.
- De Jong, J. P., ve Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- Diamond, M.A. (1986). Resistance to Change: A Psychoanalytic Critique of Argyris and Schon's Contributions to Organizational Theory and Intervention. *Journal of Management Studies*, 23, 543-562.
- Diñçer Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dissel, M. C., Phaal, R., Farrukh, C. J., Probert, D. R., (2009) Value road mapping. *Research-Technology Management*, 52(6), 45-53.
- Dziak, M.: “Technology”, 2015, (Çevrimiçi)
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=f5ce7aea-4b3c-4bdb-a226,07.06.2018>.

- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. Cooper, C.L., Robertson, I.T. tarafından alıntılanmış: (Eds), *International Review of Industrial and*
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person–environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339.
- Edwards, J. R., ve Shipp, A. J. (2007). The relationship between person–environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *The organizational frontiers series. Perspectives on organizational fit* (p. 209–258). San Francisco: Jossey-Bass.
- Elias, S. M., Smith, W. L. ve Barney, C. E.: “Age as a Moderator of Attitude towards Technology in the Workplace: Work Motivation and Overall Job Satisfaction”, *Behaviour & Information Technology*, C.31, No.:5, Mayıs 2012, s.453-467.
- Erim, F.N.A. (2009). Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity, its Antecedents and Effects on Participation in Decision making, Work Engagement, Job Involvement, Intention to Quit. *Unpublished doctoral dissertation*, Marmara Üniversitesi.
- Faucheux, C., G. Amado, ve A. Laurent (1982), “Organizational development and change,” *Annual Review of Psychology*, 33, 343–370. doi/abs/10.1146/annurev.ps.33.020182.002015?journalCode=psych
- Field, A. (2013). **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics** (4th edition). Sage, London.
- Foster, R.D. (2008). Individual Resistance, Organizational Justice and Employee Commitment to Planned Organizational Change. *Unpublished doctoral dissertation*, The University of Minnesota.
- Foster, R.D. (2010). Resistance, Justice and Commitment to Change. *Human Resources Development Quarterly*, 21, 1.
- Friedlander, F. ve L. D. Brown (1974), “Organization development,” *Annual Review of Psychology*, 25, 313–341. doi/abs/10.1146/annurev.ps.25.020174.001525?journalCode=psych
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gilley, J.W., ve A. Maycunich (2000). *Beyond the Leadership Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development through State-of-the-art Human Resource Practices*. Cambridge, MA: Perseus.
- Godoe, P. ve Johansen, T.S. (2012) ‘Understanding adoption of new technologies: technology readiness and technology acceptance as an

- integrated concept', Journal of European Psychology Students, Vol. 3, No. 1, pp.38–52.
- Goldstein, J. (1988) "A Far-from-Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change", Organizational Dynamics, (Autumn), pp. 16-26. doi.org/10.1016/0090-2616(88)90016-2
- Goodman, S. A., ve Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. Journal of Vocational Behavior, 55(2), 254–275.
- Greiner, Martine E., Bohmann, Tilo ve Krcmar, Helmut; "A Strategy for Knowledge Management", Journal Of Knowledge Management, Vol. 11, No. 6, 2007, s. 3-15.
- Guteen, D. (1999). Creating a Knowledge Sharing Culture. Knowledge Management Magazine, 2(5), 1-4.
- Güçlü, H., ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4(4), 351-371.
- Hall, D. T., Goodale, J. G., Rabinowitz, S., ve Morgan, M. A. (1978). Effects of topdown Departmental and job change upon perceived employee behavior and attitudes: A natural Field experiment. Journal of Applied Psychology, 63, 62-72. doi.org/10.1037/0021-9010.63.1.62
- Hannan, M., ve Freeman, J. (1988). *Structural Inertia and Organizational Change*. In K. Cameron, R. Sutton, and D. Whetten (Eds.), *Readings in Organizational Decline* (pp 75–94). Cambridge, MA: Ballinger.
- Hanson, R. (2003). Organizational Change: How to Survive, and Thrive(<http://www.washington.edu/admin/hr/pod/leaders/orgdev/alliance/articles/org-change.pdf>, 3 April 2008)
- Harinck, F., De Dreu, C. K., ve Van Vianen, A. E. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 81(2), 329–358.
- Harris, E.G. (2005). Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction. Journal of the Academy of Marketing Science, 33(1), pp.19-35.
- Hildreth, P. ve Kimble, C. (2004). *Knowledge Networks: Innovation Through Communities Of Practice*, Idea Group Publishing: Hershey.
- Hill, L. (2015). Değişimi Yönetmek. (Çev: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.

- Holland, J. L. (1977). *The Vocational Preference Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc
- Holland, J. (1985) *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holt, D. (2002). *Readiness for change: The Development of a Scale. Unpublished Doctoral Dissertation*, The Graduate Faculty of Auburn University.
- Hon, A. H., ve Rensvold, R. B. (2006). An interactional perspective on perceived empowerment: The role of personal needs and task context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 959–982.
- Husman, B.T. (2001). *Inter-Organizational Learning And Knowledge Transfer: A Taxonomy Of Knowledge Costs*, Copenhagen Business School Department of Industrial Economics And Strategy: Frederiksberg.
- Islam, N., Brousseau, E., (2014) Implementing a multi-staged methodology to micro and nanotechnology: Technology maturity assessment and framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 170-193.
- Issa, R. ve Haddad, J. (2008). “Perceptions Of The Impacts Of Organizational Culture And Information Technology On Knowledge Sharing In Construction”, *Construction Innovation*, c.8, s.3, ss.182-201.
- Ivancevich, J. M., ve Matteson, M. T. 1984. *Stress and work*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Jain, P.: “Technology Readiness Index: Measuring Indian Railway Employees Readiness to Embrace Online Technology”, *Journal of Marketing & Communication*, C.9, No.:1, Mayıs-Ağustos 2013, s.52-56.
- Jansen, K. J., ve Kristof-Brown, A. L-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
- Johnson, D., Bardhi, F. ve Dunn, D. (2008) ‘Understanding how technology paradoxes affect customer satisfaction with self-service technology: the role of performance ambiguity and trust in technology’, *Psychology & Marketing*, Vol. 2, No. 5, pp.416–443.

- Joshi, Kshiti D., Sarker, Saonee ve Sarker, Suprateek; “Knowledge Transfer within Information Systems Development Teams: Examining the Role of Knowledge Source Attributes”, *Decision Support Systems*, Vol. 43, No. 2, 2007, s. 322-335.
- Kanter, R.M. (1985). Managing the Human Side of Change. *Management Review*, 74, 52-56.
- Kankanhalli, A., Tan, B. ve Wei, K. (2005). “Contributing Knowledge To Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation”, *MIS Quarterly*, c.29, s.1, ss.113-143.
- Kavanagh, M. H., ve Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81-S103. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x
- Keck, S.L. ve Tushman, M.L. (1993) “Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure”, *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1314- 1344. Doi: 10.2307/256813
- Kerman, U., ve Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 89-112.
- Kettinger, W.J. ve Li, Y. (2010). The infological equation extended: toward conceptual clarity in the relationship between data, information and knowledge. *European Journal of Information Systems*, 19(4), pp.409-421.
- Khan, A., Rehman, H. ve Rehman, S.-u.: “An Empirical Analysis of Correlation Between Technostress and Job Satisfaction: A Case of KPK, Pakistan”, *Pakistan Journal of Library and Information Science*, c.14, 2013, s.9-15
- Khelifi, Y., Bessadok, A., 2015. A novel information security scheme for E-Learning infrastructure success based on tri model. *OALib*. <https://doi.org/10.4236/oalib.1101424>.
- Kim, T., Chiu, W., Chow, M.K.F., 2018. Sport technology consumers: segmenting users of sports wearable devices based on technology readiness. *Sport Bus. Manage.* <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2018-0011>.
- Kim, C. Ve Mauborgne, R. (1998). Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19 (4), 323-338.

- Kirkman, B., Jones, R. G., & Shapiro, D. (2000). Why do employees resist teams? Examining the "resistance barrier" to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 74-93.
- Kleiner, A. (1996). *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change*. New York: Currency Doubleday. 66
- Kock, N.F., Mcqueen, R.J. ve Corner, J.L. (1997). The nature of data, information and knowledge exchanges in business processes: implications for process improvement and organizational learning. *The Learning Organization*, 4(2), pp.70-80.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Koskinen, K.U. (2003). "Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units", *Journal of Knowledge Management*, c.7, s.5, ss.67-8
- Kotter, J. P., Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 106-114.
- Kotter, J. P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.
- Kristof-Brown ve A. L, (1996), "Person-Organization Fit: An integrative review of its concept-tualizations, measurement and implications", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 49, p. 1-49.
- Kristof-Brown ve A. L,(2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-job and Person-organization Fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Kristof-Brown, A. L-Brown, Zimmerman, R. D., ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuhn, T.S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2nd ed.). Chicago: University Of Chicago press.
- Kulaklıoğlu, A. S. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama*. Unpublished Master's Thesis. Kütahya: Dumlupınar University, Institute of Social Sciences.
- Kumar, S., ve Phrommathed, P. (2005). *Research methodology* (pp. 43-50). Springer US.
- Kuo, K.-M., Liu, C.-F. ve Ma, C.-C.: "An Investigation of the Effect of Nurses' Technology Readiness on the Acceptance of Mobile Electronic

- Medical Record Systems”, Medical Informatics & Decision Making, 2013.
- Kutanis, Rana Özen ve Mercan, Nuray; “Bilgi Paylaşımı Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, İş ve İnsan Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, Ekim 2015, s. 147-155.
- Kwon, S.M. (2000) Depression, Hakjisa, Seoul.
- Lai, J.Y., Wang, J., 2015. Switching attitudes of Taiwanese middle-aged and elderly patients toward cloud healthcare services: an exploratory study. Technol. Forecast. Soc. Change. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.06.004>.
- Lai, C.-S.: “The Effects of Technology Readiness Index and IT-based Services on the Service Quality in the Hotel Industry”, PICMET 2007 Proceedings, 5-9 Ağustos, Portland, 2007, s.2743-2747
- Lam, W., Huo, Y., ve Chen, Z. (2017). Who is fit to serve? Person–job/organization fit, emotional labor, and customer service performance. *Human Resource Management*, 1– 15.
- Larasati, N. ve Santosa, P.I. (2017) ‘Technology readiness and technology acceptance model in new technology implementation process in low technology SMEs’, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 8, No. 2, pp.113–117.
- Lau, C.M. ve R.W. Woodman (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537.
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57. doi: 10.5465/AMR.2000.3707722
- Lee, F.H. ve Wu, W.Y. (2011) ‘Moderating effects of technology acceptance perspectives on e-service quality formation: evidence from airline websites in Taiwan’, *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, No. 6, pp.7766–7773.
- Legris, P., Ingham, J., & Collette, P. (2003). Why do people use information technology: A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 191-204.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright. New York: Harper & Row.
- Liao, L. (2006). A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management*, 25, pp.227-236.

- Liao, S., Fei, W. ve Chen, C. (2007). "Knowledge Sharing, Absorptive Capacity And Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge Intensive Industries", *Journal of Information Science*, c.33, s.3, ss.340-359.
- Li.bana-Cabanillas, F., Marinkovic, V., Ramos de Luna, I., Kalinic, Z., 2018. Predicting the determinants of mobile payment acceptance: a hybrid SEM-neural network approach. *Technol. Forecast. Soc. Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.015>.
- Lin, C.J. ve Hsieh, P. (2007) 'The influence of technology readiness on satisfaction and behavioral intentions toward self-service technologies', *Computers in Human Behavior*, Vol. 23, No. 3, pp.1597–1615.
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), pp.315-332.
- Lin, H.F., Lee, H.S. ve Wang, D.W. (2009). "Evaluation of Factors Influencing Knowledge Sharing Based On A Fuzzy AHP Approach", *Journal of Information Science*, c.35, s.1, ss.25-44.
- Lu, J., Wang, L. ve Hayes, L.A. (2012) 'How do technology readiness, platform functionality and trust influence C2C user satisfaction?', *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 13, No. 1, pp.50–69.
- Mankins, J. C., (1995) Technology readiness levels. Advanced Concepts Office of Space Access and Technology, White Paper, NASA.
- Mariani, M. G., Curcuruto, M. ve Gaetani, I.: "Training Opportunities, Technology Acceptance and Job Satisfaction A study of Italian Organizaitons", *Journal of Workplace Learning*, C.25, No.:7, 2013, s. 455-475.
- Marrow, Alfred J. (1969). *The Practical Theorist The Life and Work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books, Inc
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56.
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S. ve Mooradian, T.A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), pp.301-313.
- Matzler, K. ve Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing – Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), pp.317-329.

- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T.A., von Krogh, G., Müller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *International Journal of Human Personality*, 22(2), pp.296-310.
- McCauley, D.P., K.W. Kuhnert (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*, 16, (2), 265-285.
- Melkas, H., ve Harmaakorpi, V. (2008). Data, information and knowledge in regional innovation networks: Quality considerations and brokerage functions. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), pp.103-124.
- Mentor, P. (2015). *Değişimi Yönetmek*. (Çev: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları. (2009).
- Merriam-Webster. (2017, 07 26). Knowledge | Definition of Knowledge by Merriam-Webster. Retrieved from Merriam-Webster: <https://www.merriamwebster.com/dictionary/knowledge>
- Meyer, J.P., Becker, T.E. ve Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., ve Toplonysky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473.
- Midgley, D. F., ve Dowling, G. R. (1978). Innovativeness: The concept and its measurement. *Journal of Consumer Research*, 4(4), 229-242.
- Milfont, T. L., ve Sibley C. G. (2012). The big five personality traits and environmental engagement: Associations at the individual and societal level. *Journal of Environmental Psychology*, 32, pp.187-195.
- Mishra, A., Maheswarappa, S.S., Colby, C.L., 2018. Technology readiness of teenagers: a consumer socialization perspective. *J. Serv. Market.* 32 (5), 592–604. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2017-0262>.
- Moorman, C., Deshpande, R., Zaltman, G., (1993) Factors affecting trust in market research relationships. *The Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morris, K., ve Raben, C. (1995). The Fundamentals of Change Management. In D. Nadler, R. Shaw, A. Walton, & Associates (Eds.), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation* (pp 47–65). San Francisco: Jossey-Bass.

- Morse, J. (1975) Person-job congruence and individual adjustment. *Human Relations*, 28, 841-861.
- Muchinsky, P. M., ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Mullins, L. J. (1999). *Management and organisational behaviour* (5th ed.). London: Financial Times/Prentice Hall.
- Mummalaneni, V., Meng, J.G. ve Elliott, K.M. (2016) ‘Consumer technology readiness and e-service quality in e-tailing: what is the impact on predicting online purchasing?’, *Journal of Internet Commerce*, Vol. 15, No. 4, pp.311–331.
- Nonaka, I.A., Von Krogh, G. ve Voelpel, S. (2006). “Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths And Future Advances”, *Organization Studies*, c.27, s.8, ss.1179-1208.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- O'Connor, Carol A. (1993). Resistance: The Repercussions of Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 30-36.
- Odabaş, H. (2003). Kurumsal Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 17(4), 357-368.
- O'Reilly, C. A., J. Chatmann ve D. F. Caldwell. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, Volume 34, Issue 3 (September, 1991), 487-516.
- Oreg, S. (2003). “Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure”. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693
- Oreg, S. (2006). Personality, Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, (1), 73-101.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bayazit, M. ve Hřebíčková, M. (2008). “Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations”. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944.
- Oreg, S. Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bayazit, M. ve Hřebíčková, M. (2008). “Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations”. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944.

- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A., Bozionelos, N., Gonzalez, L., Hrebickova, M.; Kordacova, J., Mlacic, b., Saksvik, P.; Bayazit, M., Arciniega, L., Barkauskiene, R., Fujimoto, Y., Han, J., Jimmieson, N., Mitsuhashi, H.; Ohly, S.; Hetland, H. (2008). Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Value Across 17 Nations. *Journal of Applied Psychology*, 93, (4), 935-944.
- Oreg, S., Vakola, M., ve Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. doi/abs/10.1177/0021886310396550
- Oreg, S. ve N. Sverdlik (2011). Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent. *Journal of Applied Psychology*, 96, (2), 337-349.
- Ostroff, C., ve Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (p. 3–69). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- O'Toole, J. (1995). *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oxford Dictionary. (2017, 07 26). Knowledge- Definition of Knowledge in English | Oxford Dictionaries. Retrieved from Oxford Living Dictionaries: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/knowledge>
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Öztürk, A. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı: Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama. Unpublished Master's Thesis. Kütahya: Dumlupınar University, Institute of Social Sciences.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, Cilt.6 Sıra.1 No.176
- Parasuraman, A. (2000) 'Technology readiness index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies', *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 4, pp.307–320.
- Parasuraman, A. ve Colby, C.L. (2014) 'An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0 (2014)', *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 1, pp.1–16.

- Parasuraman, A., Colby, C.L., 2015. An updated and streamlined technology readiness index: tri 2.0. *J. Serv. Res.* 18 (1), 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094670514539730>.
- Pasmore, W. ve M. Fagans (1992), “Participation, individual development, and organizational change,” *Journal of Management*, 18, 375–397. doi/abs/10.1177/014920639201800208
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The Role of Organisational Commitment in the Analysis of Resistance to Change. *Personnel Review*, 40(2), 185-204.
- Pham, L., Nguyen, H.T.P., Huy, V.L. and Luse, D. (2018) ‘Technology readiness and customer satisfaction in luxury hotels: a case study of Vietnam’, *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 22, No. 2, pp.1–23.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Polanyi, M. (1998). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. New York: Routledge.
- Polanyi M., 1958, *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy*, Routledge and Kegan Paul, London
- Porras, J. I. ve R. C. Silvers (1991), “Organization development and transformation,” *Annual Review of Psychology*, 42, 51–78. doi/10.1146/annurev.ps.42.020191.000411
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. ve Ragu-Nathan, T.S.: “The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity”, *Journal of Management Information Systems*, C. 24, No.:1, 2007, s.301-328.
- Rahab, Sulistyandari, ve Sudjono. (2011). The development of innovation capability of small medium enterprises through knowledge sharing process: an empirical study of Indonesian creative industry. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), pp.112-123.
- Rahman, S.A., Taghizadeh, S.K., Ramayah, T., Alam, M.M.D., 2017. Technology acceptance among micro-entrepreneurs in marginalized social strata: the case of social innovation in Bangladesh. *Technol. Forecast. Soc. Change* 118, 236–245. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.027>.

- Reychav, I. ve Weisberg, J. (2009). Good for workers, good for companies: how knowledge sharing benefits individual employee. *Knowledge and Process Management* 16(4), 186-197.
- Robbins, S. P.: “Managing Today!”, Prentice-Hall, Inc., 2000.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. ve Coulter, M.: “Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications”, Pearson Education Limited, 2015
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. Addictive behaviors, 27(6), 989-993.
- Rumizen, M. C. (2002). The Complete Idiot's guide to Knowledge Management. Indianapolis: Alpha Books.
- Sabuncuoğlu T. E. (2008). “Liderlik, Değişim ve Yenilik”, (Ed. Celalettin Serinkan), Liderlik ve Motivasyon içinde, ss.63-82, Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Sandhu, M.S., Jain, K.K. ve Ahmad, U.K. (2011). “Knowledge Sharing Among Public Sector Employees: Evidence From Malaysia”, *International Journal of Public Sector Management*, c.24, s.3, ss.206-226.
- Sarıbrahim, M. A. (2008). Investigating the Impact of Leadership on Resistance to Change. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saruhan, N. (2013). The Role of Trust in Organization in the Relationship Between Resistance to Change and Communication. *Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saylı, H., ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* (30), 193-210.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40; 437-453.
- Schneider, Benjamin; “E= f(P, B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt.31, No.1, 1987, s.353-361.

- Sekiguchi, T. (2004). "Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature". *Osaka Keidai Ronshu*, vol.54, no.6, pp.118.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Shapiro, D. L., ve Kirkman, B. L. (1999). Employees' reaction to the change to work teams: doi/abs/10.1108/09534819910255315
- Shonhe, L.: "An Assessment of the Technology Readiness of Public Librarians in Botswana", *Global Knowledge, Memory and Communication*, C.68, No.:4/5, 2019, s.275-287.
- Smith, K., ve Berg, D. (1987). *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, M., Walford, N. S. ve Jimenez-Bescos, C.: "Assessing the User Response to Differences in Functionality when Visualising 3D Models of Cultural Heritage Sites Using the Technology Readiness Index", *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*, 10(2018).
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stanley-Garvey, H. L. (2007). Differences In Resistance to Change Between Generations in The Workplace, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Capella: Capella University.
- Steers, R., ve Mowday, R. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: Vol. 3* (pp. 235–281). Greenwich, CT: JAI Press.
- Strebel, P. (1994) "Choosing the right change path", *California Management Review*, 36 (2), pp. 29-51 DOI: 10.2307/41165743
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Supatn, N. (2011). A role of socialization tactics on the perceived person-job fit of new employees. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 394-401.
- Super, D. E. (1973). *The Work Values Inventory*. Boston: Houghton-Mifflin
- Suresh, S. (2015). *Nursing Research and Statistics*. Elsevier Health Sciences. <https://www.researchgate.net>.

- Sutarjo (2011). Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 21 (Special Issue – November 2011).
- Sveiby, K. E., ve Simons, R. (2002). Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work: An Empirical Study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433.
- Swart, J., Kinnie, N., Rossenberg, Y. ve Yalabik, Z. Y. (2014). Why should I share my knowledge? A multiple foci of commitment perspective. *Human Resources Management Journal*, 24(3), 269-289.
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı* (s. 657-665). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Şimşek, M. (2002). İşletme Bilimlerine Giriş, Günay Ofset. Konya.
- Taner, B., Tetik, D., ve Yılmaz, A. (2010). Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 481-498.
- Taşlıyan Mustafa, Karayılan Derya (2011). “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi”, (Ed. İsmail Bakan), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde, ss.253-269, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- TDK. (2017, Mart 1). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&guid=TDK.GTS.52de7ab81a4621.75574645 adresinden alındı.
- Teng, J.T.C. ve Song, S. (2011). “An Exploratory Examination of Knowledge Sharing Behaviors: Solicited And Voluntary”, *Journal of Knowledge Management*, c.15, s.1, ss.104-117.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21-32.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York: Wiley
- Tınar, M. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. Necdet Bükey A.Ş. İzmir
- Tichy, N.M. (1983). *Management Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: Wiley.

- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tokat B. (1998), *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, DPÜ Yayınları, Kütahya.
- Turban, D. B., ve Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of applied psychology*, 78(2), 184.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Uysal Irak, D. (2012). İşyerinde birey-çevre uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel psikolojideki yeri. *Turkish Psychological Articles*, 15(30), 12-22.
- Usoro, A. ve Majewski, G. (2011). "Intensive Knowledge Sharing: Finnish Laurea Lab Case Study", *The Journal of Information And Knowledge Management Systems*, c.41, s.1, ss.7-25.
- Vakola, M., Armenakis, A., ve Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 95-122.
- Van Den Hoof, B. ve De Ridder, J.A. (2004). "Knowledge Sharing in Context: The Influence Of Organizational Commitment, Communication Climate And CMC Use On Knowledge Sharing", *Journal Of Knowledge Management*, c.8, s.6, ss.117-130.
- Van den Hooff, B., ve de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.
- Van Vianen, Annelies, E.M.; "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology*, Cilt.53, No.1, 2000, s.113-149.
- Venkatesh, V. ve Davis, F.D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Vince, R.ve M. Broussine (1996). Paradox, Defense and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change. *Organization Studies*,17,1-21.
- Vize, R., Coughlan, J., Kennedy, A. and Ellis-Chadwick, F. (2013) 'Technology readiness in a B2B online retail context: an examination of antecedents and outcomes', *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 6, pp.909-918.

- Von Krogh, G., Ichijo, K. ve Nonaka, I., 2000, Enabling Knowledge Creation, Oxford University Press
- Waddell, D. and Sohal, A.S. (1998) “Resistance: a constructive tool for change management”, *Management Decision*, 36 (8), pp. 543-548. doi/abs/10.1108/00251749810232628
- Walczuch, R., Lemmink, J. ve Streukens, S. (2007) ‘The effect of service employees’ technology readiness on technology acceptance’, *Information & Management*, Vol. 44, No. 2, pp.206–215.
- Wanberg, C. R., ve Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a Re-organizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142. doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132
- Wang, Y. ve Sparks, B. (2014) ‘Technology-enabled services: importance and role of technology readiness’, *Tourism Analysis*, Vol. 19, No. 1, pp.19–33.
- Weggeman, M. (2000). *Knowledge Management: Practice*, Scriptum Management: Schiedam.
- Werbel, J. D. ve Gilliland, S. W. (1999). Person-environment in the selection process. Ferris, G. R. (Ed) içinde, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.17, 209–243. Stamford, CT: JAI Press
- Werbel, J. D., ve DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person–environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247–262.
- Westerman, J.W. ve Cyr, L.A. (2004), “An Integrative Analysis of Person–Organization Fit Theories”, *International Journal of selection and assessment*, Vol. 12, No.3, pp.252-261.
- Westerman, J. W. ve Vanka, S., (2005), A Cross-Cultural Empirical Analysis of Personorganization Fit Measures As Predictors Of Student Performance in Business Education: Comparing Students In United States And India, *Academy of Management Learning and Education*, 4(4):409-420.
- Wilk, S. L. ve Sackett, P. R (1996). Longitudinal Analysis of ability-job complexity fit and job change. *Personnel Psychology*.49 (4). 937-968.
- Winter, S. G., 1988, “On Coase, Competence, and the Corporation”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4:163-184. Wittgenstein, L., 1995, *Philosophical Investigations*, (Orig 1953), Blackwell, Oxford.
- Yalçın A. (2002), *Değişim Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

- Yalçınkaya, Y. (2010). Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnnovasyon. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 24(3), 373-403.
- Yazıcı, E., ve Esen, Ş. (2018) Kişi iş uyumu ile proaktif kişilik ve proaktif çalışmanın akademik personel performansı üzerine etkisi: Bartın Üniversitesi örneği. Paper presented at Business and Organization Research (İnternational Conferance), Karabük, Turkey.
- Demirel, Ö. Y. Y., ve Demirel, Y. (2007). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), 221-234.
- Yılmaz, İ. (2015). Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1210-1226.
- Zack, M., 1994, "Electronic Messaging and Communication Effectiveness in an Ongoing Work Group", *Information and Management*, 26(4):231-241.
- Zack M. H., 1999a, "Managing Codified Knowledge", *Sloan Management Review*, 40(4): 45-58.
- Zack, M. H., 1999b, "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, 41(3):125-145.
- Zárraga, C. ve Bonanche, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1227-124.



ISBN: 978-625-367-243-0