

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEKNOLOJİK YATKINLIK, KİŞİ İŞ VE KİŞİ ÖRGÜT  
UYUMUNUN DEĞİŞİME DİRENCE ETKİSİ: BİLGİ  
PAYLAŞIMININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hasan Saltuk DURAK**

**Düzce**  
**ARALIK 2022**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEKNOLOJİK YATKINLIK, KİŞİ İŞ VE KİŞİ ÖRGÜT  
UYUMUNUN DEĞİŞİME DİRENCE ETKİSİ: BİLGİ  
PAYLAŞIMININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hasan Saltuk DURAK**

**Danışman: Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK**

**Düzce**  
**ARALIK 2022**

**Hasan Saltuk DURAK**  
**Düzce Üniversitesi, LEE TEKNOLOJİK YATKINLIK, KİŞİ İŞ VE KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN DEĞİŞİME DİRENCE**  
**ETKİSİ: BİLGİ PAYLAŞIMININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**  
**Doktora Tezi Aralık 2022**

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

13/12/2022

Prof. Dr. Ali ÖZTÜRK  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Teknolojik Yatkınlık, Kişi İş ve Kişi Örgüt Uyumunun Değişime Dirence Etkisi: Bilgi Paylaşımının Dúzenleyici Rolü**” başlıklı araştırmanın proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütún süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara bilimsel normlara uygun olarak atıf yaptığımı, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı belirtir ve onurumla beyan ederim.

13/12/2022

**Hasan Saltuk DURAK**

## ÖNSÖZ

Öncelikle almış olduğum doktora eğitim hayatı boyunca bana rehberlik eden, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan ve bunu yaparken sıkılmadan, yorulmadan, yüzü ekşimeden, sesi titremeden ve yükselmeden, hocalığa yakışır fiil ve davranışları tevazuyla cem edip, olgunlukla muamele eden ve benim adıma, çalıştığı alana hakim, yaptığı işin özüne vakıf, kısaca iyi bir araştırmacı olabilmem için göstermiş olduğu emek ve çabalarına karşı hakkını ödeyemeyeceğim, aynı zamanda minnet ve şükranlarımı ifade etmeyi kendime borç bildiğim “Kıymetli Hocam” **Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK**’ e teşekkürlerimi sunarken öğrencisi olmaktan dolayı duyduğum gurur ve mutluluğu yazıya dökerek ebedileştirmek isterim.

Ayrıca uzun, zorlu ve öğretici bir yolculuk olarak ifade edebileceğim doktora hayatım; birçok kişinin tecrübe, katkı ve destekleri ile şekillendirilmiştir. Bu süreci başarı ile tamamlamama yardımcı olan herkese teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tez izleme komitemde yer alarak, araştırmamda bana ayrıca vakit ayıran, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan değerli hocam Doç. Dr. İsmail DURAK’a ve tezimin şekillenmesinde katkı sağlayan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Fuat YALMAN’a minnet ve şükranlarımı sunarım. Tez savunma jürime katılarak katkı sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. Yusuf BİLGİN ve Doç. Dr. Sedat ÇELİK’e teşekkürlerimi sunarım.

Başarılı olabilmem için bana güvenerek, dualarını benden hiç esirgemeyen anne ve babama, bana her vakit desteklerini gösteren kardeşlerim Hüseyin DURAK ve Rıdvan DURAK’a ve eşlerine ve bütün akrabalarım ve özellikle veri toplama döneminde bana yardımlarını esirgemeyen amca çocuklarımız Ömer ve Yusuf DURAK’lara şükranlarımı ifade etmek isterim.

Hayatıma girdiği ilk andan itibaren her koşulda desteği ve sevgisiyle yanımda olan, bana her zaman güvenen, varlığına her gün şükrettiğim sevgili eşim Esra’ya; oyun zamanlarımızı tez yazmakla geçirdiğim, hayatımın en değerli varlıkları, minicik

kızlarım Ahsen ve Hesna' dan helallik isteyerek çok ama çok teşekkür ederim. Sizleri seviyorum.

**Hasan Saltuk DURAK**

Düzce, 2022



## ÖZET

### TEKNOLOJİK YATKINLIK, KİŞİ İŞ VE KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN DEĞİŞİME DİRENCE ETKİSİ: BİLGİ PAYLAŞIMININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**DURAK, Hasan Saltuk**

**Doktora, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK**

**Aralık 2022 201+xvii sayfa**

İçinde bulunulan zaman, teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla değişimin hızlı yaşandığı ve bu değişim hızı insan hayatını, toplumu özellikle de iş dünyasını etkisi altına alarak değişime 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 dirence etki eden faktörlerin ele alınması ve direncin muhtemel nedenleri ve bu hususta alınacak tedbirler detaylandırılmalıdır.

Bu çalışmanın amacı; örgütlerin değişim süreçlerinde çalışanların değişime karşı gösterdikleri direnç ve direnç üzerinde etkili olan faktörleri ele almaktır. Değişime direnci önlemek için; çok sayıda faktör olmakla birlikte nispeten üzerinde daha az durulmuş olan kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu ile teknolojik yatkınlık faktörlerine odaklanılmış, değişime direnç ile bahsi geçen değişkenler arasında bilgi paylaşımının düzenleyici rolü üzerinde durulmuştur.

Bu araştırmanın evrenini Kayseri ili ve OSB’de çalışan ve teknoloji ağırlıklı iş gören çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda 501 çalışana anket uygulanmıştır. Elde

edilen verilere nicel yöntemler kullanılarak faktör, korelasyon ve düzenleyici analizleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, teknolojik yatkınlık, kişi iş ve kişi örgüt uyumları değişime direnci açıklayan önemli bir etken olduğu görülmüştür. Ayrıca yönetici ve çalışanlar açısından bilgi paylaşımının önemi gösterilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ilgili alan yazın araştırmacılarına ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi İş Uyumu, Kişi Örgüt Uyumu, Teknolojiye Yatkınlık, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Değişime Direnç



**ABSTRACT****THE EFFECT OF TECHNOLOGICAL READINESS, PERSON-JOB AND  
PERSON-ORGANIZATION FIT ON RESISTANCE TO CHANGE: THE  
MODERATING ROLE OF KNOWLEDGE SHARING****DURAK, Hasan Saltuk****PhD, Department of Business Administration****Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK****December 2022, 201+xvii page**

In the current time, with the acceleration of technological developments, change is experienced rapidly and this speed of change forces human life, society, especially the business world, to change. In this ever-changing, developing and changing environment, of course, change is among the most fundamental problems of organizations, and organizations that do not change or show resistance will either have no chance of survival or at least experience serious financial losses and face administrative problems. Therefore, in order to survive, organizations have to catch up with the change and quickly adapt to the change and make the change successfully.

Successful change of organizations depends on their ability to change easily, that is, their susceptibility to change. Being prone to change depends on their tendency to technology, that is, the positive perspective of the human element, which is the cornerstone of organizations, to technology, as well as to their businesses and organizations. The problem that managers face and have to solve in organizational change is the resistance of employees to change. Because those who are most exposed to and affected by change are employees. Therefore, it is necessary to understand the reasons for the resistance of the employees and to know the reasons for their resistance to change. For this reason, first of all, the factors affecting resistance to organizational change should be addressed and the possible causes of resistance and the measures to be taken should be detailed.

The aim of this study; The aim is to address the factors that affect the resistance and resistance of employees to change in the change processes of organizations. To prevent resistance to change; Although there are many factors, it is focused on the factors of person-job and person-organization fit and technological susceptibility, which are relatively less emphasized, and the moderator role of information sharing between the mentioned variables is emphasized.

The universe of this research consists of people who work in the province of Kayseri and the Organized Industrial Zone and who work mainly on technology. In this context, a questionnaire was applied to 501 people. Factor analysis, correlation analysis and regulatory analysis were applied to the data obtained using quantitative

methods. As a result of the analyzes made, it has been seen that technological readiness, person-job fit and person-organization fit are an important factor explaining resistance to change. In addition, the importance of information sharing for managers and employees is shown. In line with these results, suggestions for researchers and practitioners in the relevant literature are included.

**Keywords:** Person job fit, Person organization fit, Technological Readiness, Knowledge Sharing, Resistance to Organizational Change



## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR .....	xii
SİMGELER.....	xiv
TABLOLAR LİSTESİ .....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
I. BÖLÜM .....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi ile Araştırma Soruları .....	3
1.2. Araştırmanın Özgünlük ve Önemi.....	5
1.3. Araştırmanın Varsayımları .....	6
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
II. BÖLÜM.....	9
2. LİTERATÜR.....	9
2.1. KİŞİ İŞ UYUMU .....	9
2.1.1. Kişi İş Uyumu Kavramı ve Tanımı.....	10
2.1.2. Kişi İş Uyumu ile İlgili Çalışmalar .....	12
2.2. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU.....	13
2.2.1. Kişi Örgüt Uyumu Kavramı ve Tanımı .....	13
2.2.2. Kişi Örgüt Uyumu ile İlgili Çalışmalar .....	14
2.3. TEKNOLOJİK YATKINLIK.....	16
2.3.1. Teknolojinin Tanımı, Önemi ve Tarihçesi.....	16
2.3.2. Teknolojik Yatkınlık Kavramı .....	17
2.3.3. Teknolojik Yatkınlık Boyutları.....	20
2.3.3.1. Yenilikçilik.....	20
2.3.3.2. İyimserlik .....	21
2.3.3.3. Rahatsızlık.....	21
2.3.3.4. Güvensizlik.....	22
2.3.4. Teknolojik Yatkınlığın Önemi .....	22

2.3.5. Teknolojik Kabul Modeli.....	23
2.3.6. Teknolojik Yatkinlik ile İlgili Çalışmalar.....	25
2.4. BİLGİ PAYLAŞIMI.....	29
2.4.1. Bilginin Tanımı.....	31
2.4.2. Veri kavramının Tanımı.....	32
2.4.3. Enformasyon Kavramının Tanımı.....	33
2.4.4. Bilgi Türleri.....	34
2.4.4.1. Açık Bilgi.....	35
2.4.4.2. Örtük Bilgi.....	35
2.4.5. Bilgi Paylaşımının Tanımı.....	38
2.4.6. Bilgi Paylaşım Süreci.....	39
2.4.6.1. Bilgi Bağışı.....	41
2.4.6.2. Bilgi Toplama.....	41
2.4.7. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörlerle ilgili Çalışmalar.....	42
2.4.8. Bilgi Paylaşımı ile İlgili Çalışmalar.....	46
2.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ.....	49
2.5.1. Değişim Kavramı.....	49
2.5.1.1. Değişimin Tanımı.....	49
2.5.1.2. Değişimin Nedenleri.....	51
2.5.1.3. Değişimin Önemi.....	52
2.5.2. Örgütsel Değişim Kavramı.....	53
2.5.2.1. Örgütsel Değişimin Amaçları.....	53
2.5.2.2. Örgütsel Değişimin Türleri.....	54
2.5.3. Örgütsel Değişime Direnç Kavramı.....	55
2.5.3.1. Değişime Direnç Tanımı.....	57
2.5.3.2. Değişime Direnç Nedenleri.....	59
2.5.3.3. Değişime Direnç Boyutları.....	61
2.5.3.3.1. Rutin Arama.....	63
2.5.3.3.2. Duygusal Tepki.....	64
2.5.3.3.3. Kısa Vadeye Odaklanma.....	64
2.5.3.3.4. Sabit Fikirlilik (Bilişsel Katılık).....	65
2.5.3.4. Değişime Direnç Sonuçları.....	66
2.5.4. Örgütsel Değişime Direnç ile İlgili Çalışmalar.....	69
III. BÖLÜM.....	71
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	71
3.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	72
3.1.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	74
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	75
3.1.3.1. Demografik Sorular.....	75
3.1.3.2. Kişi-İş Uyumuna Yönelik Sorular.....	76
3.1.3.3. Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Sorular.....	76
3.1.3.4. Bilgi Paylaşımına Yönelik Sorular.....	77
3.1.3.5. Teknolojik Yatkinlik ve Boyutlarına Yönelik Sorular.....	78
3.1.3.6. Örgütsel Değişime Dirence Yönelik Sorular.....	79
3.1.4. Araştırma Modeli.....	80
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	82
3.1.6. Araştırmada Kullanılan Analizler ve Kriterleri.....	94

3.2.	BULGULAR VE YORUMLAR.....	102
3.1.	Demografik Bulgular.....	102
3.2.	Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....	103
3.2.1.	Kişi İş Uyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	104
3.2.2.	Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	106
3.2.3.	Teknolojik Yatkınlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	109
3.2.4.	Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	112
3.2.5.	Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	114
3.3.	Faktör Analizleri Sonrası Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	117
3.4.	Korelasyon Analizi.....	120
3.5.	Düzenleyicilik Analizleri .....	121
3.5.1.	Kişi İş Uyumu ve Rutin Arayışı Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	121
3.5.2.	Kişi İş Uyumu ve Duygusal Tepki Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	122
3.5.3.	Kişi İş Uyumu ve Kısa Vadeye Odaklanma Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	124
3.5.4.	Kişi İş Uyumu ve Sabit Fikirlilik Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	124
3.5.5.	Kişi Örgüt Uyumu ve Rutin Arayışı Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	125
3.5.6.	Kişi Örgüt Uyumu ve Duygusal Tepki Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	127
3.5.7.	Kişi Örgüt Uyumu ve Kısa Vadeye Odaklanma Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	128
3.5.8.	Kişi Örgüt Uyumu ve Sabit Fikirlilik Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	129
3.5.9.	Teknolojik Yatkınlık ve Rutin Arayışı Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	130
3.5.10.	Teknolojik Yatkınlık ve Duygusal Tepki Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	132
3.5.11.	Teknolojik Yatkınlık ve Kısa Vadeye Odaklanma Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler .....	133
3.5.12.	Teknolojik Yatkınlık ve Sabit Fikirlilik Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler.....	134
IV.	BÖLÜM .....	137
4.1.	SONUÇ VE ÖNERİLER .....	137
4.1.1.	Tartışma ve Sonuç .....	137
4.1.2.	Öneriler .....	145
4.1.2.1.	Akademik Öneriler .....	145

4.1.2.2. Endüstriyel Öneriler .....	146
KAYNAKLAR.....	148
İnternet Kaynakları .....	199
( <a href="http://www.organizational-change-management.com/why-of-organizasyonel-degisim">http://www.organizational-change-management.com/why-of-organizasyonel değişim</a> ) .php), Erişim Tarihi:05/01/2022 .....	199
( <a href="http://www.organizational-change-management.com/causes-of-organizational-change.php">http://www.organizational-change-management.com/causes-of-organizational change.php</a> ), Erişim Tarihi:05/01/2022 .....	199
<a href="https://www.kayseriosb.org/tr/5/Firmalar.html">https://www.kayseriosb.org/tr/5/Firmalar.html</a> , Erişim Tarihi:06/05/2022 ...	199
( <a href="https://www.forbes.com">https://www.forbes.com</a> ) .....	199



## **KISALTMALAR**

RTC	: Değişime Direnç (Resistance to Change)
K.Ç.U.	: Kişi Çevre Uyumu
K.B.U.	: Kişi Birey Uyumu
K.G.U.	: Kişi Grup Uyumu
K.Ö.U.	: Kişi Örgüt Uyumu
K.İ.U.	: Kişi İş Uyumu
K.M.U.	: Kişi Meslek Uyumu
İ.Ö.İ.	: İş Özellikleri İnancı
B.F.M.	: Beş Faktör Modeli
BPD	: Bilgi Paylaşımı Davranışı
E.H.S.	: Entegrasyona Hazırlık Seviyesi
S.H.S.	: Sistem Hazırlık Seviyesi
AF	: Algılanan Fayda
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
S.	: Sayfa Numarası
SPSS	: Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
BFM	: Beş Faktör Modeli

TRI	: Teknolojik Yetkinlik Endeksi
THİ	: Teknoloji Hazırlık İndeksi
TYİ	: Teknolojik Yetkinlik İndeksi (Türkçe)
TRA	: Sebepli Eylem Teorisi
TAM	: Teknoloji Kabul Modeli
EHS	: Entegrasyona Hazırlık Seviyesi
SHS	: Sistem Hazırlık Seviyesi
PDT	: Planlı Davranış Teorisi

## SİMGELER

$p$  : Olasılık ( $0 < p < 1$ )

$s$  : Süre



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.Açık ve Örtülü Bilgilerin Karşılaştırılması.....	36
Tablo 2.Dört bilgi dönüştürme modu.....	37
Tablo 3.Bilgi Paylaşımına Engel Olan Nedenler .....	43
Tablo 4.Değişime Direncin Tanımları .....	58
Tablo 5.Ölçeklere Yönelik Bilgilerin Özeti.....	80
Tablo 6.Araştırma Kapsamında Kullanılan İndeksler ve Açıklamaları .....	97
Tablo 7.Uyum İyiliği Değerleri .....	97
Tablo 8.Çalışan Bireylerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	103
Tablo 9.Kişi İş Uyumunu Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	104
Tablo 10.Uyum İyiliği Değerleri .....	105
Tablo 11.Kişi İş Uyumunu Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri .....	106
Tablo 12. Kişi Örgüt Uyumunu Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	107
Tablo 13.Uyum İyiliği Değerleri .....	108
Tablo 14.Kişi Örgüt Uyumunu Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri .....	108
Tablo 15.Teknolojik Yatkinlık Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	109
Tablo 16.Uyum İyiliği Değerleri .....	111
Tablo 17.Teknolojik Yatkinlık Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri .....	111
Tablo 18.Bilgi Paylaşımı Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	112
Tablo 19.Uyum İyiliği Değerleri .....	113
Tablo 20.Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri .....	114
Tablo 21.Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	115
Tablo 22.Uyum İyiliği Değerleri .....	116
Tablo 23.Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri .	117
Tablo 24.Korelasyon Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 25.Kişi İş Uyumunun Rutin Arayışı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	122
Tablo 26.Kişi İş Uyumunun Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	123
Tablo 27.Kişi İş Uyumunun Kısa Vadeye Odaklanma Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi .....	124
Tablo 28.Kişi İş Uyumunun Sabit Fikirlilik Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	125
Tablo 29.Kişi Örgüt Uyumunun Rutin Arayışı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	126
Tablo 30.Kişi Örgüt Uyumunun Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	127
Tablo 31.Kişi Örgüt Uyumunun Kısa Vadeye Odaklanma Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi .....	129
Tablo 32.Kişi Örgüt Uyumunun Sabit Fikirlilik Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	130
Tablo 33.Teknolojik Yatkinlık Rutin Arayışı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	131
Tablo 34.Teknolojik Yatkinlık Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	132

Tablo 35.Teknolojik Yatkınılığın Kısa Vadeye Odaklanma Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi .....	134
Tablo 36.Teknolojik Yatkınılığın Sabit Fikirlilik Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi .....	135
Tablo 45.Düzenleyici Hipotez Sonuç Tablosu.....	135
Tablo 45 Devam. Düzenleyici Hipotez Sonuç Tablosu .....	136



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Teknoloji Kabul Modeli.....	25
Şekil 2. Araştırma Teorik Modeli .....	81
Şekil 3. Kişi İş Uyumu DFA Modeli .....	105
Şekil 4. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği DFA Modeli .....	107
Şekil 5. Teknolojik Yatkinlık Ölçeği DFA Modeli.....	110
Şekil 6. Bilgi Paylaşımı Ölçeği DFA Modeli .....	113
Şekil 7. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği DFA Modeli .....	116
Şekil 8. Faktör Analizi Sonucu Önerilen Araştırma Modeli.....	118
Şekil 9. Kişi İş Uyumunun Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	123
Şekil 10. Kişi Örgüt Uyumunun Rutin Arayışı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	126
Şekil 11. Kişi Örgüt Uyumunun Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	128
Şekil 12. Teknolojik Yatkinlık ve Rutin Arayışı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	131
Şekil 13. Teknolojik Yatkinlık ve Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi.....	133

## I. BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

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 değişimlerindeki başarısı da büyük ölçüde, değişime olan direncin engellenmesi ya da ortadan kaldırılmasıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir.

Değişim ve Direnç kavramlarını ilk defa ortaya koyan Kurt Lewin (1947)'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 çözümler aranmaya devam edilmiştir. Fakat değişime dirence etki eden faktörler olarak teknolojik yatkınlık, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumları ile bilgi paylaşımının rolüne ait doğrudan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Yapılan çalışmanın amacı çalışanların teknolojiye yatkınlıklarının, iş ve örgüt uyumlarına yönelik algılarının değişime direnç üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bununla birlikte bu etkileşimleri olumlu yönde desteklemek adına bilgi paylaşma tutumunun düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu sayede özellikle teknolojik gelişmelerin iş dünyasına yön verdiği, içinde bulunulan dönemde en önemli sorunlardan biri haline gelen değişime direnç davranışının daha iyi anlaşılması ve direncin ortadan kaldırılması adına ortaya konulan modelin test edilmesi planlanmıştır.

Bu çalışma, değişime direnç davranışının daha iyi anlaşılması ve direncin ortadan kaldırılması ile araştırmacılara, işletme ve organizasyonlara amaçlarına ulaşma adına katkı sağlayacak bilgiler sunmaktadır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın amacı ve araştırma sorusu ve araştırmanın önemi, anahtar kavramların tanımı ile varsayımlar ve çalışmanın ön kabulleri ve sınırlamalar yer almaktadır.

İkinci bölümde öncelikle değişime dirence etki ettiği düşünölen değişkenler ele alınmıştır. Bu bağlamda ilk olarak kişi iş ve kişi örgüt uyumu kavramları incelenmiştir. Sonra teknolojik yatkınlık ve bilgi paylaşımı faktörlerinin kavramsal ve teorik çerçevesi çizilmektedir. Yine bu bölümde örgütsel değişime direnç ile ilgili kuramsal altyapıya yer verilmiştir. Önce değişim ve örgütsel değişim olmak üzere örgütsel değişime direnç kavramları üzerinde durulmuş ve değişime direnç ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, değişkenlerin örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini araştırmak üzere yapılan çalışmada kullanılan veri toplama yöntemleri ve kullanılan ölçekler hakkında ayrıntılı olarak bilgi verilmiştir. Bu bölümde ayrıca araştırmanın modelleri ve hipotezlerine yer verilmiş, evren ve örnekleme açıklanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması, pilot ve ana çalışma hakkında açıklamalar ve yapılan analiz yöntemleriyle ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara dayanılarak elde edilen sonuçlar ile önerilere yer verilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi ile Araştırma Soruları**

Sosyal bilimler alanında ve özellikle davranış bilimleri kapsamında örgütlerin her zaman karşılaştığı, teknolojik gelişmelerle daha da belirginleşen değişime direnç çözölməsi gereken önemli bir konudur. Birçok lider ve yönetici değişime direnci değişim çabalarının başarısızlığına yol açan, bir problem olarak görmektedirler. Bu noktada değişime direnç, çözölməsi gereken ve çalışanlardaki direnişin azaltılmasıyla ortadan kaldırılacak olumsuz bir şey olarak görölmektedir. Fakat son dönemde yapılan birtakım çalışmalara göre, direncin değişim olayındaki eksiklerin ortaya konulmasında etkili olduğu vurgulanarak, değişime direnç kavramı üzerinde olumlu sonuçları olan

pozitif bir olgu olarak da ele alınmaktadır (Bradutanu, 2015). İster olumlu olsun isterse olumsuz, örgütler için değişime direnç önemli ve dikkate alınması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda çalışanların yetkinlikleri, örgütün çalışanlarına verdiği destek ve çalışanın iş ve örgüt denklemindeki uyum süreçleri önem arz etmektedir. Yani yöneticiler ve işverenler açısından değişen çevreye ayak uydurulabilmesi ve rekabet edebilmesi noktasında çalışanların gerek iş ve gerek örgütleri ile uyum göstermeleri ile değişimin en temel sebeplerinden birisi olan teknoloji ve bu teknolojiye çalışanların yatkınlıkları ve onu benimsemelerinin önemi daha belirgin hale gelmektedir. Tüm bunların yanı sıra bütün bu faktörlerde etkisi olduğu düşünülen çalışanların bilgi edinme ve işletme içinde elde edilen bilgiyi paylaşmaya yönelik tutumları da bahsi geçen değişim süreçlerinde ele alınması gerekir niteliktedir.

Bu bağlamda gerçekleştirilmesi planlanan araştırmanın temel amacı çalışanların teknolojiye yatkınlıklarının, kişi iş ve kişi örgüt uyumlarına yönelik algılarının değişime direnç üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bununla birlikte bu etkileşimleri olumlu yönde desteklemek adına bilgi paylaşımının düzenleyici rolünü tespit etmektir. Konuyla ilgili elde edilen bulguların literatür ile tutarlılığını araştırmaktır. Bu sayede özellikle teknolojik gelişmelerin iş dünyasına yön verdiği içinde bulunduğumuz dönemde en önemli sorunlardan biri haline gelen örgütsel değişime direnç davranışının daha iyi anlaşılması ve direncin ortadan kaldırılması adına ortaya konulan modelin test edilmesi planlanmaktadır.

Bu ana araştırma konusuna göre araştırma soruları:

1. Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direnç üzerinde bir etkisi var mıdır?
2. Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direnç üzerinde bir etkisi var mıdır?
3. Çalışanların, teknolojik yatkınlık algılarının değişime direnç algıları üzerinde bir etkisi var mıdır?
4. Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi var mıdır?
5. Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi var mıdır?

6. Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi var mıdır?

## 1.2. Araştırmanın Özgünlük ve Önemi

Alan yazın incelendiğinde “Değişime dirence etki eden faktörler olarak “teknolojik yatkınlık”, “kişi iş uyumu” ve “kişi örgüt uyumu” ile ilgili doktora düzeyinde kısıtlı sayıda çalışma görülmüştür. Ayrıca ayrı ayrı her biri test edilmiş değişkenlerin etkilerini test edecek düzenleyici değişken olarak bilgi paylaşımının rolünü de ele alarak bu alanda katkı sağlayan önemli bir çalışma olması ile değişime dirence çözüm adına ciddi bir fayda sağlaması düşünülmektedir. Bu anlamda, yapılan bu çalışma değişime dirence etki edecek faktörler üzerinde ismi geçen değişkenlerin etkileri konusunda yazılmış ulusal tez merkezinde doktora düzeyinde ilk tez olmasının yanında özellikle teknoloji ve hızlı değişim çağı dikkate alındığında hem örgüt açısından hem de yönetim ve çalışanlar arasındaki uyum açısından değer katacak bir çalışma özelliği taşımaktadır. Çünkü değişim ne kadar hızlı olursa olsun çalışanlar bu değişime ve hıza uyum sağlayamaz ve direnç gösterirlerse işletmeler beklenen bu gelişimin ve ilerlemenin gerisinde kalmaya ve maddi olarak belirli yüklerle katlanmaya mecbur kalacaklardır.

Kılıçer (2008), insan ve çevresi arasındaki uyum ve etkileşiminde, teknoloji ve bilimin ön plana çıktığını belirterek, teknoloji kültürünün değerler kültürünü belirlediği ve denetimi altına aldığını ifade etmektedir. Böylece çalışanların etkileşimde buldukları teknoloji kültürüyle uyumunun sağlanması, aynı zamanda topluma olan uyumunun da sağlanmasına yardımcı olacaktır. Yani insanların giderek karmaşıklaşan toplumsal hayata ve ortaya çıkan teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmesi için, çağdaş tutum, bilgi ve becerilerle donatılmaları gerekmektedir.

Değişime direnç, özellikle bireyin ve örgütün yapısında yer alan genel bir olgu olmasına istinaden bireysel olarak ya da örgütsel anlamda değerlendirilebilecek özellikler göstermektedir (Koçel, 2007). Başka bir ifadeyle değişime direnç göstermek de insanların kişiliklerine ve özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu problemin üstesinden gelmek için, insanların bireysel ve örgütsel değişime direnme nedenlerini anlamak gerekmektedir. Yapılan kısıtlı sayıda çalışmalar incelendiğinde

kişisel veya örgütsel birtakım sebepler, nedenler üzerinde durulmuş olmasına rağmen bu çalışmada üzerinde durulacak “kişi iş uyumu” ve “kişi örgüt uyumu” ile “teknolojik yatkınlık” değişkenlerinin birlikte değişime direnç üzerine etkilerinin hiç araştırılmamış olması ve yine “kişi iş uyumu” ve “kişi örgüt uyumu” ile “teknolojik yatkınlık” bağımsız değişkenlerinin “bilgi paylaşımı”nın düzenleyici rolünün “değişime direnç” üzerindeki rolü ile ilgili örgüt yazınında çalışmaya rastlanmamış olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu çalışma değişime etki edecek diğer faktörlerin de incelenmesine öncülük ederek fayda sağlaması düşünülmektedir.

Yine değişime dirençle ilgili bu çalışmanın sonucunda örgütler açısından, değişimin ve buna karşı çalışan direncinin olumsuz etkilerinin başında gelen şikayetler, cirolarda düşüklük, verimliliğin düşmesi, üretimde kısıtlamalar, çalışanlarda yönetime karşı saldırganlık, örgütsel amaçlardan uzaklaşma, çalışanların rapor ve izin almalarında artış, gittikçe artış gösteren çalışan devir hızı gibi aşağıda ayrıntılı olarak bahsedilen örgütsel değişime direnç sebeplerine karşı katkı sağlanmış olması bu araştırmanın katkısını göstermesi açısından önemli bir sonuç olması düşünülmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Varsayımları**

Yapılacak çalışmaya ilişkin daha önceden hazırlanmış ve uygulanmış ölçeklerin kullanılması, belli bir konuda katılımcıların algılamalarını ölçmede kullanılan en yaygın yaklaşımdır. Bu çalışmada da kullanılan ölçekle ilgili olarak, araştırmaya katılan katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara cevaplarken kelimeleri gerçek anlamı ile anlayarak cevapladıkları kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan çalışanların uygulanan ölçeği içten ve yansız olarak cevapladıkları değerlendirilmektedir. Bunun için ölçeğin başına gönüllülüğü ifade eden açıklama yazısı ilave edilmiştir.

Yapılan çalışmada yine ölçekle ilgili olarak çalışanların teknoloji kullanım oranlarını belirlemek amacıyla dört basamak olacak şekilde yüzdelik dilimler belirtilmiştir. Çalışanlar bu soruyu cevaplarken %50'nin üzerinde teknoloji kullandıklarını ifade etmişler ve bu cevaplar doğru kabul edilmiştir.

Araştırma, anketimize katılımı sağlayan kişilerden oluşan örneklem kütesinin verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdaki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin mümkün olmamasıdır. Ayrıca seçilen örneklem kütesinin evreni temsil ettiği ve elde edilen örneklem üzerinden evrene genelleme yapılabileceği varsayılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında yazılanların literatürü temsil ettiği de varsayılmıştır.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Kumar (2011)'a göre sınırlılıklar araştırmanın kontrolü mümkün olmayan çerçevesini ve sonuçlarını etkileyebilecek kaynaklar yöntem ve analiz ile ilgilidir. Price ve Judy (2004), çalışmanın sınırlılıkları, çalışmanın sonuçlarının yorumlanmasını etkileyen veya etkilemiş olan yöntem veya tasarım veya özellikler olduğunu eklemiştir. Suresh (2015), çalışmanın sınırlılığını, araştırmacının kontrol edemediği çalışmadaki olası eksiklikler olarak tanımlamaktadır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda kişi-iş, kişi-örgüt uyumları ve teknolojik yatkınlık faktörleri ve bilgi paylaşımının aracılık rolü ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Böylece yapılan çalışmayı var olan diğer çalışmalarla karşılaştırma imkânı bulunmamaktadır.

Bu araştırma, Kayseri vilayetinde bulunan, teknoloji ağırlıklı çalışan ya da teknoloji kullanan işyerlerinde çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının çalışanların kişisel algılamalarına dayanması, araştırmanın birtakım sınırlılıklar taşımaya yol açmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde ifade edilebilir:

Araştırma, yalnızca teknolojiyi ağırlıklı çalışan sektörlere yönelik yapılmıştır. Bu kapsamda araştırma Kayseri OSB ile sınırlıdır. Dışarıda kalan diğer işletmeler ve çalışanlar zaman, maliyet ve imkanlar açısından araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Ayrıca araştırmaya her yönetici veya her çalışan destek olamamaktadır. Araştırma destek veren işletmeler ve çalışanlar ile sınırlıdır.

Yönetimin, çalışanların anket formunu doldurmalarına izin vermemesi araştırmanın başka bir sınırlılığı olarak belirtilebilir.

Diğer bir kısıt olarak şunu da belirtmekte fayda vardır. Teorik olarak değişime dirence etki eden pek çok faktör bulunabilmektedir. Bu araştırmada değişime dirence

etki eden faktörlerden sadece dört tanesi ele alınmıştır. Ayrıca bir başka kısıt da bilgi paylaşımı değişkeni ile ilgilidir. Bilginin paylaşılması değişime direnci etkileyebileceğinden, paylaşılacak bilgi türü belirtilmelidir. Örneğin, Constant vd., (1994) farklı bilgi türlerini paylaşmanın öncüllerini araştırmış oldukları deneysel çalışmalarının bulgularına göre, somut bilgilerin paylaşılması toplum yanlısı tutumlara ve örgütsel sahiplik normlarına bağlı olabilirken, uzmanlık paylaşımı insanların kendi kendini ifade etme ihtiyaçlarına bağlı olabilir. Burada kavramsallaştırılan bilgi türü için bilginin kavramsallaştırılması, Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından belirlenen örtük bilgi türündendir. Örtük bilgiyle ilgili olarak, bireyin bunu başkalarıyla paylaşma motivasyonuna sahip olması, bu bilgiyi ifade edememesi nedeniyle bunu yapamayabileceği veya gizleme niyetidir. Örtük bilginin paylaşılması, yalnızca paylaşma motivasyonunu değil, aynı zamanda bilgiyi başkalarının anlayabileceği şekilde yerleştirme yeteneğini de gerektirir. Örtük bilgi, bu çalışmanın kapsamı içindedir, çünkü bu çalışma, bilgiyi ifade etme yeteneği ile değil, sadece bilgi paylaşımına dahil edilecek niyet ile ilgilidir.

Ayrıca, kavramsallaştırılan bilgi türü işle ilgilidir. İnsanların birbirleriyle sürekli iletişim halinde olduğu çalışma gruplarında, ortamlarında dedikodu, şakalar, işin kendisiyle ilgili olmayan bilgiler gibi üyeler arasında paylaşılan başka tür bilgiler olabilir. Bu tür bilgiler eğlenceli, rahatlatıcı veya grup üyeleri arasındaki sosyal bağları güçlendirici olabilir, ancak bu çalışmanın bir parçası değildir. Ayrıca, operasyonel iş yapısının gerekleri nedeniyle rutin olarak paylaşılması gereken zorunlu iş raporları ve bilgiler bu çalışmaya dahil edilmemiştir.

## II. BÖLÜM

### 2. LİTERATÜR

Çalışmalarda teorik arka planların öncelikli olarak araştırılma sebebi üzerinde çalışılacak konunun alanda çalışan uzmanlarca taşındığı yerin belirlenmesidir (Kumar ve Phrommathed, 2005). Alligood'a (2013) göre, Ayrıca, araştırma sürecindeki kuramsal çerçeve, bir çalışmanın ana teması ile ilgili ilk aşama ve temeldir. Mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu önceki çalışmalardaki mevcut bilgilerle desteklenmelidir (Barek, 2000). Bu nedenle bu bölümde, çalışanların örgütsel değişim süreçlerinde, kişi iş ve kişi örgüt uyumları, teknolojik yatkınlık, bilgi paylaşımı ve değişime dirençleriyle ilgili daha önce literatürde hangi konuların çalışıldığını vurgulamakla, yapılmış olan bu çalışma ile bir ihtiyaç ve boşluğu doldurarak katkı sağladığını göstermektedir.

#### 2.1. KİŞİ 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).

### **2.1.1. Kişi İş Uyumu Kavramı ve Tanımı**

Kişi iş uyumu; çalışanlar ve işler arasında eşleşmeyi göstermektedir (Morewitz; 2009). 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 (1991)'a 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.

### **2.1.2. Kişi İş Uyumu ile İlgili Çalışmalar**

Kişi iş uyumu, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu için araştırmacılar tarafından dikkate alınmaktadır (Tinsley, 2000). 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 (2012) 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; Werbel ve Gillive, 1999) 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.

## **2.2. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU**

Kişi örgüt uyumu, iş hayatı için çok önemli bir faktördür. Kişi örgüt uyumu, 1950'lerden beri yönetimin alanında yer alan bir kavramdır (Muthusamy, 2009) 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; Vigoda, 2000).

### **2.2.1. 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 düzey kişi çevre uyumunu ifade etmektedir (Edwards, 1996).

### **2.2.2. 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 düzey 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 (Vancouver vd., 1994; Kristof-Brown vd., 1996). Hedef uyumu, Schneider'ın 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 (Bretz vd., 1989; 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 (Morewitz, 2009; Chatman, 1991).

### **2.3. TEKNOLOJİK YATKINLIK**

#### **2.3.1. 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.

### **2.3.2. Teknolojik 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 (TRİ'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 incelemişlerdir. 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 geliştirenler, 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.

### **2.3.3. Teknolojik Yatkınlık Boyutları**

Parasuraman (2000), bir teknoloji hazırlık indeksi (THI) 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 bulunduğunu, 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 sürümü sağlamıştır. Bu dört faktör iyimserlik (dört madde), yenilikçilik (dört madde), rahatsızlık (dört madde) ve güvensizliktir (dört madde). Bu bağlamda, teknolojiye yatkınlık ölçeği, dört boyutu kullanarak bir bireyin teknolojiye yatkınlık durumunu ölçmektedir.

#### **2.3.3.1. 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 (2002) 'a 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).

### **2.3.3.2. 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).

### **2.3.3.3. 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).

#### **2.3.3.4. 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 şüpheciliği 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 ortamdan kaynaklanan güvensizlik, insanları tatminsiz kılabilir (Lin ve Hsieh, 2007; Vize vd., 2013).

#### **2.3.4. Teknolojik Yatkınlığın 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 yatkınlık 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 yatkınlığı 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.

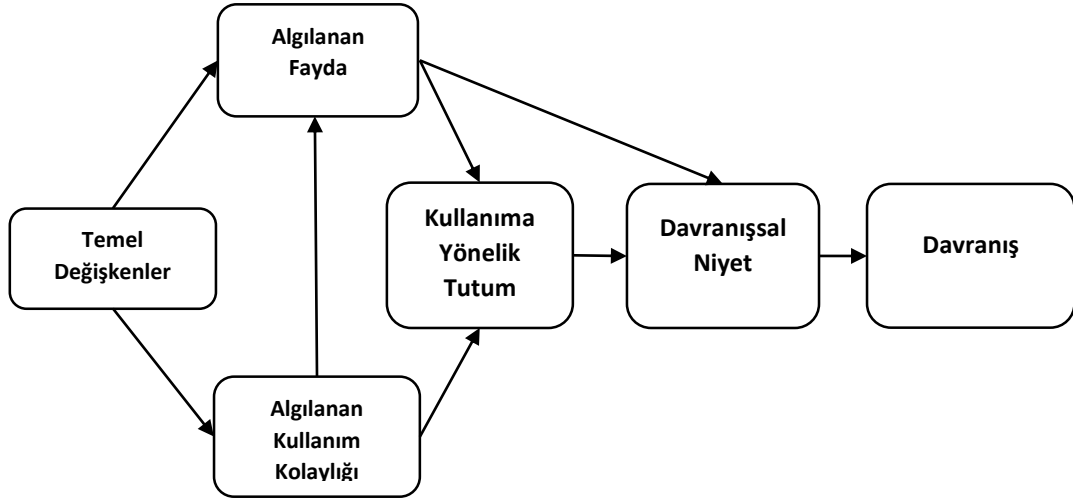
### **2.3.5. Teknolojik Kabul Modeli**

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. Uyumu etkileyen bu faktörleri tespit etmek için, birçok araştırmacı kabul edilebilirliği artırmaya yönelik çalışmalar yürütmüştür (Fusilier vd., 2008).

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**

**Kaynak:** Davis, F. D. (1989). "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology." *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340

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).

### 2.3.6. Teknolojik Yatkinlık ile İlgili Çalışmalar

Literatürde Teknoloji yatkinlık 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.

Kumar vd., (2013) 'e göre, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı stres iş tatminini olumsuz etkilemektedir. İşle ilgili verimsizliğin artmasına, olumsuz algılara, personel devamsızlığın ve devir hızının artmasına, performans düşüklüğüne, sonuç olarak işlerinde memnuniyetsizliklere sebep olmaktadır.

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 belirmektedir.

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 yatkınlığının 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., 2008).

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 (2008) 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 vaatte 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 görmekte 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.

## 2.4. BİLGİ PAYLAŞIMI

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 götürecektir 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 üretimde en önemli unsurdur. Ve bilginin değerinin paylaşıldıkça arttığı söylenebilir. Bu nedenle, modern iş ortamında “bilgi güçtür” perspektifinin yerini “bilgi paylaşımı güçtür” almıştır (Gurteen, 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 (Argote vd., 2003; Moreland ve Myaskovsky, 2000). İşlemsel bellek, grup üyelerinin birbirleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarını sağlar, böylelikle en iyi performans gösterecek kişilere görevler atayabilirler (Moreland ve Myaskovsky, 2000) ve bilgi transferini artırarak örgütsel öğrenmeyi

kolaylaştırabilirler (Argote vd., 2003; Borgatti ve Cross, 2003). Grubun koordinasyon yetenekleri artabilir ve grup performansı geliştirilebilirler (Lee, 2005).

#### 2.4.1. 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 (2005)'de 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 diğerleri (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 oluşturmanın 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 diğer tanım da bilgiyi "bağlam içindeki enformasyon" olarak belirtmişlerdir.

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

#### **2.4.2. 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 teknolojilerine 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 (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 (2008)'ye göre veriler, en temel anlamıyla, enformasyonun gerçek içeriğidir. Veriler, bilgi ve enformasyonun depolanabileceği ve aktarılabilmesi için 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).

### **2.4.3. Enformasyon Kavramının Tanımı**

Enformasyon bir mesaj biçiminde gelir ve mesajın enformasyon olduğunu belirleyen mesajın göndericisi yerine alıcısıdır 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 süreçte 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 (2002)'e 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).

#### 2.4.4. 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 ayrım 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.

#### **2.4.4.1. 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 (2010)'ya 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.

#### **2.4.4.2. 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**

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

**Kaynak:** Tang 2008, p. 309

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**

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

**Kaynak:** Nonaka ve Takeuchi, (1995)

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 bilgidен 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 bilgidен 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 bilgidен 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 bilgidен örtük bilgiye. Açık bilginin zımnî (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 paylaşıldığını ve içselleştirme yoluyla örtükleştiğini (zımnîleştiğini) 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).

#### **2.4.5. 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 olmaktır. 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 (2002)’e göre de bilgi paylaşımı örgütsel düzeyde, deneyim temelli bilgiyi yakalamak, organize etmek, yeniden kullanmak ve aktarmak ve bu bilgiyi başkalarına açık hale getirmektir.

#### **2.4.6. 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 ulaşarak 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 (Kutunis ve Mercan, 2015; Karaaslan vd., 2009; Sözbilir ve Yeşil, 2016; Yeniçeri ve Demirel, 2007). Süreçte çalışanların örgütle ilgili kazanım, tecrübe ve bilgilerini birbirleriyle paylaşma konusunda isteksizlikleri ise, bilgi kullanan işletmeler açısından sıkıntılı bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Ford ve Chan, 2003).

Bilgi paylaşım süreci ile ilgili yapılan farklı çalışmalarda, bilgiye sahip olma ve bilgi alımı (Davenport ve Prusak, 1998; Issa ve Haddad, 2008), bilgi bağışısı 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 (Uoro 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 bağışısı, kişisel entelektüel sermayelerini başkalarına aktaran bireyler olarak tanımlanabilir.
- Bilgi toplama, meslektaşlara entelektüel sermayelerini paylaşmak için onlara danışma sürecidir.

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

### 2.4.6.1. Bilgi Bağışı

Bilgi bağışı, 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 bağışında, esas olan çalışanların elde ettiği kazanımları diğer çalışanlara kendi rızasıyla gönüllü olarak paylaşmasıdır. Burada bahsi geçen bilgi bağışı 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 çalışanlar 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 bağışında bulunması da etkilidir. Çünkü bilginin toplanması için bilgi bağışının da olması gerekmektedir. Bu açıklamalar dikkate alındığında bilgi bağışının, bilgi toplamaktan daha zor olduğu anlaşılmaktadır (Akgül, 2019).

Ayrıca üzerinde durulması gereken diğer bir konu da bilgi bağışında, 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.

### 2.4.6.2. 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 bağışı 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).

#### **2.4.7. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörlerle ilgili 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 Nedenler**

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 paylaşımına engel olması	Bilişim teknolojileri ve süreçlerinin birbirlerine 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 pekçok 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 şartıdır.

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 hedefler.

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 kaçınmaktadırlar. 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 (1991)'e 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).

#### **2.4.8. 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 (Kakkanhalli vd., 2005; Lin, 2007).

Kelly ve Thibaut (1978)' e göre 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 (1998)'e göre bilgi paylaşımı 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 (1998)'a 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; Kalling, 2003; Paroutis ve Saleh, 2009). 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 bağışına 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).

## **2.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ**

### **2.5.1. 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 etki eden faktörlerin tespit edilmesi ve işletmeler açısından geleceğe uyum çabalarına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

#### **2.5.1.1. 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 tasarımı 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 kırgınlığa, 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 sahiptirler. 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.

### **2.5.1.2. 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.

### 2.5.1.3. 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 (Ersoy, 1993; Çetin, 2009). Değişime karşı gerekli yanıtı veremeyen örgütlerin değişimi yakalamaları mümkün değildir.

Adair (2005)'e 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 kılımları 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).

### **2.5.2. 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; Sashkin ve Burke 1987; Weick ve Quinn 1999; Woodman, 1989). Bu durum örgütsel değişim kavramının daima üzerinde durulması ve çalışılması noktasında önemli olduğunu göstermektedir. Birkaç örnekle kavramı açıklamaya çalışalım:

Örgütsel değişim, yenilikçi düşünme, eyleme geçme ve çalışma biçimleri getirir (Schalk vd., 1998). Örgütsel değişimin temel amacı çevreye uyum sağlamak (Barr vd., 1992; Child ve Smith, 1987; Leana ve Barry, 2000) ve performansta artışı sürekli hale getirmektir.

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.

#### **2.5.2.1. 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).

Akçakaya ve Yücel (2007)'e göre 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 (2004)'a 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) ve Çetin (2008) ise örgütlerin motivasyon, etkinlik ve verimlilik, tatmin düzeylerinin artırılması ve gerekli yeniliklerin yapılması için değişimi gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Tekin (1993), 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.

### **2.5.2.2. 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.

### **2.5.3. Örgütsel Değişime Direnç Kavramı**

Birçok yazar (Maurer, 1996; Strebel, 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.

### 2.5.3.1. 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. Ayrı ayrı konular üzerinde; direncin, değişimin statükoyu tehdit etmesi (Beer, 1980; Hannan ve Freeman, 1988), gerçek veya hayali sonuçlar nedeniyle korkunun artırması (Morris ve Raben, 1995; Smith ve Berg, 1987), performans yeteneğinin düşeceği endişesi (O'Toole, 1995), değişim sürecinin liderlerine karşı güvensizlik (Bridges, 1980; Bryant, 1989; O'Toole, 1995) ve değişim çabalarının gerekliliğini anlamada güçlük olarak belirtmişlerdir (Morris ve Raben, 1995).

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, çaba gösterilen 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 içerisinde mevcut olan statükonun

değiştirilme arzusunun 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**

<b>Bemmels ve Reshef, (1991)</b>	Çalışanlar tarafından uygulanan değişimi geciktirme, durdurma veya dönüştürme çabaları şeklinde kendini gösteren davranışlar olarak ifade etmektedir.
<b>Jermier ve diğerleri, (1994, aktaran Erim, 2009)</b>	Yönetimsel kontrole bir yanıt.
<b>Dent ve Goldberg (1999)</b>	Bir kişiyi gerçek veya hayali değişikliklerin etkilerinden korumayı amaçlayan davranışlar.
<b>Brower ve Abolafia (1995)</b>	Belirli türden eylemler veya eylemsizlikler.
<b>Ashforth ve Mael (1998)</b>	Kasıtlı meydan okuma eylemleri.
<b>Piderit (2000)</b>	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.
<b>Chawla ve Kelloway (2004)</b>	Organizasyonel değişim hedeflerini bozan herhangi bir tutum veya davranışa bağlılık.
<b>Bulut ve Arbak, (2012)</b>	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.
<b>(Baltacı, 2013).</b>	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.
<b>Mentor, (2015).</b>	Genellikle bilinmeyen 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.

### **2.5.3.2. 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 (1995)'e 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.

Bordia ve diğerleri (2004) değişim sürecinde belirsizliği stratejik belirsizlik, yapısal belirsizlik ve işle ilgili belirsizlik olarak kavramsallaştırmıştır. Değişikliğin nedenlerinde de görüleceği üzere, organizasyonun yönü veya organizasyonun karşılaşacağı iş ortamının doğası gibi organizasyonel seviyedeki konularda da stratejik belirsizlikler yaşanabilmektedir. Örneğin çalışanlar, firmanın iş stratejisinde önemli bir değişiklik olduğunu algılayabilir, ancak değişimin nereye gittiğini bilmeyebilir.

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.

### 2.5.3.3. 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; Zander, 1950; 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 iletmek 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. Diğerisi ise Oreg (2003)'e ait dört boyutlu olan çalışmadır. Bu çalışmada bireysel farklılık perspektifinin çalışmaya daha uygun olduğu ve katkı sağlayacağı düşünülerek Oreg (2003)'e ait boyutlandırmanın kullanılmasına karar verilmiştir. Aşağıda bahsi geçen boyutlar detaylıca açıklanmaktadır.

#### **2.5.3.3.1. Rutin Arama**

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 uyaranlarla karşılaştıklarında, tanıdık tepkiler durumla uyumsuz olabilir ve bu da strese neden olabilir. Bu stres daha sonra yeni uyaranla 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

#### **2.5.3.3.2. 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 örgütsel 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.

#### **2.5.3.3.3. 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 bulunmaktadır.

#### **2.5.3.3.4. Sabit Fikirlilik (Bilişsel Katılık)**

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.

#### **2.5.3.4. Değişime Direnç Sonuçları**

Çalışanlar, değişim çabalarının olumsuz sonuçları nedeniyle örgütsel değişimi olumsuz görebilmektedir. Robbins (1998)'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 Erım, 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 görünümleri 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 hissederlerse, 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.

#### 2.5.4. 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.

Kurt Lewin (1947), 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 dönüşümcü liderlerin değişime karşı direnç düzeylerinin düşük olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın yönetsel liderler, değişime karşı direnç düzeyi yüksek olan liderler olarak bulunmuştur

Timurturkan (2010), örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel yapı boyutları olarak karmaşıklık, merkezileştirme ve biçimselleşme bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda merkezileşme ve biçimselleşme ile örgütsel değişime direnç arasında herhangi bir ilişki saptanamazken; karmaşıklık boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Peccei ve diğerklerinin (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.

### III. BÖLÜM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bilimsel bir araştırmanın ön koşulu, yöntem veya yöntemlerin amaca uygun olan kurallar izlenerek bilgiler üretilmesidir. Bunun için kullanılan yaklaşımlar: birincil, ikincil, temel, uygulamalı, betimleyici ve keşfe yönelik, teorik ve deneysel araştırma gibi farklı sınıflandırmalarla ifade edilebilir (Clark vd., 1998).

Bu anlamda bu çalışmada, betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımlarından yararlanılmıştır. Betimleyici araştırma, konu olay ve durum hakkında bilgi toplamaya yönelik bir yaklaşımdır. Keşfe yönelik araştırma yaklaşımı ise, konu olay ve durum arasındaki ilişkileri inceler (Ticehurst ve Veal, 2000). Bu çalışmada keşfe yönelik yaklaşımın tercih edilmesinin nedeni ise araştırma konusunun değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Genel olarak literatür incelendiğinde nicel (kantitatif) ve nitel (kalitatif) araştırma yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir. Nicel araştırma yöntemi olayları ve olguları sayısal olarak ifade edilebilir, ölçülebilir bir şekilde ifade ederken, nitel bir araştırma yöntemi olay ve olguları gözlem, sorgulama ve kayıt gibi teknikler kullanarak değerlendirme ve analiz eden bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013; Pelosi vd., 2001; Şimşek, 2016). Nicel araştırma yöntemlerinde sayılar olduğu için araştırma alanını temsil eden örneklerin belirlenmesi ve doğru soruların sorulması önemlidir (Şimşek, 2016).

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinde, tez konusu, araştırmanın amacı ve çözmeye çalıştığı problemler dikkate alınarak, amacın gerçekleştirilmesi ve problemin çözümü için en uygun yöntemin nicel araştırma yöntemi olduğuna karar verilmiştir. Araştırma problemi ve konularının içeriği dikkate alındığında, daha objektif kriter ve değerlendirmelerle, araştırma sonuçlarının geçerlilik, güvenilirlik ve genellenebilirliğinin sağlanması düşüncesiyle nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Nicel araştırmalarda veri toplama tekniği olarak en sık kullanılan teknik ankettir. Bu çalışmada da veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Çünkü

anket sadece belirli özelliklere sahip kişiler üzerinde ve belirli bir alanla sınırlı olmadan uygulanabilen bir tekniktir (Usal ve Kuşluyan, 2006).

Bu bölüm araştırmada kullanılan veri araçları, kullanılan ölçekler, araştırma modeli, araştırma hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırma verilerinin toplanması ve araştırma verilerinin analizi başlıklarından oluşmaktadır

### 3.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Evren, araştırma konusuna dâhil olan bireylerin tamamıdır. Örneklem ise, herhangi bir evrenden belirli bir yolla seçilmiş ve evreni temsil yeteneğine sahip daha küçük bir gruptur (Nation, 1997). Araştırma kapsamında öncelikle evren tanımlanmıştır. Örgütsel değişime dirence etki eden faktörlerin incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın evrenini Kayseri ilinde faaliyet gösteren çalışanlar oluştururken örneklem kümesini Organize Sanayi Bölgesinde (OSB) faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada örneklem kümesi olarak özellikle teknoloji kullanan sektörlerden elektrik-elektronik, makine ve otomobil başta olarak tekstil, metal gibi sektörel bazda çok fazla çeşitliliği olması, Türkiye'nin birçok vilayetinden çalışan kümesine sahip olması sebebiyle Kayseri OSB'de faaliyet gösteren işletme çalışanları tercih edilmiştir. OSB'de çalışan işçi sayısının 1179 fabrikada 70000'in üzerinde olduğu belirtilmektedir (<https://www.kayseriosb.org/tr/5/Firmalar.html>).

Evreni temsil edecek örnekleme ulaşmak için birçok örneklem yönteminden araştırma evreninin özelliklerine uygun olduğu düşünülen amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi seçilmiştir. Patton, (2002) stratejik olarak amaçlı örnekleme bilgi açısından zengin durumları bilerek onları seçmek olarak tanımlamıştır. Amaçlı örnekleme, olasılık dışı bir örnekleme biçimidir ve örnek için seçilen değişkenler, araştırmacının kararı ile gerçekleşir. Araştırmacılar genellikle, zaman, çaba ve maliyet tasarrufu ile sonuçlanacak sağlam bir karar ile deneysel bir örneklem elde edebileceklerine inanmaktadırlar (Black, 2009). Ölçüt örnekleme ise Marshall ve Rossman (2014), araştırmacı tarafından önceden oluşturulan bir dizi ölçütü yani araştırmanın konusu olan herhangi bir özelliği karşılayan bütün durumların çalışması olarak tanımlamaktadırlar.

Bu açıklamalar doğrultusunda organize sanayi bölgesinde teknoloji yoğun çalışan sektör ve işyerleri tespit edilmiştir. Fabrika yönetimi ile doğrudan iletişime geçilerek çalışmanın amacı açıklanarak destekleri talep edilmiştir. Gönüllü olan işletmelerle öncelikle online anket formu (araştırma kapsamında teknolojiyi yoğun kullanan sektörlerin hedeflenmesi dolayısıyla) yoğun mesai sıklığı da düşünülerek, çalışanlarla birebir doldurma imkânı olamaması nedeniyle anketler internet ortamında katılımcıların kullanımına sunulmuştur. İnternette oluşturulan anketlerin 7/24 saat erişime açık olması ile istenilen kitleye kolay ulaşım ve istenilen bir vakitte doldurulabilmesi ayrıca işlenecek verilerin de kolay aktarılabilmesi gibi avantajları nedeniyle çalışma için tercih edilmiştir. Ayrıca çalışanlara anket basılı olarak da kullanıcılara ulaştırılmış ve boş vakitlerinde doldurmaları talep edilerek tekrar toplanmıştır.

Ankette demografik özellikleri ölçen soruların yanı sıra her biri beşli likert tipinde 47 maddeden oluşan değişkenlere ait sorular yer almaktadır. Anket soruları içerisinde özellikle teknoloji yoğun kullanım oranını ölçebilmek adına (%1 ile %25- %26 ile %50- %51 ile %75 ve %76 ile %100) dört basamaklı bir soru dahil edilerek %50'nin altında teknoloji kullanım oranını ifade eden çalışanların doldurduğu anket çalışma kapsamından çıkarılmıştır. Sonuç olarak ankete 625 katılımcı cevap vermiş, bunlardan 124 tanesi %50'nin altında teknoloji kullanımı beyan etmeleri sebebiyle araştırma kapsamından çıkarılarak 501 katılımcının sonuçları değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Araştırma evrenini temsil edecek yeterli bir örneklem kütesine ulaşmak için amaçları doğrultusunda örneklem büyüklüğü, veri analizi koşulları, zaman ve maliyetleri dikkate alarak örneklem hesaplamasının yapılması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Bu doğrultuda örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına dair literatürde çeşitli formüller bulunmaktadır. Bunlar evren sayısının belirliliğine göre farklılık göstermektedir ancak araştırmacılar araştırma kapsamında ele aldıkları araştırma deseni, değişken sayısı, kullanacağı analiz türü gibi değişkenlere bağlı olarak örneklem hesaplaması yapabilmektedir.

İdeal bir araştırmada örneklem büyüklüğü belirlenirken tarama türü araştırmalarda genellikle geçmiş çalışmalarda kullanılan sıra dışı veya tipik örneklem büyüklüklerini esas alma, evrenin belli bir yüzdesini esas alma veya kabul edilebilecek

hata sınırları içinde örneklem büyüklüğü seçme yöntemleri kullanılmaktadır (Creswell, 2017).

Bu nedenle öncelikle evreni temsil edebilecek örneklem sayısını tespit etmek üzere “ $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ ” (Karagöz, 2014) formülü uygulanmıştır. Bu formülde; n örnekleme alınacak birey sayısını, N evrendeki birey sayısını, p incelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığı, q incelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığı, t belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değeri, d olayın oluş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını göstermektedir (Özdamar, 2002). Buna göre;

$$N=9371, t=1.96, p=0,5, q=0,5, d=0,05$$

$$n = (70000 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5) / ((0,05)^2 \cdot (70000-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5) = 382$$

Alınan değerler formüldeki yerlerine koyulduğunda örneklem sayısı (n) %95 güven aralığında 382 olarak hesaplanmaktadır. Ulaşılan 625 anketin örneklem sayısını temsil edebilecek nitelikte olduğu değerlendirilmiştir.

### 3.1.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada araştırmacı tarafından kullanılan veri toplama aracı birincil kaynaklar olarak seçilmiştir. Birincil kaynaklardan veri toplamak için kullanılan yöntem gözlem, anket ve mülakattır. (Herzog, 1996). Bu araştırmada anket yöntemi kullanılması nedeniyle kısaca tanımına müracaat edilerek ölçeğin ayrıntılarına geçilecektir.

Araştırmalarda ayrıca istenilen verileri ölçmek amacıyla araştırmanın amacını dikkate alarak ve değişkenlerin cinsleri de düşünülerek uygun bir ölçek kullanılmalıdır. Ölçek, verilerin toplanması açısından değerine veya büyüklüğüne göre sıralanan herhangi bir birimler dizisi olarak açıklanabilir (Zikmund, 2016).

Anket katılımcılara, daha önceden hazırlanmış birbirine yakın alternatifleri içeren soruların cevaplandırılması için oluşturulmuş bir formdur. Araştırmacı anketle, değişkenleri ölçebilecek soruları bir bütünlük içinde sunarak gerekli ölçümleri yapmayı amaçlamaktadır (Karagöz, 2021). Bu çalışmada da çalışmanın amacına yönelik elde edilen veriler, anket tekniği ile toplanmıştır. Anket yöntemine başvurulma gerekçesi; çalışma evreninin Kayseri ili ve örnekleminin Kayseri OSB’deki teknoloji kullanan çalışanlar olmasıyla; anketi dolduracak çalışanların iş yükü, maliyetler ve

zaman kısıtlaması dikkate alınarak değişkenlere yönelik bilgilerin anket aracılığıyla alınmak istenmesi şeklinde ifade edilebilir.

Katılımcılardan araştırmada kullanılan değişkenleri tanımlayan ölçek maddelerine yönelik katılım düzeylerini (1) Kesinlikle katılmam, (2) Az katılım, (3) Orta düzeyde katılım, (4) Çok Katılım, (5) Kesinlikle katılım şeklinde derecelendirmeleri istenmiştir. Anket formunda demografik sorularla beraber cevaplanması istenen 57 ifade yer almaktadır. Ayrıntılı olarak aşağıda açıklanacaktır.

### **3.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırma kapsamında katılımcılardan veri elde edebilmek amacıyla öncelikle araştırmanın amacını anlatan ve çalışma hakkında bilgi verilen bir giriş kısmı ile başlanılmış sonrasında katılımcılara ve çalıştıkları birimlere yönelik bilgileri içeren bir bölüme yer verilmiş ve daha sonrasında araştırma sorularını içeren bölümlerden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik algıyı ölçmek amacıyla; teknolojik yatkınlık ölçeği, kişi-iş uyumu ölçeği, kişi-örgüt uyumu ölçeği, bilgi paylaşımı ölçeği ve örgütsel değişime direnç ölçeğinden oluşan beş bölüme yer verilmiştir. Aşağıda kullanılan ölçekler ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmada kullanılacak bu ölçeklerin tamamı için öncelikle uzun ve ayrıntılı literatür taramaları yapılmış, tarama ve incelemelerin neticesinde temelde ölçekleri ilk hazırlayan yazarlar ve sonrasında geliştirilmesi ve Türkçe yazına kazandırılmasını sağlayan yazarlar tespit edilmiştir. Ayrıca Cronbach Alpha katsayıları üzerinde durulmuş ve çalışmada tercih edilme sebepleri ifade edilmiştir. Aşağıda ayrıntılı olarak her bir değişkeni ölçmek için araştırmada kullanılan ölçekler açıklanmıştır.

#### **3.1.3.1. Demografik Sorular**

İkinci bölümde katılımcı ve çalıştığı kuruma yönelik bilgiler elde edilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda kişisel bilgileri bağlamında cinsiyet (1), eğitim durumu (2), yaş (3) ve iş tecrübesi (4) şeklinde soruları yöneltmiştir.

### 3.1.3.2. Kişi-İş Uyumuna Yönelik Sorular

İncelenen ölçeklerden birincisi Lauver ve Kristof-Brown (2001) tarafından geliştirilmiştir. Güvenirlilik analizi neticesinde ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .90 olarak tespit edilen kişi-iş uyumu ölçeği 5 maddedir.

Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen diğer bir ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Maddelerin 3 tanesi ihtiyaç tamamlama uyumunun, 3 tanesi de talep-yetenek uyumunun derecesini belirlemeye yöneliktir ve ölçeğin güvenilirlik değerleri sırasıyla ihtiyaç tamamlama uyumu için .93 ve talep-yetenek uyumu için .84 olarak hesaplanmıştır (Cable ve DeRue, 2002). Ölçek Behram ve Dinç, (2014) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri sırasıyla ihtiyaç-tamamlama uyumu için .92 ve talep-yetenek uyumu için .83 şeklindedir (Behram ve Dinç, 2014).

Araştırmada kullanılan ölçek Brkich vd., (2002) tarafından geliştirilmiştir. Uçanok (2008) tarafından her madde orijinal testteki anlamla eşleşecek şekilde incelenerek Türkçeye çevrilmiştir ve güvenilirlik değeri .90 olarak tespit edilmiştir. Bu ölçeğin tercih edilmesinde: Ulusal düzeyde yapılan çalışmalarda çoğunlukla bu ölçeğin tercih edilmesi etkili olmuştur (Kerse, 2018; Kızıllı, 2020).

#### Kişi iş uyumu Boyutları

Tek Boyut

#### Soru Numarası

:1,2,3,4,5,6,7,8,9

### 3.1.3.3. Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Sorular

Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen 3 maddelik kişi örgüt uyumu ölçeği rapor edilen cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .87'dir. Karakurum (2005) tarafından Türkçe'ye kazandırılan ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .84 olarak açıklanmıştır.

Cable ve De Rue (2002) tarafından kişi-örgüt uyumuna ilişkin araştırmalarda 3 faktörlü toplam 9 maddeden oluşan bir ölçek de geliştirilmiştir. Kristof (1996) tarafından yapılan tamamlayıcı uyum ve bütünleştirici uyum yaklaşımına paralellik teşkil eden bu ölçek İhtiyaç Karşılama Uyumu, Değer Uyumu, Talep Yeterlilik Uyumu olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Orijinal ölçek içerisinde cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88 olduğu halde, Türkçe için skor .81 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin son biçimi Behram ve Dinç, (2014) tarafından ortaya çıkarılmıştır.

Netemeyer ve diğeri (1997) tarafından geliştirilmiş olan; algılanan kişi-örgüt uyumu ölçeği, tek boyutlu, 4 soru içermekte ve .88 güvenirliğe sahiptir. Elçi ve diğeri (2008) tarafından çeviri ve uyarlama prosedürlerine dikkat edilerek Türkçeye kazandırılmış ve güvenirliği .90 olarak açıklanmıştır.

Uygulamadaki kolaylık ve amacı ölçmede yeterli olduğunun değerlendirilmesi ve ölçeğin ulusal düzeydeki çalışmalarda tercih edilmesi (Örneğin: Akbaş, 2011 ve Elçi vd., 2008), ölçeğin güvenirliğinin yüksekliği gibi sebeplerle kendilerinden izin alınarak araştırmada tercih edilmiştir. Netemeyer vd., (1997) tarafından hazırlanan ve çalışmada kullanılan kişi-örgüt uyumu ölçeği: 10., 11., 12. ve 13. maddeleri içermektedir ve dördüncü bölümdedir.

#### **Kişi örgüt uyumu Boyutları**

Tek Boyut

#### **Soru Numarası**

:10,11,12,13,

#### **3.1.3.4. Bilgi Paylaşımına Yönelik Sorular**

Jialin Yi (2009) tarafından geliştirilen ve güvenirlik katsayısı .78 olarak açıklanan bilgi paylaşımı ölçeği yazılı katkılar, kişisel etkileşimler, örgütsel iletişim ve uygulama toplulukları olmak üzere 4 boyut ve 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Yozgat ve Ürü, (2009) tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Bock ve diğeri (2005) tarafından geliştirilen 5 maddelik “Bilgiyi Paylaşmaya Niyet Ölçeği” Fishbein ve Ajzen’in (1975) araştırmasından uyarlanmış ve açık ve örtük bilgiyi paylaşma niyeti olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek iki alt ölçekten oluşmaktadır; açık bilgiyi paylaşma niyetine yönelik iki madde ve örtülü bilgiyi paylaşma niyetine yönelik üç maddeye sahiptir. Aydın vd., (2010) tarafından Türkçeye uyarlanması gerçekleştirilmiştir. Bilgiyi paylaşma niyeti orijinal ölçeğinin güvenirlik katsayısı .92 çevirisinin ise güvenirliği de .93 olarak açıklanmıştır (Bock vd., 2005).

Araştırmada kullanılan ve Van Den Hoof ve De Ridder (2004) tarafından geliştirilen bilgi paylaşma ölçeği Ayazlar (2012) tarafından Türkçe’ye kazandırılmıştır. Ölçeğin aslının güvenirlik katsayısı .85 olarak açıklanmış, Türkçe’si ise .96 olarak belirtilmiştir. Ölçekte bilgi paylaşımı 10 ifade ile ölçülmektedir. Bilgi bağı ve bilgi toplama olmak üzere iki boyut halinde incelemiştir. Bilgi bağı boyutu 6 ifadeden ve bilgi toplama boyutu da 4 ifadeden oluşmaktadır. Bilgi toplama

araştırma kapsamında olmadığından sadece bilgi bağışı boyutu araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Bu çalışma ile ilgisi bulunan ve amacına hizmet edeceği değerlendirilen, araştırmanın düzenleyici değişkeni olan ve bilgi paylaşımını gösteren sorulardan oluşan ölçek, anketin beşinci bölümünde yer almaktadır.

**Bilgi Paylaşma Boyutları**

**Soru Numarası**

Bilgi Toplama

: Araştırmaya dahil edilmemiştir.

Bilgi Bağışı

:14,15,16,17,18,19

**3.1.3.5. Teknolojik Yatkinlik ve Boyutlarına Yönelik Sorular**

Teknolojik yatkinlik ölçeği temelde 4 boyutlu olan Parasuraman (2000)'in geliştirmiş olduğu ölçek üzerinden geliştirilmeye ve kullanılmaya devam ettiği görülmüştür. Ölçeğin ilk olarak 36 maddelik çevirisi Summak vd., (2010) tarafından Türkçe 'ye kazandırılmıştır. Bir yıl sonra Özer vd., (2011) ise 23 maddelik Türkçe teknolojik yatkinlik ölçeğini hazırlamışlar ve çevirisinin güvenilirliği de .86 olarak açıklamışlardır. Teknolojik yatkinlik; iyimserlik, yenilikçilik, güvensizlik ve rahatsızlık olmak üzere dört boyut içermektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin İyimserlik boyutu güvenilirliği .73, yenilikçilik boyutu güvenilirliği ise .78 olarak açıklanmıştır.

Anketin altıncı bölümünde yer alan, araştırmanın bağımsız değişkeni olan ve teknolojiye yatkinlik durumunu gösteren bu ölçeğin, araştırma probleminin çözümüne katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bunda etkili olan nedenlerin başında sorularının araştırmanın amacına uygunluğu ve soru sayısının daha az olmasıyla ölçek uygulaması sırasında kolaylık sağlaması, ayrıca çalışmada konu olan teknolojik yatkinlik boyutlarından iyimserlik ve yenilikçilik boyutlarının araştırılmasıdır. Çalışmada bu dört boyuttan araştırma probleminin çözümüne katkısı ve amacına uygunluğu düşünülerek iyimserlik (7 ifade) ve yenilikçilik (5 ifade) boyutları alınmıştır. Pilot çalışma ile geçerlik ve güvenilirliği tekrar test edilerek yenilikçilik boyutundan bir madde çıkarılarak ölçeğe son şekli verilmiştir.

**Teknolojik Yatkinlik Boyutları**

**Soru Numarası**

İyimserlik

: 20,21,22,23,24,25,26,

Yenilikçilik

: 27,28,29,30,31

Güvensizlik	: Araştırmaya dahil edilmemiştir.
Rahatsızlık	: Araştırmaya dahil edilmemiştir.

### 3.1.3.6.Örgütsel Değişime Dirence Yönelik Sorular

Piderit (1999) tarafından geliştirilen ve Szabla (2007) tarafından da kullanılmış olan ölçek incelenmiştir. Ölçek, duygusal, niyetsel ve bilişsel boyutları ölçmek için geliştirilmiştir. Szabla'nın (2007) yaptığı çalışmada cronbach Alpha değerleri; duygusal direnç için .87, niyetsel direnç için .84 ve bilişsel direnç için .83 olarak açıklanmıştır.

Kim ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilmiş Teknoloji Değişimine Karşı Direnç Modeli 7 boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Boyutları; Kullanıcı Direnci, Algılanan Değer, Avantaj Sağlama, Değiştirme Maliyeti, Meslektaş Fikri, Çalışan Faydası, Örgütsel Destek şeklinde isimlendirilmiştir.

Değişime direncin ölçülmesinde Oreg (2003) tarafından geliştirilen, "Değişime Direnç Ölçeği" araştırmalar neticesinde dikkate değer bulunmuştur. Oreg (2003) bu ölçeğin uluslararası geçerlikte olduğunu ifade etmektedirler. Ölçek dört alt faktörden oluşmakta olup geliştirilen ölçeğin alt faktörleri rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve sabit fikirlilik şeklindedir. Meriç (2017)'nin çalışmasından alınmış olup güvenilirlik .99 olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan değişime direnç ölçeği anketin yedinci bölümünde yer almaktadır. Direnç nedenleri, rutin arayışı, duygusal tepki, sabit fikirlilik ve kısa vadeye odaklanma olmak üzere 17 soruyu içermektedir. Ancak bunlardan sabit fikirlilik boyutundaki 'Sık sık fikrimi değiştiririm.' sorusu 'Fikrimi kolay kolay değiştirmem.' Sorusunun ters kodlu olması ve ölçekteki genel uyumu bozması nedeniyle araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

<b><u>Örgütsel Değişime Direnç Boyutları</u></b>	<b><u>Soru Numarası</u></b>
Rutin Arayışı	: 32,33,34,35
Duygusal Tepki	: 36,37,38,39
Kısa Vadeye Odaklanma	: 40,41,42,43
Sabit Fikirlilik	: 44,45,46

Değişkenlerin ölçülmesi için hazırlanan gerekli izinler alınarak alıntı yapılan ölçekler ile bilgilerin özeti aşağıdaki tabloda (Tablo 4) paylaşılmaktadır.

**Tablo 5. Ölçeklere Yönelik Bilgilerin Özeti**

DEĞİŞKEN	BOYUTLAR	ORJİNAL YAZAR Cronbach Alpha katsayısı	TÜRKÇE KAYNAK Cronbach Alpha katsayısı	ARAŞTIRMA BULGUSU Cronbach Alpha katsayısı
<b>Teknolojik Yatkinlik</b>	İyimserlik	Parasuraman (2000)	Özer vd. (2011)	0.82
	Yenilikçilik			0.85
	Güvensizlik	0.81	0.73	Kullanılmadı
	Rahatsızlık	0.80	0.78	Kullanılmadı
	Tek Boyut	0.75	0.71	.95
		0.74	0.54	
<b>Kişi İş Uyumu</b>	Tek Boyut	Brkich, Jeffs ve Carless (2002) 0.90	Uçanok (2008) 0.92	.96
<b>Kişi Örgüt Uyumu</b>	Tek Boyut	Netemeyer vd., (1997) 0.88	Elçi vd. (2008) 0.90	.94
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	Bilgi Toplama	Van Den Hoof ve De Ridder, (2004) 0.85	Ayazlar (2012) 0.96	Kullanılmadı
	Bilgi Bağışı			.96
<b>Örgütsel Değişime Direnç</b>	Rutin Arayışı	Oreg vd. (2013)	Meriç (2017)	.82
	Duygusal Tepki			.85
	Kısa Vadeye Odaklanma	0.89		.88
	Sabit Fikirlilik	0.86		.85
	Tek Boyut	0.71	0.99	.93
		-		

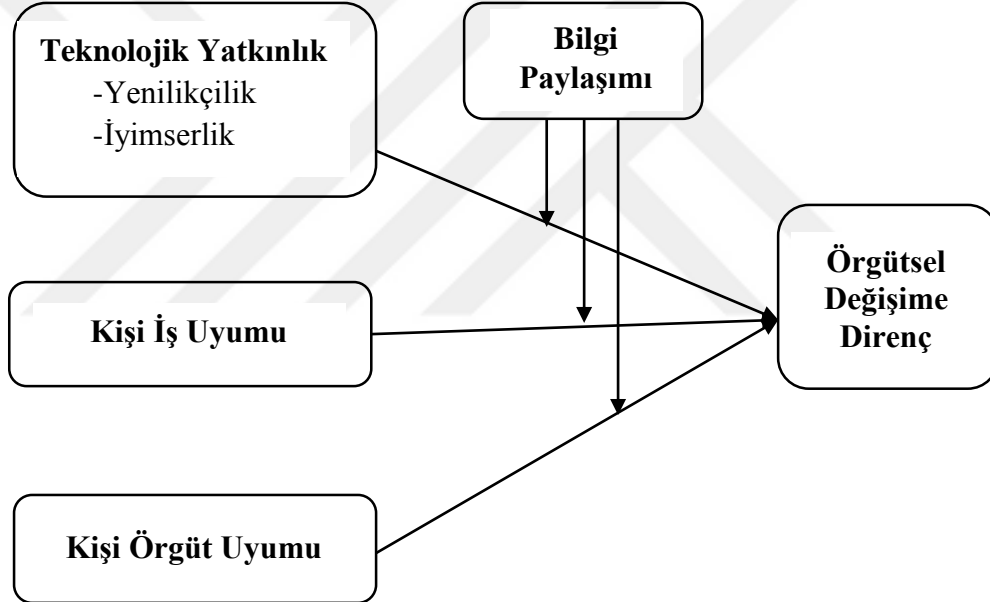
### 3.1.4. Araştırma Modeli

Bilimsel çalışmalarda, yapılan araştırmanın amacı ifade edildikten sonra, bu amacı gösterecek bir araştırma modeli bulunması yani problemin görsel ifadesinin

olması; bütünü görebilmek ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması açısından gereklidir.

Modeller, çalışmaların genel işlemsel yapısını ifade eden yapısal tasarımlardır. Araştırmalarda kullanılan modeller yapılan araştırmaların amacına göre farklıda olsa yine de her araştırmanın bir modeli olması önemlidir. (Karagöz, 2021).

Bu çalışmada, temel amaç teknoloji kullanan iş yerlerinde çalışanların örgütsel değişime direnç durumlarının ortadan kaldırmak amacıyla teknolojik yatkınlığın, kişi iş uyumunun ve kişi örgüt uyumunun etkileri tespit etmek, ayrıca bu ilişkilerde bilgi paylaşımının düzenleyici rolünü tespit etmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın teorik modeli aşağıdaki şekil 2.'de paylaşılmaktadır.



**Şekil 2. Araştırma Teorik Modeli**

Modelde bağımlı değişken olarak örgütsel değişime direnç yer almaktadır. Bağımsız değişkenlerden birincisi teknolojik yatkınlıktır ve alt değişkenleri olarak da yenilikçilik ve iyimserlik boyutları ele alınmıştır. Diğer bağımsız değişkenler olarak da kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu ele alınmıştır. Yine bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin tamamını ya da bir kısmını üstlenen değişken olduğu düşünülen bilgi paylaşımının düzenleyici rolü de modelde ele alınmıştır.

### 3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bu bölümünde, literatür kısmında yer verilen kavramlar arasındaki ilişkiler ve araştırmanın amaçları doğrultusunda test edilmek istenilen temel hipotezlerin kavramsal temelleri oluşturulmuştur. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel değişime direnç etki eden faktörlerin içerisinde kişi iş ve kişi örgüt uyumları ve teknolojik yatkınlığın değişime direnç üzerine etkileri ile ilgili doktora düzeyinde çok az araştırmaya rastlanmıştır. Dolayısıyla kişi iş ve kişi örgüt uyumları, teknolojik yatkınlık ve değişime direnç ile ilgili literatürdeki çalışmalar incelenerek bu araştırmaya özgü hipotezler kurulmuştur. Bunlara ilave olarak bilgi paylaşımının bu faktörler üzerinde düzenleyici etkisini inceleyen araştırmalara da rastlanmamıştır. Bu doğrultuda literatüre katkı sağlamak amacıyla hipotezler oluşturulmuştur. Özetle kurulan hipotezler yapılan çalışmalar incelenerek kurulmuştur.

Yapılan bu araştırmanın modeline uygun olarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur. Kurulan hipotezlerde modelde belirtildiği gibi “teknolojik yatkınlık” ve “alt boyutları” ile “kişi iş uyumu” ve “kişi örgüt uyumu” değişkenleri bağımsız değişken, “örgütsel değişime direnç” değişkeni ise bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Bununla birlikte “bilgi paylaşımı”nın düzenleyicilik rolü incelenmiştir.

#### **Kişi iş ve kişi örgüt uyumları ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler:**

Değişimden bahsedildiği zaman, beraberinde getirdiği yeniliklerin öğrenilmesi ve bu yeniliklere gereken uyumun sağlanması, sonuç olarak çalışanların, konfor alanı olarak nitelendirilen bölgelerin dışına çıkmaları gerektiğinden dolayı, çalışanlar tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Çalışanlar alışkın oldukları şart ve durumları düzenin bozulmasını, konfor alanının dışına çıkıp, yeni bilgilerin öğrenilmesini istememekte ve sonuç olarak değişime direnç davranışları sergileyebilmektedir. (Bocij ve diğerleri, 2008)

Literatür araştırması sonucunda geçen on yıllarda kişi çevre uyumunun popüler olduğu ve alt bölümlerinden kişi iş ve kişi örgüt uyumu en fazla araştırılan iki unsuru olduğu ifade edilebilir. (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016). Bu konuların fazlaca araştırılma sebebi olarak uyum sonucunda çalışanlarda ortaya çıkabilecek iş tatmini, iş performanslarında artış, işten ayrılma niyetlerinde azalış, örgütsel bağlılık ve örgüt

içinde karşılaşılan değişime karşı dirençte azalış gibi temel konular yer almaktadır (Kristof, 1996). Ayrıca çalışanlar açısından çalıştıkları ortama uyum sağlama, çalışanların kişisel özellikleri ile çevre unsurları arasında uyumu bulma ve yakalama önemli bir husus olarak görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar kendi hayatlarına ilişkin kontrol sahibi olma, çalıştıkları ortama ait olma, orada mutlu ve huzurlu olma gibi ihtiyaçları sebebiyle de uyum konusu önemli hale gelmiştir (Van Vianen, 2018).

Afsar ve diğerleri (2015); Chen vd., (2014), kişi iş uyumunu örgütün yetenekleri ile çalışanın yetenek ve becerilerinin örtüşmesi olarak tanımlamakta ve doğru işler için doğru çalışanların bulunması ile kişisel özelliklerine ve becerilerine uyumlu olarak yerleştirilmelerinin ve istihdam edilmelerinin önemine vurgu yapmaktadır ve ancak bu uyumla çalışan direncinin azalacağı ifade edilmektedir.

Covella (2017)'da yukardaki yazarlarla aynı şekilde kişi iş uyumu ile çalışanların kişilik özellikleri ve onların yapmış oldukları iş davranışları arasındaki ilişkiyi ifade ederek çalışanların işiyle uyumunun hem kendileri için hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracağı belirtilmektedir. Yani eğer çalışanın kişisel özellikleri ile işin gerekleri arasında uyum varsa çalışanların iş yerlerine karşı olumlu duygu ve düşünce sahibi olacakları, dolayısıyla olumlu davranış olarak yansıtacağını belirtmektedir. Bu durumun çalışanlar ile işveren ve yöneticiler açısından aralarında daha az direnç yaşamaları anlamına gelmektedir.

Shane (2010)'e göre kişi iş uyumu çalışanların örgüt kültürüne uyumlarını da desteklemektedir. Dolayısıyla işveren ve yöneticiler açısından örgüt içinde hâkim olan kültüre uyumlu çalışanların seçilmesinin önemli olduğu, örgüt kültürünün değişime açık olması sonucunda çalışanların örgütleriyle daha kolay duygusal bağlar kurabileceği, bu durumun çalışan uyumunu sağlayarak değişime destekleyeceği ifade edilmektedir.

Zhang ve Cai (2017) ise örgütsel anlamda yeniliklerin getirdiği uyumun, organizasyonlar olarak, yenilikçi davranış ve faaliyetlerini ve örgütsel performansını iyileştirmek için örgütün kaynaklarının ve kabiliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde uyarlayarak, örgütün iç ve dış ortamlara ve artaya çıkan yeniliklere ayak uydurmaya çabaladıkları bir süreç olarak önemini belirtmektedirler.

Kılıçer (2008) ise insan ve çevresi arasındaki uyum ve etkileşim sonucu çalışanların örgütle duygusal bağ kurmalarının desteklendiği ayrıca teknoloji ve

bilimin ön plana çıkmasıyla, teknoloji kültürünün değerler kültürünü belirlediği ve denetimi altına aldığı ifade etmektedir. Böylece çalışanların teknoloji kültürüyle etkileşimleriyle uyumlarının sağlanması, bununla beraber toplumla olan uyumunun da gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Yani çalışanların giderek karmaşıklaşan iş hayatına ve gittikçe etkisini artıran teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmeleri için, gerekli bilgi, beceri ve tutumlarla donatılmaları önemlidir. Bunun için gerekliliğinin kavranılması ve gerekli ön hazırlıkların yapılması ve eğitimlerinin verilmesi önem arz etmektedir.

Dönmez (2018)'de benzer şekilde çevresel faktörlerin etkileriyle ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlamak her örgütün durumuna göre değişiklik gösterebildiğini sosyokültürel çevredeki değişimlerin, tüketicilerin tutum ve davranışlarında, rakip ve paydaşlarında da değişimlere yol açtığını ifade etmektedir.

Örgütlerin kendilerine ait özellikler ile çalışanların sahip oldukları özelliklerin eşleşmesini ifade eden (Argyris, 1957) kişi örgüt uyumu, rekabetçi iş ortamları ve nitelikli işgücü piyasasında örgütlere esneklik ve örgüte bağlı işgücünü sürdürmek için önemli etkiye sahiptir (Kristof-Brown, (1996); Bowen vd., (1991). Ayrıca çalışanların sahip oldukları değerler ile örgüt değerlerinin karşılıklı uyumu ile çalışanların ve örgütlerin daha etkili olabileceğini ifade etmektedir. Aksi halde karşılıklı değerlerin uyumsuzluğu sonucunda çalışanların ve örgütün başarılarında azalma ve gerilemenin kaçınılmaz olacağı belirtilerek, bu durumun örgüt içerisinde ya direnç sebebi olacağı ya da örgütten ayrılma ve kopmaların görüleceği ifade edilmektedir (Cable, 2001). Dolayısıyla örgüt veya çalışandan en azından birisi diğerinin ihtiyacını karşılar veya benzer temel özellikleri paylaşır ya da her ikisinin olması halinde kişi örgüt uyumundan bahsetmek mümkün olabilmektedir.

Farooqui ve Nagendra (2014)'ya göre bir örgüt için en önemli büyüme kaynağı, insan kaynağı olarak belirtilmektedir. Bu kaynağın en iyi şekilde kullanılması ise, kuruluştaki belirlenen değerler ile çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin uyumlanmasına bağlıdır. Çalışanlar, kendi değerleriyle uyumlu olduğunu düşündükleri kuruluşlarda çalışmak isteyeceklerdir. Örgütler de örgütsel değerleri ile tutarlı olan ve değerleri eşleşen çalışanları işe alma eğilimindedirler. Bu şartlar neticesinde tam bir uyumdan bahsetmek mümkün olabilecek ve çalışan daha tatmin

edici bir performans sergileyebilecektir. Aksi halde örgüt içinde direnç belirtilerinden olan işi yavaşlatma, geç gelme, izin kullanma gibi istenmeyen durumlar görülebilmektedir.

Yukarıdaki uyuma farklı açılardan bakan araştırmaların tamamı düşünüldüğünde bu araştırmanın uygulandığı Kayseri OSB’ deki çalışanların kişi iş ve kişi örgüt uyumları ile değişime direnç arasında ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, temel araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

***Hipotezler:***

- H<sub>1</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direnç üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H<sub>4</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H<sub>6</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direnç üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H<sub>7</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H<sub>8</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H<sub>9</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H<sub>10</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

**Teknolojik Yatkınlık ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler:**

Teknolojilerin hızla iş hayatına girmesi ve değişiminin hızının günden güne artmasıyla işletmeler rekabet koşullarına uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirme adına yeni geliştirilen cihaz ve uygulamaları iş yapma süreçlerine dâhil etmek zorunda

kalmaktadırlar. Tüm alanları etkileyen ve içine alan teknolojik gelişmeler, sektör paydaşlarının beklentilerini de önemli ölçüde etkilemekte ve bu beklentilerin karşılanması için başlatılan süreç, değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bu durumun sonucu olarak teknoloji ile iç içe geniş çaplı bir değişim ve dönüşüm sürecine girilmekte ve bu sürece uyum sağlanması giderek önemli hale gelmektedir. Tabii bunlar yaşanırken çalışanların değişime ayak uydurmaları ve kabullenmeleri her zaman aynı hızda olamamaktadır. Yaşanan bu uyum problemleri değişime karşı direnç olarak kendisini göstermektedir. Dolayısıyla değişime direnci ortadan kaldırmak ya da etkisini azaltmak açısından çalışanların teknolojik süreçlere yatkınlıklarının belirlenmesi önem arz etmektedir.

Kılıçer, (2008) edinilen her yeni bilginin değişimlerin başlangıcı olduğunu ve hızlandırıcısı konumunda olduğunu belirterek yeni teknolojilere uyum sağlayabilmenin yeni teknolojileri elde etmek kadar önemli olduğunu vurgulamakta ve dolayısıyla çalışanların yeni teknolojilere yatkınlığı ve açıklığının önemine vurgu yapmaktadır.

Bocij vd., (2008)'e göre, çalışma hayatında karşılaşılan direnç sebeplerinden birisi de teknolojik değişimlerdir. Çalışanların teknolojik gelişmelere direnç gösterme sebepleri arasında, bireysel performanslarındaki değişimler ve bunun sonucunda bağlı oldukları örgütlerin performansları üzerinde olumsuz etkilerinin görülmesi bulunmaktadır. Yine söz konusu dirence etki eden; çalışanların bakış açıları ve anlayış eksikliği, sosyal anlamda karşılaşılabilecek belirsizlikler olabilmektedir. Duygusal anlamda işverenler ve yöneticiler açısından kendi güç ve nüfuzlarına yönelik tehditler (kontrol kaybı), yeni oluşturulan sistem maliyetlerinin beklenen faydalarından daha yüksek olacağı ve başarısızlıkla sonuçlanma gibi birçok makul nedenler bulunmaktadır.

Benson ve Dundis (2003)'e göre bilgisayar ve yazılımlar, internet siteleri başta olmak üzere yeni bilgiler edinmeyi gerektiren tüm yenilikler, teknolojik gelişmelerin hızı, çalışanlarda stresin artmasına neden olabilmektedir. Başka bir ifadeyle teknolojinin artan hızı ve gelişimi, eğitim ve iletişimin de hemen hemen her yere ulaştırılmasına fırsat verirken, aynı zamanda stres kaynağı olabilmektedir. Yöneticiler ve işverenler teknolojiye yaşanan yenilik ve gelişmelerin hızına uyum sağlanmasını

beklemekte ve bu durum çalışanlarda huzursuzluğa ve rahatsızlığa neden olarak değişime karşı tepki göstermelerine sebep olmaktadır.

Başgöze (2010) teknoloji, eğitim başta olmak üzere birçok alanda önemli bir yere sahip olması ile birlikte, bu teknolojilere direnç gösteren çalışanlar başta olmak üzere teknolojiye direnç gösteren tüketiciler de olduğunu belirterek, dolayısıyla teknolojik hizmetlerin benimsenmesi konusunun önemini vurgulamaktadır.

Naktiyok (2007) yönetim noktasında teknolojik gelişmelerin yeni fikir ve uygulamaların ortaya çıkmasıyla örgüt içinde yapı ve süreç değişikliklerine yer hazırlamakla birlikte hızlı teknolojik değişimlerin örgütleri yenilik yapmaya zorladığını ve sonuç olarak bu zorluklar direnç başta olmak üzere çözülmesi gereken sorunları getirdiğini ifade etmektedir.

Durna (2002) müşterilerin işletmeleri yeniliğe zorlamaları, yeni bilgilerin oluşması, teknolojik gelişmeler, işletmelerin içerisindeki dinamikler dolayısıyla işletmeler yeniliğe gitme ihtiyacı hissetmektedirler. Yenilik ihtiyacı ya da zorunluluğu ise ancak çalışanların süreci benimsemesi ve direnç yaşanmaması ile mümkün olabilmektedir. Bu ise çalışanların sabit fikirli olmamaları, örgüt açısından ve kendi gelecekleri açısından daha uzun vadeli düşünceleri ile ve yeniliklere olan yatkınlıkları ile doğrudan ilişkilidir.

Koçel (2007) örgütsel değişim sonucunda ortaya çıkabilecek direncin nedenlerini sıralarken birçok etkenin bulunabileceği; bunların arasında ise teknoloji ve gelişiminin getirdiği sonuçlara değinmektedir. Örneğin; iş koşullarının değişmesinden gelen endişe, iş yükünün artması, ilave maliyet korkusu, değişimin teknik olarak imkânsız görülmesi, teknik bilgi yetersizliği korkusu ve teknolojik işsizlik korkusu gibi birçok sonuçlarından bahsetmektedir. Bu sonuçlar çalışanlarda duygusal tepkilere neden olmaktadır. Bu durumda yapılabilecek en doğru davranış şeklinin, yapılacak değişimi sadece üst kademenin istediği ve yaptığı bir süreç olmaktan çıkarıp, çalışanların güçlendirilerek değişimi sahiplenmelerinin sağlanması, belli bir grup içinde olan çalışanın, grup tarafından dışlanıp zorlanmamak ve grup performansını düşürmemek adına değişimin zorunluluğunu kavrayarak gerekeni yapacağını belirtmek olacaktır.

Yukarıdaki teknolojik yatkınlık ve direnç arasındaki ilişkiye dikkat çeken araştırmalar ışığında, çalışanların teknolojik yatkınlıkları ile örgütsel değişime direnç arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, oluşturulan temel araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>11</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direnç üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>11a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direnç üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>11b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direnç üzerinde olumlu bir etkisi vardır

H<sub>12</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>12a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>12b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>13</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>13a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>13b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>14</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>14a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>14b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>15</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>15a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>15b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

**Bilgi paylaşımı düzenleyici değişkeni ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler:**

Örgüt çalışanlarının değişime direnç göstermelerinin altında yatan sebeplerden bir tanesi de bilgi paylaşım konusudur. Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve deneyimlerini kısaca entelektüel sermayelerini paylaşmaları birbirlerinden bilgi topladıklarını göstermektedir. Bilgi paylaşımı çalışanların diğer çalışanlara danışma, teşvik etme ya da tavsiye şeklinde gerçekleşmektedir. (Koskinen, 2003; Lin vd. 2009).

Bilgi toplanmasında, esas olan çalışanların elde ettiği kazanımları diğer çalışanlara kendi rızasıyla gönüllü olarak vermesi olduğu gibi bilgi paylaşımında esas olan da çalışanlardan gelen bilginin gönüllü olarak alınmasıdır (Kutanis ve Mercan, 2015; Karaaslan vd., 2009; Sözbilir ve Yeşil, 2016). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>16</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>17</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

Çalışanlar bilgi paylaşmaları ile onlara olan ihtiyacın azalacağını düşünebilmektedirler ve bunun sonucu olarak güç kaybına uğrayacakları endişesi yer almaktadır. Ayrıca bilgi paylaşım konusunda çalışanlar arasında birçok olumsuz davranışlar yer alabilmektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda rutin arayışı içerisinde olan, örgütsel değişime direnç gösteren bireylerin işten ayrılma eğilimlerin de artışlar olduğu belirtilmektedir (Edwards, 1991; Saks ve Ashforth, 1997; Cable ve DeRue, 2002). Tak (2012), çalışmasında kişi iş uyumunu artırmak ve kişilerin örgütlerde devamlılığını sağlamak için iş rotasyonu uygulamalarına önem vermeleri gerektiğini, ancak bu şekilde çalışanların rutin arayışından uzaklaşabileceklerini belirtmektedir.

Costa ve McCrae (1992)' e göre dışa dönük insanlar konuşkan olduklarından, organizasyondaki diğer üyelerle bilgi paylaşma eğiliminde olmaları beklenebilir. Ayrıca deneyimlemek için yüksek düzeyde açıklığa sahip insanlar, her zaman yeni

bilgi aradıkları için rutin davranıştan uzaklaşırken diğer taraftan da genellikle bilgiyi paylaşma eğilimi göstermektedirler.

Winter (1988) ticari firmaların üretme yeteneklerinin, halihazırda bildiklerine ve üretim rutinlerine ve makinelerine gömülü hale gelen bilgiye bağlı olduğunu, bir firmanın maddi varlıkları, insanlar onlarla ne yapacaklarını bilmedikleri sürece sınırlı değere sahip olacaklarını belirtmektedir. Bu nedenle, bir firma için bilginin önemi açık olmakla birlikte bilgi, değer üretmede en önemli unsur olarak görülmektedir. Değerinin ise paylaşıldıkça arttığı söylenebilir. Bu nedenle, modern iş dünyasında “bilgi güçtür” görüşü yerini “bilgi paylaşımı güçtür” ifadesine bırakmıştır (Gurteen, 1999; Van Den Hoof ve De Ridder, 2004; Liao vd., 2007)

Bu doğrultuda çalışmada aşağıdaki hipotezlere yer verilmiştir:

H<sub>18</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>19</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

Yeniçeri ve Demirel (2007)'e göre değişime direnç gösterme başta olmak üzere, bilgi paylaşımının duygusal bir tepki olarak çalışanlarca gücünün azalması olarak değerlendirilmesi, çalışanların bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görmeleri veyahut tarafların yeterli bilgiye sahip olmaması dolayısıyla ortak bir dil konuşamamaları gibi bireysel engeller işletme kazanımlarını doğrudan etkilemektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>20</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>21</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

Akgül (2019), organizasyonların sürdürülebilir rekabet gücünü elde etmesi veya elinde bulundurabilmesi için çalışanlarının bilgi toplaması kadar bilgi bağışında bulunmasının da etkili olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü bilginin toplanması için bilgi bağışının da olması gerekmektedir. Bu açıklamalar dikkate alındığında çalışanların ancak bu şekilde yenilikçi, değişime açık ve uzun vadeli olabileceği

belirtilmektedir. Sonuçta bilgi bağışının, paylaşımının bilgi toplamaktan daha zor olduğu bunun için daha fazla zamana ihtiyaç olduğu da anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında aşğıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>22</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değışime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>23</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değışime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

Meyer vd., (2004), kişinin bilgisini gönüllü olarak paylaşmasının isteğe bağılı bir davranış olduğunu belirtmişlerdir. Sebebi ise kimse ifşa etmediği sürece kendi bilgi birikimi ve uzmanlığı hakkında fikir sahibi olunamamaktadır. Bilgi paylaşımı, şirketlerin beceri ve yetkinliklerini geliştirip rekabet avantajı elde edebilmeleri için önemli bir faktördür. Bu açıdan örgüt içerisinde bu davranış desteklenerek çalışanların daima rutin davranışlardan uzaklaşmaları, sabit fikirlilik yerine yenilenme ve daha uzun vadeli kendisi ve örgüt menfaatleri için çalışma sağlanmış olacaktır. Bu bilgiler ışığında aşğıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>24</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değışime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>25</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değışime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

Hoşcan vd., (2003) ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin belirlenmesinde bilgi, bilginin üretilmesi, paylaşımı ve tüketiminin en önemli belirleyici faktör olduğunu belirterek, zaman içinde ortaya çıkan ihtiyaç ve gelişmelere göre, faaliyet gösterilen tüm alanlarda örgütlerin elinde bulundurması gereken dört temel kaynak olan işgücü, para, makine ve ham maddeye ilave olarak, şimdiki koşullara göre bu kaynaklardan daha değerli hale gelen bilgi kaynağı ve bilginin paylaşımı olduğunu ifade etmektedirler.

Teknolojik yatkınlık olarak hazır olan çalışanın, onun kullanımını kolay görme ihtimali daha yüksektir. Benzer şekilde, Walczuch vd., (2007) daha yenilikçi bireylerin çok fazla bilişsel çaba harcamadan yeni bir teknolojiye daha yumuşak bir geçişe sahip olduklarının algılandığını göstermiştir. Bu nedenle değışime hazır bireylerin, yeni sistemleri kullanmayı çok az çabayla kolayca öğrenebilecekleri belirtilmektedir.

H<sub>26</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>26a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>26b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

Davenport ve Prusak, (1998)'a göre bilgi paylaşımını teşvik etmek ve arttırmak için çeşitli yöntemler vardır. Bunlar arasında bilgi fuarları, mentorluk ve bilgisayar destekli sistemler bulunmaktadır. Bilgisayar destekli sistemlerin organizasyonda bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı olarak görev yaptığı belirtilmektedir. Gerek açık bilgi gerekse de örtülü bilginin paylaşılması için, bilginin toplanmasından sonra, uygun veri tabanlarında saklanması ve elde edilen bilgilerin depolanması şeklinde bir yol takip edilmektedir; insanların kendi bilgilerini iletmelerine yardımcı olacak bilişim teknolojilerini kullanma stratejisi de tercih edilmektedir. Bu yolla çalışanlara bilgiye kolay ulaşma imkânı sunarak yenilikleri benimsemeye yardımcı olunabilmektedir (Greiner vd., 2007).

Teknik desteğin olmamasının ve entegre bilişim teknolojileri sistemlerinin kullanılmamasının iş rutinlerini ve iletişim akışlarını engellediği, çalışanların teknolojik yatkınlık olarak kendisinden bekleneni yapıp yapamayacağındaki belirsizlikler, bilişim teknolojileri ve süreçlerinin birbirlerine uyumsuzlukları ve buna karşı çalışanlarda bireysel bilgi eksikliği ve bilgi paylaşımındaki yetersizlikleri hatta paylaşım isteksizlikleri işletmelerde karşılaşılan temel problemlerdendir (Akgül, 2019)

H<sub>27</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>27a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>27b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

Aluftekin (2012) bilgi ve bilgi paylaşımının önemine dikkat çekerek bir örgüt ne kadar büyük olursa olsun, tüm teknolojik gelişmeleri takip etmek ve tüm yenilikleri gerçekleştirmek için yeterli olmadığını dolayısıyla birçok örgüt, örgüt dışında ortaya çıkan çalışma ve gelişmelerden yararlanmak için değişik yollardan bilgiyi ve bilgiye sahip olan çalışanları veya bilgiyi yatırıma dönüştüren örgütleri elde ederek, örgüt bünyesinde kullanımını amaçlamaktadırlar. Bunu yaparken de en fazla teknolojiye karşı olumlu duygu geliştirmiş olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü kullanıcılar olarak çalışanlarca benimsenmeyen ve kullanılmayan teknolojinin değeri kalmamaktadır.

H<sub>28</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>28a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>28b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

Bocij vd., (2008)'e göre çalışanların teknolojiye uyumu ve başarılarının sağlanabilmesi için teknolojik değişimden etkilenebilecek tüm çalışanlara amaçların eğitim yoluyla etkili bir şekilde açıklanması ve teknoloji kullanımına yönelik eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların da dinlenilmesi ve söylediklerine yönelik ilave tedbirlerin alınması gerekli görülmektedir. Ancak bu şekilde çalışanlardaki duygusal tepki ve sabit fikirlerin giderilebilmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>29</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>29a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>29b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>30</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>30a</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>30b</sub>: Teknolojik yatkınlığın alt boyutlarından iyimserlik boyutunun örgütsel değişime direncin alt boyutlarından sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

Örgütsel değişimin gerekli olduğu inancını çalışanlara kazandırmak için mevcut durum ile istenilen durum arasındaki farkı çalışanların değerlendirebilmesine imkân tanınması gerekmektedir. Değişime hazır olan örgüt üyelerinin, değişime olumlu bir şekilde katılmaları ve uygulanmasından sonra daha iyi performans beklentileri daha olasıdır. Değişime hazır olmak, direnci azaltmak için önemli bir reçete olarak önerilmiştir (Piderit, 2000). Çalışanlar değişime hazır olduklarında sistemleri daha kolay kabul edeceklerdir. Yani Çalışanlar örgütsel değişim konusunda olumlu ve hazır olduklarında, bir sistemi denemeye daha istekli görünüyorlar. Sistemi denemezlerse faydaları kaçırabileceklerini düşünebilmektedirler (Walczuch vd., 2007)

### 3.1.6. Araştırmada Kullanılan Analizler ve Kriterleri

Araştırma sonucunda elde edilen veri setinin analizinde kullanılmak üzere SPSS 26.0 ve AMOS 23.0 istatistiksel analiz paket programları kullanılmıştır. Düzenleyicilik etkilerini test etmek üzere PROCESS MAKRO programı kullanılmıştır.

Sonuçların etkilemesi açısından araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili analizlere başlamadan önce sıhhatli verilerle çalışmak amacıyla veri seti ile ilgili bazı ön hazırlık çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle verilerin hatasızlığı (accuracy) incelenmiş, sonrasında kayıp değerlerin bulunup bulunmadığı kontrol edilmiş, demografik özellikler açısından betimsel analizleri ifade eden ortalama, frekans ve yüzde değerleri açısından incelenerek araştırmanın örnekleminin özellikleri belirlenmiştir.

Ayrıca değişkenlerle ilgili öncelikle SPSS programında Amos programı aracılığı ile doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi yapılarak ölçüm modelleri

incelenmiştir. Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Sonrasında ise düzenleyicilik analizleri uygulanmıştır.

Yapılan araştırmanın amacına ve veri toplama yöntemine bağlı olarak veri analizinde kullanılan doğrulayıcı faktör analizi uygulamaları ve düzenleyici analizlerine yönelik olarak literatürde çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Kullanılan bu kriterler; araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmacının tercihi, veri setinin özellikleri gibi birçok değişkene göre farklılaşmaktadır.

Altunışık ve diğerleri (2007)'e göre çok değişkenli analiz tekniği olarak faktör analizinin temel amacı, temel boyutla ilişkisi olduğuna inanılan çok sayıdaki değişkenleri daha az sayıda boyutla ilişkisini tespit etmek, özetlemek ve yorumlamayı kolaylaştırmaktır. Dolayısıyla araştırmacı, temel faktörlerin neler olduğunu ve bu faktörlerin değişkenleri nasıl açıkladığını görme imkanını yakalamış olacaktır. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri olmak üzere iki ana başlıkta açıklanmaktadır. Açımlayıcı faktör analizleri daha çok ölçek geliştirme çalışmalarında gözlemlenen değişkeni hangi faktörlerin temsil ettiğini açıklamak amaçlı kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önceki çalışmalarda kullanılmış olan ölçek ve modellerin doğruluğunu göstermek için kullanılmaktadır (Gürbüz, 2019).

Ana araştırmaya geçilmeden önce kullanılan ölçeklerin kuramsal arka planı olması nedeniyle çalışanlarca ölçek sorularının anlaşılır olup olmadığının anlaşılması, sektörde ön bir uygulamasının görülmesi ve modelin ve ölçeğin yapısında bir değişiklik olup olmadığını görmek üzere ölçeklerde ters kodlu olan sorular çıkarılmış ve anlaşılma gücü olacağı düşünülen bazı sorularda değişiklikler yapılarak ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmek üzere pilot uygulama yapılmıştır. Bu doğrultuda açımlayıcı faktör analizi diğer çalışmalarda mevcut olması nedeniyle tekrar yapılmaması değerlendirilerek ana çalışmada da sadece doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Son olarak araştırmada kullanılan diğer bir analiz de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki üzerinden düzenleyici etkisini test etmektir.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmada yararlanılacak analizler için kriterler aşağıda sunulmaktadır.

### **Doğrulayıcı faktör analizine yönelik kriterler:**

Araştırmanın modelini veya teoriyi test etme amacıyla yapılan bir analizdir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Doğrulayıcı faktör analizin en temel işlevi, hipotezleri kurulmuş model ile örneklem veri seti arasındaki uyum iyiliğini belirlemektir Fabrigar ve diğerleri (1999).

Değişkenlere ait ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için sağlaması gereken bazı ön koşullar vardır. Bu koşullardan birincisi veri setinde kayıp veri var olup olmadığına dair inceleme yapılmasıdır. İnceleme sonucunda analizlerin olumsuz etkilenmemesi adına anketteki değişkenlere ait maddelerde kayıp veri olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu koşullardan ikincisi ise veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği yani gözlenen değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi sırasında tekli ve çoklu normal dağılıma sahip olması istenilen gerekliliklerden bir diğeridir. Bunun için Mardia (1970)'nin çarpıklık (skewness) ve basıklığı (kurtosis) gösteren iki dağılım ölçüsü geliştirilmiştir. Tekli normal dağılım; çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak, çoklu normallik dağılım ise normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık (kurtosis) katsayısı hesaplanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Kline (2010), tekli normallik dağılımının sağlanması için çarpıklık  $|3.0|$  ve basıklık  $|10.0|$ 'dan büyük olmamasının gerekliliğini ifade etmektedir. Yapılan çalışmada normal dağılım koşulunu sağlaması için ki-kare basıklık ve çarpıklık skorları üzerinden incelenmiş ve belirtilen kriterlere uyum düzeyleri doğrulanmıştır.

### **Model uyum iyiliği değerlendirmeleri ile ilgili kriterler:**

Uyum indeksleri veri setlerinin önerilen modeller için uygunluğunu belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Literatür incelenmesi sonucunda birçok uyum iyiliği indeksi olmakla birlikte en iyinin hangisi olduğu ve hangi uyum indekslerinin değerlendirileceğine dair kesinlik olmamasına rağmen genel olarak  $\chi^2/df$ , CMIN/DF, GFI, CFI, SRMR, TLI (NNFI), PGFI, RMR ve RMSEA gibi uyum ölçümleri verilmektedir (Karagöz, 2016; Kartal ve Bardakçı, 2018). Bu çalışmada da CMIN/DF, GFI, CFI, NFI, TLI (NNFI), PGFI, RMR ve RMSEA indeksleri incelenmiştir ve kabul edilebilir değerler aşağıda gösterilmiştir. Tüm modeller için uyum istatistiklerinin belirlenmesinde kullanılan indeksler, kapsamı ve açıklamaları aşağıda Tablo 6.'da paylaşılmaktadır.

**Tablo 6.Araştırma Kapsamında Kullanılan İndeksler ve Açıklamaları**

İndeksler	Kapsamı	Anlamı
<b>Ki Kare (<math>\chi^2/df</math>) Testi</b>	Genel Uyum	Bu test ortaya konulan tez ile kovaryans yapısında ortaya çıkan gözlem değişkenlerine ait modelin farklılık hipotezlerini test eder. $\chi^2$ değeri örneklemden etkilenir dolayısıyla serbestlik derecesine oranı diğerine kıyasla güvenilirliği yüksektir
<b>NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)</b>	Karşılaştırmalı Uyum	CFI dan farklı yönü $\chi^2$ dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapar
<b>NNFI (TLI) (Tucker-Lewis İndeksi)</b>	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	Örnekleme sayısının etkisini azaltır ve iyi uyum gösteren küçük örneklemlerle modellerin reddedilmesini engeller. NFI 'ın serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış halidir.
<b>CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)</b>	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	Test edilen modeli serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak temel modele göre kıyaslar
<b>RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)</b>	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	Modelin örneklem kovaryansı ile hangi ölçüde uyumlu olduğunu serbestlik derecesini dikkate alarak hesaplar.
<b>GFI (Uyum İyiliği İndeksi)</b>	Mutlak Uyum İndeksi	Örnekleme büyüklüğünden bağımsız bir şekilde model uyumunu test eder
<b>PGFI (Tutarlı Uyum İyiliği İndeksi)</b>	Koruyucu Uyum İndeksi	Önerilen ve bağımsız modellerin oranını dikkate alarak GFI'yı yeniden yorumlayarak modelin saflığı hakkında bilgi verir.
<b>RMR (Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)</b>	Artık Temelli Uyum İndeksi	Korelasyon farkının karesinin aritmetik ortalamasının karekökü olarak tanımlanmaktadır.

**Kaynak:** Karagöz, 2016: 969-975; Gürbüz, 2019: 34; Meydan ve Şeşen, 2015: 35; Taşgit, 2013: 170; Kartal ve Bardakçı, 2018: 70.

**Tablo 7.Uyum İyiliği Değerleri**

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 3$	$\chi^2/df \leq 5$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1$	$.90 \leq TLI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1$	$.90 \leq CFI \leq .95$
RMSA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
GFI	$.90 \leq GFI \leq 1$	$.85 \leq GFI \leq .90$
PGFI	1' e Yakın	En alt sınır .50
RMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$0 \leq RMR \leq .08$

**Kaynak:** Karagöz, 2016: 975; Gürbüz, 2019: 34, Taşgit, 2013: 170, Kartal ve Bardakçı, 2018: 70).

Yukarıdaki Tablo 7.'de uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum kriterlerini sağlaması için gereken aralıklar gösterilmektedir. Tabloda gösterilen uyum iyiliği değerleri kaynaktaki araştırmacıların (Hu ve Bentler, 1999; Gürbüz ve Şahin, 2016; Tabachnick ve Fidell, 2007; Kline, 2010; Hooper vd., 2008; Schermelleh-Engel vd., 2003 Byrne, 2010;) farklı araştırmalardan derledikleri uyum iyiliği aralıklarını göstermektedir. Bu çalışmada açıklanan uyum iyiliği değerleri yukarıda belirtilen aralıklara göre değerlendirmeye alınmıştır.

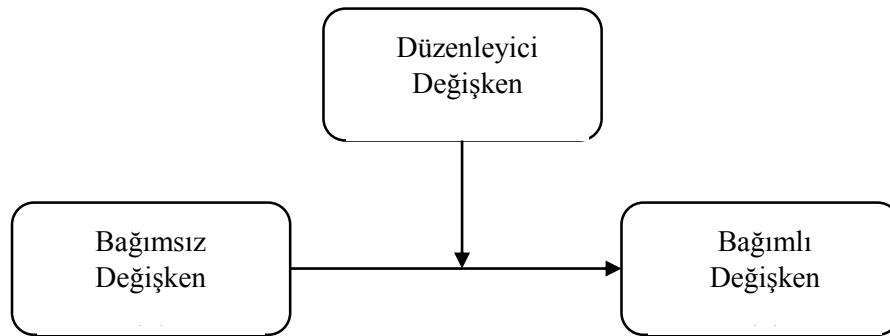
Modelin iyi uyum değerleri incelemesinden sonra her bir yapının benzeşim geçerliliği (convergent validity) testlerinden yakınsak geçerliliğini test etmek için AVE (Average Variance Extracted – Ayıklanmış Ortalama Varyans) ve güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa ve CR (Composite Reliability – Bileşik Güvenirlilik) değerlerine bakılmıştır. Benzeşim geçerliliği değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olduklarını ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

CR, bir faktördeki maddelerin faktör yükleri ile hata varyanslarını dikkate alan ve faktörün yapı güvenilirliği dolayısıyla da benzeşim geçerliliği konusunda ipucu veren bir ölçüttür. AVE ise bir faktörü temsil eden maddeler arasındaki benzeşim geçerliliğinin ölçütüdür (Gürbüz, 2019). Benzeşim geçerliliğini ölçmek amacıyla kullanılan AVE (Average Variance Extracted) değerinin 0.50'nin üzerinde olması faktörün uyum geçerliliğinin olduğunu ifade etmektedir. Faktörlere ait yapı güvenilirliğini ifade eden CR (Construct Reliability-Composite Reliability) değerinin 0.70'ten yüksek ve Cronbach Alpha katsayısının 0.60 ile 0.80 arasında olması beklenmektedir (Kartal ve Bardakçı, 2018). Bir diğer görüş ise CR değerinin 0.60'tan büyük olması durumunda AVE değerinin 0.50'den küçük çıkması kabul edilebilirdir. Ayrıca AVE <0.50 olduğunda CR> AVE koşulunun sağlanması halinde benzeşim geçerliliği yine kabul edilebilirdir (Hair vd., 1998). Ayrıca Fornell ve Larcker (1981) benzeşim geçerliliği için AVE değerinin 0.50'den büyük, CR değerinin 0.70'ten büyük ve CR> AVE koşulunu sağlaması gerektiğini ileri sürmüştür.

#### **Düzenleyici Analizine yönelik kullanılan kriterler**

Kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu ile teknolojik yatkınlığın değişime direncin boyutları üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici / moderatör rolünün olup olmadığı, Andrew F. Hayes' in PROCESS makrosu kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır.

Düzenleyici veya ılımlaştırıcı analiz, iki değişken arasındaki ilişkinin sınırları ve koşulları araştırılmak istendiğinde kullanılan bir yöntemdir. İki değişken (Örn: X ve Y) arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönü üçüncü bir değişken (Örn: M) tarafından düzenlendiğinde, değiştiğinde düzenleyici etkisinden bahsedilebilmektedir. Düzenleyici değişken iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl artıp azaldığını veya hangi durumlarda yön değiştirdiğini (olumludan olumsuz) gösteren bir değişkendir. Yani X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi M değişkenine bağlıysa, M değişkeni X'in Y üzerindeki etkisini düzenlemektedir (Hayes,2013). Düzenleyici değişkenin anlamlı ilişkisinin tespitinden sonra düşük orta ve yüksek olduğunun veya kadın erkek şeklinde değişikliklerin anlaşılması için eğitim analizleri yapılmalıdır (Aiken ve West, 1991). Böylece farklı etkileri saptanabilmektedir. Düzenleyici analiz esnasında tüm bağımsız değişkenler ve düzenleyici değişkenler, etkileşim değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesinden kaynaklanacak çoklu bağlantı probleminin önüne geçmek için merkezileştirilmesi gerekmektedir (Field, 2013). Ayrıca düzenleyici etki ancak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması durumunda ortaya çıkmaktadır. (Gürbüz, 2021). Basit düzenleyici kurgusal model aşağıdaki Şekil 3'te gösterilmiştir.



**Şekil 3. Basit düzenleyici model**

Kaynak: Gürbüz (2021).

PROCESS makroda düzenleyici etkinin varlığından söz edebilmek için “etkileşimsel terim” satırlarında belirlenen güven aralığına ait p değerinin anlamlı olması ( $p < 0,05$  veya  $p < 0,1$ ), LLCI (Lower Level Confidence Interval - Alt Seviye Güven Aralığı) değeri ile ULCI (Upper Level Confidence Interval - Üst Seviye Güven

Aralığı) değerleri arasında 0 (sıfır) olmaması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2004; Fairchild ve MacKinnon, 2009).

Çalışmadaki bulgular bu bilgi ve kriterlere göre değerlendirilmiştir. Aşağıdaki bulgu ve yorumlar bölümünde tekrar edilmemiştir.

### 3.1.6.1. Pilot Çalışma

Ana çalışmaya geçilmeden önce, yukarıda da belirtildiği gibi çalışanlarca ölçek sorularının anlaşılır olup olmadığının anlaşılması, sektörde ön bir uygulamasının görülmesi ve modelin ve ölçeğin yapısında bir değişiklik olup olmadığını görmek adına pilot çalışma yapılması uygun görülmüştür. Bu nedenle teknoloji ağırlıklı havacılık sektöründe uçak bakım başta olmak üzere beyaz eşya sektörü, cnc makine kullanan imalat sektörü, otomotiv gibi değişik sektörlerde çalışan 124 kişi üzerinde 1-15 Nisan tarihleri arasında pilot çalışma yapılmıştır. Anket soruları katılımcılara online olarak sosyal medya aracılığıyla ulaştırılmıştır. Pilot çalışma sonucunda 124 kişinin 23'ü yukarıda açıklandığı gibi anket soruları içerisinde özellikle teknoloji yoğun kullanım oranını ölçebilmek adına (%1 ile %25- %26 ile %50- %51 ile %75 ve %76 ile %100) dört basamaklı bir soru ile %50'nin altında teknoloji kullanım oranını ifade eden çalışanların doldurduğu anket çalışma kapsamından çıkarılmıştır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda:

9 maddeden oluşan kişi iş uyumu ölçeği orijinalinde olduğu gibi tek boyut olduğu görülmüştür. Çalışmada kullanılan örneklem çapının yeterli olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi sonucunda KMO katsayısı 0,940 olarak elde edildiği için çalışmada kullanılan örneklem çapının oldukça yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte Bartlett testi (Bartlett Test of Sphericity) neticesinde elde edilen sig. değeri (p-değeri) ise 0.05'den küçük çıktığı için ( $0,000 < 0,05$ ), verilerin çoklu normal dağılım varsayımını sağladığı; dolayısıyla değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan kişi iş uyumu ölçeğinde açıklanan toplam varyansın %74,070 olduğu görülmüş yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör yüklerine bakıldığında .76 ile .92 aralığında olduğu görülmektedir. Sonuç olarak kişi iş uyumu tek boyut 9 madde olarak şeklinde tanımlanmaktadır.

Kişi örgüt uyumu analiz sonucunda KMO değerleri ele alınmış ve ortaya çıkan değerler (.813) örneklem yeterliliğini ispatladığı görülmüştür. Yine Bartlett testinin de

anlamli çıktığı ( $p < .05$ ) yani değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör yükleri incelendiğinde .85 ile .93 aralığında olduğu görölmektedir. Yapılan bu analiz sonucunda ise faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu görölmektedir. Sonuç olarak kişi örgüt uyumu tek boyut 4 madde şeklinde tanımlanmaktadır. Araştırmada kullanılan kişi örgüt uyumu ölçeğinde açıklanan toplam varyansın %80.635 olduğu görölmüştür. Sonuç olarak kişi örgüt uyumu tek boyut 4 madde açıklanmaktadır.

Teknolojik yatkinlık ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değerinin .881 olduğu ve örneklem açısından yeterli olduğu ve Barlett test sonucunun da anlamlı olduğu ( $Sig=0.000$ ) yani değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğe faktör analizi yapılması açısından bir sakınca olmadığı görölmüştür. Araştırmada kullanılan teknolojik yatkinlık ölçeğinde orijinalinde olduğu gibi iki boyutta görölmüştür. Ve açıklanan toplam varyansları yenilikçiliğe ait soruların %53.507 ve iyimserlik için %64.355 olduğu görölmüş yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör yüklerine bakıldığında yalnızca 12. Soruda binişik yük olduğu görölmüştür. Pilot uygulama olması dikkate alınarak ana çalışmada daha büyük verideki durumuna göre değerlendirmek düşüncesiyle aynen bırakılmıştır. Sonuç olarak teknolojik yatkinlık iki boyut 12 madde olarak değerlendirilmiştir.

Bilgi paylaşımı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değerinin .853 olduğu ve örneklem açısından yeterli olduğu ve Barlett test sonucunun da yine anlamlı olduğu ( $Sig=0.000$ ) yani değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görölmüştür. Araştırmada kullanılan bilgi paylaşımı ölçeğinde açıklanan toplam varyansın %79.779 olduğu görölmüştür. Sonuç olarak bilgi paylaşımı asıl şeklindeki gibi tek boyut 6 madde olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel değişime direnç ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değerinin .836 olduğu ve örneklem açısından yeterli olduğu ve Barlett test sonucunun da yine anlamlı olduğu ( $Sig=0.000$ ) yani değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görölmüştür. Sonuç olarak örgütsel değişime direnç asıl şeklindeki gibi 4 boyut 16 madde olarak ana çalışmanın yapılması değerlendirilmiştir.

### 3.1.6.2.Ana Çalışma

Yapılan bu çalışmada amaç; kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu ve teknolojik yatkınlık değişkenlerinin değişime direnç üzerindeki etkilerini araştırmak ve bilgi paylaşımının bu etkideki düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu amaçla yukarıda ayrıntılı açıklandığı şekliyle 501 katılımcıdan elde edilen veriler SPSS paket programına aktarılarak analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir.

## 3.2.BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 26.0 ve AMOS 23.0 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin verilerin frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak, araştırmanın örnekleminin özellikleri belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizlerine bakılmış ve çalışmada kullanılan örneklem çapının yeterli olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizleri incelenmiştir. Çalışmada Bartlett analizlerine bakılmıştır (Bartlett Test of Sphericity). Veriler çoklu normal dağılım varsayımını sağladığından değişkenler arasında korelasyon olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu görülmüştür. Ayrıca değişkenlerin faktör yükleri kontrol edilmiştir.

Daha sonra doğrulayıcı faktör analizleri ve uyum iyiliği sonuçları, korelasyon analizi ile düzenleyici analizlerine yer verilmiştir

### 3.1.Demografik Bulgular

Bu kısım analiz edilmek üzere katılımcılara yöneltilen ölçeğin birinci bölümündeki kişisel bilgi formunda yer alan sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulardan alınan cevaplara ilişkin elde edilen analiz bulguları aşağıda tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8.Çalışan Bireylerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	Düzy	Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler	Düzy	Frekans	Yüzde
		(f)	(%)			(f)	(%)
Cinsiyet	Erkek	396	79,0	Eğitim Durumu	İlköğretim	136	27,1
	Kadın	105	21,0		Lise	149	29,7
	Toplam	501	100,0		Lisans	187	37,3
					Lisansüstü	29	5,8
					Toplam	501	100,0
Yaşınız	18-30	163	32,5	Çalıştığınız İş Yerindeki Tecrübeniz	0-3 yıl	188	37,5
	31-40	180	35,9		4-7 yıl	123	24,6
	41-50	132	26,3		8-11 yıl	81	16,2
	51-60	19	3,8		12-15 yıl	50	10,0
	60 +	7	1,4		16+ yıl	59	11,8
	Toplam	501	100,0		Toplam	501	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri incelendiğinde; toplam 501 katılımcıdan erkeklerin 396 ile (%79.0), kadınlardan (%21.0) fazla olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşları incelendiğinde 163'ü (%32.5) 18-30 arası, 180'i (%35.9) 31-40 yaş arası, 132'si (%26.3) 41-50 yaş arası, 19'u (%3,8) 51-60 yaş arası ve 7'si (%1.4) ise 60 yaş ve üzeridir. 31-40 yaş arası (%35.9) en fazla katılım gösteren grup olmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeyleri incelendiğinde 36'sı (27.1) ilköğretim, 149'u (%29.7) lise, 187'si (%37.3) lisans ve 29'u (%5.8) ise lisansüstü mezundur ve ağırlığın lisans mezunlarında olduğu ve sonra lise mezunları geldiği görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları iş yeri tecrübeleri incelendiğinde; 188' i (%37.5) 0-3 yıl, 123'ü (24.6) 4-7 yıl, 81'i (%16.2) 8-11 yıl, 50' si (%10.0) 12-15 yıl, 59'u (%11.8) 16 yıl ve üstü olduğunu ifade ettikleri ve 0-3 yıl ile en az tecrübe sahibi olanların ağırlıkta olduğu görülmüştür.

### 3.2.Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Belirtilen başlık altında araştırmanın ana değişkenleri olan kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, teknolojik yatkınlık, düzenleyici değişken olarak bilgi paylaşımı ve

bağımlı değişken örgütsel değişime dirence yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları paylaşılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizlerinde hangi uyum indekslerinin kullanılacağı ve kabul edilebilir ve iyi uyum kriterlerini sağlaması için gereken aralıklar yukarıda gösterilmiştir. Değişkenlerin analizlerinin yorumlanmasında bu kriterler esas alınacaktır.

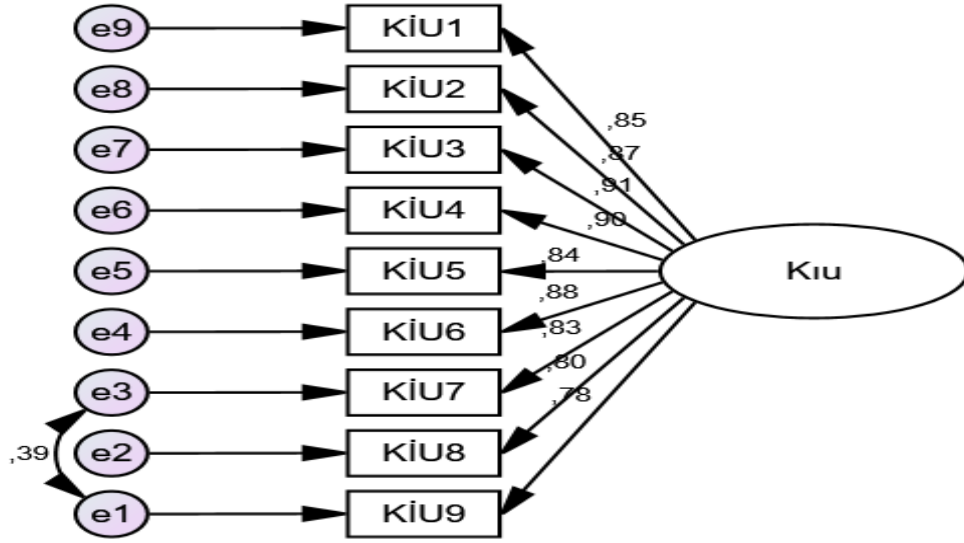
### 3.2.1. Kişi İş Uyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kişi iş uyumu ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için ön koşulları sağlamasına dikkat edilmiştir. İnceleme sonucunda kişi iş uyumu ölçeğinde herhangi bir kayıp veriye rastlanmamıştır. Koşullardan ikincisinde veri setinde kişi iş uyumu ölçeğine ait ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık değerleri kapsamında yorumlanmıştır. Aşağıda tablo 9’da kişi iş uyumu ölçeğine ait basıklık ve çarpıklık değerleri paylaşılmaktadır.

**Tablo 9. Kişi İş Uyumu Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
KİU 1	-.092	-1.143	KİU 6	-.097	-1.168
KİU 2	-.057	-1.145	KİU 7	-.256	-1.262
KİU 3	-.051	-1.117	KİU 8	-.050	-1.155
KİU 4	-.101	-1.129	KİU 9	-.295	-1.188
KİU 5	-.043	-1.197			

Tabloya 9’a göre kişi iş uyumu ölçeğine ait ifadelerin belirtilen basıklık ve çarpıklık değerleri aralığında olması sebebiyle verinin normal dağılım koşullarına uygun olduğu tespit edilmiştir. Ön koşulların sağlanması sonucunda yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/df = 5.668$ , NFI = .966, TLI = .962, CFI = .972, RMSEA = .097, GFI = .936, PGFI = .558, RMR = .030 şeklindedir. Değerlerden bazılarının tabloda gösterilen kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüştür.



**Şekil 3. Kişi İş Uyumu DFA Modeli**

KiU: Kişi İş Uyumu

İfadelerin faktör yükleri .78 ile .91 değerleri arasındadır. Uyum iyiliği değerlerinden ki kare uyum iyiliği değerinin kabul edilebilir aralığa girmemesi nedeniyle ifadeler arası kovaryans seçenekleri incelenmiş olup 1. ve 3. maddelere ait hata terimleri arasında kovaryans ataması yapılmıştır. Atamalar aynı boyuttaki ifadelerin hata terimleri arasında yapıldığından istatistiksel ve teorik olarak herhangi bir sorun teşkil etmemektedir. Modelin şekilsel olarak son hali yukarıda sunulmuştur.

**Tablo 10. Uyum İyiliği Değerleri**

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İlk Model	Modifikasyon Sonrası Model
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 3$	$\chi^2/df \leq 5$	5.668	3.116
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$	.966	.982
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1$	$.90 \leq TLI \leq .95$	.962	.983
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.972	.988
RMSA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.097	.065
GFI	$.90 \leq GFI \leq 1$	$.85 \leq GFI \leq .90$	.936	.966
PGFI	1'e Yakın	En alt sınır .50	.561	.558
RMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 \leq RMR \leq .08$	.044	.030

Uyum iyiliği değerleri ve ilk modelde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin tablolaştırılmış hali aşağıda Tablo 10'da gösterilmektedir. Yapılan düzenlemeler

sonucu uyum iyiliği değerlerinden;  $\chi^2/df$ , PGFI, RMSEA ve değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve GFI, NFI, TLI, CFI, RMR, uyum iyiliği değerlerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Modelin iyi uyum değerleri verildikten sonra her bir yapının benzeşim geçerliliği testleri için AVE ve güvenilirlik için Cronbach Alfa ve Cr değerlerine bakılmıştır.

**Tablo 11. Kişi İş Uyumu Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri**

Boyutlar	Maddeler	Standardize Faktör Yükleri	CR	AVE	Cronbach alfa
Tek Boyut	KİU 9	.784	.95	.72	.96
	KİU 7	.826			
	KİU 6	.881			
	KİU 5	.834			
	KİU 4	.897			
	KİU 3	.906			
	KİU 2	.867			
	KİU 1	.851			
	KİU 8	.800			

Benzeşim geçerliğini ölçek amacıyla kullanılan AVE (Average Variance Extracted) değerinin .50'nin üzerinde olması faktörün benzeşim geçerliğinin olduğunu göstermektedir. Faktörlere ait yapı güvenilirliğini ifade eden CR (Construct Reliability-Composite Reliability) değerinin .70'ten yüksek ve Cronbach Alpha katsayısının .80'in üzerinde olması beklentileri karşılamaktadır. Kişi iş ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının da .96 olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca  $CR > AVE$  koşulu sağlanmış olduğundan ve Cronbach Alpha değerleri doğrultusunda ölçeğin uyum geçerliğinin ve yapı güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Dolayısıyla kişi iş uyumu ölçeğinin 9 maddeli ve tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

### 3.2.2. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi

Kişi örgüt uyumu ölçeğine doğrulatoryı faktör analizi yapılabilmesi için ön koşulları sağlamasına dikkat edilmiştir. İnceleme sonucunda kişi örgüt uyumu ölçeğinde herhangi bir kayıp veriye rastlanmamıştır. Koşullardan ikincisinde veri setinde kişi örgüt uyumu ölçeğine ait ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediği

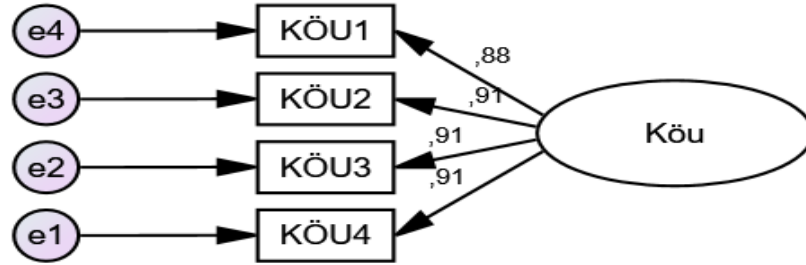
çarpıklık ve basıklık değerleri kapsamında yorumlanmıştır. Aşağıda Tablo 12.'de kişi örgüt uyumu ölçeğine ait basıklık ve çarpıklık değerleri paylaşılmaktadır.

**Tablo 12. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
KÖU 1	-.085	-1.205
KÖU 2	-.063	-1.107
KÖU 3	-.076	-1.263
KÖU 4	-.073	-1.233

Tablo 12'ye göre kişi örgüt uyumu ölçeğine ait ifadelerin belirtilen basıklık ve çarpıklık değerleri aralığında olması sebebiyle verinin normal dağılım koşullarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Ön koşulların sağlanması sonucunda yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/df = 0.262$ , NFI = 1.000, TLI = 1.000, CFI = 1.000, RMSEA = .000, GFI = .999, PGFI = .200, RMR = .003 şeklindedir



**Şekil 4. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği DFA Modeli**

*Köu: Kişi örgüt uyumu*

İfadelerin faktör yükleri .88 ile .91 değerleri arasındadır. Uyum iyiliği değerleri ve ilk modelde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin tablolaştırılmış hali aşağıda tablo 13'te gösterilmektedir.

**Tablo 13.Uyum İyiliği Değerleri**

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İlk Model	Modifikasyon Sonrası Model
$X^2/df$	$X^2/df \leq 3$	$X^2/df \leq 5$	.262	Model modifikasyon yapılmadan ilk haliyle kalmıştır.
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$	1.000	
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1$	$.90 \leq TLI \leq .95$	1.002	
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1$	$.90 \leq CFI \leq .95$	1.000	
RMSA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.000	
GFI	$.90 \leq GFI \leq 1$	$.85 \leq GFI \leq .90$	.999	
PGFI	1' e Yakın	En alt sınır .50	.200	
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$.05 \leq RMR \leq .08$	.003	

Yapılan düzenlemeler sonucu uyum iyiliği değerlerinin, ki kare değeri ( $x^2/df$ ), NFI, TLI, CFI, RMR, RMSEA ve GFI ve değerlerinin iyi uyum gösterdiği, PGFI değerinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Benzeşim geçerliğini ölçmek amacıyla kullanılan AVE (Average Variance Extracted) değerinin .50'nin üzerinde olması faktörün uyum geçerliğinin olduğunu göstermektedir. Faktörlere ait yapı güvenilirliğini ifade eden CR (Construct Reliability-Composite Reliability) değerinin .70'ten yüksek ve Cronbach Alpha katsayısının .80'in üzerinde olması beklentileri karşılamaktadır.

**Tablo 14.Kişi Örgüt Uyumu Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri**

Boyutlar	Maddeler	Standardize Faktör Yükleri	CR	AVE	Cronbach alfa
Tek Boyut	KÖU 4	.908	.94	.81	.94
	KÖU 3	.912			
	KÖU 2	.910			
	KÖU 1	.880			

Kişi örgüt uyumu ölçeğine ait AVE değeri .50'nin üzerinde çıkmıştır. Ayrıca  $CR > AVE$  koşulu sağlanmış olduğundan ve Cronbach Alpha değerleri doğrultusunda ölçeğin uyum geçerliğinin ve yapı güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Ayrıca Kişi iş ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının da .94 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kişi örgüt uyumu ölçeğinin 9 maddeli ve tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

### 3.2.3. Teknolojik Yetkinlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Teknolojik yetkinlik ölçeği kullanım aşamasında orijinal ölçekte yer alan iki boyuttan (iyimserlik ve yenilikçilik) yararlanılmıştır. Ölçekte en iyi uyumu yakalamak için ölçeğin tek boyutlu ve iki boyutlu hali test edilmiştir. İki boyutlu ölçek  $\chi^2/df = 6.128$ , NFI = .937, TLI = .934, CFI = .947, RMSEA = .101, GFI = .893, PGFI = .607, RMR = .062 uyum değerlerine sahiptir. Tek boyutlu ölçeğin sahip olduğu uyum iyiliği değerleri iki boyutlu haline kıyasla daha iyi olduğundan (fazla kovaryans atama ve madde çıkarma ihtiyacı) bu kısımdan sonra tek boyutlu ölçeğe yönelik bulgular paylaşılmıştır.

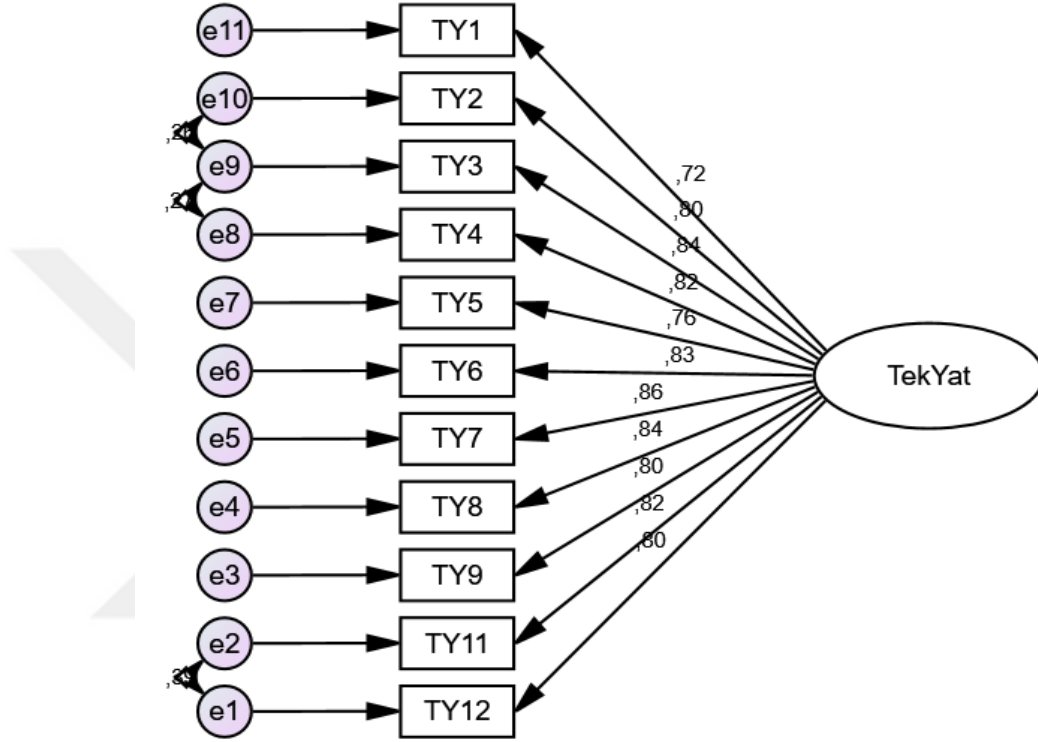
Teknolojik yetkinlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için ön koşulları sağlamasına dikkat edilmiştir. İnceleme sonucunda teknolojik yetkinlik ölçeğinde herhangi bir kayıp veriye rastlanmamıştır. Koşullardan ikincisinde veri setinde teknolojik yetkinlik ölçeğine ait ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık değerleri kapsamında yorumlanmıştır. Aşağıda Tablo 15.'de teknolojik yetkinlik ölçeğine ait basıklık ve çarpıklık değerleri paylaşılmaktadır.

**Tablo 15. Teknolojik Yetkinlik Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
TY 1	-0.095	-1.338	TY 7	-0.433	-1.099
TY 2	-0.301	-1.148	TY 8	-0.522	-1.028
TY 3	-0.580	-0.958	TY 9	-0.334	-1.054
TY 4	-0.522	-1.050	TY 10	-0.158	-1.098
TY 5	-0.281	-1.176	TY 11	-0.504	-0.970
TY 6	-0.284	-1.148	TY 12	-0.267	-1.126

Tabloya göre teknolojik yetkinlik ölçeğine ait ifadelerin belirtilen basıklık ve çarpıklık değerleri aralığında olması sebebiyle verinin normal dağılım koşullarına uygun olduğu tespit edilmiştir. Ön koşulların sağlanması sonucunda yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/df = 7.845$ , NFI = .918, TLI = .912, CFI = .928, RMSEA = .117, GFI = .862, PGFI = .597, RMR = .071 şeklindedir. Değerlerden bazılarının tabloda gösterilen kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüştür. Uyum iyiliği değerlerinden ki kare uyum iyiliği değerinin kabul

edilebilir aralığa girmemesi nedeniyle ifadeler arası kovaryans seçenekleri incelenmiş olup 10. Madde çıkarılmıştır. Ayrıca 2. ile 3., 3. ile 4. ve 11. ile 12. maddelere ait hata terimleri arasında kovaryans ataması yapılmıştır. Atamalar tek boyuttaki ifadelerin hata terimleri arasında yapıldığından istatistiksel ve teorik olarak herhangi bir sorun teşkil etmemektedir. Modelin şekilsel olarak son hali aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 5. Teknolojik Yatkinlık Ölçeği DFA Modeli**

**TekYat:** Teknolojik Yatkinlık

İfadelerin faktör yükleri .72 ile .86 değerleri arasındadır. Uyum iyiliği değerleri ve ilk modelde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin tablolaştırılmış hali aşağıda tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 16.Uyum İyiliği Değerleri**

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İlk Model	Modifikasyon Sonrası Model
X <sup>2</sup> /df	x <sup>2</sup> /df ≤ 3	x <sup>2</sup> /df ≤ 5	7.845	4.196
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1	.90 ≤ NFI ≤ .95	.918	.964
TLI	.95 ≤ TLI ≤ 1	.90 ≤ TLI ≤ .95	.912	.963
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1	.90 ≤ CFI ≤ .95	.928	.972
RMSA	0 < RMSEA ≤ .05	.05 < RMSEA ≤ .08	.117	.080
GFI	0.90 ≤ GFI ≤ 1	.85 ≤ GFI ≤ .90	.862	.941
PGFI	1' e Yakın	En alt sınır .50	.597	.585
RMR	0 ≤ RMR ≤ .05	.05 ≤ RMR ≤ .08	.071	.050

Yapılan düzenlemeler sonucu uyum iyiliği değerlerinin, ki kare değeri (x<sup>2</sup>/df), PGFI, RMSEA ve değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve GFI, NFI, TLI, CFI, RMR, uyum iyiliği değerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Benzeşim geçerliğini ölçek amacıyla kullanılan AVE (Average Variance Extracted) değerinin .50'nin üzerinde olması faktörün uyum geçerliğinin olduğunu göstermektedir. Faktörlere ait yapı güvenilirliğini ifade eden CR (Construct Reliability-Composite Reliability) değerinin .70'ten yüksek ve Cronbach Alpha katsayısının .80'in üzerinde olması beklentileri karşılamaktadır.

**Tablo 17.Teknolojik Yatkinlık Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri**

Boyutlar	Maddeler	Standardize Faktör Yükleri	CR	AVE	Cronbach alfa
Tek Boyut	TY 12	.803	.95	.65	.95
	TY 11	.821			
	TY 9	.796			
	TY 8	.839			
	TY 7	.862			
	TY 6	.826			
	TY 5	.759			
	TY 4	.823			
	TY 3	.842			
	TY 2	.799			
	TY 1	.716			

Teknolojik yatkinlık uyumu ölçeğine ait AVE değeri .50'nin üzerinde çıkmıştır. Ayrıca CR > AVE koşulu sağlanmış olduğundan ve Cronbach Alpha değerleri

doğrultusunda ölçeğin uyum geçerliğinin ve yapı güvenirliğinin sağlandığı söylenebilir. Ayrıca teknolojik yatkınlık ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının da .95 olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.4. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

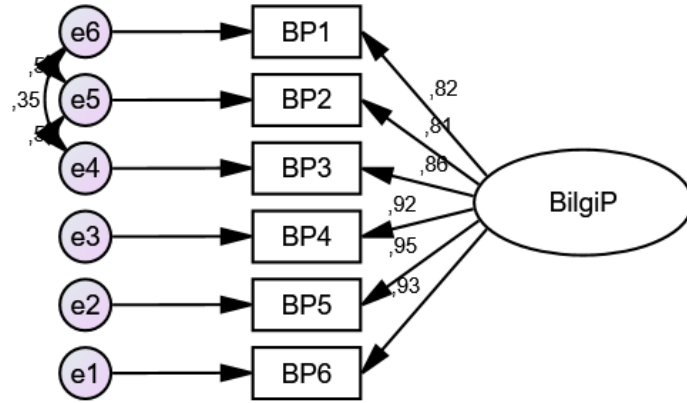
Bilgi paylaşımı ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için ön koşulları sağlamasına dikkat edilmiştir. İnceleme sonucunda bilgi paylaşımı ölçeğinde herhangi bir kayıp veriye rastlanmamıştır. Koşullardan ikincisinde veri setinde bilgi paylaşımı ölçeğine ait ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık değerleri kapsamında yorumlanmıştır. Aşağıda Tablo 18’de bilgi paylaşımı ölçeğine ait basıklık ve çarpıklık değerleri paylaşılmaktadır.

**Tablo 18. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
BP 1	-.266	-1.311
BP 2	-.368	-1.234
BP 3	-.371	-1.253
BP 4	-.281	-1.177
BP 5	-.246	-1.205
BP 6	-.259	-1.174

Tablo 18’e göre bilgi paylaşımı ölçeğine ait ifadelerin belirtilen basıklık ve çarpıklık değerleri aralığında olması sebebiyle verinin normal dağılım koşullarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Ön koşulların sağlanması sonucunda yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/df = 5.668$ , NFI = .966, TLI = .962, CFI = .972, RMSEA = .097, GFI = .936, PGFI = .558, RMR = .030 şeklindedir. Değerlerden bazılarının tabloda gösterilen kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüştür. Uyum iyiliği değerlerinden ki kare uyum iyiliği değerinin kabul edilebilir aralığa girmemesi nedeniyle ifadeler arası kovaryans seçenekleri incelenmiş olup 1. madde, 2. madde ve 3. maddelere ait hata terimleri arasında kovaryans ataması yapılmıştır. Atamalar aynı boyuttaki ifadelerin hata terimleri arasında yapıldığından istatistiksel ve teorik olarak herhangi bir sorun teşkil etmemektedir. Modelin şekilsel olarak son hali aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 6. Bilgi Paylaşımı Ölçeği DFA Modeli**

**BilgiP** : Bilgi Paylaşımı

İfadelerin faktör yükleri .81 ile .95 değerleri arasındadır. Uyum iyiliği değerleri ve ilk modelde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin tablolaştırılmış hali aşağıda Tablo 19.'da gösterilmektedir.

**Tablo 19. Uyum İyiliği Değerleri**

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İlk Model	Modifikasyon Sonrası Model
X <sup>2</sup> /df	x <sup>2</sup> /df ≤ 3	x <sup>2</sup> /df ≤ 5	21.128	3.324
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1	.90 ≤ NFI ≤ .95	.953	.994
TLI	.95 ≤ TLI ≤ 1	.90 ≤ TLI ≤ .95	.915	.990
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1	.90 ≤ CFI ≤ .95	.955	.996
RMSA	0 < RMSEA ≤ .05	.05 < RMSEA ≤ .08	.201	.068
GFI	.90 ≤ GFI ≤ 1	0.85 ≤ GFI ≤ .90	.898	.987
PGFI	1' e Yakın	En alt sınır .50	.342	.282
RMR	0 ≤ RMR ≤ .05	.05 ≤ RMR ≤ .08	.061	.015

Yapılan düzenlemeler sonucu uyum iyiliği değerlerinin, ki kare değeri (x<sup>2</sup>/df), RMSEA ve değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu, PGFI değerinin düşük ve GFI, NFI, TLI, CFI, RMR, uyum iyiliği değerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Benzeşim geçerliğini ölçek amacıyla kullanılan AVE (Average Variance Extracted) değerinin .50'nin üzerinde olması faktörün uyum geçerliğinin olduğunu

göstermektedir. Faktörlere ait yapı güvenirliğini ifade eden CR (Construct Reliability-Composite Reliability) değerinin .70'ten yüksek ve Cronbach Alpha katsayısının .80'in üzerinde olması beklentileri karşılamaktadır.

**Tablo 20. Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri**

Boyutlar	Maddeler	Standardize Faktör Yükleri	CR	AVE	Cronbach alfa
Tek Boyut	BP 6	.926	.95	.77	.96
	BP 5	.955			
	BP 4	.915			
	BP 3	.856			
	BP 2	.808			
	BP 1	.823			

Bilgi paylaşımı ölçeğine ait AVE değeri .50'nin üzerinde çıkmıştır. Ayrıca  $CR > AVE$  koşulu sağlanmış olduğundan ve Cronbach Alpha değerleri doğrultusunda ölçeğin uyum geçerliğinin ve yapı güvenirliğinin sağlandığı söylenebilir. Ayrıca bilgi paylaşımı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının da .96 olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.5. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel değişime direnç ölçeği kullanım aşamasında orijinal ölçekte yer alan dört boyuttan yararlanılmıştır. Ölçekte en iyi uyumu yakalamak için ölçeğin tek boyutlu ve dört boyutlu hali test edilmiştir. Tek boyutlu ölçek  $\chi^2/df = 15.588$ , NFI = .692, TLI = .660, CFI = .705, RMSEA = .171, GFI = .720, PGFI = .546, RMR = .378 uyum değerlerine sahiptir. Dört boyutlu ölçeğin sahip olduğu uyum iyiliği değerleri tek boyutlu haline kıyasla daha iyi olduğundan (fazla kovaryans atama ve madde çıkarma ihtiyacı) bu kısımdan sonra dört boyutlu ölçeğe yönelik bulgular paylaşılmıştır.

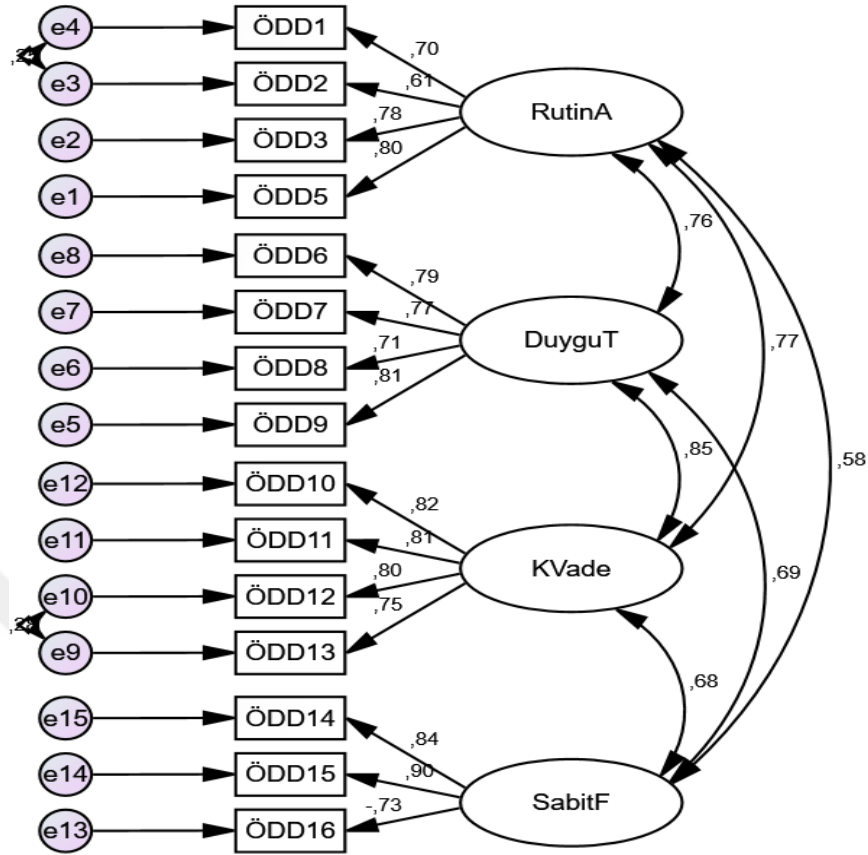
Örgütsel değişime direnç ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için ön koşulları sağlamasına dikkat edilmiştir. İnceleme sonucunda örgütsel değişime direnç ölçeğinde herhangi bir kayıp veriye rastlanmamıştır. Koşullardan ikincisinde veri setinde örgütsel değişime direnç ölçeğine ait ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık değerleri kapsamında yorumlanmıştır. Aşağıda Tablo 21'de örgütsel değişime direnç ölçeğine ait basıklık ve çarpıklık değerleri paylaşılmaktadır.

**Tablo 21.Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
ÖDD 1	.484	-.809	ÖDD 10	.285	-1.097
ÖDD 2	.219	-1.025	ÖDD 11	.260	-1.008
ÖDD 3	.532	-.882	ÖDD 12	.399	-.969
ÖDD 5	.586	-.950	ÖDD 13	.329	-.966
ÖDD 6	.265	-1.023	ÖDD 14	.063	-.974
ÖDD 7	.054	-1.095	ÖDD 15	-.010	-1.047
ÖDD 8	-.193	-1.148	ÖDD 16	-.219	-1.037
ÖDD 9	.135	-1.222			

Tablo 21'e göre örgütsel değişime direnç ölçeğine ait ifadelerin belirtilen basıklık ve çarpıklık değerleri aralığında olması sebebiyle verinin normal dağılım koşullarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Ön koşulların sağlanması sonucunda yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/df = 4.517$ , NFI = .918, TLI = .918, CFI = .935, RMSEA = .084, GFI = .899, PGFI = .630, RMR = .089 şeklindedir. Değerlerden bazılarının tabloda gösterilen kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüştür. İfadelere ait faktör yükleri .58 ile .90 değerleri arasındadır. Uyum iyiliği değerlerinden RMSA uyum iyiliği değerinin kabul edilebilir aralığa girmemesi nedeniyle ifadeler arası kovaryans seçenekleri incelenmiş olup 1 ile 2 ve 12 ile 13. maddelere ait hata terimleri arasında kovaryans ataması yapılmıştır. Atamalar aynı boyuttaki ifadelerin hata terimleri arasında yapıldığından istatistiksel ve teorik olarak herhangi bir sorun teşkil etmemektedir. Modelin şekilsel olarak son hali aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 7. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği DFA Modeli**

**RutinA** : Rutin Arayışı  
**DuyguT** : Duygusal tepki  
**KVade** : Kısa Vadeye Odaklanma  
**SabitF** : Sabit Fikirlilik

Uyum iyiliği değerleri ve ilk modelde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin tablolaştırılmış hali aşağıda Tablo 22’de gösterilmektedir.

**Tablo 22.Uyum İyiliği Değerleri**

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İlk Model	Modifikasyon Sonrası Model
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 3$	$\chi^2/df \leq 5$	4.517	4.043
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$	.918	.928
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1$	$.90 \leq TLI \leq .95$	.918	.929
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.935	.945
RMSA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.084	.078
GFI	$.90 \leq GFI \leq 1$	$.85 \leq GFI \leq .90$	.899	.912
PGFI	1’e Yakın	En alt sınır .50	.630	.623
RMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 \leq RMR \leq .08$	.089	.088

Yapılan düzenlemeler sonucu uyum iyiliği değerlerinin, ki kare değeri ( $x^2/df$ ), PGFI, TLI, CFI, RMSEA, RMR ve NFI değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve GFI uyum iyiliği değerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Benzeşim geçerliğini ölçek amacıyla kullanılan AVE (Average Variance Extracted) değerinin .50'nin üzerinde olması faktörün uyum geçerliğinin olduğunu göstermektedir. Faktörlere ait yapı güvenirliğini ifade eden CR (Construct Reliability-Composite Reliability) değerinin .70'ten yüksek ve Cronbach Alpha katsayısının .80'in üzerinde olması beklentileri karşılamaktadır (Kartal ve Bardakçı, 2018).

**Tablo 23.Örgütsel Değişime Direnç Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri**

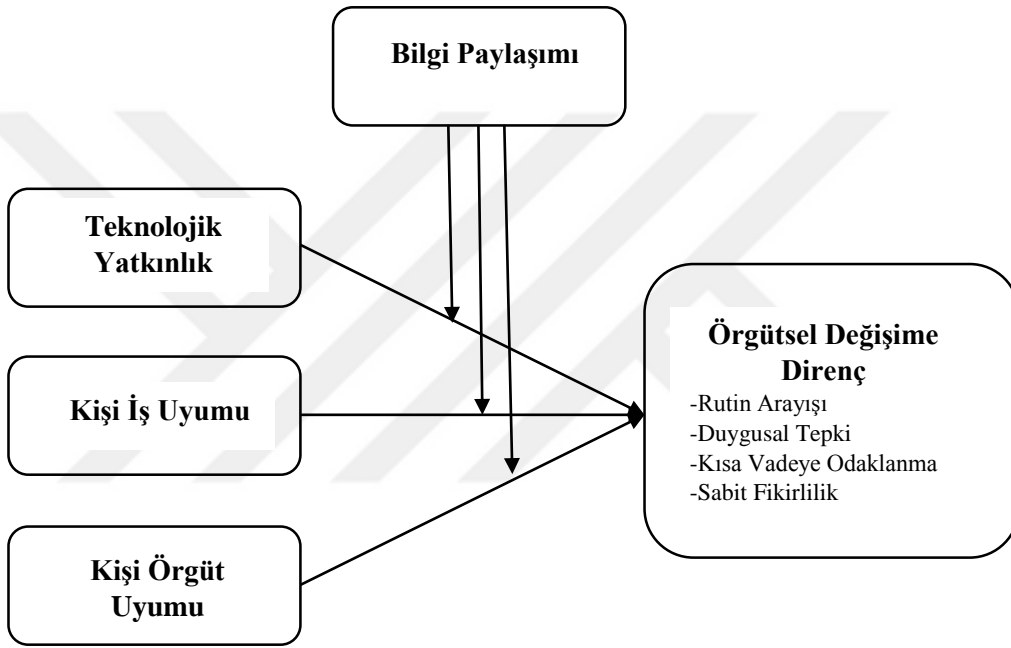
Boyutlar	Maddeler	Standardize Faktör Yükleri	CR	AVE	Cronbach alfa
Rutin Arayışı	ÖDD 5	.800	.81	.52	.82
	ÖDD 3	.775			
	ÖDD 2	.609			
	ÖDD 1	.696			
Duygusal Tepki	ÖDD 9	.811	.85	.59	.85
	ÖDD 8	.707			
	ÖDD 7	.765			
	ÖDD 6	.792			
Kısa Vadeye Odaklanma	ÖDD 13	.748	.87	.62	.88
	ÖDD 12	.796			
	ÖDD 11	.811			
	ÖDD 10	.816			
Sabit Fikirlilik	ÖDD 16	.726	.86	.67	.85
	ÖDD 15	.896			
	ÖDD 14	.841			

Örgütsel değişime direnç ölçeğine ait AVE değeri .50'nin üzerinde çıkmıştır. Ayrıca CR> AVE koşulu sağlanmış olduğundan ve Cronbach Alpha değerleri doğrultusunda ölçeğin uyum geçerliğinin ve yapı güvenirliğinin sağlandığı söylenebilir. Ayrıca Örgütsel değişime direnç ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının da ölçek genelinin CR değeri .95 olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3.Faktör Analizleri Sonrası Araştırma Modeli ve Hipotezler

Değişkenlere ait yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kurulan ilk araştırma modelinde kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu ve bilgi paylaşımı ölçeklerinde kuramsal arka plandaki şekliyle tek boyutlu olarak herhangi bir değişim görülmezken teknolojik yatkınlık ölçeğinde iyimserlik ve yenilikçilik boyutlarının

birleştigi tespit edilmiştir. Herhangi bir isim değişikliği yapılmamış olup başlangıçta 12 ifade ve iki boyut olan teknolojik yatkınlık, 10. İfadenin atılmasıyla tek boyut ve 11 ifadeden oluşmuştur. Örgütsel değişime direnç bağımlı değişkeni ise orijinalinde dört boyutlu olmakla birlikte tek boyut olarak test edilmesi planlanmıştır. Ana çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda 16 ifadeden oluşan, dört boyut olan ölçek, 4. İfadenin atılmasıyla 15 ifadeden oluşmaktadır. Buna göre değişime direnç ölçeğinin 4 boyuttan oluştuğu kesinleşmiştir. Dolayısıyla kuramsal model kapsamında önerilen araştırma modeli ve hipotezlerin son hali aşağıdaki Şekil 8’de gösterilmiştir.



**Şekil 8. Faktör Analizi Sonucu Önerilen Araştırma Modeli**

**H<sub>1</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**

H<sub>1a</sub>: Kişi iş uyumunun rutin arayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Kişi iş uyumunun duygusal tepki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Kişi iş uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Kişi iş uyumunun sabit fikirlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**

H<sub>2a</sub>: Kişi örgüt uyumunun rutin arayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Kişi örgüt uyumunun duygusal tepki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Kişi örgüt uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2d</sub>: Kişi örgüt uyumunun sabit fikirlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**

H<sub>3a</sub>: Teknolojik yatkınlığın rutin arayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3b</sub>: Teknolojik yatkınlığın duygusal tepki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3c</sub>: Teknolojik yatkınlığın kısa vadeye odaklanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3d</sub>: Teknolojik yatkınlığın sabit fikirlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>: Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.**

H<sub>4a</sub>: Kişi iş uyumunun rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>4b</sub>: Kişi iş uyumunun duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>4c</sub>: Kişi iş uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>4d</sub>: Kişi iş uyumunun sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.**

H<sub>5a</sub>: Kişi örgüt uyumunun rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>5b</sub>: Kişi örgüt uyumunun duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>5c</sub>: Kişi örgüt uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>5d</sub>: Kişi örgüt uyumunun sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>: Teknolojik yatkınlığın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisine yönelik hipotezler**

H<sub>6a</sub>: Teknolojik yatkınlığın rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>6b</sub>: Teknolojik yatkınlığın duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>6c</sub>: Teknolojik yatkınlığın kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>6d</sub>: Teknolojik yatkınlığın sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.

### 3.4.Korelasyon Analizi

Kişi iş ve kişi örgüt uyumları, teknolojik yatkınlık, bilgi paylaşımı ve örgütsel değişime direnç değişkenleri arasındaki olası ilişkileri incelemek için Pearson türü korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizlerinde korelasyon kat sayılarının aldığı sayısal değerler ilişkinin büyüklüğünü gösterirken; negatif veya pozitif olması ise ilişkinin yönünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayılarından; 0 ile  $\pm 0,30$  arasındaki değerler düşük,  $\pm 0,31$  ile  $\pm 0,70$  arasındaki değerler orta ve  $\pm 0,71$  ile  $\pm 1$  arasındaki değerler ise yüksek düzeyde ilişkinin varlığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2006).

Tablo 24'te yer alan korelasyon istatistiklerine göre kişi iş uyumu ile örgütsel değişime direncin boyutlarından rutin arayışı ( $r=-.428$ ;  $p<0,01$  duygusal tepki ( $r=-.410$ ;  $p<0,01$ ), kısa vadeye odaklanma ( $r=-.363$ ;  $p<0,01$ ), arasında orta düzeyde ve negatif yönlü, sabit fikirlilik ( $r=-.215$ ;  $p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 24.Korelasyon Analizi Sonuçları**

Korelasyon Sonuçları	1	2	3	4	5	6	7	8
Kişi İş Uyumu	1							
Kişi Örgüt Uyumu	.766**	1						
Teknolojik Yatkınlık	.649**	.676**	1					
Bilgi Paylaşımı	.580**	.630**	.762**	1				
Rutin Arayışı	-.428**	-.393**	-.351**	-.312**	1			
Duygusal tepki	-.410**	-.387**	-.375**	-.399**	.638**	1		
Kısa Vadeye Odaklanma	-.363**	-.314**	-.231**	-.248**	.626**	.710**	1	
Sabit Fikirlilik	-.215**	-.181**	-.169**	-.158**	.359**	.426**	.517**	1

\*\* .  $p<0.01$  ; n= 501

Kişi örgüt uyumu ile örgütsel değişime direncin boyutlarından rutin arayışı ( $r=-.393$ ;  $p<0,01$ ), duygusal tepki ile ( $r=-.387$ ;  $p<0,01$ ), kısa vadeye odaklanma ( $r=-.314$ ;  $p<0,01$ ) ve sabit fikirlilik ( $r=-.181$ ;  $p<0,01$ ) arasında % 99 anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Teknolojik yatkınlık ile örgütsel değişime direncin boyutlarından rutin arayışı ( $r=-.351$ ;  $p<0,01$ ), duygusal tepki ( $r=-.375$ ;  $p<0,01$ ), kısa vadeye odaklanma ( $r=-.231$ ;  $p<0,01$ ) ve sabit fikirlilik ( $r=-.169$ ;  $p<0,01$ ) arasında % 99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bilgi paylaşımı ile örgütsel değişime direncin boyutlarından rutin arayışı ( $r=-.312$ ;  $p<0,01$ ), duygusal tepki ( $r=-.399$ ;  $p<0,01$ ), kısa vadeye odaklanma ( $r=-.248$ ;  $p<0,01$ ) ve sabit fikirlilik ( $r=-.158$ ;  $p<0,01$ ) arasında % 99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

### 3.5. Düzenleyicilik Analizleri

#### 3.5.1. Kişi İş Uyumu ve Rutin Arayışı Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 25.'te kişi iş uyumunun rutin arayışı üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Kişi iş uyumunun rutin arayışı üzerine etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=-.428$ ;  $CI= \%95$ ;  $t=-10.583$ ;  $p<.05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olmadığı** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta= ,077$ ;  $CI= \%95$ ;  $LLCI=-.0062$ ;  $ULCI= .1608$ ;  $t= 1.8181$ ;  $p>.05$ ). Buna göre:

“H<sub>1a</sub>: Kişi iş uyumunun rutin arayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>4a</sub>: Kişi iş uyumunun rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 25. Kişi İş Uyumunun Rutin Arayışı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.4422	.1955	40.2657	3.000	497.000	.000
Y: Duygusal Tepki X: Kişi İş Uyumunu M: Bilgi Paylaşımı	Etkileşim Değişkeni	$\Delta R^2$	$\Delta F$	df1	df2	p
	x*m	0.0073	4.4832	1.000	497.000	.0347
	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
(Sabit)	-.0500	.0487	-1.0281	.3044	-.1456	.0456
Kişi İş Uyumunu	-.3609	.0534	-6.7602	.0000	-.4659	-.2560
Bilgi Paylaşımı	-.0942	.0556	-1.6943	.0908	-.2034	.0150
Kişi İş Uyumunu X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)	.0773	.0425	1.8181	.0696	-.0062	.1608

### 3.5.2. Kişi İş Uyumunu ve Duygusal Tepki Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 26.'da kişi iş uyumunun duygusal tepki üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Kişi iş uyumunun duygusal tepki üzerine etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta = -.410$ ; CI= %95;  $t = -10.030$ ;  $p < .05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olduğu** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = .090$ ; CI= %95; LLCI= .0065; ULCI= .1737;  $t = 2.1174$ ;  $p < .05$ ). Buna göre:

“H<sub>1b</sub>: Kişi iş uyumunun duygusal tepki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

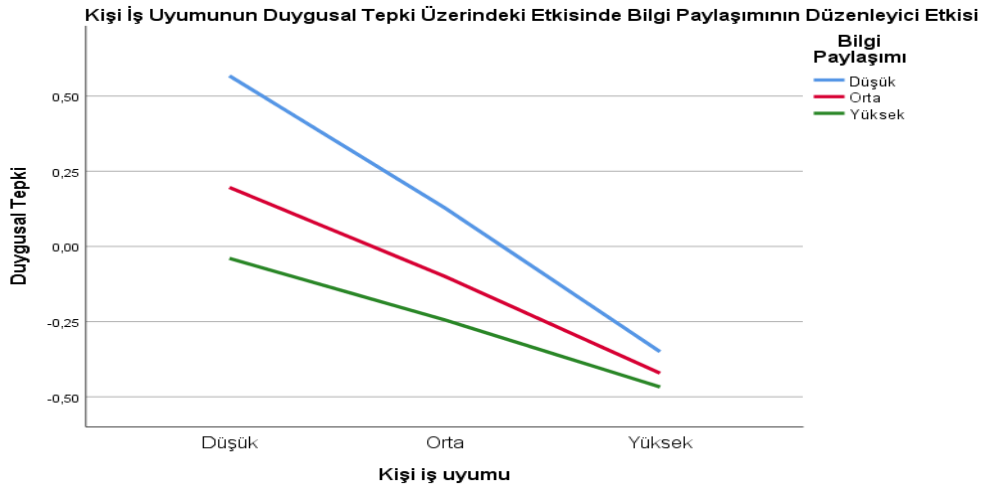
Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>4b</sub>: Kişi iş uyumunun duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 26. Kişi İş Uyumunun Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.4422	.1955	40.2657	3.000	497.000	.000
Y: Duygusal Tepki X: Kişi İş Uyumu M: Bilgi Paylaşımı	Etkileşim Değişkeni	$\Delta R^2$	$\Delta F$	df1	df2	p
	x*m	0.0073	4.4832	1.000	497.000	.0347
	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
(Sabit)	-.0584	.0487	-1.1974	.2317	-.1541	.0374
Kişi İş Uyumu	-.3043	.0535	-5.6916	.0000	-.4094	-.1993
Bilgi Paylaşımı	-.1513	.0557	-2.7178	.0068	-.2607	-.0419
Kişi İş Uyumu X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)	.0901	.0426	2.1174	.0347	.0065	.1737

Şekil 9.'da bilgi paylaşımının yüksek, orta ve düşük değerlerini gösteren üç doğrunun birbirine paralel olmaması ve skor farklılıkları, kişi iş uyumu ile duygusal tepki arasındaki negatif yöndeki ilişkinin, bu üç düzey için farklı olduğuna, başka bir ifadeyle bilgi paylaşımının düzenleyici etkisini göstermektedir. **Duygusal tepkinin en düşük olduğu nokta kişi iş uyumunun düşük ve bilgi paylaşımının yüksek olduğu noktadır. Kişi iş uyumunun yüksek olduğu durumda bilgi paylaşımının tüm düzeylerinde duygusal tepki benzer şekilde azalmaktadır.**



**Şekil 9. Kişi İş Uyumunun Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

### 3.5.3. Kişi İş Uyumu ve Kısa Vadeye Odaklanma Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 27.'de kişi iş uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Kişi iş uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerine etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta = -.363$ ; CI= %95;  $t = -8.692$ ;  $p < .05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olmadığı** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = .072$ ; CI= %95; LLCI=  $-.0141$ ; ULCI=  $.1592$ ;  $t = 1.6444$ ;  $p > .05$ ). Buna göre:

“H<sub>1c</sub>: Kişi iş uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>4c</sub>: Kişi iş uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 27. Kişi İş Uyumunun Kısa Vadeye Odaklanma Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.3691	.1362	26.1245	3.000	497.000	.000
<b>Y: Kısa Vadeye Odaklanma</b>	<b>Etkileşim Değişkeni</b>	$\Delta R^2$	$\Delta F$	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
<b>X: Kişi İş Uyumu</b>	x*m	.0047	2.7040	1.000	497.000	0.1007
<b>M: Bilgi Paylaşımı</b>	<b>Katsayı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
(Sabit)	-.0470	.0505	-.9299	.3529	-.1462	.0523
<b>Kişi İş Uyumu</b>	-.3806	.0554	-6.8688	.0000	-.4894	-.2717
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	.0365	.0577	.6323	.5275	-.0769	.1498
<b>Kişi İş Uyumu X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)</b>	.0725	.0441	1.6444	.1007	-.0141	.1592

### 3.5.4. Kişi İş Uyumu ve Sabit Fikirlilik Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 28.'de kişi iş uyumunun sabit fikirlilik üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Kişi iş uyumunun sabit fikirlilik üzerine etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta = -.215$ ; CI= %95;  $t = -4.922$ ;  $p < .05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt

ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olmadığı** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta=.070$ ; CI= %95; LLCI=-.0200; ULCI= .1615;  $t= 1.5315$ ;  $p> .05$ ). Buna göre:

“H<sub>1d</sub>: Kişi iş uyumunun sabit fikirlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>4d</sub>: Kişi iş uyumunun sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 28. Kişi İş Uyumunun Sabit Fikirlilik Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.2286	.0523	9.1379	3.000	497.000	.000
Y: Sabit Fikirlilik X: Kişi İş Uyumunu M: Bilgi Paylaşımı	Etkileşim Değişkeni	$\Delta R^2$	$\Delta F$	df1	df2	p
	x*m	.0045	2.3455	1.000	497.000	.1263
	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
(Sabit)	-.0458	.0529	-.8661	.3869	-.1497	.0581
Kişi İş Uyumunu	-.1953	.0580	-3.3652	.0008	-.3093	-.0813
Bilgi Paylaşımı	-.0220	.0604	-.3647	.7155	-.1408	.0967
Kişi İş Uyumunu X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)	.0707	.0462	1.5315	.1263	-.0200	.1615

### 3.5.5. Kişi Örgüt Uyumunu ve Rutin Arayışı Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 29.'da kişi örgüt uyumunun rutin arayışı üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Kişi örgüt uyumunun rutin arayışı üzerine etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=-.393$ ; CI= %95;  $t=-9.538$ ;  $p<.05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olduğu** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta= .090$ ; CI= %95; LLCI=.0035; ULCI= .1769;  $t= 2.0436$ ;  $p<.05$ ). Buna göre:

“H<sub>2a</sub>: Kişi örgüt uyumunun rutin arayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

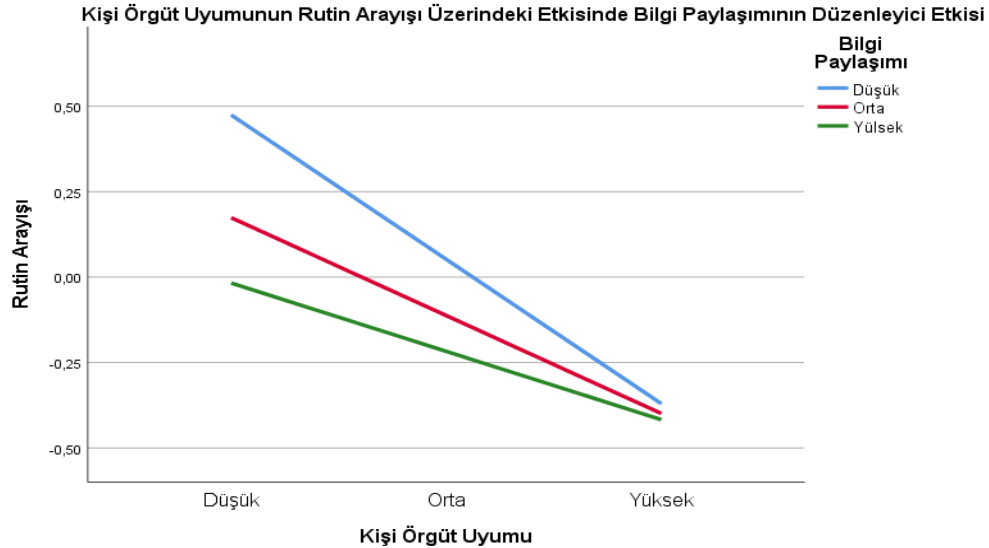
Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>5a</sub>: Kişi örgüt uyumunun rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 29. Kişi Örgüt Uyumunun Rutin Arayışı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.4178	.1745	35.0294	3.000	497.000	.0000
Y: Rutin Arayışı X: Kişi Örgüt Uyumu M: Bilgi Paylaşımı	Etkileşim Değişkeni	$\Delta R^2$	$\Delta F$	df1	df2	p
	x*m	.0069	4.1761	1.000	497.000	.0415
	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
(Sabit)	-.0608	.0504	-1.2060	.2284	-.1599	.0383
Kişi Örgüt Uyumu	-.3104	.0565	-5.4946	.0000	-.4214	-.1994
Bilgi Paylaşımı	-.1158	.0588	-1.9681	.0496	-.2314	-.0002
Kişi Örgüt Uyumu X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)	.0902	.0441	2.0436	.0415	.0035	.1769

Şekil 10.'da bilgi paylaşımının yüksek, orta ve düşük değerlerini gösteren üç doğrunun birbirine paralel olmaması ve skor farklılıkları, kişi örgüt uyumu ile rutin arayışı arasındaki negatif yöndeki ilişkinin, bu üç düzey için farklı olduğuna, başka bir ifadeyle bilgi paylaşımının düzenleyici etkisini göstermektedir. **Rutin arayışının en düşük olduğu nokta kişi örgüt uyumunun düşük ve bilgi paylaşımının yüksek olduğu noktadır. Kişi örgüt uyumunun yüksek olduğu durumda bilgi paylaşımının tüm düzeylerinde rutin arayışı benzer şekilde azalmaktadır.**



**Şekil 10. Kişi Örgüt Uyumunun Rutin Arayışı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

### 3.5.6. Kişi Örgüt Uyumu ve Duygusal Tepki Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 30.'da kişi örgüt uyumunun duygusal tepki üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Kişi örgüt uyumunun duygusal tepki üzerine etkisinin negatif yönde ve **anlamlı** olduğu görülmektedir ( $\beta=-.387$ ; CI= %95;  $t=-9.363$ ;  $p<.05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olduğu** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta= .132$ ; CI= %95; LLCI=.0459; ULCI= .2179;  $t= 3.0129$ ;  $p<.05$ ). Buna göre:

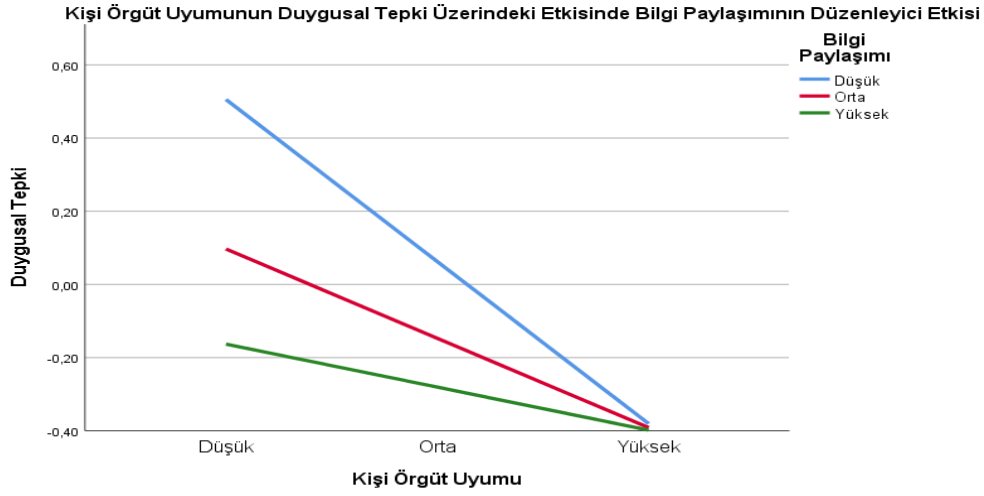
“H<sub>2b</sub>: Kişi örgüt uyumunun duygusal tepki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>5b</sub>: Kişi örgüt uyumunun duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 30. Kişi Örgüt Uyumunun Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.4336	.1880	38.3530	3.000	497.000	.0000
<b>Y: Duygusal Tepki X: Kişi Örgüt Uyumu M: Bilgi Paylaşımı</b>	<b>Etkileşim Değişkeni</b>	$\Delta R^2$	$\Delta F$	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
	x*m	0.0148	9.0777	1.000	497.000	.0027
	<b>Katsayı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
(Sabit)	-.0889	.0500	-1.7780	.0760	-.1872	.0093
<b>Kişi Örgüt Uyumu</b>	-.2802	.0560	-5.0008	.0000	-.3903	-.1701
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	-.1487	.0584	-2.5475	.0112	-.2633	-.0340
<b>Kişi Örgüt Uyumu X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)</b>	.1319	.0438	3.0129	.0027	.0459	.2179

Şekil 11.'de bilgi paylaşımının yüksek, orta ve düşük değerlerini gösteren üç doğrunun birbirine paralel olmaması ve skor farklılıkları, kişi örgüt uyumu ile duygusal tepki arasındaki negatif yöndeki ilişkinin, bu üç düzey için farklı olduğuna, başka bir ifadeyle bilgi paylaşımının düzenleyici etkisini göstermektedir. **Duygusal tepkinin en düşük olduğu nokta kişi örgüt uyumunun düşük ve bilgi paylaşımının yüksek olduğu noktadır. Kişi örgüt uyumunun yüksek olduğu durumda bilgi paylaşımının tüm düzeylerinde duygusal tepki benzer şekilde azalmaktadır.**



**Şekil 11. Kişi Örgüt Uyumunun Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

### 3.5.7. Kişi Örgüt Uyumu ve Kısa Vadeye Odaklanma Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 31.'de kişi örgüt uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Kişi örgüt uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerine etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta = -.314$ ;  $CI = \%95$ ;  $t = -7.395$ ;  $p < .05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olmadığı** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = .087$ ;  $CI = \%95$ ;  $LLCI = -.0029$ ;  $ULCI = .1776$ ;  $t = 1.9015$ ;  $p > .05$ ). Buna göre:

“H<sub>2c</sub>: Kişi örgüt uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>5c</sub>: Kişi örgüt uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 31. Kişi Örgüt Uyumunun Kısa Vadeye Odaklanma Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.3255	.1059	19.6275	3.000	497.000	.000
<b>Y: Kısa Vadeye Odaklanma</b>	<b>Etkileşim Değişkeni</b>	<b>ΔR<sup>2</sup></b>	<b>ΔF</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
<b>X: Kişi Örgüt Uyumu</b>	x*m	.0065	3.6157	1.000	497.000	.0578
<b>M: Bilgi Paylaşımı</b>						
	<b>Katsayı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
<b>(Sabit)</b>	-.0589	.0525	-1.1222	.2623	-.1620	.0442
<b>Kişi Örgüt Uyumu</b>	-.3136	.0588	-5.3345	.0000	-.4291	-.1968
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	.0049	.0612	.0798	.9365	-.1154	.1252
<b>Kişi Örgüt Uyumu X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)</b>	.0873	.0459	1.9015	.0578	-.0029	.1776

### 3.5.8. Kişi Örgüt Uyumu ve Sabit Fikirlilik Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 32.'de kişi örgüt uyumunun sabit fikirlilik üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Kişi örgüt uyumunun sabit fikirlilik üzerine etkisinin **anlamli olduğu** görülmektedir ( $\beta = -.181$ ; CI= %95;  $t = -4.099$ ;  $p > .05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olmadığı** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = .056$ ; CI= %95; LLCI= -.0369; ULCI= .1502;  $t = 1.1895$ ;  $p > .05$ ). Buna göre:

“H<sub>2d</sub>: Kişi örgüt uyumunun sabit fikirlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>5d</sub>: Kişi örgüt uyumunun sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 32. Kişi Örgüt Uyumu Sabit Fikirlilik Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.1985	.0394	6.7971	3.000	497.000	.0002
<b>Y: Sabit Fikirlilik</b>						
<b>X: Kişi Örgüt Uyumu</b>						
<b>M: Bilgi Paylaşımı</b>						
	x*m	.0027	1.4148	1.000	497.000	.2348
	<b>Katsayı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
(Sabit)	-.0382	.0544	-.7019	.4830	-.1451	.0687
<b>Kişi Örgüt Uyumu</b>	-.1368	.0609	-2.2446	.0252	-.2565	-.0171
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	-.0609	.0635	-.9601	.3375	-.1857	.0638
<b>Kişi Örgüt Uyumu X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)</b>	.0566	.0476	1.1895	.2348	-.0369	.1502

### 3.5.9. Teknolojik Yatkinlık ve Rutin Arayışı Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 33.'te teknolojik yatkinlığın rutin arayışı üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Teknolojik Yatkinlığın rutin arayışı üzerine etkisinin negatif yönde ve **anlamli olduğu** görülmektedir ( $\beta = -.312$ ; CI= %95;  $t = -7.324$ ;  $p > .05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olduğu** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = .130$ ; CI= %95; LLCI=.0416; ULCI= .2194;  $t = 2.8828$ ;  $p < .05$ ). Buna göre:

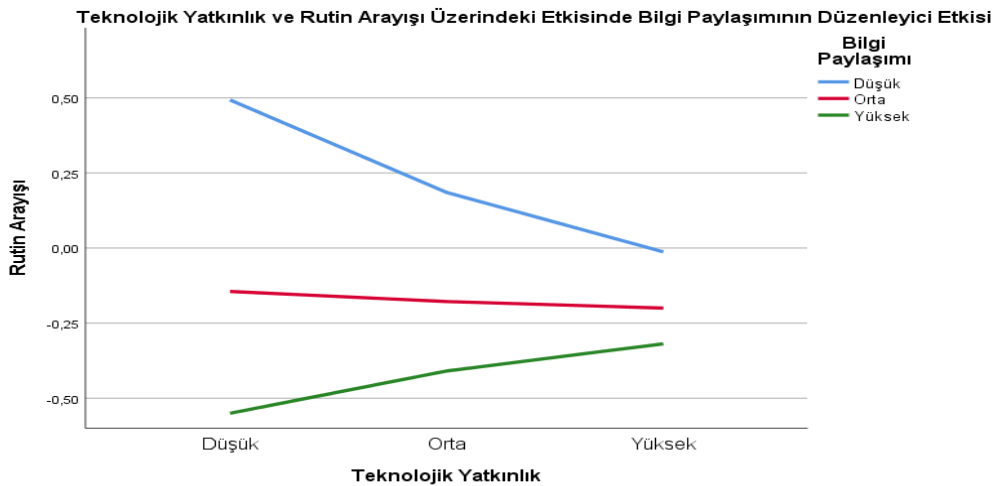
“H<sub>3a</sub>: Teknolojik yatkinlığın rutin arayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>6a</sub>: Teknolojik yatkinlığın rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 33. Teknolojik Yatkinlik Rutin Arayisi Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.3768	.1420	27.4104	3.000	497.000	.0000
Y: Rutin Arayışı X: Teknolojik Yatkinlik M: Bilgi Paylaşımı	Etkileşim Değişkeni	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	df1	df2	p
	x*m	.0143	8.3105	1.000	497.000	.0041
	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
(Sabit)	-.0993	.0539	-1.8408	.0662	-.2053	.0067
Teknolojik Yatkinlik	-.0611	.0660	-.9255	.3551	-.1909	.0686
Bilgi Paylaşımı	-.2638	.0643	-4.1055	.0000	-.3900	-.1376
Teknolojik Yatkinlik X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)	.1305	.0453	2.8828	.0041	.0416	.2194

Şekil 12.'de bilgi paylaşımının yüksek, orta ve düşük değerlerini gösteren üç doğrunun birbirine paralel olmayışı ve skor farklılıkları, teknolojik yatkinlik ile rutin arayışı arasındaki negatif yöndeki ilişkinin, bu üç düzey için farklı olduğuna, başka bir deyişle bilgi paylaşımının düzenleyici etkisini göstermektedir. **Rutin arayışının en düşük olduğu nokta teknolojik yatkinliğin düşük ve bilgi paylaşımının yüksek olduğu noktadır. Bilgi paylaşımının düşük teknolojik yatkinliğin yüksek olduğu durumda da rutin arayışında önemli bir azalma olduğu görülmektedir.**



**Şekil 12. Teknolojik Yatkinlik ve Rutin Arayışı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

### 3.5.10. Teknolojik Yetkinlik ve Duygusal Tepki Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 34.'te teknolojik yetkinliğin duygusal tepki üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Teknolojik yetkinliğin duygusal tepki üzerine etkisinin negatif yönde ve **anlamli olduğu** görülmektedir ( $\beta = -.399$ ;  $CI = \%95$ ;  $t = -9.729$ ;  $p < .05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olduğu** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = .146$ ;  $CI = \%95$ ;  $LLCI = -.0597$ ;  $ULCI = .2326$ ;  $t = 3.3209$ ;  $p < .05$ ). Buna göre:

“H<sub>3b</sub>: Teknolojik yetkinliğin duygusal tepki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

Hipotezi kabul edilmiştir.

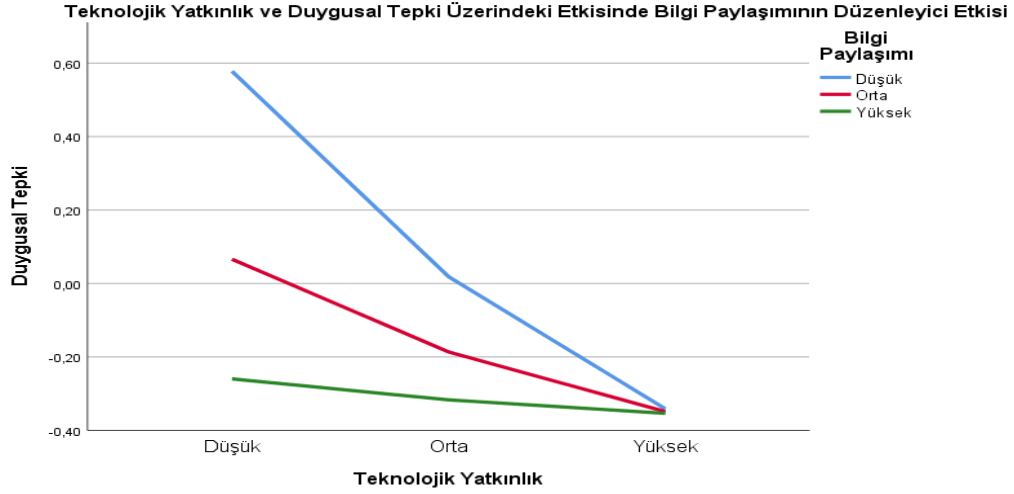
“H<sub>6b</sub>: Teknolojik Yetkinliğin duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 34. Teknolojik Yetkinlik Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.4350	.1892	38.6675	3.000	497.000	.0000
<b>Y: Duygusal Tepki X: Teknolojik Yetkinlik M: Bilgi Paylaşımı</b>	<b>Etkileşim Değişkeni</b>	<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b><math>\Delta F</math></b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
	x*m	.0180	11.0284	1.000	497.000	0.0010
	<b>Katsayı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
(Sabit)	-.1112	.0524	-2.1206	.0345	-.2142	-.0082
<b>Teknolojik Yetkinlik</b>	-.2216	.0642	-3.4542	.0006	-.3477	-.0955
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	-.1607	.0625	-2.5725	.0104	-.2834	-.0380
<b>Teknolojik Yetkinlik X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)</b>	.1461	.0440	3.3209	.0010	.0597	.2326

Şekil 13.'de bilgi paylaşımının yüksek, orta ve düşük değerlerini gösteren üç doğrunun birbirine paralel olması ve skor farklılıkları, teknolojik yetkinlik ile duygusal tepki arasındaki negatif yöndeki ilişkinin, bu üç düzey için farklı olduğuna, başka bir ifadeyle bilgi paylaşımının düzenleyici etkisini göstermektedir. **Duygusal tepkinin en düşük olduğu nokta teknolojik yetkinliğin düşük ve bilgi paylaşımının yüksek**

olduğu noktadır. Teknolojik yatkınlığın yüksek olduğu durumda bilgi paylaşımının tüm düzeylerinde duygusal tepki benzer şekilde azalmaktadır.



**Şekil 13. Teknolojik Yatkınlık ve Duygusal Tepki Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

### 3.5.11. Teknolojik Yatkınlık ve Kısa Vadeye Odaklanma Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 35.’te teknolojik yatkınlığın kısa vadeye odaklanma üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Teknolojik yatkınlığın kısa vadeye odaklanma üzerine etkisinin negatif yönde ve **anlamli olduğu** görülmektedir ( $\beta = -.248$ ;  $CI = \%95$ ;  $t = -5.716$ ;  $p < .05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olmadığı** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = -.060$ ;  $CI = \%95$ ;  $LLCI = -.0330$ ;  $ULCI = .1523$ ;  $t = 1.2659$ ;  $p > .05$ ). Buna göre:

“H<sub>3c</sub>: Teknolojik yatkınlığın kısa vadeye odaklanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>6c</sub>: Teknolojik yatkınlığın kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 35. Teknolojik Yatkinliğin Kısa Vadeye Odaklanma Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.2622	.0687	12.2286	3.000	497.000	.0000
<b>Y: Kısa Vadeye Odaklanma</b>	<b>Etkileşim Değişkeni</b>	<b>ΔR<sup>2</sup></b>	<b>ΔF</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
<b>X: Teknolojik Yatkinlik</b>	x*m	.0030	1.6025	1.000	497.000	.2061
<b>M: Bilgi Paylaşımı</b>						
	<b>Katsayı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
<b>(Sabit)</b>	-.0454	.0562	-.8084	.4193	-.1558	.0650
<b>Teknolojik Yatkinlik</b>	-.1505	.0688	-2.1873	.0292	-.2857	-.0153
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	-.0982	.0669	-1.4669	.1430	-.2297	.0333
<b>Teknolojik Yatkinlik X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)</b>	.0597	.0472	1.2659	.2061	-.0330	.1523

### 3.5.12. Teknolojik Yatkinlik ve Sabit Fikirlilik Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolünü Tespit Etmeye Yönelik Analizler

Tablo 36.'da teknolojik yatkinliğin sabit fikirlilik üzerine etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Teknolojik yatkinliğin sabit fikirlilik üzerine etkisinin **anlamli olmadığı** görülmektedir ( $\beta = -.158$ ; CI= %95;  $t = -3.565$ ;  $p < .05$ ). Etkileşimsel terim değişkenine ait katsayı değerinin anlamlılık düzeyine, alt ve üst güven aralıklarının limitlerine (LLCI ve ULCI) ait değerlere göre bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin **olmadığı** sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = .049$ ; CI= %95; LLCI= -.0457; ULCI= .1431;  $t = 1.0133$ ;  $p > .05$ ). Buna göre:

“H<sub>3d</sub>: Teknolojik yatkinliğin sabit fikirlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

Hipotezi kabul edilmiştir.

“H<sub>6d</sub>: Teknolojik yatkinliğin sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 36. Teknolojik Yetkinliğin Sabit Fikirlilik Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Etkisi**

MODEL: 1	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
	.1805	.0326	5.5765	3.000	497.000	.0009
<b>Y: Sabit Fikirlilik</b>	<b>Etkileşim</b>	<b>ΔR<sup>2</sup></b>	<b>ΔF</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
<b>X: Teknolojik</b>	<b>Değişkeni</b>					
<b>Yetkinlik</b>	x*m	.0020	1.0267	1.000	497.000	.3114
<b>M: Bilgi Paylaşımı</b>						
	<b>Katsayı</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
(Sabit)	-.0371	.0523	-.6470	.5179	-.1496	.0755
Teknolojik Yetkinlik	-.0518	.0701	-.7390	.4603	-.1896	.0860
Bilgi Paylaşımı	-.1146	.0682	-1.6797	.0936	-.2487	.0194
Teknolojik Yetkinlik X Bilgi Paylaşımı (Etkileşimsel Terim)	.0487	.0481	1.0133	.3114	-.0457	.1431

Hipotez analizlerinin toplam sonuçları aşağıdaki Tablo 45.'te verilmiştir.

**Tablo 37. Düzenleyici Hipotez Sonuç Tablosu**

Sayı	Hipotezler	Sonuçlar
1.	H <sub>1a</sub> : Kişi iş uyumunun rutin arayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
2.	H <sub>1b</sub> : Kişi iş uyumunun duygusal tepki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
3.	H <sub>1c</sub> : Kişi iş uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
4.	H <sub>1d</sub> : Kişi iş uyumunun sabit fikirlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
5.	H <sub>2a</sub> : Kişi örgüt uyumunun rutin arayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
6.	H <sub>2b</sub> : Kişi örgüt uyumunun duygusal tepki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
7.	H <sub>2c</sub> : Kişi örgüt uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
8.	H <sub>2d</sub> : Kişi örgüt uyumunun sabit fikirlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
9.	H <sub>3a</sub> : Teknolojik yetkinliğin rutin arayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
10.	H <sub>3b</sub> : Teknolojik yetkinliğin duygusal tepki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
11.	H <sub>3c</sub> : Teknolojik yetkinliğin kısa vadeye odaklanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.

**Tablo 38 Devam. Düzenleyici Hipotez Sonuç Tablosu**

12.	<b>H<sub>3a</sub></b> : Teknolojik yatkınlığın sabit fikirlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
13.	<b>H<sub>4a</sub></b> : Kişi iş uyumunun rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	<b>Reddedilmiştir.</b>
14.	<b>H<sub>4b</sub></b> : Kişi iş uyumunun duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
15.	<b>H<sub>4c</sub></b> : Kişi iş uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	<b>Reddedilmiştir.</b>
16.	<b>H<sub>4d</sub></b> : Kişi iş uyumunun sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	<b>Reddedilmiştir.</b>
17.	<b>H<sub>5a</sub></b> : Kişi örgüt uyumunun rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
18.	<b>H<sub>5b</sub></b> : Kişi örgüt uyumunun duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
19.	<b>H<sub>5c</sub></b> : Kişi örgüt uyumunun kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	<b>Reddedilmiştir.</b>
20.	<b>H<sub>5d</sub></b> : Kişi örgüt uyumunun sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	<b>Reddedilmiştir.</b>
21.	<b>H<sub>6a</sub></b> : Teknolojik yatkınlığın rutin arayışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
22.	<b>H<sub>6b</sub></b> : Teknolojik yatkınlığın duygusal tepki üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
23.	<b>H<sub>6c</sub></b> : Teknolojik yatkınlığın kısa vadeye odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	<b>Reddedilmiştir.</b>
24.	<b>H<sub>6d</sub></b> : Teknolojik yatkınlığın sabit fikirlilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi vardır.	<b>Reddedilmiştir.</b>

## IV. BÖLÜM

### 4.1.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu dördüncü ve son bölümde araştırmanın tartışma ve önerilerine yer verilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar ile araştırma analiz ve sonuçları kıyaslanmış, elde edilen yeni sonuçlar paylaşılmıştır. Son kısımda ise daha sonra bu alanda çalışacak olan araştırmacılara ve araştırmanın yapıldığı sektöre yönelik birtakım önerilerde bulunulmuştur.

#### 4.1.1. Tartışma ve Sonuç

Örgütlerin en temel problemlerinden biri gittikçe hızını artıran değişim ve bu değişime olan dirençtir. Sürekli değişim gösteren çevrede rekabet edebilmek isteyen örgütler (Cohen, 1999), bu değişimi en az maliyetle ve en kısa sürede gerçekleştirme amacındadırlar. Değişimin olduğu her yerde birtakım problem ve güçlüklerin yaşanması kaçınılmazdır. Çevresine uyum sağlayabilen ve kendisini yenilemeyi başaran örgütler ise değişim süreçlerini diğerlerine kıyasen daha sancısız geçirmektedirler. Çeşitli nedenlerden dolayı değişimi erteleyen veya değişime direnen örgütler, kısa vadede değişimin maliyetlerinden kurtulmakla birlikte uzun vadede ciddi bedeller ödeyebilmektedirler. 100 yılı aşkın bir geçmişi bulunan, en çok kazanan ve kaybeden firmaların açıklandığı iş odaklı bir dergi olan Forbes'in (<https://www.forbes.com>) her yıl açıkladığı ilk 100 şirket listesi bu durumu açıklamaktadır. Değişimle yüzleşen işletmelerde çalışanlar alışkanlık ve davranışlarını değiştirmek istemezler veya değişime karşı kendilerini rahatsız ve güvensiz hissederler. Değişim ne kadar sert ve radikal olursa çalışanların değişime olan direnci de o nispette sert olabilmekte hatta değişimi reddedilebilmektedir. Dolayısıyla günümüzde işletmeler ya bu değişimi yönetecekler, uyum problemlerini çözecekler ya da örgütsel değişime direnmenin ortaya çıkardığı sorunlara ve maddi kayıplara katlanmak durumunda kalacaklardır.

Örgütsel değişimin başarıya ulaşması için direncin giderilmesi, direnci kırmak için değişime olan dirence etki eden faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada direnç unsurları olarak teknolojiye yatkınlık, kişi iş uyumu ve kişi örgüt

uyumu değişkenleri ele alınmıştır. Ayrıca bu etkileşimlerde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu sayede içinde bulunulan dönemin özellikle de teknolojik gelişmelerin meydana getirdiği değişime direnç davranışı daha iyi anlaşılmış olacaktır.

#### **4.1.1.1. Direkt Etkilere Yönelik Sonuçlar**

Araştırma bulguları kişi iş uyumunun değişime direnci açıklayan önemli bir etken olduğunu göstermiştir. Çalışanların kendisini ifade edebileceği bir işte çalışması onları değişim süreçlerinde daha yenilikçi, strese daha dayanıklı, uzun vadedeki faydayı görebilen ve düşüncelerinde daha esnek ve dinamik bir birey haline getirmektedir. Kişi iş uyumunun örgütsel değişime direnci azaltıcı yönde etkileri olduğu düşüncesini destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Edwards, 1991). Aksi şekilde çalışan iş uyumundaki herhangi bir yetersizlik veya uyumsuzluk değişime direnç olasılığını artırmaktadır (Suryanarayana, 2023). Değişim yeni kurallar getireceği için bu kurallara uyum sağlamak zorunda olan çalışanlarda stres ve direnme davranışları görülebilir (Tunçer, 2013: 583). Bu minvalde çalışanların değer yargıları ile yaptıkları işin gereklilikleri ve işten elde ettikleri kazanım arasındaki uyum değişim süreçlerini duygusal olarak nasıl algıladıklarına da yön vermektedir. Değişimin ortaya koyduğu uzun vadedeki faydalara odaklanmaktansa kısa vadeli süreçlere takılan bireylerin genelde verimlilikleri düşmektedir (Werbel ve Gilliland, 1999).

Araştırma bulguları kişi örgüt uyumunun da değişime direnci etkileyen faktörlerden birisi olduğunu göstermektedir. Örgütün sahip olduğu dürüstlük, adalet ve hakkaniyet algısı ile çalışanın sahip olduğu değer yargılarının örtüşmesi değişime direnci azaltıcı rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların kişilik, değer, tutumları ve ihtiyaçları ile örgütsel değerler, talepler ve kültürlerin birbirleriyle uyum içerisinde olması, örgüt içerisinde değişimi olumlu yönde desteklemektedir ve değişime direnç üzerinde azaltıcı etki göstermektedir. (Allison, 2007)'a göre kişi iş uyumuna kıyasla kişi örgüt uyumu, temel değişikliklerle daha fazla ilgili olması gerekmektedir ve her ikisi de kültür ve değerler gibi daha üst düzey örgütsel konularla ilgilenmekte olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgüt uyumlarının değişime olan bakışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Kişi örgüt uyumunun örgütsel değişime direnci azaltıcı yönde etkileri olduğu düşüncesini destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Kristof-Brown vd., 1996). Güçlü bir kişi

örgüt uyumu için çalışanların değer ve kişiliklerinin örgütle uyumlu olması gerektiği, çalışanların genellikle kendi özelliklerine, bilgi ve değerlerine bağlı olan yerlerde çalıştıkları veya çalışılan yerlerin kendi değerleriyle uyum içerisinde olan örgütler olmasını tercih ettikleri, uyumun olmadığı durumda örgütle duygusal bağlarının zayıfladığı (Schneider, 1987), uzun vadede devam etmek istemeyip işten ayrılmayı düşündükleri (Lievens vd, 2001; Cable ve Judge, 1996) görülmektedir. Sonuç olarak çalışanların değerleriyle örgütün değerlerinin çatıştığı durumlarda çalışanların örgütlerindeki görev süreleri kısalmakta ve örgütlerinden ayrılma isteklerinin de artmakta olduğu ifade edilmektedir (Vianen, 2000; O'Reilly vd., 1991; Chatman, 1989). Bu durumun farkında olan örgütlerin çalışanlar için çekici olmaya çalıştıkları ve bunun için ilgi alanları, kişilikleri, tercihleri ve ihtiyaçlarını karşılama gayreti içinde oldukları görülmektedir (Morewitz, 2009). Dolayısıyla örgütler kendi değerleri ile uyum gösterebilecek, kendisini yenileyebilen ve örgütün yeniliklerine açık, kısaca yenilikçi çalışma davranışı gösterebilen, örgütün kültür ve değerleri ile amaç ve hedeflerini benimseyebilecek olgunluğa sahip kişilikte olan, aynı zamanda uzun vadeli çalışabilecek niteliklere sahip çalışan arayışında oldukları, çalışan seçiminde bu kriterlere dikkat ettikleri ve bu seçimin örgütlere stratejik avantajlar sağladığı görülmektedir (Chatman, 1991). Sonuç olarak; çalışan ve örgüt arasında uyumun yüksek olduğu durumlarda çalışanların kendi örgütlerinde çalışmayı sürdürdükleri tespit edilmiştir (Lievens vd, 2001; Schneider, 1987; De Jong ve Den Hartog, 2007).

Çalışanlar geçmiş yıllara kıyasla bugün işlerini bilgisayar ve internet üzerinden veya otonom sistemler yardımıyla daha fazla teknoloji kullanarak yapmaktadırlar. Yeni teknolojilerin kullanımı çalışanların teknolojiye olan ilgileri ve yatkınlıkları ile doğrudan ilgilidir. Gerçekleştirilen araştırma, değişime etki eden diğer bir unsurun da çalışanların teknolojiye uyum sağlama kabiliyetlerinin olduğunu göstermiştir. Buna göre teknolojiyi öğrenmeye meyilli, faydalarının farkında, teknolojik ürün ve hizmetleri kullanmaya yatkın çalışanların değişimi daha makul bir süreç olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla hali hazırda kullanılan teknolojinin yanı sıra alanındaki teknolojik yenilikleri takip eden, hatta bu konuda kendisine danışılan çalışanların değişim süreçlerini bu alandaki yetkinlikleri üzerinden daha makul karşıladıkları görülmüştür. Sonuç olarak çalışanın teknolojiye karşı yatkınlığı değişimi daha çabuk kabullenmesine ve benimsemesine sebep olmaktadır ve değişime olan

dirençleri de azaltmaktadır. Bu durum teknolojik yatkınlığı değişimi dirence etki eden faktörlerden biri olarak ortaya çıkarmıştır.

Araştırma sonuçlarıyla uyumlu olarak yeni teknolojilere karşı iyimserliğin ve olumlu yaklaşımın, çalışanların geleceğe ait beklentilerini değiştiren inançlar içerisinde olduğu dolayısıyla kendilerini yenileyerek teknolojiyi daha kolay benimsediklerini belirtmektedirler (Boschetti vd., 2016; Brown, (1984). Attar ve Sweis (2010), teknolojiye daha fazla yatırım yapılmasının; genel olarak çalışanları olumlu yönde desteklediği sonucunu ortaya koymuştur. Bu destek çalışanların örgütlerinde uzun vadeli düşünmelerine sebep olarak teknolojiye ve değişime dirence karşı olumlu yönde etki etmesini ve direnci azaltıcı rolünü göstermektedir. Chen ve Chen, (2009); Lin ve Hsieh, (2007); Thong vd., (2006) yaptıkları çalışmalarında çalışanların teknolojiye karşı meyilli, olumlu duygu ve tutum içerisinde olmaları, onları değil direnç göstermek, aksine teknolojik yeniliği destekleyici olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde Shonhe, (2019)' de çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerine karşı olumlu bir tutum içinde olduklarından dolayı direnç göstermek yerine yeni teknolojileri kabul etmeye hazır olduklarını belirtmektedir.

Çalışanların teknolojiye karşı gösterdikleri olumlu duygusal tepkilerin onları direnç göstermek yerine mutlu ettiği ve olumlu yönde desteklediği görülmektedir. Castellacci ve Viñas-Bardolet (2019) çalışanların teknolojiye karşı tutumlarında değişik faktörlerin etkili olabileceğini, özellikle olumsuz duygusal tepkilerin bir takım negatif sonuçlar doğurduğunu belirtmektedirler. Çalışanların teknolojiyi kontrol edememeleri teknoloji tarafından bunaltılmış olma hissi verdiğini ve bu hislerden kaynaklanan çalışan rahatsızlıkları onlarda rutin çalışma ortamlarının devamı ve çalışma düzenlerinin bozulmaması şeklinde tepkilerine yol açmaktadır. Godoe ve Johansen, (2012); Lu vd., (2012)'de teknolojinin yol açabileceği belirsizliklerin ve kontrolü kaybetme hissini çalışanlarda teknolojiye karşı çıkma yeteneğini artırdığını ve çalışanların teknolojik değişimlere direnç gösterdiklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde çalışanlarda yeni teknolojilere karşı güven eksikliği ve teknolojik işlevlerin yararlı olmadığı hissi olabildiği, güvenli olmayan ortamdan kaynaklanan güvensizlik, çalışanları mutsuz ve tatminsiz kılabildiği (Lin ve Hsieh, 2007; Vize vd., 2013), güvensizlik hissine sahip kişilerin de yeni teknolojilerle etkileşimde bulunurken her zaman bir korku yaşadıkları ve korkunun çalışanlarda önemli bir direnç sebebi olduğu

belirlenmektedir (Johnson vd., 2008; Larasati ve Santosa, 2017; Godoe ve Johansen, 2012; Kwon, 2000). Dolayısıyla, teknoloji aynı zamanda stres kaynağı olmaktadır. Bu durumu Benson ve Dundis, (2003); Kumar vd., (2013) internet sitelerindeki ve bilgisayar yazılımlarındaki ilerlemeler başta olmak üzere teknolojinin gelişimi ve getirdiği yenilikler çalışanlar üzerinde stresin artmasına neden olabilmektedir şeklinde açıklamışlardır. Sonuç olarak işle ilgili verimsizliğin artmasına, olumsuz algılara, personel devamsızlığının ve devir hızının artmasına, performans düşüklüğüne sebep olarak değişime ve teknolojiye karşı önyargılar ve dirençler ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç teknolojik yatkınlığın değişime karşı verilen mücadelede örgütler açısından oldukça önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Çünkü teknolojinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi ve neticede verimliliğin artması için, öncelikle teknolojinin çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmesi, uyum göstermesi gerekmektedir. Bocij vd., (2008) teknolojiye dair her gelişme ve yeniliklerin değişimi de beraberinde getirdiğini vurgulayarak örgütlerin verimliliği, varlıklarını sürdürme ve rekabet edebilmeleri değişimi takip etmelerine, ayak uydurmalarına ve hatta değişime yönetmelerine bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bu durum ise ancak çalışanların uzun vadeli, direnç sebep olan etkilerin çözümünü mümkün olabilmektedir.

Araştırma sonuçlarıyla uyumlu olarak teknolojik yatkınlık ile örgütsel değişime direncin sabit fikirlilik boyutu arasında da ilişki bulunmaktadır. Teknolojik yatkınlık kesin ve katı fikirlere sahip çalışanları ortaya çıkardığı sonuçlarla onları etkilediği ve değiştirdiği görülmüştür. Şöyle ki; örgütlerde gelişen teknolojiler gereken uyumun sağlanması yani beraberinde getirdiği yeniliklerin öğrenilmesini, konfor alanının dışına çıkılmasını gerektirmesi nedeniyle çalışanlar tarafından her zaman olumlu karşılanmamaktadır. Konfor alanını terk edip ve yeni bir bilgi öğrenmenin gerektirdiği zorluklara karşı çalışanlar değişime karşı direnç gösterme eğilimi içerisinde olabilmektedirler Jain, (2013) çalışanların yeni teknolojiyi kabul konusunda yeterince istekli olmadıklarını ifade etmektedir. Bunun en temel nedenleri arasında yukarıda değinildiği üzere güvenlik ve gizlilik konularında endişeleri ve bu teknolojiyi karmaşık ve kullanışsız bulduklarını göstermektedir. Çalışanların teknolojiye olan yatkınlıkları ile sabit fikirlilik duygusuna sebep olan bu durumların çözüme kavuşabildiği gösterilmiştir.

#### 4.1.1.2. Düzenleyici Etkiye Yönelik Sonuçlar

Yapılan bu çalışmanın en önemli sonuçlarından birisi de örgüt içerisinde yönetici ve çalışanlar açısından bilgi paylaşımının önemidir. Bilgi paylaşımında, esas olan çalışanların elde ettiği kazanımları diğer çalışanlara kendi rızasıyla gönüllü olarak paylaşmasıdır (Kutanis ve Mercan, 2015; Karaaslan vd., 2009; Sözbilir ve Yeşil, 2016). Yeniçeri ve Demirel, (2007)'e göre bilgi paylaşımında bulunan çalışanların örgütteki güçlerinin azalacağını düşünmeleri işletme kazanımlarını etkilemektedir. Ayrıca diğer çalışanlara vakit ayırmanın zaman kaybı olarak görülmesi veyahut tarafların yeterli bilgiye sahip olmaması dolayısıyla ortak bir dil konuşamamaları gibi bireysel engellerden dolayı bilgi paylaşımı yapmamalarının da işletme kazanımlarını doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu etki sonucunda çalışanlarda değişime direnç davranışı görülmektedir.

Çalışanların çalıştıkları işleriyle olan uyumları arttıkça değişime olan dirençlerinde azalma olmaktadır. Çalışma kapsamında çalışanların işleriyle olan uyumlarının değişime olan dirence etkisini daha da belirgin olarak saptamak amacıyla bilgi paylaşımının rolü incelenerek bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Örgütsel değişime direncin duygusal tepki boyutunda bilgi paylaşımı yüksek olduğu zaman çalışanların değişime karşı duygusal tepkileri daha da azalmakta olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile bilgi paylaşımına ait değerler yüksek olduğu durumlarda çalışanların değişime karşı verdikleri duygusal tepkilerdeki azalıştaki artış daha fazla olmaktadır. Bu sonuçlar bağlamında kişi iş uyumu arttıkça örgütsel değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepkide azalış olduğu fakat bu azalışın daha fazla olması için bilgi paylaşımını da artırmanın önemi görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda diğer değişime direnç alt boyutları ile bilgi paylaşımı arasında düzenleyici etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna neden olarak: Yeniçeri ve Demirel (2007)'e göre işletme içerisindeki bürokrasinin ağırlığı, örgüt yapısının bilgi paylaşımına uygunsuzluğu, yönetim ve çalışanlar arasında veyahut çalışanların kendi aralarındaki iletişim zayıflıkları, örgüt içerisindeki hâkim olan kültürün bilgi paylaşımına engel olabilmesi şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların değerleri ile örgütlerin sahip olduğu değerler örtüştüğü nispette değişime dirençte azalma olmakta ve bu azalma çalışanlarda özellikle rutin davranıştan

uzaklaşma ve değişime karşı verdikleri duygusal tepkilerinin kırılması şeklinde görülmektedir. Araştırma kapsamında çalışanların örgütleri ile uyumlarının değişime direnci azaltmaktaki etkisinde bilgi paylaşımının rolü incelenmiştir. Kişi örgüt uyumu değişkeninin rutin arayışı ve duygusal tepki alt boyutları üzerinde azaltıcı etkisiyle birlikte bilgi paylaşımının bu etkiyi daha da belirgin hale getirdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların rutin davranışlara yönelmelerini ortadan kaldırmak ve değişime karşı gelişen duygusal direnci kırmaları için kişi örgüt uyumuyla birlikte bilgi paylaşımı devreye alındığında çok daha etkili olduğu görülmüştür. Bilgi paylaşımının yüksek olduğu durumlarda veya tüm düzeylerinde rutin arayışı ve duygusal tepkiler benzer şekilde azalmaktadır. Sonuç olarak bilgi paylaşımına ait değerler yükseldikçe kişi örgüt uyumunun, rutin arayışı ve duygusal tepki üzerinde azaltıcı rolünün daha da arttığı görülmektedir.

Literatürde bilgi paylaşımının örgütler için katkılarını ve önemini gösteren çalışmalar mevcuttur (Sveiby ve Simons, 2002). Reychav ve Weisberg, (2009)'e göre bilgi paylaşımı organizasyonun yenilikçi kapasitesini geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Barutçugil, (2002)'e 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. Böylece çalışanların değişim hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları sağlanarak dirençleri engellenmiş ya da azaltılmış olmaktadır. Matzler vd., (2011)' de öğrenme yönelimli çalışanların öğrenmeye karşı olumlu bir tutuma sahip oldukları için bilgi paylaşımına açık olduklarına vurgu yapmaktadırlar. Yani çalışanların değişime direnç gösterme değil aksine performanslarını desteklediğini belirtmektedirler.

Araştırma sonuçları da örgüt içerisinde bilgi paylaşımının çok önemli rolü olduğunu göstermiştir. Özellikle değişime direnç üzerinde etkili olan faktörlerle beraber bilgi paylaşımı kullanıldığında ve artırıldığında bu faktörlerin azaltıcı etkisi daha da arttığı görülmüştür. Ayrıca literatürde bilgi paylaşımı ile duygusal tepki arasında ilişkiyi ve dolayısıyla çalışan direncine etkisini gösteren çalışmalarda; çalışanlar bilgilerini birbirleriyle paylaşmak konusunda isteksizlerse, genel çalışma grubu performansında bozulma ve direnç eğilimi artabilmekte (Zárraga ve Bonanche,

2003) ve sonuç olarak örgütlerin başarı ve performansları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Kulaklıoğlu, (2009), çalışanlar ve örgütler için bilgi paylaşımının önemli olduğu, bilgi paylaşımının aynı zamanda organizasyon içindeki etkileşim oranını yükselttiği, bu durumun çalışanların değişime olan uyumlarını gösterdiğini ifade etmektedir. Yapılan analizlerde kişi örgüt uyumunda bilgi paylaşımı ile sabit fikirlilik ve kısa vadeye odaklanma arasında düzenleyici bir ilişki bulunmamıştır.

Araştırma sonucuna göre teknolojik yatkınlık ile değişime direnç arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici etkisinin olduğu da görülmektedir. Bilgi paylaşımı olduğunda teknolojik yatkınlığın değişime direnci daha da azalttığı görülmüştür. Bu azalış değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı ve duygusal tepki boyutlarında olduğu, sabit fikirlilik ve kısa vadeye odaklanma boyutları arasında düzenleyici bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşımının yüksek olduğu durumda duygusal tepkinin en düşük olduğu yer görülmüştür. Yani bilgi paylaşımının çalışanların duygusal tepkilerini azaltmada önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca bilgi paylaşımının yüksek olduğu durumda rutin arayışı ve teknolojik yatkınlık en düşük noktada tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımının düşük teknolojik yatkınlığın yüksek olduğu durumda ise rutin arayışında önemli bir azalma olduğu tespit edilmiştir. Bu durum teknolojik yatkınlığın bilgi paylaşımı gibi etkili yani baskın bir faktör olduğunun tespiti için önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Literatürde bulguları destekleyen çalışmalar görülmüştür. İşveren ve çalışanlar açısından teknolojinin gelişimi ile birlikte zaman ve mekân sınırı olmadan iş yapma imkanlarının arttığı ve iş yoğunluğuna sebep olduğu bu durumun ise çalışan ve yönetim arasında anlayış ve etkileşim de sıkıntılara sebep olarak çalışanlarda rahatsızlık meydana getirdiği ve bunun sonucu çalışanların rutin davranışta bulunmak istediklerini ifade etmiştir (Robbins vd., 2015). Ayrıca; Benitez vd., (2018) yaptıkları çalışmalarında teknolojinin, örgütlerin ve çalışanların işlerini kolaylaştırıp performanslarını artırmalarıyla birlikte teknolojinin sağladığı nimetlerden, sunduğu fırsatlar ve kolaylıklardan bahsederek, rekabeti ve mücadeleyi de beraberinde getirdiğini, bu duruma çalışanların direnç gösterebildiğini belirtmektedirler. Jain, (2013) de çalışanların teknolojiye karşı büyük ölçüde iyimser bir tutum içinde

oldukları ve teknolojinin önemli bir araç olduğunu düşünmelerine rağmen, yeni teknolojiyi kabul konusunda yeterince istekli olmadıklarını belirterek duygusal tepkilerini ifade etmektedir.

Sonuç olarak yukarıda belirtilen bütün sebepler değişimin önemi kadar değişime direnci kırmak ya da azaltmak veya ortadan kaldırılabilmeyen çok önemli olduğunu göstermektedir. Teknoloji örgütler açısından önemli olmakla birlikte teknolojiye olan yatkınlık da önemli olmaktadır. Bilgi paylaşımı ise değişime dirence etki eden faktörlerin direnci azaltmadaki etkilerini daha da arttırdığının anlaşılmasıyla önemli bir faktör olarak kendisini göstermektedir.

#### **4.1.2. Öneriler**

Bu çalışma organize sanayi bölgesinde çalışanların değişime dirençlerine etki eden faktörlerden kişi iş, kişi örgüt uyumları ve teknolojik yatkınlığın direnç üzerine etkisi ile bilgi paylaşımının bu etkideki rolünün analiz edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının ilgili literatüre ve teoriye katkı sağlamasıyla birlikte, organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren fabrikalara ve bu konuda çalışmalar yapacak araştırmacılara da yardımcı olması düşünülmektedir. Bu anlamda araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ve bulgular doğrultusunda ilgili örgütlere ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulacaktır.

##### **4.1.2.1. Akademik Öneriler**

Bu çalışma ile öncelikle değişim ve bu değişime direncin her zaman yaşanan bir süreç olduğu dolayısıyla değişimin benimsenmesi ve değişime hazırlığın önemi ve bu değişimin yönetilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Yapılan bu çalışma ile değişime dirence etki eden faktörlerden kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu ve teknolojik yatkınlığın çalışanların değişime direncine etkileri gösterilmiştir. Değişime direnç üzerinde etkisi olabilecek başka faktörlerin de incelenmesi değişime direncin çözümüne yönelik katkı sağlayacaktır.

Değişime dirençle ilgili olarak yapılan bu çalışma, Kayseri ili evreninde ve Kayseri OSB 'de yapılmıştır. Bu nedenle sınırlı bir kesimde yürütülmüştür. Yeni çalışmalar daha geniş ortamlarda yapılabilir. Üniversitelerde benzer çalışmaların daha farklı örgütlerde yapılması, hem araştırmadan elde edilen sonuçların

kıyaslanabilmesini mümkün kılar, hem de farklı örgüt yapılarının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi olup olmadığını inceleme imkânı sağlayabilir.

Anket uygulaması çalışanların zaman sıkıntısı sebebiyle (iş harici boş vakitlerde) doldurulabilmesi için 229 katılımcı ile çevrimiçi olarak yapılmıştır. Geriye kalan tüm katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Hem geri dönüş süresi açısından hem de ölçülmek istenen ifadelerin doğru şekilde aktarılması açısından daha faydalı olacağını değerlendirilmiştir.

Araştırmada tek bir sektör odaklı gidilmemiştir. İleriki çalışmalarda belirli bir sektör belirlenip o doğrultuda çalışma yürütülebilir veyahut birden fazla sektör kıyaslamasına gidilebilir.

Çalışmada genel değişim kavramı düşünülerek hareket edilmiştir. Değişimin kapsamı, büyüklüğü değiştirilerek (Örneğin; artımlı değişim) aynı çalışma artırımsal değişim üzerinde tekrar yapılabilir. Elde edilen sonuçlar araştırma sonuçlarını tamamlaması açısından önemli olacaktır.

#### **4.1.2.2.Endüstriyel Öneriler**

Waddell ve Sohal (1998); Dent ve Goldberg (1999), çalışanların her zaman her durumda değişime direnç göstereceği düşüncesinin doğru olmadığını, çalışanların ancak konfor alanlarının, statü kayıpları ve ücretlerinde oluşacak kayıplar nedeniyle direnç göstereceklerini belirtmektedirler. Bu nedenle çalışanların kayıplarına karşı tepki gösterebileceklerini, yöneticilerin anlayışla karşılamaları gerektiğini vurgulamışlardır. Yöneticiler planlı değişim durumlarında zaten direnç gösterecekler düşüncesi yerine dirence etki eden faktörler üzerinde durarak gerekli tedbirleri almak durumundadırlar.

Bu çalışma ile ortaya çıkan sonuç olarak, çalışanların planlı değişim konusunda, ani ve radikal değişime göre çok daha olumlu tutumlar sergileyebilecekleri, dolayısıyla değişim hakkında gerekli şekilde bilgilendirildikleri ve sürece dâhil oldukları takdirde daha verimli bir değişim sürecinin yaşanacağı görüşünde olduklarını belirtmekte fayda vardır. Yine çalışanların aralarında bilgi paylaşımı için zemin hazırlamanın önemi anlaşılmıştır. Özellikle rutin arayışı ve duygusal tepki boyutunda edindikleri bilgi ve bilginin paylaşımı ile değişime daha ılımlı yaklaşımları ve birbirlerini destekleyecekleri görülmüştür.

Çalışanların ya da grubun değişime dirence etki eden faktörleri ayrı ayrı olabilir ve bunlar da farklı sebeplerden kaynaklı olabilmektedir. Değişime direnci azaltmak ya da önleyebilmek için her kişi ya da gruba farklı yöntemlerle yaklaşmak gerekebilir. Çalışanlar açıkça dile getirmeseler dahi davranışlarını değişim sürecinde yönlendiren pek çok neden vardır. Ancak değişimi yönetenler değişime direnç oluşturan bu nedenleri tespit edip önlemlerini almak durumundadırlar.

Örgütsel değişimin başarısı için en önemli unsurun çalışanların dirençlerinin giderilmesi ve onların değişimi benimsemeleri ile desteğinin kazanılmasına bağlı olduğunu yukarıda da önemi mükerrer olarak ifade edilmiştir. Bunun için önceden hazırlık yapılması gerekir. Bu hazırlık ilk olarak öğrenen örgütler olmak suretiyle çalışanların değişime hazırlanmalarını sağlamaktır. Değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve donanıma sahip çalışanlar, değişime direnmek yerine onu arzu ederler. Ayrıca bireylerin ya da grupların direnmeyi bırakıp, değişim sürecine destek vermeleri için motivasyon araçlarından da yararlanılması başarıda önemlidir.

Bu çalışma ile diğer çalışmalarda olduğu gibi çalışan direncini azaltabilmek veya kaldırmak için en kısa ve doğru olan yol sağlıklı bir iletişimin kurulması değişimin etkili bir şekilde uygulanmasına, çalışanların talep ve beklentilerinden haberdar olunmasına imkân verecektir. Sonuçta karşılıklı güven duygusu sağlanarak endişe ve korkulardan kaynaklanan direnişler yaşanmamış olacaktır. Uzmanlar aracılığıyla çalışanların düşüncelerinin değerlendirilmesi ve destekleyici yöntemler uygulanması da etkili olabilmektedir.

## KAYNAKLAR

- 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.
- Adkins, C. L., Russell, C. J., ve Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- Afsar, B., Badir, Y. ve Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105-116.
- Aiken, L. S., West, S. G., ve Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- 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
- Allison, L. (2007). *The effects of person-organization fit, needs-supplies fit, and type of change on resistance to change*. Wayne State University.
- Altındış, M., Altındış, S., Sayılı H., (2011). ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 14, 2011, ss. 75-93 ZKU Journal of Social Sciences, Volume 7, Number 14, 2011, pp. 75-93
- 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.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, Engin. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (5. Basım). Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E., (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı* (6. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- 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
- Antwi, C.O., Fan, C.J., Aboagye, M.O., Brobbey, P., Jababu, Y., Affum-Osei, E. Avornyo, P., 2019. Job demand stressors and employees' creativity: a within-person approach to dealing with hindrance and challenge stressors at the airport environment. *Serv Ind. J.* 39 (3-4), 250-278.

- Ardıç, K. ve Gündoğmuş E., (2016). Bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği algısına etkisi. *Aralık. İş te Davranış Dergisi* 1(1):1-1
- Argyris C. (1957). The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 2:1-24.
- 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., S. G. Harris ve H. S. Field (1999). Paradigms in Organizational Change: Change Agent and Change Target Perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 631-658). New York: Marcel Dekker.
- Armenakis, A.A. ve S.G., Harris, (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, (2), 169-183.
- 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.
- Arora, A. Nandkumar, A. (2012) Insecure advantage? Markets for technology and the value of resources for entrepreneurial ventures, *Strateg. Manag. J.* 33 231–251.
- 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., ve 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.
- Avey, J. B., T.S. Wernsing ve F. Luthans (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, (1), 48-70.
- Ayazlar, G. (2012). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aydın, E., (2018). Takım Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Türkiye’de Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama.
- Aydından, B., Göksel, A. ve Bingöl, D. (2010). “Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Babakus, E. Yavas, U. ve Ashill, N. J. (2011). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32, 17–31
- Baer, M. (2012) Putting creativity to work: the implementation of creativity ideas in organizations, *Acad. Manag. J.* 55 (5) 1102–1119.

- 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.
- Barr, P.S., Stimpert, J.L. and Huff, A.S. (1992) "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue), pp. 15-36. doi/10.1002/smj.4250131004/full
- Barrick, M. R., ve Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, 44, pp.1-26.
- Bartol, K. M., ve Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- 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.
- Bartunek, J. M., Greenberg, D. N., ve Davidson, B. (1999). Consistent and inconsistent impacts of a teacher-led empowerment initiative in a federation of schools. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 457-478. doi/abs/10.1177/0021886399354007
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., ve DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182- 206. doi/abs/10.1177/0021886305285455
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Basadur, M. Basadur, T. Licina, G. (2012), Organizational development, in: M.D. Mumford (Ed.), Handbook of Organizational Creativity, Academic Press/Elsevier, London/ Waltham/San Diego, pp. 667–703.
- 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*. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Başgöze, P. (2010). Teknoloji Kabul Modelinin Teknolojik Yatkınlık ve Marka Kredibilitesi Değişkenleri Eklenerak Genişletilmesi: Satın Alma Eğilimine Uyarlanması. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- 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>.
- 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.
- 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

- Begley, T. M., ve Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556. doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.552
- Behram, N. K., ve Dinç, E. (2014). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- 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
- Bernerth, J.B, A. A. Armenakis, H. S. Feild, ve H. J. Walker (2007). Justice, Cynicism, Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *Journal of Applied Behavioral Science*. 43, 303.
- Bin, Z. ve Hoon, T. H. (2001). Psychological Mechanisms Underlying Individual Knowledge Learning and Contribution in Learning Organizations. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9 (1), 77-100.
- Black, K. (2009). *Business statistics: Contemporary decision making*.
- Bocij, P., Greasley, A., ve Hickie, S. (2008). *Business information systems: Technology, development and management*. Pearson education.
- 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
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., ve Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person–organization and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138–162
- Boschetti, F., Price, J. ve 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 D. E., Ledford G. E. ve Nathan B. R. (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.
- 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.
- Bradutanu, D. (2015). *Resistance to Change-A New Perspective: A Textbook for Managers Who Plan to Implement a Change*. Lulu Publishing.
- Brennan, A., Dooley, L. (2005) Networked creativity: a structured management framework for stimulating innovation, *Technovation* 25 (12) 1388–1399.
- Bridges, W. (1980). *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Reading, MA: Wesley Publishing Company.

- 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. ve 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).
- Bruckman, J. C. (2008). Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions and Critical values. *The Psychologist-Manager Journal*,11,211-219.
- Bryant, D. (1989). The Psychological Resistance to Change. In McLennan, R. (Ed.), *Managing Organizational Change* (pp 193–195). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- 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.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470- 483.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pagem Yayınları.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS*. Newyork: Routledge.

- Cable, D. ve Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348.
- Cable, Daniel M., Judge, Timothy A.; “Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective”, *Personnel Psychology*, Cilt.47, 1994, s.317-348.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cable, D. M., ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- 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.
- Cable D. M. ve Parsons C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54:1-23.
- Chang, Y. Y. ve Shih, H. Y. (2019). Work Curiosity: A New Lens for Understanding Employee Creativity. *Hum. Resour. Manage. Rev.* 29 (4), 100672.
- Caldwell, D. F. ve O’Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648– 657.
- Campbell, D. P., ve Hansen, J. C. (1981). *Manual for the Strong Campbell Interest Inventory* (3rd ed.). Stanford, CA: Stanford University Press.
- 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.

- Cartwright, S. ve Cooper C. L. (1992). *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Butterworth-Heinemann, Oxford. doi:10.5465/AME.1993.9411302324
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1993). The Psychological Impact of Merger and Acquisition on The Individual: A Study of Building Society Managers. *Human Relations*, 46(3), 327-347 doi/abs/10.1177/001872679304600302
- Castellacci, F. ve Viñas-Bardolet, C. (2019). “Internet Use and Job Satisfaction”, *Computers in Human Behavior*, 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, S.C. ve Chen, H.H. (2009) ‘Determinants of Satisfaction and Continuance Intention Towards Self-Service Technologies’, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 109, No. 9, pp.1248–1263.
- 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.
- Chen, C. Yen, C. ve Tsai, F. C. (2014). Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit. *International Journal of Hospitality Management* 37, 21– 28
- Chennamaneni, A., Teng, J. T., ve Raja, M. K. (2012). “A Unified Model of Knowledge Sharing Behaviours: Theoretical Development and Empirical Test”, *Behaviour ve Information Technology*, 31(11), pp. 1097-1115.

- 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.
- Choi, S. Y., Lee, H. ve Yoo, Y. (2010). The Impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on Knowledge Sharing, Application, and Team Performance: A Field Study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870.
- Cifre, E. Vera, M. Rodríguez-Sánchez, A. ve Pastor, M. C. (2013). Job-Person Fit and Well-Being From a Gender Perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 161-168.
- Clark, M.A., Michael, J.R., Ella, W. ve Ray, W. (1998). *Researching and Writing Dissertations in Hospital and Tourism*. London: International Thomson Business Pres.
- Coch, L. ve French, Jr, J. R. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1, 512–532. doi.org/10.1177/001872674800100408
- 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.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*, William Collins, United States.
- Collins, J. C. ve Smith K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resources Practices in The Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Comrey, A. L. (1988). Methodological Contributions To Clinical Research. Factor-Analytic Methods of Scale Development in Personality and Clinical Psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5), 754-761.

- Conner, D. (1992). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail* (1st ed.). New York: Villard Books.
- Constant, D., Kiesler, S. ve Sproull, L. (1994). What's Mine is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing. *Information Systems Research*, 5 (4), 400-421.
- Costa, P. T., ve McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory professional Manual*. Florida: Psychological Assessment Resources.
- Coşkun, A. ve Mutlu H.T. (2017), Investigating High School Students' Use of Extramural English: A Scale Development Study, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Cilt:6, Sayı:1, 2017, s.571-590*.
- Covella, G. A. (2017). *Person-job fit and person-organization fit influence on turnover intention: A mixed model approach*. Trident University International, Doktora Tezi.
- 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.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni – Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları* (3. Baskı). Çev. S. Beşir Demir. Eğiten Kitap Yayınları, Ankara.
- Cummings, J.N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), pp.352-364.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., ve Brown, J. (2002). Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392 doi/10.1348/096317902321119637/full

- Cushman, D. P. ve S. King (1994). High-speed Management and Organizational Communication in the 1990's. In S. King and D.P. Cushman (Eds.), *High-speed Management and Organizational Communication in the 1990's a Reader*. Albany, New York: State University of New York Press.
- Dananjaya, I. ve Kuswanto, A. (2015). Influence of External Factors on the Performance Through the Network of Small and Medium Enterprises. *Eur. J. Bus. Manage.* 2 (2), 38–49.
- 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 Press: Cambridge.
- Dawis, R.V. ve Lofquist, L.H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Delen, D., Kuzey, C., & Uyar, A. (2013). Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. *Expert systems with applications*, 40(10), 3970-3983.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Deng, Z., Mo, X. ve Liu, S. (2014). "Comparison of the Middle-aged and Older Users' Adoption of Mobile Health Services in China", *International Journal of Medical Informatics*, 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.
- Dinçer Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt Geliştirme*. Ankara: Alfa Basımevi.
- Dissel, M. C., Phaal, R., Farrukh, C. J. ve Probert, D. R., (2009). Value road mapping. *Research-Technology Management*, 52(6), 45-53.
- Dönmez, E. (2018). *Okul Müdürlerinin Örgütsel Yenilik Yönetimi Davranış Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Dziak, M. (2015). “Technology”, (Çevrimiçi) <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=f5ce7aea-4b3c-4bdb-a226,07.06.2018>.
- Eckhause, J. M., Hughes, D. R. ve Gabriel, S. A. (2009). Evaluating Real Options for Mitigating Technical Risk in Public Sector R&D Acquisitions. *International Journal of Project Management*, 27(4), 365-377.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job Fit: A Conceptual İntegration, Literatüre Review, and Methodological Critique. Cooper, C.L., Robertson, I.T. tarafından alıntılanmış: (Eds).

- 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.
- Ehrhart, K. H. ve Makransky, G. (2007). Testing Vocational Interests and Personality as Predictors of Person-Vocation and Person-Job Fit. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 206–226
- Elçi, M., Alpkan, L. ve Çekmecelioğlu, G. H. (2008, June). The Influence of Person Organization Fit on the Employee’s Perception of Organizational Performance. In *4th International Strategic Management Conference, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina* (pp. 587-593).
- Elias, S. M., Smith, W. L. ve Barney, C. E. (2012, Mayıs). “Age as a Moderator of Attitude towards Technology in the Workplace: Work Motivation and Overall Job Satisfaction”, *Behaviour & Information Technology*, C.31, No.:5, s.453-467.
- Erdogmus, N. ve Esen, M. (2011). ‘An Investigation of the Effects of Technology Readiness on Technology Acceptance in e-HRM’, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp.487–495.
- 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.
- Esen, M. ve Erdogmus, N. (2014) ‘Effects of technology readiness on technology acceptance in e-HRM: mediating role of perceived usefulness’, *The Journal of Knowledge Economy ve Knowledge Management*, Vol. 9, No. 1, pp.7–21.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. ve Strahan, E. J. (1999). “Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research”, *Psychological Methods*, 4 (3) Sep, 272-299.

- Fădor (Lala), A. G. (2014). "Innovation and Technology Acceptance Model (TAM): A Theoretical Approach", s.59-65.
- Fairchild, A. J. ve Mackinnon, D.P. (2009). A General Model For Testing Mediation and Moderation Effects. *Prevention Science*, 10 (2): 87-99.
- 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.
- FORD, Dianne P. ve CHAN, Yolande E. (2003). "Knowledge Sharing in a Multi-Cultural Setting: a Case Study", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1, No. 1, s. 11-27.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foster, R. N.ve Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction: Why Companies That are Built To Last Under-perform the Market- and How to Successfully Transform them*. New York: Currency.
- 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
- Farooqui, M. S. ve Nagendra, A. (2014). The impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11(2014), 122-129.

- Fugate, M., Kinicki, A., ve Prussia, G. (2008). Employee Coping with Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36 doi/10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x/full
- Gardner, P. L. (1975). Attitudes to Science. *Studies in Science Education*, 2, 1-41.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gibbert, M. ve Krause, H. (2002). Practice Exchange in a Best Practice Marketplace. *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*, 89-105.
- Gilley, J. W. ve Maycunich, A. (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.
- Government Accountability Office (GAO), (2012). Annual Report: Opportunities to Reduce Duplication, Overlap and Fragmentation, Achieve Savings, and Enhance Revenue, <https://www.gao.gov/products/GAO-12-342SP>, (06.04.2018)
- Greiner, Martine E., Bohmann, T. ve Krcmar, H. (2007). "A Strategy for Knowledge Management", *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 6, s. 3-15.
- Guteen, D. (1999). Creating a Knowledge Sharing Culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.

- Guzzo, R. A. ve Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annu. Rev. Psychol.*, 47, 307-338.
- Güçlü, H. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-371.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R., (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – Felsefe – Yöntem – Analiz* (5. Baskı). Seçkin Yayınları, Ankara.
- 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.

- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (2nd Edition)*. Guilford Publications, New York.
- Houghton, J. D. DiLiello, T. C. (2010). Leadership Development: The Key to Unlocking Individual Creativity in Organizations, *Leadersh. Organ. Dev. J.* 11 230–245.
- He, W., Cho, V., Qi, C., Xu, X., ve Lu, F. (2013). “Linking Knowledge Sharing and Employee Creativity: Decomposing Knowledge Mode and Improving the Measure of Tacit Knowledge Sharing”. *PACIS 2013 Proceeding*, 219.
- Herzog, T. (1996). *Research Methods in Social Sciences*. Collins College Publishers, New York.
- 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.
- Hinds, P. J. ve Pfeffer, J. (2003). Why Organizations Don't “Know What They Know”: Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise, in Ackerman, M., Pipek, V., and Wulf, V. (Eds.) *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*, 3-26. Cambridge, MA: The MIT Press.
- 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.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hoşcan, P., Oktal, Y., Hepkul, Y., Kağnıcıoğlu, Y. ve Sevim, Y. (2003). “Yönetim Bilgi Sistemi”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modelling*, 6(1), 1-55.
- Huang, J. ve Wang, S. (2002). “Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation and Innovation: A New Perspective on Team Composition”. *Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, (pp.1–18). Athens: Athens Laboratory of Business Administration.
- 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.
- HUSSEY David E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Çev. Tülay Savaşer (1. Baskı). Etkin Yönetim Dizisi, İstanbul: Rota Yayınları.
- İmamoğlu, E. B. ve Turan, A. D. (2019). Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Management Journal*, 87: 27-48.
- İslam, M. Z., Jasimuddin, S. M. ve Hasan, I. (2017). “The Role of Technology and Socialization in Linking Organizational Context and Knowledge Conversion: The Case of Malaysian Service Organizations”. *International Journal of Information Management*, 37(5), 497–503.

- Islam, N. ve 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. (Mayıs-Ağustos, 2013). "Technology Readiness Index: Measuring Indian Railway Employees Readiness to Embrace Online Technology", *Journal of Marketing & Communication*, C.9, No.:1, s.52-56.
- Jansen, K. J., Kristof-Brown, A. ve L-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
- Jeong, N., Yoo, Y. ve Heo, T.Y. (2009). Moderating Effect of Personal Innovativeness on Mobile-RFID Services: Based on Warshaw's Purchase Intention Model. *Technol. Forecast. Soc. Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.08.007>.
- 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.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. ve Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386. doi/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x/full
- Joshi, K. D., Sarker, S. ve Sarker, S. (2007). Knowledge Transfer within Information Systems Development Teams: Examining The Role of Knowledge Source Attributes. *Decision Support Systems*, 43(2), 322-335.

- Judge, T. A., C. J. Thoresen, V. Pucik ve T.M. Welbourne (1999). "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective," *Journal of Applied Psychology*, 84, 107–122. doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107
- Judge, T. A., ve Ferris, G. R. (1992). The Elusive Criterion of Fit in Human Resource Staffing Decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-67.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (3. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları.
- Kang, M. ve Gretzel, U. (2012). 'Effects of Podcast Tours on Tourist Experiences in a National Park', *Tourism Management*, Vol. 33, No. 2, pp.440–455.
- Kanter, R. M. (1985). Managing the Human Side of Change. *Management Review*, 74, 52-56.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., Y. ve Wei, K. K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
- 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.
- Kao, J. J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity and Organization: Text, Cases and Readings*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Karaslan, A. Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, s. 135-160.
- Karagöz, Y. (2014). *Bioistatistik SPSS 21.1 Uygulamalı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karagöz, F. (2021). Liderlik ve Yenilik Arasındaki İlişkide Psikolojik Ve Entelektüel Sermayenin Aracı Rolü: Özel Hastaneler Örneği. Doktora Tezi. Lisansüstü Eğitim Ens. İşletme ABD. Düzce.

Karagöz, Y., Mutlu, H.T., Sağır, S. Ve Celil, M. (2019). Kargo Şirketi Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Ölçek Geliştirilmesi : Sivas Örneği. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 15, Yıl 15, Sayı 2.*

Karakurum, M. (2005). The Effects of Person-organization Fit Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization. Yayınlanmamış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Kartal, M. ve Bardakçı, S. (2018). SPSS ve AMOS Uygulamalı Örneklerle Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri (1. Basım). Ankara: Akademisyen Kitabevi.

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

Kelly, H. H. ve Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal Relationships: a Theory of Interdependence*. Wiley, New York.

Kelloway, E.K. ve Barling, J. (2000). Knowledge Work as Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2 (3), 287-304.

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. (2013). "An Empirical Analysis of Correlation Between Technostress and Job Satisfaction: A Case of KPK, Pakistan", *Pakistan Journal of Library and Information Science*, c.14, s.9-15.
- Khlifi, Y. ve 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>.
- Kılıçer, K. (2008). Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2: 209-222.
- Kiarie, M. A., Maru, L. C. ve Cheruiyot, T. K. (2017). "Leader Personality Traits and Employee Job Satisfaction in the Media Sector", *The TQM Journal*, C.29, No.1, s.133-146.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897 doi/10.1002/job.339/full
- Kim, T., Chiu, W. ve 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.
- Kim, H.-Y. (2013). Statistical Notes for Clinical Researchers: Assessing Normal Distribution (2) Using Skewness and Kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 37(44), pp. 52-54. doi:10.5395/rde.2013.38.1.52
- Kirkman, B., Jones, R. G., ve 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.

- Kline, R. B. (2010). *Principles and Practise of Structural Equation Modeling*. (3. Basım). New York: Guilford Publications.
- Kock, N. F., Mcqueen, R. J. ve Corner, J. L. (1997). The Nature of Data, İnformation and Knowledge Exchanges in Business Processes: İmlications for Process İmprovement and Organizational Learning. *The Learning Organization*, 4(2), pp.70-80.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1997). Knowledge of the Firm: Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in Prusak, L. (Ed.) *Knowledge in Organizations*. Butterworth – Heinemann, Newton, MA.
- Koskinen, K.U. (2003). "Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units", *Journal of Knowledge Management*, c.7, s.5, ss.67-81.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Fail. *Harward Buisness Review*. 73, 59-67.
- Kotter, J. P. ve 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 İntegrative Review of İts Conceptualizations, Measurement, and İmlications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown ve A. L. (1996). "Person-organization Fit: An İntegrative Review of İts Concept-Tualizations, Measurement and İmlications", *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.
- Kulakhoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama. Unpublished Master's Thesis. Kütahya: Dumlupınar University, Institute of Social Sciences.
- Kumar, R., Lal, R., Bansal, Y. ve Sharma, S. (Aralık, 2013). "Technostress in Relation to Job Satisfaction and Organisational Commitment among IT Professionals", *International Journal of Scientific and Research Publications*, C.3, No.:12.
- Kumar, S. ve Phrommathed, P. (2005). *Research Methodology* (pp. 43-50). Springer US.
- Kuo, Y., Wu, C. ve Deng, W. (2009). 'The Relationships among Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Post-Purchased Intention in Mobile Value-Added Services', *Computers in Human Behavior*, Vol. 25, No. 4, pp.887–896.
- Kuo, K.-M., Liu, C.-F. ve Ma, C.-C. (2013). "An Investigation of the Effect of Nurses' Technology Readiness on the Acceptance of Mobile Electronic Medical Record Systems", *Medical Informatics & Decision Making*.
- Kutanis, R., ve Mercan, N. (2015). Bilgi Paylaşımı Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisine Yönelik bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 147-155.
- Kwon, S.M. (2000). *Depression*, Hakjisa, Seoul.
- La Clair, j. ve Rao R. (2002). Helping Employees Embrace Change. *The Mckinsey Quarterly*, 4. Retrieved March 15, 2008. [Http://mckinseyquarterly.com/helping\\_employees\\_embrace\\_change\\_1225](http://mckinseyquarterly.com/helping_employees_embrace_change_1225).

- 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. (2007). “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, 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 Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537.
- Lauver, K. J. (2001). "Distinguishing Between Employees' Perceptions of ve Kristof-Brown, A.: Person–Job and Person–Organization Fit", *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), s.454-470.
- Lawler, E. E. (1981). Merit pay: Fact or fiction. *Management Review*, 70(2), 50-53.
- Lawrence, P. R. (1954). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57. doi: 10.5465/AMR.2000.3707722
- Leana, C. R. and Barry, B. (2000). “Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life”, *Academy of Management Review*, 25 (4), pp. 753-759. doi/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00464.x/full
- 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.

- Lee, H. ve Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- 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.
- LIAO, S. H. ve CHEN, C. C. (2018). “Leader-Member Exchange and Employee Creativity: Knowledge Sharing: The Moderated Mediating Role of Psychological Contract”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39, No. 3, s. 419-435.
- Li.bana-Cabanillas, F., Marinkovic, V., Ramos de Luna, I. ve 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>.
- Lievens F., Decaestecker C., Coetsier P. ve Geirnaert J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: a personorganization fit perspective. *Appl. Psychol.*, 50(1): 30-51.
- 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, C. P. (2006). Gender Differs: Modeling Knowledge Sharing From a Perspective of Social Network Ties. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 236-241.

- 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. (2007). Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2). 439-449.
- 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.
- Lin, C. P. (2007-1). To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics* (70), 411-428.
- 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.
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D. ve Bakker, A. B. (2014). Does Work Engagement Increase Person-Job Fit? The Role of Job Crafting and Job Insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.
- Luthans, F., S. M. Norman, B. J. Avolio ve J.B. Avey (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 219-238.
- Mackinnon, D.P., Lockwood, C.M. ve Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Produce and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39: 99-128.
- Malone, P. ve Wolfarth, L. (2012). System-of-Systems: An Architectural Framework to Support Development Cost Strategies. 2002 IEEE In Aerospace Conference, 1-13.
- Mankins, J. C. (1995). Technology Readiness Levels. Advanced Concepts Office of Space Access and Technology, White Paper, NASA.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.

- Mariani, M. G., Curcuruto, M. ve Gaetani, I. (2013). "Training Opportunities, Technology Acceptance and Job Satisfaction a Study of Italian Organizaitons", *Journal of Workplace Learning*, C.25, No.:7, s. 455-475.
- Marrow, Alfred J. (1969). *The Practical Theorist The Life and Work of Kurt Lewin*. New York : Basic Books, Inc
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. New York: Sage.
- Martin, A. J., Jones, E. S., ve Callan, V. J. (2006). Status Differences in Employee Adjustment During Organizational Change. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 145-162. doi/abs/10.1108/02683940610650758
- Masrek, M. N., Yusof, N. I., Noordin, S. A. ve Anwar, N. (2014). "The Relationship between Knowledge Conversion Abilities and Academic Performance". *International Conference on Information Society*. (pp. 128–133), London: IEEE.
- Maurer, R. (1996). Using Resistance to Build Support for Change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56.
- Mayer, R. C., ve J. H. Davis (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi- experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123– 136.
- 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. ve Müller, J. (2011). Personality Traits, Affective Commitment, Documentation of Knowledge, and Knowledge Sharing. *International Journa 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.
- McDermott, R ve O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- McElroy, J. C., Hendrickson, A. R., Townsend, A. M. ve Demarie, S. M. (2007). 'Dispositional Factors in İnternet Use: Personality Versus Cognitive Style', *MIS Quarterly*, Vol. 31, No. 4, pp.809–820.
- Melkas, H. ve Harmaakorpi, V. (2008). Data, İnformation and Knowledge in Regional İnnovation Networks: Quality Considerations and Brokerage Functions. *European Journal of İnnovation Management*, 11(1), pp.103-124.
- Mentor, P. (2015). *Değişimi Yönetmek*. (Çev: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları. (2009).
- Meriç, S. (2017). Turizm İşletmelerinde Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü, Değişime Direnç ve Örgütsel Sessizlik: Tra1 ve Trb2 Bölgesi Analizi. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Merriam-Webster. (2017, Temmuz). 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.
- Mısırdalı, F. (2010). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A. Ş.'de Bir Uygulama. Unpublished Master's Thesis. Kütahya: Dumlupınar University, Institute of Social Sciences.

- 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.
- Miller, K. I., ve Monge, P. R. (1985). Social Information and Employee Anxiety about Organizational Change. *Human Communication Research*, 11, 365- 386. doi/10.1111/j.1468-2958.1985.tb00052.x/full
- Miller, V. D., Johnson, J. R. ve Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80 doi/abs/10.1080/00909889409365387
- Mishra, A., Maheswarappa, S.S. ve 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. ve 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.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Naktiyok, A. (2007). “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-231.
- Nation, R. J. (1997). *Research Methods*. Prentice Hall, New Jersey.
- Nelson, S., Y. Brunetto, R. Farr-Wharton ve S. Ramsay (2007). Organizational Effectiveness of Australian Fast Growing Small to Medium Sized Enterprises. *Management Decisions*, 45, (7), 1143-1162.
- Netemeyer, Richard G., Boles, James S., Mckee, Daryl O. ve Mcmurrian, R. (1997, July) “An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context”, *Journal of Marketing*, Cilt.61, s.85-98.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge–creating Company. *Harvard Business Review*, 69, November-December, pp.96-104.
- Nonaka, İ. (1994). “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Creates the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Inc., New York.
- Nonaka, I. ve Konno N., (1998). “The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, 40(3):40-54.
- 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 Von Krogh, G. (2009). "Perspective- Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory" *Organization Science*, 20, (3) 635-652.
- 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.
- Oldham, A. ve Cummings, G., (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Acad. Manage. Rev.* 39 (3), 607-634.
- 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. ve 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.

**Organizational Psychology, John Wiley ve Sons, Chichester, pp.283-358.**

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, Temmuz). Knowledge- Definition of Knowledge in English Oxford Dictionaries. Retrieved from Oxford Living Dictionaries: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/knowledge>

Volkan Özbek, Ümit Alnıaçık, Fatih Koç, M. Emin Akkılıç ve Eda Kaş (2014). Kişilik Özelliklerinin Teknoloji Kabulü Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri: Akıllı Telefon Teknolojileri Üzerine Bir Araştırma, *International Review Of Economics and Management*, 2(1), 36-57.

Özer, P. S., Eriş, E. D. ve Özmen, Ö. N. T. (2011). Teknolojide Hazırlık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 2011, 321-333.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay. No: 49, Eskişehir.

- Özdamar, K. (2002). *Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi-2*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- 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.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Kullanma Kılavuzu – SPSS ile Adım Adım Veri Analizi* (3. Baskı). Çev. S. Balcı ve B. Ahi. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Palmer, B. (2004). Overcoming Resistance to Change. *Quality Progress*. 37, (4), 35.
- 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>.
- Paroutis, S. ve Saleh, A. A. (2009). Determinants of Knowledge Using Web 2.0 Technologies. *Journal of Knowledge Management* 13(4), 52-63.
- Parsons, C. K., Liden, R. C., O'Connor, E. J., ve Nagao, D. H. (1991). Employee Responses to Technologically-Driven Change: The Implementation Of Office Automation In A Service Organization. *Human Relations*, 44, 1331-1356. doi/abs/10.1177/001872679104401206
- Pasmore, W. ve M. Fagans (1992). "Participation, Individual Development, and Organizational Change," *Journal of Management*, 18, 375–397. doi/abs/10.1177/014920639201800208

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research ve Evaluation Methods*, Thousand Oaks Sage Publications. New York, New Delhi, London.
- Peccei, R., Giangreco, A., ve Sebastiano, A. (2011). The Role of Organisational Commitment in the Analysis of Resistance to Change. *Personnel Review*, 40(2), 185-204.
- Penz, D., Amorim, C.B., Nascimento, S. and Rossetto, R.C. (2017). ‘The Influence of Technology Readiness Index in Entrepreneurial Orientation: A Study with Brazilian Entrepreneurs in the United States of America’, *International Journal of Innovation*, Vol. 5, No. 1, pp.66–76.
- Pham, L., Nguyen, H. T. P., Huy, V. L. ve 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.
- Pelosi, K. M., Sandifer, M. T. ve Sekaran, U. (2001). *Research and Evaluation for Business*. John Wiley&Sons INC, USA.
- Piasentin, K. A., ve Chapman, D. S. (2006). Subjective Person–organization Wt: Bridging the Gap between Conceptualization and Measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202–221.
- 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

- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J. and Kelley, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods*, 16,93-115.
- Price, J. H. ve Judy, M. (2004). Research Limitations and the Necessity of Reporting Them. *American Journal of Health Education* 35(2), 66-67.
- Puccio, G. J. Mance, M. ve Murdoch, M. C. (2011). *Creative Leadership. Skills That Change*, Sage, Thousand Oaks.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. ve Ragu-Nathan, T. S. (2007). “The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity”, *Journal of Management Information Systems*, C. 24, No.:1, 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. ve 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>.
- Ramjee, P. (2019). “The Impact of Workplace Relationship to Employee Satisfaction”, (Çevrimiçi), Chron: <https://smallbusiness.chron.com/impact-workplace-relationship-employee-satisfaction-20306.html>, 30 Haziran 2019.
- 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. (2000). “Managing Today!”, Prentice-Hall, Inc.

- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. ve Coulter, M. (2015). "Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications", Pearson Education Limited.
- Roberts, M., Dowker, C., Fleming, M., King, T. ve Stack, B. (2008). The Mediating Effect of Organizational Support on The Relationship between Developmental Experiences and Turnover Intentions. Online: <http://cujo.clemson.edu/manuscript.php?manuscript>.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of Preventive Innovations. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. (4th ed.). New York: Free Press.
- Rosa, J.A., Qualls, W.J. ve Fuentes, C. (2008). Involving Mind, Body, and Friends: Management That Engenders Creativity, *J. Bus. Res.* 61 (6) 631–639.
- Rumizen, M. C. (2002). *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*. Indianapolis: Alpha Books.
- Rynes, S.L., ve Gerhart, B. (1990). Interviewer Assessments of Applicant "Fit": An Exploratory Investigation. *Personnel Psychology*, 43, 13-35.
- Ebru, S. T. (2008). Liderlik, Değişim ve Yenilik. *Ed. C. Serinkan. Liderlik ve Motivasyon. Ankara: Nobel Yayınları*, 63, 82.
- 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.
- Saprikis, V., Markos, A., Zarpou, T. ve Vlachopoulou, M. (2018). Mobile Shopping Consumers' Behavior: An Exploratory Study and Review. *J. Theoretical Appl. Electron. Commerce Res.* <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000100105>.

- Sariibrahim, M. A. (2008). Investigating the Impact of Leadership on Resistance to Change. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarros J. C., Tanewski G. A., Winter RP, Santora J. C. ve Densten I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *Br J Manage*;13:285–304.
- 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.
- Sashkin, M. ve W. W. Burke (1987). “Organization Development in the 1980s,” *Journal of Management*, 13, 393–417. doi/abs/10.1177/014920638701300212
- Saylı, H., ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*(30), 193-210.
- Schalk, R., Campbell, J. W. ve Freese, C. (1998) “Change and Employee Behaviour”, *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (3), pp. 157-163 doi/abs/10.1108/01437739810210202
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Muller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmidhuber, L., Maresch, D. ve Ginner, M. (2018). Disruptive Technologies and Abundance in the Service Sector-toward a Refined Technology Acceptance Model. *Technol. Forecast. Soc. Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.017>.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40; 437-453.
- Schneider, B. (1987). “E= f(P,B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt.31, No.1, s.353-361.

- Schumacher, W. D. (2010). "Change Management Intervention Models Cont." Managing Barriers to Business Reengineering Success: Capter 4b, <http://www.prosci.com/w4b.htm>, Erişim tarihi:11 Ağustos 2010.
- Seablom, M. S. ve Lemmerman, L. A. (2012). Measuring Technology Maturity and Readiness for Mission Infusion. 2012 IEEE International Geoscience and Remote Sensing Symposium (IGARSS), 5646-5649.
- 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.
- Senior, B. (2002). *Organizational Change*. 2nd Edi. Essex: Prentice Hall.
- Shane, S. (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life*. North Carolina: Oxford University Press.
- Shapiro, D. L. ve Kirkman, B. L. (1999). Employees' Reaction to the Change to Work Teams: doi/abs/10.1108/09534819910255315
- Shin, S. J. Zhou, J. (2007). When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as Moderator, *J. Appl. Psychol.* 92 1709–1721.
- Shneiderman, B. (2007). Creativity Support Tools: Accelerating Discovery and Innovation, *Commun. ACM* 50 (12) 20–32.
- Shonhe, L. (2019). "An Assessment of the Technology Readiness of Public Librarians in Botswana", *Global Knowledge, Memory and Communication*, C.68, No.:4/5, s.275-287.
- Sirmon, D. G. Hitt, M. A. Ireland, R. D. ve Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects, *J. Manag.* 37 1390–1412.

- Smith, K. ve Berg, D. (1987). *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, M., Walford, N. S. ve Jimenez-Bescos, C. (2018). "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*.
- Sözbilir, F., ve Yeşil, S. (2016). Bilgi Yönetiminin Rekabetçi Avantaj Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 92-116.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve 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.
- Sundgren, M. ve Styhre, A. (2007). Creativity and the Fallacy of Misplaced Concreteness in New Drug Development. A White Hadian Perspective, *Eur. J. Innov. Manag.* 10 (2).
- 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>.

Suryanarayana, A. (2023). An Empirical Study into the Effects of Organization Culture and Person-Job Fit on Post-Merger and Acquisition Resistance to Change in Select Commercial Banks.

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. (1994). *Towards a Knowledge Perspective on Organisation*, University of Stockholm, PhD dissertation.

Sveiby, K. E. (1997). *The New Organisational Wealth – Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Fransisco.

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 mMy Knowledge? A Multiple Foci of Commitment Perspective. *Human Resources Management Journal*, 24(3), 269-289.

Szabla, D. B. (2007). A Multidimensional View of Resistance to organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and İntentional Responses to Planned Change across Perceived Change Leadership Strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558.

Şahin, A., Temizel, H. ve 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*. Konya: Günay Ofset.

Şimşek, H. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, [www. taged.org/](http://www.taged.org/) (10.02.2019).

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). "Using Multivariate Statistics", Allyn and Bacon.

Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th Edition). Pearson Education, Boston.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5. Baskı). Pearson: Boston.

Tak, J. (2011). Relationships between Various Person–environment Fit Types and Employee Withdrawal Behavior: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 315–320.

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.

Taşgıt, Y. E. (2013). İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Taşlıyan Mustafa, Karayılan Derya (2011). "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi", (Ed. İsmail Bakan), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde, ss.253-269 (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

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](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&guid=TDK.GTS.52de7ab81a4621.75574645) adresinden alındı.

Tekin, H. (1993). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları.

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
- Thong, J. Y. L., Hong, S. J. ve Tam, K. Y. (2006). 'The Effects of Post-adoption Beliefs on the Expectation-Confirmation Model for Information Technology Continuance', *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 64, No. 9, pp.799–810.
- Tınar, M. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey A.Ş.
- Ticehurst, W. G. ve Veal, J. A. (2000). *Business Research Methods: A Managerial Approach*. Longman, Malayisa.
- Tichy, N. M. (1983). *Management Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: Wiley.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*. Prentice Hall.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tokat B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: DPÜ Yayınları.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13 (2), 179-190.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1).
- Turban, D. B. ve Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.

- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Uçanok, Başak (2008). The Effects of Work Values, Work Centrality and Person-job Fit on Organizational Citizenship Behavior.
- Aluftekin, N. ". Uzkurt C. ve Demirci A. E. (Ed.), (2012). "Yenilik Kaynakları ve Stratejileri. *Yenilik Yönetimi*, (ss. 100-127), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi.
- Uysal Irak, D. (2012). İşyerinde birey-çevre uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel psikolojideki yeri. *Turkish Psychological Articles*, 15(30), 12-22.
- Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (2006). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji (5.Baskı)*. Barış Yayınları, İzmir.
- 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.
- Uzkurt, C.: "Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü", İstanbul: Beta, 2017.
- 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 de Ven, A.H., ve Pole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No.3,510- 540
- Van Vianen, Annelies, E.M. (2000). "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology*, Cilt.53, No.1, s.113-149.
- Van Vianen, A. E. M. (2018). Person–environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75–101
- 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.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A ve Wagner, S. H. (2002). "A Meta-Analysis of Relations between Person–organization Fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, pp. 473–489.
- 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. ve 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. ve 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.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A. ve Bernerth, J. B. (2007). Factors Influencing Organizational Change Efforts: An Integrative Investigation of Change Content, Context, Process and Individual Differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 761-773. doi/abs/10.1108/09534810710831000
- 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.
- Wang, Y., So, F. K. K. ve Sparks, A. B. (2017). 'Technology Readiness and Customer Satisfaction with Travel Technologies: A Cross-country Investigation', *Journal of Travel Research*, Vol. 56, No. 5, pp.563–577 [online] <https://doi.org/10.1177/0047287516657891>.
- Watson, G. (1969). Resistance to Change. In W. G. Bennis, K. D. Benne ve R. Chin (Eds.), *The Planning of Change* (2nd ed., pp. 488-498). New York: Holt, Rinehart ve Winston.
- Weggeman, M. (2000). *Knowledge Management: Practice*, Scriptum Management: Schiedam.
- Weick, K. E. ve R. E. Quinn (1999). "Organizational Change and Development," *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. doi/abs/10.1146/annurev.psych.50.1.361
- 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

- Werbelt, J. D. ve DeMarie, S. M. (2005). Aligning Strategic Human Resource Management and Person-environment Fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247-262.
- West, M. A. ve Farr, J. L. (1990). Innovation at Work. In M.A. West and J.L. Farr (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester, England: Wiley.
- 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 Person-Organization 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*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yalçınkaya, Y. (2010). Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnnovasyon. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 24(3), 373-403.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), s. 74-85.
- Yazıcı, E., ve Esen, Ş. (2018). Kişi İş Uyumu ile Proaktif Kişilik ve Proaktif Çalışmanın Akademik Personel Performansı Üzerine Etkisi: Bartın Üniversitesi örneği. Paper presented at Business and Organization Research (International Conference), 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.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

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.

Yi, Jialin (2009). "A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation," *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 7, pp.65-81.

Yozgat, Uğur, Oben F. Ürü (2009). "Turkish Tranlation, Validity and Reliability Study of The Knowledge Sharing Behavior Scale," *7th Internatonel Knowledge, Economy and Management Conferance*, pp.1-14.

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.

Zahra, S. A. Sapienza, H. J. Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model, and Research Agenda, *J. Manag. Stud.* 43 917–955.

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.

Zhang Y. ve Cai Y. (2017). An Empirical Study on the Impacts of Organizational Innovation on Performance of Nonprofit Organizations Based on QCA, *Journal of US-China Public Administration*, Vol: 14, No: 4, 232-244.

Zikmund, G. W. (2016). *Business Research Methods*. <https://drmmramzan.files.wordpress.com/> (Erişim Tarihi: 17.02.2019).

### **İnternet Kaynakları**

([http://www.organizational-change-management.com/why-of-organizasyonel değişim](http://www.organizational-change-management.com/why-of-organizasyonel-değişim)) .php), Erişim Tarihi:05/01/2022

([http://www.organizational-change-management.com/causes-of-organizational change.php](http://www.organizational-change-management.com/causes-of-organizational-change.php)), Erişim Tarihi:05/01/2022

<https://www.kayseriosb.org/tr/5/Firmalar.html>, Erişim Tarihi:06/05/2022

(<https://www.forbes.com>)

