

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ



ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN
POSTMODERN EPİSTEMOLOJİYLE
BİLİŞSEL İNCELEMESİ

E. EVLA KESİCİ

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. R. SERKAN ALBAYRAK

2017 İZMİR

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAYI

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora/sanatta yeterlik derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

08.08.2017

Yrd. Doç. Dr. R. Serkan Albayrak



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora/sanatta yeterlik derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

08.08.2017

Prof. Dr. İge Pınar



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora/sanatta yeterlik derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

08.08.2017

Prof. Dr. Jülide Kesken



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora/sanatta yeterlik derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

08.08.2017

Doç. Dr. Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora/sanatta yeterlik derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

08.08.2017

Yrd. Doç. Dr. Görkem Sarıyer



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

Doç. Dr. Çağrı Bulut



ÖZ
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN POSTMODERN EPİSTEMOLOJİYLE
BİLİŞSEL İNCELEMESİ

Eda Evla KESİCİ

Doktora Tezi, İşletme

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Raif Serkan ALBAYRAK

2017

Örgütsel değişim, kavramsal anlamda kesinlik taşımamasının yanı sıra, farklı çerçevelerden bakıldığında farklı şekillerde açıklanabilen, karmaşık bir olgudur. Örgütsel değişimin değerlendirilmesinde, analiz birimi grup veya kurum olabileceği gibi, birey de olabilmekte, bunun yanı sıra bu fenomenin analizine farklı epistemolojiler yol gösterebilmektedir. Bu çalışmada ise, kavramın karmaşıklığına istinaden, örgütsel değişim birey düzeyinde ele alınmıştır. Bilişsel teorinin de önerdiği gibi, her bireyin zihinsel olarak eşsiz olduğundan yola çıkılarak, çalışanların kurumlarını eşsiz bir bilişsel örüntüyle değerlendirdiği varsayılmıştır. Bu kapsamda örgütsel değişim; ‘izafi olarak değişen bir zaman aralığında, bireyin algı eşliğini geçen farklılaşmanın, birey tarafından ifade edilmesiyle var olan ve boyutları bireyin algısına göre ifade edilebilecek bir süreç veya çıktı’ olarak tanımlanmıştır.

Bu yaklaşım; gerçeğin sorgulandığı, çoksesliliğin vurgulandığı, mevcut kalıpların reddedildiği ve örgüt çalışmalarında gittikçe daha fazla ilgi çeken postmodern epistemoloji ile örtüşmektedir. Postmodern epistemolojiye göre araştırmacı örgütsel gerçekliği örgüt paydaşlarının gözünden, herhangi bir kalıba sokmadan tanımlamaktadır. Bu çalışma da postmodern epistemolojiye uygun olarak, örgütsel değişimi, keşifsel olarak derinlemesine analizle, öznelci bakış açısına göre birey temelli farklılıklar üzerine odaklanarak ve genellenebilir bir açıklama aramaksızın değerlendirmiştir.

Bu kapsamda ilk aşamada, örgütsel değişim yazınında listelenen genellemeci kavramlar yerine, belli bir kurumda çalışanların örgüte özel olarak ifade ettikleri değişime ilişkin kavramlar ortaya çıkartılmıştır. Daha sonra, bu kavramlar arasında

neden sonuç ilişkisinin birey bazında nasıl anlaşıldığı, bilişsel haritalar kullanarak elde edilmiştir. Bilişsel haritalar, bireylerin değişimle ilgili bilişsel algıları arasında çeşitli boyutlardaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesini sağlamıştır.

Araştırma örneklemini; ALVE (takma ad) firmasındaki tüm beyaz yaka çalışanlarıdır ve 109 çalışandan oluşmaktadır¹. İlk aşamada daha küçük bir örnekleme Delphi Tekniği kullanılarak ve içerik analizi ile değişime konu olan kavram listesi elde edilmiştir. Elde edilen değişime konu olan kavram listesi kullanılarak, 109 bilişsel harita elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan bilişsel harita uygulamasının değişimin farklı boyutlarını anlayacak şekilde geliştirilmesini takiben, geliştirilen haritalama tekniği 'Değişim Odaklı Bilişsel Harita' (DOBH) olarak adlandırılmıştır. Elde edilen haritalar, kavram sayısı, ilişki sayısı, en uzun sıralı kavram sayısı, grup sayısı gibi ayırt edici özellikler kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonrasında DOBH arasındaki farklılık ve benzerlikler, Karşılıklı Etki Analizi kullanılarak incelenmiş ve haritalar 10 farklı boyut altında ifade edilmiştir. Ayrıca boyutlardaki kavramlar arasında ilişki haritaları oluşturulmuştur.

Elde edilen sonuçlar, çalışanların örgütsel değişimi ne şekilde anlamlandırdığına dair genel bir çerçeve sunarken, belirli demografik özelliklerin, moderatör etkisi de göz önünde bulundurularak, sonuçlar üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğunu göstermiştir. Kavram ilişkilerine uygulanan Karşılıklı Etki Analizinden elde edilen boyutlar ise, kurumdaki değişim sürecini aydınlatan temel ilişki haritalarının elde edilmesini sağlamıştır.

Çıktıların kurum özelinde anlam taşıdığı düşünüldüğünde, çalışmanın yazına ve sektöre sağladığı katkıya açıklık getirilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Postmodern yaklaşımda, elde edilen veri, herhangi bir hipotez olmaksızın keşifsel bir yaklaşımla elde edildiği için, buradaki en temel sorun, elde edilen çıktıların özetlenmesidir. Bununla bağlantılı olarak, bireye özgü bilişsel haritaları bir bütün olarak incelemek, sınıflandırmak ve hatta boyutlandırmak zorlu bir süreçtir. Bu tezde önerilen karma yöntem sayesinde, kavram ilişkilerinden yola çıkılarak, aslında her biri birer bilişsel harita olan, örgütsel değişimin kavram boyutları elde edilmiştir. Bu boyutlar üzerinden kurumun örgütsel değişimle ilgili genel algısı tespit edilebilmiştir. Elde edilen değişimle ilgili boyutların, baskın olarak tek bir kuramı işaret etmeksizin,

¹ ALVE firmasına ulaşım, veri toplama sürecinde gerekli ekipman ve analizde kullanılan yazılım, Yaşar Üniversitesi tarafından Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) kapsamında fonlanmıştır (Albayrak, 2016).

farklı kuramlarla ilişkili olduğu ve bu kuramlar arasındaki etkileşimi ortaya koyduğu görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, postmodern yaklaşımın bu kuramları bünyesinde barındırabilen, kapsayıcı bir yaklaşım olduğu ortaya konulmuştur.

Bu tez, yazında gerçekleştirilen uygulamalarla kıyaslandığında, yazındaki sayının çok üzerinde bir sayıda bilişsel harita elde edilmiştir. Uygulama aşaması, klasik bilişsel harita uygulamasına kıyasla, örgütsel değişimin belirli bileşenlerini anlamak için zenginleştirilerek, Değişim Odaklı Bilişsel Harita (DOBH) uygulaması geliştirilmiştir. Ayrıca bilişsel harita uygulamasından elde edilen verinin incelenmesinde, ilk defa Karşılıklı Etki Analizi kullanılarak değişimi özetleyen boyutlar elde edilmiştir.

Yazında, örgütsel değişime yönelik genellemeci yaklaşımlar eleştirilirken, kuruma özel bir çalışmanın nasıl yapılması gerektiğine yönelik bir kılavuz niteliğinde çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda, örgütsel değişimi postmodern epistemoloji ile incelemeyi hedefleyen bir çalışmada kullanılacak veri toplama ve analiz yöntemi, ilk defa bu çalışmada sunulmuştur.

Anahtar sözcükler: Örgütsel değişim, postmodern epistemoloji, bilişsel teori, bilişsel harita

ABSTRACT

COGNITIVE EVALUATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE VIA POSTMODERN EPISTEMOLOGY

Eda Evla KESİCİ

PhD Thesis, Business

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Raif Serkan ALBAYRAK

2017

Organizational change is a complex phenomenon that lacks certainty in a conceptual sense, and can be defined in a variety of ways depending on perspective. When evaluating organizational change, the unit of analysis can be institutions or groups, as well as single individuals. In addition, various epistemologies can instruct the analysis of this phenomenon. This study, with consideration for the complexity of this concept, analyses organizational change on an individual level. Based on the cognitive uniqueness of individuals, as cognitive theory suggests, it is assumed that each employee will evaluate their institution with a unique cognitive pattern. In this context, organizational change is defined as ‘a process or output that exists within a relatively shifting time period, which’s existence and dimensions can be expressed according to the individual’s perception through the individual’s expression of differentiation that registers above his/her threshold of perception,’.

This approach fits with postmodern epistemology; which questions reality, emphasizes polyphonicism, rejects existing standards, and which is receiving increasing attention within the field of organizational studies. Postmodern epistemology also has the capacity to lead the researcher to understand the reality of organizations through subjective perspectives of organizational stakeholders. In accordance with the postmodern epistemology, this study evaluates organizational change through the exploratory in-depth analysis of a single institution, focusing on individual-based differences from a subjective point of view, and without searching for generalizations.

To this end, instead of predefined and generalized concepts listed in organizational change literature, change related concepts specific to the institution, as revealed by its employees are obtained. Then, via cognitive mapping, individual perceptions about cause and effect relations among these concepts are ascertained. Cognitive mapping enables to determine similarities and differences in various dimensions of change related to individual cognitive perceptions.

The research sample is made up of all white-collar employees in the company ALVE (pseudonym) and consists of 109 employees². In the first stage, a conceptual list was acquired using the Delphi Technique and through content analysis with a smaller sample group. Using the same concept list related to the subject of change, 109 Cognitive Maps were obtained. Following some improvements in cognitive mapping technique, the modified mapping method used is called 'Change Oriented Cognitive Map' (COCM). The maps are evaluated using distinctive map properties such as number of concepts, number of relations, number of longest order, number of groups etc. Differences and similarities between the COCM's were then examined using the Multiple Correspondence Analysis and the maps were expressed under 10 dimensions. In addition, relationship maps between the concepts in dimensions were developed.

While the results provide a general framework of how employees make sense of organizational change, considering moderator effect, certain demographics are recognized to give explicative results. Relationship maps that illuminate the change process of the institution were developed through the dimensions obtained from the Multiple Correspondence Analysis.

Considering that the output only makes sense in relation to the institution, it is necessary to clarify this study's contribution to the literature and to the sector. Since the data is obtained with the exploratory approach, without any hypothesis, according to the postmodern approach the main challenge is to summarize the output. In addition to this, examining, classifying and even defining the dimensions of the whole institution through the evaluation of individual cognitive maps is a challenging process. By means of the hybrid method proposed within this thesis, conceptual dimensions related to organizational change are obtained by examining concept relations, and each of the dimensions are also represented as a cognitive

² Transportation to ALVE, equipment required in data collection and software used in analysis are funded by Yaşar University within the scope of Scientific Research Project (Albayrak, 2016).

map. Through dimensions, the institution's general perception of organizational change is established. It was seen that organizational change related dimensions do not predominantly point to a single theory, but are related to several theories and reveal the interaction between these theories. From this point of view, the postmodern approach is established as an overarching approach covering a broad range of theories.

Compared to existing practices in the literature, this thesis presents a quantity of cognitive maps well above the average of previous studies. The classical cognitive application process has been enhanced, and the Change Focused Cognitive Map (CFCM) has been proposed in order to understand the specific components of organizational change. In addition, for the first time in the literature, during the evaluation of the data obtained from the cognitive map application, Correspondence Analysis was used to obtain the dimensions summarizing the organizational change.

While the literature criticizes approaches that generalize the process of organizational change approaches, which generalize the process, it also lacks a guideline on how to assess an institution-specific study on this research area. Within this context, this study is the first to present a data collection and analysis method, which can be applied to research aiming to analyze organizational change through postmodern epistemology.

Keywords: Organizational change, postmodern epistemology, cognitive theory, cognitive mapping.

TEŞEKKÜR


Aşamam dediğim pek çok zorluğu yok eden, gece gündüz bu teze destek veren, mutlak özgür iradeyi savunduğum ilk günlerden beri sabırla benimle tartışan çok değerli danışmanım, ‘akademik babam’ Dr. R. Serkan Albayrak’a; tezin BAP kapsamında fonlanmasında destek olan Değerli Prof. Dr. Levent Kandiller’e ve Proje Destek Ofisi’ne; tez jürimde bulunarak bana sağladıkları değerli katkıları sebebiyle, ilk adımlarımı kendisiyle attığım değerli hocam Prof. Dr. İge Pınar’a, Prof. Dr. Jülide Kesken’e, Prof. Dr. Ümit Atabek’e, Doç. Dr. Ayşe Nazlı Ayyıldız Ünnü’ye, Yrd. Doç. Dr. Görkem Ataman’a; doktora aşamasında dersine girdiğim tüm değerli hocalarıma; sonsuz ışığından hep faydalanacağım rahmetli Prof. Dr. Nuri Bilgin’e; burada kimliklerini veremediğim, ALVE (kod ad) adlı firmanın CEO’suna ve firmada bu çalışmayı destekleyen bütün çalışanlara; RAY kurumundan pilot çalışmaya gönüllü olarak katılan değerli insanlara,

Tez boyunca, kritik zamanlarda bana destek olan Ar. Gör. Gönül Ayrancı, Dr. Gonca Arslan, kardeşim İlteriş Mutlu, Ezgi Albayrakoğlu ve Dr. Gönenç Dalgıç’a; bana soru sormayı öğreten ve sevdiren babam Mehmet Mutlu’ya; başarılarıma benden çok sevinen annem Seda Mutlu’ya ve tüm bu yazım sürecinde masanın bir ucunda beni sabırla destekleyen eşim Oktay Kesici’ye, bu sürece destek vermiş ve adlarını burada paylaşmadığım her arkadaşıma ve akrabama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunmuş olduğum “ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN POSTMODERN EPİSTEMOLOJİYLE BİLİŞSEL İNCELEMESİ” adlı çalışmanın, araştırma aşamasından tamamlanmasına kadar olan tüm süreçte, tarafımdan bilimsel ahlak, gelenek ve temellere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Eda Evla KESİCİ



07 / 09 / 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	ix
YEMİN METNİ.....	x
İÇİNDEKİLER	xi
TABLO LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xxvii
KISALTMALAR	xxxii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: DİLBİLİMSEL YORUM	5
1.1. Değişim ve Değişime Yakın Anlamalı Kelimeler	5
1.2. Örgütsel Değişim ve Benzer Kavramlar	12
1.2.1. Örgütsel Değişim	13
1.2.2. Örgütsel Gelişim	14
1.2.3. Örgütsel İnovasyon	15
1.2.4. Örgütsel Yenilik.....	15
1.2.5. Öğrenen Örgütler	15
1.3. Kavramların Dilbilimsel Değerlendirmesi	17
2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR	18
2.1. Örgütsel Değişimin Şiddeti	18
2.2. Örgütsel Değişimin Hızı ve Sürekliliği	20
2.3. Örgütsel Değişimin Doğrultusu	21
2.4. Örgütsel Değişimin Kontrolü	22
2.5. Örgütsel Değişimde Aktörler	23
2.6. Örgütsel Değişimin Tetiklenmesi.....	26
2.7. Örgütsel Değişimin Ölçümü.....	26

2.8.	Örgütsel Değişime Direnç	28
2.8.1.	Direncin Tanımlanması	28
2.8.2.	Dirence Olumlu/Olumsuz Yaklaşımlar	29
2.8.3.	Direncin Ortaya Çıkma Sebepleri	30
2.8.4.	Direncin Davranışa Yansıması	30
2.9.	Örgütsel Değişim Modelleri	32
2.9.1.	Değişimi Zamana Bağlı Olarak İfade Eden Modeller	32
2.9.2.	Cameron ve Green'in Örgütsel Metaforlarla İlişkilendirilmiş Modeli	35
2.9.3.	Beer ve Nohria Modeli	36
2.9.4.	Weisbord ve McKinsey Modeli	37
2.9.5.	Tushman ve Romanelli Modeli	38
2.9.6.	Greenwood ve Hinnings Modeli	39
2.9.7.	Van de Ven ve Sun Modeli	40
3.	BÖLÜM: ÖRGÜT KURAMLARINDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	43
3.1.	İşlem Maliyeti Yaklaşımı	43
3.2.	Kaynak Bağımlılık Yaklaşımı	44
3.3.	Kurumsal Teori	44
3.4.	Bağlamcı Yaklaşım	45
3.5.	Durumsallık Teorisi	45
3.6.	Sistem Yaklaşımı	46
3.7.	Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı	47
3.8.	Postmodern Yaklaşım	48
3.9.	Örgüt Teorilerinin Genel Değerlendirmesi	53
4.	BÖLÜM: FARKLI DİSİPLİNLERDEN DEĞİŞİMİ ANLAMAK	54
4.1.	Bireysel Açından Değerlendirme	55
4.1.1.	Psikolojide Benlik ve Değişim	59
4.1.2.	Bireyin Örgütsel Değişimdeki Yeri	59
4.2.	Grup Dinamikleri ve Değişim	61

4.2.	Sosyolojik Açıdan Değerlendirme: İkilemler Çevresinde Değişim	62
4.2.1.	Özgür İrade ve Belirlenim İkilemi	63
4.2.2.	Eylem ve Yapı İkilemi	63
4.2.3.	Sembolik Etkileşimcilik ve İşlevselcilik	67
5.	BÖLÜM: ÖNERİLEN MODELİN AÇIKLANMASI.....	69
5.1.	Kavramsal Belirsizlik	69
5.2.	Zamana Bağlı Farklılaşma.....	70
5.3.	Öznelcilik, Sembolik Etkileşimcilik ve Algısal Farklılıklar	71
5.4.	Örgütsel Değişimin Düzeyi	73
5.5.	Örgütsel Farklılıklar ve Postmodernizm	73
5.6.	Varsayımlar ve Araştırma Soruları	74
	Varsayım 1:	74
6.	YÖNTEM	77
6.1.	Delphi Yöntemi	79
6.2.	İçerik Analizi	82
6.3.	Bilişsel Teori ve Bilişsel Harita	84
6.3.1.	Bilişsel Harita.....	86
6.3.2.	Örgütsel Değişim ve Bilişsel Haritalar	87
6.3.3.	Uygulamada Farklı Yaklaşımlar	89
6.3.4.	Bulanık Bilişsel Harita	93
6.4.	Karşılıklı Etki Analizi	100
6.4.1.	Çoklu Karşılıklı Etki Analizi	101
6.5.	Doğrulama, Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	103
7.	UYGULAMA	106
7.1.	Pilot Çalışma	106
7.2.	Asıl Uygulama.....	114
7.2.1.	Örnekleme Seçimi	114
7.2.2.	Veri Toplama	115

7.2.3.	Verinin Düzenlenmesi	125
7.2.4.	Karşılıklı Etki Analizinin Uygulanması.....	147
8.	BULGULAR.....	148
8.1.	Firmanın ve Katılımcıların Özellikleri	148
8.1.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	148
8.2.	Delphi Tekniğinde Elde Edilen Kavramların Analizi	152
8.3.	Demografik Özellikler ve Ayırt Edici Değişkenlerin Karşılaştırılması	155
8.3.1.	Ayırt Edici Özelliklerin Değerlendirilmesi.....	155
8.3.2.	Kavram Sayısı ve Demografik Özellikler	156
8.3.3.	İlişki Sayısı ve Demografik Özellikler	168
8.3.4.	İlişki Yoğunluğu ve Demografik Özellikler	177
8.3.5.	Grup Sayısı ve Demografik Özellikler	187
8.3.6.	En Uzun Sıra Sayısı ve Demografik Özellikler	195
8.3.7.	Olumlu Kavram Yoğunluğu ve Demografik Özellikler	203
8.3.8.	Değişimde Kurum Düzeyinde Etkili Kavram Oranı ve Demografik Özellikler.....	214
8.3.9.	Değişimde Birim Odaklılık ve Demografik Özellikler.....	223
8.3.10.	Değişimde Çalışan Odaklılık ve Demografik Özellikler	233
8.4.	Kavramların Gizil Boyutları için Çoklu Karşılıklı Etki Analizi	242
8.4.1.	Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Kavram Boyutları.....	242
	SONUÇ	273
	KAYNAKÇA.....	281
	EKLER.....	308
	EK 1: Değişimle İlgili İngilizce Kelimelerin Eş Anlamlıları.....	309
	EK 2: Teke vd. (2010) Örgütsel Değişim Ölçeği.....	310
	EK 3: Herscovitch ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık ve Değişime İlişkin Tutum Ölçeği	312
	EK 4: Bireyin Değişime Karşı Açıklık Ölçeği.....	313

EK 5: RAY Üniversitesi Katılımcı İzin Formu.....	315
EK 6: ALVE firmasına iletilen çalışma takvimi	316
Ek 7: Katılımcı x Kavram Matrisinin Oluşturulması için Kullanılan Kod Dizisi	317
EK 8: Kavramların K1-K70 Kodlamasındaki Karşılıkları.....	319
EK 9: Greenacre Veri Setinde Karşılıklı Etki Analizinin Uygulanması	321
Ek 10: Delphi Tekniği Sonucunda Katılımcıların Kavramları Kendileri, Kurum İçi ve Kurum Dışı ile İlişkilendirmesi	331
EK 11: Ayırt Edici Özellikler ve Demografik Özellikler için Kullanılan Kodlar	333
EK 12: Birim ve Çeşitli Değişkenlerle İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	335
EK 13: Kavramların Boyutlarının Ortaya Çıkartılmasında Kullanılan Kod Dizisi	336
EK 14: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Değişkenlerin Boyutlara Katkısı.....	338
ÖZGEÇMİŞ	340

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Değişim ve Yakın Anlamli Kelimelerin Sözlük Tanımları ve Etimolojik Kökenleri.....	6
Tablo 2: Bazı İngilizce Kelimelerin Anlamları ve Kökenleri	11
Tablo 3: Değişimin Şiddeti Açısından Benzer Yaklaşımların Sınıflandırılmaları	18
Tablo 4: Aktif ve Pasif Direnişe Örnekler	31
Tablo 5: E ve O Teorisinin Boyutları ve İki Teorinin Birleştirilmesi.....	36
Tablo 6: Altı Boyut ve Bu Boyutların Anlaşılması İçin Sorulan Sorular	37
Tablo 7: Psikolojideki Temel Yaklaşımların Örgütsel Değişime Uyarlanması.....	58
Tablo 8: Yapıyla İlgili İkilemlerin Ayırıcı ve Bütünleyici Açıklamaları.....	64
Tablo 9: Nitel ve Nicele Dayalı Araştırma Tasarımları Arasındaki Farklılıklar	77
Tablo 10: Kullanılan Yöntem, İlgili Araştırma Sorusu ve Gerekçesi	79
Tablo 11: Bilişsel Harita Uygulamasında, Kavramlar Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesindeki Farklı Uygulamalar	90
Tablo 12: Kavramları Belirleme Yöntemi ve Örneklem Seviyesine İlişkin Avantaj Ve Dezavantajlar.....	97
Tablo 13: Pilot Çalışmada Değişime Konu Olan Kavramların Listesi	107
Tablo 14: Pilot Çalışmada DOBH Katılımcılarının Demografik Özellikleri	112
Tablo 15: DT Birinci Aşama Sorularının Güncellenmiş Ve Güncel Olmayan Halleri	116
Tablo 16: İçerik Analizi Sonucunda Elde Edilen Kavramlar, Kavramların Sınıflandırılması Ve Numaraları	117
Tablo 17: Örnek BH'de Kavramlar Arası İlişki Yönü ve Şiddeti.....	128
Tablo 18: Örnek BH'de Kavramların Olumlu / Olumsuz Yönde Değişimi ve Etki Düzeyi.....	129
Tablo 19: Örnek Bilişsel Haritada, Çift Yönlü Ok Kullanılması Durumunda, Kavramlar Arası İlişki.....	129
Tablo 20: DOBH'da İki Zıt Anlamıyla Kullanılan Kavramlara Karşılık Türetilen 71-75 Nolu Kavramlar	131
Tablo 21: Örnek Bilişsel Haritalar İçin Oluşturulan Katılımcı x Kavram Matrisi..	132
Tablo 22: Katılımcı x Kavram Matrisleri Farklılık ve Benzerlikleri	133
Tablo 23: Örnek Bir Katılımcı için Katılımcı x Matris Değerleri.....	134
Tablo 24: Örnek Bilişsel Haritalar İçin Kavram x Kavram Matrisi.....	135
Tablo 25: Katılımcı x Kavram [0] Olarak Tanımlanan Gösterge Matrisi.....	136

Tablo 26: Transpoze Edilmiş Katılımcı x Kavram [0] Matrisi	136
Tablo 27: Kavram x Kavram Olarak Adlandırılan Burt Matrisi.....	137
Tablo 28: Deneyim için Veri Gruplama Denemesi.....	139
Tablo 29: Deneyim için Nihai Veri Gruplama.....	139
Tablo 30: Kavram Sayısı için Veri Gruplama.....	139
Tablo 31: İlişki Sayısı için Veri Gruplama	140
Tablo 32: İlişki Yoğunluğu için Veri Gruplama	140
Tablo 33: Grup Sayısı için Veri Gruplama Denemesi	141
Tablo 34: Grup Sayısı için Veri Gruplamada Nihai Durum	141
Tablo 35: En Uzun Sıra Verisinin Gruplama Denemesi	142
Tablo 36: En Uzun Sıra Verisinin Gruplama Nihai Durum.....	142
Tablo 37: Olumlu Kavram Yoğunluğu için Veri Gruplama	143
Tablo 38: Kurum Düzeyinde Etkili Kavram Oranı Veri Gruplama.....	143
Tablo 39: Birim Düzeyinde Etkili Kavram Oranı Veri Gruplama.....	144
Tablo 40: Çalışan Düzeyinde Etkili Kavram Oranı Veri Gruplama	144
Tablo 41: Örnek Bilişsel Haritanın Ayırt Edici Özellikleri	146
Tablo 42: Katılımcı Unvanına Göre Cinsiyet, Eğitim Durumu Ve Ortalama İş Deneyimi.....	152
Tablo 43: Katılımcıların İş Deneyimine Göre Kullandıkları Kavram Sayısı.....	157
Tablo 44: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Kullandıkları Kavram Sayısı	161
Tablo 45: Eğitim ve Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	161
Tablo 46: Eğitim ve Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler...	161
Tablo 47: Eğitim ve Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	161
Tablo 48: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kullandıkları Kavram Sayısı.....	162
Tablo 49: Cinsiyet ve Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	163
Tablo 50: Cinsiyet ve Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler..	163
Tablo 51: Katılımcıların unvanlarına göre kullandıkları kavram sayısı	164
Tablo 52: Unvan ve Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	164
Tablo 53: Unvan ve Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler...	164
Tablo 54: Unvan ve Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	165
Tablo 55: Katılımcıların birimlerine göre kullandıkları kavram sayısı.....	166

Tablo 56: Birim ve Kavsam Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	166
Tablo 57: Birim ve Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	167
Tablo 58: Katılımcıların Deneyimlerine Göre Kullandıkları İlişki Sayısı	169
Tablo 59: Deneyim ve İlişki Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	169
Tablo 60: Deneyim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler ...	169
Tablo 61: Deneyim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	169
Tablo 62: Katılımcıların Eğitimlerine Göre Kullandıkları İlişki Sayısı.....	171
Tablo 63: Eğitim ve İlişki Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	171
Tablo 64: Eğitim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	171
Tablo 65: Eğitim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	171
Tablo 66: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kullandıkları İlişki Sayısı	172
Tablo 67: Cinsiyet ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	172
Tablo 68: Cinsiyet ve İlişki Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	173
Tablo 69: Katılımcıların Unvanlarına Göre Kullandıkları İS	173
Tablo 70: Unvan ve İlişki Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	174
Tablo 71: Unvan ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	174
Tablo 72: Unvan ve İlişki Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	174
Tablo 73: Katılımcıların Birimlerine Göre Kullandıkları İlişki Sayısı	175
Tablo 74: Birim ve İlişki Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	176
Tablo 75: Birim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	176
Tablo 76: Katılımcıların deneyimlerine göre kullandıkları İlişki Yoğunluğu	177
Tablo 77: Deneyim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	178
Tablo 78: Deneyim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	178
Tablo 79: Deneyim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	178
Tablo 80: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Kullandıkları İlişki Yoğunluğu	179

Tablo 81: Eğitim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	179
Tablo 82: Eğitim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	180
Tablo 83: Eğitim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.	180
Tablo 84: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kullandıkları İlişki Yoğunluğu	181
Tablo 85: Cinsiyet ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	181
Tablo 86: Cinsiyet ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	181
Tablo 87: Katılımcıların Unvanı Göre Kullandıkları İlişki Yoğunluğu.....	182
Tablo 88: Unvan ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	182
Tablo 89: Unvan ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	182
Tablo 90: Unvan ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.	182
Tablo 91: Unvan ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Yeni Değerler.....	184
Tablo 92: Unvan ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Yeni Değerler.....	184
Tablo 93: Katılımcıların Birimine Göre Kullandıkları İlişki Yoğunluğu	185
Tablo 94: Birim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	185
Tablo 95: Birim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.	186
Tablo 96: Katılımcıların Deneyimine Göre Kullandıkları Grup Sayısı	187
Tablo 97: Deneyim ve Grup Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	187
Tablo 98: Deneyim ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler ...	187
Tablo 99: Deneyim ve Grup Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	187
Tablo 100: Katılımcıların Eğitimine Göre Kullandıkları Grup Sayısı	188
Tablo 101: Eğitim ve Grup Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	189
Tablo 102: Eğitim ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	189
Tablo 103: Eğitim ve Grup Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	189
Tablo 104: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kullandıkları Grup Sayısı	190
Tablo 105: Cinsiyet ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler...	190

Tablo 106: Cinsiyet ve Grup Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	190
Tablo 107: Katılımcıların Unvanına Göre Kullandıkları Grup Sayısı	191
Tablo 108: Unvan ve Grup Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	191
Tablo 109: Unvan ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	192
Tablo 110: Unvan ve Grup Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	192
Tablo 111: Katılımcıların Birimine Göre Kullandıkları Grup Sayısı	193
Tablo 112: Birim ve Grup Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	194
Tablo 113: Birim ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	194
Tablo 114: Katılımcıların Deneyimine Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı..	195
Tablo 115: Deneyim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	196
Tablo 116: Deneyim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	196
Tablo 117: Deneyim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	196
Tablo 118: Katılımcıların Eğitimine Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı.....	197
Tablo 119: Eğitim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	197
Tablo 120: Eğitim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	198
Tablo 121: Eğitim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	198
Tablo 122: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı...	199
Tablo 123: Cinsiyet ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	199
Tablo 124: Cinsiyet ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	199
Tablo 125: Katılımcıların Unvanına Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı.....	200
Tablo 126: Unvan ve Sıralı Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	200
Tablo 127 : Unvan ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	200

Tablo 128: Unvan ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	200
Tablo 129: Katılımcıların Birimlerine Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı ...	201
Tablo 130: Birim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	202
Tablo 131: Birim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	202
Tablo 132: Katılımcıların Deneyimine Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi	204
Tablo 133: Deneyim ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	204
Tablo 134: Deneyim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	204
Tablo 135: Deneyim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	204
Tablo 136: Katılımcıların Eğitimlerine Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi	205
Tablo 137: Eğitim ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	206
Tablo 138: Eğitim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	206
Tablo 139: Eğitim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	206
Tablo 140: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi	207
Tablo 141: Cinsiyet ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	207
Tablo 142: Cinsiyet ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	208
Tablo 143: Katılımcıların Unvanlarına Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi	208
Tablo 144: Unvan ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	209
Tablo 145: Unvan ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	209

Tablo 146: Unvan ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	209
Tablo 147: Modifiye Veride Unvan ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri	211
Tablo 148: Modifiye Veride Unvan ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	212
Tablo 149: Modifiye Veride Unvan ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	212
Tablo 150: Katılımcıların Deneyimine Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi	212
Tablo 151: Birim ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	213
Tablo 152: Birim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	213
Tablo 153: Katılımcıların Deneyimine Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi.....	214
Tablo 154: Deneyim ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	215
Tablo 155: Deneyim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	215
Tablo 156: Deneyim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	215
Tablo 157: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi... 216	
Tablo 158: Eğitim ve Kurum Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	217
Tablo 159: Eğitim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	217
Tablo 160: Eğitim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	217
Tablo 161: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi	218
Tablo 162: Cinsiyet ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	218
Tablo 163: Cinsiyet ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	219
Tablo 164: Katılımcıların Unvanına Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi.....	219

Tablo 165: Unvan ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	220
Tablo 166: Unvan ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	220
Tablo 167: Unvan ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	220
Tablo 168: Katılımcıların Birimlerine Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi.....	221
Tablo 169: Birim ve Kurum Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	222
Tablo 170: Birim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	222
Tablo 171: Katılımcıların Deneyimine Göre Birim Odaklılık Derecesi	223
Tablo 172: Deneyim ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	224
Tablo 173: Deneyim ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	224
Tablo 174: Deneyim ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	224
Tablo 175: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Birim Odaklılık Derecesi	225
Tablo 176: Eğitim Durumu ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	225
Tablo 177: Eğitim Durumu ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	226
Tablo 178: Eğitim Durumu ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	226
Tablo 179: Katılımcıların Cinsiyet Göre Birim Odaklılık Derecesi	227
Tablo 180: Cinsiyet ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	227
Tablo 181: Cinsiyet ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	228
Tablo 182: Katılımcıların Unvanına Göre Birim Odaklılığının Frekans Tablosu ..	228
Tablo 183: Unvan ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	229

Tablo 184: Unvan ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	229
Tablo 185: Unvan ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	229
Tablo 186: Modifiye Veride Unvan ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri	231
Tablo 187: Modifiye Veride Unvan ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler	231
Tablo 188: Modifiye Veride Unvan ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler	231
Tablo 189: Katılımcıların Birimine Göre Birim Odaklılığının Frekans Tablosu....	232
Tablo 190: Birim ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	232
Tablo 191: Birim ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	233
Tablo 192: Katılımcıların Deneyimine Göre Çalışan Odaklılığının Frekans Tablosu	234
Tablo 193: Deneyim ve Çalışan Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	234
Tablo 194: Deneyim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	234
Tablo 195: Deneyim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	234
Tablo 196: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Çalışan Odaklılık	235
Tablo 197: Eğitim ve Çalışan Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	236
Tablo 198: Eğitim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	236
Tablo 199: Eğitim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	236
Tablo 200: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Çalışan Odaklılık.....	237
Tablo 201: Cinsiyet ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	238

Tablo 202: Cinsiyet ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	238
Tablo 203: Katılımcıların Unvanına Göre Çalışan Odaklılık	238
Tablo 204: Unvan ve Çalışan Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	239
Tablo 205: Unvan ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	239
Tablo 206: Unvan ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler.....	239
Tablo 207: Katılımcıların Birimine Göre Çalışan Odaklılık.....	240
Tablo 208: Unvan ve Çalışan Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri.....	241
Tablo 209: Birim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler.....	241
Tablo 210: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Boyutların Özdeğerleri ve Varyansları	246
Tablo 211: Kavramlar Arasındaki İlişkiyi ve İlişkinin Şiddetini Gösterir Örnek Matris	248
Tablo 212: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Birinci Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri	248
Tablo 213: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Birinci Boyut Kavramlarının İlişkisi ve Ortalama İlişki Şiddeti Matrisi.....	249
Tablo 214: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinin İkinci Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri	251
Tablo 215: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde İkinci Boyut Kavramlarının İlişkisi ve Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi.....	252
Tablo 216: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinin Üçüncü Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri	254
Tablo 217: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Üçüncü Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	255
Tablo 218: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinin Dördüncü Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri	257
Tablo 219: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Dördüncü Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	258

Tablo 220: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinin Beşinci Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri	259
Tablo 221: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Beşinci Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	260
Tablo 222: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Altıncı Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	261
Tablo 223: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Yedinci Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	262
Tablo 224: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Yedinci Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	263
Tablo 225: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Sekizinci Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	264
Tablo 226: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Dokuzuncu Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	265
Tablo 227: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Dokuzuncu Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	266
Tablo 228: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Onuncu Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	267
Tablo 229: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Onuncu Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi	267
Tablo 230: 'Okuyucu' Verisi.....	321
Tablo 231: Okuyucu Verisinde Sütun ve Satır Toplamları.....	322
Tablo 232: Okuyucu Veri Setinde Satır Ağırlıkları	322
Tablo 233: Okuyucu Veri Setinde Ortalama Sütun Profilleri	322
Tablo 234: Okuyucu Veri Setinde Satır Profilleri	323
Tablo 235: Okuyucu Veri Setinde Elde Edilen Satır Profilleri.....	328

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Değişim ve İlgili Bazı Kelimelerin 12 aylık Google Trend Sonucu	9
Şekil 2: Bridges'in (2009) Değişim Modeli	35
Şekil 3: Weisbord'un (1976) Modelinin girdi ve çıktılar üzerinden anlatımı	38
Şekil 4: Örgütsel Evrim Modeli	39
Şekil 5: Greenwood ve Hinnings (1996) Örgütsel Değişim Modeli	40
Şekil 6: Örgütsel Değişim Süreci Modeli	41
Şekil 7: İşlem Maliyeti Yaklaşımında Değişim Süreci	43
Şekil 8: Örgütün Çeşitli Süreçlerinde Modern ve Postmodern Yaklaşımlar	50
Şekil 9: Örgütsel Davranış Çalışmalarında Farklı Alanların Sağladığı Katkı Ve Analiz Birimleri	55
Şekil 10: Kuramsal Bir Konuya Dair Altı Kişilik Yaklaşımının Özgür İrade ve Belirlenime Göre Konumu.....	59
Şekil 11: Örgütsel Değişimin Birey Üzerindeki Etkisi	60
Şekil 12: Makro ve Mikro Analiz Seviyeleri Arasındaki İlişki.....	65
Şekil 13: Zihin ve Zihnin Çevreyi Algılayışı İle İlgili Farklı Görüşlerin Zamanla Değişimi.....	85
Şekil 14: Basit Bilişsel Harita Örneği.....	87
Şekil 15: Keşisen Kavramlar Kümesi.....	89
Şekil 16: Kavram Etiketleri Örneği	109
Şekil 17: Pilot Çalışmada Kavram Etiketlerinin Manyetik Tahta Üzerinde Yerleşimi	110
Şekil 20: Örnek Kavram Etiketleri	120
Şekil 21: Kavramların Tahtadaki Yerleşimini Gösterir Şema.....	121
Şekil 22: Bilişsel Harita Oluşturma Eğitim Videosundan Kareler	122
Şekil 23: Aynı Sayıda Kavram, Farklı Sayıda Bağlantı İçeren İki BH	126
Şekil 24: Aynı Sayıda Kavramın, Aynı Şekilde Dizilimi İle Oluşturulan İki Farklı BH.....	126
Şekil 25: Bir Katılımcıya Ait Örnek BH	127
Şekil 26: Kodlanmış Örnek DOBH	128
Şekil 27: Aynı Kavramın İki Farklı Şekilde Kullanıldığı DOBH Örneği	130
Şekil 28: Örnek Bilişsel Haritalar	132
Şekil 29: Örnek Üç Bilişsel Harita	135
Şekil 30: Katılımcıların Unvanlarının Yüzde Olarak Dağılımı	138

Şekil 31: Grup Sayısının Frekans Dağılımı	141
Şekil 32: ALVE Firmasındaki Bir Katılımcının DOBH'si	145
Şekil 33: ALVE Firmasındaki Takım/Birimlerin Çalışan Sayısı	149
Şekil 34: ALVE Çalışanlarının Eğitim Düzeyinin Dağılımı	150
Şekil 35: Eğitim Durumlarının Cinsiyetlere Göre Yüzde Dağılımı	150
Şekil 36: Birimlere Göre Eğitim Durumu Dağılımı	151
Şekil 37: Unvana Göre Çalışan Eğitim Düzeylerinin Yüzde Dağılımı	151
Şekil 38: Çalışanların Değişime Yönelik Kavramları Kendileriyle, Kurum İçi ve Kurum Dışı İle İlişkilendirmesi	153
Şekil 39: Kavramların Çalışan Kendisiyle, Kurum İçi ve Kurum Dışı İle İlişkilendirmesi	154
Şekil 40: Katılımcıların Kavramlarda Kurum, Birim ve Birey Düzeyinde Etkiyi Seçme Oranlarının Dağılımı	156
Şekil 41: Deneyim ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir Simetrik KEA Grafiği	158
Şekil 42: Deneyim ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir Asimetrik KEA Grafiği	159
Şekil 43: Eğitim ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	162
Şekil 44: Cinsiyet ve Kavram Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi.....	163
Şekil 45: Unvan ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	165
Şekil 46: Birim ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	168
Şekil 47: Deneyim ve İlişki Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	170
Şekil 48: Eğitim ve İlişki Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	172
Şekil 49: Cinsiyet ve İlişki Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi	173
Şekil 50: Unvan ve İlişki Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	175
Şekil 51: Birim ve İlişki Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	177
Şekil 52: Deneyim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	179
Şekil 53: Eğitim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	180
Şekil 54: Cinsiyet ve İlişki Yoğunluğunun Tek Boyut Üzerinde Gösterimi	181
Şekil 55: Unvan ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	183
Şekil 56: Unvan ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Modifiye Grafiği	184
Şekil 57: Birim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği ..	186

Şekil 58: Deneyim ve Grup Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	188
Şekil 59: Eğitim ve Grup Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	190
Şekil 60: Cinsiyet ve Grup Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi	191
Şekil 61: Unvan ve Grup Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	192
Şekil 62: Birim ve Grup Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	195
Şekil 63: Deneyim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	197
Şekil 64: Eğitim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	198
Şekil 65: Cinsiyet ve Sıralı Kavram Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi.....	199
Şekil 66: Unvan ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	201
Şekil 67: Birim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	203
Şekil 68: Deneyim ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	205
Şekil 69: Eğitim ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği	207
Şekil 70: Cinsiyet ve Olumlu Kavram Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi ..	208
Şekil 71: Unvan ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	210
Şekil 72: Unvan ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Modifiye Grafiği	211
Şekil 73: Birim ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	214
Şekil 74: Deneyim ve Kurum Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	216
Şekil 75: Eğitim ve Kurum Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	218
Şekil 76: Cinsiyet ve Kurum Odaklı Kavram Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi.....	219
Şekil 77: Unvan ve Kurum Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	221

Şekil 78: Birim ve Kurum Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	223
Şekil 79: Deneyim ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	225
Şekil 80: Eğitim ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	227
Şekil 81: Cinsiyet ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	228
Şekil 82: Unvan ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	230
Şekil 83: Unvan ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Modifiye Grafiği.....	231
Şekil 84: Birim ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	233
Şekil 85: Deneyim ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	235
Şekil 86: Eğitim ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	237
Şekil 87: Cinsiyet ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	238
Şekil 88: Unvan ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	240
Şekil 89: Birim ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği.....	242
Şekil 90: Çoklu KEA Sonucunda Kavramların İki Boyut Üzerinde Dağılımı.....	243
Şekil 91: Çoklu KEA Sonucunda Katılımcıların İki Boyut Üzerinde Dağılımı.....	244
Şekil 92: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde En Fazla Katkı Sağlayan On Kavramın Dağılımı.....	245
Şekil 93: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Boyutların Açıklanan Varyans Yüzdesi.....	246
Şekil 94: Kavramların İlişki Haritasındaki Rengine Karşılık Gelen Olumlu Yönde Değişim Oranı.....	247
Şekil 95: Birinci Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası.....	250
Şekil 96: İkinci Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası.....	253

Şekil 97: Üçüncü Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası.....	256
Şekil 98: Dördüncü Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası	258
Şekil 99: Beşinci Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası	260
Şekil 100: Yedinci Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası	263
Şekil 101: Dokuzuncu Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası.....	266
Şekil 102: Onuncu Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası	268
Şekil 103: Okuyucu Veri Setindeki Satır Profillerinin, C1, C2 ve C3 Eksenlerindeki Üç Boyutlu Dağılımı.....	324
Şekil 104: Okuyucu Verisinde Satır Profili Dağılımlarının İki Boyutlu Grafikte Gösterimi.....	325
Şekil 105: Okuyucu Veri Setinin İki Boyut Grafiği	330



KISALTMALAR

- BAP:** Bilimsel Araştırma Projesi
BBH: Bulanık Bilişsel Harita
BDEKO: Birim düzeyinde etkili kavram oranı
BH: Bilişsel Harita
Birleşik KEA: Bileşik Karşılıklı Etki Analizi
ÇDEKO: Çalışan Düzeyinde Etkili Kavram Sayısı
Çoklu KEA: Çoklu Karşılıklı Etki Analizi
DOBH: Değişim Odaklı Bilişsel Harita
DT: Delphi Tekniği
EUSS: En Uzun Sıra Sayısı
GS: Grup Sayısı
İK: İnsan Kaynakları
İS: İlişki Sayısı
İY: İlişki Yoğunluğu
KBBA: Kimse bana bir şey anlatmıyor
KDEKO: Kurum Düzeyinde Etkili Kavram Oranı
KEA: Karşılıklı Etki Analizi
KS: Kavram Sayısı
OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OKO: Olumlu Kavram Oranı
SRC-İYİ: Süreç İyileştirme
TDK: Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Değişim, günlük hayatta pek çok farklı anlamda ve kapsamda sıklıkla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişim ise, bir kurum içinde meydana gelen değişimi temsil etmektedir. Ancak bu temsiliyetin sınırları, keskin değildir ve birey, grup, örgüt ve toplum düzeyleri arasındaki etkileşimin karmaşıklığına bağlı olarak dinamik bir yapıdadır.

Örgütsel değişimin; neden, nasıl, ne zaman meydana geldiği veya neden ve nasıl gerçekleşmediği; nasıl tetiklendiği veya nasıl engellendiği gibi değişkenler, çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Yazındaki örgütsel değişimi açıklayan kuramlara bakıldığında karşılaşılan baskın yaklaşım; değişime konu olan unsurların sınıflandırılması veya zamana bağlı sıralanması, kavramlar arasında hiyerarşik yapıların tanımlanması, yaklaşımın genelleştirilmesi ve bütüne uygulanabilir halde sunulmasıdır. Bu sınıflandırma/sıralama yöntemi, insan düşünce yapısının (bilisinin, zihninin) işleyişinin en doğal formu olarak karşımıza çıkmaktadır (Cohen, Lefebvre, 2005: 2). İnsanın; nesnelere/olayları tek tek değerlendirmek yerine, belirli sınıflar altında tanımladığı (Bruner, 1958) ve böylece zihinsel yükün hafifletildiği bilinmektedir (Tajfel, Forgas, 1982). Benzer şekilde değişim gibi karmaşık bir süreci anlamlandırmaya çalışan insan zihni de, sınıflandırmalardan faydalanmaktadır.

Örgütsel değişim süreci de benzer şekilde çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar, örgütsel değişimin hızı, derinliği ve yönü gibi farklı boyutlarına göre yapılmaktadır ve genel bir yaklaşımla, bütün işletmelere uygulanabilir formüller sunmaktadır. Düşünce yapısında bulunan sınıflandırma süreci, aynı zamanda bir budama, farklılıkların indirgenmesi anlamına gelmekte ve verinin zenginliğini azaltmaktadır. Senge (1990: 8), sınıflandırarak değerlendirme yapmamız sebebiyle, daha büyük olan bütün ile ilişkimizi yitirdiğimizi, büyük resmi görmeye çalıştığımızda ise, onun parçalarını birleştirmeye çalıştığımızı, bir süre sonra ise bütünü görmekten vazgeçtiğimizi ifade etmektedir. Benzer şekilde, Quattrone ve Hopper (2001), örgütsel değişim kuramlarının çok azının değişimin ne olduğunu irdelediğini belirtmektedir. Öyleyse örgütsel değişimi anlamak için, mevcut sınıflandırmaların ötesinde bir yaklaşım geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Bu durum, örgütsel değişim sürecinin bütün işletmeler için uygulanabilir yönetim önerilerinin de benzerliğinin sorgulanmasını gerektirmektedir. Sıklıkla

tartışılan örgüt kültürünün, sadece o örgüte özel (biricik) olup olmadığını inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Hee Sun, 2012; Martin, 2002). Örgütsel değişim için ise, yazında bu kapsamda bir tartışmaya rastlanmamakla birlikte, işletmelerin kendilerine özel kaynak kullanımı ve süreçleri olduğunu (Cummings, Worley, 2009) ifade edilen çalışmalar veya işletmelerin izomorfizme yönelerek, birbirine benzediğini ifade eden (DiMaggio, Powell, 1983) çalışmalar da bulunmaktadır. Bu tartışma, örgütsel değişim için önerilen sınıflandırmaların ve yönetim modellerinin, işletme temelinde özelleştirilmesi veya bütün işletmeleri kapsayıcı nitelikte olması ile ilgili bir tartışmayı beraberinde getirmektedir. Diğer taraftan, Greenwood ve Hinnings (1996, s. 1023), kurumsal teorinin tek başına kurum içindeki değişimi açıklama için yetersiz kaldığını, çünkü bazı kurumların neden radikal değişiklikler yaparken bazılarının yapamadığını açıklamadığını belirtmektedir.

Kavramsal bakımdan incelendiğinde sözlük anlamıyla yetinilemeyecek kadar kapsamlı olan örgütsel değişimin ayrıca soyut ve somut yönlerinden bahsedilebilir. Örneğin; ürün miktarındaki artış bir değişimdir, insanların örgütle ilgili algısındaki bir farklılık da değişim olarak nitelendirilmektedir. Soyut değişime örnek olarak; bir davranışın, A durumunu değiştirmek için yapıldığı ve bu değişikliğin ilgili kişilerce, değişimden etkilenecek olanlara ifade edildiği varsayalım. Bu bilgiden haberdar olan bir kesim, değişimin olduğunu algılayabilecektir, bir başka kesim ise değişiklik söz konusu değildir. Bu durumda A'nın değişimi tartışılmalıdır. Kimine göre değişim gerçekleşmiş, kimine göre ise gerçekleşmemiştir; bu halde bir genelleme yaparak, A durumunun değiştiğini veya değişmediğini söylemek eksik bir ifade olabilmektedir. Bu durum özellikle soyut değişimler için yaşanabilmektedir.

Soyut değişimin farklı şekillerde algılanabilmesinin nedeni, bireyler arasında farklılaşan bilişsel süreçlerle açıklanmaktadır. Bir çalışan için değişim olarak değerlendirilen bir unsur, aynı işletmedeki başka bir çalışan tarafından durağan değerlendirilebilir. Dolayısıyla örgütsel değişim, bilişsel bir yaklaşımla bireye bağlı ve görelidir.

Bunun ötesinde, örgütün tanımında dahi, bilişsel farklılıklarla karşılaşılmaktadır. Bir mühendis örgütü makine ve ekipmandan oluşan bir tesis olarak görebilirken; bir muhasebeci kâr zarar yaratan değerler olarak algılayabilmektedir (Huffington, Cole, Brunning, 1997). Örgütün incelendiği düzeyin, bu farklılıklar açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır; birey – grup veya toplum açısından örgütün incelenmesi farklı değerlendirmelere sebep olabilecektir.

Benzer şekilde, örgütsel değişim de farklı düzeylerde incelenip, farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Öyleyse, örgütsel değişim, değişimle ilişkili kavramların nasıl algılandığının ve bu algıda bireyler arası farklılıklarının anlaşılabilmesi için bilişsel yaklaşımla değerlendirilmelidir. Öte yandan bireydeki bilişsel süreçlerin nasıl şekillendiği üzerine bir görüş birliğine varılmamıştır, ancak bu konudaki çalışmalar, konuyu eylem-yapı ikilemi çerçevesinde değerlendirmektedir. Bireyin örgütsel değişim ile ilgili bakış açısı (bilişi), kişinin içinde bulunduğu çevreden ve kişinin kendi değerlerinden ne kapsamda etkilendiği, bir tartışma konusudur. Eylem yapı ikilemi, Giddens (1984) tarafından önerilen yapılaşma teorisi ile eş zamanlı etkileşim içinde olan kavramlar olarak yeniden tanımlanmıştır. Bu bakış açısıyla, bireyin örgütteki değişen unsurlarla ilgili algısının, hem kurumdaki sosyal ilişkilerine hem de yapıdaki yerine (demografik özellikler) bağlı olduğu vurgulanır.

Bu çalışmada da, bilişsel anlamda örgütsel değişim algısı incelenirken, değişimin varlığı, bireyin onun var olduğunu ifade etmesiyle mümkün olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Öyleyse insanların bilişsel olarak değişimi algılamaması durumunda, değişikliğin olmadığı savunulmaktadır. Değişimin olduğu konuların ise, bireyler arasında farklılıklar göstereceği, bu farklılıkların birim veya sosyal ilişkiler bazında gruplandırılabilmesi öngörülmektedir.

Sonuçta, sınıflandırmanın temel prensibi olan ortak bileşenleri tespit etme ve geneli çözümlenme yaklaşımı, değişim konusunda da örgüt içinde ortalama algıyı bulmayı hedeflemektedir. Üstelik bu algı tüm örgüt içerisinde tek bir ölçekle ölçülmekte ve tek bir yönetim modeli ile idare edilmektedir. Aslında örgütün farklı birimlerinde farklı form ve boyutlarda değişimler gerçekleşebilmektedir. Değişim konusu, statik bir kurgu içinde incelendiğinde kendi tanımıyla çelişmektedir. O halde örgütte değişim olup olmadığı sorusuna bir yanıt aramak yerine, değişimi bilişsel olarak varsayan, değişimin formlarını ve örgüt yapısıyla dinamik ilişkisini araştıran yaklaşım, postmodern epistemoloji ile örtüşmektedir.

Bu çerçevede, çalışma önce 'değişim' kelimesinin ve benzer kelimelerin dilbilimsel açıklaması, sonra benzer şekilde, 'örgütsel değişim' kavramının ve bu kavrama benzer diğer kavramların anlaşılması, aradaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konularak dilbilimsel olarak yorumlanmasıyla başlamaktadır. Daha sonraki aşamada, kavramların anlamlarının ötesinde, bu kavramların örgüt kuramları, sosyoloji ve psikoloji alanındaki kullanımları üzerinde durulmakta, böylece çok

boyutlu bir bakış açısıyla değişim süreci ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Kavramlar ve farklı alanlardaki yaklaşımların ortaya konulmasının ardından, araştırma sorularının cevaplanması için sırasıyla tez için kullanılan yöntemin belirlenmesindeki temel yaklaşım, belirlenen yöntemlerin açıklanması, verilerin elde edilmesi ve bulguların ortaya konulması, bunların yorumlanması ve kısıtların ifadesi gerçekleştirilmektedir.



1. BÖLÜM: DİLBİLİMSEL YORUM

Değişim, pek çok farklı ve yakın anlamlı kelimelerle açıklanabilen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple benzer kelimelerin kökenleri, değişim kavramı ile farklılık ve benzerlikleri, kavramların yazındaki kullanım alanlarının anlaşılması gerekmektedir. Kavramın günlük konuşma dilinde de geçmesi sebebiyle, değişim kavramı çeşitli anlamlar kazanmaktadır. Örneğin, “Bugün sende bir değişiklik var.” cümlesi ile “Müziği değiştirir misin?” sorusundaki değişim kavramı aynı anlamı taşımamaktadır. İlk cümlede ‘değişiklik’ ifadesi yerine ‘farklılık’ kelimesi getirilebilirken, soru cümlesinde bu mümkün olmamaktadır. Kavramlar arasındaki farklılığı anlayabilmek için, bu bölümde değişim ve değişime benzer kavramların sözlük tanımlarına bakılacaktır.

1.1. Değişim ve Değişime Yakın Anımlı Kelimeler

Değişim kelimesi, farklı yerlerde farklı duygu, düşünce veya durumları ifade etmek için kullanılabilen bir kavramdır. Aynı zamanda farklı kelimelerle ifade edilebilmektedir ki bunlar; dönüşüm, farklılaşma, ihtilal, inkılap, devrim, evrim, yenileşim, yenilik ve başkalaşım kelimeleri olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Değişim kelimesi için Türk Dil Kurumu’nda (TDK olarak kısaltılmaktadır) verilen tanımlara bakıldığında, kelimenin anlamı beş farklı şekilde açıklanmaktadır verilen tanımlara bakıldığında, kelimenin anlamı beş farklı şekilde açıklanmaktadır (Değişim, t.y.). Bu açıklamaların üçü biyoloji, denizcilik ve matematik disiplinlerine özgü terimlerdir. Belli alanlara ait terminolojik kullanımı dışında, değişim kelimesinin anlamlarından birincisi; “*Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme*” ve ikincisi de “*Para aracılığı olmaksızın, bir nesnenin dolaysız olarak bir başka nesne ile değiştirilmesi, değiş, değişme, değiş tokuş, takas, mübadele, trampa, trok*” şeklindedir. Bu iki tanım göz önüne alındığında, zaman unsurunun ayırıcı özellik olduğu anlaşılmaktadır. Belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelen değişiklik, basit örnekle, bir kıyafetin renginin zamanla solması, bir kişinin saçının uzaması veya bir işletmenin yeni bir logo kullanmaya başlaması, birinci tanımdaki değişime örnektir. Bu çalışmada da birinci tanımdaki değişimden bahsedilmektedir.

Kelimelerin etimolojik olarak değerlendirilmesi için, Türk Dil Kurumu’nun etimolojik sözlüğü bulunmadığı için, Nişanyan Sözlüğü kullanılmıştır. Nişanyan

etimolojik sözlüğünde ise, değişim kelimesinin takas anlamındaki kökeni için; Tuhfetü'z Zekiyye (1425), Meninski Thesaurus (1680) ve TDK Tarama Sözlüğü (<1800) kaynaklarından³ örnek verilmektedir (Değişmek, 2015).

Başka bir açıdan bakıldığında, bu iki tanımın birbirine yakın anlamlar içerdiği öngörülebilir; ikisinde de var olanın başka bir şeyle değişmesi tanımlanmaktadır, ancak görülmektedir ki 'değişim' kelimesi günümüzde farklı anlamlar kazanmıştır. Değişim kelimesine yakın anlamlı olan kelimelere bakılarak, kelime anlamları yine Türk Dil Kurumu'ndan, etimolojik kökenleri de Nişanyan sözlüğünden alınmıştır (Tablo 1). Nişanyan sözlüğünden ulaşılamadığı noktada ise harici (Akalin, 2007) kaynağa başvurulmuştur.

Tablo 1: Değişim ve Yakın Anımlı Kelimelerin Sözlük Tanımları ve Etimolojik Kökenleri

	Tanımlı	Etimolojik Kökeni
Dönüşüm, Dönüşmek	" <i>Olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon</i> " ⁴ (Dönüşüm, t.y.)	" <i>Tebdil, istihale</i> " " <i>Fr. Transformation</i> " Türk Dil Kurumu Felsefe ve Gramer Terimleri (1942) adlı kaynaktan aktaran Nişanyan (Dönüşmek, 2014)
Devrim	" <i>Belli bir alanda hızlı, köklü ve nitelikli değişiklik</i> " " <i>İhtilal</i> " " <i>İnkılap</i> " " <i>Çevrilme, katlanma, bükülme</i> " (Devrim, t.y.)	" <i>İnkılap, Fr revolution karşılığı</i> " Cumhuriyet Gazete'sinden (1934) aktaran Nişanyan (Devrim, 2015)
Evrım	" <i>Zaman içinde birdenbire olmayan, kesintisiz, niteliksel ve niceliksel gelişme süreci</i> " ⁵ (Evrım, t.y.)	" <i>Fr évolution karşılığı</i> " [Cumhuriyet – gazetesi 1935] (Evrım, 2015)
Yenileşim	" <i>Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon</i> " (Yenileşim, t.y.)	Yenileşim kelimesi, İnovasyon kelimesi yerine önerilmiş, anlam olarak yenilik ve iyileştirme kelimelerini içeren bir terimdir (Akalin, 2007).

³ Bahsi geçen üç kaynakla ilgili olarak, Nişanyan Sözlüğü'nde kaynakların açık referansları bulunmamıştır ve bahsi geçen kaynakların aslına erişilemediği için, bu kaynaklar referans listesinde gösterilmemiştir. Diğer taraftan Et-Tuhfetü'z-Zekiyye fi'l-Lûgati't-Türkiyye adlı kaynak ve Franciscus à Mesgnien Meninski tarafından yazılan sözlük dilbilimciler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır

⁴ TDK'da kelimenin iki tanımı daha bulunmaktadır, bunlar biyoloji ve ruh bilimi alanlarına ait olduğu için tabloya alınmamıştır.

⁵ TDK'da verilen ikinci tanım, biyoloji alanı ile ilişkili olduğu için, burada verilmemiştir.

	Tanımı	Etimolojik Kökeni
Yenilik	“Yeni olma durumu”, “Yeni olan bir şeyin özelliği”, “Eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme, teceddüt”, “Yenileşim” (Yenilik, t.y.)	İlk defa 759 yılında Uyğur Kağan Yazıtı’nda geçmiş, “hilal, ayın ilk on gününden her biri” olarak tanımlanmış; sonrasında da 1070 yılında yayımlanan Dina-ı Lugat-ı Türk ‘te yeni şey (yani neş) olarak bahsedilmiştir. ⁶ (Yeni, 2015)
Başkalaşım	“Bir kütlelinin fiziki ve kimyasal özelliklerinin değişmesi, istihale, metamorfizm” ⁷ (Başkalaşım, t.y.)	Başka kelimesi ilk defa 1300 yılında Codex Cumanicus ‘da “ayrı, yalnız (zarf)” olarak geçmiştir. ⁸ (Başka, 2015)
İhtilal	“Bir ülkenin siyasal, sosyal ve ekonomik yapısını veya yönetim düzenini değiştirmek amacıyla kanunlara uymaksızın cebir ve kuvvet kullanarak yapılan geniş halk hareketi, devrim; “Kargaşalık, düzensizlik, karışıklık” “Köklü değişim” (İhtilal, t.y.)	İlk defa Süleyman Çelebi’nin Mevlid’inde 1409 yılında ihtilâl olarak geçmiştir, 1876’da ise Ahmet Vefik Paşa tarafından yazılan Lugat-ı Osmanî’de “ihlal-i asayiş, hercümerc” ⁹ olarak tanımlanmıştır. Kelimenin Arapça anlamı da “bozulma, fesada uğrama, altüst olma, hercümerc” ⁹ dir, ancak kelime zamanla siyasi bir anlam kazanmıştır. (İhtilal, 2014)
İnkılap	“Toplum düzenini ve yapısını daha iyi duruma getirmek için yapılan köklü değişiklik, iyileştirme, devrim, reform” “Bir durumdan başka bir duruma geçiş, dönüşüm” (İnkılap, t.y.)	1500’lü yıllardan önce, Kıpçak Türkçesi Sözlüğü’nde geçen bir kelimedir, Arapça kökenli bu kelime “değişim, altüst olma, tersine dönme” anlamındadır. ¹⁰ (İnkılap, 2014)
Farklılaşmak	“Farklı duruma gelmek, ayrılaşmak” (Farklılaşmak, t.y.)	Arapça’dan gelen fark kelimesi, “1. ayrılma, ayrışma, ayırt etme, 2. Ayrım” anlamlarına gelmektedir ve kelimenin 1300’lerin öncesinde de kullanılmakta olduğu belirtilmektedir. (Fark, 2014)

⁶ Nişanyan Sözlüğü “yenilemek, yenileme, yenilenmek, yenileşmek, yeniletmek, yenilik, yenilikçi” kelimelerini, yeni kelimesine benzer kelimeler olarak ifade etmiştir (Yeni, 2015).

⁷ Bu tanım jeoloji alanına özgü olduğu halde, günlük hayatta bu anlamı dışında kullanılması sebebiyle, tabloya alınmıştır.

⁸ Nişanyan Sözlüğü başkalaşmak, başkalaşım kelimelerini, başka kelimesine benzer kelimeler olarak ifade etmiştir (Başka, 2015).

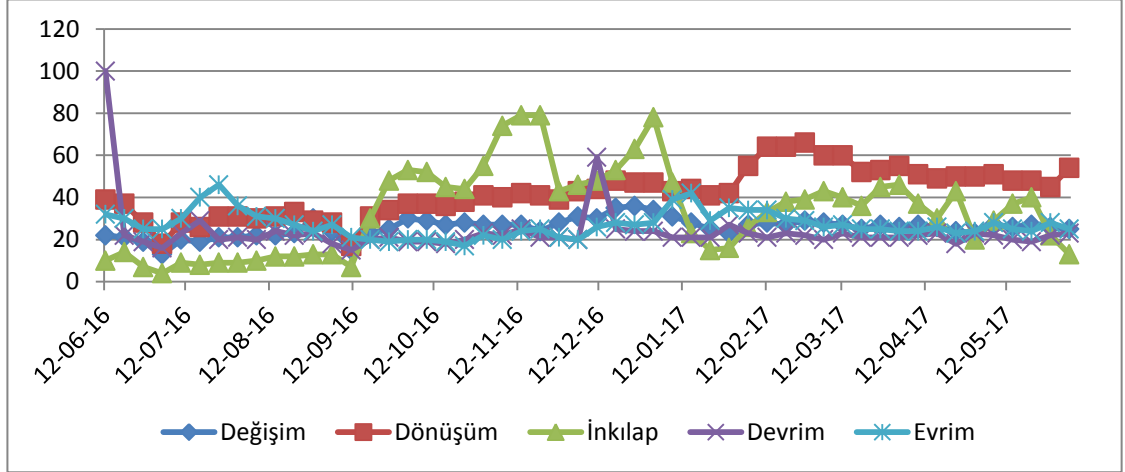
⁹ Hercümerc (t.y.): TDK tarafından “Altüst, karmakarışık, darmadağınık, allak bullak” olarak tanımlanmıştır.

¹⁰ Sevan Nişanyan kelimenin gelişimiyle ilgili şöyle bir açıklama yapmaktadır: “19. yy’dan itibaren Fr révolution (1. dönüşüm, 2. siyasi altüst oluş) karşılığı olarak kullanılmıştır. 1950’den itibaren Atatürk inkılapları deyimi çerçevesinde “statükocu” bir anlam kazanan sözcük yerine, ihtilal (= révolution) revaç kazanmıştır.” (İnkılap, 2014)

Görölmektedir ki, her ne kadar tanımlarda benzer anlayışlar hâkim olsa da, bazı kelimeler, kullanım yerlerine göre farklılaşmaktadır. Örneğ olarak; ‘evrim’ kelimesi, evrim teorisi, evrim ağacı gibi kavramlarla birlikte kullanılmıştır. Bir başka örneğ, Nişanyan’ın (İnkılap, 2014) da değindiğı gibi, ihtilal kelimesinde de görölmektedir. Kelime daha çok siyasetle ilişkili olarak kullanılmıştır. Le Bon (2011: 17-18) da ‘Devrim Psikolojisi’ adlı kitabında devrim kelimesinin anlamına değinirken, bu kelimenin ağırlıkla "ani siyasi değışiklikler" anlamında kullanıldığını, ancak ani olan inanç, fikir ve doktrin değışimlerinin tamamını kapsayacak şekilde kullanılması gerektiğini belirlemek ve ulusun kaderini değıştirecek olan devrimin yavaş tamamlandığını, bu sebeple evrim olarak anılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu şekilde, devrim ve evrim kelimeleri arasında, gerçekte hızıyla ilişkili bir ayırım yaptığı anlaşılmalıdır.

Değışim kavramı ve ilişkili diğerkavramların, Google’daki aranma sıklığına baktığımızda (Google, 2017) hangi ifadelerin daha sık arandığı görölebilmektedir. Farklılaşma kelimesinin arama hacmi oldukça düşük olduğu için, Google Trends aracılığıyla analiz edilememektedir. Diğerkelimelerde ise, ihtilal, inovasyon, başkalaşım, yenileşim, yenilik kelimeleri nispeten daha düşük değerlerde kalmaktadır. Diğerkelimeler arasındaki ilişki ise, Şekil 1’de göröldüğü gibi dönemsel olarak değışmektedir. Özellikle 2009-2010 yılları arasında Devrim kelimesinin daha sıklıkla arandığı görölmektedir veya inkılap kelimesinin dönemsel olarak daha sık arandığı görölmektedir. Bu ifadelerin, medyaya ve ülke gündemine bağılı olarak, belirli zamanlarda daha sık kullanıldığı tahmin edilmektedir. Değışim kelimesi ise, dönemsel dalgalanmanın görel olarak daha az olduğu bir kelime olarak karşımıza çıkmaktadır, bu sonuçta değışim kavramının günlük konuşma dilinde yaygın ve geniş bir çerçevede kullanılmasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Şekil 1: Değişim ve İlgili Bazı Kelimelerin 12 aylık Google Trend Sonucu



Kaynak: Google, *Karşılaştır: Arama Terimleri: Değişim, Dönüşüm, İnkılap, Devrim, Evrim*, 2017.

Değişim kavramının ve bu kavrama benzer kelimelerin arasında, doğrudan bir ilişki olduğunu söylemek, her ne kadar sözlük anlamları arasında bazı benzerlikler olsa da, mümkün görünmemektedir. Benzer kavramlar, farklı alanlarda kullanılmasıyla, farklı özellikler kazanabilmektedir. Dolayısıyla, değişim kelimesinin, aslında daha geniş bir alanı kapsadığını bilmek ve bu kavramı sadece kelimenin sözlük anlamına hapsedmemek daha doğru bir bakış açısı olmaktadır.

Aynı farklılaşma, akademik çalışmalarda da görülmektedir. Örneğin Alıç (1990: 2) değişimi belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma olarak tanımlarken; Erdoğan (2002) değişimi, mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandırarak, o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama süreci olarak tanımlamaktadır. Öte yandan, Olkun (1996: 565) değişimin bir şeyleri farklı hale getirmek olduğunu ifade etmektedir.

Değişimin, gerçekten ne olduğuyla ilgili şüphenin belirtildiği çalışmalar da mevcuttur, Hopwood (1987: 207) değişimin ne olduğuyla ilgili olarak çok az bir bilgiye sahip olduğumuzu ifade etmektedir. Daha yakın bir tarihte, Quattrone ve Hopper (2001), sosyolojik çalışmaları da göz önünde bulundurarak, daha kapsamlı bir sorgulamada bulunmaktadır ve sosyolojik bakış açılarını kendi bakış açısına dâhil etmektedir;

“Bireylerin akılcı terciyelerine dayanan çalışmalar, değişimin; belli bir amacı olan davranışlarla, nesnel olarak, harici bir gerçeklik eşliğinde ilerlediğini vurgulamaktadır; contextualizm ise değişimin kurumsal baskılar, izomorfizm ve rutinlerden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Ancak, ister örgütle ister muhasebeyle ilgili uygulamalar olsun, ikisi de değişimi, tanımlanabilir ve eşsiz bir durumdan diğerine geçen oluşumun bir parçası olarak kabul eder. Gerçekliğin bağımsız, ayrık ve harici mi yoksa sosyal olarak mı yapılandırılmış olması konusunda farklılıklarına rağmen, ikisi de aktörlerin (araştırmacıların), değişimin yönünü ve ölçüsünü izleyebilecek bir gerçeklik tanımlayabileceğini varsaymaktadır. Bu da örgütsel uzam ve zamanın eşsiz ve doğrusal olduğuna ilişkin modern inançları yansıtmaktadır.”¹¹

Çalışmanın ileriki aşamalarında detaylandırılacak olan bu konu, değişimin ölçülebilirliğini de sorgulamaktadır.

Öte yandan, bazı çalışmalarda, kavramlar için belirli çerçeveler çizilmekte, böylece konunun daha net bir şekilde anlaşılması sağlanabilmektedir. Örneğin Güney (2009: 414) değişimi belirli bir yapının ya da durumun iyileştirilmesi olarak açıklarken; dönüşümü, belirli yapının veya durumun aniden başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlamaktadır.

İngilizce için de benzer bir durum söz konusudur; değişim ile bağlantılı olarak ‘evolution’, ‘revolution’, ‘transition’, ‘transformation’, ‘change’, ‘differentiation’ gibi pek çok kelime karşımıza çıkmaktadır. İngilizce çalışmaları yorumlarken, tanımlar arasında karışıklık olmaması için, bu kelimelerin anlamları ve kökenleri de Oxford Sözlüğü’nden faydalanılarak Tablo 2’ de gösterilmiştir.

¹¹ Metnin Orijinali: *“Studies based on individuals’ rational choice imply that change flows from purposive actions in accordance with an objective, external reality whereas contextualism argues that change results from institutional pressures, isomorphisms and routines. But both depict change as the passage of an entity, whether an organization or accounting practices, from one identifiable and unique status to another. Despite their differences over whether reality is independent, concrete and external, or socially constructed, both assume that actors (or researchers) can identify a reality to trace the scale and direction of changes. This reflects modernist beliefs that organizational space and time are unique and linear.”* (Quattrone, Hopper, 2001)

Tablo 2: Bazı İngilizce Kelimelerin Anlamları ve Kökenleri

	Kaynak	Türkçe Anlamı	Kelimenin Kökeni
Change	(Oxford Dictionary, t.y.)	1. Farklı yapmak veya farklı hale gelmek 2. Birinin yerine diğerini almak veya kullanmak ¹²	Eski Fransızca'daki "change" kelimesinden, eski Latince'deki "cambiare" (takas anlamında) kelimesinden gelmektedir. Muhtemelen Çeltik kökenlidir.
Revolution	(Revolution, t.y.)	Yeni bir sistem getirmek için, devletin veya sosyal yapının zoraki düşüşü ¹³	Eski Fransızca'dan veya geç Latince'deki revolve (geri yuvarlanmak) kelimesinden gelmektedir.
Transition	(Transition, t.y.)	Bir durumun diğer bir duruma değişmesi (change) süreci veya dönemi ¹⁴	16.yy'ın ortalarında: Fransızca veya Latince olan transire (karşısına geçmek) kelimesinden gelmektedir.
Transformation	(Transformation, t.y.)	Form, doğa veya görüntüde belli bir değişim ¹⁵	Eski Fransızca'dan veya eski Latince'deki transformare kelimesinden gelmektedir.
Evolution	(Evolution, t.y.)	1. Anlam: Dünyanın tarihi boyunca, farklı türdeki canlı organizmaların, daha önceki formlarından geliştiğine inanılan süreç 2. Bir şeyin kademeli gelişimi ¹⁶	17.yy'ın başları; Latince'deki "evolvere", kelimesinden gelmektedir.
Differentiation	(Differentiation, t.y.)	Farklı hale gelme süreci veya eylemi ¹⁷	Differ kelimesi için Eski Fransızca'daki differer kelimesinden, Latince'deki differre kelimesinden gelmektedir (Differ, t.y.).

¹² Metnin Orjinali: 1. "Make or Become Different", 2. "Take or use another instead of"

¹³ Metnin Orjinali: "A forcible overthrow of a government or social order, in favour of a new system"

¹⁴ Metnin Orjinali: "The process or a period of changing from one state or condition to another"

¹⁵ Metnin Orjinali: "A marked change in form, nature, or appearance"

¹⁶ Metnin Orjinali: 1. "The process by which different kinds of living organism are believed to have developed from earlier forms during the history of the earth.", 2. "The gradual development of something"

¹⁷ Metnin Orjinali: "The action or process of differentiating"

Örneğin ‘transformation’ kelimesi için verilen eşanlamlı kelimelerin içinde ‘change’ kelimesi de bulunmaktadır. Dolayısıyla, aynı esnekliğin İngilizce’de de olduğunu görülmektedir¹⁸.

Yine akademik çalışmalarda, Türkçe çalışmalarda olduğu gibi, bazı çerçeveler çizilmektedir. Örneğin; Bridges (2009: 3) ‘change’ kelimesini tanımlarken, bunun durumsal olduğunu söylemekte ve yeni bir alana taşınmak, takımın yeniden organize olması, planların gözden geçirilmesi şeklinde örneklemekteyken; ‘transition’ kelimesi için, bunun psikolojik ve içsel olduğunu, insanın bu süreçte üç aşamadan geçtiğini ve sonunda değişimin getirdiği yeni duruma ait koşulları içselleştirdiğini anlamaktadır. Benzer bir şekilde Tucker (2012) da ‘transition’ ve ‘transformation’ kelimeleri için ayrı tanımlar yaparak, çalışmasında kullandığı modelin anlatımını kolaylaştırıcı bir sınırlandırma yapmaktadır.

Bu ve benzeri çalışmalarda; araştırmacıların bir konuyu açıklarken, değişim kavramındaki esneklikten faydalanarak yeni çerçeveler çizdikleri görülmektedir. Bu durum araştırmacının konuyu daha açık anlatmasına ve okuyucunun da daha iyi anlamasına hizmet ettiği sürece faydalı olarak değerlendirilebilir.

Başka bir açıdan bakıldığında ise, bu karışıklığın, düzeltilmesi gereken bir durum olduğunu düşünen araştırmacılar da olabilmektedir. Ancak bu çalışmanın temelindeki felsefi bakış; bahsi geçen bu esnekliğin, değişim kavramının farklı alanlara uygulanabilirliğini arttırdığı ve yaratıcılık için önemli olduğu yönündedir. Bundan sonraki aşamada, örgütsel değişim ve örgütsel değişime benzer kavramlar arasındaki ilişkiler, benzerlik ve farklılıklar incelenecek, böylece örgüt kapsamında incelenecek değişim kavramını daha detaylı anlamak mümkün olabilecektir.

1.2. Örgütsel Değişim ve Benzer Kavramlar

Örgütsel değişim, tıpkı salt değişim kavramı gibi, farklı şekillerde tanımlanmış ve farklı boyutlarıyla incelenmiştir. Yine değişim kavramına benzer bir şekilde, örgütsel değişim kavramıyla ilişkili başka kavramlarla karşılaşılmaktadır; örgütsel gelişme, örgütsel öğrenme gibi.

Örgütsel değişim kavramını ve çerçevesini daha iyi anlayabilmek için, benzer kavramlar arasındaki ayrışmalar incelenmiş ve kavramların çerçevesi aydınlatılmaya çalışılmıştır.

¹⁸ Benzer kelimeler tablosu için Ek 1’e bakınız.

1.2.1. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişimin tanımında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Poole ve Van de Ven (2004: xi) örgütsel değişim kavramını; “*örgütsel bir oluşumda; form, kalite ve durumda zamanla meydana gelen farklılaşma*”¹⁹ olarak tanımlarken, zaman boyutunu vurgulamış ve değişimin etki alanıyla ilgili bir çerçeve çizmişlerdir. 90’lı yıllardan bu yana ilgi çeken bir konu haline gelen örgütsel değişim anlayışında; aslında günümüzde değişimin gerekliliğinden çok, dönüşüm ve yeterli hızda ve sürekli değişim konuları tartışılmaktadır (Koçel, 2014: 784). Whiteley (1995: 34) ise farklı bir bakış açısıyla, örgütsel değişimi, değer verilen, amaçlananla ilgili paylaşılan ortak değerlerdeki uzlaşma olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca örgütsel değişim tanımına yönelik farklı bir görüşü de belirtmek gerekmektedir. Kezar (2001), mevcut örgütsel değişim tanımlarına yer verdikten sonra, bu tanımlarda algılamamanın eksikliğine dikkat çekmektedir. Değişimin sadece boyutlarına bakılmaması gerektiğini, örgüt üyelerinin zihinsel haritalarına da bakılması gerektiğini eklemektedir. Örgütsel değişimin bu çerçevede incelendiği çalışmaların ise sosyo-bilişsel çalışmalar olduğunu ifade etmektedir (Kezar, 2001: 44-45). Dolayısıyla sosyo-bilişsel teoristler, örgütü incelerken çalışanların örgütü nasıl algıladıklarını incelemektedir. Kezar (2001) örgütsel değişimi sosyo-bilişsel olarak değerlendiren araştırmacılara; Cohen ve March (1991), Bolman ve Deal (1991), Morgan (1986), Weick (1995) olarak örnek vermektedir.

Değişim kavramı ile ilişkili olduğu belirtilen bazı kavramlar, örgütsel değişimi farklı boyutlarda tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu kavramlardan birisi olan dönüşümsel değişim²⁰, farklı araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Tichy ve Devanna (1986) dönüşümsel değişimi, çevrenin değişmesi sonucunda firmanın kendisindeki değişim olarak ifade edilmektedir. Burke ve Litwin (1992: 530-531) dönüşümsel değişim ve işlemsel²¹ değişim arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, dönüşümsel değişimin daha çok liderlik ile, işlemsel değişimin ise yönetim ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Henderson (2002) ise bu iki değişim türü arasındaki farkı farklı bir açıdan ifade etmektedir. Yazara göre işlemsel değişim, sistem ve süreçlerin yeniden tanımlanması iken, dönüşümsel değişim kişilerin kendi rollerini ve

¹⁹ Metnin Orjinali: “*We define organizational change as a difference in form, quality, or state over time in an organizational entity.*”

²⁰ İngilizce’de “transformative change” olarak geçmektedir.

²¹ İngilizce’de “transactional” olarak geçmektedir.

sorumluluklarını algılama biçimleri üzerindeki değişimdir. Ayrıca dönüşümsel ve işlemsel liderlik kavramları da akademik dizinde yerini bulmuştur (Bass, Riggio, 2006).

1.2.2. Örgütsel Gelişim

Örgütsel Gelişim²² (veya Örgütsel Geliştirme); örgüt kültürü ile ilişkili olarak düşünülmesi gereken (Bumin, 1979); planlı gerçekleşen, örgütün tamamını kapsayan, genellikle değişim ajanını kapsayan (Huffington, Cole, Brunning, 1997) bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Rothwell, Stavros ve Sullivan (2010) tarafından farklı araştırmacıların örgütsel gelişim tanımlarını derleyen açıklamalarında; örgüt geliştirmenin uzun dönemli, üst yönetim tarafından desteklendiğinde daha başarılı olan, ağırlıklı eğitim ile değişimin sağlandığını, bu sürecin de bilgi yönetimini değerli kıldığını ve çalışanın bu sürece dâhil olması gerektiğini öneren bir yaklaşım olarak ifade etmektedirler. Bu sürecin de derinlemesine ve kalıcı bir değişime sebep olduğunu ve sadece değişim yönetimi süreçleriyle yürütülemeyeceğini çünkü değişimin adım adım belirlenen sürecinin her grup ve işletme için uygulanabilir olmadığını eklemektedirler (Rothwell, Stavros, Sullivan, 2010: 13-15).

Bunun yanında, örgütsel gelişim üzerine yapılan bazı çalışmalar, konuyu örgütsel değişim kavramı üzerinden anlatmaktadır. Bu kaynaklardan birinde Bob Tannebaum (2003: 3) tarafından, örgütsel gelişim kavramını çalışan araştırmacıların, örgütsel değişim sürecinden faydalandıklarını belirttikten sonra aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

“Öyle tahmin etmiştim ki, ve hâlâ öyle tahmin ediyorum, mevcut sınırları parçalayacak ve bu alandaki mevcut uzmanlıkların en azından çoğunu bir araya getirecek, teorilerden kavramlardan ve yöntemlerden oluşan, yeni bir alan ortaya çıkıyor”²³

Görülmektedir ki birbiriyle yakın ilişkili olan bu kavramlar, iç içe geçmiş bir şekilde kullanılmaktadır.

²² İngilizce’de “organization development” olarak geçmektedir.

²³ Metnin Aslı: “I have predicted, and continue to predict, that a new field is emerging that will break down present boundaries and will coalesce at least many of these present specialties under one change-developing body of theories, concepts, and methods.” (Tannebaum, 2003: 3)

1.2.3. Örgütsel İnovasyon

Türkçe'ye Yenileşim (Akalin, 2007) olarak geçen inovasyonun tanımına baktığımızda, Oslo Kılavuzu'nun (OECD, Eurostat, 2005) firmadaki inovasyonun; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel anlamda olabileceği ile ilgili tanımın yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, firma bazında değişimden bahsettiğimizde, her değişimin yenileşim (inovasyon) olarak anlaşılması gerektiği de ifade edilmektedir (OECD, Eurostat, 2005: 56). Oslo Kılavuzundaki bu tanıma bakıldığında, yenileşimin, firma düzeyinde tanımlandığı görülmektedir.

Farklı kaynaklarda farklı açılardan anlatılabilen inovasyon kavramı; bilgi yönetimi (Heier, Strahringer, 2006), öğrenme (Cohen, Levinthal, 1990) süreçleri ile bir arada tartışılmakta ve örgütsel değişim ile birlikte (Hage, 1999; Maslach, 2016; Poole, Van de Ven, 2004) açıklanabilmektedir.

1.2.4. Örgütsel Yenilik

Bumin (1979), örgütsel değişimin her zaman yenilik içermediğini ifade etmiştir. Naktiyok (2007) yeniliği tanımlarken; kesin bir tanım olmadığını ifade etmekte ve yazın dili İngilizce olan Narayanan'ın (2001) kaynağından faydalanarak, yenilik kelimesinin “innavore” kelimesinden türetildiğini belirtirken inovasyon kavramından bahsetmektedir.

Örgütsel inovasyon kavramını anlatırken faydalanılan kaynaklar, inovasyon kelimesinin ‘yenileşim’ olarak tanımlanmasını önermektedir. Buradaki karışıklık, muhtemelen İngilizce ve Türkçe tercüme sırasında yaşanan uyumsuzluk ve inovasyon kavramının yerine yeni bir kavramın önerilmesinden kaynaklanmaktadır.

1.2.5. Öğrenen Örgütler

Öğrenme ve değişim, genellikle bir arada düşünülmektedir (Dooley, 1997: 75). İşletmelerde öğrenme bilişsel anlamda bir değişim veya dönüşüm olarak düşünülmekte ve öğrenerek bireylerin kendilerini yeniden yarattıkları ifade edilmektedir (Senge, 1990). Bu açıdan bakıldığında öğrenen örgütler, “*geleceğini yaratmak için kapasitesini sürekli genişleten*”²⁴ (Senge, 1990: 14) ve dolayısıyla değişim süreci içinde olan yapılar olarak anlaşılmaktadır.

²⁴ Metnin Aslı: “*an organization that is continually expanding its capacity to create its future.*” (Senge, 1990: 14)

Senge (1990) öğrenen örgütlerde önemli olan bazı kavramlar geliştirmiştir; bunlar sistematik düşünce, kişisel uzmanlık, dünyayı nasıl algıladığımızı dair zihin haritaları, işletme genelinde ortak olan ve paylaşılan bir vizyonun inşası, işletmenin iletişim kuran ve birlikte düşünen bir takım olarak öğrenmesi şeklindedir.

Argyris ve Schön ise (1978), öğrenmenin üç seviyesinden bahsetmektedir;

- Birinci seviye tek tekrarlı öğrenme: Örnek olarak kalite ile ilgili istatistiklere bakarak sapmanın kontrol edilmesi ve beklenen değeri bulmasının sağlanması,
- İkinci seviye çift tekrarlı öğrenme: Uygulamaların, değerlerin, normların uygunluğunu sorgulanması,
- Üçüncü seviye ise üç tekrarlı öğrenme: İşin mantığını sorgulayıp değişimi gerçekleştirir.

Önerilen bu modelde, değişimin üçüncü aşamada açıkça gerçekleştiği görülmekteyse de, birinci ve ikinci aşamalarda da daha küçük alanlarda bir değişim görülmektedir. Öyleyse bu üç aşama karşılaştırıldığında, öğrenen örgütlerde değişim, gittikçe kesinlik kazanan ve kademeli olarak gelişen bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Burnes (2004b: 151-152) ise örgütsel öğrenme üzerindeki görüş birliklerini beş maddede ifade ederken, konunun değişim ile olan ilgisini ortaya koymaktadır;

- Bir örgütün hayatı, onun çevredeki değişikliklerle aynı hızda veya daha hızlı olarak öğrenmesine bağlıdır.
- Öğrenme sadece bireysel değil toplu bir süreç olmalıdır.
- Örgüt çalışanlarının sistem yaklaşımıyla düşünmesine yönelik bir değişim olmalıdır.
- Örgütsel öğrenmeyi uygulayarak, bir örgüt hem değişen koşullara hızla uyum sağlama kabiliyetine sahip olur, hem de istediğinde kendisini değiştirebilecek yeteneği kazanır.
- Kendi kendisini değiştirme yetisinin ötesinde bir örgüt çevresine uyum sağlayabilir, çevresini etkileyebilir ve hatta değiştirebilir.

Huber (1991) ise değişim ve öğrenme kavramlarının birbirlerine göre durumlarını özetlemektedir “*bir varlık, eğer bilgiyi işleme sırasında potansiyel*

*davranışlarının sınırları değişmiş ise öğrenir*²⁵. Görüldüğü gibi örgütsel öğrenme kavramındaki değişimin varlığı oldukça açıktır.

1.3. Kavramların Dilbilimsel Değerlendirmesi

Görüldüğü gibi örgütsel değişim, pek çok benzer kavramla ilişkilendirilebilmektedir. Kullanım alanları ve çerçevelerindeki farklılaşmaya karşın, tamamında değişim unsuru gözlenebilmektedir. Sözlük anlatımına göre bazı kavramlar kesin sınırlarla tanımlanmakta ilen akademik çalışmalar kavramlarla ilgili farklı açıklamalar getirilebilmektedir. Bu benzerlik ve farklılıklar, örgütsel değişiminin geniş bir alanla ilişkili olduğu ve karmaşık bir yapıda olduğunu desteklemektedir.



²⁵ Metnin Orjinali: “*An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviors is changed*” (Huber, 1991)

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR

Örgütsel değişim, çeşitli çerçevelerde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaların bir kısmı ikili karşıt terimlere (dikatomi) dayanmakta iken, bir kısmı ise daha kapsamlı modeller, içermektedir. Bu bölümdeki amaç ise, farklı yaklaşımları belirli gruplar içinde toplamak ve değişimin kaç farklı boyuttan incelenebileceğini anlamaktır. Yazında böyle bir meta sınıflandırma bulunmadığı için, bu bölüm özgün niteliktedir. Böylece, örgütsel değişime olan bakış açısı derinleştirilmeye çalışılmaktadır, çünkü örgütsel değişim tanımının karşılamadığı pek çok unsura bu bölümde değinilmiştir. Örneğin örgütsel değişim açıklanırken, değişimin üst yönetimden mi yoksa en alt kademedeki çalışanlardan mı kaynaklandığı sorusu, örgütsel değişimin tanımında olmadığı halde, örgütsel değişimi anlamaya yönelik çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan sınıflandırmada, en sık karşılaşılan örgütsel değişim boyutunun şiddetle ilgili kavramlar olduğu görülmektedir. Bunun dışında hız, süreklilik ve yön açısından yapılan sınıflandırmalar, şiddetle ilişkili sınıflandırmalar gibi dikatomik yaklaşımlardan oluşmaktadır. Daha sonraki sınıflandırmalar olan; aktör, etki alanı, ölçümü ve tetiklenmesi konusundaki farklılaşmalarda ise dikatomik kavramlar daha az görülmektedir. Bu yaklaşımlar sonrasında ise örgütsel değişim modellerinde farklı kavramların bir arada gruplandığı, bazılarında zamana göre dönüşümlerin vurgulandığı görülmektedir.

2.1. Örgütsel Değişimin Şiddeti

Örgütsel değişimin şiddeti, değişimin ne kadar derin veya ne kadar etkili olduğuyula ilişkili kavramları içermektedir. Bu yaklaşımı en basit haliyle Levy ve Mery (1986), birinci ve ikinci derece değişim olarak nitelemiştir. Bu şekilde benzer yaklaşımları sınıflandıran Levy ve Mery (1986) tarafından oluşturulan tablonun geliştirilmesi ile Tablo 3 elde edilmiştir.

Tablo 3: Değişimin Şiddeti Açısından Benzer Yaklaşımların Sınıflandırılmaları

Yazar	Birinci Derece	İkinci Derece
Greiner (1997: 398)	Evrimsel Değişim: temel bir değişikliğin/büyümenin olmadığı, uzun dönemli değişim	Devrimsel Değişim: yeni bir örgütsel uygulama getiren, geçmiş yönetimin terk edildiği değişim

Yazar	Birinci Derece	İkinci Derece
Putney (1972: 32)	Doğrusal Nicel Değişim: sabit bir durumda seyreden, kademeli ve tahmin edilen değişim	Doğrusal Olmayan Nitel Değişim: sabit bir durumu sarsan, tahmin edilmesi zor değişim
Grabow ve Heskin (1973: 476)	Rasyonel Değişim: iç yapı değişmeden, temel varsayımları sorgulamadan gerçekleşen değişim	Radikal Değişim: Paradigma kayması ve sistem değişimi
Gerlach ve Hines (1973: 8)	Gelişimsel Değişim: devam eden sosyal sistemi, bir unsurunu değiştirmek yerine, iyileştirmeye yönelik olan, değişim	Devrimsel Değişim: Mevcut hedefleri tamamen farklı yöndeki hedeflere dönüştüren değişim
Skibbins (1974: 4-7)	Homeostazi: iç ve dış kuvvetlerin neredeyse dengede olduğu, yöneticilerin kısıtlı ve kısa süreli hedeflerle sistemi iyileştirmeye çalıştığı değişim	Radikal Değişim: Hızı fazla, geniş bir alanı etkileyen, tırtılın kelebeğe dönüşmesi gibi, örgütün de yeni bir şeye dönüştüğü değişim
Watzlawick, Weakland ve Fisch (1974: 10-11)	Birinci dereceden değişim: mevcut sistemin değişmediği ancak çeşitlendiği değişim	İkinci dereceden değişim: Sistemin kendisini değiştiren, kesikli ve mantıklı bir atlama olan, değişimin değişimi
Golembievsky, Billingsley ve Yaeger (1976: 135)	Alfa Değişim: var olan durumun bir seviyesindeki çeşitliliğin arttığı değişim	Gama değişim: yeniden tanımlama, yeniden kavramlaştırma gibi temel bir bakış açısındaki değişim
Hernes (1976: 526, 530)	Transition: çıktı ve parametrelerdeki değişim	Transformasyon: sürecin formundaki değişim, genellikle süreç yapısında ve zamanında değişikliğe sebep olur
Sheldon (1980: 61-62)	Normal Değişim: Bir örgütün, çevresine, teknolojiye ve diğer etkilere, çoğunlukla mükemmel olmayan şekilde uyum sağlaması	Paradigma Değişimi: bütün alt boyutlarıyla, örgütün arzulan ideal bir sonuç için gerçekleştirdiği, süreksiz olan radikal değişim
Greenwood ve Hinnings (1996)	Yakınsak değişim ²⁶ : mevcut şablonun sınırları içinde gerçekleşir.	Radikal değişim: örgüt bir şablondan başka bir şablona geçtiğinde gerçekleşir.
Smith (1982) ve Laughlin (1991)	Morfostatik değişim: farklı görüldüğü halde temel olarak aynı kalma durumunu ifade eder.	Morfogenetik değişim: tıpkı genetik koda yazılmış gibi köklü değişikliktir.

Kaynak: Levy ve Merry (1986) tarafından oluşturulan tablodan uyarlanmıştır.

²⁶ İngilizce metinde “*convergent change*” olarak geçmektedir.

Bahsedilen bu ikili karşılaştırmalar, değişimin ne kadar derin ve şiddetli olduğunu ifade etmekte ve aynı zamanda, yönü, kontrol edilebilirliği, hızı ve sürekliliği ile ilgili de bilgi vermektedir.

Değişim türlerinin keskin bir şekilde birbirinden ayrılabilirdiği düşünüldüğünde, bu değişimlerden birinin bir diğerine daha üstün gelmesi gibi bir konu açık olarak tartışılmamaktadır. Bunun ötesinde bazı araştırmacılar (Tushman, O'Reilly, 1996; Kindler, 1979) bir işletmede iki tip değişim türünün de bir arada olması gerektiğini ifade etmektedir. Tushman ve O'Reilly, bu tür işletmeleri “İki Yönlü” olarak tanımlamaktadır. İki yönlü işletmelerin hem gelişmiş bir pazarda sürekli değişimle, hem de yeni oluşan pazarlarda kesikli değişimle rekabet edebildiğini belirtmektedirler. İlgili çalışmada radikal ve kesikli değişim arasında bir ayırım yapılmamış ve sektördeki başarılı firmalardan örnek verilerek yıkıcı inovasyonla radikal ve kesikli değişim arasında ilişki kurulmuştur.

2.2. Örgütsel Değişimin Hızı ve Sürekliliği

Örgütsel değişimin hangi hızda gerçekleştiği ve kesikli veya sürekli oluşu ile ilgili ayrıma bu başlıkta yer verilmiştir. Değişimin hızı ile ilgili kavramlar genellikle değişimin şiddeti ile de ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda pek çok araştırmacı evrimsel ve devrimsel değişimdeki farklılıklara odaklanmaktadır (Malhotra, Hinings, 2013). Darwin'in evrim çalışmaları ile ilişkilendirilen evrimsel değişim, devrimsel değişime göre daha yavaş ilerleyen bir değişim olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde Koçel (2014: 791), değişimin hızlı yani evrimsel, ya da yavaş yani devrimsel olabileceğinden bahsetmektedir.

Devrimsel değişim ise kimi çalışmalarda Kuhn'un bilimsel devrim ile ilgili çalışmasıyla ilişkilendirilmiştir (Levy, Merry, 1986: 38). Kimi araştırmacılar bu değişimi paradigmatik değişim olarak da adlandırmakta ve aynı zamanda süreksiz olduğunu belirtmektedir (Sheldon, 1980). Dolayısıyla sürekli değişim aynı zamanda kimi araştırmacılar tarafından evrimsel değişimle eşleştirilirken, süreksiz değişim de devrimsel değişimle ilişkilendirilmektedir (Ullrich, Wieseke, Van Dick, 2005).

Değişimin sürekliliğinden bahsedildiğinde, ayrıca kesikli ve sürekli değişim kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir. Weick ve Quinn (1999: 366) kesikli örgütsel değişimi tanımlarken, işletmenin denge koşullarından ayrıldığı, dışarıdaki koşullardan etkilenerek ortaya çıkan, gerekli değişimin bilerek gerçekleştirildiği

koşuldan bahsetmektedir. Aynı yazarlar sürekli değişimi açıklarken; hâlihazırda devam eden bir sürecin, döngüsel olarak, bir sonlanma noktası olmadan yapılan sürekli farklılıklar olduğunu belirtmektedirler.

Ayrıca bir önceki bölümde örgütsel değişimin şiddetini ifade eden tanımlamaların bazılarında da, hız ve süreklilikten bahsedildiği görülmektedir. Örneğin Sheldon (1980: 61-62) paradigma değişiminden bahsettiğinde, şiddet anlamında ikinci dereceden bir değişime işaret etmekteyken, aynı zamanda paradigma değişiminin süresiz olduğunu da ifade etmektedir. Benzer şekilde farklı araştırmacılar da evrimsel değişimin uzun sürede gerçekleştiğine değinmekte (Gersick, 1991; Greiner, 1997: 398) , ancak evrimsel değişimin sürekliliği konusunda da farklı görüşlerle karşılaşmaktadır. Örneğin Gersick (1991: 10-11), Darwin tarafından önerilen evrimsel değişimin kademeli olduğunu ifade ederken, sonraki çalışmalarda durağan zamanların bir denge dönemi olduğu, ani ve hızlı değişimlerin de devrimsel değişim olarak ifade edildiğini belirtmektedir.

Darwin'in evrim teorisinden türetilen yeni Darwinci yaklaşımdaki örgütsel değişim anlayışını anlatan Dooley (1997), inovasyonun yayılmasında ve benimsenmesinde, yeniliklerin kültürel genler gibi değerlendirildiğini, yeniliklerin sadece ekonomik kazanımıyla değil, toplumun bilincine ne derece hitap ettiği ile değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında kendiliğinden örgütlenen sistemlerin konuyu incelemek için en iyi modeller olduğunu belirtmektedir.

Yazına bakıldığında, daha önce evrimsel ve devrimsel değişimin süreklilik, hız ve şiddet boyutlarında ifade edildiği, ancak bu ayrımın net bir şekilde ortaya konulmadığı görülmektedir.

2.3. Örgütsel Değişimin Doğrultusu

Örgütsel değişimin doğrultusu, yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru değişime işaret etmektedir. Üst yönetim tarafından, bir anlamda ittirilerek yapılan değişimler yukarıdan aşağıya değişim olarak adlandırılırken, üst yönetimin “değişimi satarak” hareket ettiği ve üst yönetimin değişimden etkilenenleri ikna çabasıyla gerçekleştiren değişim ise aşağıdan yukarı doğru örgütsel değişim olarak adlandırılmaktadır (Lupton, 1991).

Bazı çalışmalar, değişimin üst yönetim tarafından planlanıp, işletme geneline uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Buna karşın, kimi çalışmalarda yukarıdan aşağıya yönetilen/indirilen değişimin çalışanlarda dirence sebep olacağı belirtilmektedir (Quinn, 2004: 9; Smith, Nichol, 1981: 76). Çalışanların değişim sürecindeki etkisi ile ilgili olarak, Daft (1978) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, örgütsel değişimle ilişkili olduğu belirtilmiş olan inovasyon süreçleri üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada inovatif fikirlerin çalışanların desteğiyle ortaya çıkması ve şekillenmesi için, çalışanların fikirlerini özgürce ifadesinin önemli olduğu ifade edilmekte, bu süreçte de liderin destekleyici rolü vurgulanmaktadır. Yaratıcılık ve değişimin doğrultusu arasındaki ilişki bu şekilde ortaya konulabilmektedir.

Sadece örgüt anlamında değil ancak toplumsal anlamda bakıldığında, Le Bon (2011: 22), büyük devrimlerin genellikle yukarıdan başladığını, ancak gücünü aşağıdan aldığı ifade etmektedir. Ona göre devrimler aşağıdan başlamamakta ve yönetilmemektedir, lider olmadan halk bir hareketlilik göstermemektedir. Toplumsal anlamda düşünülerek yapılan bu yorum, örgüt açısından yorumlandığında, çalışan (ast) talebinin devrimsel değişime sebep olmadığı, ancak bir lider aracılığıyla gerçekleşebileceği anlaşılmaktadır, dolayısıyla Daft'ın yaklaşımı ile benzerlikler ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca örgüt çalışmalarındaki farklı alanlarda da değişimin doğrultusu ile ilgili araştırmalarla karşılaşılmaktadır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya değişim konusunda farklı yaklaşımlar ise, bu iki durumun bir arada olduğu, iç içe geçtiği değişime işaret etmektedir (Daft, 1978; Fullan, 1994).

2.4. Örgütsel Değişimin Kontrolü

Değişimin ne şekilde başladığı ile ilgili yapılan açıklamalar, ağırlıkla planlı ve plansız değişim kavramları üzerinden açıklanmaktadır. Levy ve Mery (1986: 3) tarafından yapılan tanımlamaya göre, planlı örgütsel değişim aynı zamanda yönetilen değişimdir ve örgüt aktörleri tarafından şekillendirilmiştir. Planlı örgütsel değişim, önceden kararlaştırılmış iken; plansız örgütsel değişim ise, değişimin amaç, yön ve safhaları ile ilgili bir kurgu olmadan, işletmenin hazırlıksız yakalandığı bir krize uyum sağlaması olarak düşünülebilir (Koçel, 2014: 790). Lippitt, Watson ve Westley (1958), planlı ve kendiliğinden olan örgütsel değişim ayrımını yapmakta; kendiliğinden ve plansız olan örgütsel değişimin sistemin dışından başladığını, planlı

olan değişimin ise sistemin içindeki kararlarla başladığını belirtmektedirler. Görüldüğü gibi, planlı değişimin örgüt içi aktörler tarafından oluşturulduğu düşünöldüğünde, değişimin doğrutusu (yukarıdan aşağıya – aşağıdan yukarıya oluşu) ve aktörler açısından değerlendirilmesi ile değişimin tetiklenmesi arasında bir ilişki kurulabilmektedir.

Levy ve Merry (1986), planlı örgütsel değişimi diğer değişim türlerinden ayıran özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Bir değişim programına dahil olmak için açık ve kesin bir kararı içerir.
- Bir değişim sürecini yansıtır
- İç ve dış uzmanlığı içerir
- Genellikle stratejik bir birlikteliği ve güç paylaşımını içerir.

Planlı ve plansız değişim dışında bir başka yaklaşım proaktif ve reaktif değişim olarak ifade edilmektedir. Proaktif değişim, örgütün kendi rızası ile tercih ettiği değişim iken, reaktif değişim, dış etkenlerin etkisi ile gerçekleşen örgütsel değişim olarak tanımlanmaktadır (Pathak, 2011). İfade şekli farklı olmakla birlikte, bu yaklaşımda da planlı ve plansız değişimle benzer bir konunun altı çizilmektedir.

Öte yandan Pettigrew (1985: 61), planlı değişim anlayışının, belirlenimci ve eylemleri fazla basitleştirilmiş bir yaklaşım olduğunu ve değişim sürecinde gerçekten ne olduğunu anlamada yetersiz kaldığını ifade etmektedir.

2.5. Örgütsel Değişimde Aktörler

Örgütsel değişimdeki aktör etkisi, değişim sürecinde çalışanların, üst yönetimin, liderlerin ve grupların etkisi ile ilgili yaklaşımları kapsamaktadır. Bu konuda sıklıkla kullanılan “değişim ajanı” kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel değişime etki eden aktörlerden bir tanesi olan Değişim Ajanı, değişim sürecini yönetebilecek kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu ajanlar; yönetici, danışman veya çalışan olabilmektedir (Robbins, Judge, 2013). Kimi araştırmacılara göre, orta seviye yöneticiler kritik değişim ajanları iken (Georgiades, 2015: 9), kimi araştırmacılara göre de insan kaynakları birimi önemli değişim ajanlarıdır (Neubert, Cady, 2001; Ulrich, 1997). Robbins ve Judge (2013: 580) değişim ajanını anlatırken; diğerlerinin tanımlayamadığı örgüt geleceğini gören, vizyon oluşturarak, diğerlerini bu vizyona inandıran kişi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca problem çözen, değişim sürecini kontrol eden, zorlukları aşmada etkili olan ve bilişsel olarak farklılık

gösterdikleri için örgütsel değişimi daha karmaşık hale getiren kişilerdir (Van de Ven, Sun, 2011). Bu sebeple değişim ajanlarının bilişsel süreçlerinin anlaşılmasının değişimi anlamak için önemli olduğu ifade edilmektedir (Bartunek, Lacey, Wood, 1992).

Bazı çalışmalar, değişim ajanının veya liderin değişim sürecinin bir parçası olduğunu vurgulamakta (Lippitt, Watson, Westley, 1958), yokluğunda örgütsel değişimin gerçekleşmesinin sorun olacağını ifade etmektedir (Koçel, 2014: 798; Kotter, 1995). Değişim ajanının önemini anlatan çalışmalara bakıldığında, Cameron ve Quinn (2011) değişim yönetimini anlatırken, örgüt içinde kültürel değişimi taşıyacak kişinin, işin can damarı olduğunu ifade etmektedir. Stakias, Psoras ve Glykas (2013) ise inovasyonun yayılması için temel rolün değişim ajanında olduğunu anlatmaktadır. Benzer şekilde Weick ve Quinn (1999: 366) değişim ajanının kesikli ve sürekli değişimdeki rolünü anlatırken, kesikli değişimi başlatanın değişim ajanı olduğunu belirtmekte, sürekli değişimde de değişim ajanının süreci yönlendirdiğini ifade etmektedir.

Van de Ven ve Sun (2011: 71), değişim ajanının karşılaşacağı dirençle baş edebilmesi için, eylem ve yansıtma olarak adlandırdığı iki farklı strateji önermektedir. Bu stratejilerden ilki olan eylem stratejisinde, değişim ajanı direnç gösteren kişiye değişimin neden gerekli olduğunu anlatmakta; yansıtma stratejisinde ise, direnç gösteren kişi ile yapılan tartışmalar sonucunda kişinin bilişsel durumu değiştirilmeye çalışılmaktadır.

Vahasantanen (2015), çalışan eğitiminin yapısal koşullarında değişiklik yapabilecek öğretmenleri, profesyonel değişim ajanları olarak değerlendirmiş ve beş farklı form ile bu etkilerini tanımlamıştır; sınırlı ajanlık, çok yönlü dengeleyici ajanlık, durumsal olarak çeşitli ajanlık, ilişkisel olarak kendiliğinden oluşan ajanlık ve kapsamlı ajanlık. Tanımlanan kısıtlı ajanlıkta öğretmenler eğitilenlere karşı saygılı olup eleştirel davranmazken, kapsamlı ajanlıkta öğretmenler eleştirel ve daha aktif olarak tanımlanmıştır.

Sadece örgüt kuramlarında değil toplumsal değişim süreçlerinde de değişim ajanının etkisi kimi araştırmacılar için önem taşımaktadır. Örneğin Le Bon (2011: 79) devrimin hoşnutsuz bir halkla ancak ve ancak bir liderin varlığında gerçekleşebileceğini “*her çeşit sürü – homojen, heterojen, topluluk, halk, kulüp, vb.*

kendisini yönlendirecek bir lider bulunmadığı sürece hareket etme ve birlik olma yeteneği olmayan bir kümedir” şeklinde ifade etmektedir.

Farklı bir bakış açısı da, değişim ajanının örgütsel değişim için gerekliliğini sorgulamaktadır. Caldwell (2006: 1-2) örgütlerin planlı ve rasyonel bir şekilde ve değişim ajanı ile birlikte değişebilirliğine yönelik çalışmaların son zamanlarda azaldığını ifade ederken, yöneticilerin artık iş sürecinde bulunması gerekmeyen, çalışanı motive edip güçlendirmesi gereken rollerinin ön plana çıkartıldığını vurgulamaktadır.

Öte yandan, değişimdeki aktörler değişim ajanı ile kısıtlı değildir, bazı çalışmalar çalışanın kendisine odaklanmaktadır. Çalışanın işyeri bağlılığı üzerine araştırma yapan Herscovitch ve Meyer (2002), çalışanın değişimi destekleyip desteklememesine yönelik tutumunun, bu unsur ile yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu bakış açısından, bireyin örgüte bağlılığı, onu değişimi destekleme, değişimin başarısızlığından dolayı ortaya çıkacak maliyetin farkında olma ve değişimi desteklemenin zorunlu olduğuna dair inanca yönlendirmektedir.

Zeffane (1996: 38) tarafından ortaya atılan katılımcı yönelimli değişim kavramında da, örgütsel değişim sürecinde karar alma süreçlerine dâhil olan aktör sayısının artmasıyla, bu aktörlerin süreçteki özverisinin de yüksek olacağını ifade etmektedir. Bunun için de liderlerin örgütsel değişimle ilgili sorumluluğu yöneticilerden çalışanlara kaydırması gerektiği ifade edilmekte; bu sayede katılımcıların direnç göstereceği bir otorite figürünün de bulunmayacağı belirtilmektedir. Zeffane bu insancıl yaklaşımında, çalışanların değerli buldukları bir amacın bir parçası olmaktan keyif alacağını ve bir çalışandan kibarca yardım istendiğinde o kişinin yardımcı olmak için hevesli olacağını belirtmektedir.

Bir başka açıdan bakıldığında Kirton (2003: 6), inovasyon sürecinin, her biri biricik olarak düşünülmesi gereken çalışanların tamamen sürece dahil olmasıyla mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Bu süreçte inovasyon, yaratıcılık, değişim ajanı gibi kavramlar kullanıldığında, yeniliklerin bütün sorunları çözdüğüne ve yenilik yapabilenlerin sadece belirli kişiler olduğuna yönelik bir izlenim verildiğini ve bunun karışıklığa sebep olduğunu eklemektedir. Kirton (2003: 8) her bireyin bir değişim ajanı olduğunu belirtmektedir.

Görüldüğü gibi örgütsel değişimde rol oynayan aktör, baskın olarak değişim ajanı, üst yönetim ve liderler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı çalışmalar, değişim ajanının varlığını ve etkililiğini sorgularken, çalışanların değişim sürecindeki rolünü vurgulamaktadır. Bazı araştırmacılar ise, değişim ajanının dirence ve karışıklığa sebep olduğunu belirtmektedir (Kirton, 2003: 6,14). Bazı noktalarda değişimin doğrultusu ile ilişkilendirilebilecek bu yaklaşımlar, aynı zamanda ileriki bölümlerde tartışılmış olan özgür irade ve belirlenim ikilemi ile de açıklanabilmektedir.

2.6. Örgütsel Değişimin Tetiklenmesi

Örgütsel değişimin hangi nedenlerle başladığı konusundaki çalışmalar, bu başlık altında sınıflandırılmıştır. Bu çalışmalar, çevresel değişikliklerin örgütsel değişimin tetikleyicisi olduğu konusunda birleşmektedirler.

Laughlin (1991) örgütsel değişimin tetikleyicisi olarak dışarıdan rahatsızlık veren bir güç, ses, etki gibi faktörlerin olması gerektiğini ifade etmektedir. Genel anlamıyla endüstri devriminden sonraki sürecin bir sonucu olarak, emek-yoğun çalışma koşullarından teknoloji-yoğun döneme geçişte yaşanan değişimin, yönetim teorilerine olan etkisi ise, değişimin teknolojik yeniliklerle tetiklendiğini anlatmaktadır. Burnes (2004b) değişim yönetimini anlattığı kitabına, endüstri devriminden başlayan değişimin, farklı yönetim teorilerinin ortaya çıkışına etkisini anlatarak başlamaktadır.

Daha farklı yaklaşımlar da söz konusudur. Örneğin kimi araştırmacılar değişim sürecinin bir sürüklenme ile karmaşık bir zaman-uzam ortamında gerçekleştiğini ifade etmektedir (Quattrone, Hopper, 2001: 428). Le Bon (2011: 22) ise toplumsal ve hızlı değişim olarak tanımlayabileceğimiz devrimin gerçekleşmesi için tek başına yeterli olmamakla birlikte genel bir hoşnutsuzluğun olması gerektiğini vurgulamaktadır ve devrimin şiddetinin, inanç söz konusuken daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde örgütsel çalışmalarda da, denge durumunun bir rahatsızlığın ortaya çıkmasıyla terk edildiğini ve değişim sürecinin bu şekilde tetiklendiğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Lewin, 1948; Laughlin, 1991).

2.7. Örgütsel Değişimin Ölçümü

Örgütsel değişimin ölçülebilmesi, değişimin anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Öncelikle değişimin boyutlarının belirlenmesi ve ardından uygun yöntemle veri toplanması sürecinde değişimin ölçülebilmesi beklenmektedir. Benzer

şekilde Van de Ven ve Sun (2011) tarafından değişimin nasıl ölçülebileceğine yönelik açıklamada şu şekilde ifade etmektedir;

“Değişim, bir varlığın zamanda iki veya daha fazla noktadan, bir dizi özellikler açısından gözlenmesi ve sonra da bu özelliklerin zamana bağlı farklılaşması gözlemlenerek ölçülebilir. Eğer değişim fark edilebilir ise, o zaman örgütsel varlığın değiştiğini söyleyebiliriz”²⁷

Dolayısıyla ilk aşamada değişimin hangi özellikleriyle ölçüleceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Teke vd. (2010) gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel değişimi ölçmek amacıyla, ilk olarak değişimin boyutları belirlemişlerdir. Bu amaçla 31 adet yerli ve yabancı kaynak taraması gerçekleştiren yazarlar, sıklıkla kullanılan boyutları sırasıyla; yapısal değişim, teknolojik değişim, insan ilişkilerindeki değişim, kültürel değişim, işin kendisinde olan değişim ve çalışma koşullarındaki değişim olarak belirlemişler ve bu boyutları içeren bir anket (Ek 2) önermişlerdir. Bir başka örnekte Kreitner ve Kinicki (1995: 571) tarafından değişimin gözlenebileceği beş farklı alan tanımlamıştır; örgüt, amaçlar, çalışanlar, sosyal faktörler ve iş yapış şekilleri. Örgütsel değişimin hangi unsurlarda gerçekleştiğinin belirlenmesi, nitel unsurlar düşünüldüğünde belirsizliğe sebep olabilmektedir.

Ayrıca örgütsel değişimin hangi düzeyde ölçüleceğine de karar verilmelidir. Örgüt genelinde değişimi ölçme amacıyla yapılan çalışmalar, üst yönetimin bilişsel düzeyinin bütün bir örgüt üzerinde etkili olduğu görüşüne dayanarak (Daft, Weick, 1984), ağırlıklı üst yöneticilerle görüşme yapılarak ölçülmüştür (Altmann, Lee, 2015; Barr, Stimpert, Huff, 1992; Calori, Johnson, Sarnin, 1994; Fiol, Huff, 1992).

Bir diğer unsur örgütsel değişimin belirli zamanlarda ölçümü ile ilgilidir. Uzun dönemli incelemelere bakıldığında Barr, Stimpert ve Huff (1992) tarafından yapılan bir çalışmanın bir firmanın 25 yıllık raporlarına bakılarak gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bütün bu değişkenler birleştirildiğinde, örgütsel değişimin farklı boyutlarda ve araştırma düzeylerindeki ölçümü gerçekleştirilebilmektedir. Spicer (2011), farklı kültürlere sahip iki firmanın birleşmesinden sonraki kültürel değişimi açıklamak için,

²⁷ Metnin aslı: “Change can be measured by observing the same entity over two or more points in time on a set of characteristics and then observing the differences over time in these characteristics. If the difference is noticeable, we can say that the organizational entity has changed” (Van de Ven, Sun, 2011)

sadece üst yöneticilerin görüşlerinden faydalanarak örgütsel değişimi açıklamıştır. Bir başka çalışmada, çalışanın işyeri bağlılığı üzerine araştırma yapan Herscovitch ve Meyer (2002), çalışanın değişimi destekleyip desteklememesine yönelik tutumuna odaklanmıştır ve bu kapsamda bir ölçek geliştirmiştir (Ek 3). Katılımcının değişim sürecindeki etkisini ortaya koymak amacıyla Miller, Johnson ve Grau (1994), bireyin işletme içindeki değişime açık olmasını incelemiştir ve yine bir ölçek önermiştir (Ek 4). Bu çalışmalarda belirli bir alana, çalışan ve yönetici gibi belirli bir analiz grubuna odaklanıldığı görülmektedir.

2.8. Örgütsel Değişime Direnç

Örgütsel değişime karşı gösterilen direnç ile ilgili çalışmalara bu bölümde yer verilmiştir. Direnç kavramının açıklanmasında, direncin ortaya çıkmasında, sınıflandırılmasında ve modellenmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar içinde, direnci baş edilmesi gereken ve değişime engel teşkil eden bir unsur olarak değerlendiren ve direncin olağan olduğunu belirten farklı açıklamalar da bulunmaktadır. İlgili görüşler bu bölümde, direncin tanımlanması, direncin olumlu ve olumsuz algılanmasında, bunun ardından direncin neden ortaya çıktığına yönelik çalışmalar ve direncin farklı sınıflandırmaları ve modelleri ile ilgili başlıklarda incelenmiştir.

2.8.1. Direncin Tanımlanması

Değişime gösterilen direncin tanımlanması, araştırmacıların bakış açısına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin Lewin (1952) fizik kurallarından esinlenerek, direnci değişime zıt yöndeki kuvvet benzetmesiyle ifade etmiştir, ayıca kayıtsızlık/sabit kalma ile direncin farklı kavramlar olduğunu ifade etmiştir (1947: 13). Lewin'in grup davranışları üzerine anlattığı örneğe göre; hiçbir koşulunda değişiklik olmayan bir grupta, sabit kalma söz konusu iken, örneğin işyerindeki bir gruptan bir kişinin ayrıldığı ancak yine de grubun aynı miktarda ürün ürettiği koşulda verilen tepki ise direnç olarak görülebilir (1947: 13). Hultman (2003) direnci; insanın düşünce ve davranış şeklinde değişiklik yapmasına yönelik isteksizliği olarak tanımlamaktadır. Koçel (2014: 798) değişime direnç göstermeyi açıklarken; “... *değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışulandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici*” bir olay olarak tanımlamaktadır.

Değişimin, kuvvetler arasındaki çatışma olduğunu ifade eden yaklaşım ise (Lewin, 1951) değişimi zorlayan kuvvetler ve değişime direnen kuvvetler arasındaki çatışmada, değişimi zorlayan kuvvetlerin baskın gelmesiyle birlikte değişimin gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

2.8.2. Dirence Olumlu/Olumsuz Yaklaşımlar

Direncin neden ortaya çıktığı, nasıl yönetilmesi gerektiği üzerine düşünen araştırmacılar arasında farklı görüşler bulunmaktadır. Bu çalışmalarını temel olarak ikiye ayırmak mümkündür; direnci doğal bir süreç olarak kabul eden çalışmalar ve direnci yenilmesi/kırılması gereken bir karşıtlık olarak ifade eden çalışmalar.

Bazı çalışmalar, örgütlerin doğaları gereği değişime direnç gösterdiklerini (Miller, Friesen, 1984) ifade etmekte, her değişim için mutlaka bir dirençle karşılaşılacağını belirtmektedir (Palmer, 2004). Burnes (2004b) bu süreçten bahsederken, direncin, 19.yy'a gelindiğinde faydalı olabilecek bir süreç olarak değerlendirildiğini anlatmaktadır. Diğer taraftan Merron (1993), direnç kavramının aslında farklı yönlerdeki farklı görüşlerin veya arzuların ifade edilmesi olduğunu ve 'örgütsel bulanıklık' kavramı ile açıklanabileceğini ifade eder. Merron aynı çalışmasında, danışmanların direnç ile ilgili olarak korku taşıdıklarını ve bu korkunun kendi dirençlerinin bir yansıması olduğunu da öne sürmektedir. Piderit (2000) de benzer şekilde direnç kavramına olumlu yaklaşmak gerektiğini ifade ederek ve değişimlere verilen tepkilerin "direnç" olarak adlandırılmasını eleştirir. Hultman (2003), ise, direncin bazı zamanlarda sorun, bazı zamanlarda ise çözüm olduğunu belirtmektedir.

Değişime direncin olumsuz algılandığı çalışmalar da bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda belirtildiği gibi, değişim baş edilmesi gereken (Robbins, Judge, 2013: 578), mantıksal olmayan (Watson, 1982: 261) bir süreçtir. Kuvvetler arasındaki çatışma olarak ifade edilen direnç de de (Lewin, 1951), yine kırılması gereken bir unsur olarak sunulmaktadır. Dent ve Goldberg (2013) de benzer şekilde direncin bir zihinsel model olduğunu ve değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasında olumsuz etki yarattığını ifade etmektedir.

Bu konuya bir vaka çalışması ile değinen Quinn (2004: 9), direnç gösterenlere "düşman" olarak bakılmasının ötesine geçildiğinde, kültürel bir değişim yaşandığında her çalışanın direnç gösterebileceği, hatta bazı üst düzey çalışanların

görünmez direnişçi olabileceği üzerinde durmakta ve hiçbir değişimin yukarıdan aşağıya doğru pürüzsüz bir şekilde gerçekleşemeyeceğini belirtmektedir.

2.8.3. Direncin Ortaya Çıkma Sebepleri

Bazı araştırmacılara göre direnç, yukarıdan aşağıya inen değişim sebebiyle ortaya çıkmaktadır (Quinn, 2004; Smith, Nichol, 1981). Hultman (2003) da benzer şekilde direncin nedeni olarak, çalışanların fikrinin alınmadan, üst yönetim tarafından değişimin uygulanması, kişinin sürece dâhil olmaması, kişinin değişimin sunuluş şeklini beğenmemesi gibi durumları örnek olarak göstermektedir. Greenwood ve Hinnings (1996: 1023) ise, direncin, örgütsel değişimin Dimaggio ve Powell (1983) tarafından öne sürülen kurumsallaşma sürecindeki kuralcı bağlamdan ayrılmaya çalışan örgütlerde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Kurumsallaşma süreci, tezin devamında “Kurumsal Teori” başlığı altında detaylı olarak incelenmiştir.

Robbins ve Judge (2013: 582) direncin kaynağını bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar. Bireysel kaynaklı dirençte, kişinin algısı, kişilik özellikleri ve ihtiyaçları olarak tanımlanırken, örgüt kaynaklı dirençte ise, örgütün kendi yapısından kaynaklanan unsurlar belirtilmektedir. Koçel (2014: 798-799) de, benzer bir şekilde örgütsel değişime gösterilen direncin nedenini; iş ile ilgili, kişisel ve sosyal koşullarla ilişkilendirmiştir.

Herscovitch ve Meyer’e (2002) göre, bireyin örgüte bağlılığı, onu değişimi destekleme, değişimin başarısızlığından dolayı ortaya çıkacak maliyetin farkında olma ve değişimi desteklemenin zorunlu olduğuna dair inancını güçlendirmektedir. Bu bakış açısıyla, örgütsel değişime direnç göstermenin, kuruma bağlılığın az olduğu durumlarda ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Sadece örgüt kuramlarıyla değil, psikoloji alanındaki çalışmalarla da örgütsel değişime gösterilen dirençle ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Bovey ve Hede (2001) bireyin psikolojik savunma mekanizması ile değişime gösterdiği direnç arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

2.8.4. Direncin Davranışa Yansıması

Direncin bilişsel ve davranışsal boyutunun farklı şekillerde gözlenmesi mümkündür. Bireyin gösterdiği direncin özelliklerin inceleyen Hultman (2003)

direnci aktif ve pasif olmak üzere iki sınıf altında tanımlamaktadır. Yazara göre aktif ve pasif direnç davranışları Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Aktif ve Pasif Direniş Örnekle

Aktif direnç	Pasif direnç
Eleştirel olma, hata bulma, suçlama, sabotaj, yönlendirme, engelleme, tartışma, dedikodu başlatma, itiraz etme, sataşma vb.	Sözel olarak katılma ancak o şekilde davranmama, değişimi uygulayamama, ayak sürüme, desteği esirgeme, değişimin başarısız olmasını izleme vb.

Kaynak: Ken Hultman, Managing Resistance to Change, 2003.

Vahasantanen (2015) ise bir eğitim kurumunda gerçekleştirilen reforma çalışanlar tarafından gösterilen tepkiyi üç farklı sınıfta anlatmaktadır, bunlar; direnç gösterme, kararsızlık ve onaylama olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kurumda örgütsel değişime tamamen karşıt olanlar, değişimi tamamen onaylayanlar ve değişimle ilgili şüphesi olanlar bulunmaktadır. Ayrıca bu tutumların zamanla değiştiğini gösterir bulguyu da elde etmişlerdir; örneğin değişimin başında direnç gösteren bir çalışan, sonraki aşamalarda, değişimi onaylayabilmektedir.

Bir başka sınıflandırmayı Piderit (2000) yapmaktadır. Bu araştırmacıya göre yazındaki dirençle ilgili çalışmalar; direncin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarına odaklanmaktadır. Davranışsal çalışmalar, çalışanların üst yönetimin sözlerine uygun davranış sergileyip sergilemediği üzerinde dururken, duygusal yaklaşımlar ise hayal kırıklığı, endişe gibi tepkiler üzerinde durmaktadır. Bilişsel direnç ise, çalışanların bilişsel anlamda değişimle ilgili olumsuz görüşler benimsemesi ile ilişkilendirilmiştir.

Piderit (2000) ise yazındaki çalışmalarını sınıflamasının ötesinde sosyal psikolojinin de desteğiyle, direnci üç boyutuyla incelemiştir; bilişsel duygusal ve yönelimsel yani kasti. Piderit, çalışanların bu boyutlarda ikileme düşebileceğinden bahsetmektedir ve her bir boyut için ikileme düşen çalışana aşağıdaki gibi örnek vermektedir;

- Bilişsel anlamda ikileme düşen çalışan, önerilen değişimin gerekli olduğuna inanmakla birlikte, henüz yeterince araştırılmadığını düşünebilir
- Yönelimsel ikileme düşen bir çalışan, öneri kutusuna isimsiz olarak olumsuz görüşünü attığı halde, diğerlerinin yanında yönetimin tepkisinden korktuğu için değişimi destekler gibi görünebilir.
- Bir çalışan değişimle ilgili hem heyecan hem de korku duyabilir.

Piderit (2000) boyutlar içinde örnekler vermekte ve boyutlar arasında da ikilemin yaşanabileceğini de belirtmektedir.

Bilişsel yaklaşıma Armenakis, Harris ve Mossholder (1993: 681) tarafından yapılan çalışmada değinilmektedir. Bu çalışmada değişime hazır olma durumu; hem değişime gösterilen direncin, hem de değişime verilen desteğin bilişsel anlamdaki öncülü olarak ifade edilmektedir.

2.9. Örgütsel Değişim Modelleri

Örgütsel değişimin zamana bağlı olan ve olmayan farklı modellerle açıklandığı görülmektedir. Bu bölümde de farklı modeller incelenmiştir. Yazındaki modellerin bir kısmı süreci aşamalarla anlatmaktadır, bu bölümde bahsedilen ilk modeller aşamalardan oluşmaktadır. Diğer modeller ise sırasıyla en sık kullanılan ve üç aşamadan oluşan Kurt Lewin modeliyle devam etmekte ve daha karmaşık modellere doğru ifade edilmektedir. Daha karmaşık modellerde, hem değişimin anlaşılmasına hem de yönetilmesine yönelik yaklaşımlarla karşılaşılmaktadır.

2.9.1. Değişimi Zamana Bağlı Olarak İfade Eden Modeller

Bu alanda sıklıkla kullanılan bir model Kotter'in (1995), sekiz aşamalı değişim modelidir. Kotter pek çok kurumun değişmeye çalıştığını ancak çok azının başarılı olduğunu ifade etmekte, yapılan hataları değerlendirmektedir. Kotter'in değişim sürecini anlattığı sekiz aşamalı model de bu hatalara karşı oluşturulmuştur, model aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır;

1. Aciliyet / Gereklik duygusu yaratma: Bu aşama, çalışanların motive edilmesi ile ilgilidir ve bu süreç, lider aracılığıyla gerçekleştirilmelidir. Bunun için pazarın analiz edilmesi, fırsat ve tehditlerin tanımlanması gerekmektedir.
2. Yol gösterecek bir koalisyon oluşturma: Değişimi yönlendirebilecek ve bir arada çalışabilecek güçlü bir ekip kurulması gerekliliğini vurgulamaktadır.
3. Vizyon yaratma: değişim sürecine yön verecek bir vizyonun belirlenmesi ve bu vizyona uygun olarak stratejiler belirleme sürecidir.
4. Vizyonu yayma: Mümkün olan her kanalla yeni vizyonun yayılmasının sağlandığı ve bu vizyona uygun davranışların, koalisyon aracılığıyla öğretilmesi aşamasıdır.

5. Diğerlerini vizyona uygun davranmaları konusunda destekleme: Bu aşamada, değişimin karşısında duran engellerden kurtulma, yeni vizyona ters olan yapıların ve sistemlerin hızla değiştirilmesi sürecidir. Bu arada kurumda risk almanın teşvik edilmesi ve vizyona uygun olan, geleneksel olmayan yaratıcı fikirlerin desteklenmesi söz konusudur.
6. Kısa dönemli kazançlar yaratma: Performansta, gözle görünür iyileştirmeler planlanması, bu iyileştirmelerin hayata geçirilmesi ve bu iyileştirmelerde görevli çalışanların da ödüllendirilmesi sürecidir.
7. İyileştirmeleri pekiştirmek ve değişime devam etmek: Vizyona uymayan sistemleri, yapıları ve politikaları değiştirmek için artmış olan itibarın kullanılması, iyileştirmeleri gerçekleştirebilecek çalışanların görevlendirilmesi veya bu amaçla yeni çalışanların istihdam edilmesi ve iyileştirmeleri, yeni projelerle canlı tutma sürecidir.
8. Değişimi kurumsallaştırma: Kurumun başarısı ile davranışlar arasındaki ilişkinin belirlendiği, liderliğin gelişimi ve başarısı için gerekli araçların geliştirildiği dönemdir.

Diğer modellerden farklı olarak burada tanımlı adımlar, süreci açıklamaktan ziyade, üst yönetimin değişimi tetikleme ve yönetme sürecine katkı sağlayacak bir kılavuz niteliğinde sunulmuştur.

Diğer bir model ise Kotter'in çalışmasından daha önce yayınlanmış olan Lippit, Watson ve Westley (1958) tarafından önerilen modeldir. Benzer şekilde, problemin tanımlanması, motivasyonun sağlanması, değişim ajanının sürece dahil olması, değişimle ilgili strateji ve planların oluşturulması, değişim ajanının rolünün netlik kazanması, değişimin sürdürülmesi ve değişim ajanının süreçten ayrılması şeklinde bir süreci ifade etmektedir (Çapraz, 2009; Kritsonis, 2005). İki yaklaşımın ortak yönüne bakıldığında, ikisinde de değişimin sıralı aşamalarla anlatıldığı ve ajanı rolünün vurgulandığı görülmektedir.

Bu iki modelin dışında Lewin tarafından geliştirilen üç aşamalı değişim ve bu modelden esinlenen değişim modelleri de değişimi zamana bağlı aşamalarla tanımlamaktadır.

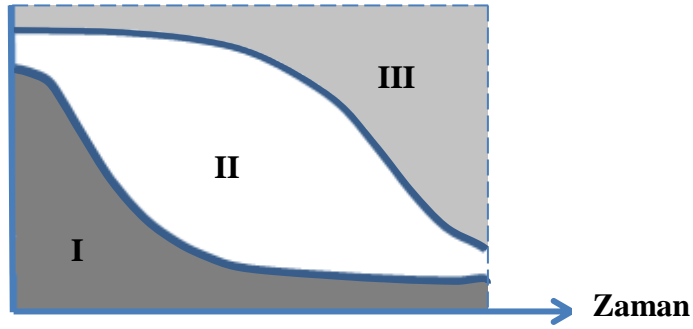
2.9.1.1. Kurt Lewin Modeli ve Benzer Yaklaşımlar

Örgütsel değişim modelleri içinde en sık geçen ve en etkileyici model, Kurt Lewin'e aittir (Schein, 1996; Weick, Quinn, 1999). Benzer şekilde Burnes (2004a), Lewin tarafından yapılan bu çalışmanın son 40 yıldaki çalışmalar içinde baskın olduğunu belirtmektedir. Lewin tarafından önerilen farklı modeller bulunmaktadır, bu çalışmada farklı başlıklar altında bu modellere değinilmiştir. Değişimle ilgili en temel modeli ise, üç aşamalı modelidir. Bu model üç aşamadan oluşmaktadır, bu aşamalar; çözünme, değişim ve yeniden donmadır (Lewin, 1947; 1952). Lewin, kişinin davranışlarını incelediği bu modelde, denge durumundan bahsetmektedir. Bu dengenin bozulmasıyla 'çözünme' aşamasına girilmektedir ve Burnes (2004a) ikinci aşama olan değişim sürecinin karmaşıklığını vurgulamaktadır. Bu aşamada, kişi önünü görememekte, değişimin hangi yönde olduğunu tahmin edememektedir (Schein, 1996: 62). Üçüncü aşama olan tekrar donma başladığında ise, artık yeniden bir denge kurulmuştur.

Lewin'in teorisine benzer başka teorilere örnek vermek mümkündür. Ancona vd. (2009) çalışmasında Lewin'in teorisine benzer teorileri şu şekilde sıralar; Tichy ve Devanna'nın (1986); 'uyanış', 'seferber olma' ve 'pekiştirme' durumu: Aldrich'in (1999); 'çeşitlilik', 'seçim' ve 'zihinde tutma' aşamaları ile Senge ve diğerlerinin (1999); 'başlatma', 'destekleme' ve 'yeniden tasarlama & yeniden düşünme' aşamalarıdır. Bahsi geçen modellerin hepsi de üç aşamalıdır ve bu evreler kabaca hazırlık, ara evre ve uygulama olarak düşünülmektedir. Bu benzerlikler, önerilen modellerin temelde aynı mantık üzerine kurulduğunu göstermektedir.

Örgütsel değişimi açıklarken, 'change' ve 'transition' kavramları arasındaki farklılığın altını çizen Bridges'in (2009: 4-5) 'transition' modeli de yine üç aşamalıdır. İlk aşama eski yöntemlerin bırakıldığı; ikinci alan nötral olan, eskinin bırakıldığı ancak yeninin tam olarak gelmediği; üçüncü alan ise yeni olanın başladığı dönemdir (Şekil 2). Bu modelde, işletme içindeki değişimler, kişilerin değişiminden yola çıkarak açıklanmıştır, Kurt Lewin'in (1951) etkisinde geliştirilmiştir. Görüldüğü gibi, birey veya grup üzerinden açıklanan bu model (Burnes, 2004a: 993), örgüt çalışmalarında da ilgi çekmiştir. Ayrıca üç aşamanın iç içe olduğunu gösterir grafiğiyle, diğer modellerden farklılaşmaktadır.

Şekil 2: Bridges'in (2009) Değişim Modeli



Kaynak: William Bridges, *Managing Transition: Making the Most of Change*, 2009, s.4-5.

Yine Lewin'in modeline benzer şekilde geliştirilmiş bir başka model olan Transteoritik modele bakıldığında ise (Prochaska, Norcross, DiClemente, 2006), değişimin beş aşamadan oluştuğu görülmektedir, ancak bu aşamaların Lewin'in üç aşaması ile eşleştirilmesi mümkündür.

- Birinci Aşama (Düşünmeme): Üzerinde düşünmeden önce, geleceğe dair planın olmadığı durum,
- İkinci Aşama (Üzerinde Düşünme): Değişimin üzerinde düşünülen ve değişimin 6 ay içinde uygulanmasına niyet edilen dönem,
- Üçüncü Aşama (Hazırlık): Değişimle ilgili hazırlıkların yapıldığı v değişimin bir hafta sonra uygulanacağına dair niyetin olduğu dönem,
- Dördüncü Aşama (Eylem): Değişime eylem olarak geçilen ve son 6 aydır değişimin uygulandığı dönem,
- Beşinci Aşama (Devam Ettirme): Değişime devam edilen, değişimin devamlılığı için etkin şekilde çalışılan dönem.

Anlaşılabacağı gibi birinci ve ikinci dönem çözünme, üçüncü ve dördüncü dönem değişim, beşinci dönem ise tekrar donma dönemi olarak düşünülebilir.

2.9.2. Cameron ve Green'in Örgütsel Metaforlarla İlişkilendirilmiş Modeli

Zamana bağlı olarak ifade edilen modellerin ardından, örgütsel değişimin sınıflandırılması ve yönetilmesi konusunda da açıklayıcı nitelikte bir model olan, Cameron ve Green (2012) modelinden bahsedilebilir. Yazarlar örgütsel değişimle

ilgili bakış açılarını, Gareth Morgan'ın örgütsel metaforlarla ilgili çalışmasından²⁸ esinlenerek sınıflandırmış ve değişimi bu bakış açısından değerlendirmişlerdir. Bahsi geçen çalışmada yazarlar örgütleri dört sınıfta incelemektedir;

- Mekanizma olarak örgütler: Değişim yukarıdan aşağıya olur, yönetim tarafından yapılır ve akılcı bir örgüt yapısı bulunmaktadır.
- Politik bir sistem olarak örgütler: Güçlü grupların oluşmasıyla birlikte, çatışma ve uzlaşma süreçlerinin doğal karşılandığı örgütlerdir.
- Organizma olarak örgütler: Doğada olan değişimlere ayak uydurabilmek için veri toplama aşaması önemlidir, değişim süreci örgüt genelinde tasarlanır ve katılım yüksektir, sorumlusu İK-İş geliştirme birimleridir.
- Sürekli değişim ve dönüşüm olarak²⁹ örgütler: herkes tarafından konuşulan konu üzerinden tartışma ortamı yaratılmaktadır, burada değişim yönetilmemekte, kendiliğinden ortaya çıkmaktadır, çatışma ve gerilim ise değişimi tetiklemektedir.

Bahsi geçen modellere bakarak, değişimin tek bir model üzerinden anlaşılması, indirgemeci bir yaklaşım olarak, konunun zenginliğini azaltacaktır. Bu nedenle, araştırmacılar tarafından önerilen daha kapsamlı modellere, bir sonraki modellerde, yer verilmiştir.

2.9.3. Beer ve Nohria Modeli

Her değişimin işletmeye özel olduğunu ifade etmekle birlikte, Beer ve Nohria (2000) iki temel değişim türünden bahsetmektedir. Bunlardan birisi E teorisi olarak adlandırılmaktadır ve ekonomik değerle ilişkilendirilmekte; diğer teori ise O teorisi olarak adlandırılmaktadır ve örgüt kabiliyeti/yetkinliği ile ilişkilendirilmektedir. Beer ve Nohria, önce teorileri tek başına açıklamakta, daha sonra bu iki yaklaşımın bir arada olduğu koşulları anlatmaktadır.

Tablo 5: E ve O Teorisinin Boyutları ve İki Teorinin Birleştirilmesi

Değişimin boyutları	E Teorisi	O Teorisi	E ve O teorilerinin birleştirilmesi
Hedefler	Hissedar değerini	Örgüt kabiliyetini en üste	Ekonomik değer ve örgütsel

²⁸ Cameron ve Green (2012), Morgan'ın belirli bir çalışmaya işaret etmemişlerse de, Morgan'ın sıklıkla atıf alan ve örgütsel metaforlar üzerine bilgi paylaştığı kaynak, "Images of Organizational" adlı kaynaktır (Morgan, 1986).

²⁹ Yazarlar burada Flux ve Transformation kelimelerini kullanmışlardır. Flux kelimesinin Oxford Sözlüğü'ndeki (Flux, t.y.) karşılıklarından birisi 'sürekli değişim' şeklinde ifade edilmektedir. Bazı çalışmalarda (Çobanoğlu, 2008) bu ifade "akış" olarak tercüme edilmiştir.

	en üste çıkart	çıkart	yetkinlik arasındaki paradoksu benimse
Liderlik	Değişimi yukarıdan aşağıya yönet	Ağıdan yukarıya katılımı özendir	Yukarıdan yönet, aşağıdakini dahil et
Odak	Yapı ve sistemi vurgula	Kurumsal kültür oluştur (çalışan davranış ve tutumları)	Aynı anda yapı/sistem ve kültüre odaklan
Süreç	Planla ve programla	Dene ve geliş	Kendiliğindenliği planla
Ödül sistemi	Finansal yollarla motive et	Bağlılıkla motive et-finansal ödemeyi adil bir takas olarak kullan	Değişimi yapmak için değil, güçlendirmek için teşvikleri kullan
Danışman kullanımı	Danışmanlar sorunu inceler ve çözüm üretir	Danışmanlar yönetimi kendi çözümlerini bulma konusunda şekillendirir	Danışmanlar, çalışanları güçlendiren kaynaklardır

Kaynak: Michael Beer ve Nitin Nohria, Cracking the Code of Change, 2000: 90.

Bu modelde, diğer modellerden farklı olarak, iki farklı yaklaşımın bir arada düşünülmesi ve bu yaklaşımların farklı boyutlarıyla ortaya konulduğu görülmektedir. E ve O teorilerinin birleştirildiği modelde, aşağıdan yukarıya değişimin bir arada düşünüldüğü, çalışanların katılımını destekleyen ve yönetimin örgüt kültürünü ve ekonomik değerlerini artırma çabasında olduğu anlaşılmaktadır.

2.9.4. Weisbord ve McKinsey Modeli

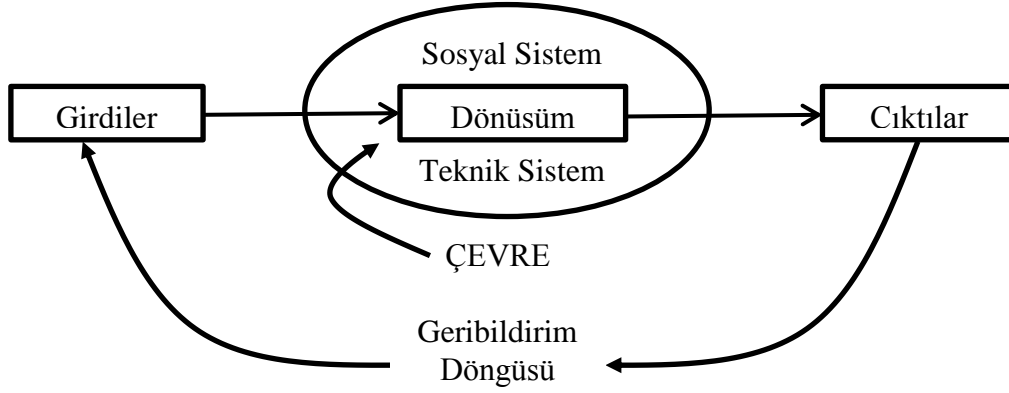
Weisbord (1976), örgütsel değişim sürecinde 6 farklı unsura odaklanmaktadır, bunlar; liderlik, amaçlar, yapı, ödüller, yararlı mekanizmalar ve ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Bu grup içinde tanımlanan liderlik, bütün kavramların merkezinde değerlendirilmektedir ve bu sistemin çevresiyle sürekli ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Sürecin anlaşılması için her bir boyut için bazı sorular tanımlanmıştır.

Tablo 6: Altı Boyut ve Bu Boyutların Anlaşılması İçin Sorulan Sorular

Boyut	Formal	İnformal
Amaçlar	Hedefin açıklığı	Hedefte uzlaşma
Yapılar	Fonksiyonellik, program veya matris	İş esasında nasıl yapıldı veya yapılamadı
İlişkiler	Kim kiminle ilgilenmeli, hangi teknolojiler kullanılmalı	Bu iş ne kadar iyi yapılabilir, ilişkilerin kalitesi ne durumdadır, çatışma yönetimi nasıl yapılmalı
Ödüller	Dışsal ödüller, ödüller nedir	İçsel psikolojik ödüller, insanlar ödüllerle ilgili nasıl hissediyor
Liderlik	Üst yönetim neyi yönetiyor, hangi sistemleri kullanıyor	Üst yönetimin yönetim tarzı nedir, nasıl liderlik edildi
Faydalı mekanizmalar	Bütçe sistemi, yönetim bilgilendirme, planlama, kontrol süreçleri	Hangi fonksiyonlar uygulandı, hangi araçlar ne için kullanıldı, hangi sistemler yıkıldı

Bu sorular kapsamında aydınlatılabilecek örgütsel değişim süreci ise, girdi ve çıktılar kapsamında aşağıdaki şekilde (Şekil 3) modellenmiştir.

Şekil 3: Weisbord'un (1976) Modelinin girdi ve çıktılar üzerinden anlatımı



Kaynak: Marvin R. Weisbord, Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory, 1976.

Önerilen modelde görüldüğü gibi, Weisbord değişimi farklı boyutlarıyla açıklamakta, bu boyutların örgütsel değişimde kilit rol oynadığını ifade etmekte ve girdilerin çıktılara dönüştüğü bir süreç olarak dönüşüm sürecini tanımlamaktadır.

Benzer şekilde McKinsey olarak anılan modeli ise, McKinsey firması danışmanları tarafından ortaya konulmuş ve çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde örgüt süreçleri 7 önemli bileşenden oluşmaktadır ve bu bileşenler; yapı, sistem, stil, personel, yetenekler, strateji ve yüksek hedefler (paylaşılan değerler) olarak ifade edilmektedir (Waterman, Peters, Philips, 1980). Araştırmacılar, örgütsel değişimin bu unsurların tamamıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir.

2.9.5. Tushman ve Romanelli Modeli

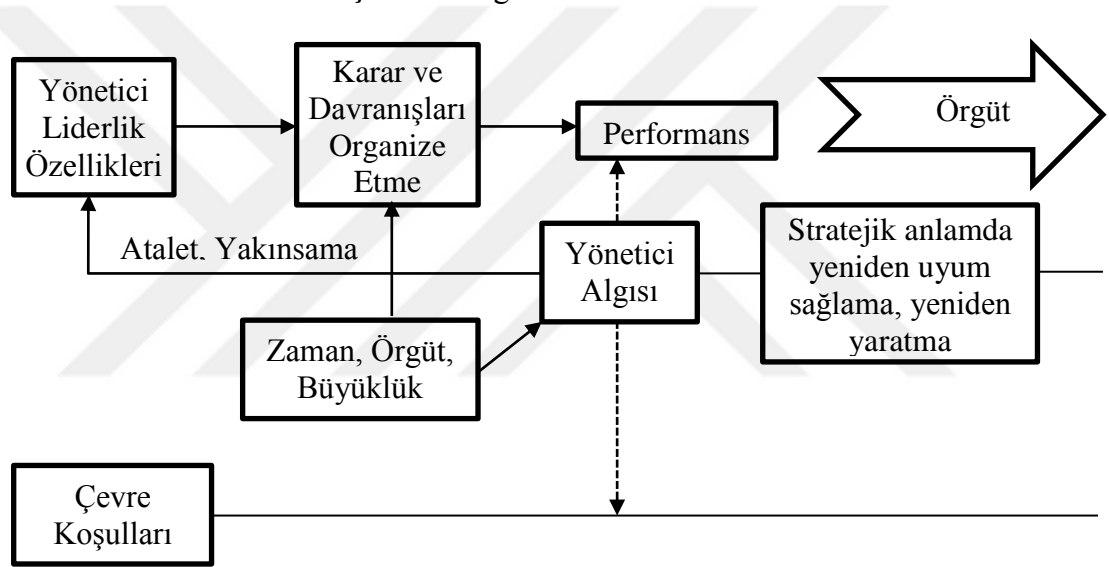
Tushman ve Romanelli (2008) , uzun dönemli bir araştırma sürecinin ve yayınlanan çeşitli çalışmaların ardından, örgütsel evrim adı altında bir model yayınlamıştır. Bu modelde kesintiye uğramış denge durumundan bahsedilmekte ve örgütlerin yeniden uyum sağlayarak dengeye gelme çabası anlatılmaktadır. Yakınsama kavramı ise bir firmanın genel stratejik uyumunu destekleyecek şekilde sosyo-politik, teknik ve ekonomik etkilere uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda değişimin itici gücü olarak iki farklı unsur tanımlanmaktadır;

- 1) Firmanın sürekli düşük performansla çalışması
- 2) Majör çevresel etkiler.

Bu amaçla firmalar yeniden uyum sağlamaktadır ve bu süreç kesikli ve hızlı bir değişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Yeniden uyum sağlama, stratejinin, gücün dağılımının, yapının ve kontrolün değişimi iken, yeniden yaratma bütün bu unsurların yanında temel değerlerin de değişiminden bahsetmektedir.

Modelde de görüldüğü gibi (Şekil 4), süreci başlatan unsur yöneticinin kendisidir ve yöneticinin fırsat ve tehditlerle ilgili algısının, değişimle ilgili tercihinde etkili olduğu belirtilmektedir.

Şekil 4: Örgütsel Evrim Modeli

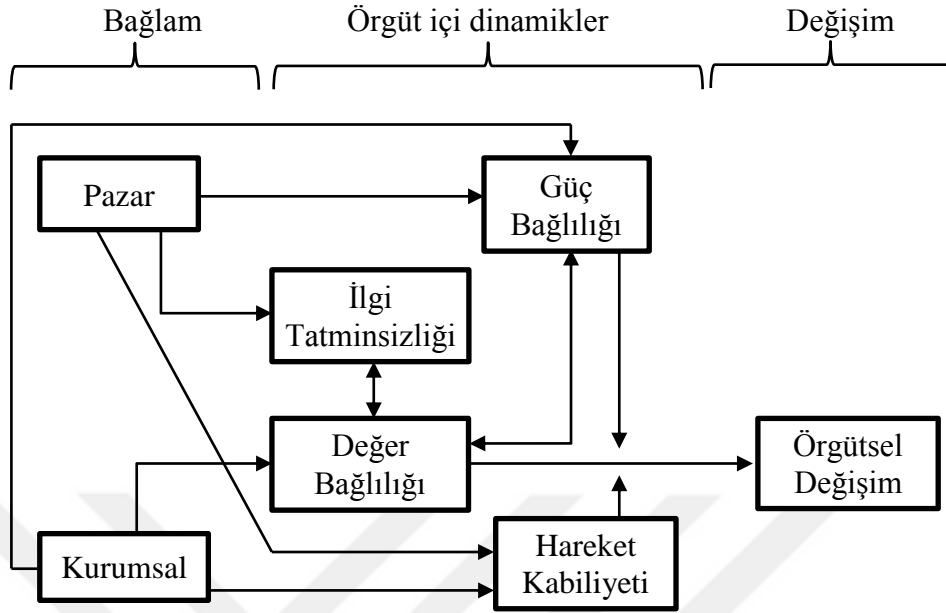


Kaynak: Michael L. Tushman ve Elaine Romanelli, Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, 2008.

2.9.6. Greenwood ve Hinnings Modeli

Kurumsal teoriden (DiMaggio, Powell, 1983) yola çıkarak örgütsel değişimi inceleyen Greenwood ve Hinnings (1996), kurumsallaşma sürecinin, birey değil örgüt odaklı bir yaklaşımın olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacılar kurumdaki değişimin içsel (ilgi, değer, güç bağıllığı ve hareket kabiliyeti) ve dış (Pazar ve kurumsal çerçeve) unsurlardan kaynaklandığını ifade etmektedirler. İlgili modelin (Şekil 5) çıktısı da, radikal değişim olarak ifade edilmektedir.

Şekil 5: Greenwood ve Hinnings (1996) Örgütsel Değişim Modeli



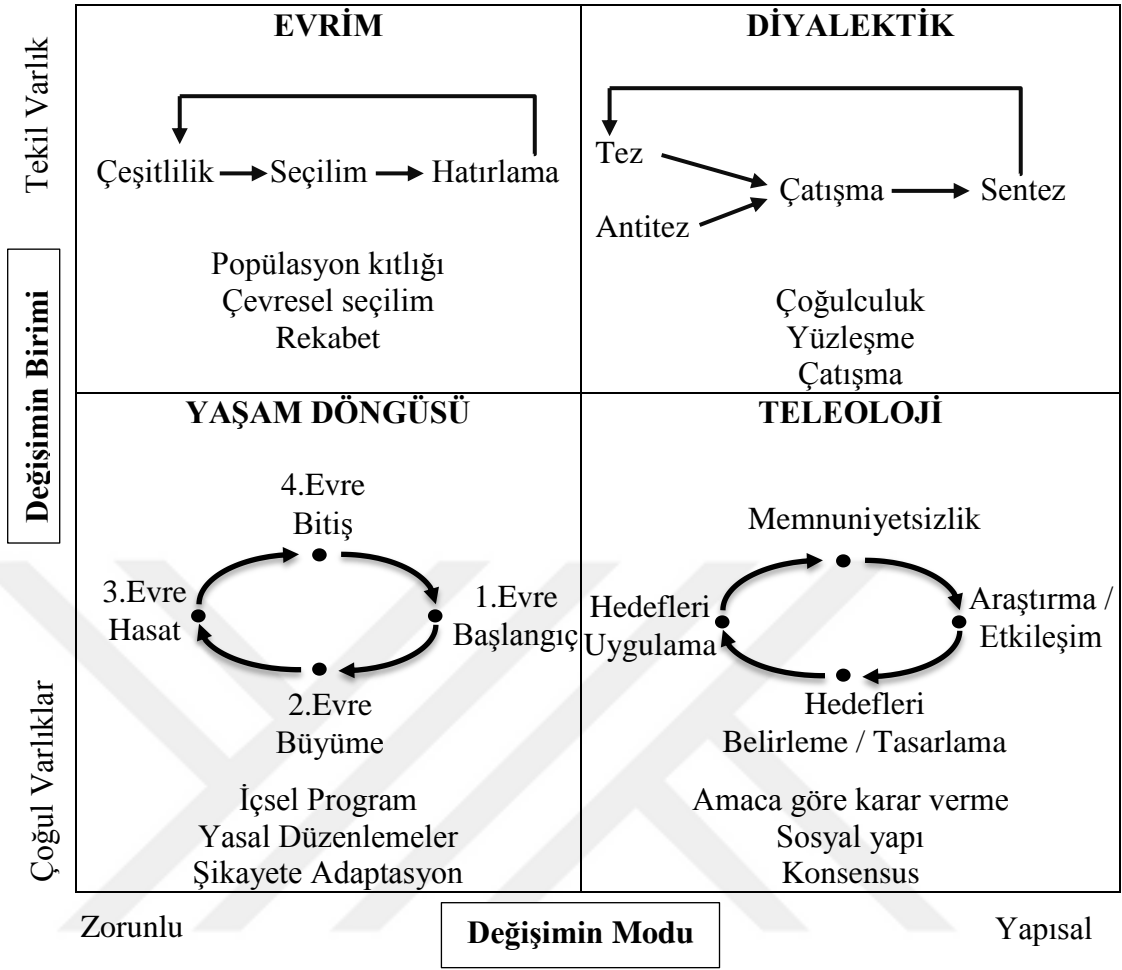
Kaynak: Royston Greenwood ve Christopher Robin Hinnings, Understanding Radical Organizational Change: Bridging Together The Old and The New Institutionalism, 1996.

Radikal değişim, kurumsal çerçeve ve pazar için girdi haline gelebilir. Bunun anlamı, bir kurumun başarılı olduğu bir radikal değişiminin sonucunda, ilgili alandaki diğer kurumların üzerinde de bu uygulama için baskı oluşabileceğidir. Dolayısıyla kurumsal teori bu kapsamda modele dahil olmuştur.

2.9.7. Van de Ven ve Sun Modeli

Van de Ven ve Sun (2011) tarafından önerilen değişim modeli, dört farklı değişim modeli üzerine kurgulanmıştır. Bunlar; planlı değişim olan 'teleoloji', düzenlenmiş değişim olan 'yaşam döngüsü', çatışmalı değişim olan 'diyalektik' ve rekabetçi değişim olan 'evrim'dir. Bahsedilen bu değişimler, modelde iki boyut üzerinde ifade edilmektedir. Bu boyutlar; 'değişime konu olan kişilerin tekil veya çoğul olması' ile 'değişimin dayatmacı veya zamanla gelişen yapıda', bir başka deyişle planlı veya plansız, olmasıdır (Şekil 6).

Şekil 6: Örgütsel Değişim Süreci Modeli



Kaynak: Andrew H. Van de Ven ve Kangyong Sun, Breakdowns in Implementing Models of Organization Change, 2011.

Çalışmada tanımlanan dört farklı durum, şematik olarak Şekil 6'da gösterilmektedir.

- Evrim: Kaynakların kıt olması sebebiyle rekabetçi bir değişimdir. Niş pazarlara girmek, pazarlama stratejisini geliştirmek, bu süreçte firmaya avantaj sağlayacak unsurlar olarak ifade edilmektedir.
- Diyalektik: Farklılıklarla yüzleşme, çatışma ve sonunda da farklı ilgiler arasında sentez yapma aşamalarından oluşan, dolayısıyla zıt kuvvetlerin çatışmasından doğan değişimdir. Çatışma yönetimi, politik sağduyu ve uzlaşma önemli unsurlarıdır.
- Yaşam Döngüsü: Tanımlanmış yollardan giderek, gelişim aşamalarını içeren kuralları belli değişimdir. Doğa, zekâ veya kurallar tarafından önceden

programlanmıştır. Direnç oluşturacağı için şikâyetlere cevap verme, kurallara uyma önemli unsurlardır.

- Teleoloji: Memnuniyetsizlik sonucunda, araştırma, hedef belirleme ve belirlenen hedeflerin uygulaması süreçlerini içeren, planlı değişimdir. İstenilen son durum için sosyal yapının kurulması ve hedefle ilgili görüş birliğine varılması gerekir. Eleştirel düşüncenin geliştirilmesi önemli unsurdur.

Önerilen modeldeki farklı değişim türleri, farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır ve buna bağlı olarak farklı şekillerde yönetilmelidir.



3. BÖLÜM: ÖRGÜT KURAMLARINDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

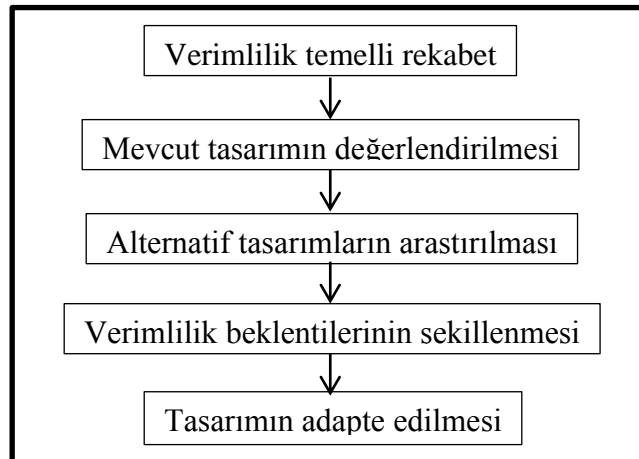
Örgütsel değişim süreci, farklı örgüt kuramları ve dönemler ile ilişkilendirilerek açıklanabilmektedir. Örgütsel değişimi açıklamak için kullanılan bu kuramlar; bağlamcı yaklaşım, durumsallık yaklaşımı, işlem maliyeti yaklaşımı, kaynak bağımlılık yaklaşımı, kurumsal teori, popülasyon ekolojisi yaklaşımı, sistem yaklaşımı, sosyal öğrenme kuramı, vekalet yaklaşımı olarak sıralanmaktadır (Çapraz, 2009; Koçel, 2014; Burnes, 2004b). İlgili yaklaşımlardan bazıları ve bunlara ek olarak postmodern yaklaşım, bu bölümde ayrı başlıklar halinde incelenmiştir.

3.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem maliyeti³⁰ örgütün ekonomik yönüne odaklanan ve dolayısıyla süreçleri verimlilik açısından değerlendiren bir yaklaşımdır ve ilk defa Ronald Coase (1937) tarafından önerilmiştir. İşlem maliyetinin insan davranışı ile ilgili iki varsayımı bulunmaktadır, bunlar; (1) bireylerin kısıtlı rasyonellikle hareket ettikleri, (2) en azından bazı bireylerin fırsatçı (oportünist) olduğudur (Williamson, 1981: 553).

Örgütlerde en düşük işlem maliyetine ulaşmak için uygun bir strateji belirleme süreci (Jones, 2013: 105), işlem maliyeti yaklaşımındaki değişimle ilgili bakış açısına yönelik bilgi vermektedir. Bu yaklaşımın örgütsel tasarımın değişen dinamik yapısını nasıl açıkladığına yönelik olarak Roberts ve Greenwood (1997), işlem maliyetinde örgütsel tasarım değişimini şematik olarak ifade etmiştir.

Şekil 7: İşlem Maliyeti Yaklaşımında Değişim Süreci



Kaynak: Peter W. Roberts ve Royston Greenwood, Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward A Constrained-Efficiency Framework For Understanding Organizational Design Adoption, 1997.

³⁰ İngilizce "Transaction Cost" olarak geçmektedir.

3.2. Kaynak Bağımlılık Yaklaşımı

Pfeffer ve Salancik (2003) tarafından geliştirilen kaynak bağımlılık yaklaşımında, işletme için çevrenin etkisi üzerine yapılan açıklamalarda, bir kurumun çevresinden gelecek çeşitli kaynağa ihtiyacı olduğunu, bu kaynaklara bağlı olduğunu belirtmekte, bu bağılılığı kurumlar arası ağ ilişkileri ile açıklamaktadır. Kaynak bağımlılık yaklaşımı, aynı zamanda kaynakların paylaşımı için işletmelerin birlikte çalışması, birleşmesi gibi konuları ve kurumlardaki güç ilişkilerin de ele almaktadır. Bu bakış açısıyla, işletmeler kendi kendilerine yeterli olmadıkları için, çevresi ile etki leşimi sonucunda sürekli bir değişimin içinde bulunmalıdır (Koçel, 2014: 269)

Kaynak bağımlılık yaklaşımının günümüze kadar olan süreçteki gelişimini inceleyen Hillman, Withers ve Collins (2009), bu yaklaşımın şirket birleşmelerini ve ortaklıklarının gerekçelendirilmesinde, yönetim kurulunun niteliği ve niceliğinin kurumdaki kaynak bağımlılığı ile ilişkisini açıklamada, politikanın, firmanın çevresel koşullarla başa çıkmasındaki öneminde kendisini gösterdiğini belirtmektedir.

3.3. Kurumsal Teori

DiMaggio ve Powell (1983) tarafından ileri sürülen kurumsallaşma teorisi (kurumsal teori olarak da geçmektedir), ekosistemin çeşitli paydaşlardan etkilendiği ve bu etkileşim sonucunda sosyal bir iletişim ağı ortaya çıktığı görüşünden ilerlemektedir. Bu ağın oluşum süreci aynı zamanda bilginin paylaşılması ve öğrenme sürecini kapsamaktadır. Bu etkileşim dört aşamadan oluşmaktadır;

1. Belli bir alandaki kurumlar arasındaki etkileşimin artması
2. Kurumlar arası keskin yapıların, baskın olarak ortaya çıkması veya işbirliklerinin oluşması
3. Bilgi yükünde artışın gerçekleşmesi ve ilgili alandaki kurumların bu bilgiye uyum sağlaması
4. Paydaşlar arasında ortak bir farkındalık oluşması

Yazarlar, bu süreçle birlikte, kurumların birbirine benzediği, başka bir değişle izomorfizme yöneldiği ifade edilmektedir. Kurumsal teoride DiMaggio ve Powell (1983) tarafından belirtilen değişim ise, kurumun bir şablondan diğer bir şablona geçişidir, Greenwood ve Hinnings (1996, s. 1026) bu süreci radikal değişim olarak adlandırmaktadır, çünkü bu süreci “kalıbı kırmak” olarak değerlendirmektedir.

3.4. Bağlamcı Yaklaşım

Pettigrew (1985)³¹ tarafından ifade edildiği haliyle, mevcut örgütsel değişim çalışmaları tarihsel, süreçsel ve bir bağlam çerçevesinde olmadıkları için yetersiz kalmaktadırlar. Araştırmacı, örgütsel değişimin incelenmesi için belli bir zaman dilimi seçildiğinde de bu defa; hangi değişimin inceleneceği, değişimin hangi noktada başladığı ve bittiği, değişimin diğer olaylardan nasıl ayrıştırılıp inceleneceği konularındaki kısıtlarla karşılaşıldığına dikkat çekmektedir. Bu sebeple uzun süreli veriye ihtiyaç duyulduğunu ve belirli bir bağlam çerçevesinde çalışılması gerektiğini belirtmektedir.

Örgütsel değişimin bağlamcı bir yaklaşım ile çözümlenmesi için aşağıdaki koşullar sağlanmalıdır;

- Açık olarak belirlenmiş, ama teorik ve deneysel anlamda birbirine bağlı olan, analiz seviyesi setleri, her analiz seti için tanımlı kategoriler
- İncelenen sürecin açık olarak tanımlanması; geçmiş, bugün ve gelecek için ilgili konunun incelenmesi
- Araştırmanın temelinde yatan, araştırmayı sürükleyen teorinin belirtilmesi
- Süreçlerin hem yapıları şekillendirdiğinin, hem de yapılar tarafından şekillendiğinin farkında olunması. Bu maddede Giddens (1984) tarafından önerilen yapılaşma teorisine referans gösterilmiştir, yapılaşma teorisi tezin ilerleyen bölümlerinde anlatılmaktadır.

Burnes tarafından süreçselci³² olarak adlandırılan ve Pettigrew görüşlerinden esinlenen bu grup, belli bir tarife uyan, değişime basit açıklamalar getiren çalışmalarını reddetmektedir (Burnes, 2004a: 989).

3.5. Durumsallık Teorisi

Değişim ve durumsallık teorisi³³ arasındaki ilişkiyi inceleyen Smith ve Nichol (1981), örgüt süreçlerine durumsallık teorisini taşıyanın Lawrence ve Lorsch (1967) olduğunu ifade etmekte; bu çalışmada standartların işletme için uygulanmasının her koşulda mümkün olmadığından bahsedilmiştir. Smith ve Nichol ise bu yaklaşımın, durumsallık teorisi kapsamında doğrudan ilişkili olmadığını belirtmektedir. Benzer şekilde McMahan (1972) tarafından yapılan bir çalışmada, durumsallık teorisiyle

³¹ İngilizce'de "Contextualist" olarak geçmektedir.

³² İngilizce'de "Processualist" olarak geçmektedir.

³³ İngilizce'de "Contingency" olarak geçmektedir.

liderin etkinliğinin değerlendirildiği çalışmaların geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Durumsallık teorisini bu süreç boyunca farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmesi sonucunda, günümüzde durumsallık yaklaşımı daha kapsamlı bir kuram haline gelmiştir. Örgütlerin temelde i ve dış koşullar arasındaki ilişkilerle Şekillendiğini ifade eden bu yaklaşımda, bu sürecin her işletme için aynı olamayacağını, belirli kalıpların her işletme için uygulanmasının etkin olmayacağını ifade etmektedir (Koçel, 2014: 202). Bir başka değişle, bütün örgütler için tek bir en iyi yöntemi reddetmektedir (Burnes, 2004b).

Barney (1985) durumsallık ve örgütteki informal sosyal yapılar arasında ilişkiyi ortaya koyduğu araştırmasında, ilişkilerin oluşmasında ekonomik etkenlerin ve örneklem sayısının etkisini anlatmaktadır. Burnes (2004b) durumsallık kuramında, tek bir en iyi yöntemin olmadığını ifade ederek, değişimin de koşullara bağlı olduğunu vurgulamakta, evre koşullarının belirsizliği, çevreye bağlılık ve örgüt büyüklüğü gibi konuların önemini ifade etmektedir. Battilana ve Casciaro (2012) ise, sosyal ağ ilişkilerinde değişim ajanını inceledikleri bir makalelerinde, daha önce gerçekleştirilmemiş bir yaklaşımla, durumsallık kuramını, örgütsel değişim ve sosyal ağ ile ilişkilendirdiklerini belirtmektedirler. Durumsallık kuramını, örgütsel değişimin, mevcut durumundan hangi kapsamda sapacağına bakarak açıklamaya çalıştıkları bu çalışmada, değişim ajanlarının sosyal ağlarındaki yapısal boşlukların, örgütteki değişimin derecesini arttırdığı yönündeki bulgularıyla desteklemektedirler.

3.6. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı yeni bir kuram olmamakla birlikte, 1960'larda durumsallık teorisi ile birlikte örgütsel çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır (Burnes, 2004b: 75). Sistem yaklaşımı bir rgt hem bir bütün, hem de daha büyük bir çevrenin parçası olarak değerlendirmektedir (Koçel, 2014; Burnes, 2004b).

Beeson ve Davis (2000: 178-179), rgtsel değişim ve sistem yaklaşımını ilişkilendirirken, sistem yaklaşımındaki organik ve sibernetik modeli temel alarak farklı açıklamalar getirmektedir. Yazarlara göre organik modelde, örgütün çevresel değişikliklere karşı dengede kalma çabası, sisteme adapte olması Şeklinde gerçekleşir. Bir kontrol mekanizmasının, mevcut ve olması beklenen durum arasındaki ayrımı fark ederek, buna karşı ters yönlü bir geri bildirim verdiği varsayılır. Yine Beeson ve Davis (2000) tarafından açıklanan sibernetik modele göre

ise, proaktif bir değişim söz konusudur ve böylece daha kontrollü ve örgütlenmiş bir değişimden bahsedilmektedir; buradaki amaç sistemde düzeni sağlamak ve düzeni arttırmaktır.

Bir başka açıklama, açık ve kapalı sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Açık sistemler, çevresi ile ilişki içinde olan işletmeler iken, kapalı sistemlerin çevresiyle bilgi alışverişi bulunmamaktadır (Koçel, 2014). Ayrıca Burnes (2004b) tarafından yapılan çalışmaya göre, açık sistemlerde, sistemi oluşturan parçaların birinde meydana gelen değişimin, diğer parçaları da etkilemesi söz konusu iken, kapalı sistemde, örgüt kendi çalışma şeklini bir kez belirledikten sonra değişimden söz etmek mümkün değildir.

3.7. Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı

Hannan ve Freeman (1977) tarafından ortaya atılan bu yaklaşımda, seçim ve adaptasyon sürecine odaklanılmaktadır. Adaptasyon süreci, yöneticilerin veya baskın koalisyonların, çevredeki tehdit ve fırsatları araştırdığı, stratejik olarak tepki geliştirdikleri ve örgüt stratejisini buna göre ayarladıklarını belirtmektedir. Adaptasyon ve seçim modellerinin arasında kalan unsur ise, yapısal durağanlık³⁴ olarak adlandırılmaktadır (1977: 931).

Aynı çalışmalarında araştırmacılar yapısal durağanlık nedenlerini iç ve dış kaynaklı olarak ikiye ayırmaktadır. İç kaynaklı yapısal durağanlığın gerekçelerini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

- Örgütün başka işlere veya kullanım alanları için taşınamayan yatırımları: bu tür yatırımların değişim için adapte edilmesi mümkün olmayabilir.
- Karar vericilere ulaşan bilginin kısıtlı olması sonucunda, kapsamlı değerlendirmenin yapılamaması
- Kurum içindeki politik etkenler: yapısal değişiklikler, kaynakların alt birimlerde yeniden dağılımını gerektirdiği için, alt birimlerden gelen direncin yarattığı olumsuz politik tepki
- Örgütteki yapının normlaşmış olması: değişime gösterilebilecek direnci şiddetli hale getirmesi sebebiyle değişim için merkezi örgüt normlarının sarsılması gerekliliği

³⁴ İngilizce “structural inertia” olan bu kavram, kimi araştırmacılar tarafından “yapısal katılık” olarak (Koçel, 2014: 277), “yapısal atalet” olarak (Erdil, Kalkan, Alparslan, 2010), “yapısal eylemsizlik” (Arslan, 2006) veya “yapısal durağanlık” (Habiboğlu, 2013) olarak da kullanılmaktadır.

Dış kaynaklı yapısal durağanlık için ise aşağıdaki unsurlar üzerinde durulmaktadır;

- Bir pazara giriş ve çıkış için yasal ve yasal olmayan engeller
- Dışarıdan alınan bilgiyle ilgili kısıtlar; bilgiye erişimde kurum içi ve kurum dışı engeller
- Bir işletmenin ortaya koymak durumunda olduğu meşruiyetin, çevre koşullarını manipüle etmeyi gerektirmesi
- Ekonomik dengesizlikler

İlk çalışmalarında örgütlerdeki değişimin nadiren gerçekleştiğini ifade eden Hannan ve Freeman, 1984 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada, değişimin sıklıkla gerçekleştiğine yönelik diğer çalışmalara katıldıklarını belirtmişlerdir (s. 151).

3.8. Postmodern Yaklaşım

Postmodern yaklaşım genel olarak Jean Baudrillard, Michel Foucault, Jacques Derrida ve Jean-François Lyotard tarafından yapılan çalışmalardan etkilenerek ortaya çıkmıştır (McKinley, 2003) ve modern görüşe karşıt olarak gelişmiştir. Postmodern kelime olarak da modern sonrası anlamına gelmektedir. Bu sebeple, postmodern yaklaşımın anlaşılması için modern yaklaşımın ve ikisi arasındaki ayrımın bilinmesi gerekmektedir.

Sanat, dilbilim, etik, kültür gibi alanlarda da etkisini gösteren postmodernizm, keskin sınırlarla tanımlanamamaktadır. Ancak modern yaklaşımdaki ontoloji genel olarak kesin ve durağan sınırlara dayanmakta iken, postmodern yaklaşım geçirgen, geçici bir gerçeklikle keskin sınırları olmayan bir ontolojiye işaret etmektedir (Chia, 1995).

Postmodernizm, McKinley'e (2003: 204) göre bir yandan modernin karşıtı olarak ortaya çıkmışken, bir yandan da yeni bir bilgi teorisi, yeni bir epistemoloji önermektedir. Postmodern epistemoloji, üstanlatı³⁵ olarak adlandırılan, bireye ait verinin, kökeninin ötesinde genellenmesine karşı çıkmaktadır (McKinley, 2003: 207) ve Lyotard (1984: xxiv) postmodernizmi üstanlatıya duyulan şüphe olarak ifade etmektedir. Bu anlamda, postmodern bilgi farklılıklara karşı duyarlılığı arttırmakta ve ölçülemez olanı tölere edebilmeyi sağlamaktadır (Lyotard, 1984: xxv). Bu sebeple üstanlatıdan kaçınmak için postmodernistler kısa, belli bir yere ait olan, mikro

³⁵ İngilizce'de "metanarrative" olarak ifade edilmektedir.

anlatıları tercih etmektedir (Rosenau, 1991: xiii). Bireyden elde edilen bilgiden yola çıkarak genellenebilir bir gerçeğin elde edilmesi, postmodern yaklaşımla çelişmektedir (McKinley, 2003: 207). Bunun için Kilduff ve Mehra (1997), örgüt çalışmalarında postmodern yaklaşımın anlaşılmasında sorunlar olduğunu ifade ederken, kimi araştırmacıların postmodern yaklaşımı bir teorinin standartları kullanılarak bir başka teori ile karşılaştırma yapılamayacağı, analizin metin incelemesine indirgendiğini ve bu yaklaşımı olumsuz anlamda değerlendirdiklerini belirtmektedir.

Postmodernizm; kariyer, bireysel sorumluluklar, bürokrasi ve rasyonellik gibi modern bakış açısının önceliklerini eleştirmektedir (Rosenau, 1991: 5-6). Önceden belirlenmiş varsayımlara dayanan modelleri kullanmaktan kaçınmaktadır, bu sebeple postmodernist yaklaşımda amaç yeni varsayımlar setinden yola çıkarak bir model oluşturmak değil, bu tarz bir bilgiye erişilemeyeceğini ortaya koymaktır (Ashley, Walker, 1990). Gerçeklik ise karmaşık, çok anlamlı ve akışkan olduğu için, doğru ve yanlış ikilemi ile ortaya çıkartılamamaktadır (Huyssen, 1990). Dolayısıyla sosyal gerçekliğin ve sosyal ilişkilerin nasıl olduğunu anlamak isteyen bir postmodernist, bir kişinin bu konuda genel geçer bir açıklama yapmayacağını ifade edecektir (Brown, Strega, 2005: 57).

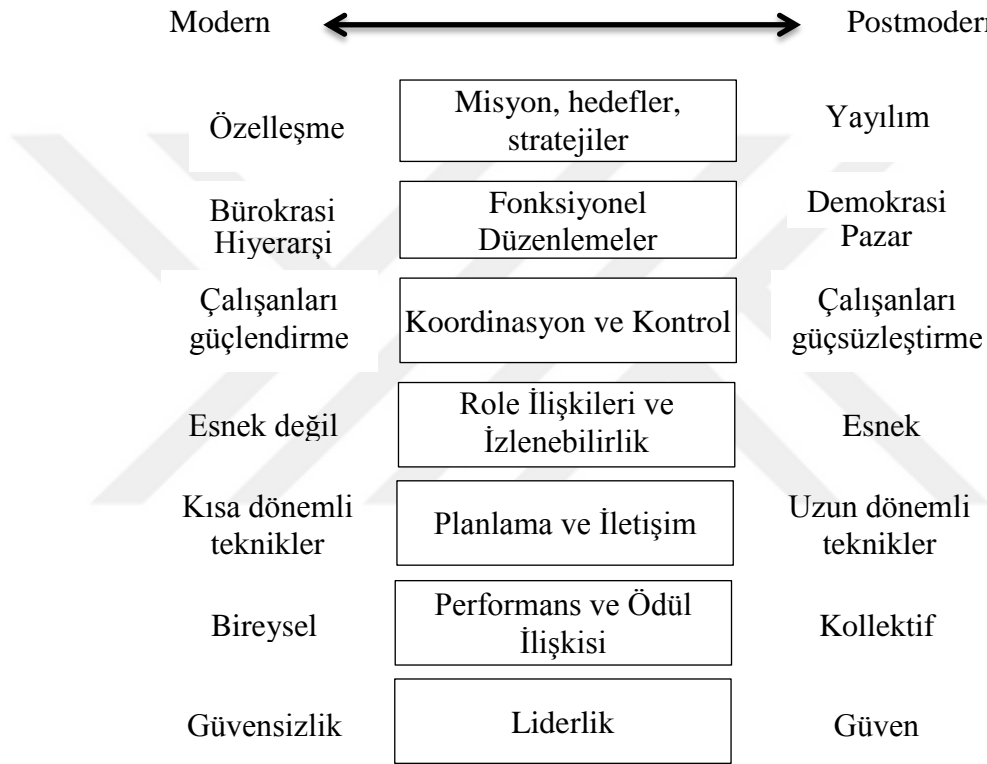
Rosenau (1991: 15) postmodernizmin iki farklı çerçevesinden bahsetmektedir, bunlardan ilki şüpheci veya alaycı, ikincisi ise olumlu ve iyimser çerçevedir. Şüpheci yaklaşımda, gerçeğin imkânsızlığı, uyumsuzluk, belirsizlik, ahlaki değerlerin yokluğu söz konusu olduğu için, şüpheciler aynı zamanda nihilist, umutsuz olarak tanımlanmıştır. Öngörü ve nedensellik ise anlamsızdır (Kilduff, Mehra, 1997: 445). Öte yandan olumlu görüşe sahip olanlar, modern olana karşı geliştirilen eleştiriye katılırken, ideolojik ve dogmatik uygulamaları kabul etmemektedir. Rosenau bu ayrımı yaparken, şüpheciler ve onaylayanlar arasında uç noktaların olduğunu da belirtmektedir.

Brown ve Strega (2005), postmodern bakış açısında gerçekliğin kategorilerle ifade edilemeyeceğini belirtirken, bu alandaki çalışmaların ağırlıklı farklılıklara odaklandığını ifade etmektedir. Ayrıca araştırmacı, araştırma sırasında her zaman 'öğrenen' olarak görülmektedir çünkü araştırmacı kendisini üstanlatıya, otoriteye ve genellemeye karşı konumlandırmaktadır (Lather, 1991). Araştırmacı amacının ise,

açıklamak, tahmin etmek olması gerekmediği, ancak yapı-söküm³⁶ olduğu ifade edilmektedir (Brown, Strega, 2005: 58).

Örgüt çalışmaları ile ilişkilendirildiğinde; postmodern örgütler esnek iken modern örgütler daha katıdır, buna paralel olarak postmodern tüketim niş alanlara odaklanırken, modern tüketim, geneli temsil eden alanlara odaklanmaktadır (Clegg, 1990: 181). Modern ve postmodern örgüt arasındaki farkı farklı açılardan ifade eden Clegg (1990: 203), bunu Şekil 8’de olduğu gibi ifade etmiştir.

Şekil 8: Örgütün Çeşitli Süreçlerinde Modern ve Postmodern Yaklaşımlar



Kaynak: Stewart Clegg, Modern Organizations: Organization Studies in The Postmodern World, 1990: 203.

Örgüt içindeki işleyişin postmodern ve modern çerçevede değerlendirilmesinin yanı sıra, örgütsel çalışmalarda postmodern epistemolojinin kullanımı pek çok araştırmacı tarafından önerilmektedir (Hassard, 1994; Kilduff, Mehra, 1997), McKinley (2003) ise bazı araştırmacıların kasten olmayarak örgütleri postmodern epistemoloji çerçevesinde değerlendirildiğini ifade etmektedir.

Kilduff ve Mehra (1997), örgütsel çalışma alanında, deneysel veri ile hipotez testi gerçekleştiren pek çok makale olduğuna dikkat çekerken, bunun karşıtı olarak

³⁶ İngilizce “deconstruction” olarak ifade edilmektedir.

postmodern çalışmaların kesin olan sonuçlar yerine ilginç olana odaklandığını, paradokslar, karşıtlıklar, mantık dışı ve mizahi unsurları yücelttiğini belirtmektedir. Ayrıca üst anlatı yerine, deneysel olarak, daha yerel ve bireysel vakalara odaklanarak, genelleme yapmaksızın değerlendirme yapılabileceği belirtmektedirler (Kilduff, Mehra, 1997). McKinley (2003) ise bu sayede bireysel vakaların genellenmediği ve öngörünün meşrulaştığını işaret etmektedir. Her ne kadar postmodernizm öngörüü yüceltmekteyse de, McKinley (2003: 207) örgüt çalışmalarında bu bakış açısının tek başına yeterli olmayacağını ifade ederek, çalışılan örgütsel fenomenin altında yatan temsillerle ilgili akademik konsensüsün de gerekli olduğunu belirtmektedir. Buna karşın örgütsel çalışmalarda, örgütü temsil eden bireylerin çoğunlukla örgüt tanımına konu olmadıkları görülmektedir (McKinley, 2003: 208).

Yine postmodern örgütsel çalışmalarda önemli olan bir diğer unsur, öngörü veya sezginin³⁷ varlığıdır ve bir çalışmada fenomenin kalbine giden derinliği olan görüşür (McKinley, 2003: 205). Örgütsel çalışmalarda da gerçekten çok öngörüye değer veren akademik dergiler bulunduğu dikkat çeken McKinley (2003), örgütsel teorilerde geçerlilik veya gerçeklik dışında, öngörüye önem veren bakış açlarına (Astley, 1985; Davis, 1971) örnek vermektedir. Bazı örgütsel çalışmalarda ise (Boje, 1995), metin analizine odaklanmak koşuluyla, postmodern epistemolojinin kullanıldığı görülmektedir.

Geniş açılı, çoklu anlam ve farklı görüşleri içeren çalışmaların, postmodernist örgütsel çalışmalara hizmet ettiği bilinmektedir ve bu şekilde araştırmacıların örgütsel gerçekliğe, örgüt paydaşlarının gözünden ulaşılabilmesi mümkündür (McKinley, 2003: 212).

Gömülü teori ve postmodern teori ile ilişkilendirilen (Allard-Poesi, 2005), anlamlandırma teorisine de bu başlık altında değinilmiştir. Türkçe çalışmaların bazılarında “anlam yaratma” (Aksoy, 2014) olarak ifade edilmekle birlikte, çoğunlukla “anlamlandırma”³⁸ adı altında geçen (Tuğsal, 2015; Gökce vd., 2016) süreci çeşitli çalışmalara konu olmuştur, ancak, Weick (1995) tarafından teori olarak

³⁷ İngilizce’de “insight” olarak ifade edilmektedir.

³⁸ İngilizce’de “sensemaking” olarak ifade edilmektedir.

geliştirilmiştir. Weick anlamlandırma sürecini, bireyin örgütü algılayış ve ona anlam verme biçimi olarak düşünmektedir.

Anlamlandırma süreci, örgütün dili (s.4), beklentiler (s.5) ile ilişkilidir (Weick, 1995). Ring ve Rands (1989) bu süreci, bireylerin bilişsel harita oluşturma süreci ile açıklamaktadır. Hatch ve Cunliffe (2013: 35) ise anlamlandırma sürecini gerçeği aramak değil, anlamak için deneyimleri organize ederek ‘gerçeği yaratmak’ olarak tanımlamıştır.

Anlamlandırma sürecini farklı açılardan anlatan çalışmaları inceledikten sonra, Weick (1995: 17) anlamlandırmanın yedi özelliğini şu şekilde ifade etmiştir;

- Kimlik yapılanmasından temellenmektedir. Her bireyin, sosyal çevresinden etkilendiğini, kişinin kendisini kim olarak adlandırdığının, kişinin çevresini anlamlandırma sürecine etki ettiğini ifade etmektedir (s.20).
- Geçmişe dönüktür. Aslında insanın algıladığı dünyanın her zaman geçmişe ait olduğunu, dolayısıyla algının da geçmişe göre oluştuğu düşüncesiyle (Hartshorne, 1962), anlamlandırma da geçmişe dönük olarak değerlendirilmektedir (Weick, 1995: 26)
- Bilinçli olarak fark edilen çevreyi yasallaştırır. Başka bir anlamda, insanın çevreyle etkileşimi dolayısıyla çevrenin kölesi veya yöneticisi olmadığını, ancak çevre ile iç içe olduğunu ifade etmektedir. Anlamlandırma süreci de böyle bir etkileşim içinde oluşur (Weick, 1995: 32).
- Sosyaldır. Anlamlandırma sürecinin insanlar arasındaki sosyal ilişkilerle, etkileşimle oluştuğu ifade edilmektedir (Weick, 1995: 39).
- Süreklidir. Anlamlandırmanın bir başlangıç ve bitiş noktası yoktur. Bu sürekliliğin sebebi, insanların sürekli bir şeylerin ortasında olmasıdır (Weick, 1995: 43).
- Soyut ipuçlarına odaklanır. Anlamlandırma, süreçten çok çıktılara veya ürünlere odaklanmaktadır, bunun içinde insanların anlamlandırma sürecini anlamak için paradokslara, tahmin edilemeyen olaylara bakılması gerekmektedir (Weick, 1995: 49).
- Doğruluk veya kesinlik yerine inandırıcılık ile tetiklenmektedir. Isenberg (1986) tarafından öne sürülen “makul nedensellik”

kavramının izah ettiği gibi, doğrudan gözlemlenmeyen veya kesin olmayan bilginin, makul şekilde yorumlanması mümkündür. Bu yorumlama doğru olmak zorunda değildir, ancak kendi içinde mantıklı bulunmalıdır (Weick, 1995: 57)

3.9. Örgüt Teorilerinin Genel Değerlendirmesi

İncelenen örgüt teorilerine bakıldığında, teoriye bağlı olarak, örgütteki inceleme konusunun değiştii anlaşılmaktadır. Örneğin, işlem maliyeti açısından ve kurumsallık açısından bakıldığında, örgütsel değişimin maliyet açısından veya diğer kurumlarla etkileşiminde bu kurumların da uygulandığı standartlara uyması açısından değerlendirilebilmektedir. Bağlamcı yaklaşım, değişimin tarihsel ve süreçsel olarak incelenmesi gerektiğini ifade ederken, durumsallık yaklaşımı ise kurumun içinde bulunduğu koşullara göre değiştiiğini, bunun için standart bir yol olmadığını ifade etmektedir. Popölasyon ekolojisi de benzer şekilde, çevre koşullarındaki değişime adaptasyonu vurgularken, sistem yaklaşımı da örgütün çevrenin bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Kuramlar arasındaki benzerlikle göz önünde bulundurulduğunda, bu kuramların birbirleriyle kesiştii anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan postmodern yaklaşım örgütsel değişimi incelerken, gerçeğe ulaşmanın imkânsızlığını vurgulamakta ve standart bir yaklaşımla, genellemeci sonuçlara ulaşmayı reddetmektedir. Örgütsel değişimin kavramsal olarak da farklı şekillerde tanımlandığı düşünöldüğünde, değişim sürecinin incelenmesinde postmodern yaklaşımın daha zengin veriye ulaşmayı sağlayacağı öngörülmektedir. Buna karşın örgütsel çalışmalarında postmodern epistemolojinin kullanımına yönelik, yaklaşımın temel felsefesiyle de çelişeeceği için, bir yöntem, analiz veya veri toplama örneği verilmemekte, bu anlamda bir çerçeve çizilmemektedir.

4. BÖLÜM: FARKLI DİSİPLİNLERDEN DEĞİŞİMİ ANLAMAK

Bu bölüme kadar, değişim ve örgütsel değişimin tanımlanması, sınıflandırılması, farklı kavramlarla ilişkilendirilmesi, örgütsel değişim modelleri ve örgüt teorilerinde değişim konuları anlatılmıştır.

Örgüt çalışmalarının farklı disiplinlerle ilişkisini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Yazında da örgüt içinde bireyi incelerken psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi alanlardan yararlanıldığı görülmektedir. Bununla ilgili olarak Furnham (2005) tarafından hazırlanan şematik gösterim (Şekil 9), örgütsel davranış alanlarının kapsamı anlaşılmaktadır.

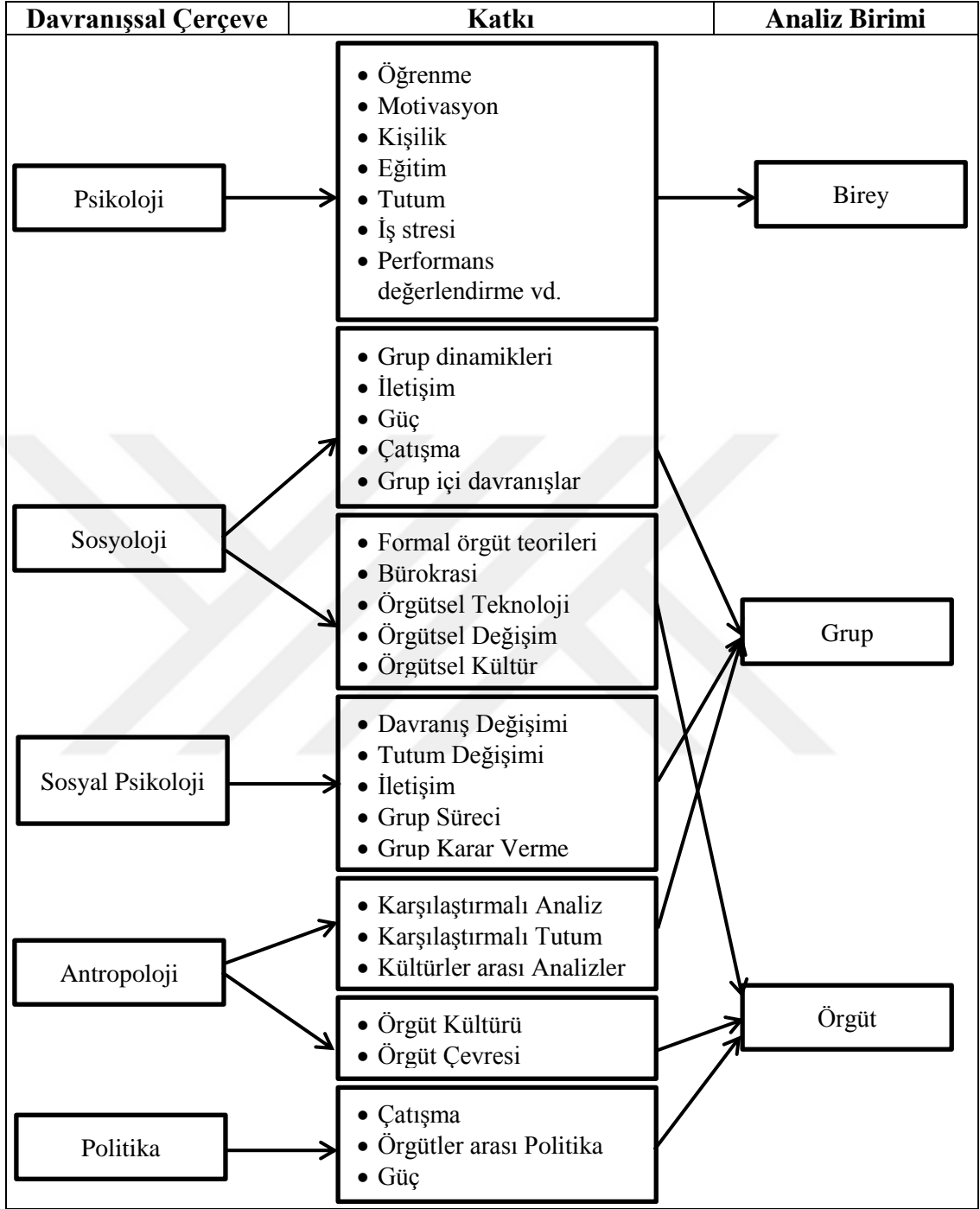
Furnham (2005) tarafından gösterilen şemada, bireyi analiz birimi olarak kabul eden psikoloji alanının, çalışan odaklı olan kişilik, tutum, motivasyon gibi unsurlarının açıklanmasında etkili olduğu ifade edilmiştir. Yazında da kişilik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen (Judge, Ilies, 2002), çalışmaların psikolojiden faydalandığı görülmektedir. Bu sınırları esnetmeye çalışan araştırmacıların da olduğu bilinmektedir. Örneğin Snyder ve Deaux (2012), kişiliği sosyal psikoloji çalışmalarından faydalanarak değerlendirmektedir.

Antropoloji ve örgüt çalışmaları arasındaki bağlantı da yine araştırmacılar tarafından ortaya konulmaktadır ve bu alandaki çalışmalar güç ilişkileri, bürokrasi, cinsiyet gibi alanlara işaret etmektedir (Wright, 1994). Dolayısıyla sadece örgüt değil grup ve birey düzeyinde de incelenebilmektedir.

Furnham (2005) tarafından ifade edilen çerçeve oldukça faydalı olmakla birlikte, örgütsel çalışmalarda farklı disiplinlerin benzer konuları açıklayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel değişimin de farklı çerçevelerden incelenmesi gerektiği düşünülerek, bu bölümde ise, farklı disiplinlerden faydalanılmıştır. Bu düzeyler ise genel olarak birey, grup ve toplum olarak ifade edilmiştir, ancak bahsedilen çalışmaların farklı düzeylerde de değerlendirilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Şekil 9: Örgütsel Davranış Çalışmalarında Farklı Alanların Sağladığı Katkı Ve Analiz Birimleri



Kaynak: Adrian Furnham, The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization, 2005: 3.

4.1. Bireysel Açıdan Değerlendirme

Birey, yani bir örgüt çalışanı, örgütsel değişim çalışmalarının en küçük araştırma birimi olarak bilinmektedir ve bakış açısına göre analiz biriminde farklılaşma olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel değişimi aktörler açısından

değerlendiren Robbins ve Judge (2013: 13), örgütsel davranışın kapsadığı alanları; psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve antropoloji olarak sınıflandırmıştır. Hangi örgüt kuramlarının bu alanlara hitap ettiğini incelerken, örgütsel değişimi sosyoloji alanında değerlendirmiş ve analiz birimini birey veya grup olarak değil, örgüt sistemi olarak belirlemiştir. Öğrenme, motivasyon, algı gibi konuları psikoloji altında belirtilmiş ve analiz birimi birey olarak ifade edilmiştir. Davranış ve tutum değişikliği ise sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarının konusu olarak belirtilmiş ve analiz birimi grup olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel değişimin birey, grup ve örgüt olarak farklı düzeylere etkisinin olduğu görülmektedir.

Bireyi temel alan psikoloji disiplini, bireyi farklı boyutlarıyla değerlendirmektedir ve bu boyutlardan bazıları araştırmacıya göre değişiklik göstermektedir. Örneğin Burger (2006: 24) bireye yaklaşımı altı başlıkta incelemektedir, bunlar; psikanalitik yaklaşım, ayırıcı özellik yaklaşımı, biyolojik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışsal /sosyal öğrenme yaklaşımı ve bilişsel yaklaşımdır. Başka çalışmalara göre de bu yaklaşımlar; davranışçı, psikodinamik, bilişsel, insancıl yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda bu yaklaşımların kapsamı kısaca anlatılmıştır;

- Davranışçı yaklaşım, kişilerin ve grupların davranışlarını incelerken, bunların değişimi üzerine odaklanmaktadır (Chell, 1993). Konu üzerine yapılan çalışmalar, davranışları anlama, bunları öngörebilme ve yönetebilme çabasıdır (Huffington, Cole, Brunning, 1997). Bu yaklaşım, John Watson ile başlamıştır ve Watson davranışın çevre koşulları tarafından şekillendiğini ve şartlandığını ileri sürmüştür (Nolen-Hoeksema et al., 2009).
- Psikodinamik yaklaşım ise, Freud ile başlayan bir akımdır (Nolen-Hoeksema et al., 2009: 14). Freudcu kuram olarak bilinen Psikanalitik yaklaşım, 1800'lerin sonunda Sigmund Freud, insan kişiliğini; bilinç, bilinç öncesi ve bilinçdışı olarak değerlendirmekte, bunu da topografik model olarak adlandırmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre davranışlar da bilinçaltının bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir (Nolen-Hoeksema, et al., 2009: 14). Ayırıcı Özellik Yaklaşımının temelinde ise iki varsayım bulunmaktadır; kişilik özelliklerinin zamanla değişmediği ve kişilik özelliklerinin farklı durumlarda da tutarlı bir şekilde gözlemlendiğidir (Burger, 2006: 235).

- Bilişsel yaklaşım: davranışçı yaklaşıma karşıt olarak ortaya çıkan bilişsel yaklaşım, 19.yy'da algılama, hatırlama, karar verme gibi süreçlere odaklanmaktayken, günümüzde sadece içsel süreçlere bakmamaktadır (Nolen-Hoeksema, et al., 2009: 13-14). Bunun yerine iki varsayımda bulunmaktadır (1) organizmanın ne yaptığını, ancak zihinsel süreçlere çalışarak anlayabiliriz, (2) zihinsel süreçleri nesnel bir biçimde incelemek için belirli davranışlara odaklanılabilir, ancak davranışların altında yatan zihinsel süreçler göz önünde bulundurulmalıdır (Nolen-Hoeksema, et al., 2009: 14).
- Biyolojik Yaklaşım: Davranış ve zihinsel süreçlerin ardında yatan biyolojik etkenlere odaklanan yaklaşımdır (Nolen-Hoeksema, et al., 2009: 12).
- İnsancıl Yaklaşım: İnsanın basit bir çalışma konusu olmadığını, bu sebeple kendi öznel görüşleri çerçevesinde tanımlanmaları ve anlaşılmaları gerektiğini savunan bir yaklaşımdır (Nolen-Hoeksema, et al., 2009: 484).

Bahsedilen yaklaşımlar, aynı zamanda, psikoloji alanında insanın hangi çerçeveden değerlendirildiği ile ilişkilidir. Bu yaklaşımlara bir başka örnek öznelci yaklaşımdır.

- Öznelci (Subjektivist) Yaklaşım: Bu çalışmanın çerçevesiyle en iyi örtüşen yaklaşımdır. Öznelci yaklaşım, Gestalt geleneğinden gelmekte ve kişinin sosyal davranışını açıklamak için, kişinin içinde bulunduğu durumu kendi tanımlamasıyla anlamak gerektiğini ifade etmektedir (Nolen-Hoeksema, et al., 2009: 15)

Bu çalışmanın, bilişsel odaklı bir çerçeveye sahip olduğu daha önce de ifade edilmiştir, ayrıca öznelci yaklaşımın da bireylerin algısını anlamada, bireyin içinde bulunduğu durumla ilgili kendi algısına başvurulması konusunda da, bu çalışmada önemli bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

Psikoloji alanındaki bu sınıflandırmadan yola çıkan, Cameron ve Green (2012), örgütsel değişimin bu yaklaşımlar kapsamında nasıl incelenebileceğine yönelik araştırma soruları bulunmaktadır;

- Davranışçı yaklaşım: İnsanların davranışını nasıl değiştirebiliriz?
- Psikodinamik yaklaşım: İnsanlar açısından aslında olup biten nedir?

- Bilişsel yaklaşım: Değişim, insanlar için nasıl daha çekici hale getirilebilir ve insanlar istedikleri sonuca nasıl ulaşabilirler?
- Değişime hümanist yaklaşım: İnsanlar değişimden elde ettikleri faydayı nasıl en üst seviyeye çıkartabilirler?

Bu ayrım, değişime farklı bakış açılarını anlatması açısından önem taşımaktadır ve bilişsel yaklaşım ile insancıl yaklaşımdaki soruların şu şekilde geliştirilmesi mümkündür;

- İnsanlar, değişimi ne zaman ve nasıl algılamaktadır? Bu algılarında hangi faktörler rol oynamaktadır? (Bilişsel),
- Değişim nasıl ve ne şekilde olmalıdır ki, insan için daha iyisi elde edilsin? (İnsancıl).

Cameron ve Green (2012) tarafından önerilen sorular, daha çok değişimin yönetim tarzı ile ilgilidir. Örneğin bilişsel yaklaşımda sorulan soruya bakıldığında, üst yönetimin gerçekleştirmek istediği değişim sürecinde, neye dikkat etmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Bilişsel yaklaşım ve insancıl yaklaşım için uygun olduğu düşünülen iki soruda ise, değişim konusu, çalışanlar açısından ele alınmıştır.

Aynı zamanda bu dört farklı boyutun işletmedeki değişime ve değişim yönetimine yansımaları ilişkin farklı yaklaşımların işletmeye uyarlanması ise Cameron ve Green (2012: 65) tarafından tablo halinde (Tablo 7) özetlenmiştir.

Tablo 7: Psikolojideki Temel Yaklaşımların Örgütsel Değişime Uyarlanması

Davranışsal	Bilişsel	Psikodinamik	İnsancıl
<ul style="list-style-type: none"> • Performans yönetimi • Davranışa dönüşen değerler • Yönetim kabiliyeti • Yönetim şekli • 360° geri bildirim • Yetenek Eğitimi • Performans koçluğu 	<ul style="list-style-type: none"> • Hedeflerle yönetim • İş planlama ve performans değerlendirme • Sonuç temelli koçluk • İnançlar, tutumlar ve kültürel etki • Vizyon Geliştirme 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişim dinamiklerini anlamak • Sürecinde kişilere rehberlik etmek • Gizli olanın yüzeye çıkartılması • Duygulara işaret etmek • Çalışan ve yöneticilere yetişkin gibi davranmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Değerleri yaşamak • Öğrenen örgütü geliştirmek • İhtiyaçlar hiyerarşisini işaret etmek • Duygulara işaret etmek • İletişimi ve müzakereyi teşvik etmek

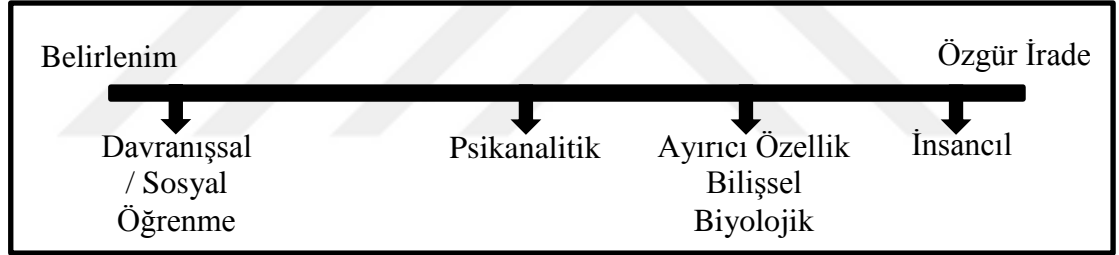
Kaynak: Esther Cameron, Mike Green, Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organizational Change, 2012: 65.

Burada ayrıca öznelci yaklaşım da örgütsel değişim çerçevesinde incelenebilir. Bunun için çalışanlara örgütle ilgili çeşitli unsurları nasıl algıladığının sorulması gerekmektedir.

4.1.1. Psikolojide Benlik ve Değişim

Bireyin değişimi üzerinde durulduğunda, psikoloji alanındaki çalışmalara göre, benlik, kimi araştırmacılara göre değişmez iken (Rogers, 1981), kimi araştırmacılar değişebildiğini ifade etmektedir. Birey davranışlarının ne dereceye kadar bireyin iradesinde olduğu veya ne dereceye kadar bireyin üzerindeki çevresel etki tarafından belirlendiği konusu; bu da tartışmayı özgür irade-belirlenim ikilemine götürmektedir. Burger (2006) tarafından özgür irade-belirlenim çatışmasında altı kişilik perspektifinin durduğu bir ölçek tanımlanmıştır. Bu ölçeğe göre (Şekil 10), belirlenimden özgür iradeye yaklaşırken sırasıyla Şekil 10'da belirtilen bakış açıları kullanılmaktadır.

Şekil 10: Kuramsal Bir Konuya Dair Altı Kişilik Yaklaşımının Özgür İrade ve Belirlenime Göre Konumu



Kaynak: Jerry M. Burger, Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri, 2006: 35.

Sosyal bilişsel teoride, Bandura (1986) tarafından öne sürülen Karşılıklı Üçlü Nedensellik³⁹ yaklaşımı da konuya farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bu bakış açısı; davranış, biliş ile kişiye ait diğer etkenler ve çevresel etkenlerin birbirini çift yönlü olarak etkilediği ifade edilmektedir (Wood, Bandura, 1989). Bu şekilde, insanı hem çevrenin ürünü hem de çevreyi üreten olarak tanımlamaktadırlar (Wood, Bandura, 1989: 362). Dolayısıyla bu tanıma göre birey değişmekte ve değiştirmektedir.

4.1.2. Bireyin Örgütsel Değişimdeki Yeri

Çeşitli çalışmalar, bireyin örgütsel değişimdeki yerini incelemiştir. Bireyin örgütteki değişim ile ilgili algısından bahsedildiğinde, Woodman ve Dewett (2004)

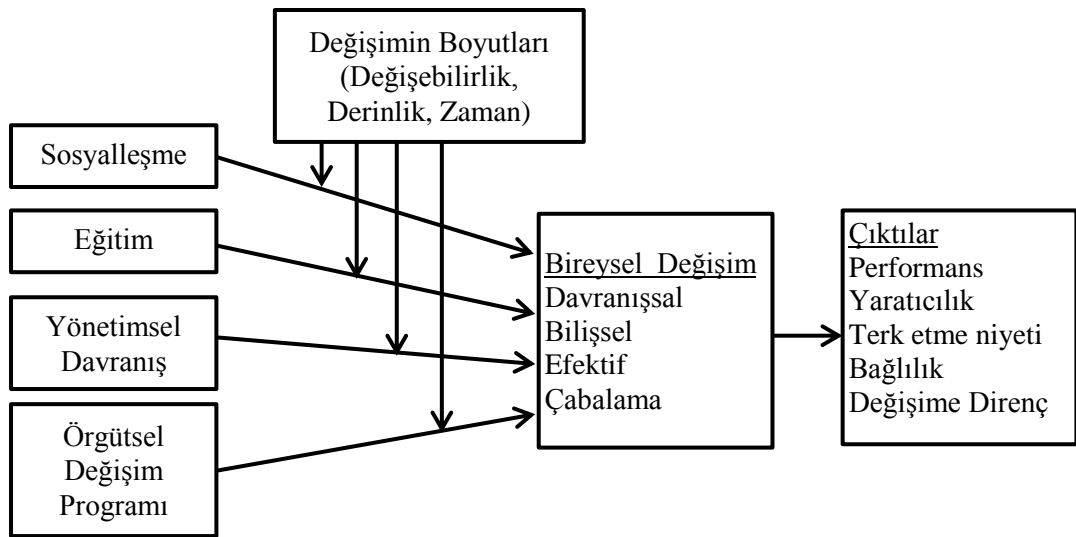
³⁹ İngilizce'de "Triadic Reciprocal Causation" olarak ifade edilmektedir.

örgütsel değişimin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için, bireyin bilgisinde, tutumlarında ve davranışlarında değişiklik olması gerektiğini ve bunun tam tersinin de doğru olduğunu, yani bireydeki değişimin örgütsel değişime etki ettiğini ifade etmektedir. Araştırmacı bireysel değişimi açıklarken, bireyin bilişsel olan ve olmayan özelliklerindeki değişimi ifade etmekte ve ‘değişebilirlik’ kavramını ortaya atmaktadır. Ayrıca değişime karşı bireylerin ne şekilde tepki vereceğini inceleyen bazı çalışmalarda, kişinin örgüte olan bağımlılığını açıklayan (Herscovitch, Meyer, 2002; Shin, Taylor, Seo, 2012) çalışmalar bulunmaktadır.

Miller, Johnson ve Grau (1994) ise bireyin, işletme içindeki değişime açık olmasını incelemiştir ve bunun için bir ölçek geliştirmiştir (Ek-4). Elde ettikleri sonuca göre; bilginin kalitesi ve kişinin başarıma ihtiyacı, kişinin değişime açıklığı üzerinde doğrudan etkili kavramlardır. Bilgi kalitesi ise üç farklı kavramdan etkilenmektedir, bunlar; örgütsel kimlik, rolün belirsizliği ve KBBA (“Kimse bana bir şey anlatmıyor” anlayışı) olarak ortaya çıkmaktadır.

Başka bir çalışmada Woodman ve Dewett (2004), örgütsel değişimin birey üzerindeki etkisini incelemekte ve bu etkinin üç boyutta izlenebileceğini ifade etmektedir; bireyin değişebilirliği, değişimin derinliği ve değişimin zamanı. Örgütsel değişimin birey üzerindeki etkisini ise, Ackerman ve Humphreys (1990) çalışmasından yola çıkarak, Şekil 11’deki gibi ortaya koymuşlardır.

Şekil 11: Örgütsel Değişimin Birey Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Richard W. Woodman ve Todd Dewett, Organizationally Relevant Journeys in Individual Change, 2004: 35.

Örgütsel değişimi bilişsel anlamda inceleyen çalışmalarda, bireyin algısı üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Daft ve Weick (1984) örgütlerin bireylerden bağımsız bir yapılarının olmadığını, ancak örgütün bireylerin toplamından fazla olduğunu, bireylerin geçiciliğine rağmen örgütün kendisini koruduğunu ifade etmektedir.

Kimlik krizi de, bu başlık altında önem kazanmaktadır. Değişimin, tıpkı madde transferinin farklı yoğunluklardaki alanlar/cisimler arasında olabileceği gibi itici bir güçle meydana geldiği düşünüldüğünde, ilgili sürücü gücün, kişi ve işletme arasında, kişi ve iş arkadaşı/müdürü vb. arasında olabileceği düşünülmektedir. Bu durumda, kimlik çatışması, kişiyi değişime zorlayabilecek veya kişiyi değişmek istemediği için baskı altına alabilecektir.

Örgütsel değişimin anlaşılmasında, psikolojik yaklaşımları öneren bir başka çalışma Weatherbee vd. (2009) tarafından yapılan teorik çalışmadır. Örgütsel değişimin, kişilerin değerleri ile anlaşılabilmesi ve bireyler arasında önemli algı farklılıkları olabileceğini ifade etmektedir. Araştırmacılar bunun için bilişsel haritaların kullanıldığını belirtmekle birlikte, Hermans (1987a; 1987b) tarafından geliştirilen Kendinle Yüzleşme Tekniği ile örgütsel değişimin bireyler açısından değerinin anlaşılabilmesini ifade etmektedir.

4.2. Grup Dinamikleri ve Değişim

Bu bölümde, bireyin grup içindeki rolünü anlayabilmek ve neticede örgütsel değişimde grup etkisini ortaya koyabilmek amaçlanmaktadır. Grup ile ilgili çalışmaları ile bilinen Kurt Lewin, bu alanda yazına önemli katkılarda bulunmuştur. 1945 yılında Kurt Lewin tarafından Massachusetts Üniversitesi'nde kurulan Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi'nin amacı, grup davranışlarını incelemek ve özellikle de grup davranışlarının nasıl değiştirilebileceğini ortaya çıkartmaktır (Burnes, 2004a).

Grup dinamiklerini inceleyen bir grup araştırmacı, değişim incelenirken özellikle gruplara odaklanmaktadır (Lewin, 1947; Lewin, 1952; Marrow, 1957; Schein, 2015). Bu çerçevede, Lewin'in (1952), kızıl haç gruplarıyla yaptığı deneysel çalışma, grubun tutum değişikliği üzerindeki etkisini aydınlatması açısından önemlidir. Deneye katılan özel bakım hemşireleri, her birisi 13-17 kişiden oluşan 6 gruba bölünmüşlerdir. Amaç, hayvan sakatat tüketiminin arttırılmasıdır, grupların

üçüne, savaş nedeniyle karşılaşılan beslenme bozuklukları, sakatatin pişirilme yöntemleri, tariflerle ilgili eğitim verilmiştir. Diğer grupta ise bir eğitmen bulunmamakta, grup içinde tartışma ortamının oluşmasına izin veren bir kişi bulunmaktadır. Sonuçta, 6 gruba da haftaya sakatat pişirmeyi denemek isteyenler sorulduğunda, eğitim alan grubun %3'ü, kendi arasında etkileşimde bulunan grubun ise % 32'sinin olumlu yanıt verdiği görülmüştür. Bu farklılığa gerekçe olarak Lewin öne sürdüğü görüşlerden birisi; eğitim alan grup pasif iken, birbiriyle iletişim içinde olan grup arasında katılımın daha yüksek olmasıdır. Araştırmacı aynı çalışmasında, bir bireyin fikrini değiştirmektense, grubunkini değiştirmenin daha kolay olduğunu belirtmekte ve bunun, kişinin tek başına gruptan çok uzağa gidemiyor oluşuna bağlamaktadır.

Keyes (1983) tarafından yapılan bir deneyle ortaya çıkan Yüzüncü Maymun Fenomeni, sosyal değişimi açıklamak için kullanılabilir. 1952 yılında yapılan bu araştırma, kumsala düşen tatlı patateslerle maymunları eğitme amacıyla başlamıştır. Tatlı patatesi seven ancak üzerindeki kum tanelerini sevmeyen maymunlardan bir tanesinin, patatesi yemeden önce suda yıkamasıyla, diğer maymunlar da bu davranışı öğrenmeye başlarlar. Bu davranışı öğrenen maymunların sayısı belli bir değere geldiğinde, diğer adadaki maymunların da aynı davranışı gerçekleştirdiği fark edilir. Bu durumu, diyelim ki 99 maymunun bu davranışı yapmasından sonra, 100. maymunun da gruba dâhil olmasıyla gerçekleşen bir değişim olarak değerlendiren araştırmacılar, bu olayı “yüzüncü maymun” fenomeni olarak adlandırırılar. Yüzüncü maymunun, değişim sürecinde çok daha büyük bir etki yarattığı sonucuna ulaşılır. Bu fenomen her ne kadar yazında (Neal, Lichtenstein, Banner, 1999) kullanılsa da, bunun bir mit olduğunu öne sürenler de (Alexander, 2000) bulunmaktadır. İlgili deney, değişimin bireyden gruba ve topluma yayılması sürecini de açıklayıcı nitelik taşımaktadır.

4.2. Sosyolojik Açıdan Değerlendirme: İkilemler Çevresinde Değişim

Çalışanın değişimle ilgili davranış, duygu ve bilişi düşünüldüğünde, kişinin algısının ne şekilde oluştuğu, şekillendiği merak edilmektedir. Bunu anlamak için uzun zamandır devam etmekte olan özgür irade ve belirlenim, eylem ve yapı gibi çatışmaların anlaşılması gerekmektedir. Bu bölümde de bu ikilemler ve bunların yanı sıra tezin altyapısına önemli katkı sağlayan sembolik etkileşimcilik kuramları anlatılmaktadır.

4.2.1. Özgür İrade ve Belirlenim İkilemi

Birey kendi özgür iradesiyle mi yoksa çevresinden öğrendikleriyle mi şekillenmektedir? Toplumsal düzeni oluşturan bireylerin eylemleri mi, yoksa yapılar mıdır? Bu gibi sorulara cevap arayan düşünürlerin bir kısmı, bu soruları özgür irade ve belirlenim ikilemi gibi çerçevelerde incelemiştir. Bu ikilemlerin birlikte yorumlandığı koşullar da bulunmaktadır.

Bireysel açıdan değerlendirildiğinde, önceki bölümlerde bahsedildiği gibi, psikoloji alanında yapılan tartışmaların da bu konuya değindiği anlaşılmaktadır. Kısacası özgür irade ve belirlenim ikilemi, insanın tercihlerini özgür iradesiyle mi yoksa kendisi dışında kalan koşulların sınırlandırmasıyla mı yaptığı ikilemidir. İki kavram arasında keskin sınırlar olduğunu söylemek mümkün değildir ve konuyla ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Haken (1984: 37) belirlenimden yana bir açıklama getirirken, “İnsanların, özgürlük yerine, genel olarak farkında olduklarından çok daha fazla köleleştirilmiş olduklarına ve bu gerçeğin farkında olmanın daha sağlıklı olabileceğine gittikçe daha çok ikna oluyorum.”⁴⁰ şeklinde ifade etmektedir. Diğer yandan daha ılımlı bir yaklaşımla Shaw (2002: 95) konuyu “Bağımsızlığın değişen kumsalında, karmaşık bir yaşam deneyine katılmış olmalıyız, kendimizi paradoksal bir şekilde, aynı anda hem özgür hem de kısıtlanmış olarak deneyimliyoruz.”⁴¹ şeklinde ifade etmektedir.

4.2.2. Eylem ve Yapı İkilemi

Eylem⁴² ve yapı⁴³, birbiriyle karşılaştırmalı olarak kullanılagelen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Marshall (1999) tarafından hazırlanan sosyoloji sözlüğüne göre eylem kuramı, Talcott Parsons ile birlikte anılmaya başlanan, içinde Weberci sosyolojinin, fenomenoloji, sembolik etkileşimcilik, etnometodoloji gibi kuramları barındıran, “sosyolojinin başlıca veya tek nesnesi olarak insan eylemini gören” (Marshall, 1999: 227) bir kuramdır. Yapı ise, yapısalcılık, post-yapısalcılık, yapısal işlevselcilik gibi kavramlarla ilişkili olan, tanımını üzerinde kesin bir görüş

⁴⁰ Metnin Orjinali: “I get more and more convinced that in spite of their freedom, humans are much more enslaved than they are usually aware of and that it may be-even rather healthy to get aware of that fact.” (Haken, 1984: 37)

⁴¹ Metnin Orjinali: “We should be attending to the messy experience of living within the shifting sands of interdependence where we experience ourselves paradoxically as free and constrained at the same time.” (Shaw, 2002: 95)

⁴² İngilizce’de “Action” olarak ifade edilmektedir.

⁴³ İngilizce’de “Structure” olarak ifade edilmektedir.

birliği bulunmayan ancak insanların pratiklerini şekillendiren, toplumsal davranışlarda yenilenen kalıplardır ve normlar, değerler, toplumsal roller yapının bileşeni olarak kabul edilmektedir (Marshall, 1999: 804). Bu bölümde yapı ve eylem çevresindeki kavramlar genel olarak incelenerek, yapı ve eylemi bir arada inceleyen Giddens (1984) tarafından önerilen yapılaşma⁴⁴ kuramı anlatılmaktadır.

Ancak bundan önce, eylem ve yapı ikilemine benzer ikilemler olduğu da anlaşılmaktadır. İnsanın dikatomik düşünce yapısının, zıt ifadelerle tanımlamalar yaptığını ileri süren görüşler bulunmaktadır. Bununla bağlantılı olarak, zıtlıkların farkında olarak, zıtlıklar arasında yeni seçenekler kurmak da mümkündür (Putnam, 2001). İkilemlerin ayrıştırıcı ve bütünlüyci açıklamaları, Başak (2003: 150) tarafından yapılmış bir çalışmadan uyarlanan karşılaştırma tablosuyla (Tablo 8) gösterilmiştir.

Tablo 8: Yapıyla İlgili İkilemlerin Ayrıştırıcı ve Bütünlüyci Açıklamaları

İkilemler	Ayrıştırıcı Açıklamalar	Bütünlüyci Açıklamalar
Birey x Toplum veya Eylem x Yapı ikilemi	Birey ve toplumun tek taraflı olarak bir diğerini belirlemesi üzerine kuruludur.	Birey toplum arasında, birisinin diğerini belirlediği bir ilişki yoktur, karşılıklı etkileşim vardır.
Uyum x Çatışma İkilemi	İşlevselci yaklaşım yapısını uyum içinde bir etkileşim olarak görürken, Marksist düşünce çatışma üzerine kuruludur.	Etkileşim; yarışma, işbirliği, çatışma, uyum, benzeştirme olarak çeşitlenir ve yapıyı açıklamada bu türlerin bileşimleri söz konusudur.
Benzerlik x Farklılık ikilemi	Bir yaklaşım yapıları arasındaki benzerlikleri ön plana çıkartırken bir grup ise yapıların farklılaşmış ve çeşitli olduğunu ileri sürer	Benzerlikler ve farklılıkların bir arada olduğu yaklaşımlar önem kazanır.
Statik x Dinamik ikilemi	Yapıyı statik (uyum içinde) veya dinamik olarak (çatışma içinde) açıklayan iki farklı anlayış söz konusudur.	Dinamik ve statik unsurların bir arada değerlendirildiği açıklamalardır.

Kaynak: Suna Başak, Kurumsal Yaklaşımlarda Yapıya İlişkin İkilemler, 2003: 150.

Bahsi geçen ikilemler kapsamında yapılan akademik çalışmalar, örgüt kuramcılarında da görülmektedir. Örneğin Quattrone ve Hopper (2001), örgütsel değişim kavramının tartışılması gereken bir konu olduğunu belirtirken, eylem ve yapı ikilemine değinmiş, örgütsel değişimin sosyal ilişkilerle mi yoksa yapının değişmesi ile mi açıklandığının sorgulanması gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda SAP uygulayan bir kurumda, değişim sürecinin nasıl gerçekleştiği incelenmiş ve sonuçta

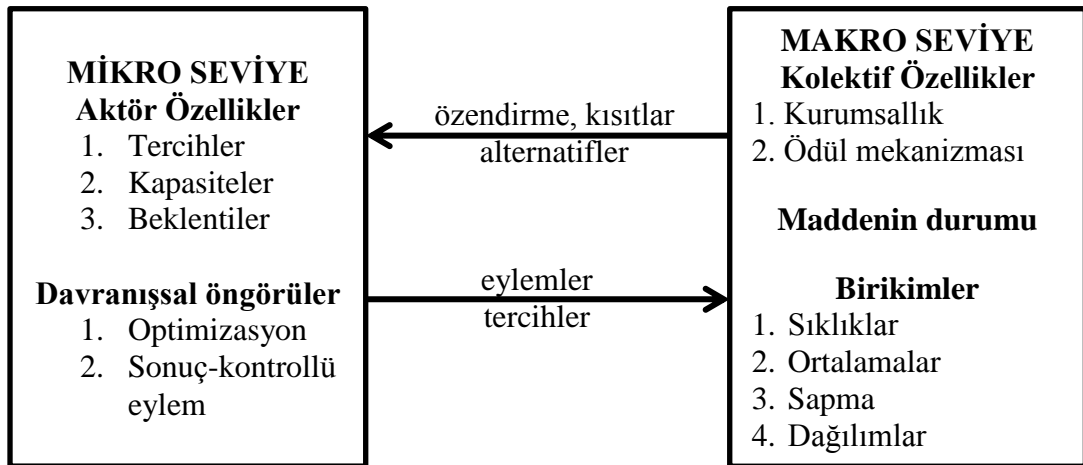
⁴⁴İngilizce “Structuration” olarak ifade edilmektedir, Türkçe’de kimi araştırmacılar (Bayramoğlu, 2016) “yapılanma” olarak da ifade etmektedir.

farklı zaman ve uzamlarda değişen karmaşık bir model önerilmesi gerektiğine karar vermişlerdir. Önerilen modelde, bir kurumun SAP öğrenme ve uygulama sürecinde yaşanan değişiklikler üzerinde kurgu yapılmıştır.

Tucker (2012) ise örgütsel değişim sürecini incelerken, Laughlin'in (1991) değişime yapısalcı⁴⁵ yaklaşımına eleştiri getirerek, değişimle ilgili yapısalcı yaklaşımın makro anlamda bir özet sunabileceğini belirtirken, böyle bir özeti deneysel bir açıklama için kısıtlı cevaplar verdiğini ifade etmektedir. Bu kısıtlılığa gerekçe olarak, yapısalcı açıklamanın, geri planda yatan sosyal etkileşimi göz ardı ettiği ifade edilmektedir. Bu sebeple Tucker, sosyal ilişkiler ağının, değişimi anlamak için önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir.

Bu çalışmaların yanında, daha kapsamlı bir açıklama Hernes (1976) tarafından yapılmıştır. Araştırmacı değişim sürecinde yapıyı incelediği çalışmasında, örgütsel değişimin birey ve örgüt düzeyinde, yani mikro ve makro düzeyde incelenebildiğini ifade ederken, makro incelemeyi Durkheim (1938) tarafından önerilen “toplumsal gerçekler”⁴⁶ yaklaşımı ile ilişkilendirmiştir. Durkheim’a göre toplumsal gerçekler; bireylerin dışında olan, yaptırımlarla bireye baskı uygulayan, bireylerden bağımsız olarak meydana gelen gerçeklerdir. Hernes ise, değişimin hem mikro (birey bazında) hem de makro seviyede incelenmesi gerektiğini ifade etmekte ve bu iki yaklaşımı Şekil 12’de anlatmaktadır.

Şekil 12: Makro ve Mikro Analiz Seviyeleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Gudmund Hernes, Structural change in social processes, 1976: 518.

⁴⁵ İngilizce’de “structuralist” olarak ifade edilmektedir.

⁴⁶ İngilizce “social facts” olarak ifade edilmektedir.

Şemada da belirtildiği gibi aktörler (bireyler), tercih yapabilen, belli beklentileri olan kişilerdir. Aktörler tercih ve eylemleriyle makro seviyeyi etkilemekte ve değiştirebilmektedir. Makro seviyedeki bazı özellikler de, aktörleri kısıtlayarak, onları o yönde özendirerek veya alternatif yaratarak, bireylere etki etmektedir.

Mikro ve makro seviyenin birlikte incelenmesi, bireyin ve örgütün bir arada değerlendirilmesi, değişim sürecinin anlaşılmasında önem taşımaktadır. Ayrıca sadece bireylere ve bireyler arasındaki etkileşime değil, aynı zamanda bireyin içinde bulunduğu yapıya da odaklanmak gerekmektedir. Bu anlamda yapılaşma kuramı (Giddens, 1984), hem etkileşim halindeki bireyi, hem de sosyal yapıyı birlikte değerlendirmesi açısından kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır ve bu tezin temel bakış açısını ifade etmektedir.

Örgüt teorilerinde, yapı ve eylemin bir arada değerlendirilmesi gerektiğini öneren başka çalışmalar da bulunmaktadır. Berends, Boersma ve Weggeman (2003) örgütsel öğrenme sürecinde birey ve örgüt arasındaki ikileme çözüm olarak yapılaşma kuramına atıf yapmaktadır. Macintosh ve Scapens (1990) ise yönetim muhasebesi alanında, muhasebe sistemlerinin oluşturulması, bakımı ve örgütteki sosyal değişimin açıklanmasında yapılaşma kuramını kullanmışlardır. Başka çalışmalarda da girişimcilik sürecinde, girişimcinin ve ekosistemin birlikte gelişimi konusuna yapılaşma kuramı açısından değinilmektedir (Sarason, Dean, Dillard, 2006).

Ancak konu karmaşık yapısını korumaktadır. Quattrone ve Hopper (2001) bu karmaşıklığı aşağıdaki şekilde anlatmışlardır;

“Kim kurumları, süreçleri veya eylemleri görebilir? Süreçler bir kurumu kanıksanmış ve sosyal olarak ortaya çıkan bir gerçeklik olarak ortaya koyarken, kim süreçlerin tamamlanmış olup olmadığını yargılayabilir? Eğer tamamlanmamışsa, o zaman bir kurum nedir? Birisi kurumların sosyal olarak ortaya çıktığını ve doğal oluşumlar olduğunu nasıl doğrulayabilir ve sonra da değişimin, çıktısı olmayan ve devamlı bir süreç olduğunu tartışır? Kurum kavramı, değişimi bir süreç olarak açıklayan yararlı bir hüristik ve ‘doğa’, ‘kapsam’, ‘kurum’ gibi değişim teorilerinin hem girdisi hem de çıktısı olan kategoriler midir ve değişim eğer bir oluşumundan diğerine geçiş değil de bir süreçse mi geçerlidir? Kim diyebilir ki, akademisyen veya

yönetici olsun, bir kurum değişmiştir? Bir kurum, kurumu bir şey gibi somutlaştırmadan, nasıl eskisine kıyasla daha farklı bir şey (yeni bir şey) olur?”⁴⁷.

Bu ifadede, hem değişimin varlığının ortaya konulmasındaki zorluktan bahsedilmekte, hem de eylem ve yapı ikilemine vurgu yapılmaktadır. Bu soruları genişletmek mümkündür;

- Bir unsurla ilgili olarak, bir kişi değiştiğini ifade ettiğinde, bir diğeri değişmediğini ifade ediyorsa, değişimin var olup olmadığına kim karar verebilir?
- Değişimin, çalışanlar tarafından talep edildiği mutlaka ki ispatlanabilir (gözle görülür, duyulur) nitelikte midir?
- Değişimin başladığı veya bittiği an tam olarak tespit edilebilir mi?

Dolayısıyla değişimin ne olup ne olmadığıyla ilgili farklı bir bakış açısı kazanmak gerektiği görülmektedir.

4.2.3. Sembolik Etkileşimcilik ve İşlevselcilik

Özgür irade ve belirlenim ikilemi ile eylem ve yapı ikilemine benzer bir şekilde, işlevselcilik ve sembolik etkileşimcilik de bir ikilemi anlatmaktadır. Bu ikilem, insan davranışının önceden bilinebilir olması ile insanların yaratıcılık unsurlarıyla farklılaşması arasındaki ayrıma dayanmaktadır (Wallace, Wolf, 2013). Sembolik etkileşimciler ve fenomenologlar ise, bireyi etkin ve yaratıcı olarak gördükleri için birey davranışının önceden bilinemeyeceği görüşü üzerinde birleşmektedirler (Wallace, Wolf, 2013: 28-29).

Sembolik etkileşimcilik terimini ilk olarak kullanan Blumer (1937), üç temel önermede bulunmaktadır;

1. İnsanlar, şeylere, şeylerin onlar için ifade ettiği anlamlara göre davranırlar

⁴⁷ Metnin aslı: “Who can ‘see’ institutions, actions and processes? Who can judge when processes making an institution a taken for granted and socially constructed reality are complete? If they are not, then what is an institution? How can one affirm that institutions are socially constructed and taken for granted entities and then argue that change is an ongoing process with no outcomes? Is the concept of institution a useful heuristic for explaining change as a process and are categories such as environment’, ‘context’, ‘institution’, presumed to be either inputs or outputs of theories of change, valid if change is not a passage from a given entity to another but is a process? Lastly, and above all, what of the concept of change in itself? Who can state, be they an academic or a manager, whether an institution has changed? How can an institution become something different (something new) from what it was before without being charged with reifying the concept of an institution as a thing?” şeklindedir (Quattrone, Hopper, 2001).

2. Şeylerin anlamı, insanın diğer insanlarla toplumsal etkileşimi sonucunda ortaya çıkar.
3. Şeylerin anlamları, bunlarla karşılaşan kişi tarafından yapılan yorum sürecinden geçmekte ve değiştirilmektedir.

Bunların yanı sıra, sembolik etkileşimcilik kavramının da zemininde yatan benlik tanımıyla George Herbert Mead'e (1863-1931) değinmek gerekmektedir. Öldükten sonra öğrencileri tarafından derlenen ders notlarıyla oluşturulan kitaplarından biri olan "Mind, Self and Society", en önemlisidir. Mead'e göre benlik, dürtüye maruz kalıp tepki veren edilgen bir alıcı değil; hareket eden bir organizmadır, eylemlerini belirleyen toplumsal, kültürel veya psikolojik öğeler yoktur (Wallace, Wolf, 2013: 276-277). Sembolik etkileşimcilik terimini ortaya atan Blumer (1937) da Mead'ın bu benlik anlayışından faydalanmıştır.

Görüldüğü gibi, bir anlamda psikoloji ve dolayısıyla birey ile ilişkili olan sembolik etkileşimcilik, sosyolojiden çok sosyal psikoloji alanında anılmaktadır. Bir başka yönüyle de, birey davranışlarının sosyal etkileşim içinde geliştiğini ifade etmektedir.

Örgüt düzeyindeki çalışmaların az bir bölümü sembolik etkileşimcilik yaklaşımından faydalanmaktadır. Bunlarda bir tanesinde, Weaver ve Agle (2002), örgüt çalışanlarının kendisini dini birisi olarak tanımlaması ve içselleştirmesinin, etik davranışları etkilediği ortaya konulurken, sembolik etkileşimcilik kavramından faydalanılmaktadır. Araştırmacılara göre dini gruplar, üyelerinden belli tipte davranışlar beklemektedirler ve sosyal etkileşimcilikte bahsedildiği gibi sosyal etkileşimler sonunda kişinin davranışları etkilenmektedir. Bir başka çalışmada ise, Trevino, Daft ve Lengel (1990) yöneticilerin, iletişim aracı olarak hangi medya kanallarını kullandıklarını inceledikleri çalışmalarında, sembolik etkileşimcilikten faydalanarak, yöneticilerin örgütteki iletişimini açıklamaktadırlar.

Yazındaki çalışmalara bakıldığında, sembolik etkileşimcilik ile örgüt teorileri arasında bağlantı kuran çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Ayrıca Örgütsel değişim ve sembolik etkileşimcilik alanını inceleyen bir çalışma ile karşılaşılmamıştır.

5. BÖLÜM: ÖNERİLEN MODELİN AÇIKLANMASI

Önceki bölümlerde anlatılan unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, bu başlık altında öncelikle örgütsel değişim kavramındaki belirsizlik üzerinde durulmuştur. Ardından, farklı disiplinlerden incelenen örgütsel değişimin, bu çalışma kapsamında nasıl yorumlandığı belirtilmiş ve örgütsel değişimin neden hangi çerçevede incelendiği açıklanmıştır. Dolayısıyla, bu bölümde, yazından elde edilen bilgiler ışığında, bu çalışmada nasıl bir yol izlendiği gerekçelendirilmektedir.

5.1. Kavramsal Belirsizlik

Değişim ve dolayısıyla örgütsel değişim, bir kavram olarak keskin sınırlara sahip değildir. Üstelik değişim ve örgütsel değişim kavramlarına benzer anlamlı pek çok kavramla karşılaşılmaktadır ve bu benzerliklerin boyutları bile keskin sınırlarla belirlenememektedir. Anlamsal farklılıkların yanı sıra, örgüt kuramları, psikoloji, sosyoloji alanlarının konuya bakış açıları da çeşitlilik gösterebilmektedir. Psikoloji alanında, bireyle ilgili bakış açılarındaki farklılaşma veya sosyolojide toplumun işleyişi ile ilgili bakış açılarındaki farklılaşma da, değişimin farklı şekillerde yorumlanmasıyla sonuçlanmaktadır.

Konu değişim olduğunda, kesinlik arz eden bir yaklaşımdan bahsetmenin mümkün olmadığı için, pek çok farklı araştırmacı, pek çok farklı açıdan konuyu değerlendirmek için önemli çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu görüşler arasında bazı benzer noktaların bulunduğu görülmektedir, ancak genel geçer tanımlardan söz etmek mümkün görünmemektedir. Değişim ve örgütsel değişim kavramlarının kesin sınırlarla indirgenerek tanımlanması, kavramın yapısına aykırı durmaktadır.

Karşılaşılan bu belirsizliğin, değişim kavramının ölçümlenebilir ve ölçümlenemez boyutlara sahip olması ile de ilişkili olduğu düşünülebilir. Örneğin bir nesnenin şekil veya faz değiştirmesi, gözlemlenebilir ve ölçülebilir bir değişimdir, ancak zihinsel ve duygusal değişim, daha az ölçülebilir özelliktedir. Örneğin, Heraklitos değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğunu ifade ettiğinde; süreklilik arz eden, sabit olmayan bir unsurdan bahsetmektedir. Bu durumda, evrenin sürekli bir değişim içinde olduğu düşünüldüğünde, değişimin incelenmesi için araştırmacı açısından gözlemlenebilir veya ölçülebilir veriye ulaşmadaki zorluklar daha iyi anlaşılmaktadır.

5.2. Zamana Bağlı Farklılaşma

Değişimin veya değişen unsurun kişi tarafından algılanması için, kişinin bir kıyaslama / karşılaştırma yapması gerekmektedir. Bunun için de bir referans noktasına ihtiyaç bulunmaktadır. Referans ile karşılaştırma neticesinde ortaya konulan değişime konu unsurun, iki farklı şekilde ifade edildiği düşünülebilir; birincisi aynı zaman dilimi içinde yapılan değerlendirme sonucu iki farklı unsurun birbirinden ‘değişik olma’ durumu, ikincisi ise farklı zamanlarda yapılan karşılaştırma sonucunda bir unsurun zamanla ‘değişme’ durumu. Değişim ile ilgili bu iki ifade şeklinden ilkinde, kişi kıyaslamayı birbiri ile karşılaştırılabilecek ortak noktalara sahip unsurlar (kavram, nesne, olay vb.) arasında yapmaktadır. Örneğin, iki kalem için, bir tanesinin daha değişik olduğu sonucuna varılabilir. Değişim ile ilgili ikinci ifade şeklinde ise, bir unsurun kendi içinde değerlendirilerek, zamanla değişimi ifade edilmektedir ve bir zaman çizelgesi üzerinde ifade edilmektedir. Bu durumda referans noktası zaman çizelgesi üzerinde görece ‘sıfır’ noktası olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle kişi geçmiş ile bugünü arasında bir bağ kurmaktadır. Karşılaştırmaya konu olan unsur, nitel veya nicel bir unsur olabilir. Bu çalışma kapsamında tanımlanan değişim de zamana bağlı değişimdir.

Dolayısıyla değişime konu olan unsurlar ortaya konulurken, çalışanlar, belli bir zaman dilimi içinde karşılaştırma yapmaktadır. Öyleyse, çalışanın ilgili iş yerindeki deneyim süresinin, değişime konu olan unsurlar üzerinde etkili olabileceği tahmin edilmektedir.

Örgütsel değişim, karmaşık ve koşullara bağlı eşsiz bir süreç olması dolayısıyla, her değişim için uygun olan kuralların belirlenmesi mümkün olamamaktadır (Jacobs, 1995). Bu sebeple ölçümüyle ilgili bazı sorunlar bulunmaktadır ki bu sorunlara Bergh ve Fairbank (2002) detaylı bir şekilde değinmektedir. Araştırmacıların değerlendirmesinde, değişime konu olan unsurun iki farklı zaman dilimindeki ölçümü üzerinden açıklama yapılmaktadır, değişimin ölçümünde iki farklı zamanda değerlendirmenin gerekliliği vurgulanmaktadır. Ne var ki, anlamlandırma teorisi konuya farklı bir bakış açısı getirmektedir. İnsanın algısının her zaman geçmişe göre oluştuğu görüşüyle (Hartshorne, 1962), anlamlandırma teorisine göre de, çalışan örgütü geçmişteki deneyimleri doğrultusunda açıklamaktadır (Weick, 1995: 26). Öyleyse, bir çalışanın örgütte nelerin değiştiğini anlattığında, geçmiş deneyimlerini de anlattığı bilinmektedir. Bu sebeple, çalışana

kurumda son zamanlarda nelerin değiştiğinin sorulması durumunda, çalışanlara geçmişi de göz önünde bulundurarak bugünkü algıları sorulmaktadır.

5.3. znelcilik, Sembolik Etkileşimcilik ve Algısal Farklılıklar

Değişim süreci, oldukça kapsamlı ve karmaşık bir yapıdadır. Bunun sebeplerinden birisi, değişim sürecinin keskin sınırlarla belirlenememesidir. Tanımındaki ve kapsamında belirsizlik sebebiyle, sürecin daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

İnsanın bütünü incelerken, kategorilerden faydalandığı (Bruner, 1958) ve bu sınıflandırmanın, insan düşüncesinin en doğal formu olduğu (Cohen, Lefebvre, 2005: 2) bilinmektedir. Böylece bütünü anlamak insan açısından kolaylaşmaktadır (Rosch, 1978). Btn kategorilere ayırma işlemi, aynı zamanda bir indirgemedir ve indirgeme sırasında, ana unsura ait bilgiler bir anlamda manipüle edilmekte ve kısmen göz ardı edilmektedir. Bu yüzden bütünü incelerken, olabildiğince farklı boyutlar oluşturmak ve bu boyutlarda çeşitlilik sağlamak, indirgemenin yarattığı veri kaybından kısmen kaçınılmasını sağlayabilir.

Bakış açılarındaki farklılaşmanın, insanoğlunun zamanla hayata bakış açısındaki değişimle ilişkili olduğu da düşünülebilir. Karpiak (2000) hayatı yorumlamamızı etkileyen süreci şu ifadelerle özetlemektedir;

“Bizim sabit, değermeyen ve tahmin edilebilen evrenimiz solmaya yüz tuttu ve yerine gelen ise enerjiyle kaplı, hayat dolu, kendiliğinden ortaya çıkan, dinamik ve daima yeniden yaratma ile değerimin eşiğinde duruyor.”⁴⁸

Algıladığımız bu yeni evrende; kararlı, durağan bir yapı bulunmadığı anlaşılmaktadır. Postmodern teoriler de benzer şekilde bu sürece işaret etmektedir. Ayrıca, psikolojide öznelci yaklaşımın ve sosyal psikolojide sembolik etkileşimciliğin de kabul ettiği gibi, insan dünyayı farklı şekillerde algılamaktadır ve bu algının ortaya konulmasında, bireyin kendi penceresinden bakılabilmesi gerekmektedir. Örneğin retim müdürünün değermesi gibi nicel bir değerim için bile, bu değerimden etkilenmeyen bir kişi olan güvenlik görevlisi için, ilgili değeriklik anlamlı olmayabilecektir. Öyleyse değerimin, değerimden etkilenmeyen kişi için de

⁴⁸ Metnin aslı: “Our stable, unchanging and predictable universe appears to be fading, and in its place emerging one that is bursting with energy, teeming with life, emergent, dynamic and always on the verge of re-creation and change” şeklinde (Karpiak, 2000).

anlamalı olması beklenmemelidir. Öte yandan bireyin, üzerinde doğrudan etkili olmayan bir değişim hakkında, çevresinden duyduklarından yola çıkarak fikir sahibi olması da mümkün görünmektedir.

Bu çalışmada da, örgütsel değişim sürecindeki belirsizlik göz önünde bulundurularak, değişimin sınırlarını keskinleştirecek bir öneri getirmekten kaçınılmıştır. Bunun yerine her bir çalışanın süreci farklı değerlendirebileceği öngörüsüyle, bireyin değişimle ilgili algısına odaklanılmıştır. Çünkü değişimin var olduğunu söyleyebilmek için, kişilerin veya grupların, bilişsel anlamda bu varlığı algılamaları ve ifade etmeleri gerekmektedir. Bu sebeple bu çalışmada değişimin incelenmesi, bilişsel bir yaklaşım olarak anlaşılmalıdır. Bir kişinin eşik seviyesinin üzerinde olan ve varlığı dile getirilen/hissedilen bir değişim, bu kişi için var olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, değişim kavramı yerine ‘algılanan değişim’, “değişen unsur” yerine de “değiştirdiği düşünülen unsur” ifadelerinin kullanılması daha doğru olacaktır. Böylece değişimdeki belirsizlik de bir anlamda vurgulanmış olmaktadır.

Algılanan değişimin niceliği olan yönü, şiddeti, sıklığı, etki süresi vb. unsurlarla ilgili olarak, genel geçer bir yargıya ulaşmak mümkün olmayabilecektir, çünkü birey bazında algı farklılıkları bu boyutların anlaşılmasında da etkilidir. Bu sebeple algılanan değişimle ilgili unsurları, öznenen öğrenmek gerekliliği doğmaktadır. Öyleyse değişim; bir zaman aralığında, bireyin algı eşliğini geçen farklılaşmanın ifade edilmesiyle var olan ve anlam kazanan bir süreçtir. O halde belirtmek gerekir ki; kişinin/grubun/toplumun değişim ile ilgili algısı, araştırmacı için ‘gerçek’ anlamına gelmektedir. Çalışma boyunca, öznelci yaklaşımda önerildiği şekilde, her bireyin biricik olduğu varsayımıyla, her bir kişinin bilişsel süreçlerinin farklı yürüdüğü düşünülerek hareket edilmiştir.

Bu bakış açısında, sembolik etkileşimciliğin de açıklayıcı olduğu görülmektedir. Sembolik etkileşimcilik, Blumer (1937) tarafından ifade edildiği gibi, bireylerin çevresiyle ilgili unsurları algılamasında, bu unsurların bireyin kendisine ne anlam ifade ettiği ve bireyin toplum ile etkileşimi önemli olmaktadır. Burada da bireyin toplumla etkileşimi düşünüldüğünde, örgütlerin kısmen kapalı bir ortamda, izole bir toplumsal grubu temsil ettiği düşünülebilir. Örgüt içindeki çalışanlar birbiri ile etkileşim halindedir ve bu süreç, bireylerin çevrelerini algılayış şekillerine yansımaktadır. Bu etkileşim aynı zamanda bir benzeşim süreci olmakla beraber,

birey yine de kendi gerçekliğini oluşturmakta ve bireyler arası farklılıklar ön plana çıkmaktadır.

5.4. Örgütsel Değişimin Düzeyi

Zimmermann (2011: vii) örgütsel değişimin, insan ile sistem olan örgüt arasında bir yerde olduğunu ifade etmektedir. Koçel (2014: 784-787) de değişimin özelliklerini anlatırken, değişimi; kişisel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde incelemiştir. Bu karşıtlık, özgür irade ve belirlenim arasındaki ilişkide de karşımıza çıkmaktadır. Bireyin örgüt değişiminde ne şekilde etkili olduğu, bireyin değişim üzerindeki etkisi ve değişen çevrenin birey üzerindeki etkisini, yapılaşma kuramındaki bakış açısıyla yorumlamak gerekmektedir. Birey örgütsel değişimi etkilerken, değişen unsurlar da bireyi etkilemektedir.

Bu çalışmada ise, kimi değişimlerin birey, kimilerinin birim, kimilerinin ise bütün bir örgüt üzerinde etkili olduğu düşünülmüştür ve bu düzeyin de çalışan algısına göre değiştiği öngörülmüştür. Örneğin, bir değişiklik kimi çalışanlar için bütün kurumu etkilemişken, kimileri için sadece belirli bir kesim üzerinde etkili olmuş olabilir. Bu bakış açısıyla, değişimin etki düzeyinin de çalışanların algısına göre incelenmesi gerektiği sonucu doğmuştur.

5.5. Örgütsel Farklılıklar ve Postmodernizm

Örgütsel değişimin dinamik doğası ve içinde barındırdığı belirsizlik, çeşitli örgütsel çalışmalara da konu olmuştur. Her ne kadar bir zamanlar ‘belirsizlik’, örgütsel yönetimin temel sorunu olarak ifade edilmişse de (Thompson, 1967), örgütlerdeki belirsizlik artık yazında önemli bir yer tutmaktadır ve karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasıyla birlikte, belirsizlik bilimsel yönetimin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Shenhav, Weitz, 2010: 3,5).

Bu bakış açısına uygun olan postmodern yaklaşıma bakıldığında ise, gerçekliğin kesin sınırlarla tanımlanamayacağı üzerinde durulurken, daha esnek ve geçirgen bir epistemolojinin benimsenmesi ve mevcut teorilerin katı çizgilerinden ayrılmak gerektiğine işaret edilmektedir. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde, araştırmaların çoğunlukla farklılıklara odaklandığı ifade edilmektedir. Örgütsel çalışmalar için ise, postmodern epistemolojiyi yakalayabilmek için daha yerel anlatılara yer verilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Yerel anlatılar, belirli işletmelerin kendi başına incelenmesi olarak düşünülebilir. Bu bakış açısı örgütsel farklılığa da vurgu yapmaktadır. Örneğin aynı ülkede faaliyet gösteren bir turizm acentesi ile bir konserve gıda üreticisi için, son birkaç yıldır değişen unsurlar düşünüldüğünde, ülke genelindeki değişimlerden iki kurumun farklı şiddetlerde etkilendiği görülebilecektir. Dolayısıyla değişime konu olan unsurların işletmeye özel olması beklenmektedir.

Bu çalışmada, bir işletmede değişime konu olan unsurlar, yazındaki çalışmalardan alınmamıştır. Bunun yerine, her işletmeye özel olan unsurların elde edilmesinin, daha zengin ve temsiliyeti yüksek veri sağlayacağı düşünülmektedir. İşletme özelinde elde edilen ve değişime konu olan unsurlar ise, artık genel geçerlilik özelliğine sahip değildir. Her birey biricik olduğu gibi, her işletme de biricik olarak düşünülebilir ve değişime konu olan unsurlar da işletmeye özel olarak değerlendirilmelidir.

5.6. Varsayımlar ve Araştırma Soruları

Önerilen modelin açıklanması başlığı altında değinilen ve bu çalışmanın temel yaklaşımını ortaya koyan varsayımlar, bu bölümde özetlenmiştir.

Birinci varsayım, değişim ve örgütsel değişim kavramlarının tanımındaki belirsizlikten yola çıkarak önerilmektedir. Bireylerin değişim ile ilgili algısındaki farklılaşma, bilişsel teori ile ilişkilendirilmektedir ve tıpkı zihinsel süreçlerde olduğu gibi, farkındalık için uyarının belirli bir eşik seviyesinin üzerinde olmalıdır. Bu farklılığın anlaşılması için, örgütsel değişimin bireyin çerçevesinden değerlendirilmesi gerektiği ise hem sembolik etkileşimcilik, hem de psikoloji alanındaki öznelci yaklaşım ile açıklanabilir. Ayrıca örgütsel değişimin ölçülebilmesi için belirli bir zaman aralığının dikkate alınması gerekliliği de yazında bulunmaktadır. Bu unsurlar bir arada düşünüldüğünde, değişimin tanımı ile ilgili bir öneride bulunmaktadır.

Varsayım 1: Değişim; bir zaman aralığında, bireyin algı eşiğini geçen farklılaşmanın ifade edilmesiyle var olur.

İkinci varsayım, değişimin boyutlarının (yönü, sürekliliği, şiddet gibi) da değişime konu olan unsurlar gibi bireyin çerçevesinden anlaşılabilmesine yöneliktir. Bir önceki varsayımda olduğu gibi burada da sembolik etkileşimcilik ve öznelci yaklaşım bu varsayım kapsamında ön plana çıkmaktadır.

Varsayım 2: Değişimin varlığının yanında, değişimin etki düzeyi ve yönü ile ilgili bireyin algısı, araştırmacının gerçeğidir.

Üçüncü varsayım ise, örgüt temelli farklılıkların kabul edilmesiyle ilişkilidir ve postmodern yaklaşımla temellendirilebilir. Bu varsayım, tıpkı bireyler gibi, her bir işletmenin de biricik olduğunu önermektedir.

Varsayım 3: Her işletme, değişimi algılayışı konusunda, kendi içinde biriciktir ve bu sebeple tek başına incelenmelidir.

Bu varsayımlar neticesinde ise dört araştırma sorusu oluşturulmuştur.

Birinci varsayımda, örgütsel değişim ontolojisine dair öneride bulunulmuştur. Bununla ilişkili olarak, örgütsel değişime konu olan unsurların, çalışanların görüşleri alınarak anlaşılması gerekmektedir. Birinci araştırma sorusu da değişime konu olan kavramları ortaya çıkarmak istemektedir. Ayrıca bilişsel teorilerin önerdiği gibi, çalışanların bu kavramlar arasında neden sonuç ilişkilerinden oluşan bir ağ kurduğu düşünülebilir. Dolayısıyla sadece değişime konu olan kavramların öğrenilmesi değil, bu kavramlar arasındaki ilişkinin de öğrenilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, birinci araştırma sorusu takip eden şekildedir ve iki alt sorudan oluşmaktadır.

Birinci Araştırma Sorusu: Örgütsel değişim, çalışanlar tarafından ne şekilde algılanmakta ve tanımlanmaktadır?

Bu araştırma sorusu; “Değişimi tanımlarken kullanılan kavramlar nelerdir?” ve “Bu kavramların birbiri ile etkileşimi nasıldır?” olmak üzere iki alt soruyu kapsamaktadır.

İkinci araştırma sorusu ise, ikinci varsayım ile ilişkilidir. Değişimin ontolojik anlamda nasıl değerlendirildiği anlaşıldıktan sonra, epistemolojik anlamda değişimin daha yakından incelenmesi mümkün olabilmektedir. Bu çalışmada da örgütsel değişimin hızı, sürekliliği, şiddeti, doğrultusu, kontrolü gibi pek çok boyutta incelenebildiği belirtilmiştir. Bu çalışmada ise, uygulamadaki zihinsel yük göz önün alınarak, sadece değişimin yönü (olumlu / olumsuz oluşu) ve etki düzeyi (çalışan / birim / kurum) üzerinde durulmuş, çalışanların bu konudaki algısı ölçülmüştür.

İkinci Araştırma Sorusu: Değişime konu olarak algılanan unsurların özellikleri (yönü ve etki düzeyi), işletmede çalışan kişiler tarafından ne şekilde algılanmaktadır?

Üçüncü araştırma sorusu ise bilişsel teori tarafından önerildiği gibi, her bireyin dünyayı farklı şekillerde algılamasından yola çıkmaktadır. Eşsiz olmakla birlikte, bireylerde bir arada yaşamının getirdiği bazı benzerliklerin de olduğu bilinmektedir. Bu durum özgür irade ve belirlenim çatışmasında veya eylem ve yapı çatışmasında kendisini göstermektedir. Örgütsel değişim ile ilgili algıdaki farklılık ve benzerliklerin ise pek çok unsura bağlı olarak değişeceği tahmin edilmektedir. Bu çalışma kapsamındaki benzerlik ve farklılıkların neler olduğu ise, üçüncü araştırma sorusu ile incelenmiştir.

Üçüncü Araştırma Sorusu: Bireylerin örgütsel değişim ile algıları arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?

Benzerliklerden yol çıkarak, aslında örgütsel değişim ile ilgili yazındaki çalışmaların önemli birçoğunun da amacına uygun olarak, ortak noktaların bulunabileceği tahmin edilmiştir. Bunun için, örgütsel değişimin verinin toplandığı zamanda ve veri toplanan katılımcılar çerçevesinde değerlendirilerek açıklanması için dördüncü araştırma sorusu sorulmuştur.


Dördüncü Araştırma Sorusu: Bireylerin örgütsel değişim ile ilgili algısından yola çıkılarak, bütün bir kurumdaki değişim nasıl açıklanabilir?

Bir sonraki bölümde, çalışmanın varsayımlarıyla uyumlu olarak, araştırma sorularını cevaplayabilecek yöntemler verilmiştir.

6. YÖNTEM

Bu tezde kullanılan yöntem, varsayımlara ve araştırma sorularına uygun olarak, belirsizliği olabildiğince ortaya koyabilecek bir yaklaşımla belirlenmiştir. Bu kapsamda nicel ve ardından nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel ve nicel yöntemler arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır ve bu iki yaklaşımın iç içe veya birlikte/ardı ardına kullanarak yapıldığı çalışmaların anlaşılması için, bu farklılıklar önem taşımaktadır. İki yaklaşım arasındaki farklılıklar, Hesse-Biber, Rodriguez ve Frost (2015: 5) tarafından özetlenmiştir. Tablo 9’da görüldüğü gibi, nitel araştırmalar tüme varımcı olarak değerlendirilmiştir ancak Braun ve Clarke (2006: 12) nitel bir çalışma yöntemi olan söylem analizinin, tümevarım veya tümden gelimci yaklaşımla incelenemediğini ifade etmektedir.

Tablo 9: Nitel ve Nicele Dayalı Araştırma Tasarımları Arasındaki Farklılıklar

	Öznel 	Nesnel
	Nitele dayalı	Nicele dayalı
Gerçekliğin doğası (Ontolojik Açıdan)	Sosyal gerçeklik çokludur.	Sosyal dünyanın belli bir açıklaması vardır
Ne bilebiliriz ve kim bilebilir (Epistemolojik Açıdan)	Amaç birden çok konuyu anlamaktır, bireyler uzmandır. Bilgi toplanırken öznel ve nesnel ayrımı yapılmaz.	Amaç gerçeği ortaya çıkartmaktır, bilim insanları uzmandır. Amaç insan davranışının kurallarını anlamak ve tahmin etmektir.
Soru tipleri	‘Ne’, ‘neden’, ‘nasıl’ sorularını cevaplar	Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi anlamaya yöneliktir. Soru, hipotez şeklinde sunulur.
Veri toplama türleri	Katılımcı gözlem, derinlemesine görüşme, odak grup gibi	Anket, deney (kontrol grup çalışmaları), sistematik gözden geçirme gibi
Analiz türleri	Tüme varımcı: Amaç teori yaratmak, verideki genel dokulara ulaşmaktır. Tematik veriyi kullanır ve karşılaştırır.	Tümden gelimci: Hipotezi test eder. Bağımlı değişkenleri etkileyen bağımsız değişkenlerdeki varyasyonu açıklar. İstatistiksel ölçüm önemlidir.
Hedef	Bir süreci anlamak	Genellemek, tahmin etmek ve çıktıları kontrol etmek

Kaynak: Sharlene Nagy Hesse-Biber, Deborah Rodriguez, ve Nollaig A. Frost, Qualitatively Driven Approach to Multimethod and Mixed Methods Research, 2015: 5.

Bunun yanı sıra, karma yöntem, henüz gelişmekte olan ve gittikçe önem kazanan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Leech, Onwuegbuzie, 2009;

Hollstein, 2014). Hangi kapsamdaki araştırmanın karma yöntem olarak değerlendirildiği farklılık gösterebilmektedir, bunun için Hollstein (2014: 5) üç koşul önermektedir; 1) Hem nicel, hem de nitel verinin kullanılması 2) Hem nicel hem de nitel analiz yapılması 3) Verilerin birbiri ile örtüşmesini sağlanmasıdır.

Bu çalışmada da, her işletmenin ve bireyin biricik olduğu varsayımından yola çıkılarak, değişime konu olan kavramlar, işletmedeki çalışanların değişimi nasıl algıladığına bağlı olarak, çalışanlar tarafından tanımlanmıştır. Yine çalışanlar tarafından belirlenen değişime konu olan kavram listesinden yola çıkılarak, kavramlar arasındaki ilişki ortaya konulmuştur, böylece çalışanın işletmedeki değişimi ne şekilde anlamlandığı, hangi neden ve sonuç ilişkilerine bağladığı ortaya konulmuştur. En son olarak da, işletme genelini açıklayabilmek için, kavramların birlikte kullanımına göre alt boyutları ortaya konulmuş, kavramlar arasındaki ilişkileri gösterir ve değişime konu olan kavram dizileri açığa çıkartılmıştır.

Dolayısıyla kullanılan yöntem de karma bir yöntem olup, temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır;

1. Değişimle ilgili çalışanların görüşlerinin anlaşılması
2. Alınan görüşlerin analiz edilmesi sonucunda, değişime konu olan kavramların ortaya konulması
3. Çalışanların gözünden, kavramlar arasındaki ilişkilerin ve değişime konu olan kavramların belirli özelliklerinin anlaşılması

Dolayısıyla bu çalışma karma yöntem ile ilgili üç koşulu da sağlamaktadır. Araştırmaya kavram listesinin oluşturulması için kullanılan Delphi Yöntemi ve İçerik Analizi ile başlanması dolayısıyla, çalışmada nitel bir yaklaşımla hareket edilmiş, Çoklu Karşılıklılık Analizi ile de nicel bir yöntem kullanılmıştır.

Araştırmada kavram listesinin oluşturulması için pilot çalışmada Odak Grup Çalışması yapılmış, asıl uygulamada ise Delphi Yöntemi kullanılmıştır. İki uygulamanın da sonucunda elde edilen cevaplar, içerik analizi ile değerlendirilerek, kavram listeleri ortaya çıkartılmıştır. Elde edilen kavram listeleri, bu çalışma kapsamında geliştirilmiş Bilişsel Harita Uygulaması'nda kullanılmıştır, böylece kavramların değişim yönü ve etki düzeyiyle, kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya

konulmuştur. Elde edilen bilişsel haritaların, katılımcı demografik özelliklerine göre farklılaşması ise, Karşılıklı Etki Analizi kullanılarak ortaya konulmuştur.

Araştırma soruları göz önünde bulundurularak, kullanılan yöntemler ve bu yöntemlerin kullanım gerekçeleri tablo halinde özetlenmiştir (Tablo 10).

Tablo 10: Kullanılan Yöntem, İlgili Araştırma Sorusu ve Gerekçesi

Yöntem	İlgili Araştırma Sorusu	Amaç
<p>Delphi Tekniği ↓ İçerik Analizi ↓ Bilişsel Harita (BH) ↓ Karşılıklı Etki Analizi (KEA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel değişim, çalışanlar tarafından ne şekilde algılanmakta ve tanımlanmaktadır? 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütte değişime konu olan kavramların ortaya çıkartılması
	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel değişim, çalışanlar tarafından ne şekilde algılanmakta ve tanımlanmaktadır? • Değişime konu olarak algılanan unsurların özellikleri (yönü ve etki düzeyi), işletmede çalışan kişiler tarafından nasıl algılanmaktadır? 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişime konu olan kavramların yönü ve etki düzeyinin belirlenmesi • Değişime konu olan kavramlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi
	<ul style="list-style-type: none"> • Bireylerin örgütsel değişim ile algıları arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireyler arasındaki farklılık ve benzerliklerin demografik özellikler bazında grafiksel gösterimi • Değişime konu olan kavramların örgüt geneli için alt boyutlarıyla açıklanması

Bu yöntemlerin kullanım sırası da Tablo 10'da belirtilmektedir. Görüldüğü gibi, içerik analizinden elde edilen kavramlar, Delphi tekniğinde bir sonraki aşama anketinin oluşturulması için geri bildirim sağlamaktadır.

Bahsi geçen bu yöntemlerin gelişimi, yazında kullanım alanları, amaçları ve gelişime açık yönleri, bu bölümün devamında detaylandırılmıştır.

6.1. Delphi Yöntemi

İlk olarak 1950'lerde Rand adlı kuruluş tarafından kullanıldığını ifade edilmektedir (Brady, 2015; Chambers, 2016). Yöntemin felsefesinde, John

Dewey'nin sosyal çalışmaların doğrudan gerçek dünya uygulamalarına dayandırılması gerektiğini ifade eden görüşünü temel aldığı (Brady, 2015; Kirk, Reid, 2002) bilinmektedir. Coğrafik olarak ayrı yerlerde bulunan uzmanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Critchler, Gladstone, 1998). Ancak günümüzde farklı amaçlara hizmet edecek şekilde kullanılmaktadır.

Linstone ve Turoff (2002) tarafından ifade edildiği şekliyle Delphi Yöntemi, *“Grup iletişim sürecini yapılaştıran, böylece bir grup bireyin bir bütün olarak karmaşık bir problemle baş etmesine izin veren sürecin etkin olmasını sağlayan bir yöntem olarak”*⁴⁹ tanımlanmaktadır. Turoff (2002: 83) Delphi için üç temel amaç olduğunu ve bunların bir arada olabileceğini belirtmektedir;

- Göz önünde bulundurulması gereken bütün unsurların ortaya çıkartılması
- Belli bir seçeneğin etkilerinin ve sonuçlarının tahmin edilmesi
- Belli bir seçeneğin kabul edilebilirliğinin değerlendirilmesi

Benzer şekilde Delphi yönteminin kullanım alanlarından bazıları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Linstone, Turoff, 2002);

- Kesin olarak bilinmeyen veya erişilemeyen mevcut ve tarihsel verinin toplanması
- Bir modelin yapısının geliştirilmesi
- Tarihi olayların önemini anlaşılması
- Kişisel değerlerin ve sosyal hedeflerin ortaya çıkartılması
- Kişi motivasyonunda gerçek ve algılanan unsurların ayrıştırılması ve ortaya konulması
- Karmaşık sosyal ve ekonomik olaylarda nedensellik ilişkisinin geliştirilmesi

Delphi Yöntemi, homojen bir uzman grubuyla çalışarak uzmanlar arasında ortak olan ve daha heterojen bir grupla çalışarak farklılaşan görüşlerin ortaya konulması için kullanılmaktadır (Kezar, Maxey, 2016).

Delphi Yöntemi ayrıca nitel, nicel veya karma yöntemlerle birlikte uygulanabilen, uygulanması ile ilgili katı ve kesinleşmiş bir kılavuzu bulunmayan bir

⁴⁹ Metnin Orjinali: *“Delphi may be characterized as a method for structuring a group communication process so that the process is effective in allowing a group of individuals, as a whole, to deal with a complex problem”* şeklindedir (Linstone, Turoff, 2002).

yöntemdir (Brady, 2015). Temel olarak bir dizi anketten oluşmaktadır, ankete verilen cevaplar toplanarak, katılımcıların bilgisine sunulmaktadır, böylece katılımcıların yaygın fikir çerçevesinde kendi görüşlerini tekrar değerlendirmesi mümkün olabilmektedir (Cricher, Gladstone, 1998). İlk aşamada açık uçlu sorular ile başlayan anket turu, ikinci ve gerekiyorsa daha sonraki aşamalarda yapılandırılmış sorularla devam etmektedir (Hannes et al., 2015). Böylece Delphi Yöntemi'nin sağladığı avantajları dört maddede anlatmak mümkündür (Rowe, Wright, 1999);

1) Katılımcıların anonim olması ile grup içinde baskın kişilerin hâkimiyet kurmasının engellenmesi,

2) İterasyon sayesinde, katılımcılara fikirlerini gözden geçirme imkanı tanınması,

3) İlk turdan sonra, kişiye kontrollü geri bildirim verilmesi, 4) Katılımcıların cevaplarının toplanması ve istatistiksel olarak bir araya getirilebilmesi.

Yazında Delphi Yöntemi kullanarak yapılan çalışmaları tablo halinde özetleyen Rowe ve Wright (1999), çalışmalarda anket turlarının 2 ile 7 arasında değiştiğini, uzmanların ise öğrenci, mühendis, banka memuru gibi çok çeşitli kimliklere sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca aynı makalede incelenen çalışmaların, tahminleme, politika belirleme, bir konuda fikir geliştirme gibi çeşitli amaçlarla gerçekleştirildiği de ifade edilmektedir.

Dolayısıyla Delphi Yöntemi, bir konuda derinlemesine bilgi bulunmuyorsa veya pratik ile teorik arasındaki boşluk doldurulmak isteniyorsa, uzman görüşlerine dayanılarak fikir benzerliklerinin ve farklılıklarının ortaya konulması için kullanılan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu yöntem hemşirelik (Latif et al., 2016), ziraat ve ormancılık (Makkonen, Hujala, Uusivuori, 2016), yangın güvenliği (Shields et al., 1987) gibi pek çok alanda uygulanmaktadır. Bu çalışmada da, belli bir kurumda örgütsel değişime konu olan ve BH'de kullanılacak olan unsurların ortaya konulması amacıyla Delphi Yöntemi kullanılmaktadır.

Delphi Yöntemi'nin BH'de kullanılacak kavramların oluşturulması ile ilgili yazın incelemesi göstermektedir ki, klasik BH oluşturma süreçlerinde Delphi Yöntemi'nden faydalanan bir çalışmaya rastlanmamakla beraber, Bulanık Bilişsel Harita ile ilgili çalışmalarda, Delphi Yöntemi'nin kullanıldığı görülebilmektedir.

Örneğin, Salmeron, Vidal ve Mena (2012), senaryo temelli karar verme desteği için Bulanık Bilişsel Harita kullanmaktadır ve bu süreci Delphi ile ilişkilendirmişlerdir.

Bu çalışmada da BH uygulaması için kullanılacak kavramların ortaya konulması sürecinde Delphi Yöntemi kullanılmıştır. Böylelikle, çalışanların BH'ye görelilik olarak uzun bir süre ayıracak olmaları sebebiyle, yaşanacak iş kayıplarının en aza indirgenmesi sağlanmakta, çalışanların uygun bir zamanda anketi cevaplayarak çalışmaya katılmaları mümkün olmaktadır.

6.2. İçerik Analizi

İçerik analizi Shapiro ve Markoff (1997: 14) tarafından yapılan tanıma göre, belli bir amaç için metni ölçen yöntemdir, başka bir deyişle metnin veya sembollerin sistematik bir şekilde indirgenmesidir. Nitel bir analiz yöntemi olarak sıklıkla tercih edilen İçerik Analizi, Krippendorff (2004: xvii) tarafından belirtildiği gibi, yaklaşık 60 senelik bir geçmişe sahip, deneysel olarak gömülü bir yöntem, süreç olarak keşifsel, amaç olarak da tahmin edilebilir veya çıkarılabilir bir yöntemdir. Sembolik etkileşimcilik ve etnometodoloji gibi yaklaşımların gelişmesiyle ortaya çıkmıştır (Krippendorff, 2004: 17). Kullanım alanı çeşitlilik göstermektedir; psikoloji, antropoloji, tarih, politika gibi alanlar örnek olarak verilebilir.

Söylem Analizi, Retorik Analiz, Etnografik İçerik Analizi, Diyalog Analizi de⁵⁰, içerik analizine benzer nitel yöntemlerdir (Krippendorff, 2004: 16). Bu yöntemlerin kısaca tanımlanması, içerik analizinin anlaşılması için önem taşımaktadır.

- Söylem analizi, içerik analizinden farklı olarak, cümle temelini ötesinde, ilgili fenomenin nasıl yansıtıldığını incelemektedir (Krippendorff, 2004: 16).
- Retorik Analiz, mesajın ne gibi bir etki yaratarak iletildiğini (Krippendorff, 2004: 16) incelemektedir.
- Etnografik İçerik Analizi, metni sayısallaştırmayı engellemede de, metnin yorumunu, metin okuma sonucundan çıkartmaya teşvik etmektedir (Krippendorff, 2004: 16).
- Diyalog Analizi ise adından da anlaşılacağı gibi, kişiler arasındaki diyalogu analiz etmeye yöneliktir.

⁵⁰ İngilizce'de sırasıyla "Discourse Analysis", "Rhetorical Analysis", "Ethnographic Content Analysis" ve "Conversation Analysis" olarak geçmektedir.

İçerik analizinin güvenilirlik ve geçerlilik konusunda değerlendirilmesinin mümkün olmasına rağmen, tarafsızlık konusunda bir ölçüm veya test yapılamamaktadır (Krippendorff, 2004: 19). Kimi araştırmacılar içeriğin belirgin olduğundan ve araştırmacının onu sadece ortaya çıkarttığından bahsetmektedir. Kimi araştırmacılar ise ifadenin farklı şekillerde yorumlanabileceğinden bahsetmektedir. Krippendorff (2004: 23-24), bu şekilde tanımlanan içerik analizi için, altı özellik belirlemiştir;

- Metnin nesnel (objektif) özellikleri yoktur
- Metnin tekil bir anlamı yoktur
- Metinde ifade edilen anlam konusunda analistler arasında uzlaşma sağlanmasına gerek yoktur.
- Anlam (içerik), incelenen hazır metinden farklı bir şey söyler.
- Metindeki anlamlar, belirli söylemlerle, amaçla ve bağlamla ilişkilidir.
- İçerik analizi metnin doğası gereği, bir grup metnin belirlenen bağlamı çerçevesinde, özel/farklı çıkarımlar oluşturmaktadır.

İçerik analizinin, örgütlerle ilgili çeşitli araştırmalarda kullanıldığı gözlemlenmektedir. Yapılan bir çalışma (Duriiau, Reger, Pfarrer, 2007), işletme yönetimi alanında yapılan, içerik analizi ve metin analizi kelimeleri geçe bir grup makaleyi taramış, bu alanlarda geçen konulardan bazılarını şu şekilde ifade etmiştir; takım zihin haritaları, örgüt değerleri, bilişsel haritalar, değişimin ölçülmesi (Bergh, Fairbank, 2002) ve bilişsel değişim (Barr, Stimpert, Huff, 1992) gibi.

Kimi araştırmacılar için içerik analizi ve BH arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Gephart (1993), içerik analizi ile kişilerin bilişsel şemalarının anlaşılabilirliğini varsayarak, felaket durumlarında örgütleri incelemiştir. Duriiau, Reger ve Pfarrer da (2007: 6), içerik analizinde baskın olan kelimelerin bilişsel anlamda merkezi veya önemli olarak değerlendirildiği; kelimelerdeki değişiminin ise ilgilenilen konunun değişmesi veya en azından bilişsel haritanın değişmesi ile ilişkilendirildiği çalışmalara dikkat çekmektedir.

İçerik analizi, belli bir metin üzerinde inceleme yapılmasına dayanmaktadır. Bu incelemenin uygulamadaki ilk aşaması betimsel işlemdir (Bilgin, 2014). Bilgin'in (2014: 11-12) ifadesiyle bu süreçte, içeriğin belirli kategorilere bölünmesi söz konusudur ve bu kategoriler metnin içeriğiyle ilgili olabileceği gibi, söyleme

tarzı ile de ilişkili olabilmektedir. Ayrıca bu süreçte, hâlihazırda var olan kategoriler kullanılabilceği gibi, metinden yola çıkarak oluşturulan kategorilerin de kullanılması mümkündür (Bilgin, 2014: 14). Bundan sonraki aşamada ise, oluşturulan kategorilerden faydalanılarak çıkarım yapılmaktadır.

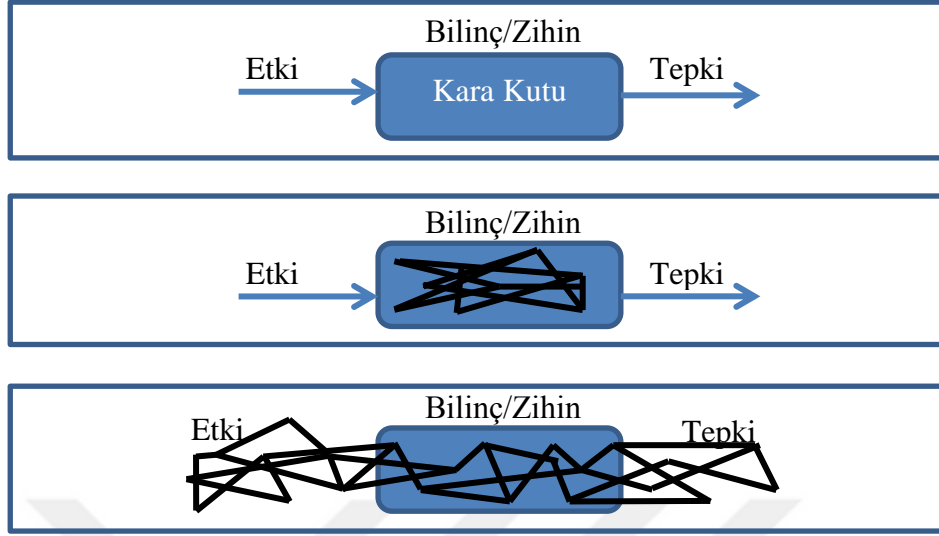
Bu çalışmada ise, sadece kategoriler elde edilmiştir ve kategorilerin yorumlanması, bilişsel harita oluşturulmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bilgin (2014: 16), analiz sürecinde sadece kategorik analizden faydalanılması durumunda, İçerik Analizi yerine Dökümanter Analiz ifadesinin kullanımının daha doğru olacağını belirtmiştir. Dolayısıyla kategori elde edilmesi süreci Dökümanter Analiz olarak da anılabilmektedir.

6.3. Bilişsel Teori ve Bilişsel Harita

İnsan zihninin işleyişinde kullanılan bilgi ile ilgili çalışmalar, bilişsel teori kapsamında incelenmektedir. İnsanın, dünyayı kategorilere ayırarak anlamlandırıldığı (Bruner, 1958) ve bu sınıflandırma/sıralama yönteminin insan düşünce yapısının (bilişinin) işleyişinin en doğal formu olduğu ifade edilmiştir (Cohen, Lefebvre, 2005: 2). Böylece zihinsel yükün hafifletildiği (Rosch, 1978; Tajfel, Forgas, 1982) ve algılanan dünyanın daha tahmin edilebilir hale geldiği (Rosch, 1978) tahmin edilmektedir. Ayrıca birey kategorilerle düşünürken, prototiplerden, yani kategorilerdeki ortak özelliklerin temsillerinden faydalanmaktadır; dolayısıyla prototip ilgili kategorinin en iyi temsil edilen formudur (Rosch, 1978). Bilişsel teori de bir anlamda, kişilerin kullandığı kategorilerin türleri, doğuştan veya sonradan oluşu, öğrenilmesi gibi konuları irdelemekte ve bu konuda çeşitli yaklaşımlar sunmaktadır (Harnad, 2005).

Bilincin ne şekilde çalıştığı ile ilgili yapılan açıklamalar, zaman içinde evrilmiştir. Portugali (1996: 11-12) bu süreci şu şekilde anlatmaktadır (Şekil 13); beyin içindeki işleyiş önceleri bir kara kutu gibi belirsiz olarak değerlendirilirken, zamanla insan beyninde çevresel bilginin kodlanması, depolanması ve kodların çözülmesi işlemlerinin olduğu düşünülmüştür. Daha sonraki aşamada ise, içsel ve dışsal temsiller üzerine yorum yapılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla kara kutu olarak görülen bilincin artık çevresi ile etkileşim halinde olan, kişinin çevresini algılayışı ve zihinsel süreçlerinin bir dizi bağlantılardan oluşan bütünsel bir süreç olduğu düşünülebilir.

Şekil 13: Zihin ve Zihnin Çevreyi Algılayışı İle İlgili Farklı Görüşlerin Zamanla Değişimi



Kaynak: Juval Portugali, Inter-Representation Networks, 1996: 11-12.

Bilişsel teori, zaman içinde, örgüt kuramları içine de nüfus etmiş (Eden, Spender, 1998; Meindl, Stubbart, Porac, 1994) ve “yönetimsel ve örgütsel biliş” kavramı yazına kazandırılmıştır (Hodgkinson, 2008; Laukkanen, 1994). Walton (1986) hem bireyin çevresini kategorilerle algılamasını hem de bu kategorilerdeki prototipleri, örgüt algılayışıyla ilişkilendirmiştir. Araştırmacı, dünyayı kategorilerle anlama çabasının, karmaşık bir veriyi indirgeyerek bilişsel yükü azalttığını ifade ederken, yöneticilerin örgütü kategorilere indirgeyerek nasıl anlamlandırdığını incelemiştir. Bunun için farklı firmaların yöneticilerine, kendi şirketleri ve araştırmacılar tarafından belirlenen bazı diğer şirketlerle ilgili görüşleri sorulmuştur ve yöneticiler kendi belirledikleri kategoriler üzerinden, şirketler arasındaki benzerlikleri ortaya koymuştur. Dolayısıyla ortaya çıkan kategoriler, yöneticilerin kendi ifadelerine göre elde edilmiştir.

Nooteboom (2015), birey için düşünülen bilişsel süreçlerin, bir firma için de önerilebileceğini ifade etmektedir ve firma odağının iki farklı amaçla ilişkili olduğunu öne sürmektedir;

- Ortak bilişin, temel ihtiyaçların ve içgüdülerin ötesine taşınması ve bu ortak bilişin firma hedefleriyle örtüşmesi,
- Çalışanlar arasındaki bilişsel mesafeyi düşürerek, zihinsel kategorilerin birbirine benzemesi, böylece kişilerin birbirini anlaması ve ortak bir hedefe yönelmesi.

İleri dönem çalışmalarda, örgütsel değişim süreçleri de bilişsel teoriler kapsamında incelenmiştir. Bilişsel teorinin önemli bir çıktısı olan bilişsel harita yöntemi de örgütsel değişim süreçlerinde kullanılmaktadır. Lau ve Woodman (1995: 537) örgütsel değişimde bilişsel haritanın önemini şu şekilde ifade etmektedir; “Çünkü insanlar şemaları dış olayları anlamlandırmak ve anlamak için kullanır, biz onların örgütsel değişimi, değişime ait şemalar aracılığıyla algıladığı ve uyguladığını varsayabiliriz.”⁵¹. Ne var ki modellerin saha uygulamalarında metodolojik problemler görülmüştür. Söz gelimi, katılımcı araştırma gibi etnografik teknikler veya görüşmelerin kullanıldığı araştırmalarda yeterince detaylı bilgi elde edilememiştir (Weber, Manning, 2001). Bilişsel teoriyi örgüt kuramlarıyla birleştirmeyi hedef alan araştırmacılar, metodolojik zorlukların üzerinden gelebilmek için yeni yöntem arayışına girmişlerdir. Bilişsel haritalar da bu çalışmaların meyvesi olarak doğmuştur.

6.3.1. Bilişsel Harita

Bilişsel Harita kavramı ilk defa, Tolman (1948) tarafından gerçekleştirilen, insan ve sıçan bilişsel haritaları üzerine yapılan bir çalışmada ortaya atılmıştır. Sonrasında, Axelrod (1976) Bilişsel Harita'nın (BH); aralarında neden sonuç ilişkisi olan kavramların görselleştirilmesi için kullanılabilirliğini ortaya koyduğunda, bilişsel harita bir araştırma yöntemi olarak ortaya çıkmıştır. Bilişsel haritalar; zihin haritası⁵² (Sheetz et al., 1994), neden haritası⁵³ (Bougon, Weick, Binkhorst, 1977) veya bilişsel şema⁵⁴ (Bandura, 1989; Lau, Woodman, 1995) olarak da anılmaktadır.

Peak (1958) bilişin, bir ilişkiler sistemi ve bir şema olarak ifade edilebileceğini belirtmektedir. Bilişsel harita, kişinin düşünce sistemini ortaya koymak için oluşturulan, neden-sonuç ilişkilerini, hiyerarşik bağımlılıkları anlatabilen bir gösterimdir. Bu gösterimde; eylem, tercih, özellik gibi net unsurlar veya davranış, kavram gibi daha az net olan unsurlar kullanılabilir. Bilişsel harita bu unsurların birbiri ile bağlanmasından ve ilişkilendirilmesinden oluşmaktadır. Bu ilişkiler, unsurların neden, nasıl ve hangi aşamalardan geçerek oluştuğunu açıklama gücüne sahiptir.

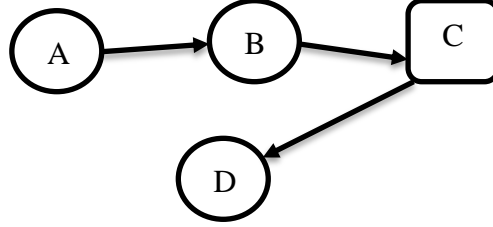
⁵¹ Metnin orijinali. “Because people use schemata to understand and make sense of external events, we can conjecture that they perceive and interpret organizational change via schemata devoted to change” şeklindedir (Lau, Woodman, 1995: 537).

⁵² İngilizce’de “Mental Map” olarak ifade edilmektedir.

⁵³ İngilizce’de “Cause Map” olarak ifade edilmektedir.

⁵⁴ İngilizce’de “Cognitive Schema” olarak ifade edilmektedir.

Bir unsurun öncülleri ve ardıllarının anlaşılması için bilişsel haritadan faydalandığımızı düşünelim. Şekil 14’de basit bir bilişsel harita ile konu anlatılmıştır. Bu örnekte araştırmacı “C” unsurunu çalışmaktadır ve bilişsel haritada bu unsuru öncül ve ardıllarıyla konumlandırmaktadır.



Şekil 14: Basit Bilişsel Harita Örneği

Bu modelde C unsuru doğrudan gözlemlenebileceği gibi, kendisini gözlemlenen D unsurunun öncülü olarak da belli edebilir.

Hodgkinson (2008) yönetsel ve örgütsel biliş alanında yapılan çalışmaların, girişimcilik, örgüt psikolojisi, stratejik yönetim gibi çeşitli alanlarda gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, bilişsel haritanın örgütteki süreçlerin nasıl algılandığının anlaşılması için kullanıldığı görülmektedir. Bu alanda özellikle yönetici karar verme süreçlerinde ve strateji belirlemede bilişsel harita yönteminin uygulandığı çalışmalar (Bougon, 1992) ön plana çıkmaktadır.

6.3.2. Örgütsel Değişim ve Bilişsel Haritalar

Örgütsel değişimin incelenmesinde de bilişsel süreçlerden faydalanan çalışmalar bulunmaktadır (Bartunek, Lacey, Wood, 1992; Calori, Johnson, Sarnin, 1994; Greve, Taylor, 2000). Fiol ve Huff (1992), bir örgütün diğer aktörler ve olaylara göre değişimini anlamak ve belki de değişimini sağlamak için, bilişsel haritaların önemli bir araç olduğunu belirtmektedir. Ancak Spicer (2011) tarafından değinildiği gibi, yönetici karar verme ve strateji konularında yaygın olarak kullanılan bilişsel harita yöntemi, işletmelerdeki değişim süreci ve kültürel çalışmalarda daha az kullanılmıştır.

Spicer (2011), farklı kültürlere sahip iki firmanın birleşmesinden sonraki kültürel değişimi açıklamak için, anket kullanmanın yeterli veriyi sağlayamayacağı görüşüyle, sadece üst yöneticilere ait bilişsel haritaları kullanmıştır. Barr, Stimpert ve Huff (1992) da örgütteki değişimi incelemiş ve bunun için bilişsel haritalardan faydalanmıştır. İlgili çalışmada, iki farklı firmanın 25 yıla ait raporları incelenmiş ve

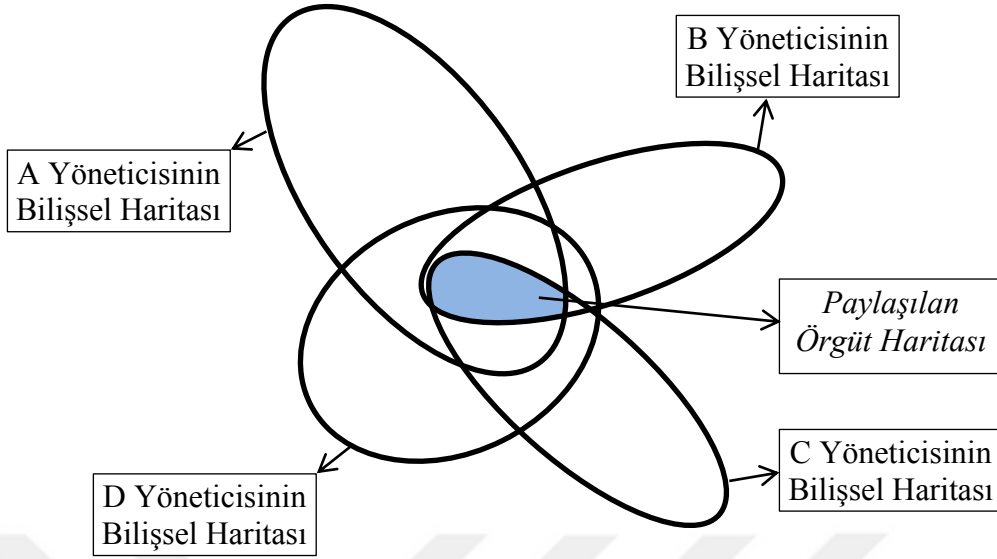
elde edilen bilgi ile bilişsel haritalar oluşturulmuştur. Değişim ise, bilişsel haritalardaki değişim olarak tanımlanmıştır.

Benzer şekilde Weber ve Manning (2001) kendi ifadeleriyle ilk defa bilişsel haritayı kullanarak örgütsel değişim sürecini anlamlandırmak istemişlerdir. Bunun için araştırmacılar işletmenin %30'unun temsilen 28 katılımcıya iki farklı zaman diliminde bilişsel harita uygulamasını Self-Q sırlama tekniği kullanarak yapmışlardır. Araştırmacılar ki-kare testi ile elde ettikleri sonuçlara göre, iki farklı zamandaki kavram sayılarının anlamlı derecede farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Hoover (2008) da örgütsel değişimin incelenmesinde bilişsel harita kullanımından teorik anlamda bahsetmiştir.

Yazındaki çalışmalar çoğunlukla üst yöneticilerin bilişsel süreçlerini incelemekte (Altmann, Lee, 2015; Barr, Stimpert, Huff, 1992; Calori, Johnson, Sarnin, 1994; Fiol, Huff, 1992), üst yönetimin bilişsel düzeyinin bütün bir örgüt üzerinde etkili olduğunu ifade etmekte (Daft, Weick, 1984) ve alt düzey çalışanlara odaklanmamaktadır. Örgüt teorilerinde, üst yönetimin etkisini vurgulayan görüşlere dayanılarak böyle bir yaklaşım izlenmişse de, üst yöneticilerin de kısıtlı rasyonellik ve kendi algıları kapsamında karar verdiklerine yönelik tartışmalar da devam etmektedir (Hambrick, Mason, 1984; Hodgkinson, 2008). Dolayısıyla üst yönetim düzeyindeki çalışmaların, bütün bir örgütün bilişsel düzeyini temsili konusu sorgulanmaktadır (Laukkanen, 1994: 323).

Bu çalışmalarda homojen gruplara kavram haritası uygulanmasının arkasındaki temel nedenin, grubu temsil eden bileşik kavram haritası oluşturmaktaki metodolojik zorluk olduğu söylenebilir. Bütün bir örgütü temsil eden bilişsel haritaya nasıl ulaşılabileceği sorusu, Laukkanen (1994) tarafından da tartışılmıştır. Laukkanen ortak bilişsel haritayı, üst yöneticilerin kesişen kavramlar kümesi olarak tanımlamayı önermiştir (Şekil 15). Ortak kavramları örgütün veya grubun ortak kavram haritasının öğeleri olarak ele almak en doğal çözüm olarak görülse de, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin nasıl işleneceğine dair bir çözüm üretilmemiştir.

Şekil 15: Keşisen Kavramlar Kümesi



Kaynak: Mauri Laukkanen, Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions, 1994: 323.

Bu soruna çözüm olarak, bulanık bilişsel harita uygulaması önerilmiştir ve bu konuya gösterilen ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Bu çalışmada ise bilişsel harita sonuçlarının değerlendirilmesi için Karşılıklı Etki Analizi önerilmektedir.

6.3.3. Uygulamada Farklı Yaklaşımlar

Bilişsel Haritanın uygulamadaki temel bileşenleri, araştırmaya konu olan düğümler ve nedensellik gösteren bağlantılardır (Axelrod, 1976: 5). Bilişsel Harita terminolojisi, araştırmacılar tarafından farklı şekilde ifade edilebilmektedir; örneğin nokta / ok (Axelrod, 1976), düğüm / ilişki (Eden, Ackerman, Cropper, 1992), kısım / ok (Eden, 1988) ve düğüm / ok (Laukkanen, 1994: 323).

Amaç, düğümler arasındaki ilişkilerin tanımlandığı haritaların oluşturulmasıdır. Bu süreçte, üç farklı adımdan bahsedilebilir;

- Kavram listesinin oluşturulması
- Kavramlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi
- Kavram haritalarının analiz edilmesi

Bilişsel haritanın oluşturulmasında kullanılacak yöntemler çeşitlilik göstermektedir (Eden, Ackerman, Cropper, 1992: 309). Yazındaki çalışmalar da, bu üç adıma göre incelenmiş ve tanımlanmıştır.

6.3.3.1. Kavram listesinin oluşturulması

Bilişsel haritada veri toplama sürecinde kavramların oluşturulması için genel olarak doküman analizi, içerik analizi, açık uçlu veya kapalı uçlu sorularla yapılan görüşmelerden faydalandığı gibi (Axelrod, 1976; Calori, Johnson, Sarnin, 1994; Mago, et al., 2013; Markoczy, Goldberg, 1995; Village, Salustri, Neumann, 2013), beyin fırtınası ile de kavramlara ulaşıldığı görülmektedir (Tegarden, Sheetz, 2003). İçerik analizinin kullanılması durumunda, belge üzerinde çalışılacağı için, hem kavram listesinin hem de kavramlar arasındaki ilişkinin belge üzerinden çıkartılması gerektiği için, kodlamanın iki araştırmacı tarafından kontrol edilmesi önerilmektedir (Axelrod, 1976: 82).

6.3.3.2. Kavramlar Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Elde edilen kavramlar arasındaki bağlantıların bulunmasında kullanılan yöntemler çeşitlilik göstermektedir ve bu çalışma kapsamında Tablo 11'de özetlenmiştir.

Tablo 11: Bilişsel Harita Uygulamasında, Kavramlar Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesindeki Farklı Uygulamalar

Araştırmacı*	Amaç	Örneklem	Kavramlar arası ilişki
Walton (1986)	Finans firmalarındaki başarı kriterleri ve firmaların gruplandırılması	22 Üst yönetici	Repertuar Çizelgesi Tekniği
Eden (1988)	Yöntemin gelişimine katkı sağlamak	Teorik	Repertuar Çizelgesi Tekniği, sonuçlarda kümeleme yapılması
Ginsberg (1989)	Uygulama yok	Üst Yönetici odaklı	Repertuar Çizelgesi Tekniği
Barr, Stimpert ve Huff (1992)	Üst yönetimde stratejik yaklaşımın değişimi	Üst yönetim (2 farklı firmaya ait 25 yıllık, 50 mektup)	Araştırmacı yorumu
Calori, Johnson ve Sarnin (1994)	CEO'ların firmaların ve sektörün belli bir zaman içinde değişimi ile ilgili algılarına dair bilgi almak	26 farklı şirketin CEO'su	İçerik analizi ile ilişkilerin belirlenmesi
Markoczy ve Goldberg (1995)	Şirket birleşmesine bağlı değişimin üst yöneticiler tarafından algılanışı	22 üst yönetici	Kişilerin ilgili buldukları belli sayıdaki (10) kavramın seçmesi ve bu kavramlar arasında ikili ilişkinin belirtilmesi (Ross

Araştırmacı*	Amaç	Örneklem	Kavramlar arası ilişki sıralaması)
Weber ve Manning (2001)	Planlı örgütsel değişim sürecinde bireyin deneyimlerini anlamlandırması	28 yönetici (üst orta ve alt düzey), 2 farklı zaman (6 ay ara)	Self-Q Tekniği kullanılarak
Hodgkinson, Maule ve Bown (2004)	Yöntemin gelişimine katkı sağlamak (MBA öğrencilerinin stratejik finans kararlarını anlamak)	36 öğrenci	İkili karşılaştırma
Spicer (2011)	Firma birleşmesinin ardından kültürel değişimi anlamak	6 Üst Seviye Yönetici	Kilit kavramların belirlenmesi, serbest çizim
Village, Salustri ve Neumann (2013)	Firma stratejik hedeflerinin, insan mühendisliği ile ilişkilendirilmesi	Tek bir kişiden deneme verisi	Serbest çizim (kalem, kağıt kullanarak)

*Tarihe göre sıralanmıştır.

Elde edilen kavram listesindeki ilişkilerin belirlenmesi için; Ross Sıralaması (Markoczy, Goldberg, 1995), self-Q görüşmeleri (Bougon, 1983; Rowe, Cooke, 1995; Weber, Manning, 2001), sesli düşünme protokolleri ve görüşmeleri (Rowe, 1994), Repertuar Çizelgesi Tekniği (Eden, 1988; Ginsberg, 1989; Reger, 1990; Walton, 1986) gibi yöntemler kullanılmıştır. Repertuar Çizelgesi Tekniği Kelly (1991) tarafından, psikoterapi alanında kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Bu yöntemde kavramlar, kısıt olarak anılmakta ve zıt anlamlı ifadelerden oluşmaktadır (Fransella, Bell, Bannister, 2004). Yine Tablo 11’de bahsedilen self-Q tekniği, repertuar çizelgesi tekniğine zıt bir yaklaşım sunmaktadır (Eden, Ackerman, Cropper, 1992: 310) ve Bougon (1983) tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir.

Kavramlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi aşamasında, ikili karşılaştırma ve serbest çizim yöntemleri kullanılabilir. Bu iki yöntem arasındaki farkın uygulamalı olarak karşılaştırıldığı bir çalışmadan elde edilen sonuçlar; ikili karşılaştırma sonucunda elde edilen haritaların, serbest çizime göre daha karmaşık, daha çok ve güçlü nedensel ilişki içerdiğini göstermektedir (Hodgkinson, Maule, Bown, 2004).

Ayrıca, kavramlar arasındaki ilişkilerin ağırlıklandırılması için de farklı değerler kullanılmaktadır. Axelrod ağırlıklandırmayı {+1, 0 -1} şeklinde önermiş, Mago vd. (2013) ise yazındaki çalışmalarda belirledikleri kavramlar arasındaki

ilişkiyi incelerken, Likert tipi ölçek kullanmış ve ağırlıkları ‘çok düşük’, ‘düşük’, ‘orta’, ‘yüksek’ ve ‘çok yüksek’ olarak hem olumlu hem de olumsuz ilişkiler için tanımlamıştır. Aynı çalışmada, ilgili ağırlıkla ilişkili kelime kodları da anlamına göre belirlenmiştir. Örneğin “anamlı şekilde arttırmak, zorunlu ilişki” gibi ifadeleri için ilişki ağırlığının “yüksek” olması şeklinde yorumlanmıştır. Bu şekilde yazında incelenen makalelerdeki ilişkilerin belirgin olması sağlanmıştır. Başka çalışmalarda ise, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kutup tanımlanmış, ilişkiler ise ‘zayıf’, ‘orta’, ‘güçlü’ olarak sınıflandırılmıştır. Bu durumda ilişkilerin sayısal değerleri {-1,-2,-3,0,1,2,3} şeklinde 7’li ölçek tanımlanmıştır (Hodgkinson, Maule, Bown, 2004; Markoczy, Goldberg, 1995).

Bilişsel haritaların birleştirilerek, belirli bir grup veya işletme için birleştirilmiş bir kavram haritası elde edilmek istenmesi durumunda, sadece kavramlar arasındaki ağırlıklandırma değil, aynı zamanda katılımcılar arasında da ağırlıklandırma yapılması konusu ortaya çıkmaktadır. Bu süreç için yapılan uygulamalar hakkında, bulanık bilişsel harita ile ilgili olan bölümde detaylı bilgi verilmiştir.

Bunun yanı sıra, kavramlar arasında sınıflandırma yapmak da mümkün olabilmektedir. Örneğin Bonham ve Shapiro (1976: 115) politikacıların söylemlerini incelerken, kavramları dört farklı gruba ayırmıştır; dokunaklı kavramlar, bilişsel kavramlar, politik kavramlar, değer kavramları. İlgili sınıflandırma, politik söylem incelemesinde gerçekleştirilmiştir, dolayısıyla çalışmaya özel olduğu görülmektedir. Bir başka çalışma ise kavramlar arasındaki ilişkiyi yaklaşma (A kavramının B’ye yakın olması), benzerlik (A kavramının B’ye benzemesi), neden-sonuç (A kavramının B’ye neden olması), kategori (A kavramının B’nin alt kümesi olması), devamlılık (A kavramının B’yi takip etmesi) olarak sınıflandırmaktadır (Swan, 1995). Ancak yazında bu sınıflandırmalardan birisinin yaygın kullanımına rastlanmamıştır.

Bir başka farklılık, görsel ifadede kullanılan düğüm sayısına bağlıdır. Bu düğüm sayıları 6-2000 arasında çeşitlilik göstermektedir (Eden, Ackerman, Cropper, 1992). Bir görüşmede elde edilen kavramların sayısının, görüşme süresi ve görüşmecinin yetkinliği ile ilgili olduğu, daha çok düğüm ve düğümler arası ilişkiye sahip olan kişilerin bilişsel olarak daha karmaşık olduğu ifade edilmektedir (Eden, Ackerman, Cropper, 1992).

Bu çalışmada ise kavram listesinin oluşturulabilmesi için Delphi Yöntemi kullanılmış, anketlerden gelen cevaplar ise İçerik Analizi ile değerlendirilerek sınıflandırılmıştır. Yapılan sınıflandırma, kavramların genel başlıklar altında toplanması şeklindedir.

6.3.3.3. Kavram Haritalarının Analiz Edilmesi

Kavram haritalarının oluşturulmasından sonra elde edilen şemanın özellikleri ile ilgili analizler gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada döngüsel olan ve döngüsel olmayan şemaların, kavram üzerindeki etkisinden bahsedilebilmektedir. A kavramının B kavramına etkisinin ($A \rightarrow B$), B kavramının A kavramı üzerindeki etkisine ($B \rightarrow A$) eşit olması gerekmediği için, elde edilen verilerden simetrik olmayan kare matrisin elde edilmesi beklenmektedir (Taber, 1991). Elde edilen verinin bitişiklik matrisi üzerinde gösterimiyle gerçekleştirilen analizler ise; kavramlar arası kümelenme (Eden, 1988; Eden, Ackerman, Cropper, 1992; Ginsberg, 1989), kavram haritaları arasında mesafe ölçümü (Ginsberg, 1989; Markoczy, Goldberg, 1995), kavram haritalarındaki karmaşıklık (Tegarden, Sheetz, 2003) gibi analizler ile karşılaşılmaktadır.

Eden, Ackerman ve Cropper (1992) tarafından gerçekleştirilen teorik bir çalışmada ise, bilişsel harita için aşağıdaki değerlerin bulunabileceği ifade edilmektedir;

- Bağlantıların düğümlere oranı,
- Her bir düğüme giren ve düğümden çıkan ilişki/ok sayısının toplamı,
- İlişkileri ifade eden okların baş ve kuyruklarının toplamının toplam düğüm sayısına oranı,
- Bilişsel haritada döngülerin varlığı gibi.

Kullanılan analizler genellikle farklılık göstermektedir ve Bulanık Bilişsel Haritanın kullanılmaya başlamasıyla birlikte, Bilişsel Harita kullanımının daha az tercih edilir olduğu görülmektedir.

6.3.4. Bulanık Bilişsel Harita

Bilişsel yaklaşımların birey bazında düşünülmesinin ardından, bir grup araştırmacı grup içinde ortak ve farklı değerleri belirleyebilmek için kavram haritalarının birleştirilmesi üzerine çeşitli yaklaşımlar sunmuştur (Eden, 1988;

Tegarden, Sheetz, 2003). Bu çalışmalar, belli kavram haritalarının gruplanması klasik BH yaklaşımı ile etkin olmaması sebebiyle, Bulanık Bilişsel Haritanın (bundan sonra BBH olarak anılmaktadır) kullanımını önermektedir. Bu tez kapsamında kullanılmamış olmasına karşın, klasik BH'nin geliştirilmesinde önemli noktaları aydınlatığı için bu bölümde incelenmiştir. Ayrıca, temel olarak katılımcı bilişsel haritalarının birleştirilmesi konusunda faydalı olan ve büyük veri ile çalıştırılabilen BBH yönteminin anlaşılması, çalışmanın anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Çünkü bu tezde, BBH kullanılmadan, klasik bilişsel harita uygulamasıyla, katılımcı BH'lerinin birleştirilmesi söz konusudur.

BBH ilk defa Kosko'nun (1986) bir çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Kosko bu çalışmada, neden-sonuç ilişkilerinin genellikle bulanık (esnek) olmasının, bilgi gösterimine de yansıdığını, BBH'nin ise bu bulanıklığı temsilen daha karmaşık bir yöntem olduğunu ifade etmektedir. Bilişsel haritada kavramların konumu ve haritadaki ağırlığı veya yeri sabittir ve kavramların değerleri net olarak tanımlıdır. Kavramlar arasındaki ilişki de sabitlenmiş ve statik bir durumda ifade edilmektedir. Nedenler ve kavramların bulanık olması sebebiyle, Kosko (1986) BBH'nin daha çok soft veri içeren sistemlerde kullanımının faydalı olacağını ifade etmektedir.

Dolayısıyla BBH, klasik bilişsel harita uygulamasına kıyasla daha dinamik bir model önermektedir. BBH, bir bilişsel haritayı iki belirgin karakter ile ifade etmektedir; bunlardan ilki kavramlar arasındaki nedensel ilişkiyi bulanık sayılarla ifade etmesi, ikincisi ise zamanla evrilen bir sistem dinamiği sunmasıdır (Papageorgiou, 2014: xix).

Yapay sinir ağlarından ve bilişsel haritadan hareketle geliştirilmiş bir yöntem olan BBH, tıpkı bilişsel harita gibi, kavramlar (veya düğümler) arasında neden-sonuç ilişkilerini gösteren bir şemadır, ancak statik konumdaki BH'ye göre daha karmaşık ve dinamik bir yapıya izin verir. Dolayısıyla BBH ve BH arasındaki farklılıklar özetlendiğinde;

1. BBH kavramlar arası ilişkiden yola çıkarak kavramların değerini hesaplarken, BH kavramlar arasındaki ilişkinin gücünü hesaplar
2. BBH modelinde tek bir formülle çözüm mümkün iken, BH'de modelin izleme kuralıyla denkleme dökülmesi gerekir, böylece daha spesifik tanımlara ihtiyaç duyulur. Bu da BBH'de çözüm kolaylığı sağlar.

3. BBH’de kavramların açıklanmasında hata terimi kullanılmazken, BH’de kullanılmaktadır.
4. BBH’de kavramlar arasındaki ilişkinin gücünü katılımcılar doğrudan belirlerken, BH’de kavramlar arası ilişki korelasyon matrisi ve bundan yola çıkarak hesaplanan path katsayılarıyla gösterilmektedir.
5. İterasyon sonucunda BBH’de kavramların değerleri değişmekte iken, BH’de kavramların değerleri bulunmamaktadır.

İki yöntemin benzerliği ise, iki modelde de, kavramların düğümler halinde gösterilmesi, aralarındaki ilişkilerin de iki yönlü veya tek yönlü olarak gösterilebilmesidir. BBH’de, tıpkı klasik BH’de olduğu gibi her bir kavram; sistemi oluşturan aktör, oluşum veya sosyal, politik, -ekonomik unsurları temsil edebilmektedir. Yine BH’de olduğu gibi, kavramın girdisi, aynı zamanda öncülü, bahsi geçen kavramı etkileyen diğer kavramlar anlamına gelmektedir. Kavramın çıktısı ise, bahsi geçen kavramın etkilediği diğer kavramlardır.

Nedenselliğin geliştirilmesi de araştırma için ayrıca önem taşımaktadır. İnsan davranışlarının açıklanmasında, nedenselliği ve özgürlük kavramlarını tartışan Kenny (2004: 10-12), insan davranışının onu yönlendiren nedenlerle mi şekillendiği, yoksa insanın özgür bir şekilde mi seçim yaptığı konusuna değinmektedir. Ayrıca Kenny, bir modelin açıklayamadığı varyansta, insan özgürlüğünün yattığını ifade ederken, nedenselliğin anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre nedenselliği anlamının, hem değişkenlere etki ederek istenilen sonuca ulaşabilmek açısından, hem de oyunun kurallarının ancak bu şekilde anlaşılabilmesi için önemlidir.

Carvalho (2013) çalışmasında, BBH’deki nedenselliği iki sınıfta tanımlamaktadır; “Gerekli Nedenler” ve “Yeterli Nedenler”. Bu iki nedensellik arasındaki fark; sebep olma ve ilişkili olma durumları arasındaki dikatomiyle anlatılmaktadır. Örneğin A kavramının öncülü olarak B kavramı düşünüldüğünde, B’nin gerekli neden mi yoksa yeterli neden mi olduğunu anlamaya çalışıldığında, mantıksal bir hataya düşülmektedir. Bu hata *cum hoc ergo propter hoc*, yani ‘bununla birlikte, bu yüzden de bunun için’ olarak bilinmektedir.

BBH’de ise sebep ve sonuç olan kavramlar üzerine yorum yapmayı gerektirecek bir durum bulunmamaktadır. Bu durumda, Williamson (2005)

BBH'deki nedenselliği, “*Informal Nedensel İlişkiler*”⁵⁵ olarak adlandırıldığını ifade etmektedir.

Yazında BBH ile ilgili tartışmalara da rastlanmaktadır. Carvalho (2013) BBH kısıtlarından bahsederken; kullanılan algorithmada, kavramın değeri hesaplanırken, sadece kendisinin öncülü olan kavramla ilişkili bir hesaplama yapıldığını ve öncüllerin bir arada nasıl bir etki yarattığının hesaplanmadığını ifade etmektedir. Bir başka tartışma, kendisine dönme (kendisini yansıtma)⁵⁶ ile ilişkilidir. Genellikle nedensellik kendi kendisine sebep olan bir yapı değildir, ancak bazı yazarlar kasıt olmadan, modellerinde kendisine dönen nedensellik kullanmaktan yakınmaktadırlar (Carvalho, 2013). Bir kavramın kendi kendisine neden olma durumunun olmadığı varsayıldığında, $i \neq j$ denilmektedir. Bir örnekle açıklanacak olursa; bir C_i kavramının, C_j kavramına sebep olduğunu farz edilsin; burada C_i öncül kavramdır ve C_j 'nin yeni değeri hesaplanırken, C_i 'nin değerindeki değişimden faydalanılır. $i \neq j$ olması durumunda, kavramın kendi değeri, öncülü olan değere eşit değildir. Bu da kavramın kendisine dönmediği anlamındadır.

6.3.4.1. Bulanık Bilişsel Harita Uygulaması

BBH'nin uygulanma sürecinde ve veri toplama aşamasında farklı yöntemler kullanılabilir. Analizler birey veya grup bazında yapılabildiği gibi; kavramlar, yazından faydalanarak veya örneklemin görüşlerine dayanarak da belirlenebilir. Bu farklılıklar dolayısıyla seçilen yöntemin ve örneklemin avantaj ve dezavantajları

⁵⁵ İngilizce'de “Informal Causal Reasoning” olarak ifade edilmektedir.

⁵⁶ Orijinal metinde “self-reflexivity” olarak ifade edilmiştir.

Tablo 12'de görülmektedir (Gray, Zanre, Gray, 2013).



Tablo 12: Kavramları Belirleme Yöntemi ve Örneklem Seviyesine İlişkin Avantaj Ve Dezavantajlar

	Yöntem	Avantaj	Dezavantaj
Birey (Standart Kavramlarla)	Haritalar ortalama alınarak birleştirilir, katılımcıların ağırlıklandırması ve uzman seçimi gerekebilir.	<ul style="list-style-type: none"> • İyi bir uzman seçimiyle, örneklem sayısı azaltılabilir • Standart kavramlar, haritaların birleştirilmesini kolaylaştırır • Birleştirilen modeller, standart fonksiyon analizine ve senaryo modellemesine izin verir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kavramları belirlemek için önceden mülakat yapmak gerekir • Seçilen elemanlar, bütünü temsil etmeyebilir.
Birey (Bireyler tarafından seçilen kavramlarla)	Araştırmacı nesnel olarak haritaları birleştirir ve ortalama bir grup haritası çıkarır	<ul style="list-style-type: none"> • Bireylerin rehberliğinde, farklı bilgi alanlarında, eşitlikçi, çoklu katımlı ve objektif karar vermeyi destekler • Modelin güvenilirliği, kümülatif bir eğri ile belirlenmiş, daha büyük örneklem sayısına ihtiyaç duymaktadır • Bireyler tarafından algılandığı şekliyle, bileşenlerin tam gösterimine izin verir. • Yeterince geniş bir örneklem olduğunda ağırlıklandırma gereksiz olur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grup modelini birleştirirken araştırmacının rolü daha fazladır • Kavramların kümelenmesi zaman alıcı ve öznelidir. • Grup olarak birleştirilen haritanın temsil gücü sorgulanmalıdır. • Gerekli örneklem sayısına ulaşmak maliyetli olabilir.
Grup (Standart Kavramlarla)	Grup modeli birlikte yaratır, bunun için önceden belirlenmiş kavramlar kullanılır. Uzlaşma sağlanmasında oyçokluğu aramak, karar alabilmek için faydalı olabilir.	<ul style="list-style-type: none"> • Kavramların önceden sunulması, grubun modeli kurmasında yapı taşı sağlar. • Katılımcının vakti izin verdiğince, modelin gerçek zamanlı gözden geçirilmesi yapılabilir. • Modelin yapısal ile ilgili uzlaşma, detaylı olarak konuşulabilir. • Sosyal öğrenmeden faydalanır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grup üyeleri, ilgili konuda uzman olmalı, çünkü önceden tanımlanmış kavramların kullanılması, bireylerin yaratıcılığını sınırlamaktadır. • Model sosyal olarak oluşturulduğu ve geçerlilik kazandığı için, kapsamı gruba bağlıdır. • Temsil edilen bilgi, gruptaki güç dinamiklerinden etkilenir. • Grup dinamiklerini modere edecek ve grup kararının daha güçlü kişilerin yargısına göre alınmamasını sağlayacak bir kolaylaştırıcı uzmana ihtiyaç bulunur.

	Yöntem	Avantaj	Dezavantaj
Grup (Bireylerin kavramları seçtiği durumda)	Kavramlar beyin fırtınası ile ortaya çıkar. Grup, modeli birlikte yaratır. Uzlaşma sağlanmasında oyçokluğu aramak, karar alabilmek için faydalı olabilir.	<ul style="list-style-type: none"> • Grup üyelerinden gelen farklı bilgiler birleştirilmiş olur, harita oluşumunda da kısıtlanmamış bilgi kullanılabilir. • Bireysel bilişsel harita oluşturma sürecine kıyasla daha az zaman ister. • Sosyal öğrenmeden faydalanır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Model sosyal olarak oluşturulduğu ve geçerlilik kazandığı için, kapsamı gruba bağlıdır. • Temsil edilen bilgi, gruptaki güç dinamiklerinden etkilenir. • Grup dinamiklerini modere edecek ve grup kararının daha güçlü kişilerin yargısına göre alınmamasını sağlayacak bir kolaylaştırıcı uzmana ihtiyaç bulunur. • Grubun modelleme süreci ve oluşturulan harita, grup dinamiklerine ve kavram konusunda izin verilen özgürlüğe bağlı olarak orijinal kavramlardan uzaklaşabilir.

Kaynak: Steven A. Gray, Erin Zanre ve S.R.J. Gray, Fuzzy Cognitive Maps as Representations of Mental Models and Group Beliefs: Theoretical and Technical Issues, 2013: 38-41.

Anlaşıldığı gibi birey ve grup düzeyinde yapılabilen harita uygulamasının bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu çalışmada ise bireylerin oluşturduğu kavramlarla harita uygulaması yapılmıştır, ancak kavramlar ilk aşamada belirlendikten sonra, harita uygulamasında kavramlarla ilgili değişiklik yapılmamıştır.

Elde edilen haritalarla ilgili hesaplamanın yapılması ise yine BH'den farklıdır. BBH'de, BH'de olduğu gibi kavramlar ve ilişkiler olmak üzere iki unsur bulunmaktadır, ancak burada farklı olarak her kavramın bir değeri tanımlanmaktadır. Burada Groumpos (2010) tarafından anlatılan hesaplama sürecine değinilmiştir. Bu modelde C_i kavramının C_j kavramına sebep olduğu veya bunun tam tersinin olduğu düşünülebilir. C_i kavramının, değeri A_i olarak düşünülmemekte ve C_i kavramı ile ilişki halinde olan her kavramın da bir değeri olduğu varsayılmaktadır. C_i ve C_j arasındaki ilişkinin ağırlığı ise W_{ij} olarak ifade edilmektedir. W değeri için üç farklı durum ifade edilebilir;

- $W < 0$, bu durumda kavramlar birbirini olumsuz yönde etkilemektedir.
- $W > 0$, bu durumda kavramlar birbirini olumlu yönde etkilemektedir.
- $W = 0$, bu durumda kavramlar birbirini etkilememektedir.

Mago vd. (2013) ise W için verilebilecek katsayıları $\{-1,0,1\}$ olarak kabul etmiştir. Farklı ağırlıklar kullanılan çalışmalar ile de karşılaşılmaktadır

Burada her bir kavramın değerinin hesaplanması için takip eden formül kullanılmaktadır;

$$A_i^t = f \left(k_1 \sum_{\substack{j=1 \\ j \neq i}}^n A_j^{t-1} W_{ji} + k_2 A_i^{t-1} \right), \text{ burada } W_{ii} = 1 \text{ dir.}$$

Burada A_i^t değeri C_i 'nin t zamanındaki değeri olarak tanımlanmıştır. Ayrıca C_i kavramının değeri kendisine komşu olan kavramların değerinden etkilenerek değişmektedir.

Bu çalışmada önerilen BH uygulamasında ise kavramların değerleri çalışanlar tarafından belirlenmektedir.

6.3.4.2. Bulanık Bilişsel Harita Yerine Bilişsel Harita Uygulanmasının Gerekçeleri

BBH ile ilgili yorumlara değinildikten sonra, bu çalışmada neden BBH yerine BH uygulandığına yönelik bir açıklama gerekmektedir. BH kullanımında, haritaların birleştirilerek belli bir gruba yönelik birleştirilmiş bir harita elde edilmesinin zorluğu bilinmektedir. BBH'nin de bu aşamada, pratik bir çözüm önermiş olduğu görülmektedir. Ne var ki, önerilen çözümde, bireylerin ifade etmiş olduğu ilişkiler ve kavramların değerleri, iterasyon sonucunda belirlenmektedir. Bu durum, bireylerden toplanılan verinin bir anlamda uyarlanması ve kısmi olarak değişikliğe uğraması ile neticelenmektedir.

Bu çalışmada, yazındaki araştırmalardan farklı olarak, incelenen örgütsel değişimin anlaşılmasına yönelik olarak, klasik BH uygulamasının geliştirilmesi söz konusudur. Uygulama bölümünde detaylıca anlatıldığı gibi, kavramların değerleri, çalışanlar tarafından belirlenmektedir ve analiz süresince bu değerlere sadık kalınmaktadır.

BBH'nin kavram haritalarının birleştirilerek tek bir harita elde edilmesi konusuna bir çözüm önerisi getirdiği bilinmektedir. Bu çalışmada da, bireyler ve kurumlar arasındaki farklılıklar ön plandadır. BBH'ye alternatif olarak bu çalışmada

bireylerin görüşleri arasındaki farklılığın ifade edilebilmesi için farklı bir yöntem kullanılmıştır. Karşılıklı Etki Analizi kullanılarak, bireylerin çeşitli unsurlardan kaynaklanabilecek farklılıkları değerlendirilmiştir.

Karşılıklı Etki Analizi'nin kullanımı, BBH yöntemiyle ortaya konulan soruna da farklı şekilde çözüm getirmektedir. İkili (binary) bilişsel haritalarda, kavramlar arasındaki ilişkiler 1 (ilişki var) ve 0 (ilişki yok) ile ifade edilmektedir, BBH ise ilişkinin -1 ve 1 arasında bulanık bir değerde olduğunu varsaymaktadır (Papageorgiou, Salmeron, 2014: 3).

Bu çalışmada, ilgili sorunun çözümü Karşılıklı Etki Analizi sayesinde elde edilmiştir. Karşılıklı Etki Analizi'nde, ilişkilere veya kavramlara verilen değerlerin arasındaki uzaklığın yeniden hesaplanması mümkündür. Örneğin, örgütsel değişim ile ilgili bir kavramın, ne derece etkili olduğu sorulduğunda, 1 değeri birey bazında, 2 değeri grup bazında, 3 değeri de kurum bazındaki etkiye karşılık geldiği düşünülün. Birey, grup ve kurum bazındaki etkinin sayısallaştırılmasının doğal bir sonucu olarak, bu üç etki düzeyi arasında eşit uzaklık olduğu varsayılmaktadır. Oysa ilerleyen bölümlerde anlatılacağı gibi, Karşılıklı Etki Analizi'nde bu aralıkların veriye göre yeniden düzenlenmesi ve ki-kare uzaklıklarının modele dahil edilmesi söz konusudur. Karşılıklı Etki Analizi'nin sağladığı bu özellik sayesinde, kategorik verinin ordinal veriye dönüştürülmesi daha doğru sonuçlar vermektedir. Ancak o bölüme gelmeden önce, takip eden bölümde değişime konu olan kavramların ortaya çıkartılması sürecinde başvurulan Delphi Yöntemi ve İçerik Analizi anlatılmaktadır.

6.4. Karşılıklı Etki Analizi

Yazında Mütakabiliyet Analizi (Meder, Gültekin, 2012) veya Uyum Analizi (Uzgören, 2007) olarak da geçen Karşılıklı Etki Analizi⁵⁷ (bundan sonra KEA olarak anılacaktır), nitel ve nicel veride kullanılacak bir analiz çeşididir. Greenacre (2017: xi), KEA'nın 50 yıl öncesindeki Fransız Dilbilimci ve veri analisti Jean-Paul Benzecri'nin çalışmalarıyla başladığını belirtmektedir. Hill (1974) ise, KEA'nın ilk defa Hirschfeld (1935) makalesinde anıldığını ancak Fisher'ın (1940) adının sıklıkla anıldığını ifade etmektedir. Ayrıca çeşitli araştırmacılar tarafından farklı adlandırmalarla da bilinmektedir (Saracco, Chavent, Kuentz, 2010). Dutch Homojenlik Analizi (Gifi, 1990) veya Japon Nicelleştirme Yöntemi (Nishisato,

⁵⁷ İngilizce'de "Correspondence Analysis" olarak geçmektedir.

1980) KEA ile benzer sonuç vermesi sebebiyle bu analizlere örnek olarak verilebilir (Saracco, Chavent, Kuentz, 2010; Tenenhaus, Young, 1985).

KEA, tablo verisini grafiksel olarak gösteren (Greenacre, 2017: 1), bu anlamda algısal bir harita oluşturduğu ifade edilen (Kudrats, Money, Hair, 2014) ve geometrik bir yöntem olarak değerlendirilen (Le Roux, Rouaet, 2010) bir analizdir. Temel bileşen analizinin bir benzeri olarak ifade edilen KEA'nın farkı, sürekli değil kesikli değişkenlerin analizinde kullanılıyor olmasındadır (Hill, 1974). Değişkenlerin kategorik olması durumunda KEA uygulanabilmektedir. Bireyler ve değişkenler verisinde, bireylerin ve değişkenlerin dağılımını, boyut indirgeyerek grafik haline getirmek mümkündür (Le Roux, Rouaet, 2010: 6-7). Bu durumda, çizilen grafiğin simetrik veya asimetrik olmasına göre, bireyler veya değişkenler arasındaki uzaklığın yorumlanması mümkün olabilmektedir (Greenacre, 2017: 11), çünkü yöntem değişkenlerin kategorileri arasındaki uzaklığı ortaya koyabilmektedir (Greenacre, 2017: 43). Dolayısıyla yöntem, çapraz tablolarla çalışmaktadır (Hill, 1974).

Yöntem, grafikte gösterilmesine karşın analiz sürecini etkilemeyen destekleyici değişkenlere de izin vermektedir (Greenacre, 2017: 89). Dolayısıyla destekleyici değişkenler, pasif olarak anılmakta ve grafiğin görselini zenginleştirmektedir (Le Roux, Rouaet, 2010: 9). Bu çalışmada ise destekleyici değişkenler kullanılmamıştır.

Yöntemin işleyiş şeklinde, tekil değer ayrışımı⁵⁸, ki-kare uzaklıkları, temel ve standart koordinatlar (sıra ve sütun için) hesaplanmaktadır. Analizin önemli bir çıktısı olarak atalet değeri elde edilmektedir, bu değer hesaplaması ki-kare istatistiğine benzemektedir ancak görece olarak gözlemlenen ve beklenen değerlerle hesaplanmaktadır (Nenadic, Greenacre, 2007). Sıra ve sütun profillerine göre oluşturulan grafikte, Öklidyen uzaklıklar yerine ki-kare uzaklıkları temel alınmaktadır (Greenacre, 2017). İlgili değerlerin nasıl hesaplandığı, uygulamalar bölümünde anlatılmaktadır.

6.4.1. Çoklu Karşılıklı Etki Analizi

Çapraz tabloların analiz edilmesi ile gerçekleştirilen KEA, çoklu değişkenlerde yerini Çoklu Karşılıklı Etki Analizi'ne (Çoklu KEA) bırakmaktadır. Çoklu KEA için kullanılabilecek veri ise, hem gösterge matrisi (birey x değişken

⁵⁸ İngilizce "Singular Value Decomposition" olarak geçmektedir.

matrisi), hem de Burt matrisi (simetrik bir matris türü) olabilmektedir (Greenacre, 2017: 140). Gösterge matrisi bu çalışmada birey x kavram matrisidir ve 109 x 75 boyutlarındadır. Burt matrisi ise bu çalışmada kavram x kavram matrisi olarak düşünülmüştür ve kavramların bir arada geçtiği DOBH sayısını göstermektedir, 75 x 75 ölçüsündedir.

Kullanılacak verinin çapraz tablo formatında olması durumunda, Greenacre (2017: 113) tarafından anlatılan, sütun ve satırların gruplanması gerçekleştirilebilmektedir. Ancak Burt matrisi düşünüldüğünde Gabler ve Blasius (2000) tarafından belirtildiği gibi; Basit KEA ile değil, Birleşik KEA ile çalışmak gerekmektedir. Bütün değişkenlerin birbiri ile olan çapraz tablosu da burt matrisinin bir örneği olarak bilinmektedir (Gabler, Blasius, 2000: 96). Bu çalışmada ise gösterge matrisi kullanılmış ve Çoklu KEA gerçekleştirilmiştir.

Burt tablosu için Çoklu KEA ve Bileşik KEA'ni karşılaştıran bir çalışmada ki-kare metriklerinin Burt tablosuna uygulanması ve sonrasında Basit KEA yapılmasının sonuçlarda yanlışlığa sebep olduğunu, köşegen değerlerini hesaba katmayarak önemli bir bilginin göz ardı edildiğini ifade edilmekte ve Bileşik KEA'ya geçilmesinin daha iyi olacağı belirtilmektedir (Camiz, Gomes, 2013). Bu iki yöntem arasındaki benzerlik ve farklılıkları ise Greenacre (2017: 141) aşağıdaki şekilde sıralamaktadır;

- İki analizde de kategori noktalarının standart koordinatları aynıdır.
- Burt matrisinin analizinde elde edilen esas atalet değerleri, gösterge matrisinden elde edilen değerlerin karesine eşittir. Esas atalet değeri 1'den küçük olduğu için, kareleri alındığında daha küçük bir değere dönüşmektedir.
- Bunu takiben, Burt analizinde atalet oranları daha yüksektir.
- Esas koordinatlar, standart koordinatların esas atalet değeriyle çarpılmış haline eşittir. Bu da ölçekte küçülmeye sebep olmaktadır. Ayrıca Burt matrisi analizinde, ölçeğin genel olarak küçülmesinin yanında; sanki görsel yatay ekseninde ezilmiş gibi, birinci ekseninde ikinci eksen kıyasla daha fazla dağılım olmaktadır.

Bu çalışmada ise, farklı paketlerle de uygulanabilir olması ve farklı gösterimlerle grafik çıktıları alınabilmesi sebebiyle, ayrıca Burt matrisi kullanılmadığı için Çoklu Karşılıklı Etki Analizi kullanılmıştır.

6.5. Doğrulama, Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmacının gerçekleştirmiş olduğu araştırmayı değerlendirmesi, nitel ve nicel araştırmalar için farklılık göstermektedir. Nicel araştırmada güvenilirlik⁵⁹, geçerlilik⁶⁰ ile genellenebilirlik⁶¹ kavramları önemlidir ve araştırmacının nesnel olması beklenmektedir (Auerbach, Silverstein, 2003: 77). Nicel araştırmalar ve bunun ötesinde karma yöntemler için ise tasarımın kalitesi farklı şekillerde değerlendirilebilmektedir. Morse vd. (2002) bu durumu ifade ederken, 80'lerde geçerlilik ve güvenilirlik kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından, nitel araştırmalar için reddedildiğini ifade etmektedir. Bunun yerine farklı bir ölçüm yapma gerekliliği ortaya çıkmış, farklı öneriler sunula gelmiştir.

Sunulan bu farklı yaklaşımları açıklamadan önce, güvenilirlik ve geçerlilik kavramlarının kapsamı açıklanmalıdır. Güvenilirlik⁶²; bir ölçeğin tekrar aynı koşullar altında uygulanmasından elde edilen sonucun aynı olması durumunda, ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Auerbach, Silverstein, 2003: 79). Geçerlilik ise, ölçeğin, gerçekte istenilen konuyu ölçüp ölçmemesiyle ilişkilidir (Auerbach, Silverstein, 2003: 79). Campbell ve Fiske (1959: 83) tarafından yapılan tanımlamaya göre ise geçerlilik, aynı özelliğin olabildiğince farklı yöntemlerle ölçülmesine yönelik iki girişim arasındaki uzlaşma ile ifade edilmektedir. Bu anlamda geçerlilik, araştırma tasarımının kalitesini ölçmek için kullanılan bir unsurdur (Collins, 2015).

Trochim (2006), verinin, tasarımın veya yöntemin geçerliliğinden bahsedilemeyeceğini, ancak önerilerin geçerliliğinden bahsedilebileceğini belirtmektedir. Bir önerinin geçerliliğinin ölçülmesi, sosyal bilimlerde ve uygulamalı bilimlerde farklı şekillerde gerçekleştirilmektedir. Sosyal bilimlerdeki geçerlilik kavramı, kurulan modelin diğer modellerle uyumuna bakmaktadır ve model parçalarının hâlihazırda yapılmış uygulamalarından elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmasını içermektedir. Uygulamalı bilimlerde ise geçerlilik kavramı, kurulan modelin bütün veri üzerindeki başarısını ölçmektedir. Bu değerlendirme, 'genelleme' olarak bilinen ve örneklemin ana kütleye genellenmesi ile açıklanan kavram (Hesse-Biber, Rodriguez, Frost, 2015) ile ilişkilendirilebilir. Ancak sosyal bilimlerde örneklem olarak kullanılan verinin anakütleye genellenmesi, örneklem

⁵⁹ İngilizce "Reliability" olarak geçmektedir.

⁶⁰ İngilizce "Validity" olarak geçmektedir.

⁶¹ İngilizce "Generalizability" olarak geçmektedir.

⁶² İngilizce "Reliability" olarak geçmektedir.

alma yönteminin istatistiki karakteri ile eşleştirilmektedir. İdeal koşullarda örneklem, anakütle içerisinde olasılıksal olarak seçilmektedir ve bu seçimin en basit haline rassal örneklem denilmektedir. Yazında, rassal örneklemle geliştirilen istatistiksel modellerin, anakütleye genellenmesinde karşılaşılabilecek hata payları ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır ve bu yaklaşım uzun yıllardır uygulanmaktadır. Dolayısıyla sosyal bilimlerdeki bir araştırmacı, rassal örneklem seçim yaptığında, model oluşturulmadan, model sonuçlarının genelleme yeteneğini hesaplayabilmektedir. Ayrıca örneklem almada, rassal örneklem dışında, kümeleme ve katmanlı örneklem gibi yöntemler ve bunların karma uygulamaları gibi, genellemede daha az hata payı veren örneklem alma yöntemleri de bulunmaktadır.

Uygulamalı bilimlerde ise genelleme yeteneği; birden fazla modelin, modellerin kurulduğu örneklem verisi üzerindeki başarıları ve bu veri dışındaki başka bir veriyle yapılan performans karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Test verisi denilen ikincil veri üzerinde daha iyi performans veren modelin, genelleme yeteneği daha yüksek bir model olduğu söylenir. Görüleceği gibi sosyal ve uygulamalı bilimlerde konulara yaklaşım, radikal olarak farklılaşmaktadır.

Doğrulama veya geçirme olarak bilinen kavram⁶³ ise, nitel araştırma yöntemlerinde, araştırma süreci boyunca kullanılan ve çalışmanın doğruluğunu anlamayı hedefleyen, çalışmanın geçerliliğini sağlayan mekanizmadır (Morse et al., 2002: 17). Bu kavram uygulamalı bilimlerde, kurulan modelin, kullanılan veri üzerindeki başarısını ölçmektedir. Sosyal bilimlerde ise, örneğin içerik analizi için, kodlamaların başka bir kişi tarafından da gerçekleştirilerek karşılaştırma yapılması, doğrulama olarak değerlendirilmektedir (Salmons, 2015). Bir başka deyişle bu süreç, triangülasyon olarak ifade edilmektedir. Triangülasyon ifadesi ise ilk defa Webb vd. (1966) tarafından kullanılmıştır. İki veya daha fazla yöntemin birlikte kullanılması anlamına gelmektedir (Rossman, Wilson, 1985; Denzin, 1978 [1970]: 15) ve elde edilen bulguların birleştirilerek, mümkün olan en iyi cevabın ortaya konulması için gerçekleştirilmektedir (Mark, 2015).

Bu tezde ise karma yöntem kullanılmıştır. Delphi Yöntemi ve İçerik Analizi'nden elde edilen kavramların, Bilişsel Harita ile değerlendirilmesi ve ardından Karşılıklı Etki Analizi ile incelenmesi, nitel ve nicel yöntemlerin bir arada

⁶³ İngilizce'de "Verification" olarak ifade edilmektedir.

kullanıldığını göstermektedir. Bilişsel haritanın geçerliliği, görüşme yapılan katılımcılardan geri bildirim alınarak gerçekleştirilebilir (Elsawah et al., 2015).

Mertens ve Tarsilla (2015: 430), karma yöntemlerin kullanımındaki avantajları değerlendirirken, doğrulama konusuna da değinmiştir. Yazarların çalışmasına göre; karma yöntemle değerlendirme yapmanın yarattığı katma değer, triangülasyonu arttırmakta ve farklı kaynaklardaki verinin kullanılmasıyla, aynı araştırma sorusunun daha etkin olarak araştırılmasını sağlamaktadır. Böylece değerlendirmenin kuvveti, sadece bulguların yakınsama derecesine bağlı değil, aynı zamanda bulguların birbirinden kopukluğunu azaltmak için kullanılan stratejilerin değerlendirici tarafından ortaya konulmasına da bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bu stratejiler, birbirinden kopuk bulguların doğrulanması ve daha fazla veri toplamak için alana geri dönmeyi de içermektedir. Benzer şekilde Hesse-Biber, Rodriguez ve Frost (2015: 7) da, veri toplama sürecinde karma yöntem kullanımının, araştırmacının bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini değerlendirmesini sağlamaktadır. Araştırmacılar örnek olarak aynı veya benzer araştırma sorularına nitel ve nicel yöntemlerle cevap arayan bir çalışmanın;

- Benzer veya aynı sorulardan elde edilen cevapların benzer olacağı (güvenilirlik)
- Çalışmanın geçerliliğinin artırılması için triangülasyon yapılması gibi, cevapların benzer konulara işaret etmesi sonucunda, cevaplarda genel bir uzlaşma sağlanacağını ifade etmektedirler (Hesse-Biber, Rodriguez, Frost, 2015).

Diğer taraftan postmodern yaklaşımla araştırma yapılması sebebiyle, aynı sorularla aynı cevaplara ulaşılması beklenmemektedir. Her işletmenin biricik olduğu varsayımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, her işletme için farklı sonuçlar elde edileceği öngörüldüğü için, kullanılan yöntemler dizisinde güvenilirlik aranmamaktadır. Geçerlilik konusunda ise, incelenen fenomenin çalışanların algısına göre elde edildiği düşünüldüğünde, geçerliliğin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

7. UYGULAMA

Bu başlık altında; öncelikle pilot uygulamadan, daha sonra da asıl uygulamadan bahsedilmektedir. Örgütsel değişim süreci ile ilgili kavramların ortaya konulması ve bilişsel haritanın oluşturulması için, pilot çalışmada RAY kod adlı bir eğitim kurumundaki 10 kişi ile görüşülmüştür. Asıl uygulamada ise, ALVE kod adlı bir tekstil firmasının, üst yönetiminin ve her bir katılımcının izniyle, toplamda 109 çalışanına, bahsi geçen yöntemler uygulanmıştır. Bu başlık altında gerçekleştirilen uygulama detaylarıyla paylaşılmaktadır.

Sürecin önemli bir bölümü ile ilgili harcamalar, Yaşar Üniversitesi tarafından fonlanan Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) kapsamında, yürütücülüğünü Yrd. Doç. Dr. Raif Serkan Albayrak'ın yaptığı ve E. Evla Kesici ile Ar. Gör. Gönül Ayrancı'nın araştırmacı olarak çalıştığı "Örgütsel Ağ Analizinde Yeni Bir Model ve Yazılımın Geliştirilmesi" adlı proje kapsamında desteklenmiştir (Albayrak, 2016). Önerilen proje, 01.05.2016-01.05.2017 tarihlerinde gerçekleştirilmiş olup, 01.09.2017 tarihine ötelenmiştir. BAP, konu olarak bu tezin kapsamıyla birebir örtüşmemektedir, ancak bu çalışmayı da kapsamaktadır. Dolayısıyla tez süresince veri toplama ve veri analizinde kullanılacak ekipman, yazılım ve seyahat ile ilgili desteklerin tamamı, Yaşar Üniversitesi BAP desteği kapsamında sağlanmıştır.

7.1. Pilot Çalışma

Pilot uygulama, RAY kod adlı üniversitede bir grup çalışanla gerçekleştirilmiştir. Kavram listesinin oluşturulması için en az üç yıldır ilgili kurumda çalışmakta olan 6 kişi ile odak grup çalışması yapılarak başlanılmıştır. Bahsi geçen katılımcılar, RAY Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi sıfatı ile aynı fakültenin çeşitli bölümlerde çalışmaktadırlar. Pilot çalışma olması, örneklemin az sayıda ve kolayda örneklem olması sebebiyle, örneklemin anakütleyi temsiliyeti oldukça düşüktür. Ne var ki bu uygulamadaki amaç, RAY kurumunu temsil eden bir veri setine ulaşmaktan ziyade, uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sorunları önceden anlamaktır.

RAY kurumunda, örgütsel değişime konu olan unsurların açığa çıkartılması amacıyla gerçekleştirilen odak grup çalışması, kapalı bir oda içerisinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan sadece birisi, daha önce odak grup çalışmasına katıldığını belirtmiştir, diğerleri ise odak grup çalışmasından haberdar olduklarını

ancak daha önce hiç katılmamış olduklarını iletmişlerdir. Bu sebeple, görüşme başlamadan önce odak grup çalışmasının amacının, belirli bir konu içinde görüşlerin toplanmasına yönelik olduğu katılımcılara kısaca belirtilmiştir. Ayrıca görüşme başlamadan önce katılımcılara kimliklerinin gizli kalacağına dair güvence verilmiş, bunun için katılımcı izin formu⁶⁴ kendilerine iletilmiştir. Bütün katılımcılar ilgili izin formunu imzalamıştır. Görüşmede, katılımcıların bilgisi ve izni dâhilinde ses kaydı alınmıştır ve kaydın başlamasıyla birlikte, genel bir bilgilendirme yapılmıştır.

Katılımcıların kimliğini gizlemek adına, kişiler A-F arasındaki harflerle kodlanmıştır. Kavram listesinin oluşturulması için yapılan odak grup çalışması 45 dakika sürmüştür. Elde edilen ses kaydı, transkripsiyonun ardından BAP (Albayrak, 2016) kapsamında temin edilen Nvivo 11 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Böylelikle, değişime konu olan unsurlarla ilgili bir liste elde edilmiştir. Sonucunda oluşturulan kavram listesi, katılımcılara tek tek gönderilmiş ve kendilerinin eklemek istedikleri bir konu olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcılar kavram listesini yeterli bulduklarını iletmişlerdir.

Elde edilen kavramlar incelendiğinde, geçmişe yönelik bir olaya işaret edilen noktalar gözlenmiştir. Örneğin “öğrencilerin belli bir olayı protesto etmesi” gibi olayların, kavram haritasında belirtilmesi için bu kavramın, “öğrenci tepkiselliğinin artması/azalması” şeklinde düzenlenmesi gerekmiştir. Aksi durumda, geçmiş ve yaşanmış bir olayın, bugün gerçekleştirilen kavram haritasında kullanılması, araştırma açısından uygun bulunmamaktadır. Bu sebeple, içerik analizinden elde edilen unsurlar, bilişsel haritada kullanılmak üzere tekrar düzenlenmiş ve aşağıdaki kavram listesi elde edilmiştir (Tablo 13).

Tablo 13: Pilot Çalışmada Değişime Konu Olan Kavramların Listesi⁶⁵

No	Kavram	Alt Sınıf	Ana Sınıf
1	Çalışanların tavırları		Çalışanlar arası ilişkiler
2	Çalışanlar arası gruplaşma		
3	Çalışanlar arasındaki kişisel ilişkiler		
4	Blok derslerin 2+1 olması		Çalışma koşulları
5	Gözetmenlik sistemi		
6	İş yükü		
7	İş yükünün adil dağılımı		

⁶⁴ Katılımcı izin formu için Ek 5'e bakınız.

⁶⁵ Kavram listesindeki 45nolu kavram, veri toplama aşamasının ardından, ülke genelinde yaşanan terör olaylarıyla ilişkili olarak kapatılan üç üniversiteden, RAY Üniversitesi'ne önemli bir sayıda öğrencinin transfer olması neticesinde gerçekleşmiştir ve bu kavram araştırmacı tarafından kavram listesine eklenmiştir.

No	Kavram	Alt Sınıf	Ana Sınıf
8	Maaş		
9	Mesai saatleri		
10	Sağlık sigortası yapılması		
11	Değişikliklerin uygulama şekli		Değişim
12	Değişimin çalışanlara aktarılması		
13	Değişimin hızlı olması		
14	Değişimin keskinliği		
15	Değişimin yönetimi		
16	Değişimin yukarıdan aşağıya olması		
17	Etkinlik sayısı		Halkla İlişkiler
18	Etkinliklerde ikram		
19	Kurum itibarı		
20	Sanatsal faaliyetler		
21	Sosyal medya kullanımı		Kariyer
22	Kariyer açısından geleceğin belirginliği		
23	Kariyer yolu ile ilgili çelişkili söylemler		
24	Kariyer yolu ile ilgili söylemler		
25	Kurumun çalışanlara sağladığı katkı		Kültür
26	Aile kültürü	Kurum Kültürü	
27	İş odaklı kültür		
28	Proje odaklı kültür		
29	Tasarım odaklı kültür	Üst Yönetim Kültürü	
30	Çalışanlar üzerindeki baskı		
31	Yönetim ceza söylemleri		
32	Yönetim tarafından çalışanlara duyulan saygı		
33	Yönetim tarafından özel günlerin kutlanması		
34	Yönetimde katılık	Üst Yönetim Kültürü / Karar	
35	Yönetim kararlarının adil olması		
36	Yönetimin aldığı kararlarda şeffaf olması		
37	Akademik personel motivasyonu ve verimliliği		Motivasyon
38	Çalışan mutluluğu		
39	Çalışanın kuruma bağlılığı		
40	İdari personel motivasyonu		
41	Kurumdan ayrılanların sayısı		
42	Kurumdan ayrılışın kurtuluş olarak görülmesi		
43	Öğrenci burs hak etme koşulları		Öğrenci
44	Öğrenci motivasyonu		
45	Öğrenci sayısı		
46	Öğrencilerden beklenti		
47	Öğrencilerin tepkiselliği		
48	Oda başına düşen çalışan sayısı		Ortam Koşulları
49	Odanın - binanın değişimi		
50	Akademik personel değişimi		Personel Değişimi
51	Dekan-bölüm başkanı değişimi		
52	İdari personel değişimi		
53	Rektör değişimi		Yönetim
54	Diğer kurumlardaki uygulamaların bu	Diğer	

No	Kavram	Alt Sınıf	Ana Sınıf
	kurumda uygulanması		
55	Yeni birimlerin kurulması		
56	Yöneticilerin iletişim becerileri	İletişim ve geri bildirim	
57	Yönetimin çalışanların önerilerini dinlemesi		
58	Yönetimin çalışanlarla kurduğu iletişim		
59	Çalışan değerlendirme sistemi	Kontrol	
60	Çalışanların denetimi		
61	İş giriş çıkış kontrolleri		
62	Kurum stratejisinin duyurulması	Strateji	
63	Yönetsel strateji değişikliği		

Elde edilen her bir kavram için, etki düzeyini ifade eden görseller kullanılmıştır. Etki düzeyleri; çalışan (birey), birim ve kurum olmak üzere üç seviyede ifade edilmiştir.



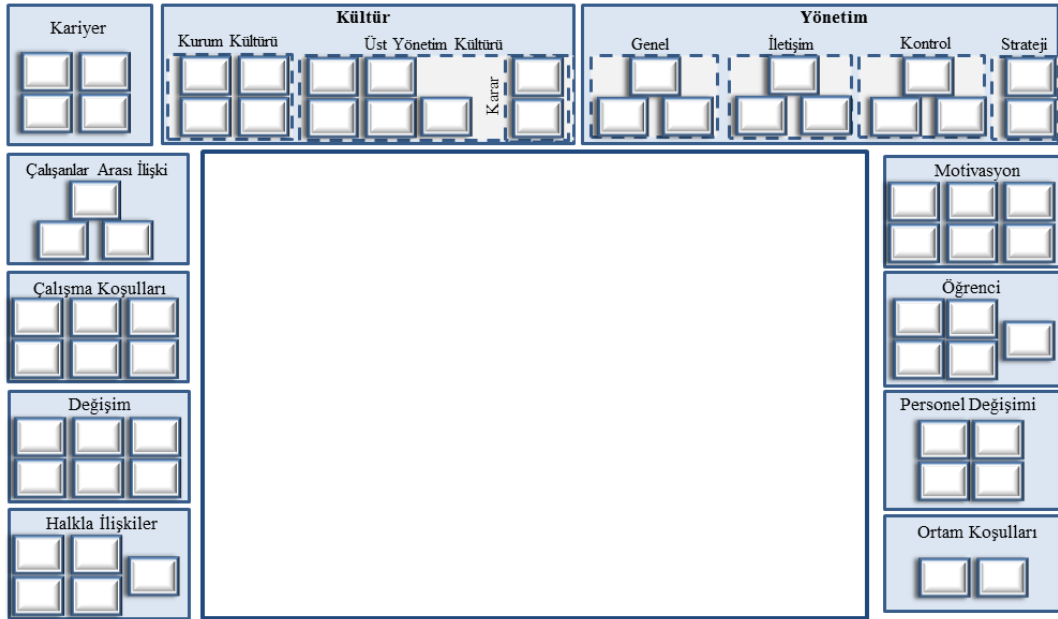
Şekil 16: Kavram Etiketleri Örneği

Örneğin Şekil 16’da örnek olarak ifade edilen kavram etiketinde, katılımcı proje odaklı değişimle ilgili yön ve etki düzeyini ifade edebilmektedir. Katılımcı, proje odaklı kültürün olumlu anlamda geliştiğini düşünüyorsa, aşağı yönlü ve kırmızı renkli oku işaretlemesi yeterlidir. Etki düzeyi açısından ise, değişikliğin katılımcının kendisi için mi, içinde bulunduğu birim için mi yoksa kurumun tamamı için mi etkili olduğu, çöp adam sembolleri kullanılarak ifade edilebilmektedir.

Odak grup çalışmasıyla belirlenmiş olan kavramlar (Tablo 13) manyetik etiketlere yerleştirilmesinin ardından, manyetik bir tahta üzerine dizilmiştir. Kavram etiketlerinin manyetik tahta üzerinde yerleşimi,

Şekil 17’de görülmektedir.

Şekil 17: Pilot Çalışmada Kavram Etiketlerinin Manyetik Tahta Üzerinde Yerleşimi



Katılımcılardan istenilenlerin, iki temel aşamadan oluştuğu ifade edilmiştir. Birinci aşamada katılımcının sırasıyla şunları yapması istenmiştir;

- Bütün kavramları okumaları
- Kendileri için en anlamlı ve en can alıcı değişim olan, ortalama 10 kavramı seçmeleri.

Birinci aşamada, kimi katılımcılar 19 kavram seçerken, bazı katılımcılar ise 11 adet kavram seçmiştir. Bazı kavramları seçmekte tereddüt eden katılımcılar için, sürecin devamında bazı kavramları ekleyebilecekleri belirtilmiş ve birinci aşama bu şekilde sonlandırılmıştır.

İkinci aşamaya gelindiğinde ise, katılımcılara, seçmiş oldukları etiket üzerindeki sembollerin ne anlama geldiği anlatılmış ve kendilerinin de bu sembolleri

seçmeleri gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca kavramlar arasında ilişkinin ifade edilmesi ve ilişkileri normal şiddette ise 1, orta şiddette ise 2, güçlü şiddette ise 3 olarak derecelendirmeleri talep edilmiştir. İkinci aşama süresince, katılımcılara bir kavramı modelden çıkartabilecekleri veya yeni bir kavramı modele ekleyebilecekleri hatırlatılmıştır. Katılımcılar, 25 ila 10 dakika arasında geçen sürelerde iki aşamayı da tamamlamıştır.

Katılımcıların; kavramların yönü, etki düzeyi ve kavramlar arasındaki ilişkiyi gösteren çizimlerinin tamamlanmasının ardından, moderatör tarafından tahtadaki modelin fotoğrafı çekilerek, model kaydedilmiştir. Ayrıca çalışmanın ardından katılımcının görüşleri alınmış; kişiye, çalışmadan keyif alıp almadıkları, çalışmada bir eksiklik görüp görmekleri, modelde bulunmayan farklı bir kavrama ihtiyaç duyup duymadıkları sorulmuştur. Bir katılımcı hariç, tüm katılımcılardan gelen geri bildirim, çalışmanın keyifli olduğu ve kavramların yeterli olduğu yönünde olmuştur. Sadece Gama kod adlı katılımcı için farklı bir durum gözlenmiştir.

Gama, ilgili kurumda beden ağırlıklı işlerle 10 yıldır çalışmakta olan bir katılımcıdır. Katılımcı, kavramların seçilmesi aşamasında oldukça çekingen davranmış, ancak sonunda bazı kavramları seçmiştir. Daha sonra kavramlar arasında ilişki kurulan ikinci aşamada, Gama ilişkileri ne şekilde tanımlayacağını bilememiştir. Bu sebeple, sorunun anlaşılması için, kendisine seçtiği kavramlarla ilgili sorular yöneltilmiştir. ‘Çalışan Tavırları’ adlı etikete yönelik olarak, Gama, yaşamış olduğu bir olayı aşağıdaki şekilde açıklamıştır;

“Çalışanlar birbirine tavır alıyor. Mesela ben en son A binasında çalışıyordum, daha sonra beni rotasyonla B binasına aldılar. B binasına gelen arkadaşım da bunu benden bildi, karşılaştık, bana hakaret etti. Ben de onu gidip amirime söyledim. Amirim de bir üstüne gitti. Yani demek istediğim bu yüzden arkadaşım bana tavır alıyor.”

Gama aynı zamanda, yöneticilerinin kendi arasında bazı çatışmalar olduğunu bu sebeple, doğru karar alınmadığını belirtmiştir. Mevcut kavram listelerinde ‘rotasyon yapılması’, ‘yöneticiler arası çatışma’ gibi kavramlar bulunmadığı için, bu durumun açıklanması için uygun bir kavram listesiyle karşılaşılmamıştır. Gama’nın tercih ettiği kavramlar ise, konuyu en yakın olarak açıklayabilecek olan ; ‘yönetimin çalışanlarla kurduğu iletişim’, ‘yönetim tarafından çalışanlara duyulan saygı’ gibi kavramlar olmuştur. Bu kavramlar her ne kadar konuyu ifade etmeye yardımcı

olmaktaysa da, Gama tarafından kullanılan ifadelerle, kelime ve anlam bazında örtüşmemektedir. Gama için oldukça önemli sonuçları olan ‘rotasyon’, kurumda diğer işlerde çalışan kişiler için geçerli değildir. Dolayısıyla Gama ile gerçekleştirilen görüşme neticesinde bir harita elde edilememiş ve Gama katılımcı listesinden çıkartılmıştır.

Diğer taraftan, kavram listesinin oluşturulması sırasında yapılan görüşmeler, ‘A’ olarak adlandırılan ve Araştırma Görevlisi statüsüne karşılık gelen statüdeki çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Buna karşın elde edilen kavram listesi, B ve C statülerinde çalışan kişiler için de uygulanmıştır ve kavram listesi bu kişiler için kapsayıcılığını korumuştur. Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren Tablo 14, DOBH uygulamasına katılanlarla ilgili bazı özellikler belirtilmektedir.

Tablo 14: Pilot Çalışmada DOBH Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Katılımcı	Bölüm	Statü	Deneyim	Cinsiyet	Oda	Cevap süresi	Eğitim düzeyi
AYŞE	A	A	3	K	A	20	3
BAHA	B	A	3	E	B	10	2
CANSU*	C	A	2	K	B	25	4
DİLEK*	D	A	3	K	B	20	4
EDA*	B	A	4	K	B	15	4
FERAY*	B	A	4	K	B	12	5
GÜRHAN	E	B	4	E	C	15	1
HATİCE	F	B	3	K	D	25	1
İLKER	G	C	7	E	A	20	5
JALE	H	B	1	K	E	15	2

*Odak grup çalışmasına da katılmış olanları ifade etmektedir.

Ayrıca katılımcılar arasında, kurumda sadece bir senedir çalışmakta olan Jale kod adlı katılımcı ise, sadece B statüsü çalışanlarına özel bir konuyu dile getirmiştir. İlgili kavram, aynı statüde çalışmakta olan Hatice ve Gürhan kod adlı katılımcılar tarafından ifade edilmemiştir. Jale, kurumun B statüsü çalışanlarına sağladığı eğitim koşullarını geliştirilmesi gerektiğine dair görüşünü iletmış, konunun kişisel olduğunu ancak başka B statüsündeki kişilerin de talep edebileceğini belirtmiştir. Statü farklılıklarının bilişsel haritaya ne şekilde yansıdığı sorusu, asıl uygulamada yapılan KEA ile cevap bulmuştur.

Dolayısıyla odak grup çalışmasında, belirli bir statünün katılımıyla oluşturulan kavram listesinin, diğer çalışanlar için de geçerliliği sorgulandığında, belirli bir statüye kadar, temsil gücünün yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buradan

yola çıkararak, asıl uygulamada kavram listesinin oluşturulma aşamasında, farklı statüdeki çalışanların sürece dâhil edilmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Ayrıca görel olarak az sayıda katılımcı ile gerçekleştirilen bu pilot çalışma süresince, bazı araştırma soruları da akla gelmektedir;

- Katılımcılar arasında, kurumda çalışma süresi 1 yılın altında olan kişiler, kurumdaki değişimi nasıl değerlendirmektedir?

Örneğin 2 hafta önce işe başlamış bir çalışan açısından iş yerindeki belirsizliğin yüksek olacağı tahmin edilebilir, bu durumda çalışan, işletmedeki süreci anlamaya odaklanacaktır. Bu süreçte gördüğü pek çok şey, kişiye yeni gelecektir ve bir kıyas noktası olmadığı için de kurumdaki değişimi yorumlayamayacaktır. Ne var ki, kurumda görel olarak en yeni çalışan olan Jale adı katılımcının kurumdaki değişimi yorumlarken, referans olarak öz değerlerini veya geçmiş işyerindeki değerleri kullanmış olabileceği düşünülmektedir. Bu değerler, aynı zamanda bir kurumda işe başlandığında, çalışanın yeni kurumundan beklentilerini de belirlemektedir ve kişi bu beklentileri sıfır noktası olarak kabul ediyor olabilir. Bunun test edilmesi için, ALVE kurumunda yapılacak olan görüşmelerden faydalanılmıştır.

- Kişi ne kadarlık bir çalışma deneyiminin ardından kurumla ilgili değişimleri kapsamlı olarak yorumlayabilmektedir?

Bu soru, aslında çok kısa zaman önce işe başlamış bir çalışana, kurumda nelerin değiştiğinin sorulmasının ne kadar anlamlı olacağını anlamak amacıyla sorulmaktadır. Bunun için belli bir zaman dilimi verilebilir mi, örneğin en az 6 aydır çalışmakta olan kişilerle çalışılması istenilebilir mi? Bu sorunun cevabı, kişinin örnek olarak belirlenen bu altı ay içerisinde karşılaştığı değişimlerin niceliği ve niteliği ile ilişkilidir. Kişinin, kendisini doğrudan etkileyecek bir değişimle karşılaşması durumunda, değişimin etkileri ile ilgili yorum yapabilecektir. Dolayısıyla pilot çalışma sonrasındaki ALVE firması çalışması için deneyim süresinin gözlemlenebilmesi için, DOBH uygulamasının farklı deneyimlere sahip kişilerle yapılmasına karar verilmiştir.

- Kavram listesinde bulunması gereken bir kavram gözden kaçmış olabilir mi?

Katılımcıların, çalışmanın birinci aşamasında kavramların tamamını okurken, pek çok farklı unsuru peş peşe düşündüğü bilinmektedir. Bilişsel olarak yorucu olabilecek bir süreç içerisinde, kavram listesinde eksik bulunduğu dair bir geri bildirim alınmamıştır. Ancak ikinci aşamada, kavramlar arasında kurulan bağlantılarda boşluklar olduğu fark edilmektedir. Bunun için ikinci aşamada, kavram listesine başka kavramlar eklenebilmektedir. Gözden kaçmış olabilecek bir kavram olabilir düşüncesiyle, bir joker kavram kullanılmasına karar verilmiştir. Bu joker kavram, boş bir etiket olarak şemaya eklenmiştir. Katılımcının, ikinci aşamada kurulan ilişkilerde eksiklik olduğunu belirtmesi durumunda, joker kavramı kullanma hakkı olması gerektiğine karar verilmiştir. Kullanılacak kavramın, modelde hali hazırda bulunan bir kavramla eşleşmemesi için, görüşmeyi gerçekleştirenin kavramlara hâkimiyeti önemlidir.

7.2. Asıl Uygulama

ALVE firmasından veri toplanması ve verinin düzenlenmesi süreçlerinin yanında, uygulamada araştırmanın kalitesini arttırmaya yönelik yaklaşımlara da bu başlık altında değinilmiştir.

7.2.1. Örneklem Seçimi

Bu çalışmada, araştırmacının yaklaşımını yansıtacak şekilde, genelleme yapma çabası olmaksızın, tek bir firma üzerinden derinlemesine analiz yapılmıştır. Bu firmanın seçilmesi sürecinde, ALVE kod adlı firmayla gerçekleştirilen görüşmede firmadan talep edilen bilgiye dair üst yönetime detaylı bir sunum yapılmıştır. Tarafımızca talep edilen bilginin firma için kritik önem taşıması sebebiyle firma üst yönetiminin bu araştırmanın yapılmasında gönüllü olması, birincil olarak ALVE firmasının seçilmesinde etkili olmuştur. Bunun dışında, tezin kabul edilebilirliği açısından önem arz edeceği düşünüldüğü için, ALVE'nin büyük ölçekli bir firma olması önemli bir avantaj sağlamıştır. Firmadan talep edilen bilgilerin detayları göz önünde bulundurulduğunda, veri toplanacak firmanın seçiminde, bu iki koşul dışında ek bir koşul aranmamıştır. Bunun için, araştırmadan herhangi bir maddi fayda beklemeden, çalışmaya destek verme konusunda gönüllü olan ALVE firmasıyla çalışılmıştır.

ALVE, tekstil sektöründe hizmet veren, büyük ölçekli bir firmadır. Mavi yaka ile birlikte çalışan sayısı 200⁶⁶ civarındadır. Firma yönetiminin beyaz yaka ile yapılacak çalışmaya izin vermesi sebebiyle, mavi yaka çalışanlarla görüşme yapılmamıştır, ancak ütün beyaz yakalı çalışanlarla görüşme yapılabilmektedir. Böylelikle, çalışmaya firmadaki beyaz yaka personelin tamamı olan 109 kişinin katılımı sağlanmıştır. Çalışmanın başlangıcında, mavi yakanın sürece dahil olması araştırmacılar tarafından arzu edilmiş olsa da, çalışmanın devamında BH uygulamasında eğitim düzeyinin önemli olduğu görüldüğü için, BH'nin mavi yaka çalışanlar için uygun bir yöntem olmayacağı düşünülmüştür.

Firmadaki tüm beyaz yaka çalışanların katılması, araştırma kalitesi açısından önem taşımaktadır, çünkü firma kapsamında genellenebilir sonuçların elde edilmesi bu sayede mümkün olmuştur.

ALVE firması ile yapılan görüşmelerde, süreç başlamadan önce firmaya çalışmanın amacına yönelik detaylı bilgi verilmiş ve üst yönetime çalışma takvimi (Ek 6) iletilmiştir. ALVE firmasından resmi olarak onay alınmasının ardından çalışma başlatılmıştır.

Yapılan çalışmada, veri toplama ve veri değerlendirme aşamalarında, çalışmanın genel yaklaşımı ile uyumlu yöntemler seçilmesine özen gösterilmiştir. Ayrıca ALVE firmasından süreç boyunca destek veren İnsan Kaynakları Biriminden Beril Hanım (Takma ad kullanılmıştır), çalışmanın bir parçası gibi hareket etmiş, yaşanan gecikmelerin telafi edilmesi için üstün bir çaba sarf etmiştir.

7.2.2. Veri Toplama

Veri toplama, kavram listelerinin oluşturulması, kavram listesinin son halini alması ve kavram haritasının elde edilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

7.2.2.1. Delphi Yöntemi ile Kavram Listesinin Belirlenmesi

Daha önce de belirtildiği gibi, değişimin varlığı ancak kişinin değişimin varlığını söylemesiyle 'gerçek' olarak kabul edilmektedir. Bu ilke sebebiyle, yazındaki çalışmalardan elde edilecek bir kavram listesi yerine, çalışanlardan alınacak bilgiye göre kavramların belirlenmesi söz konusu olmuştur. Dolayısıyla bu aşamadaki amaç, bilişsel haritada kullanılacak kavramlar için bir liste oluşturmaktır.

⁶⁶ Çalışan sayısının net değeri, firma kimliğine işaret etmemek için belirtilmemiştir.

Böylelikle farklı insanların bilişsel haritalarını çıkartırken aynı kavram listesinden yararlanılacak ve kavram haritaları birbiri ile karşılaştırılabilir olacaktır.

Pilot uygulamada, odak grup çalışması yaparak elde edilen kavram listesi, asıl uygulamada, çalışanların vakitlerini mümkün olduğunca az kullanmak adına uygun bir yöntem olarak görülmemiştir. Bunun yerine çalışanların uygun oldukları zamanda cevaplayabileceği anket yöntemine başvurulmuş ve Delphi Tekniği (DT olarak kısaltılmıştır) tercih edilmiştir.

DT, yazındaki kullanımına uygun olarak, birinci turda açık uçlu sorularla başlanılmıştır. İlk aşamada genel sorularla başlanıp, örgüt içinde değişen unsurlarla ilgili genel bilgi alınmıştır. Gelen cevapların analiz edilmesi ile daha belirgin sorular sorulabilmiş ve böylece nihai kavram listesine ulaşılabilmektedir.

Bu uygulamaya katılacak çalışanların, kurumda en az 5 yıllık çalışma deneyimi bulunan kişilerden oluşması talep edilmiştir ve İnsan Kaynakları Birimi de bu özelliği göz önünde bulundurarak ve farklı statülerden çalışanları seçerek 17 kişiyi belirlemiştir. DT, ALVE firmasının insan kaynakları birimi tarafından belirlenen 17 katılımcısıyla gerçekleştirilmiştir, bu da tüm beyaz yaka çalışanların %15,6'sına karşılık gelmektedir. Görüşmelerin öncesinde, görüşmeye katılan kişilerden izin alınmış ve araştırma konusu katılımcılarla paylaşılmıştır.

DT süreci için oluşturulan sorular Google Drive ortamında hazırlanmıştır ve birinci tur soruları, ALVE firmasının da yorumları alınarak güncellendikten sonra aşağıdaki (Tablo 15) halini almıştır.

Tablo 15: DT Birinci Aşama Sorularının Güncellenmiş Ve Güncel Olmayan Halleri

Yaşar Ekibi tarafından oluşturulan sorular	ALVE ekibi tarafından yapılan öneri sonucunda güncellenen sorular
Belli bir dönemde, bağlı olduğunuz kurumda değişime konu olan unsurlar nelerdir?	Bu yılın başından itibaren kurumu etkileyen en önemli olaylar/değişimler nelerdir?
Kurum içi çevrenizde, (katılmasanız bile) kurumda herhangi bir unsurun değiştiğine yönelik duyduğunuz söylemler nelerdir? Mümkün olduğunca kurumu kapsayacak şekilde ifade ediniz.	Kurum içinde çalışanlardan nelerin değiştiğini duydunuz?
Kurum dışından, (katılmasanız bile) kurumda herhangi bir unsurun değiştiğine yönelik duyduğunuz söylemler nelerdir?	Kurum dışından, kurumla ilgili nelerin değiştiğini duydunuz?

7.2.2.2. Kavramların Belirlenmesi: İçerik Analizi

DT, açık uçlu sorularla başlayıp, ilk aşamayı çalışanlardan yorumlar alındıktan sonra Nvivo Plus 11⁶⁷ programı ile metnin kodlaması gerçekleştirilmiştir. Birinci turun tamamlanması 2 ay sürmüştür ve alınan cevapların içerik analizi ile kodlanmasının ardından elde edilen kavramlar ikinci DT aşamasında katılımcılara sorulmuş, eklemek istedikleri bir kavram olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir. İkinci turun ardından modele yeni bir kavram eklenmemiştir ve kavram listesi olduğu haliyle yeterli bulunmuştur. Ayrıca süreç boyunca çalışmaya destek sağlayan İnsan Kaynakları biriminin ilgili çalışanlarına da danışılmış, kavramların yeterliliği konusunda kendilerinden de onay alınmıştır. İnsan kaynakları biriminin de kavramları yeterli bulmasıyla birlikte, kavram listesi nihai halini almıştır. Elde edilen nihai liste 65 kavramdan oluşmaktadır (Tablo 16).

Tablo 16: İçerik Analizi Sonucunda Elde Edilen Kavramlar, Kavramların Sınıflandırılması Ve Numaraları

No	Kavram	Alt sınıf	Ana sınıf		
1	Çalışan eğitime verilen önem		Eğitim		
2	İş güvenliği eğitimi				
3	Teknik eğitim				
4	Kişisel gelişim eğitimi				
5	Çalışan sayısı	İstihdam	İnsan Kaynağı		
6	Çalışan niteliği				
7	Ekiplerin insan gücü				
8	Çalışan şikâyetlerinin değerlendirilmesi	Geri Bildirim			
9	Çalışan Şikâyetlerinin Üst Yönetime iletilme şekli				
10	Takım Yönetimi	Takım	Kurumdaki İş Yapış Şekli		
11	Takım Çalışması				
12	Takımlardaki ilişkiler				
13	Çalışan sorumlulukları	İş		Kurumdaki İş Yapış Şekli	
14	İş Dağılımı				
15	İş yapma şekli				
16	İş tanımı				
17	İş hızı				
18	Örgüt şeması				
19	Planlama sürecinde değişiklik	Çıktılar			Kurumdaki İş Yapış Şekli
20	Verimlilik				
21	Ürün kalitesi	Ürün	Ürün ve		

⁶⁷ İlgili programın lisansı, BAP kapsamında Yaşar Üniversitesi fonuyla temin edilmiştir (Albayrak, 2016).

No	Kavram	Alt sınıf	Ana sınıf	
22	Ürün fiyatı	Üretim	Üretim	
23	Ürün maliyeti			
24	Ürün çeşitliliği			
25	Üretim gücü			
26	Üretim sayısı			
27	Üretim hızı			
28	Üretimde kontrol süreçleri			
29	Ülke İçi Siyasi değişiklikler	Politik Etkiler	Politik Etkiler	
30	Diğer Ülkelerle/Birliklerle ilişkiler			
31	Terör, Savaş, Olağanüstü Hal			
32	Çevre düzenlemesi	Çevre	Çevre	
33	Sosyal alanlarda değişiklikler			
34	Yemekhanede değişiklik			
35	Bahçe düzenlemesi			
36	Müşteri beklentisi			
37	Müşterilerin pazar hacmi	Müşteriler	Müşteriler	
38	Müşteri siparişi			
39	Müşterilerin kalite beklentisi			
40	Müşteri birleşmesi veya ayrılması			
41	Müşteri profilinde değişiklik			
42	Müşteri temsilciliklerinde değişiklik			
43	Kur Değişimi			Kurum Dışı
44	Asgari Ücret Değişimi			
45	Kurum cirosu	Kurum İçi	Ekonomik	
46	Beyaz yaka maaşlarında değişiklik			
47	Maaş politikasında değişiklik			
48	Çalışan Öneri Sistemi	Teknoloji		Teknoloji
49	Bilgi Yönetim Sistemi			
50	Müşteri odaklılık			
51	Hedef odaklılık	Kurum Geneli	Kurum Kültürü	
52	Kalite odaklılık			
53	Sistematik olma			
54	Düzenli olma			
55	Kurumsallaşma			
56	Etik değerlerde değişim			
57	Denetim sıklığı			Yönetim Kültürü
58	Adaletli olma			
59	Risk alma			
60	Kriz yönetim becerisi			
61	Karar alma hızı			
62	Yönetim kararlılığı			
63	Üst yönetim beklentisi			
64	Çalışanlar arası ilişkiler	İlişki/Tutum	Kurum Kültürü	
65	Düzeni korumaya yönelik tutum			

Kavramların Tablo 16’da görüldüğü gibi sınıflandırılması, katılımcıların kavramları bir bütünlük içinde görüp okuyabilmeleri için kolaylık sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen kavramların, “artmakta / azalmaktadır”, “düşmekte / yükselmektedir” veya “çok / az” gibi zıtlıkları bir arada belirtmesi gerekmektedir. Bunun nedeni ise, bir kişi için artış olarak değerlendirilen bir konu, bir başka kişi için azalış olarak görülebilmektedir. Örneğin kurumsallaşmanın arttığını ve artmadığını söyleyen katılımcılar olduğu düşünüldüğünde, kavramın “kurumsallaşma” olarak ifade edilmesi, böylece kavramın ne yönde değiştiğine dair bilgi verilmemesi önem taşımaktadır.

Kavramların geçerliliği göz önünde bulundurulduğunda, Delphi Tekniği sürecinde katılımcılardan onay alındığı düşünüldüğünde, kavramların örgütsel değişimi yüksek oranda temsil ettiği öngörülebilmektedir. Buna ek olarak harita uygulamasında anlatılacağı gibi, joker kavram kullanılarak, kavram listesine ilave yapılmasına izin verilmiştir, böylece gözden kaçan unsurları bir diğer yöntemle yakalamak mümkün olabilmektedir.

7.2.2.3. Değişim Odaklı Bilişsel Harita Uygulaması

BH uygulamasına geçebilmek için, içerik analizi kullanılarak elde edilen kavramlardan faydalanılmıştır. Kavramların kesinleşmesinin ardından, her bir kavram Yaşar Üniversitesi BAP fonu (Albayrak, 2016) ile temin edilen manyetik etiketler üzerine yazılmıştır. Pilot uygulamada da olduğu gibi, burada da manyetik etiketlerin üzerinde asetatlı şeffaf kâğıt bulunmaktadır, böylece katılımcılar etiketlerin üzerine silinebilecek şekilde işaret koyabilmektedirler. Pilot çalışmadan farklı olarak, bu etiketlerin yüksekliği biraz daha fazladır, daha okunaklı olması açısından asıl uygulamada daha geniş bir oluklu manyetik etiket tercih edilmiştir.

Kavramlar, standart 80gr kâğıda çıktı alındıktan sonra, oluklu etiketlere yerleştirilmiştir. Etiketinin en üst yüzeyinde şeffaf asetat bulunmaktadır, bu sayede katılımcılar asetat üzerinde işaretleme yapabilmektedirler.

Kavram etiketleri örnek olarak Şekil 20’de belirtilen “Kalite Odaklılık” kavramındaki gibi, kavramın olumu ve olumsuz yönde değişimini ifade eden oklar ve kavramın etki ettiği seviyeyi (birey, birim, kurum) belirtir sembollerden oluşmaktadır.

Şekil 18: Örnek Kavram Etiketi

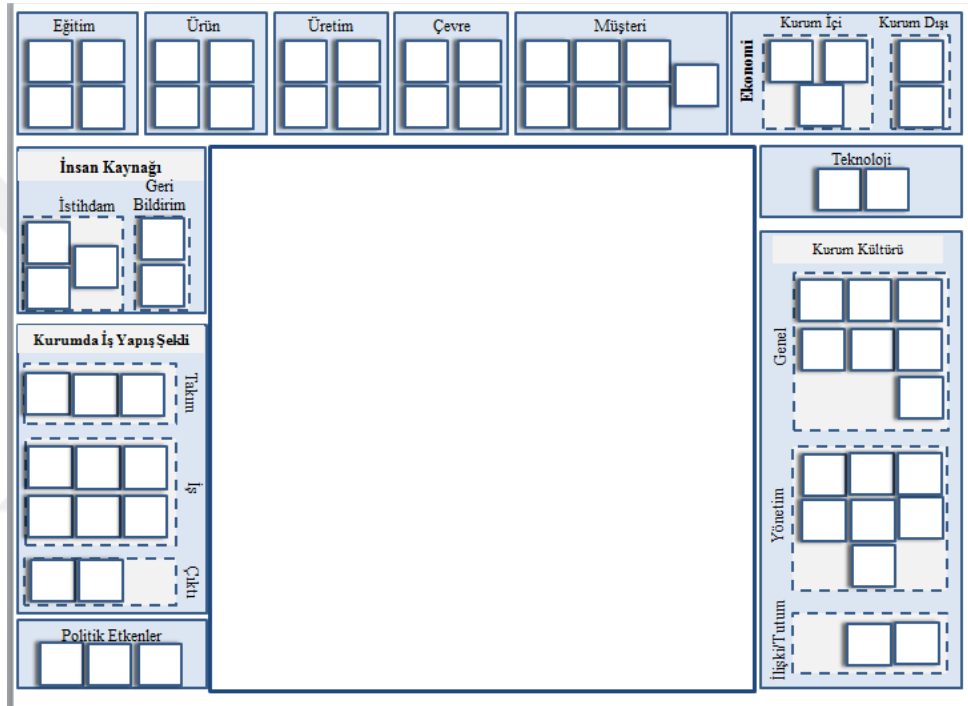


Klasik bilişsel harita uygulamalarına bakıldığında, kavramların değil, ilişkilerin olumlu/olumsuz olduğu görülmektedir. Sadece Bulanık Bilişsel Harita (BBH) uygulamalarında kavramların değerleri bulunmaktadır; ki bu değer kavramlar arası ilişkiden elde edilmekte ve iterasyonla hesaplanmaktadır. Ancak, katılımcı tarafından olumlu ve olumsuz olarak algılanan sadece ilişkiler değil, aynı zamanda kavramların kendileridir.

Yazındaki bilişsel harita uygulamalarında, kavramların düzeyini ve yönünü hesaba katan bir çalışma bulunmamaktadır, bu anlamda da bilişsel harita çalışması, yöntem olarak farklılık göstermektedir. Değişim konusu için özelleştirilmiş olan bu uygulama 'Değişim Odaklı Bilişsel Harita Uygulaması' olarak (DOBH) adlandırılmıştır.

Sonraki aşamada, kavram etiketleri, gruplarına göre manyetik tahtaya yerleştirilmiştir. Tahtadaki dizilim Şekil 19'de görüldüğü formatta belirlenmiştir.

Şekil 19: Kavramların Tahtadaki Yerleşimini Gösterir Şema



Şekilde görülen dizilime uygun olarak, etiketler manyetik tahta üzerinde, Tablo 16’da belirtilen numaralandırma sistemine uygun olarak dizilmiştir. Bu dizilim, kavramların sınıflandırılmasına uygun şekilde Power Point kullanılarak hazırlanan bir zeminin üzerine yapılmıştır. Ön hazırlık olarak ifade edilen bu aşama özet olarak; kavramların etiket olarak düzenlenmesi, tahta yerleşiminin belirlenmesi ve etiketlerin tahtaya yerleşimi olarak tanımlanabilir.

Ön hazırlığın ardından ALVE firması içinde bir toplantı odası çalışma için ayrılmıştır ve her görüşme aynı odada, aynı moderatör eşliğinde gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların tamamı, aşağıda verilen sıra ile çalışmayı gerçekleştirmiştir;

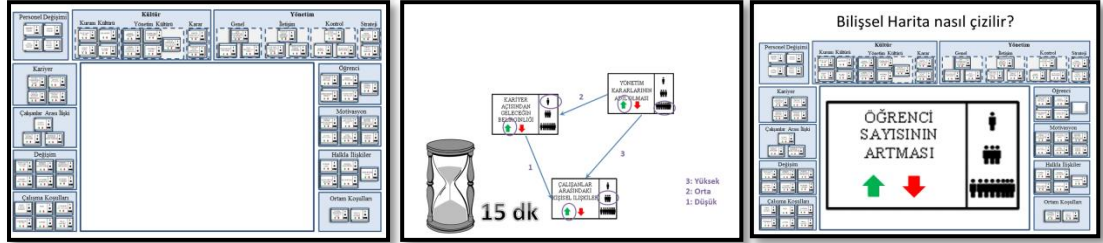
- 1) Kısa Tanışma: Katılımcı adının sorulması, moderatörün kendini tanıtması aşamasıdır, yaklaşık bir dakika sürmüştür.

2) Kısa Eğitim Videosu: Bilişsel harita uygulamasını anlatan, 4 dakika uzunluğunda bir eğitim videosu hazırlanmış ve bu aşamada her katılımcıya gösterilmiştir. İlgili videoda sırasıyla aşağıdaki konulara değinilmiştir;

- Bilişsel haritanın genel tanımı
- Kavramın genel tanımı
- Örnek Çalışma: Pilot uygulamada kullanılan kavramların ve bu kavramlar için oluşturulan tahta dizilimi örnek olarak kullanılmıştır. 65 kavram arasından 3 kavram seçilmiş ve bu kavramlar arasında kurulabilecek ilişkiler gösterilmiştir. Ayrıca kavramların üzerindeki değişimin yönü ve etki düzeyine dair görsellerin seçimi ile ilgili bir uygulama gösterilmiştir.

Aşağıda (Şekil 22), Microsoft Power Point aracılığıyla oluşturulan ve sunum sırasında seslendirilen, “Screen-O-Matic” adlı program ile ekran görüntüsü alınarak oluşturulan videodan kareler görülmektedir. Gösterilen kavramlar, pilot çalışmadan elde edilen kavramlardır.

Şekil 20: Bilişsel Harita Oluşturma Eğitim Videosundan Kareler



3) Kavramların Seçilmesi: Her katılımcıya, eğitim videosundan sonra manyetik tahta üzerinde sergilenen kavramların, ALVE firmasında gerçekleştiği düşünülen değişimlerle ilgili olduğu ifade edilmiştir. Kendilerinden, 65 kavramın tamamını okuduktan sonra, bu kavramların arasından kendileri için en önemli olanları tahtanın ortasındaki çizim alanına yerleştirmeleri rica edilmiştir.

4) Kavramların Yön (Olumlu/Olumsuz) ve Etki Düzeyi (Çalışan, Birim, Kurum): Kavramların seçilmesinden sonra, katılımcılara asetatlı kalemle kavramlar üzerinde değişimin yönünü belirten oklardan birisini seçmeleri ve değişimin düzeyini belirten sembollerden birisini işaretlemeleri gerektiği

belirtmiştir. Katılımcılara haritaya diledikleri gibi kavram ekleyip çıkartabilecekleri ifade edilmiştir. Bu aşamada joker kavram kullanabilecekleri, dilerse tahtada olmayan bir kavramın eklenebileceği, katılımcılarla paylaşılmıştır.

- 5) Kavramlar Arası İlişkiler: Katılımcılardan, birbiriyle ilgili olduklarını düşündükleri kavramlar arasında oklarla ilişkiyi göstermeleri istenilmiştir. Bazı durumlarda katılımcıların daha net anlaması için, moderatör katılımcıların seçtikleri kavramlar içinden örnek iki kavram seçip, varsayıma dayalı bir ilişki üzerinden, kavramlar arasında ilişki belirleme aşamasını kabaca gösterebilmektedir. Bu aşamada, ayrıca ilişkilerin ağırlıklandırılması da gerçekleştirilebilmektedir, ancak pek çok katılımcı, ilişkilerin ağırlıklarını, ilişkileri belirleme sürecinin tamamlanmasından sonra gerçekleştirmiştir.
- 6) İlişkilerin Ağırlıkları: Kavramlar arası ilişkilerin belirlenmesinden sonra, katılımcılara kurmuş oldukları ilişkinin ne derece önemli olduğu sorulmuştur. Katılımcılara, çok önemli buldukları ilişkileri “3”, orta derecede önemli buldukları ilişkileri “2”, en az önemli buldukları ilişkileri ise “1” ile derecelendirmeleri gerektiği anlatılmıştır.
- 7) Kapanış: Son olarak bütün ilişkiler için bir ağırlık belirlendikten sonra katılımcıya eklemek istediği bir şey yoksa çalışmanın tamamlandığı bilgisi verilmiş ve katkıları için teşekkür edilmiştir. Moderatör tarafından tahtaya katılımcının ad-soyadı yazıldıktan ve bilişsel haritanın fotoğrafı alındıktan sonra, tahta bir sonraki katılımcı gelmeden yeniden düzenlenmiştir.

Katılımcılar 15-25 dakika arasında bir sürede, bilişsel harita çizimlerini tamamlamışlardır. Süreç boyunca, eğitim videosunda da belirtildiği gibi, katılımcılardan gelen sorular, mümkün olduğunda açık şekilde cevaplanmaya çalışılmıştır. Gelen sorular çalışmanın amacına yönelik olduğu gibi, uygulamada anlaşılmayan noktalara da yöneliktir. Katılımcılardan gelen sorular ve uygulama sırasında yaşanan aksaklıklar şu şekilde ifade edilebilir;

- Kimi katılımcılar, kavramlar arasında nedensellik kuramamaktadır. İki kavram arasında ilişki olduğunu ifade edebilmesine karşın, ilişkinin yönü konusunda, moderatör desteğine karşın farkındalığı olmayan katılımcılar bulunmaktadır. Bu durumda moderatörün katılımcı üzerinde baskı kuracak bir tepki vermesi, katılımcının aklındakileri aktarabilmesini

engelleyebilecektir. Dolayısıyla, uygulama süresinde, katılımcılara uygulama süreci açık olarak anlatılmış, ancak anlaşılmayan noktaların üzerinde ısrarla durulmamış, katılımcının rencide olmamasına özen gösterilmiştir.

- Katılımcıların çoğunlukla uygulama sırasında odaklanmış halde, bilişsel yük gerektiren bir iş yaptıkları görülmektedir. Dolayısıyla, katılımcının uygulama sırasında gereksiz yere bölünmesi rahatsızlık vermektedir. Ne var ki, uygulamada yapılabilecek hatalara karşın moderatörün süreci yakından takip etmesi gerekmektedir. Bunun için moderatör, kavramların seçilmesi aşamasında, görelî olarak daha uzaktan takip etmiş, sonrasındaki adımlarda ise çizim alanına daha yakından incelemiştir. Çalışmanın tamamlanmasından önce bütün kavramların kontrol edilmesi, bütün ilişkileri ağırlıklarının görülmesi gerekmektedir. Moderatörün ayrıca ilişki çizilirken süreci izlemesi ve okların karışabileceği durumda, katılımcıyı mümkün olduğunca rahatsız etmeden okları anlaşılır hale getirmesi gerekmektedir. Aksi halde, tahtadaki çizimin görüntüsünün analiz edilmesinde zorluklar yaşanacaktır.
- Bazı katılımcıların, ilişkinin önem derecesini ifade eden 1, 2 ve 3 değerlerinden, sadece 3 değerini tercih ettiği görülmüştür. Bunun nedeni, katılımcının ilk aşamada seçtiği kavramları zaten önemli olduğunu düşündüğü kavramlardan seçmiş olmasıdır. Bu durum, analiz sürecine zarar vermemekle birlikte, katılımcının 3 olarak puanladığı ilişkinin önemli ilişki olduğunu belirttiğini bilmesi gerekmektedir.
- Katılımcılardan birinin, çok sayıda kavram seçerek bunları üçlü olarak grupladığı görülmüştür. Uygulamanın ardında, katılımcıya bu gruplar arasında bağlantı kurmak isteyip istemediği sorulmuştur, böylece katılımcı gruplar arası için bazı bağlantılar eklemiştir. Katılımcının sadece üçlü grup kurmasında, eğitim videosundaki örneğin üç gruptan oluşmuş olması etkili olabilir. Bunun için, katılımcıya “başka bir şey eklemek ister misiniz?” “başka bir ilişki kurmak ister misiniz?” gibi sorular yöneltilmesi, katılımcının da son bir defa haritayı kontrol etmesi için önem taşımaktadır.
- Kimi katılımcıların, tepkisel yaklaştığı görülmüştür. Bu katılımcılar uygulama yapılan odaya girdiklerinde tanışma aşamasında genellikle asık suratlı davranmışlardır. Ayrıca kimi çalışan, çalışmanın neden yapıldığını anlayamadığını, haritaların ne işe yarayacağını da sormuş, aldıkları cevabı dinlemiyor gibi bir ifade takınmıştır. Moderatörün bu süreci normal

karşılması oldukça önemlidir, tıpkı standart bir hizmet kalitesi vermeye odaklanan bir kurumun kasiyeri gibi, her katılımcıya olabildiğince aynı şekilde yaklaşmalıdır. Elbette bazı katılımcıların daha soğuk, bazılarının ise daha samimi olacağı öngörülmelidir. Çalışmayı onaylamayan katılımcılar daha az sayıda kavram kullanarak çalışmayı erken tamamlamışlardır. Ancak az sayıda kavram kullanan her katılımcı için aynı durum söz konusu değildir.

- Bazı durumlarda, katılımcılar oluşturdukları haritanın diğer katılımcıların oluşturduğu haritalara göre çok “basit”, “ilgisiz”, “olumsuz” olabileceğinden endişe etmektedir. Bu gibi durumlarda, moderatör doğru bir haritanın olmadığı, her katılımcının farklı bir harita çizdiğini ifade ederek, katılımcıyı onaylayabilir. Bu şekilde, katılımcı ile moderatör arasında anlayışa dayalı bir bağ kurulacaktır ve katılımcının kendisini ifade edebileceği ortam desteklenecektir. Her ne kadar katılımcılar üst yönetimin yönlendirmeleri ile çalışmaya katılmışlarsa, katılımcı formunun doldurulmaları ile rızaları alınmaktaysa da, moderatör ile yaşanabilecek bir gerginlik, katılımcının oluşturacağı haritayı etkileyebilecektir.
- Çalışanlar, tahtada mahrem olarak nitelendirebileceğimiz bir bilgiyi paylaşmaktadırlar ve dolayısıyla çalışmanın sonunda, tahtadaki bilginin nasıl kaydedildiğini merak etmektedirler. Bu sebeple çalışma sonucunda, tahtada bulunan bilişsel haritanın fotoğrafının moderatör tarafından çekildiği, bir sonraki katılımcı gelmeden önce silineceği bilgisi verilmiştir. Moderatörün kurum dışından olması, bu aşamada kritik önem taşımaktadır.

7.2.3. Verinin Düzenlenmesi

Veri toplama süreci ALVE firmasında, 09:30 – 17:30 arasında yapılan aralıksız görüşmeler sonucunda, 20 iş gününde tamamlanmıştır. Çalışmanın sonunda, her bir katılımcı için fotoğraf halinde bilişsel haritalar ve İnsan Kaynakları birimi tarafından iletilen demografik özellikler elde edilmiştir. Demografik özellikler takip eden şekildedir;

- Cinsiyet
- Eğitim Seviyesi
- Pozisyonu
- Çalıştığı Birimin Adı

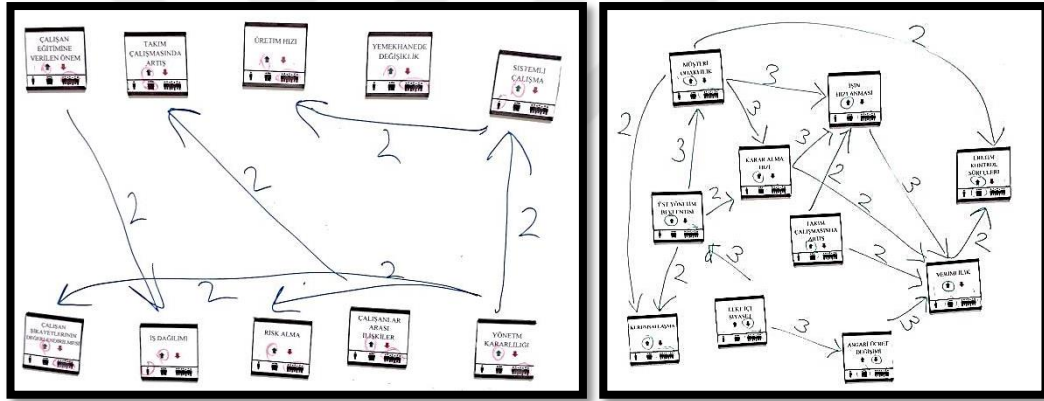
- Kurumda Çalışma Süresi

7.2.3.1. Değişim Odaklı Bilişsel Harita Verilerinin Düzenlenmesi

Bilişsel haritanın klasik yolla çizilmesi, elle tutulur ve görsel zenginliği daha yüksek olan bir yöntem olduğu için, katılımcıların aktif katılımı sağlanmıştır. Elde edilen verinin zenginliği ise bilişsel haritaların farklı ölçümlerle incelenmesi gerekliliğini doğurmaktadır.

Kavram haritalarındaki çeşitlilik ve zenginlik en basit haliyle kavram sayısı ile ilişkilendirilebilir. Katılımcı bilişsel haritaları, 2 ile 27 arasında, farklı sayıdaki kavramlar oluşturulmuştur. Kavram sayısının eşit (10 kavram) olduğu iki bilişsel haritanın gösterildiği Şekil 23'de, soldaki haritada 6 bağlantı bulunmakta iken, sağdaki haritada 16 bağlantı bulunmaktadır.

Şekil 21: Aynı Sayıda Kavram, Farklı Sayıda Bağlantı İçeren İki BH



Ayrıca, katılımcılar aynı kavramları seçmiş olsalar bile, kavramlar arasındaki ilişkiler ve kavramların olumlu / olumsuz yönde değişimi, etki düzeyi gibi değişkenler, bilişsel haritanın birbirinden ayrılmasına sebep olmaktadır.

Bir başka örnek, ilişki yönlerindeki farklılığın, bilişsel haritalardaki çeşitliliği ne şekilde etkilediğinin gösterimi için anlamlıdır. Şekil 23'de soldaki bilişsel haritada, 5 yukarıda, 5 aşağıda olmak üzere, 10 kavram kullanıldığı görülmektedir. Başka iki katılımcı yine benzer bir dizilimle 10 kavram arasındaki ilişkileri belirlemektedir, bu bilişsel haritalar arasında ortak kavramlar bulunmakla birlikte,



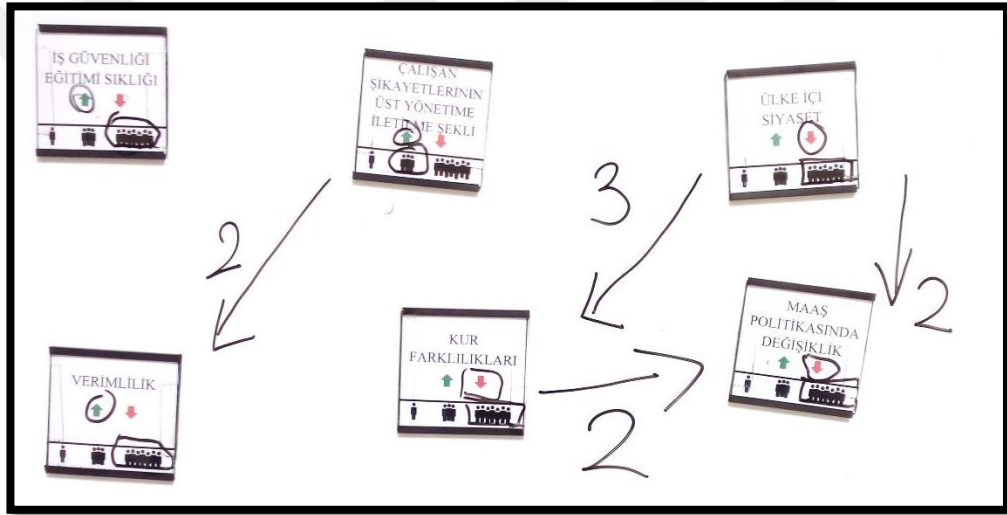
Şekil 22: Aynı Sayıda Kavramın, Aynı Şekilde Dizilimi İle Oluşturulan İki Farklı BH

haritaların birbirinden ne şekilde farklılaştığı açık olarak görülebilmektedir (Şekil 24).

Elde edilen BH'lerin zenginliği anlaşıldığında, bilişsel haritalar arasındaki farklılık ve benzerlikleri ortaya koyacak bazı göstergelere ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca haritaların veri seti olarak kodlanması da yine bu çalışmaya özel olarak belirlenmiştir.

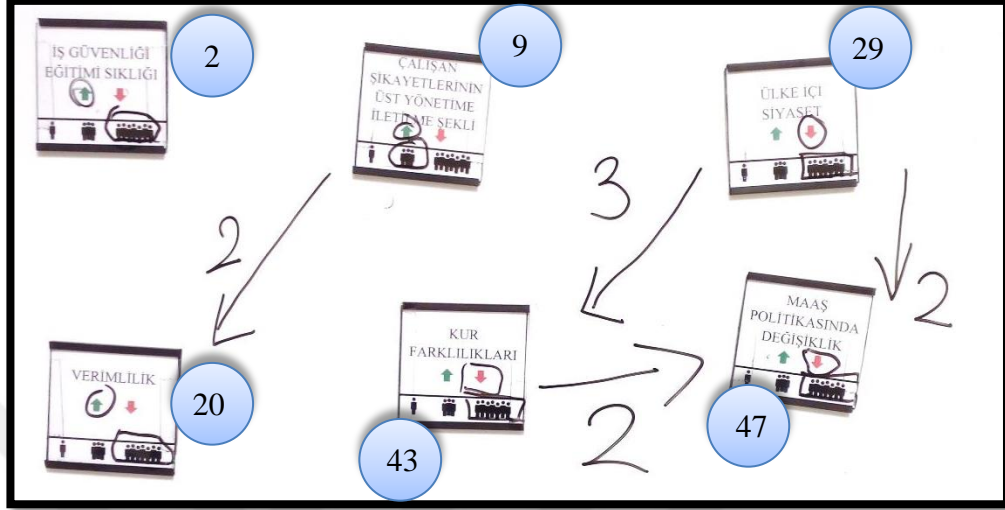
İlk adımda, fotoğraf halinde elde edilen bilişsel haritalar excel formatına aktarılmıştır. Bu süreç pilot uygulamadaki veri aktarım sürecinin aynısı olup, bu aşamada da örnek olarak bir katılımcının bilişsel haritası üzerinden anlatılmaktadır.

Şekil 23: Bir Katılımcıya Ait Örnek BH



Örnek bilişsel harita (Şekil 23), 6 kavram ve 4 ilişkidenden oluşmaktadır ve ALVE firmasında çalışan bir katılımcı tarafından oluşturulmuştur. Görselin excel formatına aktarılması için ilk aşamada Tablo 16'da kavramların karşılığı olan numaraların bilinmesi gerekmektedir. Örnek BH'de kullanılan kavramlar ve bu kavramların numaraları, görsel üzerinde belirtilmektedir.

Şekil 24: Kodlanmış Örnek DOBH



Görsel içindeki kavramların kodlarının belirlenmesinden sonra (Şekil 24), her bilişsel harita için 2 adet tablo oluşturulmaktadır. Bu tabloların ilki, kavramlar arasındaki ilişkilerinin yönünü ve önem derecesini ifade ederken, ikinci tablo kavramların olumlu/olumsuz değişimini ve değişim düzeyini ifade etmektedir.

Kavramlar arasındaki ilişkiyi ifade eden tabloya bakıldığında (Tablo 17), “2” ile numaralandırılmış olan “İş Güvenliği Eğitim Sıklığı” kavramının, diğer kavramlarla ilişkilendirilmediği, bu sebeple kendisi ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Diğer kavramlar ise ilişkinin yönüne göre tabloda belirtilmiştir.

Tablo 17: Örnek BH’de Kavramlar Arası İlişki Yönü ve Şiddeti

Nereden	Nereye	Şiddet
2	2	1
9	20	2
29	43	3
43	47	2
29	47	2

Kavramların olumlu/olumsuz yönde değişimini ve etki düzeyini belirtir ikinci tablo ise (Tablo 18), kullanılan kavram sayısı kadar satır içermektedir. Olumlu yöndeki değişim “P”, olumsuz yöndeki değişim ise “N” ile ifade edilmiştir. Etki düzeyine bakıldığında, “1” birey üzerinde etkili olduğunu, “2” birim üzerinde etkili olduğunu, “3” ise bütün kurum üzerinde etkili olduğunu anlatmaktadır.

Tablo 18: Örnek BH’de Kavramların Olumlu / Olumsuz Yönde Değişimi ve Etki Düzeyi

Kavram	Olumlu/ Olumsuz	Etki Düzeyi
2	P	3
9	P	2
20	P	3
29	N	3
43	N	3
47	N	3

Dolayısıyla her bir katılımcı için iki farklı tablo elde edilmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar ilişkileri belirlerken, çift taraflı ok kullanmışlardır. Örneğin 9 ve 20 olarak kodlanmış kavramlar arasındaki okun çift yönlü olduğu farz edilirse, kavramlar arasındaki ilişkiyi gösterir tablo, Tablo 19’deki şekilde güncellenecektir.

Tablo 19: Örnek Bilişsel Haritada, Çift Yönlü Ok Kullanılması Durumunda, Kavramlar Arası İlişki

Nereden	Nereye	Önem Derecesi
2	2	1
9	20	2
20	9	2
29	43	3
43	47	2
29	47	2

Görüldüğü gibi, çift yönlü ok kullanılması durumunda, ilişkinin şiddeti değişmemektedir. Katılımcının böyle bir tanımlama yapması durumunda, bu durum değişebilecektir.

Kodlama yapılırken, kavram sayısının artırılması gerektiği fark edilmiştir. Bunların bir kısmı kullanılan joker kavramlarla ilişkili, bir kısmı da bir kavramın iki farklı şekilde kullanımı ile ilişkilidir.

Katılımcılara tanınan “Joker Kavram” kapsamında (Gerekçeleri için bakınız **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı. Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**) katılımcılar beş farklı kavram kullanmışlardır. Bu kavramlar;

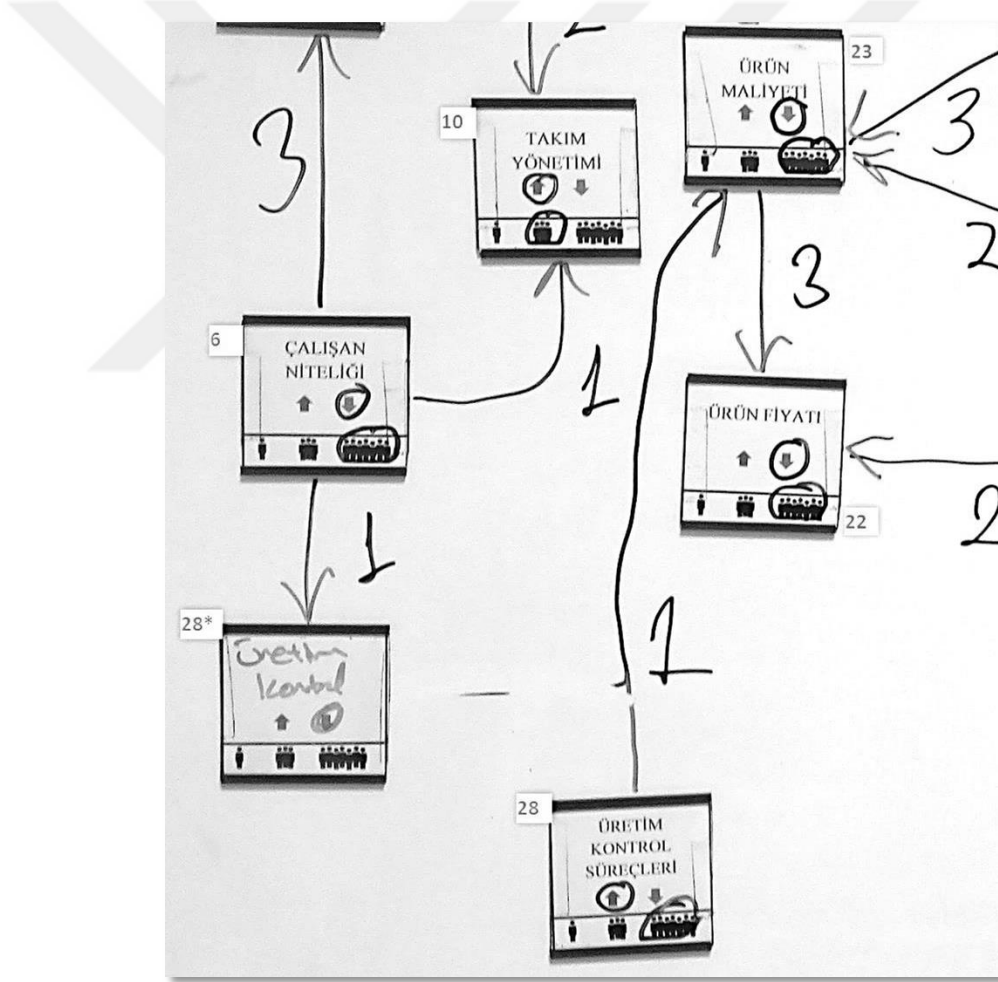
- Birim amiri yetkinliği

- İşe Alım Yöntemi
- Kariyer
- Çalışan Motivasyonu
- Kuruma Bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mevcut kavram listesinde bulunmayan bu kavramlarla beraber toplam kavram sayısı 70 olarak güncellenmiştir.

Ek olarak, bazı katılımcıların bir kavramı iki defa kullandıkları görülmüştür. Bu şekilde beş bilişsel harita ile karşılaşılmıştır. Bunlardan bir tanesi örnek olarak verilmiştir (Şekil 25).

Şekil 25: Aynı Kavramın İki Farklı Şekilde Kullanıldığı DOBH Örneği



Örnekte görüldüğü gibi 28 numaralı “Üretim Kontrol Süreçleri” kavramı, hem olumlu hem de olumsuz anlamda kullanılmıştır. Şekilde görülen DOBH'nin excel tablosuna dönüştürülmesinde, kavramın olumlu/olumsuz değişimi ile ilgili bir yorum yapmak, kodlama sayısal değerlere çevrildiğinde hataya sebep olacaktır.

Örneğin, olumlu anlamda değiştiği ve sadece bireyi etkilediği düşünülen bir kavramın 1 olarak kodlandığını düşünüldüğünde, olumsuz anlamda değişen ve yine sadece bireyi etkileyen bir kavramın da -1 olarak kodlanacağı ifade edilebilir. Bu durumda ise, kavramın hem olumlu hem de olumsuz karşılığı bulunmaktadır ve iki defa 28 nolu kavramın yazılması, daha sonra oluşturulacak olan birey x kavram matrisinde veya kavram x kavram matrisinde karışıklığa yol açacaktır. Bu karışıklığı engellemek adına, çift olarak kullanılan kavramların olumsuz yöndeki karşılıklarına yeni bir değer atanması daha uygun görülmüştür. Yapılan değişiklik neticesinde, örneğin bu örnekte 28 nolu kavram, “Üretim Kontrol Süreçleri” yerine “Üretim kontrol Süreçlerinin İyileşmesi” olarak kodlanmıştır. Bunun karşılığı olan kavram da “Üretim kontrol süreçlerinin kötüleşmesi” olarak belirlenmiştir. Yapılan bu güncelleme, Tablo 20’de ifade edilmektedir.

Tablo 20: DOBH'da İki Zıt Anlamıyla Kullanılan Kavramlara Karşılık Türetilen 71-75 Nolu Kavramlar

Yeni Kavram	Karşılık Gelen (Zıt) Kavram
71 - Çalışan sayısındaki düşüş	5 - Çalışan sayısındaki artış
72 - Verimliliğin azalması	20 - Verimliliğin artması
73 - Ürün kalitesinin azalması	21 - Ürün kalitesinin artması
74 - Üretim kontrol süreçlerinin kötüleşmesi	28 - Üretim kontrol süreçlerinin iyileştirilmesi
75 - Karar alma hızının düşmesi	61 - Karar alma hızının artması

İki defa kullanılan kavramların tamamı için yeni kavram kodları oluşturulduktan sonra, artık çift kullanılan (5, 20, 21, 28 ve 61 nolu kavramlar) kavramların olumsuz yönde değiştiğini ifade eden diğer katılımcılar için, kodlamaların 71-75 olarak güncellenmesi gerekmiştir (Tablo 20).

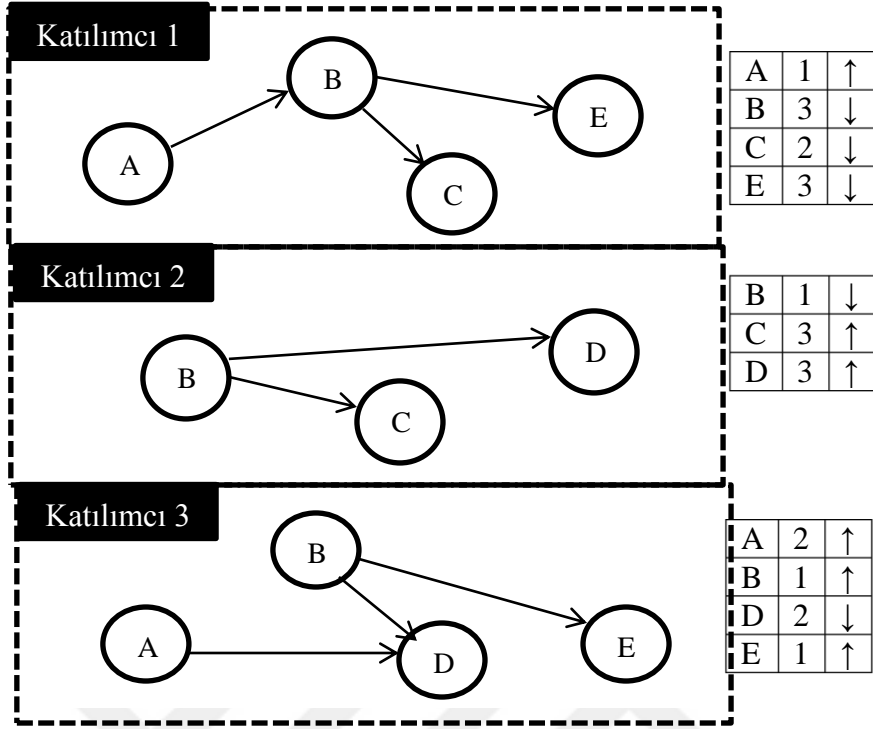
7.2.3.2. Harita Verilerinin Tek Matriste Toplanması

Bu aşama, DOBH verilerinin, tek bir matriste toplanarak, birey x kavram matrisinin (ve türevlerinin) elde edilmesini anlatmaktadır. Katılımcıların, oluşturdukları haritalarda kullandıkları kavramları hangi düzeyde değişimle eşleştirdiklerine göre oluşturulan matris, katılımcı x kavram matrisidir. Katılımcıların kavramın etki düzeyi olarak “birey”, “grup/takım” ve “bütün kurum” olmak üzere üç farklı seviyeyi işaret etmesine izin verilmiştir. Kimi katılımcılar örneğin ilgili kavramın hem birey, hem de grup üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Bu sebeple katılımcı x kavram matrisi ilgili kodlamaya bağlı olarak farklı şekillerde oluşturulmuştur. Ayrıca her ne kadar analiz aşamasında Ca paketinin otomatik olarak

elde etmesi sebebiyle oluşturulmamışsa da, bu bölümde, örnek olarak üç farklı haritanın, kavram x kavram matrisiyle ifadesi Şekil 28’de örneklendirilmiştir.



Şekil 26: Örnek Bilişsel Haritalar



Üç farklı katılımcıya ait olduğu varsayılan haritalarda, “A”, “B”, “C”, “D” ve “E” olmak üzere toplamda beş farklı kavram olduğu görülmektedir. Bu durumda elde edilecek katılımcı x kavram matrisi 3 x 5 ölçülerinde olacaktır. Burada örneğin birinci katılımcıya ait olan birinci haritaya bakıldığında, A kavramının birey düzeyinde olumlu anlamda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda A'nın değeri +1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 21: Örnek Bilişsel Haritalar İçin Oluşturulan Katılımcı x Kavram Matrisi

	A	B	C	D	E
K₁	1	-3	-2	0	-3
K₂	0	-1	3	3	0
K₃	2	1	0	-2	1

Aynı mantıkla oluşturulan katılımcı x kavram matrisi (Tablo 21) kullanarak, kavramların nasıl gruplandırıldığının anlaşılması mümkündür.

Bu çalışmada ise 109 haritanın birleştirilerek gösterge matrisinin elde edilmesinde, Albayrak (2017) tarafından oluşturulan kod dizisi kullanılmıştır, kod dizisi Ek 7’de paylaşılmıştır.

Ayrıca matrisin oluşturulmasında, farklı yaklaşımlar uygulanmıştır, böylece matrislerden elde edilen sonuçların birbiri ile karşılaştırılması mümkün olmuştur. Kimi katılımcılar bazı kavramların iki veya üç farklı düzeyde etkili olduğunu belirtmiştir. Bunun için Katılımcı x Kavram için dört farklı matris oluşturulmuştur. Bu matrislerde yapılan numaralandırmalar, takip eden tabloda (Tablo 22) belirtilmiştir.

Tablo 22: Katılımcı x Kavram Matrisleri Farklılık ve Benzerlikleri

Etki Düzeyi	Katılımcı x Kavram [0]	Katılımcı x Kavram [1]	Katılımcı x Kavram [2]	Katılımcı x Kavram [3]
Sadece Birey	1	1	1	1
Sadece Grup	1	1	2	2
Birey ve Grup	1	1	2	3
Sadece Kurum	1	1	3	4
Birey ve Kurum	1	1	3	5
Grup ve Kurum	1	1	3	6
Birey, Grup ve Kurum	1	1	3	7
Olumlu Yön	+	+	+	+
Olumsuz Yön	+	-	-	-

Görüldüğü gibi Katılımcı x Kavram [0] matrisi, 1-0 matrisidir ve negatif değer almaması sebebiyle kavramdaki değişimin yönünü ve etki düzeyini belirtmemektedir. Sadece katılımcının harita oluştururken ilgili kavramı kullanıp kullanmadığına dair bilgi vermektedir. Katılımcı x Kavram [1] matrisi ise -1, 0 ve 1 değerlerinden oluşan bir matristir. Burada Katılımcı x Kavram [0] matrisinden farklı olarak kavramdaki değişimin yönü de belirtilmektedir, çünkü kavramdaki değişimin olumsuz olması durumunda -1 değeri verilebilmektedir. Ancak yön belirtmesine karşın değişimin etki düzeyine yönelik olarak bilgi vermemektedir.

Değişimin hem yönü hem de etki düzeyi ile ilgili bilgi veren matrisler ise, [2] ve [3] olarak numaralandırılmış matrislerdir. Bu iki matris arasındaki fark, bazı katılımcıların belirli kavramlar için birden fazla etki düzeyi belirtmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Birden fazla etki düzeyi seçimi Katılımcı x Kavram [2] matrisine yansıtılmamıştır. Katılımcı x Kavram [2] matrisinde birden fazla düzey seçilmesi durumunda en üst düzey dikkate alınmıştır, örneğin birey ve kurum düzeyinde değişime işaret edildiğinde, kurum düzeyindeki etki dikkate alınmıştır. Katılımcı x Kavram [3] matrisinde ise, daha geniş aralıklı bir değerlendirme kullanılmıştır. Bunun için olumlu önde değişim düşünüldüğünde, etki düzeyi arttıkça karşılık gelen sayısal değer de artmaktadır. [3] matrisinde 7'den -7'ye kadar değer verilmektedir.

Örnek olarak A katılımcısı tarafından oluşturulan DOBH ele alındığında, ilgili katılımcının farklı matrislerde sütun değerlerinin nasıl olacağı, Tablo 23'de belirtilmektedir. Tabloda sadece katılımcı tarafından kullanılan kavramlar verilmiştir, diğer kavramların değeri ise dört matris için de sıfırdır.

Tablo 23: Örnek Bir Katılımcı için Katılımcı x Matris Değerleri

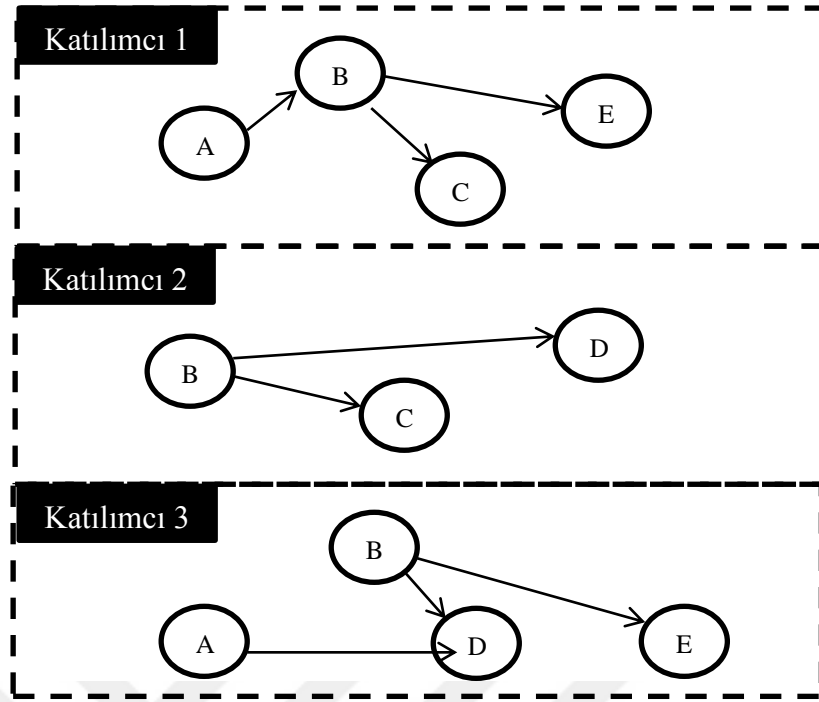
Kavram Kodu	Katılımcı x Kavram [0]	Katılımcı x Kavram [1]	Katılımcı x Kavram [2]	Katılımcı x Kavram [3]
K1	1	1	3	3
K13	1	1	3	3
K15	1	1	3	3
K21	1	1	3	3
K22	1	-1	-3	-6
K27	1	1	3	3
K28	1	1	3	3
K29	1	-1	-3	-3
K31	1	-1	-3	-3
K33	1	1	3	6
K36	1	1	3	3
K39	1	1	3	3
K43	1	-1	-3	-3
K51	1	1	2	2
K52	1	1	3	3
K53	1	1	3	3
K61	1	1	3	3
K63	1	1	2	2
K65	1	-1	-2	-2
K73	1	-1	-3	-3

7.2.3.3. Kavram x Kavram Matrisinin Elde Edilmesi

Kavram x kavram matrisi oluşturulurken, elde edilen DOBH içinde kavramların bir arada kullanım sıklıkları göz önünde bulundurulmuştur. Bu amaçla ilk olarak tez verisini R programına yüklemek için gerekli kodlar girilmiştir.

DOBH'lerin excel dosyasına dökümünde iki farklı tablo elde edildiği, bunların tek bir tabloda farklı şekillerde birleştirilebildiği bir önceki bölümde gösterilmişti. Bu bölümdeki analiz için ise, aynı DOBH'de ortak olarak bulunan kavram frekanslarından oluşan, simetrik ve 75x75 ölçülerindeki kavram x kavram matrisinin nasıl oluşturulduğu anlatılmıştır.

Şekil 27: Örnek Üç Bilişsel Harita



Üç farklı katılımcıya ait olduğu varsayılan haritalarda, “A”, “B”, “C”, “D” ve “E” olmak üzere toplamda beş farklı kavram olduğu görülmektedir (Şekil 29). Bu durumda elde edilecek kavram x kavram matrisi 5 x 5 ölçülerinde olacaktır (Tablo 24). Bu matrisin köşegen değerleri, ilgili kavramın geçtiği harita sayısına eşittir. Köşegen dışındaki değerlerde, örneğin A ve B kavramları için (A sırasında B sütunu veya B sırasında A sütunu) iki kavramında birlikte bulunduğu harita sayısı (iki) görülmektedir. Köşegen değerleri ise, ilgili kavramın bulunduğu harita sayısını ifade etmektedir. Örneğin A satırının A sütunundaki 2 sayısı, A kavramının iki haritada kullanıldığını ifade etmektedir.

Tablo 24: Örnek Bilişsel Haritalar İçin Kavram x Kavram Matrisi

	A	B	C	D	E
A	2	2	1	1	2
B	2	3	2	2	2
C	1	2	2	1	1
D	1	2	1	2	1
E	2	2	1	1	2

Ca paketi Burt matrisinin oluşturulması için uygun bir fonksiyon içermektedir. Ayrıca Çoklu KEA için gösterge matris kullanılabilir, R programındaki ca paketi, kavram x kavram matrisini kendi içinde oluşturmaktadır.

Dolayısıyla bu çalışmada ayrıca kavram x kavram veya katılımcı x katılımcı matrisi oluşturulmayacaktır, ancak ilgili matrislere dair kısa bilgi paylaşımı yapılmıştır.

Bir önceki bölümde ne şekilde oluşturulduğu anlatılan “Katılımcı x Kavram [0]” adıyla tanımlanan veri seti 109 x 75 ölçülerindedir, ilk dört satırı ile ilk sekiz sütunu takip eden (Tablo 25) şeklindedir. Veri setinde K1’den K70’e kadar kodlanan kavramların karşılıkları ise Ek 8’de belirtilmiştir.

Tablo 25: Katılımcı x Kavram [0] Olarak Tanımlanan Gösterge Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	...
Katılımcı 1	0	0	0	0	0	0	0	0	...
Katılımcı 2	1	0	0	0	0	0	0	0	
Katılımcı 3	0	0	0	1	0	0	0	1	
Katılımcı 4	0	0	0	0	1	1	0	0	
...	...								

Katılımcı x Kavram [0] matrisinden yola çıkarak Kavram x Kavram matrisi elde edilmek istenildiğinde, takip eden kod dizisi kullanılabilir. Görüldüğü gibi tablo, Bihorel ve Baudin (2014) tarafından geliştirilen “optimbase” paketindeki “transpose” fonksiyonu kullanılarak çevrilmiştir.

```
Katilimcixkavram_1_0<-as.matrix(Katilimcixkavram_1_0)
library(optimbase)
Katilimcixkavram_1_0_T<-transpose(Katilimcixkavram_1_0)
```

Transpoze olmuş matris artık katılımcı x kavram değil, kavram x katılımcı formatındadır. Tablo 26’da da görüldüğü gibi, R programında “katilimcixkavram_1_0_T” olarak adlandırılan satırda kavramlar, sütunda ise katılımcılar bulunmaktadır.

Tablo 26: Transpoze Edilmiş Katılımcı x Kavram [0] Matrisi

	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	...
K1	0	1	0	0	...
K2	0	0	0	0	
K3	0	0	0	0	
K4	0	0	1	0	
K5	0	0	0	1	
K6	0	0	0	1	
K7	0	0	0	0	
K8	0	0	1	0	
...	...				

Bundan sonra ca paketindeki “caconv” fonksiyonu kullanılarak Burt matrisi elde edilmiştir. Kullanılan kodlar takip eden şekildedir.

```
library(ca)
kavramxkavram_jca<-caconv(Katilimci_x_kavram_1_0_T, from=c("ind"), to=c("Burt"))
kavramxkavram_jca
```

Ca paketi kullanılarak elde edilen kavram x kavram matrisi simetrik özelliktedir ve 75x75 ölçüsündedir. Tablo 27'nin ilk 8 satır ve sütunun takip eden şekildedir.

Tablo 27: Kavram x Kavram Olarak Adlandırılan Burt Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	...
K1	56	14	3	11	2	10	4	14	...
K2	14	28	0	6	4	3	2	5	
K3	3	0	6	1	1	2	1	1	
K4	11	6	1	18	1	5	2	5	
K5	2	4	1	1	12	1	2	2	
K6	10	3	2	5	1	17	1	3	
K7	4	2	1	2	2	1	12	2	
K8	14	5	1	5	2	3	2	23	
...				...					

7.2.3.4. Demografik Özelliklerin Düzenlenmesi

ALVE firmasından çalışmaya katılan 109 katılımcının demografik özellikleri; eğitim düzeyi, işyerindeki deneyim süresi, cinsiyeti, çalıştığı birim ve unvanını içermektedir. Cinsiyet ile ilgili veride bir düzenleme yapılması gerekmemiştir, ancak diğer özelliklerle ilgili bazı değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişiklikler, gerekçeleriyle birlikte bu bölüm altında anlatılmıştır.

Matris organizasyon yapısıyla ilişkili olarak firmada görece olarak çok sayıda birim bulunmaktadır, birim sayısı 24'tür. Bunların 11'i müşteri bazında oluşturulmuş takımlardır ve birim adı, müşteri adı ile anılmaktadır. Aynı müşterinin farklı kategorileri için dört farklı takım oluşturulduğu da görülmektedir. ALVE firmasının müşterileri ile ilgili bilginin gizliliğini korumak adına müşteri takımları M1-M11 olarak adlandırılmıştır. Müşteri takımlarının dışında, genel müdürlük, üretim, üretim planlama, Ar-Ge, insan kaynakları, kalite, lojistik, ihracat, süreç iyileştirme ve tekstil sektörüne özel birimler (numune, kalıp, kesim) bulunmaktadır. Bu birimlerin üçünde (genel müdürlük, ihracat, kalite) bir kişi çalışmaktadır, kişilerin kimlik gizliliğini

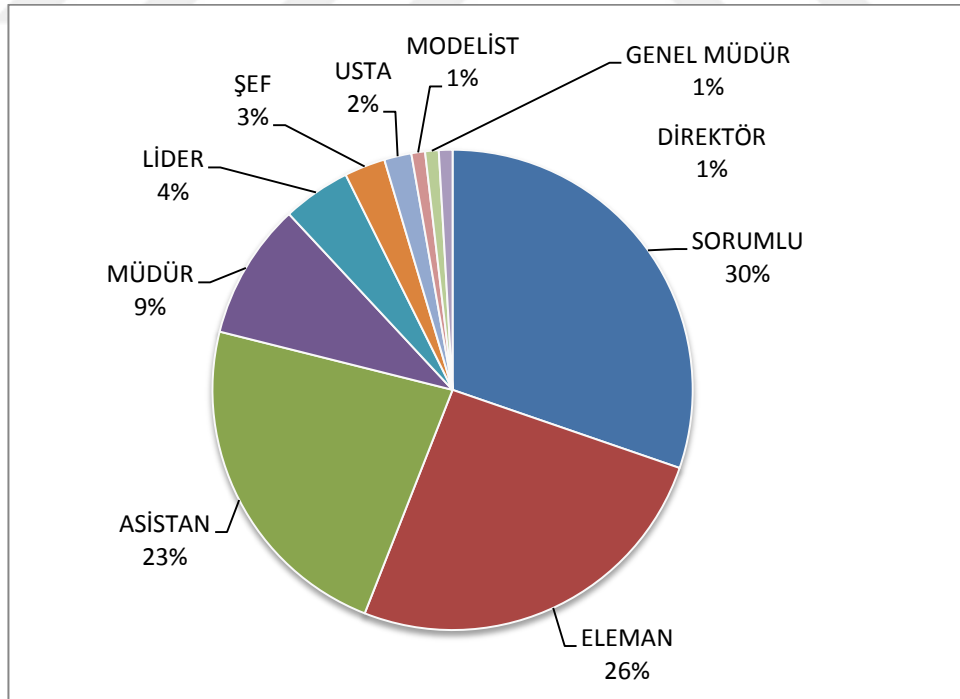
korumak adına, ilgili birimler de B1-B3 olarak rastgele kodlanmıştır. Dolayısıyla B1'e karşılık gelen birim, sadece tezin yazarı ve danışmanı tarafından bilinmektedir. Ek olarak, üretim planlama biriminin iki bölümden oluştuğu görülmektedir, firmadan gelen bilgiye sadık kalarak, üretim planlama birimleri "Üretim PL1" ve "Üretim PL2" olarak kodlanmış ve analizlerde de iki birim ayrı olarak değerlendirilmiştir.

Eğitim düzeyine bakıldığında, çalışan eğitiminin ilköğretim, ortaöğretim, lise, meslek yüksekokulu ve üniversite olarak gruplandığı görülmektedir. Ortaöğretim eğitim grubunda tek kişi olması sebebiyle, kişi lise mezunu olarak gruplanmıştır.

Çalışan unvanlarına bakıldığında ise kurumda 10 farklı unvanın bulunduğu görülmektedir. Bu unvanlar ve frekans dağılımlarına bakıldığında, genel müdür, direktör ve modelist unvanlarına sahip birer katılımcı olduğu görülmektedir (

Şekil 28). Bu katılımcıların kimliklerini gizli tutabilmek için, kodlamalarda değişiklik yapılmıştır. Genel müdürün, en yüksek unvana sahip olması sebebiyle, bir alt grubu olan "Müdür" unvanıyla, direktör ve modelist ise ilgili unvanlar rastgele U1 ve U2 olarak kodlanmıştır.

Şekil 28: Katılımcıların Unvanlarının Yüzde Olarak Dağılımı



Deneyim konusunda ise, çalışan deneyimleri ay cinsinden ifade edilmiştir ve 2 ay ile 144 ay arasında değişmektedir. Deneyim değişkeninde veri gruplama yapıldığında iki farklı seçenek ortaya çıkmaktadır. Bunlarda ilkinde veri seti beş

grupta ifade edilmiştir (Tablo 28) ve bu gruptamadaki yaklaşım, her gruptaki aralığın eşit olmasına dayanmaktadır. Bu şekilde yapılan gruptamada 59 ayın altında deneyime sahip olanların yüksek frekansta olduğu görülmektedir.

Tablo 28: Deneyim için Veri Gruplama Denemesi

Aralık	Frekans	Yüzde	Grup Adı
2-30	45	41	Çok Düşük
31-59	45	41	Düşük
60-88	11	10	Orta
89-117	3	3	Yüksek
118-146	5	5	Çok Yüksek

Diğer bir gruplama seçeneği olarak, ay cinsinden ifade edile iş deneyimi yıl cinsinden değerlendirilmiştir (Tablo 29). Bu durumda örneğin bir senesini tamamladıktan sonra ikinci senesinde altı aylık deneyime sahip çalışanlar, 2 yıllık deneyime sahip olarak değerlendirilmiştir. Bu dağılımda, grup frekans dağılımlarının birbirine daha yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 29: Deneyim için Nihai Veri Gruplama

Aralık	Frekans	Yüzde	Grup Adı
2-17	31	28	1 yıldan az
18-41	33	30	2-3 yıl arası
42-65	29	27	4-5 yıl arası
65-144	16	15	5 yıldan fazla

7.2.3.5. Değişim Odaklı Bilişsel Harita Ayırt Edici Değişkenleri

DOBH ile ilgili ayırt edici değişkenler, değişkenler için elde edilen verinin gruplandırılması, grupların frekansları aşağıdaki şekildedir;

- Kavram sayısı: Bir haritada kullanılan kavram sayısıdır. Haritaların kavram sayısı değerleri 2 ile 27 arasında değişmektedir. Kavram sayısı değerinin frekans dağılımına bakıldığında, en sık tekrar eden değer 10 olduğu (Mod=10), 13 ve üzeri frekanstaki haritaların ise düşük frekanslarda olduğu görülmektedir. Bunun için beş sınıf oluşturmak istenildiğinde gruplar aşağıdaki şekilde oluşmaktadır (Tablo 30).

Tablo 30: Kavram Sayısı için Veri Gruplama

Aralık	Frekans	%	Grup Adı
2-6	9	8	Çok Düşük
7-11	72	66	Düşük
12-16	18	17	Orta

Aralık	Frekans	%	Grup Adı
17-21	8	7	Yüksek
22-27	2	2	Çok Yüksek

- İlişki sayısı: Bir haritadaki ilişki sayısıdır. İki kavram arasında çift taraflı ok olması durumunda, ilişki sayısı da iki olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların haritalarındaki ilişki sayısı değeri 1 ile 27 arasında değişmektedir, en sık tekrar eden ilişki sayısı değeri ise 7'dir. İlişki sayısı değeri için beş grup oluşturulduğunda, katılımcıların %54'ünün düşük sayıda ilişki tanımladığı görülmektedir (Tablo 31).

Tablo 31: İlişki Sayısı için Veri Gruplama

Aralık	Frekans	%	Grup Adı
1-6	29	27	Çok Düşük
7-12	59	54	Düşük
13-18	15	14	Orta
19-24	5	5	Yüksek
25-30	1	1	Çok Yüksek

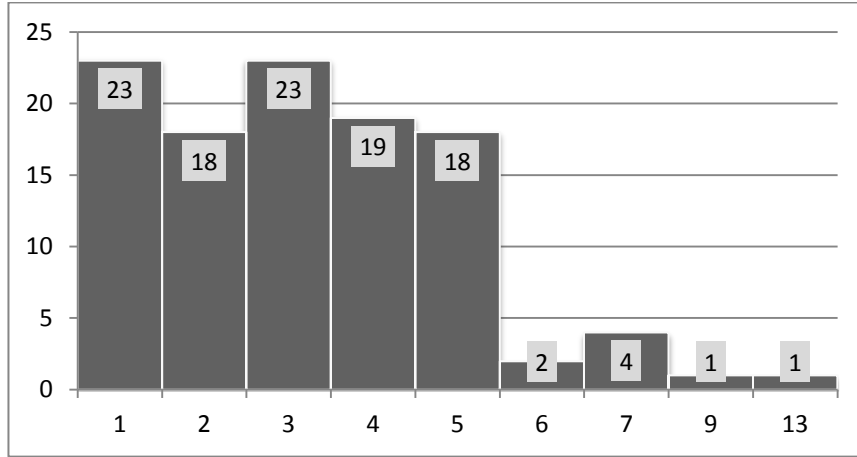
- İlişki yoğunluğu: Bir haritadaki ilişki sayısının, kavram sayısına oranıdır. İlişki yoğunluğu 0.5 ile 1.8 arasında değişmektedir. Bu ayırt edici özellik için en düşük ve en yüksek değerler arasındaki farkın düşük olması sebebiyle, ilişki yoğunluğu üç grupta ifade edilmiştir (Tablo 32). Katılımcıların önemli bir bölümü ise, düşük ilişki yoğunluğuna sahip DOBH oluşturmuşlardır.

Tablo 32: İlişki Yoğunluğu için Veri Gruplama

Aralık	Frekans	%	Grup Adı
0.50-0.93	72	66	Az Yoğun
0.94-1.37	29	27	Orta Yoğun
1.38-1.81	8	7	Çok Yoğun

- Grup sayısı: Birbiri ile bağlantısı olmayan kavram gruplarının sayısını ifade etmektedir. Bir grupta bir veya en fazla 20 kavram olabilmektedir. Haritalardaki grup sayısı değerinin belirlenmesi için, haritalar görsel olarak değerlendirilmiştir ve değerlerin 1 ile 13 arasında olduğu görülmüştür (Şekil 29). Grup sayısı değerinin 1 olması, haritadaki bütün kavramların, haritadaki kendisi dışında en az bir kavramla, en az bir ilişki ile bağlı olduğunu, başka bir deyişle haritanın bir bütün olduğunu göstermektedir.

Şekil 29: Grup Sayısının Frekans Dağılımı



Grup sayısı değerlerinin frekans dağılımına bakıldığında (Şekil 29), beş gruba kadar olan dağılımda, toplam haritanın %93'ünü açıklamaktadır. Bunun için bu ayırt edici değişkende gruplandırma yaparken, haritanın bütün olduğu durum ayrı tutulmuş, kalan değerler ise üç grupla ifade edilmiştir (Tablo 33). Bu şekilde ifade edildiğinde ağırlığın 2-5 arasında Grup sayısı değeri olan haritalarda olduğu görülmektedir ve dağılım bu grup altında yığılmıştır. Dolayısıyla, diğer ayırt edici değişkenlerdeki gruplandırma pratiğinden farklı olarak bu özellikte, 6 dan fazla grup sayısına sahip haritaların “6 ve üstü” olarak gruplanması gerektiği öngörülmüştür (Tablo 34). Böylece, %72'lik yığılmanın, diğer kategorilere dağılması ve sadece bir frekansa sahip olan “Yüksek” adlı veri grubunun temsiliyetini arttırmak mümkün olmuştur.

Tablo 33: Grup Sayısı için Veri Gruplama Denemesi

Değer	Frekans	%	Grup Adı
1	23	21	Bütün
2-5	78	72	Az
6-9	7	6	Orta
10-13	1	1	Yüksek

Tablo 34: Grup Sayısı için Veri Gruplamada Nihai Durum

Değer	Frekans	%	Grup Adı
1	23	21	Bütün
2-3	41	38	Az
4-5	37	34	Orta
6 ve üstü	8	7	Yüksek

- En uzun sıra sayısı (Sıralı Kavram): Birbiri ardına gelen kavramlar için en uzun sıranın kaç kavramdan oluştuğunu gösterir ifadedir. Sıralı kavram değerleri, haritaların görsel olarak incelenmesi sonucunda elde edilmiştir. Bir kavram grubunun sıralı olabilmesi için, en az 3 kavramın, ilişki yönüne sadık kalarak birbirini takiben dizilmiş olması gerekmektedir. Bu durumda, iki kavramın birbirini takip etmesi sıralı ilişki olamayacağı için, bu haritalar “sıralı değil” olarak kategorize edilmiştir. Haritalardaki sıralı kavram değerleri 3 ile 11 arasında değişmektedir. Sıralı olmayan DOBH çıkartıldıktan sonra, kalan veriye göre gruplama yapıldığında (Tablo 35) ağırlığın %67’sinin tek bir grupta toplandığı görülmektedir. Bu durumu iyileştirmek için, tıpkı grup sayısı ayırt edici değişkeninde olduğu gibi, sıralı kavram gruplarında 8 ve üstü sıralı kavram içeren haritalar bir grup altında toplanmıştır (Tablo 36). Bu şekilde frekans dağılımları daha adil olmuştur ve diğer grupların temsil gücü artmıştır.

Tablo 35: En Uzun Sıra Verisinin Gruplama Denemesi

Değer	Frekans	%	Grup Adı
2	21	19	Sıralı Değil
3-5	73	67	Kısa Sıralı
6-8	10	9	Orta Sıralı
9-11	5	5	Uzun Sıralı

Tablo 36: En Uzun Sıra Verisinin Gruplama Nihai Durum

Değer	Frekans	%	Grup Adı
2	21	19	Sıralı Değil
3-4	57	52	Kısa Sıralı
5-6	20	18	Orta Sıralı
7 ve üstü	11	10	Uzun Sıralı

Anlaşılacağı gibi, örneğin 11 sıralı kavramdan oluşan bir haritada, 11’in altında sıralı kavram sayısının da gözlenmesi mümkündür, ancak bu haritalar sadece “Uzun Sıralı” olarak ifade eden grupta sayılmıştır.

- Olumlu kavram yoğunluğu: Bir haritada olumlu (yukarı ok) olarak işaretlenen kavramların, haritadaki toplam kavram sayısına oranıdır. Bu oranın 100’e tamamlanması ile olumsuz kavramların oranı elde edileceği için, çalışmada sadece olumlu kavram oranına bakılmıştır, bu yaklaşım bir anlamda olumsuz kavram kullananların oranına da işaret etmektedir. Olumlu Kavram

Yoğunluğu değeri %0 ile %100 arasında değişmektedir. Göreli olarak geniş bir aralıkta olan veri, beş grupla ifade edilmiştir (Tablo 37).

Tablo 37: Olumlu Kavram Yoğunluğu için Veri Gruplama

Değer	Frekans	%	Grup Adı
0-20	6	6	Çok Olumsuz
21-40	10	9	Olumsuz
41-60	13	12	Nötr
61-80	28	26	Olumlu
81-100	52	48	Çok Olumlu

Görüldüğü gibi katılımcılar ağırlıkla olumlu yöndeki değişimden bahsetmektedir. Çok olumlu olarak gruplanan veride, 34 katılımcı tamamen olumlu değişimle ilgili DOBH çizmiştir.

- Kurum düzeyinde etkili kavram oranı (Kurum Odaklılık): Bir haritada kurum düzeyinde etkili olduğu ifade edilen kavramların, haritadaki toplam kavram sayısına oranı, kurum düzeyinin etkisi ile ilgili fikir vermektedir. Kurum düzeyinde etkili kavramların oranı 0 ile %100 arasında değişmektedir. Bu ayırt edici özellikte, örneğin kurumsal olmayan ve Kurum Odaklılık değeri 0 (sıfır) olan bir bilişsel haritanın, birey odaklı veya birim odaklı olduğuna bakılmamaktadır. Veride beşli gruplama yapılması durumunda, olumlu kavram yoğunluğunda olduğu gibi %40-60 değerleri arasının nötr olarak değerlendirilmesi mümkün olamayacaktır ve “çok kurumsal, kurumsal nötr, az kurumsal, çok az kurumsal” şeklindeki gruplandırma algılamada zorluk yaratabilecektir. Bu sebeple Kurum Odaklılık üç grup altında ifade edilmiştir. Yapılan gruplamada, orta kurumsal ve çok kurumsal olarak adlandırılan iki veri grubunun birbirine yakın frekanslara sahip olduğu görülmektedir (Tablo 38).

Tablo 38: Kurum Düzeyinde Etkili Kavram Oranı Veri Gruplama

Değer	Frekans	%	Grup Adı
0-33	12	11	Düşük Kurum Odaklı
34-67	49	45	Orta Kurum Odaklı
68-101	48	44	Yüksek Kurum Odaklı

- Birim düzeyinde etkili kavram oranı (Birim Odaklılık): Bir haritada birim düzeyinde etkili olduğu ifade edilen kavramların, haritadaki toplam kavram sayısına oranıdır. Birim düzeyinde etki, kurum düzeyindeki etkiye kıyasla daha az ifade edilmiştir. Birim Odaklılık değeri 0 ile 88 arasında

değişmektedir, ayrıca katılımcıların 17'si birim düzeyinde değişimi hiçbir kavramda ifade etmemiştir (Tablo 39). Burada, Birim Odaklılık değeri 0 (sıfır) olan haritalar, ayrı şekilde gruplanmıştır, çünkü frekansları önemli ölçüde etkilemektedir.

Tablo 39: Birim Düzeyinde Etkili Kavram Oranı Veri Gruplama

Değer	Frekans	%	Grup Adı*
0	17	16	Birim Odaklı Değil
1-29	46	42	Düşük Birim Odaklı
30-59	42	38	Orta Birim Odaklı
60-89	4	4	Yüksek Birim Odaklı

- Çalışan düzeyinde etkili kavram oranı (Çalışan Odaklılık): Bir haritada çalışan/birey⁶⁸ düzeyinde etkili olduğu ifade edilen kavramların, haritadaki toplam kavram sayısına oranıdır. Çalışan düzeyinde seçilen kavramların sayısı, diğer düzeylere kıyasla çok daha düşüktür. Çalışan Odaklılık değerleri, 0 ile 67 arasında değişmektedir. Katılımcıların %49'u çalışan düzeyinde herhangi bir kavram belirtmedikleri için, ilgili katılımcıların haritaları “Çalışan Odaklı Değil” olarak sınıflandırılmıştır (Tablo 40).

Tablo 40: Çalışan Düzeyinde Etkili Kavram Oranı Veri Gruplama

Değer	Frekans	%	Grup Adı
0	53	49	Çalışan Odaklı Değil
1-22	38	35	Düşük Çalışan Odaklı
23-45	14	13	Orta Çalışan Odaklı
46-68	4	4	Yüksek Çalışan Odaklı

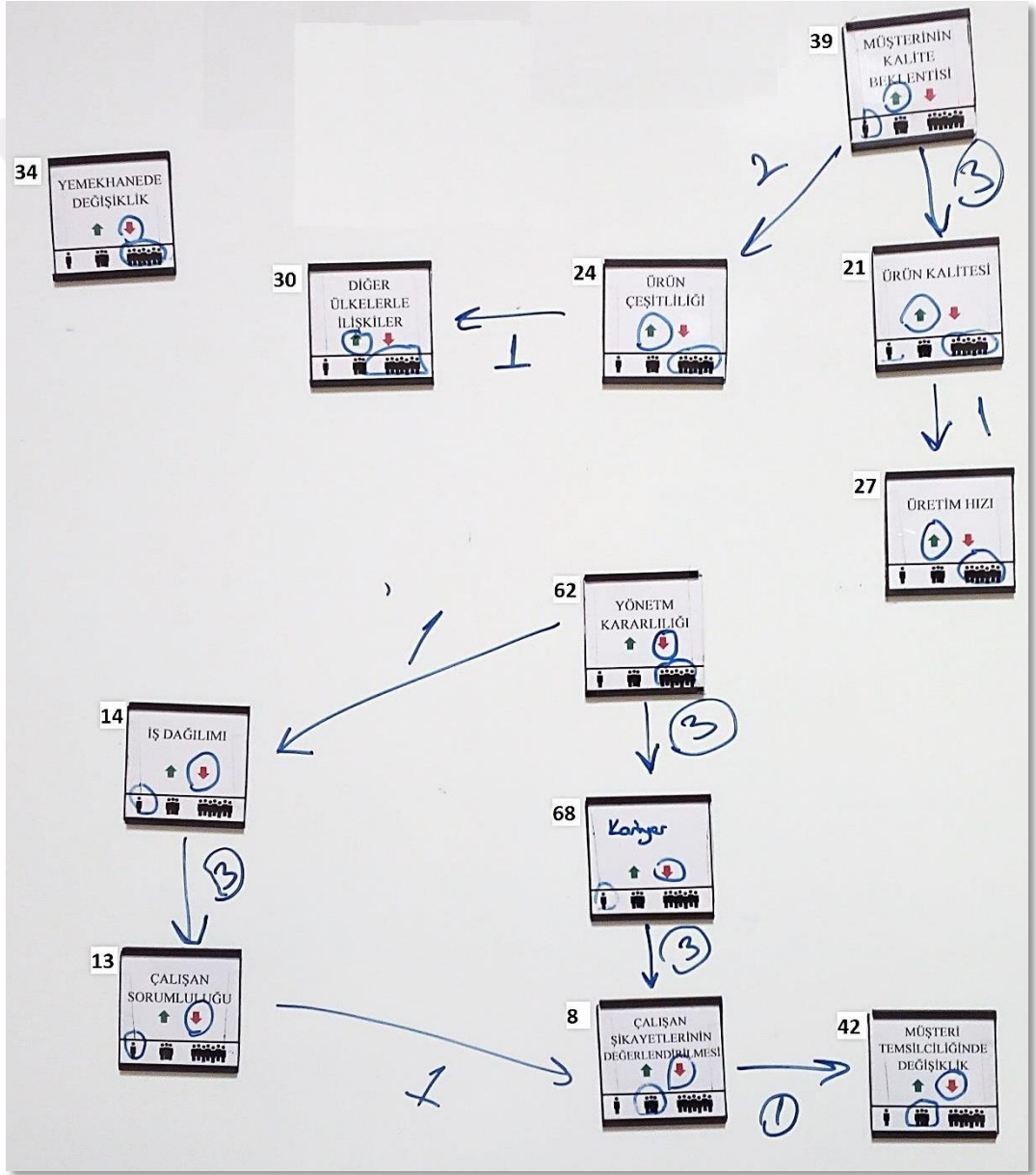
Bir DOBH üzerinde (

Şekil 30), bahsi geçen ayırt edici değişkenlerin veri setine bakılmıştır. İlgili haritada katılımcının “Kariyer” adlı kavramı joker olarak eklediği görülmektedir.

⁶⁸ Bu özellik için, birim ve birey kelimeleirinin karıştırılma ihtimali göz önünde bulundurularak, “Birey” ifadesi özellikle tercih edilmemiştir.

Kariyer kavramı 68 olarak kodlanmıştır. Bununla birlikte, haritada toplam 12 kavram bulunmaktadır.

Şekil 30: ALVE Firmasındaki Bir Katılımcının DOBH'si



Ayırt edici özelliklerden ilki kavram sayısı, ikincisi ise ilişki sayısı olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili haritadaki ilişki sayısı, okların sayısına göre hesaplanmaktadır, çift yönlü okların iki ilişki ifade ettiği belirtilmiştir. Bu haritada ise çift yönlü ok bulunmamaktadır, dolayısıyla ilişki sayısı ok sayısına eşit olacaktır. Dikkat edilmesi gereken bir farklılık bulunmaktadır; haritalar veri setine dönüştürülürken, diğer kavramlarla ilişki içinde olmayan kavramlar için (bu haritadaki 34 nolu kavram) ilgili kavramdan kendisine ilişki olduğu varsayılmıştı. Bu varsayımın amacı, analiz aşamasında, matrisin köşegen değerlerini tanımlayabilmektir. Burada ise, aynı durum söz konusu değildir, diğer kavramlarla ilişki içinde olmayan kavram, ilişki sayısını etkilememektedir. Ayrıca diğer kavramlarla bağlantılı olmayan bir kavram, kendi başına bir grup olacağı için, ayırt edici özellikler içinde grup sayısı etkilenmektedir. Haritadaki gruplara bakıldığında, üç grup tanımlanabilmektedir, bunlar;

$$G_1 = \{34\}$$

$$G_2 = \{21, 24, 27, 30, 39\}$$

$$G_3 = \{8, 13, 14, 42, 62, 68\}$$
 olarak ifade edilebilmektedir.

İlgili DOBH’de döngü bulunmadığı görülmektedir, en uzun sıra ise sırasıyla 62→14→13→8→42 olduğu için, beş kavramdan oluşmaktadır. Bunun yanı sıra 39→24→30 sıralısı, 39→21→27 sıralısı ve 62→68→8→42 sıralısı da bulunmaktadır ancak bu sıralı gruplardaki kavram sayısı beşten azdır.

Olumlu kavram sayısı beş olduğu ve toplam kavram sayısı 12 olduğu için olumlu kavram yoğunluğu %42 olacaktır. Öyleyse örnek olarak alınan haritanın, ortalamaya kıyasla daha çok olumsuz yöndeki değişimi ifade ettiği görülmektedir.

Son ayırt edici özellik olarak birey, birim ve kurum etki düzeylerine bakmak gerekmektedir. On iki kavramın dördü birey, ikisi birim, altısı ise kurum düzeyindeki değişimi ifade etmektedir. Bu durumda birey düzeyinde etkili kavram oranı %33 iken bu değer birim için %17, kurum için ise %50’dir. Elde edilen değerler gruplandığında, takip eden tablo (Tablo 41) elde edilmektedir.

Tablo 41: Örnek Bilişsel Haritanın Ayırt Edici Özellikleri

Ayırt Edici Özellik	Değer	Grup
Toplam Kavram Sayısı (KS)	12	Orta
İlişki Sayısı (İS)	11	Düşük

Ayrıt Edici Özellik	Değer	Grup
İlişki Yoğunluğu (İY)	0.92	Az Yoğun
Grup Sayısı (GS)	3	Az
En Uzun Sıra Sayısı (EUSS)	5	Orta Sıralı
Döngü Sayısı (DS)	0	Döngüsüz
Olumlu Kavram Yoğunluğu	41.7	Nötr
Kurum Düzeyinde Etkili Kavram Oranı (Kurum Odaklılık)	50.0	Orta Kurum Odaklı
Birim Düzeyinde Etkili Kavram Oranı (Birim Odaklılık)	16.7	Düşük Birim Odaklı
Çalışan Düzeyinde Etkili Kavram Oranı (Çalışan Odaklılık)	33.3	Orta Çalışan Odaklı



7.2.4. Karşılıklı Etki Analizinin Uygulanması

Bu çalışmada, bilişsel harita verisi, Karşılıklı Etki Analizi (bundan sonra KEA olarak anılacaktır) gerçekleştirilerek gruplanmış ve incelenmiştir. KEA, farklı platformlarda uygulanabilir bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. KEA, SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirildiğinde, Greenacre (2017: 298) tarafından belirtildiği gibi, yorumlamada sorunla karşılaşabilecek grafikler sunduğu için, bu çalışma kapsamında SPSS kullanılmamıştır.

R programı, KEA'nın gerçekleştirilebildiği programlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca dört farklı paket, KEA'nın uygulanmasına olanak vermektedir. Bunların arasından Ca paketi (Greenacre, Nenadic, Friendly, 2016) seçilmiş, dolayısıyla analiz boyunca ilgili paketi oluşturan ve geliştiren Greenacre (2017) kaynakları temel alınmıştır.

Asıl verinin analizinden önce, Greenacre (2017: 257) tarafından oluşturulan 'okuyucu' adlı veri seti kullanılmış ve Greenacre tarafından önerilen yöntemle, onun izinden gidilerek, Karşılıklı Etki Analizini (KEA) gerçekleştirilmiştir ve bu uygulama Ek 9'da ayrıntılı olarak verilmiştir.

8. BULGULAR

Bu bölümde elde edilen sonuçların yorumlanması ve gözlemle elde edilen verinin paylaşarak, analiz sonuçları ile birlikte açıklanması gerçekleştirilmiştir.

8.1. Firmanın ve Katılımcıların Özellikleri

Firmada, veri toplama sürecinde yapılan gözlemler sonucunda, beyaz yaka çalışanlar arasında matris örgüt yapısının hâkim olduğu görülmektedir. Bu tarz bir örgüt yapısı, merkezileşmenin de azaldığı bir yönetim sistemini işaret etmektedir. Bu merkezi olmayan sistemde, Weisbord (1976: 438) tarafından ifade edildiği gibi, firma odağı fonksiyonlardan (satış, üretim, ARGE gibi), ürün yapısına doğru kaymaktadır. ALVE için de aynı durum söz konusudur, ürün temelli müşteri gruplarında, firmada gerçekleştirilen farklı işlemlerle ilgili bilgi sahibi olan çalışanlar bulunmaktadır. Bu gruplar “müşteri temsilciliği” olarak adlandırılmıştır ve müşteri temsilcileri aynı ortamda / odada çalışmaktadır. Müşteri temsilcilikleri aynı zamanda “takım” olarak anılmaktadır.

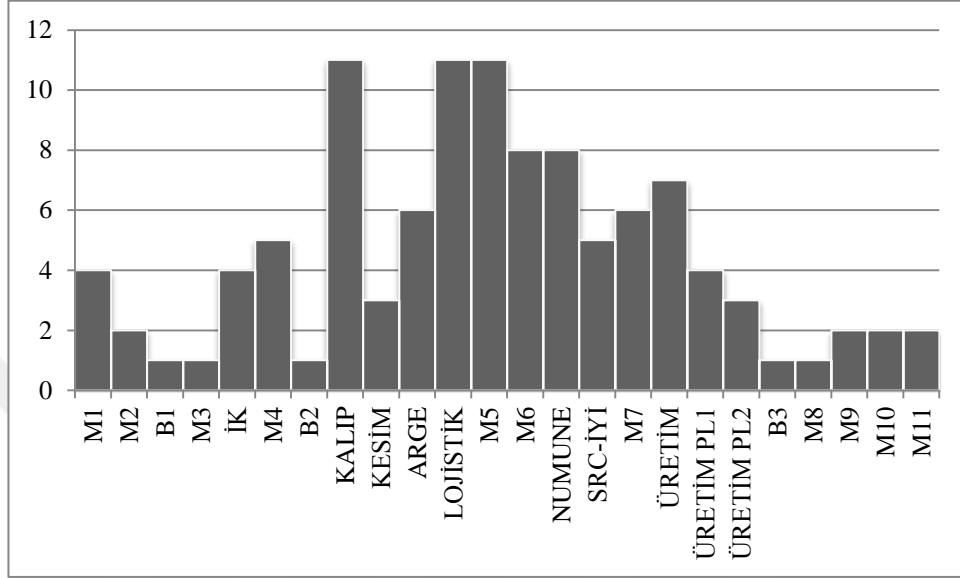
Araştırmacı tarafından yapılan gözlemlerde, firmada takımların/birimlerin çalıştığı odaların ağırlıkla cam bölmelerle ayrılmış olduğu, bu durumun hem takım içinde ortak bir bilgi paylaşımına izin verirken hem de takımlar arasındaki mesafeyi de sembolik olarak düşürdüğü tahmin edilmektedir. Kurumda farklı noktalardaki sosyal alanların, çalışanların mola süresince birlikte vakit geçirebileceği imkânları sunduğu düşünülmektedir. Bazı gözlemler, firma kimliğine işaret edebileceği düşüncesiyle burada belirtilmemiştir.

8.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Birimlerdeki çalışan sayısı incelendiğinde, ortalama beş kişilik çalışma gruplarıyla karşılaşılmaktadır. Gruplardaki kişi sayısının dağılımına bakıldığında (

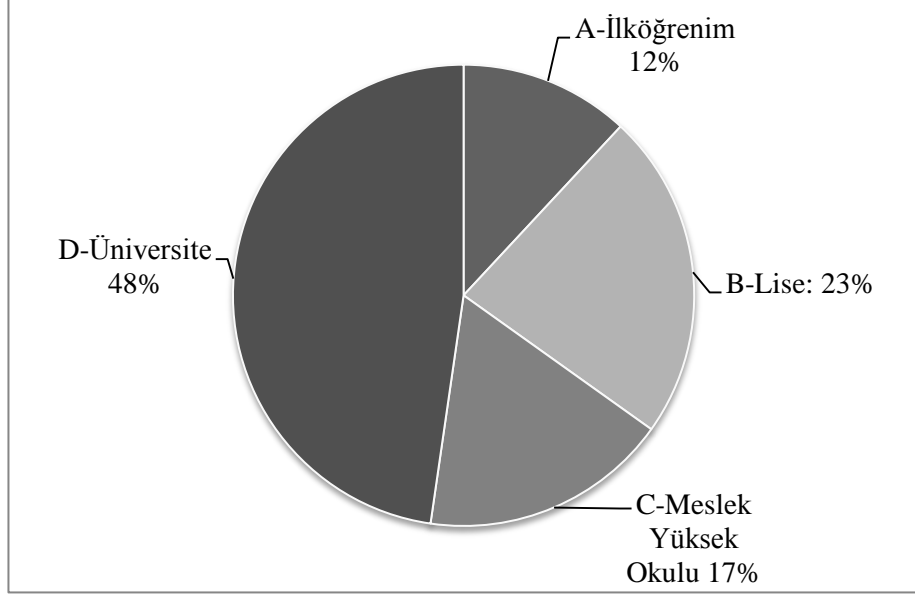
Şekil 31), en fazla çalışanın kalıp, lojistik ve M5 birimlerinde olduğu, bu birimlerde çalışan sayısının 11 olduğu görülmektedir.

Şekil 31: ALVE Firmasındaki Takım/Birimlerin Çalışan Sayısı



Çalışan cinsiyetlerine bakıldığında, ALVE firmasının kadın ağırlıklı çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların 91'i (%84'ü) kadın iken, 18'i (%16'sı) erkektir. Sadece tek kişiden oluşan iki birimde erkek çalışmakta olduğu için erkek çalışan oranı %100'dür. Bu birimlerin dışındaki birimlerde, kadın çalışan oranı %55-%100 arasındadır. Birimlerin 15'inde tamamen kadın çalışan bulunmaktadır.

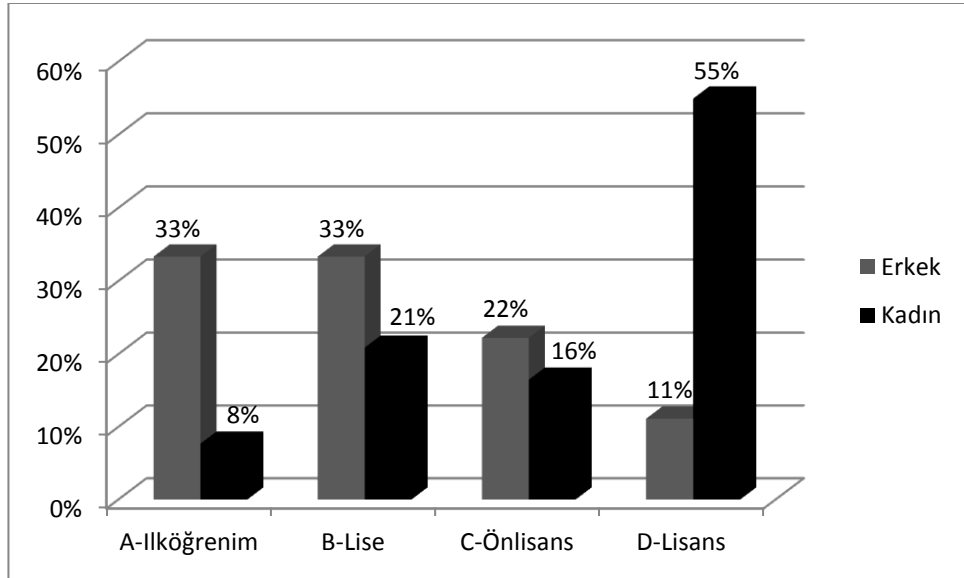
Kurum genelindeki eğitim düzeyinin dağılımına bakıldığında, %48'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir (Şekil 32). Katılımcıların 35'i (%32'si) ve lisans mezunlarının %67'si mühendistir.



Şekil 32: ALVE Çalışanlarının Eğitim Düzeyinin Dağılımı

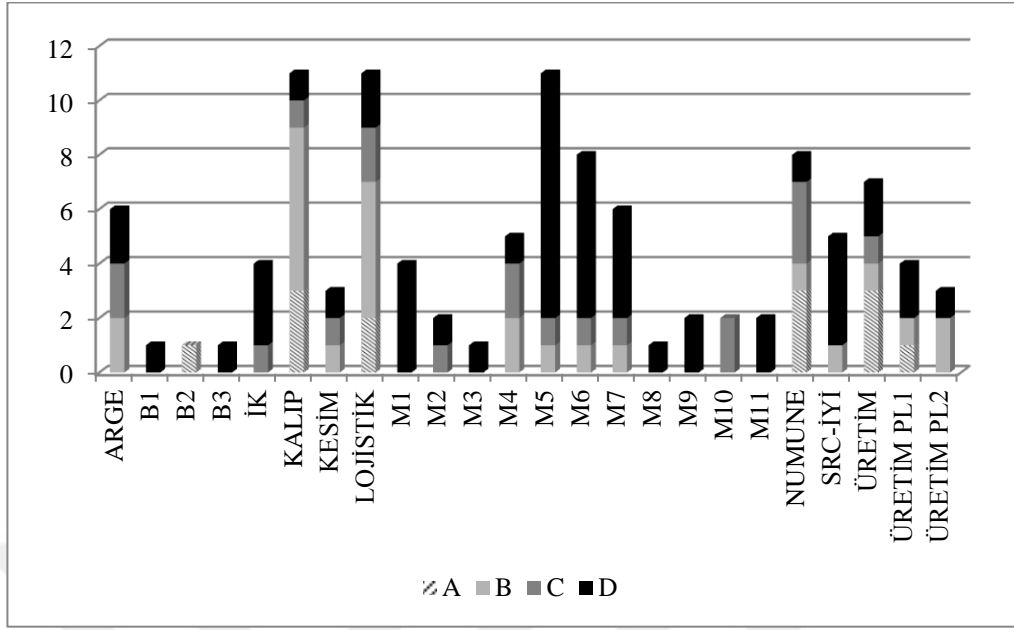
Cinsiyetler de değerlendirmeye alındığında, eğitim düzeyinin cinsiyetler arası dağılımı, erkeklerin eğitim düzeyinin kadınlara oranla düşük olduğunu göstermektedir (Şekil 33). Lisans düzeyinde eğitim alan kadın oranı %55 iken, erkeklerde bu oran %11'e düşmektedir. Kadın yoğunluğu yüksek olan ALVE firmasında, önemli pozisyonlarda kadınların olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 33: Eğitim Durumlarının Cinsiyetlere Göre Yüzde Dağılımı



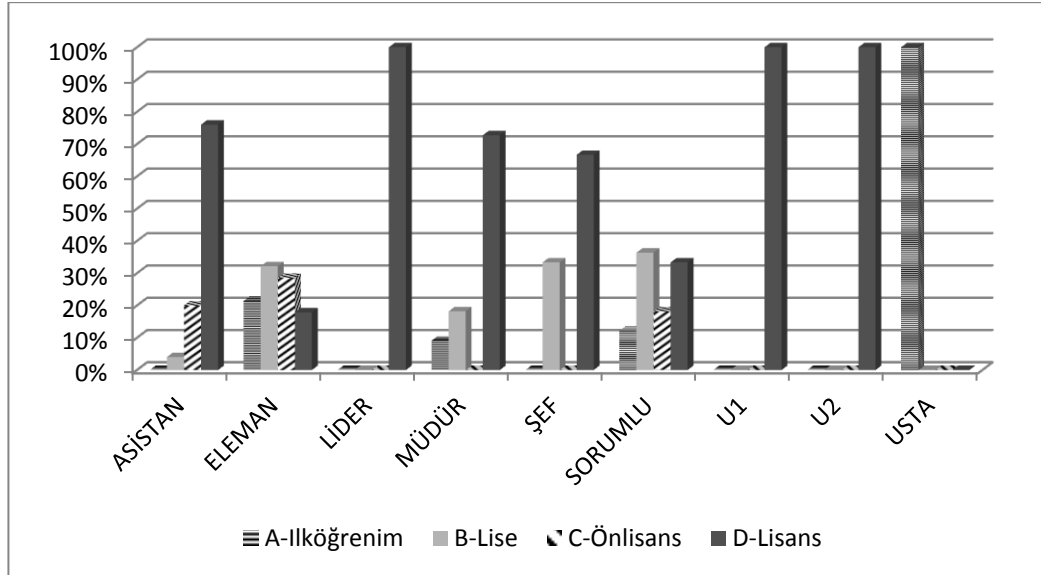
Birimlere göre eğitim düzeyinin dağılımına bakıldığında (Şekil 34), ikiden fazla çalışanı olan her birimde mutlaka üniversite mezunu bulunduğu görülmektedir. Çalışan sayısı ikinin altında olan dokuz birimin ise ikisinde lisans mezunu çalışan bulunmamaktadır, bu birimler B2 ve M10 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 34: Birimlere Göre Eğitim Durumu Dağılımı



Ayrıca unvana göre eğitim durumuna bakıldığında (Şekil 35), iki ustanın da ilköğretim mezunu olduğu, U1 ve U2 unvanlarına sahip katılımcıların ve liderlerin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Diğer unvanlar için ise, eğitim düzeyi dağılımlarında farklılıklar ortaya konulmuştur.

Şekil 35: Unvana Göre Çalışan Eğitim Düzeylerinin Yüzde Dağılımı



Unvanlara bakıldığında, çalışanların önemli bir bölümünün sorumlu ve eleman olarak çalıştığı görülmektedir (

Şekil 28). Ayrıca lider, usta, U1, U2 ve şef unvanlarına sahip katılımcıların tamamı kadındır, diğer unvanlarda ise bu oran en düşük %70'dir (Tablo 42). Eğitim düzeylerine bakıldığında, liderlerin tamamının, müdürlerin ise %73'ünün lisans mezunu olması dikkat çekmektedir. Ortalama deneyim konusunda ise, en fazla deneyime sahip unvan grubu, ustalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ustaların, düşük eğitim seviyesine sahip olmalarına karşın, uzun süreli deneyim sahibi oldukları için, firma açısından kritik öneme sahip olduğu öngörülmektedir.

Tablo 42: Katılımcı Unvanına Göre Cinsiyet, Eğitim Durumu Ve Ortalama İş Deneyimi

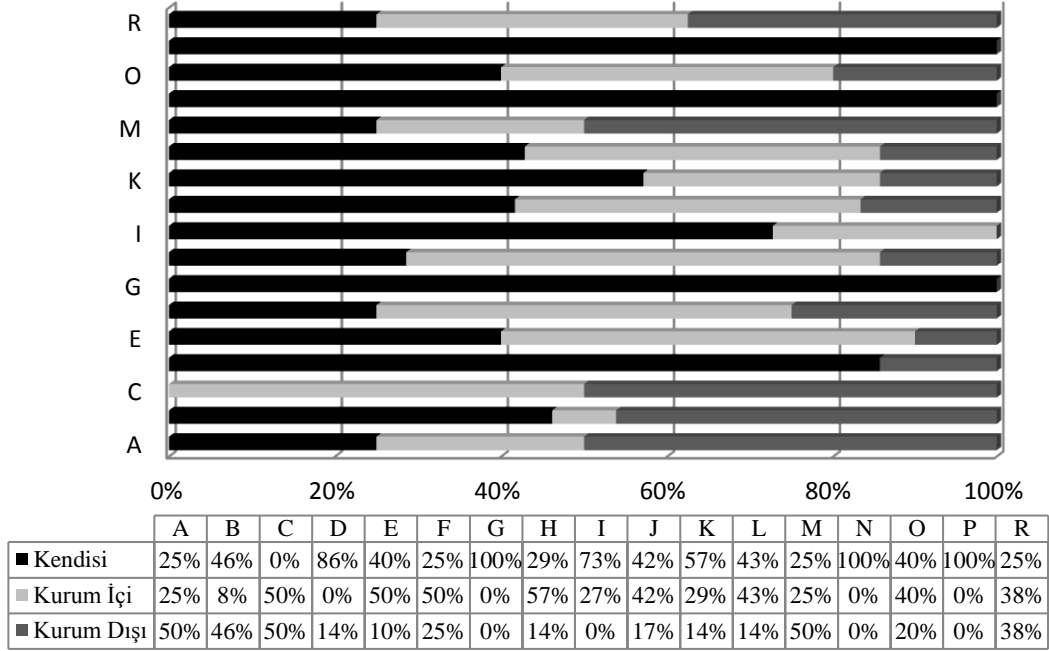
Unvan	Kadın Çalışan Oranı	Lisans Mezun Oranı	Ortalama Deneyimi (ay)
Asistan	96%	76%	29
Eleman	82%	18%	47
Lider	100%	100%	40
Müdür	82%	73%	50
Şef	100%	67%	62
Sorumlu	70%	33%	35
U1	100%	100%	4
U2	100%	100%	31
Usta	100%	0%	67

8.2. Delphi Tekniğinde Elde Edilen Kavramların Analizi

Delphi Tekniği kullanılarak 17 katılımcıdan, değişime konu olan kavramlar elde edilmiştir. Delphi Tekniği'nin ilk aşamasındaki sorulara bakıldığında, birinci sorunun katılımcının kendi düşüncesini, ikinci sorunun kurum içindeki izlenim, üçüncü sorunun da kurum dışındaki izlenime odaklandığı görülmektedir. Soruların bu şekilde çeşitlendirilmesinin sebebi, çalışanın kendisinin ifade etmeye çekineceği kavramları, bir başkasına atfederek ifade edebileceği düşüncesidir. Bu bölümde de, katılımcıların bu sorular kapsamında verdiği cevaplar karşılaştırılarak, cevaplar arasındaki farklılıklar ortaya konulmaktadır.

Delphi çalışmasına katılan 17 katılımcının geliştirdiği kavramlar göz önünde bulundurularak, bu kavramların kaçının kendi algısı, kaçının kurum içinde duydukları, kaçının kurum dışında duydukları ile ilgili olduğu Şekil 36'de gösterilmiştir.

Şekil 36: Çalışanların Değişime Yönelik Kavramları Kendileriyle, Kurum İçi ve Kurum Dışı İle İlişkilendirmesi

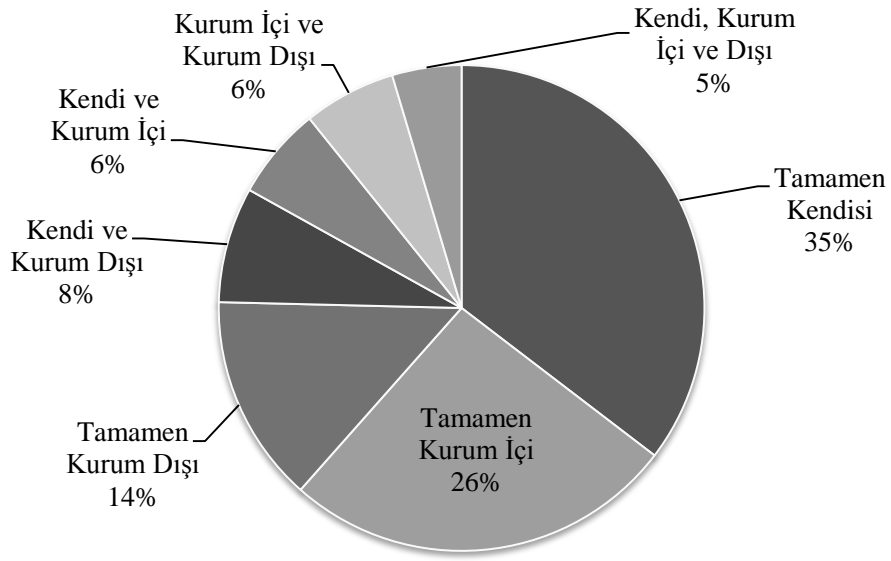


Görüldüğü gibi, G, N ve P olarak kodlanan katılımcılar sadece kendi bakış açısına göre var olan değişime işaret ederken, kurum içinde ve kurum dışında değişime yönelik algıya yer vermemiştir. Diğer taraftan, kurum dışında ALVE firmasına yönelik değişimle ilgili ifadelerle ağırlık veren, A ve M ile kodlanmış katılımcılar da bulunmaktadır.

Aynı ayrımı kavramlar açısından yapmak mümkündür. Elde edilen şekilde (

Şekil 37) görüldüğü gibi, bazı kavramlar sadece kişinin kendi algısına göre ortaya çıkmaktayken, kimi kavramlar ise, kurumun dışarıdan değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Şekil 37: Kavramların Çalışan Kendisiyle, Kurum İçi ve Kurum Dışı İle İlişkilendirmesi



Kavramların % 14'ü sadece kurum dışındaki değişim algısıyla, %35'i ise sadece 17 katılımcının kendi görüşü ile ortaya çıkan kavramlardır. Bu kavramların hangileri olduğuna ise, Ek 10'da verilen tablo detaylarından ulaşılabilir.

Ayrıca hem pilot uygulamada hem de ALVE firmasındaki uygulama sonuçlarında, kavram listesinde ekonomik koşullar, müşteri, öğrenci gibi dış etkenlerdeki değişiklik de modele dahil olmuştur. Bu da örgütün açık bir sistem olmasının doğal sonucudur.

Elde edilen nihai kavram listesinin kapsamına bakıldığında ise yazındaki çalışmalara kıyasla detaylı bir çıktı elde edildiği görülmektedir. Uğurlu vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, bir okuldaki öğretmenlere değişimin bir olgu olarak ne anlama geldiği sorulmuştur. Elde edilen veriden, değişimin fiziksel, eğitimsel, yönetsel, teknolojik, sosyal, etik davranış ve öğretmen niteliklerinde olabileceği bilgisine ulaşılmıştır. Bu çalışmadan değinilmediği halde, araştırmacılar ayrıca, değişim sürecinde öğretmen ve yöneticilere düşen görevlere ilişkin detaylı bilgi toplamışlardır.

Çapraz (2009) ise, Türkiye'deki bir büyükşehir Belediyesi çalışanlarından elde ettiği veriyi analiz ettiğinde, değişimin on farklı değişkene bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Bunlar; zaman eksikliği, içsel iletişim, çalışan imajı, değişime karşı direnç, eski çalışanlar, eski zihniyet, eğitim, uzmanlaşma, sistemler ve iş motivasyonudur. Görüldüğü gibi, mevcut çalışmaların içinde en detaylı kavram listesi bu tezde ortaya konulmuştur.

8.3. Demografik Özellikler ve Ayırt Edici Değişkenlerin Karşılaştırılması

Katılımcı demografik özellikleri ve ayırt edici özelliklerle ilgili bu bölüme kadar olan bilgilendirmede, bu unsurlar ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu bölümde ise, demografik özellikler ve ayırt edici değişkenler arasında ilişki aranmaktadır. Bunun için Karşılıklı Etki Analizi (KEA) kullanılmıştır. KEA, katılımcı x kavram matrisine uygulanmıştır. Bu matriste, katılımcıların demografik özellikleri ile bir önceki bölümde bahsedilen ayırt edici değişkenler bulunmaktadır.

Bu aşamada Çoklu KEA yapılması da mümkündür ancak elde edilen grafikte pek çok unsurun çakışması sebebiyle, grafiğin yorumlanmasında zorluklar yaşanmaktadır.

8.3.1. Ayırt Edici Özelliklerin Değerlendirilmesi

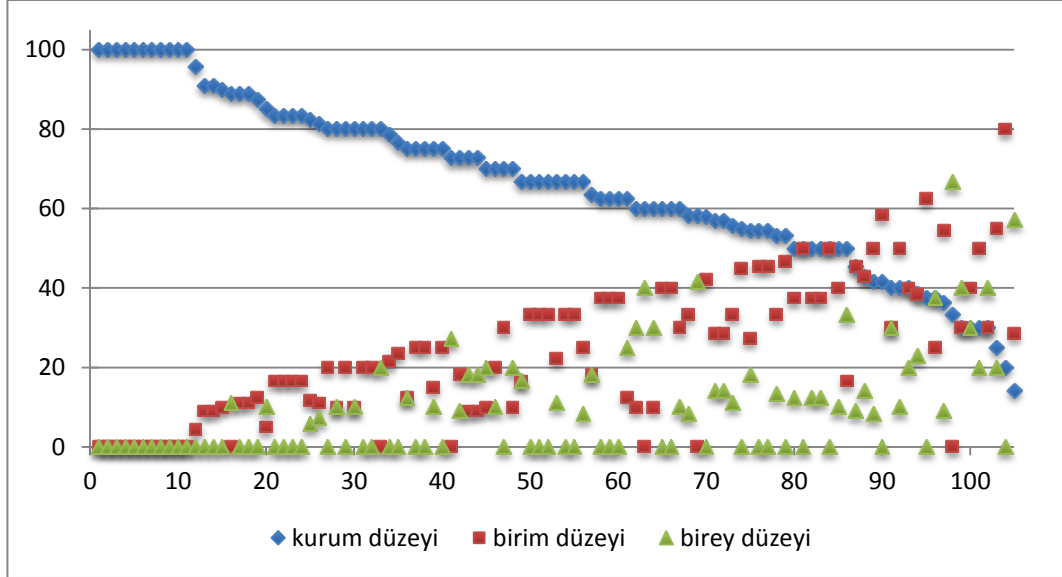
Ayırt edici özellikler detaylı bir şekilde uygulama bölümünde anlatılmıştır. Bu bölümde ise, ayırt edici özelliklerin birbiri ile karşılaştırılması ve yorumlanması söz konusudur.

Kavram sayısı ve ilişki sayısı, ayırt edici özelliklerin ilk ikisidir. Bu iki değer kullanılarak ilişki yoğunluğu elde edilmektedir, dolayısıyla ilişki yoğunluğunun KS ve İS değerlerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer hiçbir ayırt edici özellik, başka özelliklerden türememektedir.

Dolayısıyla ayırt edici değişkenlerin de birbiriyle ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin grup sayısı veya sıralı kavram, kavram sayısı artıkça artabilecektir.

Benzer bir durum, kurum, birim ve çalışan odaklı kavram yoğunluğu ile ilişkilidir. DOBH oluştururken, kurum odaklı değişim, ifade eden katılımcıların, birim ve çalışan bazındaki değişimden daha az bahsetmesi gerekmektedir. Oranların dağılımını gösterir grafikte (Şekil 38) de görüldüğü gibi, kurum odaklılık azaldıkça birim ve çalışan odaklılık oranları da artmaktadır. Katılımcıların ağırlıklı kurum odaklı değişime işaret ettikleri görülmektedir.

Şekil 38: Katılımcıların Kavramlarda Kurum, Birim ve Birey Düzeyinde Etkiyi Seçme Oranlarının Dağılımı



8.3.2. Kavram Sayısı ve Demografik Özellikler

Kavram sayısı ve belirli demografik özellikler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, kavram sayısı ve demografik özelliklerden oluşan veri setleri R programı kullanılarak oluşturulmuş, kullanılan kodlar Ek 11’de verilmiştir.

8.3.2.1. Kavram Sayısı ve Deneyim

Çalışan deneyimine göre kavram sayısının değişimine bakmak için takip eden kodla, veri girişi yapılmıştır.

```
#Verinin aktarılması
```

```

library(readxl)
analiz_veri <- read_excel("C:/Users/Zehir/Desktop/TEZ - SON/demograf
ikanaliz.xls")
DeneyimxKS<-matrix(ncol=2,nrow=109)
DeneyimxKS[,1]<-analiz_veri$`deneyim grup`
DeneyimxKS[,2]<- analiz_veri$`Kavram sayısı_grup`
colnames(DeneyimxKS)<-c("KS","Deneyim")

```

Böylece deneyim ve kavram sayısı için elde edilen çapraz tablo “deneyimxKS” adlı veri ile kaydedilmiştir. Warnes vd. (2015) tarafından geliştirilen “gmodels” paketi ve takip eden kodlar kullanılarak, çapraz tablo (Tablo 43) elde edilmiştir.

```

library(gmodels)
DeneyimxKS<-as.data.frame(DeneyimxKS)
DeneyimxKS_CT<-table(DeneyimxKS$KS,DeneyimxKS$Deneyim)

```

Tablo 43: Katılımcıların İş Deneyimine Göre Kullandıkları Kavram Sayısı

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
1 Yıldan az	6	18	3	2	2
2-3 Yıl Arası	1	18	10	4	0
4-5 Yıl Arası	2	21	4	2	0
5 Yıldan Fazla	0	15	1	0	0

Tanımlanan veride KEA analizi ca paketi ile gerçekleştirilmiştir ve elde edilen sonuç takip eden şekildedir. Burada üç farklı tablo görülmektedir. Bunlardan ilki “Principal Inertias” adıyla geçen, boyutların modeli açıklama gücü ile ilgili tablodur. Görseller iki boyutla ifade edildiği için, birinci ve ikinci boyutun açıklayabildiği özdeğer (eigenvalue) yüzdelere bakılmaktadır. Bunlar birinci boyut için %60.29, kinci boyut için ise %38.24 olarak karşımıza çıkmaktadır. Çıktılardaki diğer iki tablo sırasıyla satır ve sütunlar için ki kare uzaklıkları, atalet değeri, birinci ve ikinci boyuttaki konumlarını vermektedir.

```

library(ca)
DeneyimxKS_ca<-ca(DeneyimxKS_CT)
DeneyimxKS_ca
Principal inertias (eigenvalues):
      1      2      3
Value  0.128343 0.081395 0.003126
Percentage 60.29% 38.24% 1.47%

```


Modelin toplam atalet değeri bu tablolarda tek bir değer olarak verilmemektedir ancak birinci tablodaki boyutların atalet değerlerinin toplamıyla elde edilebilmektedir. Başka bir yol ise, takip eden kodla modelin atalet değerine ulaşmaktır.

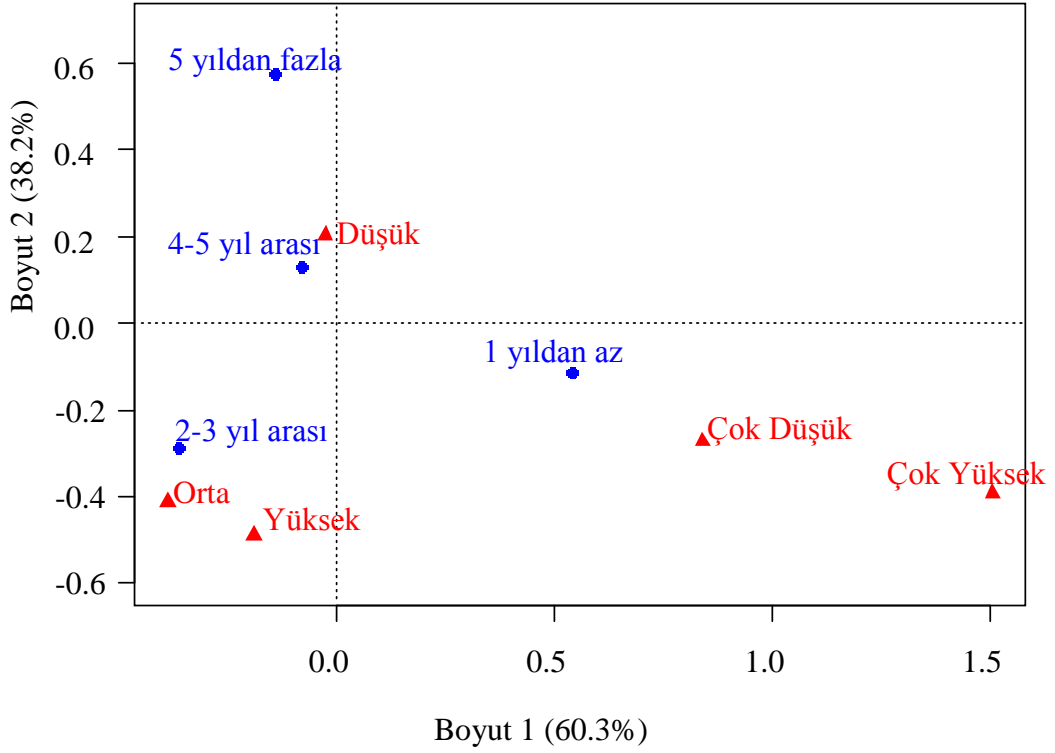
```
summary(DeneyimxKS_ca)
Principal inertias (eigenvalues):
  dim    value      %   cum%   scree plot
  ---  -
  1     0.128343  60.3  60.3  *****
  2     0.081395  38.2  98.5  *****
  3     0.003126   1.5 100.0
-----
Total: 0.212865 100.0
```

“Summary” fonksiyonunun çıktısında, ilk tabloda atalet değerleri ve bunların toplamı verilmektedir, bu model için hesaplanan değer 0.212865’dir. Bundan sonraki aşamada, elde edilen verilerle grafik oluşturulacaktır, ca paketi “plot” fonksiyonu kullanılarak elde edilen grafik için takip edilen kod kullanılmıştır.

```
plot(ca(DeneyimxKS_CT))
```

Elde edilen grafik (Şekil 39), iki boyutlu olarak ifade edilmektedir. Değişkenlerin harita üzerindeki konumu için, daha önce işaret edilen tablolara bakılabilecektir. Takip eden bölümlerde, bazı değişkenlerin harita üzerinde çakıştığı durumlarda, değişkenlerin teşhis edilebilmesi için konumlarının bilinmesi önem taşıyacaktır.

Şekil 39: Deneyim ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir Simetrik KEA Grafiği

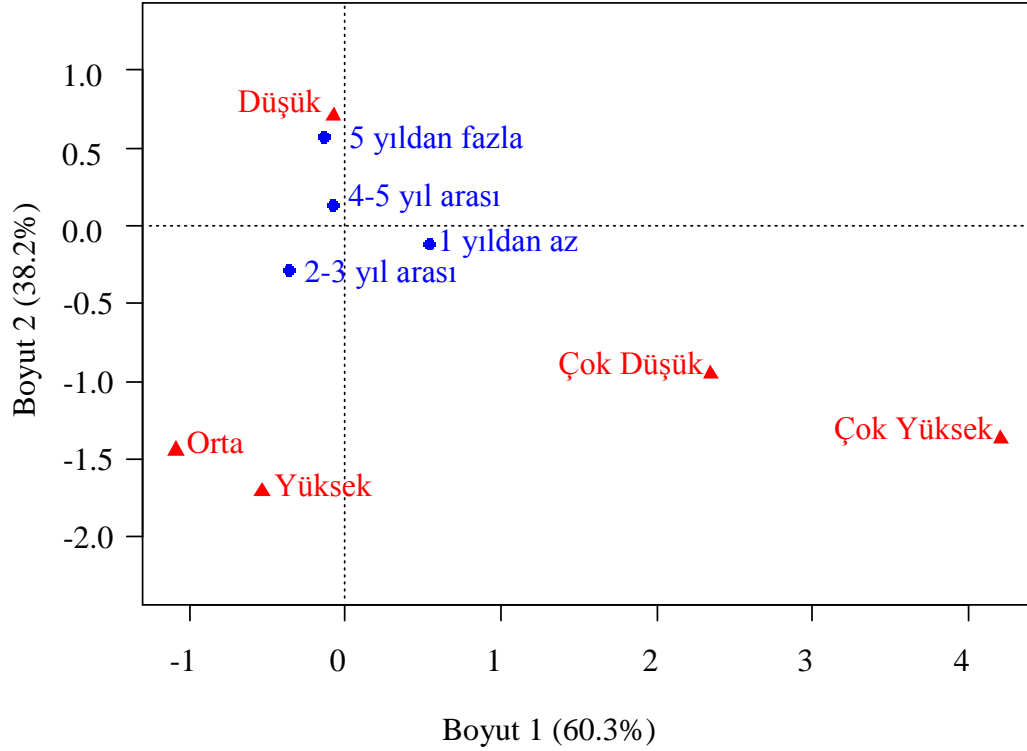


Elde edilen grafik (Şekil 39) aksi tanımlanmadığı sürece simetriktir. Bu sebeple daire ile ifade edilen ve deneyimle ilişkili olan değişkenler ile, üçgenle ifade edilen ve KS ile ilgili olan değişkenlerin birlikte yorumlanmasında, yakın noktalar arasında ilişkinin kuvvetli olduğu söylenememektedir. Bunun nedeni, haritada dağılım gösteren deneyim ve KS değişkenlerinin ölçeklendirilmesi ile ilişkilidir. Bunun yerine, takip eden kod kullanılarak, satır değerlerini temel alan ve simetrik olmayan (asimetrik) bir grafik elde edilmesi de mümkündür.

```
plot(DeneyimxKS_ca, map="rowprincipal")
```

Asimetrik grafiğe bakıldığında (Şekil 40), deneyimin (satır değerleri) grafiğin orta noktasında yığıldığı görülmektedir. Sütun değerleri temel alınarak oluşturulacak asimetrik grafikte, bu defa sütun değerlerinin bir araya toplandığı görülmektedir. Görsel açıdan değişkenlerin dağılımını anlayabilmek için simetrik grafiğin kullanılması tercih edilmiş ve bundan sonraki KEA grafiklerinde de simetrik grafikler oluşturulmuştur. Dolayısıyla birbiri ile çakışan satır ve sütun değerlerinin birbiriyle kuvvetli ilişki içinde olduğunun ifade edilmesi diğer grafikler için de mümkün değildir.

Şekil 40: Deneyim ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir Asimetrik KEA Grafiği



Elde edilen simetrik grafiğin (Şekil 39) yorumlanmasında ise, değişkenlerin satır ve sütun içindeki dağılımına bakılmaktadır. KS açısından değerlendirildiğinde, düşük sayıda kavram kullanan katılımcıların, diğer gruplardan ayrıldığı görülmektedir. Orta ve yüksek sayıda kavram kullanan katılımcıların ise benzer olduğu anlaşılmaktadır. Çok düşük ve çok yüksek kavram kullananlar ise, grafiğin sağ alt köşesine doğru yönelmektedir. Benzer şekilde deneyim açısından da değerlendirme yapılabilir. 5 yıldan fazla deneyimi olan çalışanların ikinci boyut ekseninde yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. KS için benzer bir durum düşük KS değerleri için gözlenmektedir. Dolayısıyla 5 yıldan fazla deneyimi olanların KS değerlerinin düşük olduğu ifade edilebilir. Bu durum Tablo 43'daki frekans dağılımlarında da kendisini göstermektedir, 5 yıldan fazla deneyim sahibi olan katılımcıların %94'ünün (15'inin) düşük sayıda kavram kullandığı görülmektedir. Bir yıldan az deneyime sahip olan katılımcıları ise grafiğin sağ alt köşesine doğru konumlandığı görülmektedir. KS için çok yüksek ve çok düşük KS'nin de aynı şekilde konumlandığı görülmektedir. Tablo 43'daki frekanslara bakıldığında, çok yüksek KS kullananların tamamının 1 yıldan az deneyim sahibi olduğu, çok düşük KS kullananların da ağırlıklı yine 1 yıldan az deneyimi olan

çalışanlardan geldiği anlaşılmaktadır. Burada önemli bir ayırım, 1 yıldan az deneyimi olanların ve 2-3 yıl arasında deneyimi olanların düşük KS kullanan katılımcı frekansları birbirine eşit ve 18'dir. Ancak KEA'da önemli olan ki kare dağılımları, dolayısıyla beklenen değerlerdir. Beklenen değerler yüzde dağılımlara bakılarak hesaplandığı için, frekansların eşit olması, kavramların bu konuda aynı yerde konumlanacağı anlamına gelmemektedir.

2-3 yıl arası deneyime sahip katılımcıların ise çeşitlilik anlamında daha zengin bir tablo çizdiği görülmektedir, grafikteki yerine bakıldığında da orta ve yüksek KS gruplarında etkili olduğu görülmektedir. 4-5 yıl arası deneyime sahip katılımcıların ise, ortalamayı temsilen grafiğin orta bölgelerinde bulunduğu anlaşılmaktadır. KS sütun değerlerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır, daha çok her boyuta katkı sağladığı düşünülebilir.

8.3.2.2. Kavram Sayısı ve Eğitim

Eğitim durumu ve kavram sayısı arasındaki ilişkiyi gösterir tablo da, deneyim ve kavram sayısı ile ilgili tablonun aktarılması gibi, benzer kodlarla aktarılmıştır. Kullanılan kodlar Ek 11'de belirtilmiştir.

Eğitim durumu ve kavram sayısı için elde edilen çapraz tablo "EgitimxKS" adlı veri ile kaydedilmiştir ve çapraz tablo (Tablo 44) elde edilmiştir.

Tablo 44: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Kullandıkları Kavram Sayısı

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
A-İlköğrenim	2	9	2	0	0
B-Lise	3	19	2	0	1
C-Önlisans	2	11	2	2	1
D-Lisans	2	33	3	6	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, özdeğerlerinin birinci boyut için %74 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 45).

Tablo 45: Eğitim ve Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.084	0.023	0.006
Oran (%)	74.0	20.7	5.3

Bundan sonra, sütun (Tablo 46) ve satırlar (Tablo 47) için hesaplanan ağırlık ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 46: Eğitim ve Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Atalet	0.023	0.006	0.016	0.039	0.028
Boyut 1	-1.702	-0.237	1.050	2.358	-2.697
Boyut 2	0.031	0.299	0.248	-1.732	-6.222

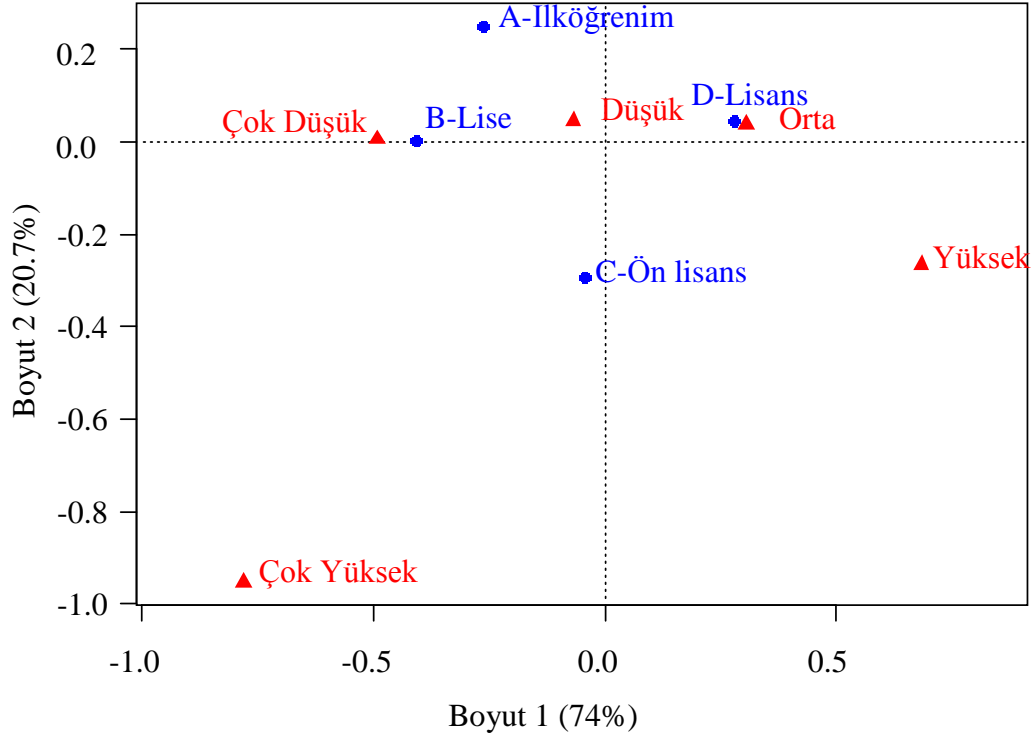
Tablo 47: Eğitim ve Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler (A: İlköğretim, B: Lise, C: Meslek Yüksek Okulu, D: Lisans)

	A	B	C	D
Atalet	0.019	0.040	0.016	0.038
Boyut 1	-0.913	-1.409	-0.153	0.961
Boyut 2	1.634	0.014	-1.920	0.286

Elde edilen değerler, iki boyut üzerinde ifade edildiğinde, Şekil 41 elde edilmektedir. Boyutların açıklayıcılığı, Tablo 45’de belirtildiği gibi, birinci boyut için %74’dür.

Grafikte (Şekil 41) görüldüğü gibi, çok yüksek sayıda kavram kullanan katılımcılar, diğerlerinden ayrılmaktadır, bu katılımcılar lise ve ön lisans mezunlarından oluşmaktadır. Diğer bir farklılaşma yüksek KS kullanan katılımcılarda görülmektedir, haritadaki konumu sağ alt köşeye doğrudur. Eğitim düzeylerine bakıldığında meslek yüksekokulu ve lisans mezunlarının da haritada sağ alt köşeye doğru konumlandığı görülmektedir.

Şekil 41: Eğitim ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



Ayrıca frekans açısından değerlendirildiğinde ilkökul mezunu katılımcıların çok düşük sayıda kavram kullanma olasılığı da görece olarak yüksektir. Tablo 46’de görüldüğü gibi, katılımcıların ağırlıklı düşük KS kullandığı görülmektedir, bunun nedeni DOBH uygulaması öncesinde uygulama ile ilgili bilgilendirme videosunda, ortalama on kavram seçilmesi gerektiğinin belirtilmesidir. Kimi katılımcılar, özellikle 10 sayısını tamamlamaya çalışmıştır. Bu sebeple frekans dağılımının Düşük KS’de yoğunlaştığı tahmin edilmektedir.

8.3.2.3. Cinsiyet ve Kavram Sayısı

Cinsiyet ve KS arasındaki ilişkiyi gösterir tablo (Tablo 48) R programında elde edilmiştir. Cinsiyet ve kavram sayısı için elde edilen çapraz tablo “CinsiyetxKS” adlı veri ile kaydedilmiştir.

Tablo 48: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kullandıkları Kavram Sayısı

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Erkek	4	10	3	0	1
Kadın	5	62	15	8	1

KEA gerçekleştirildiğinde satırın iki değişkenden oluşması sebebiyle, tek bir boyut elde edildiği için CA paketi grafik çizememektedir. Ancak sütun (Tablo 49) ve satır (Tablo 50) değerlerine ulaşılabilmektedir.

Tablo 49: Cinsiyet ve Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

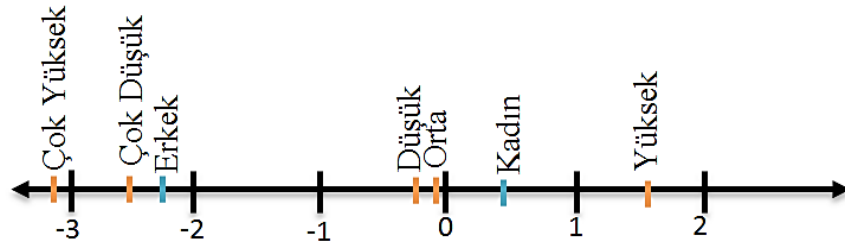
	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Atalet	0.047	0.003	0.000	0.015	0.015
Boyut 1	-2.668	0.251	-0.015	1.578	-3.199

Tablo 50: Cinsiyet ve Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	Erkek	Kadın
Atalet	0.066	0.013
Boyut 1	-2.248	0.445

Satır ve sütun değerlerinin birinci boyuttaki değerine bakılarak, takip eden grafik (Şekil 44) elde edilmektedir.

Şekil 42: Cinsiyet ve Kavram Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi



Görüldüğü gibi erkeklerin çok yüksek veya çok düşük KS kullandığı görülmektedir. Kadınların ise genellikle yüksek kavram kullandığı anlaşılmaktadır. Burada erkek katılımcıların eğitim durumunun da bir etken olabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Ayrıca kavram sayısının sıralı bir dizilim göstermemesinden yola çıkarak, kadınların veya erkeklerin daha çok kavram kullandığını ifade etmek mümkün görünmemektedir. Ancak burada erkekler içinde çok yüksek sayıda kavram kullanan katılımcının, diğer erkek katılımcılardan farklılaştığı anlaşılmaktadır. İlgili katılımcı ön lisans mezunudur ve erkek katılımcıların %11'inin lisans mezunu olduğu düşünüldüğünde, eğitim düzeyinin çok yüksek sayıda kavram kullanımını tam anlamıyla açıklamadığı anlaşılmaktadır. Buna karşın, kavram sayısı ve eğitim arasındaki ilişkiden anlaşılacağı gibi, ilkokul mezunlarının az sayıda kavram

kullanma eğiliminde oldukları bilinmektedir. Bu durumda, ilgili katılımcının kavram sayısı açısından uç bir örnek olduğu düşünülebilir.

8.3.2.4. Kavram Sayısı ve Unvan

Unvan ve kavram sayısı arasındaki ilişkiyi gösterir tablo R programında oluşturulmuştur, unvan ve kavram sayısı için elde edilen çapraz tablo “UnvanxKS” adlı veri ile kaydedilmiştir (Tablo 51).

Tablo 51: Katılımcıların unvanlarına göre kullandıkları kavram sayısı

Harf Kodu	Unvan	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
A	Asistan	1	13	8	3	0
B	Eleman	2	25	1	0	0
C	Lider	0	1	2	2	0
D	Müdür	3	7	1	0	0
E	Şef	0	3	0	0	0
F	Sorumlu	2	20	6	3	2
G	U1	0	1	0	0	0
H	U2	0	1	0	0	0
I	Usta	1	1	0	0	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %62.55 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 52).

Tablo 52: Unvan ve Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3	4
Özdeğer	24.24	8.86	0.041	0.01
Oran (%)	62.55	22.87	10.70	3.88

Bundan sonraki tablolarda, sütun (Tablo 53) ve satırlar (

Tablo 54) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 53: Unvan ve Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
--	-----------	-------	------	--------	------------

Atalet	0.098	0.053	0.089	0.106	0.042
Boyut 1	1.153	0.484	-1.412	-2.334	-0.580
Boyut 2	-3.111	0.498	-0.342	-0.371	0.625

Tablo 54: Unvan ve Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

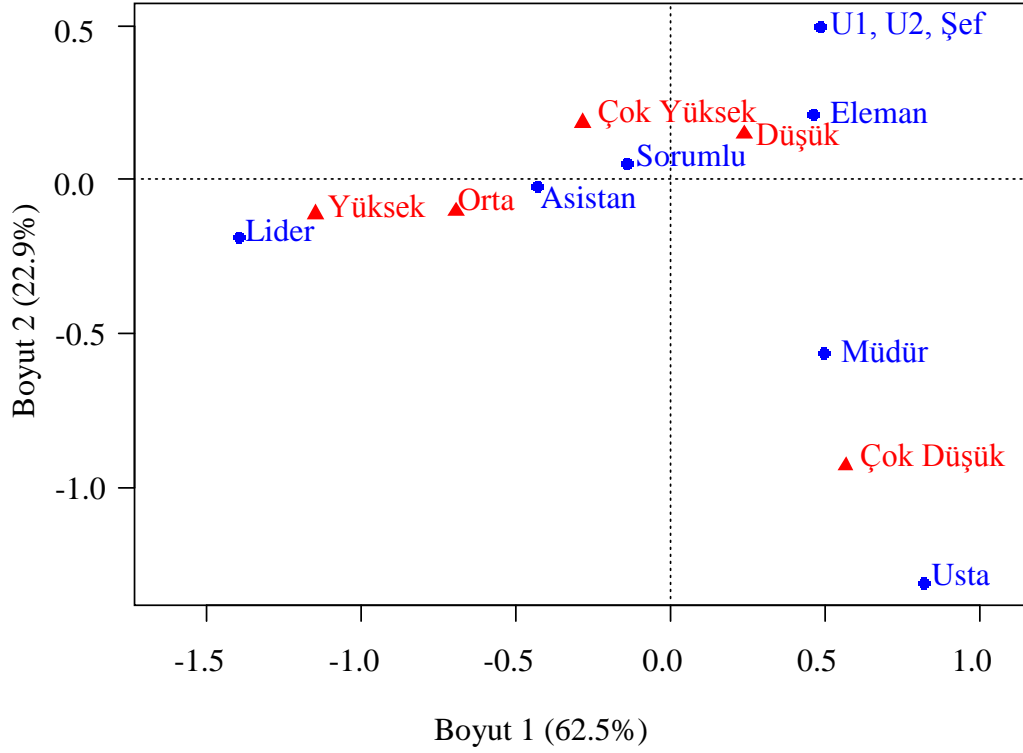
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Atalet	0.06	0.07	0.10	0.06	0.01	0.03	0.00	0.00	0.04
Boyut 1	-0.88	0.94	-2.85	1.00	0.98	-0.29	0.98	0.98	1.66
Boyut 2	-0.06	0.71	-0.62	-1.89	1.67	0.19	1.67	1.67	-4.39

Elde edilen grafiğe (

) bakıldığında, E, G ve H olarak kodlanan Şef, U1 ve U2 unvanına sahip katılımcılar çakıştığı görülmektedir. Dolayısıyla bu katılımcıların yakın sayıda kavram kullandığı anlaşılmaktadır. Unvanların dağılımına bakıldığında, usta unvanına sahip katılımcıların diğerlerinden ayrıldığı ve haritada birinci ve ikinci boyut için yüksek değer aldığı görülmektedir. KS açısından da, çok düşük KS değerlerinin yine tabloda aynı yönde konumlandığı görülmektedir. Bu durum usta unvanına sahip katılımcıların çok düşük sayıda kavram kullandığına işaret etmektedir. Ustaların tamamının ilköğretim mezunu olduğu düşünülünce (Şekil 35) elde edilen sonucun eğitim düzeyi ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Liderlere bakıldığında, bütün liderlerin lisans mezunu ve kadın olduğu da göz önünde bulundurularak (Tablo 42), liderlerin yüksek ve orta düzeyde KS kullandığı görülmektedir. Katılımcıların ağırlıkla düşük düzeyde kavram kullandıkları göz önünde bulundurulduğunda, liderleri bu konuda farklılaştığı anlaşılmaktadır.

Şekil 43: Unvan ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.2.5. Kavram Sayısı ve Birim

Birim ve KS arasındaki ilişkiyi gösterir veri R programına tanımlanmıştır. Tanımlanan veri “BirimxKS” adıyla kaydedilmiştir (Tablo 55).

Tablo 55: Katılımcıların birimlerine göre kullandıkları kavram sayısı

Harf Kodu	Birim	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
A	Ar-Ge	1	3	0	2	0
B	B1	0	1	0	0	0
C	B2	1	0	0	0	0
D	B3	0	1	0	0	0
E	İnsan Kaynakları (İK)	0	3	0	0	1
F	Kalıp	1	9	0	0	1
G	Kesim	1	1	1	0	0
H	Lojistik	1	9	1	0	0
I	M1	0	2	2	0	0
J	M2	0	2	0	0	0
K	M3	0	1	0	0	0
L	M4	0	2	2	1	0
M	M5	0	4	3	4	0
N	M6	1	5	1	1	0
O	M7	0	4	2	0	0
P	M8	0	1	0	0	0

Q	M9	0	2	0	0	0
R	M10	0	0	2	0	0
S	M11	0	0	2	0	0
T	Numune	0	7	1	0	0
U	Süreç İyileştirme (SRC-İYİ)	1	4	0	0	0
V	Üretim	2	5	0	0	0
W	Üretim Planlama 1	0	4	0	0	0
X	Üretim Planlama 2	0	2	1	0	0

Görüldüğü gibi toplamda 24 farklı birim bulunmaktadır. Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %42 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 56).

Tablo 56: Birim ve Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3	4
Özdeğer	0.406	0.238	0.203	0.126
Oran (%)	41.71	24.44	20.88	12.97

Bundan sonra, sütun (Tablo 57) ve satırlar için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir. Satırlar için hesaplanan değerler ise Ek 12'de bulunmaktadır.

Tablo 57: Birim ve Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

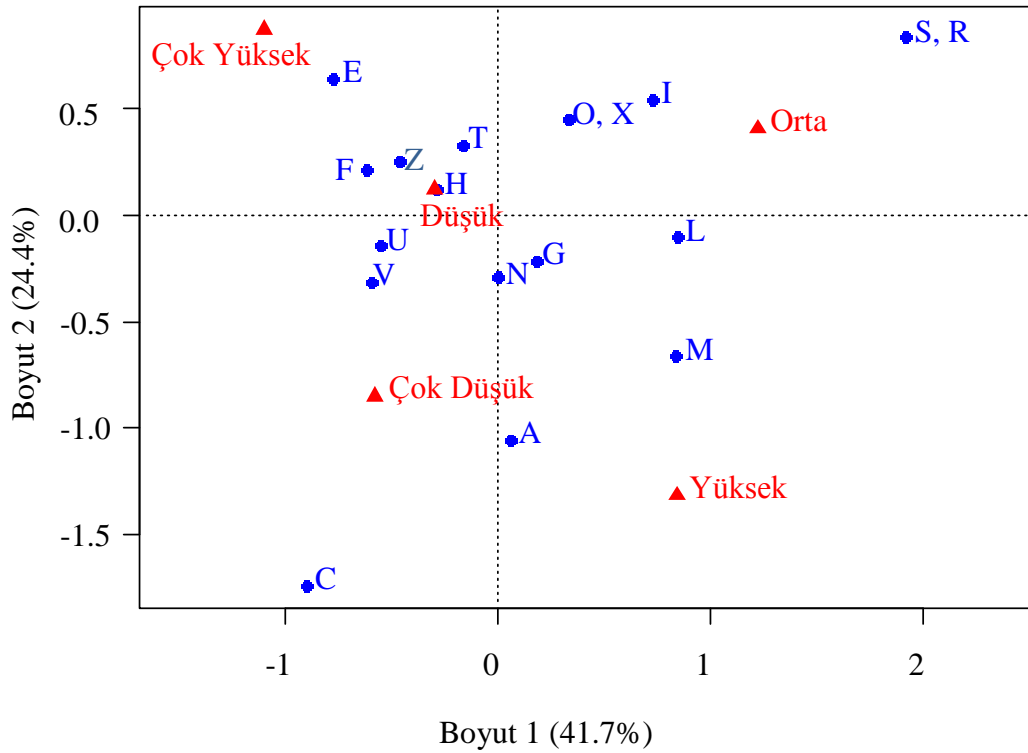
	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Atalet	0.204	0.091	0.296	0.232	0.152
Boyut 1	-0.903	-0.465	1.917	1.322	-1.720
Boyut 2	1.739	-0.256	-0.842	2.689	-1.795

Elde edilen grafikte de görülebileceği gibi (Şekil 44), bazı birimler için çakışma olmuştur. Z olarak adlandırılan B, D, J, K, P, Q ve W unvanları (-0.73, 0.52) noktasında; O ve X (0.52, 0.92) noktasında; R ve S ise (3.01, 1.72) noktasında çakışmaktadır. Grafikte noktaların tam olarak istenilen konumda olmadığı,, eksenlerin ölçeklerindeki aralıkların grafikte noktanın konumunu karşılamadığı görülmektedir. Örneğin A noktası Ek 12'de görüldüğü gibi birinci eksende 0.09 noktasında, ikinci eksende ise -2.17 noktasındadır. Grafiğe bakıldığında ise, -2.17 yerine -1.1 civarında konumlandığı anlaşılmaktadır. Diğer noktalar için de aynı durum söz konusudur, ancak noktalar arasında karşılaştırma yapıldığında, noktaların birbirlerine olan göreceli konumlarında sorun olmadığı görülmektedir. Ayrıca burada noktaları tam konumu değil, birbirlerine kıyasla konumları yorumlandığı için, ca

paketinden kaynaklandığı düşünülen bu farklılığın grafik yorumlamayı etkilemeyeceği ifade edilebilir.

Grafiğe bakıldığında C olarak kodlanan B2 biriminde bulunan bir çalışanın, harita genelinde farklı konumlandığı görülmektedir ki bunun nedeni ilgili birimde tek bir katılımcı olmasıdır. Birbiriyle çakışan B, D, J, K, P, Q ve W kavramlarında ise birimlerdeki katılımcıların tamamı düşük sayıda kavram kullanmıştır. Burada birim bazında bir farklılaşmaya işaret etmek zor olacaktır çünkü bu birimlerin çalışan sayısının 1 veya 2 kişiden oluştuğu görülmektedir, istisnai olarak W birimi ise 4 kişiden oluşmaktadır.

Şekil 44: Birim ve Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



Grafiğe ek olarak Tablo 55'e bakıldığında, E ve F olarak kodlanan birimlerin dışında, birim içinde kullanılan kavram sayıları arasında benzerlikler görülmektedir. E ve F birimlerinde ise, çok yüksek KS kullanan ve birimdeki diğer çalışanlardan

ayrılan birer kişi olduğu görülmektedir. İlgili birimlerde diğer ayırt edici özellikler açısından bir farklılık olup olmadığına ilerleyen bölümlerde bakılmıştır.

8.3.3. İlişki Sayısı ve Demografik Özellikler

Bu bölümde, ilişki sayısı ile demografik özellikler arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Analizler R programında yapılmıştır ve kullanılan kodlar Ek 11’de verilmektedir.

8.3.3.1. İlişki Sayısı ve Deneyim

İlişki sayısı ve deneyim arasındaki ilişkiyi anlamak için, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve R programına girilmiştir (Tablo 58).

Tablo 58: Katılımcıların Deneyimlerine Göre Kullandıkları İlişki Sayısı

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
1 Yıldan az	12	13	3	2	1
2-3 Yıl Arası	4	18	8	3	0
4-5 Yıl Arası	9	16	4	0	0
5 Yıldan Fazla	4	12	0	0	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %57 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 59).

Tablo 59: Deneyim ve İlişki Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.095	0.058	0.012
Oran (%)	56.99	34.84	8.16

Bundan sonra, sütun (Tablo 60) ve satırlar (Tablo 61) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 60: Deneyim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Atalet	0.042	0.020	0.048	0.034	0.023

Boyut 1	1.130	0.021	-1.775	-1.954	2.367
Boyut 2	-0.699	0.758	-0.506	-2.239	-5.659

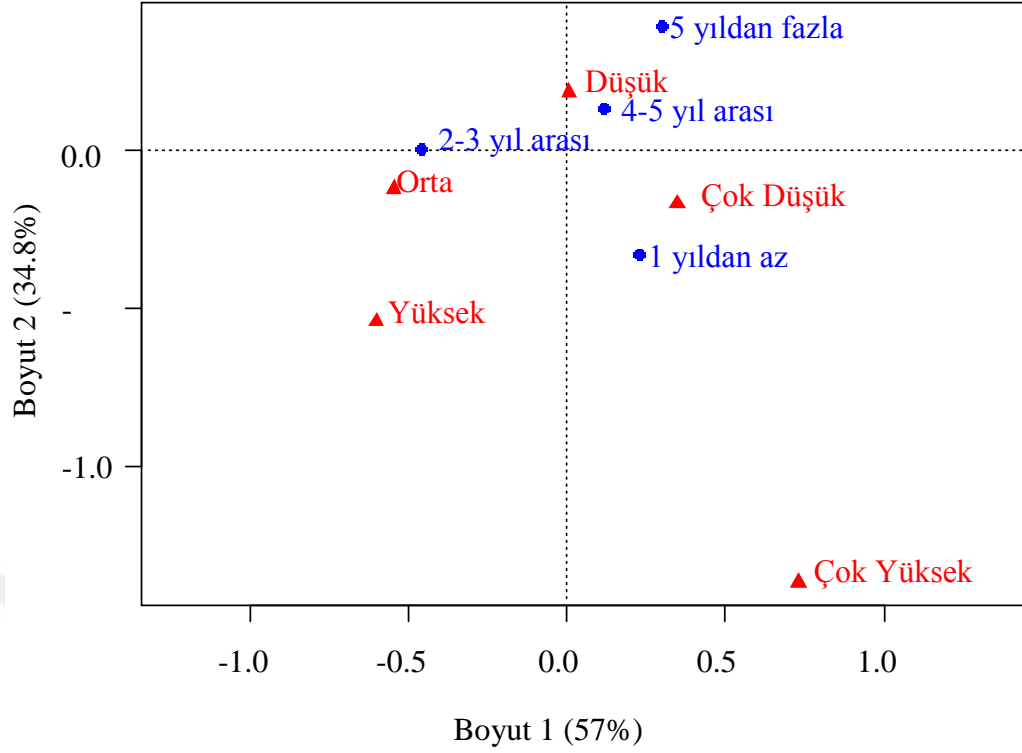
Tablo 61: Deneyim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	1 yıldan az	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	5 yıldan fazla
Atalet	0.046	0.064	0.017	0.040
Boyut 1	0.730	-1.490	0.382	0.968
Boyut 2	-1.364	0.010	0.545	1.634

Çalışanların deneyim seviyeleri ve DOBH'da kurmuş oldukları ilişki sayısı arasındaki ilişkiyi gösterir grafikte (Şekil 45) görüldüğü gibi, çok yüksek KS kullananlar ikinci boyutta diğerlerinden ayrılmaktadır. İkinci boyutun modelin %35'in açıkladığı düşünüldüğünde, çok yüksek KS'nin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle 1 yıldan az deneyim sahibi çalışanların çok yüksek KS kullandığı görülmektedir. Tablo 58'e bakıldığında, çok yüksek KS kullanan tek kişinin, 1 yıldan az deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bu sebeple grafikte böyle bir sonuç elde edilmiştir. Üstelik 1 yıldan az deneyime sahip olup düşük sayıda kavram kullanan çalışan sayısı da göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Çok yüksek KS ile ilgili duruma gerekçe olarak ise, birinci yılındaki çalışanların gözlemci olarak kurumu anlamak için daha çok veri topladığı düşünülebilir. Ayrıca kuruma yeni başlayan bir çalışan için belirsizliğin daha yüksek olduğu düşünüldüğünde, kişinin çevresinden duyacağı bilgileri referans alması mümkündür.

Deneyim açısından incelendiğinde ise, 5 yıldan fazla deneyime sahip çalışanların ise ağırlıklı düşük KS kullandığı anlaşılmaktadır. Tablo 58'e bakıldığında da 5 yıldan fazla deneyime sahip çalışanların orta ve üstü KS değerlerinde harita oluşturmadıkları görülmektedir. 1 yıldan az deneyimi olanlarla, 5 yıldan fazla deneyimi olanlar arasındaki bu zıt ilişkinin anlamlı olduğu düşünülmektedir. Genel olarak, iş yerindeki deneyim süresi arttıkça, çalışanların daha az ilişki kullanma eğilimine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Şekil 45: Deneyim ve İlişki Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.3.2. İlişki Sayısı ve Eğitim

İlişki sayısı ve eğitim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 62 elde edilmiştir.

Tablo 62: Katılımcıların Eğitimlerine Göre Kullandıkları İlişki Sayısı

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
A- İlköğretim	4	9	0	0	0
B- Lise	8	15	1	1	0
C- Ön Lisans	4	11	3	1	0
D-Lisans	13	24	11	3	1

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %91 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 63).

Tablo 63: Eğitim ve İlişki Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.079	0.006	0.002
Oran (%)	90.69	6.48	2.83

Bundan sonra, sütün (Tablo 64) ve satırlar (Tablo 65) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 64: Eğitim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütün için Hesaplanan Değerler

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Atalet	0.006	0.010	0.013	0.052	0.007
Boyut 1	-0.393	3.218	-0.518	2.171	1.237
Boyut 2	1.238	6.467	-0.521	-0.586	-0.567

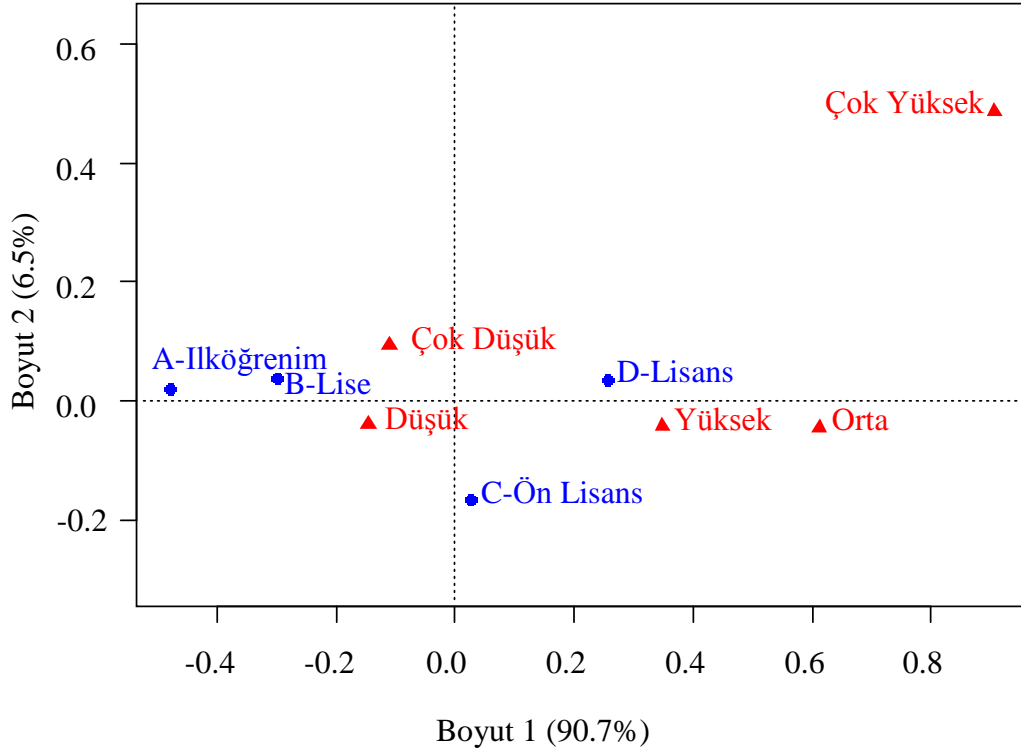
Tablo 65: Eğitim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D
Atalet	0.029	0.022	0.005	0.032
Boyut 1	-1.703	-1.067	0.089	0.906
Boyut 2	0.270	0.497	-2.171	0.487

Elde edilen değerlere göre oluşturulan iki boyutlu grafikte de (

Şekil 46) görüldüğü gibi, modelin %91'ini açıklayan birinci boyuta bakıldığında, eğitim durumunun ve İS'nin, eksendeki değerler arttıkça arttığını göstermektedir. Dolayısıyla kişilerin eğitim düzeyi arttıkça, haritalarda daha çok ilişki kullandıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca yine noktaların birinci eksendeki izdüşümlerine bakıldığında, düşük ve çok düşük İS gruplarının birbirine çok yakın konumlandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu ikilinin gruplanması söz konusu olabilir.

Şekil 46: Eğitim ve İlişki Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.3.3. İlişki Sayısı ve Cinsiyet

İlişki sayısı ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 66 elde edilmiştir.

Tablo 66: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kullandıkları İlişki Sayısı

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Erkek	4	13	0	1	0
Kadın	25	46	15	4	1

R programında yapılan analizde cinsiyet iki kategoride ifade edildiği için grafik elde edilememektedir. Ancak sütun (Tablo 67) ve satırlar (Tablo 68) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller bilinmektedir.

Tablo 67: Cinsiyet ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

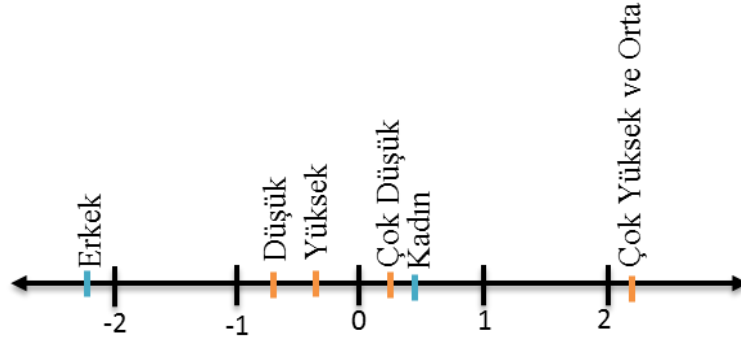
	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Atalet	0.001	0.002	0.012	0.027	0.000
Boyut 1	0.354	2.149	-0.718	2.149	-0.454

Tablo 68: Cinsiyet ve İlişki Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	Erkek	Kadın
Atalet	0.036	0.007
Boyut 1	-2.248	0.445

Satır ve sütun değerlerinin birinci boyuttaki değerine bakılarak, takip eden grafik (Şekil 49) elde edilmektedir. İlişki sayısının dizilimine bakıldığında sıralı bir dizilim olmadığı anlaşılmaktadır. Ne var ki kadınların çok yüksek veya orta İS değerine sahip olarak erkeklerden ayrıldığı açık olarak görülmektedir. Tablo 66'ye bakıldığında hem kadın hem de erkek çalışanlarda uç durumların olduğu görülmektedir. Tahmin edileceği gibi, uçtaki noktalar sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır.

Şekil 47: Cinsiyet ve İlişki Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi



8.3.3.4. İlişki Sayısı ve Unvan

İS ve unvan arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 69 elde edilmiştir.

Tablo 69: Katılımcıların Unvanlarına Göre Kullandıkları İS

Harf Kodu	Unvan	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
A	Asistan	5	14	3	2	1
B	Eleman	7	20	1	0	0
C	Lider	0	0	4	1	0
D	Müdür	5	4	2	0	0
E	Şef	1	2	0	0	0
F	Sorumlu	9	18	4	2	0
G	U1	0	0	1	0	0
H	U2	1	0	0	0	0
I	Usta	1	1	0	0	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %73 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 70).

Tablo 70: Unvan ve İlişki Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3	4
Özdeğer	0.304	0.068	0.033	0.013
Oran (%)	72.83	16.27	7.87	3.02

Bundan sonra, sütun (Tablo 71) ve satırlar (Tablo 72) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 71: Unvan ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Atalet	0.055	0.031	0.056	0.225	0.050
Boyut 1	0.439	-0.100	0.490	-2.300	-1.405
Boyut 2	1.350	-4.510	-0.543	0.418	-1.776

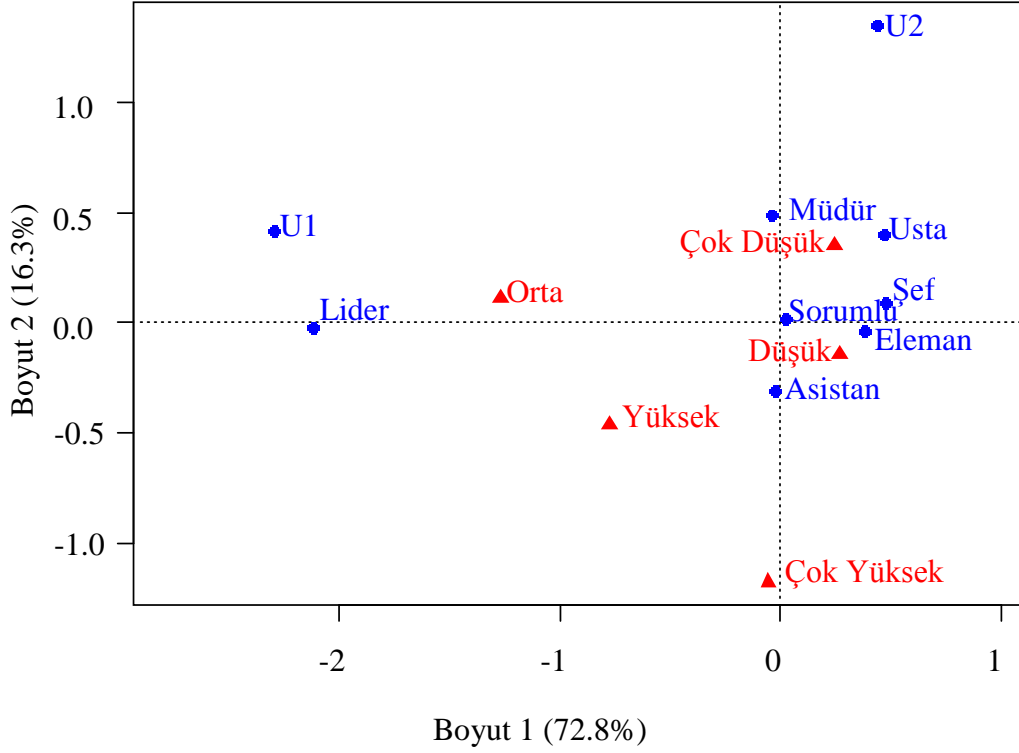
Tablo 72: Unvan ve İlişki Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Atalet	0.034	0.048	0.207	0.026	0.007	0.005	0.057	0.025	0.007
Boyut 1	-0.055	0.685	-3.848	-0.074	0.858	0.042	-4.172	0.796	0.842
Boyut 2	-1.175	-0.136	-0.079	1.889	0.338	0.058	1.605	5.181	1.549

Elde edilen verilerle oluşturulan iki boyutlu grafikte (

Şekil 48) görüldüğü gibi, U1, U2 ve liderlerin genel dağılıma kıyasla farklı konumlandıkları görülmektedir. U1 ve lider unvanına sahip çalışanların orta ve yüksek İS kullandıkları görülürken U2 unvanına sahip katılımcının çok düşük İS kullandığı görülmektedir. Buna karşın şef, sorumlu, eleman ve asistan unvanlarına sahip katılımcıların benzer İS kullandığı anlaşılmaktadır.

Şekil 48: Unvan ve İlişki Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.3.5. İlişki Sayısı ve Birim

İlişki sayısı ve birim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 73 elde edilmiştir.

Tablo 73: Katılımcıların Birimlerine Göre Kullandıkları İlişki Sayısı

Harf Kodu	Birim	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
A	Ar-Ge	4	0	2	0	0
B	B1	0	1	0	0	0
C	B2	1	0	0	0	0
D	B3	0	1	0	0	0
E	İnsan Kaynakları (İK)	3	0	0	1	0
F	Kalıp	3	7	0	1	0
G	Kesim	0	2	1	0	0
H	Lojistik	3	8	0	0	0
I	M1	1	2	1	0	0
J	M2	0	2	0	0	0
K	M3	0	1	0	0	0
L	M4	0	3	2	0	0
M	M5	2	4	3	1	1
N	M6	4	3	1	0	0
O	M7	1	3	1	1	0

Harf Kodu	Birim	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
P	M8	0	1	0	0	0
Q	M9	0	1	1	0	0
R	M10	0	2	0	0	0
S	M11	0	1	0	1	0
T	Numune	2	6	0	0	0
U	Süreç İyileştirme	2	2	1	0	0
V	Üretim	2	5	0	0	0
W	Üretim Planlama 1	1	2	1	0	0
X	Üretim Planlama 2	0	2	1	0	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %37 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 74).

Tablo 74: Birim ve İlişki Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3	4
Özdeğer	0.255	0.202	0.174	0.061
Oran (%)	36.82	29.23	25.19	8.76

Bundan sonra, sütun (Tablo 75) ve satırlar için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir. Satırlar için hesaplanan değerler ise Ek 12'de bulunmaktadır.

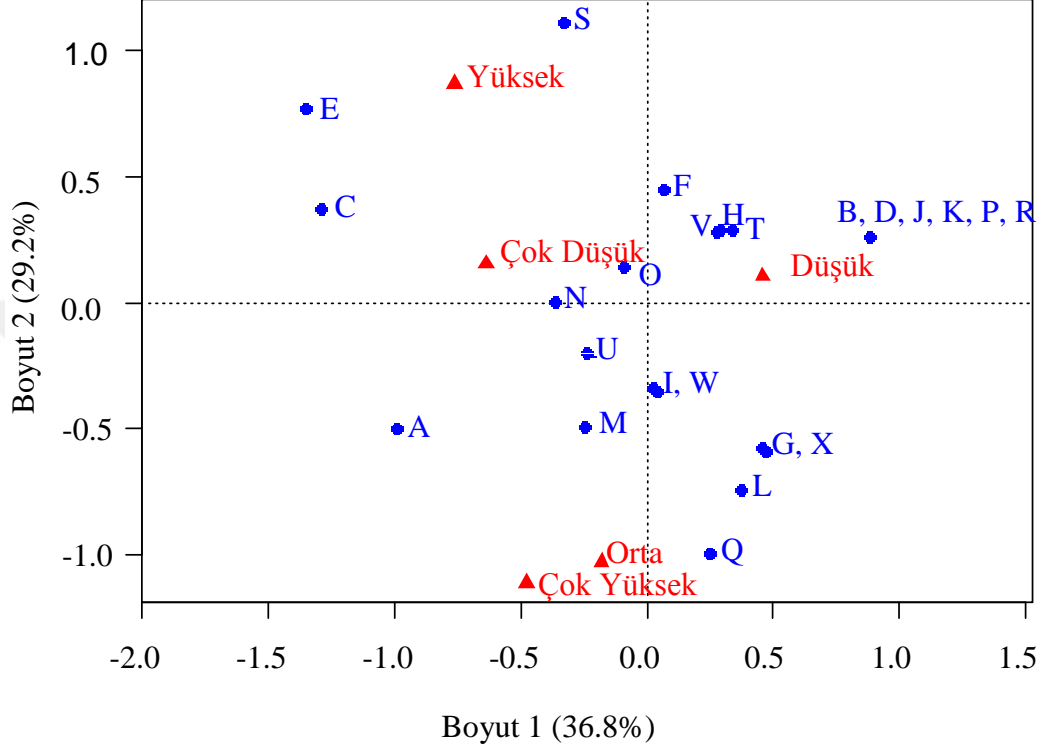
Tablo 75: Birim ve İlişki Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Atalet	0.163	0.114	0.159	0.174	0.082
Boyut 1	-1.291	0.880	-0.388	-1.536	-0.977
Boyut 2	0.374	0.262	-2.247	1.962	-2.434

Elde edilen grafikte (Şekil 49), yatay (birinci) eksenin %37, dikey (ikinci) eksenin de %29 açıklayıcılığı bulunduğu için, noktaların dağılımını iki boyutlu olarak değerlendirmek gerekmektedir. Orta ve çok yüksek İS değerlerinin yanyana konumlandığı görülmekte iken, yüksek İS değerinin diğerlerinden ayrıldığı anlaşılmaktadır. Birimlere bakıldığında; B, D, J, K, P ve R birimlerinin (1.74,0.58) noktasında, G ve X kavramlarının (0.91, -1.28) noktasında, I ve W birimlerinin (0.04, -0.75) noktasında kesişmektedir. Grafiğe bakıldığında V, H ve T birimlerinin birbirine oldukça yakın şekilde gruplandığı ve bu birimlerde çalışan katılımcıların düşük İS kullandığı anlaşılmaktadır. İS boyutlarına bakıldığında, orta ve çok yüksek

IS kullanımının yakın olması aldatıcı olabilmektedir. Burada düşük ve orta IS boyutlarının arasında kalan alandaki Q, L, G, X birimlerinin orta ve düşük IS kullandığı görülmektedir. Sadece düşük IS olarak gruplanan haritalar ise, B, D, J, K, P ve R'dir.

Şekil 49: Birim ve İlişki Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.4. İlişki Yoğunluğu ve Demografik Özellikler

Bu bölümde, ilişki yoğunluğu (İY) ile demografik özellikler arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Analizler R programında yapılmıştır ve kullanılan kodlar Ek 11'de verilmektedir.

8.3.4.1. İlişki Yoğunluğu ve Deneyim

İY ve deneyim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programında değişkenler arasında çapraz tablo oluşturulmuş Tablo 76 elde edilmiştir.

Tablo 76: Katılımcıların deneyimlerine göre kullandıkları İlişki Yoğunluğu

	Az Yoğun	Orta Yoğun	Çok Yoğun
1 Yıldan az	22	6	3
2-3 Yıl Arası	20	10	3
4-5 Yıl Arası	17	10	2
5 Yıldan Fazla	13	3	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %70.7 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 77).

Tablo 77: Deneyim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2
Özdeğer	0.029	0.012
Oran (%)	70.66	29.34

Bundan sonra, sütun (Tablo 78) ve satırlar (Tablo 79) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 78: Deneyim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

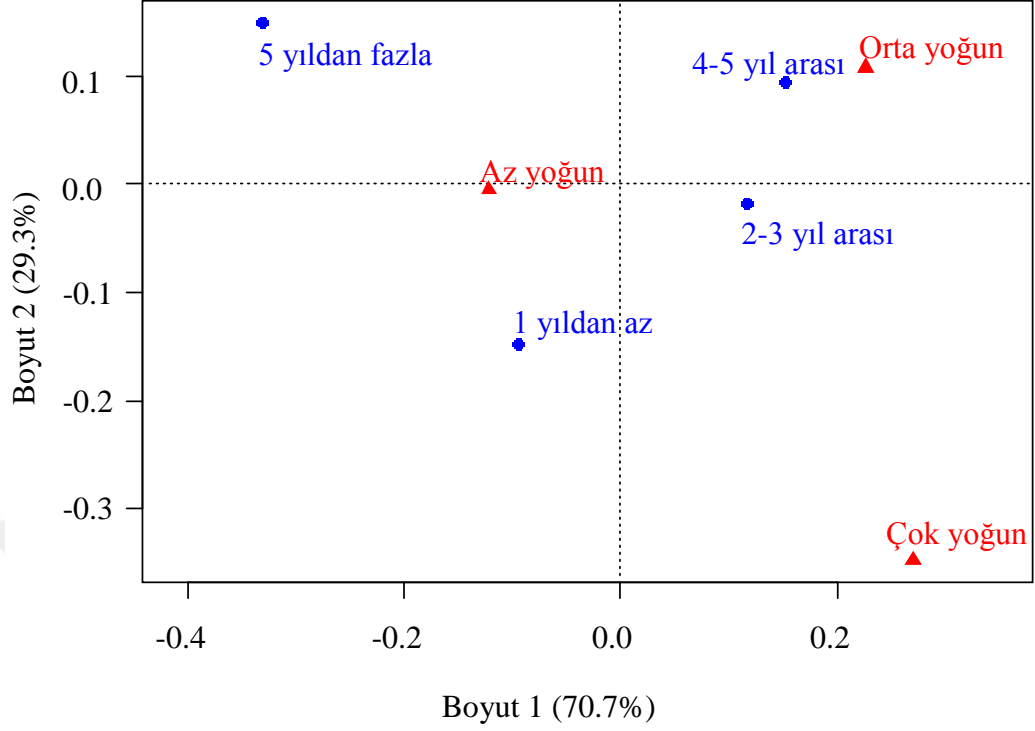
	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
Atalet	0.010	0.017	0.014
Boyut 1	-0.715	1.336	1.595
Boyut 2	-0.044	0.986	-3.175

Tablo 79: Deneyim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	1 yıldan az	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	5 yıldan fazla
Atalet	0.009	0.004	0.009	0.019
Boyut 1	-0.558	0.685	0.892	-1.949
Boyut 2	-1.352	-0.153	0.869	1.361

Elde eden değerlerle çizilen iki boyutlu grafiğe bakıldığında (Şekil 50) birinci boyutun %71 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir. Deneyime ait grupların birinci eksen üzerindeki izdüşümüne bakıldığında, 2-3 yıl ve 4-5 yıl arasında deneyime sahip olanların yakın konumlandığı anlaşılmaktadır. 5 yıldan fazla deneyime sahip olan katılımcıların, diğer çalışanlardan ayrıştığı görülmektedir, bunun sebebi bu katılımcı grubunun %81'inin az yoğun harita oluşturmuş olmasıyla ilgilidir. KS ve İS değerlerinden de beklendiği gibi, 5 yıldan fazla deneyime sahip katılımcılar düşük İY değerinde haritalar çizmiştir. Çok yoğun haritalar ise 4 yıldan az iş deneyiminin sahip katılımcılar tarafından oluşturulmaktadır.

Şekil 50: Deneyim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.4.2. İlişki Yoğunluğu ve Eğitim

İY ve eğitim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı ile iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 80 elde edilmiştir.

Tablo 80: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Kullandıkları İlişki Yoğunluğu

	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
A-İlköğretim	11	2	0
B-Lise	16	8	1
C-Ön Lisans	14	2	3
D-Lisans	31	17	4

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %65 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 81).

Tablo 81: Eğitim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2
Özdeğer	0.046	0.025
Oran (%)	64.55	35.45

Bundan sonra, sütun (Tablo 82) ve satırlar (Tablo 83) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 82: Eğitim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

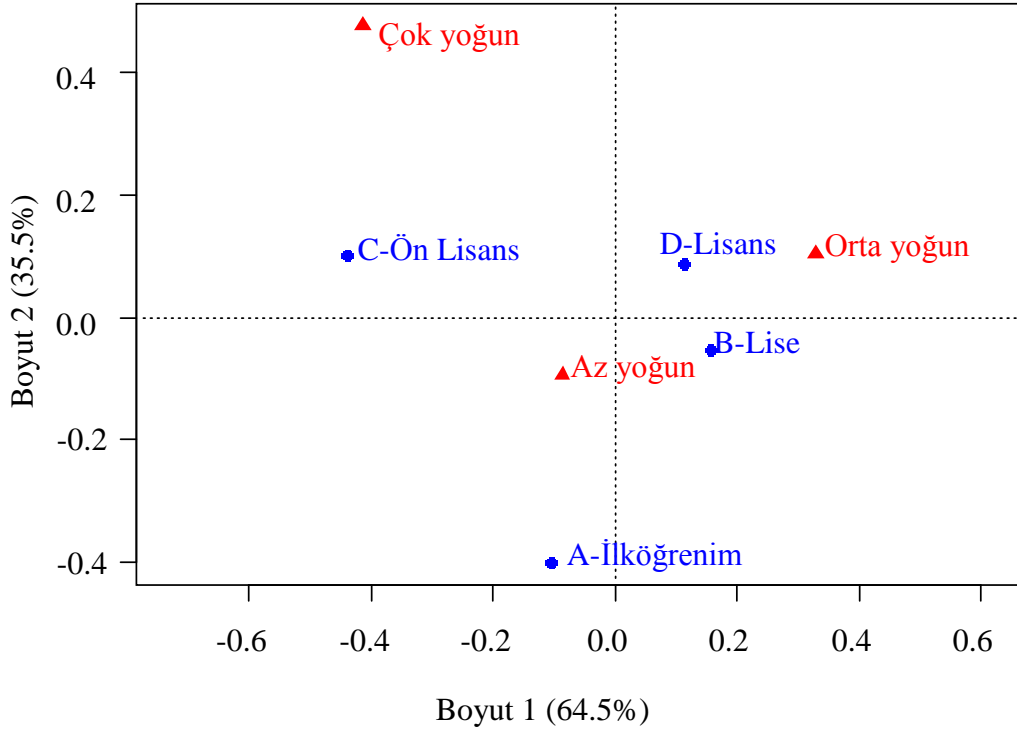
	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
Atalet	0.011	0.032	0.029
Boyut 1	-0.403	1.530	-1.919
Boyut 2	-0.593	0.647	2.990

Tablo 83: Eğitim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D
Atalet	0.021	0.006	0.035	0.010
Boyut 1	-0.490	0.719	-2.037	0.521
Boyut 2	-2.519	-0.330	0.648	0.552

Elde edilen veriden yola çıkılarak çizilen grafiğe bakıldığında () ilköğretim mezunlarının genellikle az yoğun DOBH oluşturdukları, ön lisans ve lisans mezunlarının ise çok yoğun harita oluşturabildikleri görülmektedir. Dolayısıyla ilişki yoğunluğu, eğitim durumu ile ilişkilidir. Eğitim düzeyi arttıkça, bireyin ilişki yoğunluğu yüksek harita oluşturma ihtimali artmaktadır.

Şekil 51: Eğitim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.4.3. İlişki Yoğunluğu ve Cinsiyet

İY ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programında iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 84 elde edilmiştir.

Tablo 84: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kullandıkları İlişki Yoğunluğu

	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
Erkek	12	4	2
Kadın	60	25	6

Bundan sonra, sütun (Tablo 85) ve satırlar (Tablo 86) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 85: Cinsiyet ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

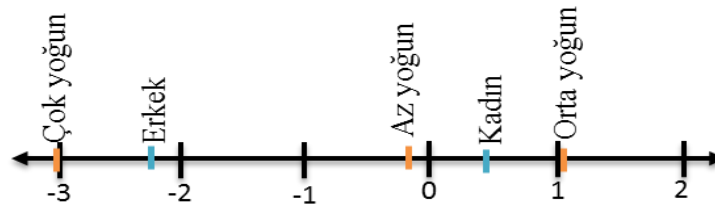
	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
Atalet	0.000	0.001	0.004
Boyut 1	-0.057	1.009	-3.147

Tablo 86: Cinsiyet ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	Erkek	Kadın
Atalet	0.004	0.001
Boyut 1	-2.248	0.445

İki boyut elde edilememesi dolayısıyla, cinsiyetin olduğu ilişkilerde iki boyutlu grafikte gösterim mümkün olmamaktadır, ancak değişkenlerin birinci boyuttaki konumlarına göre, tek bir boyut üzerindeki durumları aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir. Şekil 54'de görüldüğü gibi, erkek katılımcıların çok yoğun harita oluşturma olasılığı kadınlardan fazladır. Erkeklerin eğitim düzeyinin kadınlara kıyasla düşük olduğu da göz önünde bulundurulduğunda, erkek ve kadınların İY açısından farklılaştığı anlaşılmaktadır.

Şekil 52: Cinsiyet ve İlişki Yoğunluğunun Tek Boyut Üzerinde Gösterimi



8.3.4.4. İlişki Yoğunluğu ve Unvan

İY ve unvan arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak değişkenler arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 87 elde edilmiştir.

Tablo 87: Katılımcıların Unvanı Göre Kullandıkları İlişki Yoğunluğu

Harf Kodu	Unvan	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
A	Asistan	16	7	2
B	Eleman	17	8	3
C	Lider	0	4	1
D	Müdür	8	2	1
E	Şef	2	1	0
F	Sorumlu	26	7	0
G	U1	0	0	1
H	U2	1	0	0
I	Usta	2	0	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %71.4 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 88).

Tablo 88: Unvan ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2
Özdeğer	0.189	0.076
Oran (%)	71.36	28.64

Bundan sonra, sütun (Tablo 89) ve satırlar (Tablo 90) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 89:Unvan ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

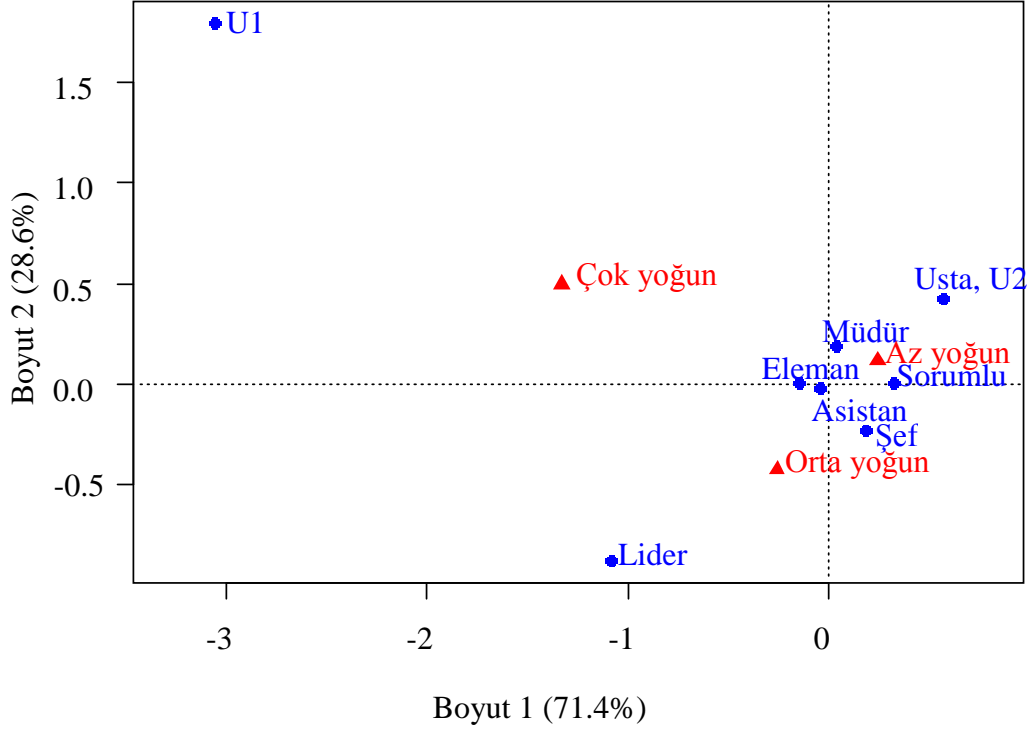
	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
Atalet	0.051	0.066	0.148
Boyut 1	0.576	-0.586	-3.065
Boyut 2	0.426	-1.554	1.798

Tablo 90: Unvan ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Atalet	0.000	0.005	0.089	0.004	0.002	0.033	0.116	0.005	0.009	0.000
Boyut 1	-0.093	-0.335	-2.489	0.078	0.435	0.759	-7.053	1.326	1.326	-0.093
Boyut 2	-0.067	0.027	-3.211	0.693	-0.850	0.022	6.531	1.548	1.548	-0.067

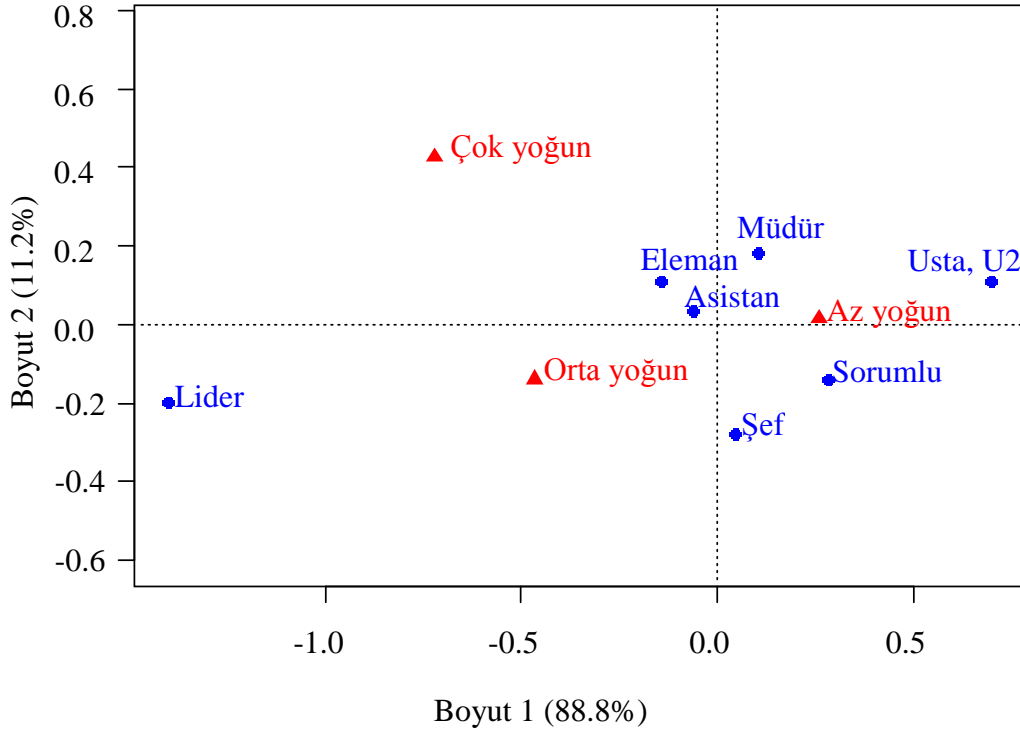
Elde edilen veriden yola çıkarak oluşturulan grafiğe (Şekil 53) bakıldığında, U1 unvanına sahip olan katılımcının diğer unvanlardan ayrıldığı görülmektedir. Görselin daha iyi anlaşılabilmesi için U1 değeri grafikten çıkartılmıştır.

Şekil 53: Unvan ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



Grafikte görüldüğü gibi, U1, haritada aykırı / uç değer olarak düşünülebilir, dağılımın daha iyi görülebilmesi için U1 unvanına sahip katılımcı çıkartıldıktan sonra elde edilen yeni grafikte (Şekil 54) unvanların daha açık bir şekilde görüldüğü anlaşılmaktadır. Çok yoğun olan haritaların Lider, U1, müdür, eleman ve asistan tarafından oluşturulabildiği anlaşılmaktadır. Liderlerin diğer unvanlardan oldukça ayrıldığı da dikkat çekmektedir, bunun sebebi liderlerde az yoğunlukta harita çizen çalışanın bulunmamasıdır. Az yoğun olan haritaların ise, Usta ve U2 tarafından oluşturulduğu görülmektedir.

Şekil 54: Unvan ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Modifiye Grafiği



Gerçekleştirilen KEA sonuçlarına dayanılarak oluşturulan grafik, artık Tablo 89 ve Tablo 90'da verilen değerlerle örtüşmemektedir. Bir değişkenin çıkartılmış olması sonuçları da değiştirmektedir. Modifiye edilen grafiğe ait sütun ve satır profilleri ise Tablo 91 ve Tablo 92'de görülmektedir.

Tablo 91: Unvan ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Yeni Değerler

	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
Atalet	0.044	0.063	0.046
Boyut 1	0.698	-1.262	-1.954
Boyut 2	0.112	-1.064	3.258

Tablo 92: Unvan ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Satır için Hesaplanan Yeni Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Atalet	0.001	0.009	0.093	0.004	0.002	0.030	0.005	0.009	0.001	0.009
Boyut 1	-0.170	-0.395	-3.794	0.273	0.122	0.765	1.892	1.892	-0.170	-0.395
Boyut 2	0.261	0.862	-1.523	1.404	-2.137	-1.050	0.853	0.853	0.261	0.862

8.3.4.5. İlişki Yoğunluğu ve Birim

İY ve birim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 93 elde edilmiştir.

Tablo 93: Katılımcıların Birimine Göre Kullandıkları İlişki Yoğunluğu

Harf Kodu	Birim	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
A	Ar-Ge	6	0	0
B	B1	0	1	0
C	B2	1	0	0
D	B3	1	0	0
E	İnsan Kaynakları (İK)	4	0	0
F	Kalıp	7	3	1
G	Kesim	0	1	2
H	Lojistik	7	4	0
I	M1	2	2	0
J	M2	1	1	0
K	M3	1	0	0
L	M4	2	2	1
M	M5	7	3	1
N	M6	6	2	0
O	M7	3	2	1
P	M8	0	1	0
Q	M9	1	1	0
R	M10	2	0	0
S	M11	1	0	1
T	Numune	8	0	0
U	Süreç İyileştirme (SRC-İYİ)	3	1	1
V	Üretim	5	2	0
W	Üretim Planlama 1	2	2	0
X	Üretim Planlama 2	2	1	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %63.4 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 94).

Tablo 94: Birim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2
Özdeğer	0.292	0.169
Oran (%)	63.36	36.64

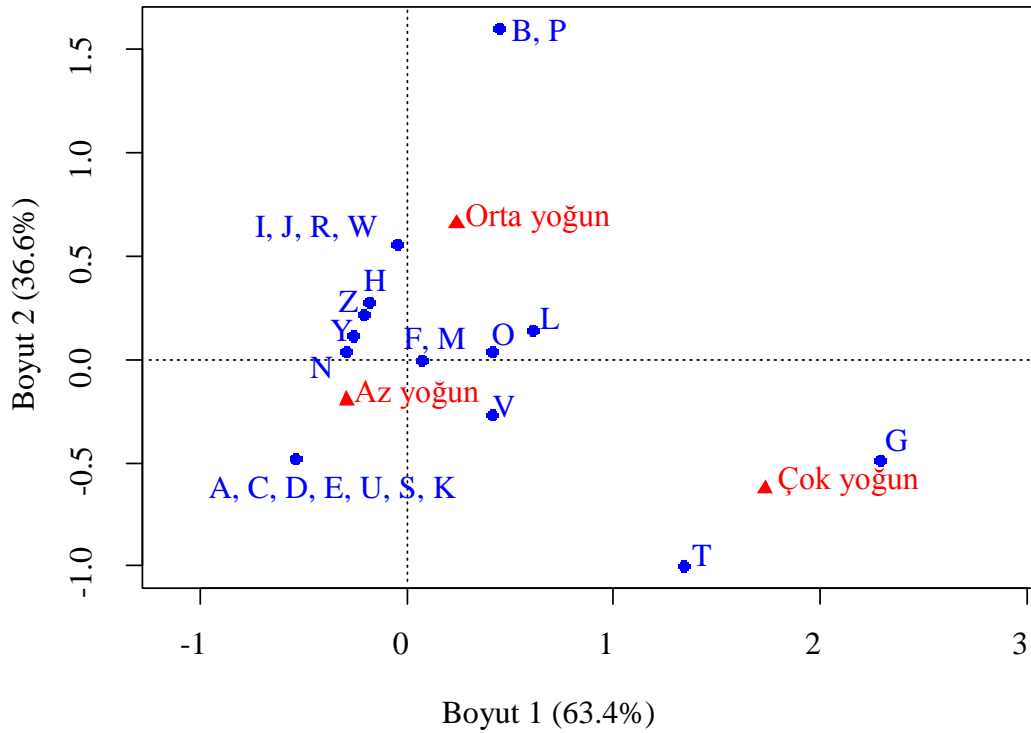
Bundan sonra, sütun (Tablo 95) ve satırlar için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir. Satırlar için hesaplanan değerler, Ek 12’de verilmiştir.

Tablo 95: Birim ve İlişki Yoğunluğu İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Az yoğun	Orta yoğun	Çok yoğun
Atalet	0.081	0.130	0.249
Boyut 1	-0.537	0.447	3.210
Boyut 2	-0.475	1.600	-1.523

Elde edilen bilgilere göre oluşturulan grafiğe (Şekil 55) bakıldığında, A, C, D, E, U, S ve K birimlerinin çakıştığı görülmektedir. İlgili birimlerin sadece az yoğun ilişkiye sahip haritalar oluşturdukları görülmektedir. Benzer şekilde I, J, R ve W birimleri de kesişmektedir ki; bu birimlerde eşit sayıda az yoğun ve orta yoğun İY değerlerine sahip haritalar kullanılmıştır. F, M, L ve O birimleri ise, her üç gruba da giren haritaların olduğu, daha karışık (bir anlamda daha homojen) birimler olarak anlaşılmaktadır.

Şekil 55: Birim ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.5. Grup Sayısı ve Demografik Özellikler

Bu bölümde, grup sayısı (GS) ile demografik özellikler arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Analizler R programında yapılmıştır ve kullanılan kodlar Ek 11’de verilmektedir.

8.3.5.1. Grup Sayısı ve Deneyim

GS ve deneyim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 96 elde edilmiştir.

Tablo 96: Katılımcıların Deneyimine Göre Kullandıkları Grup Sayısı

	Bütün	Az	Orta	Yüksek
1 Yılda az	10	11	7	3
2-3 Yıl Arası	5	14	12	2
4-5 Yıl Arası	6	10	11	2
5 Yılda Fazla	2	6	7	1

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %92.7 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 97).

Tablo 97: Deneyim ve Grup Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.046	0.004	0.000
Oran (%)	92.66	7.10	0.24

Bundan sonra, sütun (Tablo 98) ve satırlar (Tablo 99) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

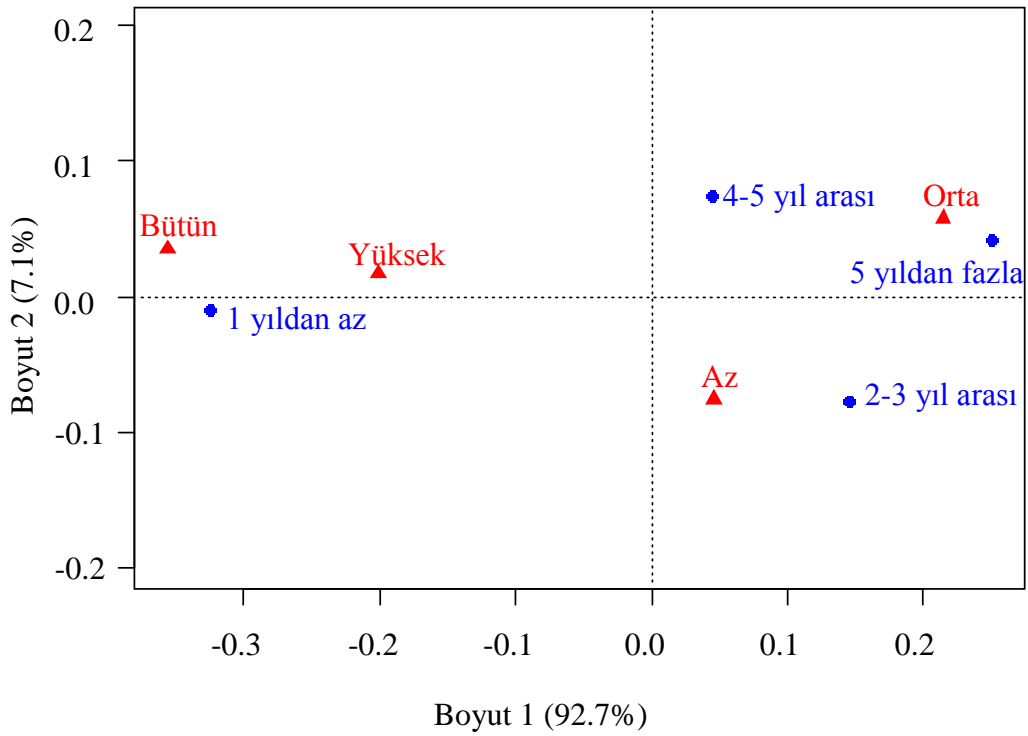
Tablo 98: Deneyim ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Bütün	Az	Orta	Yüksek
Atalet	0.027	0.003	0.017	0.003
Boyut 1	-1.658	0.212	0.999	-0.938
Boyut 2	0.595	-1.264	0.969	0.285

Tablo 99: Deneyim ve Grup Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	1 yıldan az	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	5 yıldan fazla
Atalet	0.03	0.01	0.00	0.01
Boyut 1	-1.51	0.68	0.21	1.17
Boyut 2	-0.17	-1.29	1.25	0.71

Elde edilen veriden yola çıkarak oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 56), yatay eksen olan birinci boyutun verinin önemli bir bölümünü açıkladığı görülmektedir. Grup kategorilerinin birinci eksendeki izdüşümüne bakıldığında yüksek sayıda grubun, grafiğin en sağında olması beklenirken, bütün olan haritalara yakın konumlandığı görülmektedir. Bunun sebebi 1 yıldan az deneyime sahip katılımcıların oluşturduğu DOBH'lerin bütün olma ve yüksek sayıda grup içerme ihtimali daha yüksektir. 2-3 yıl arası deneyime sahip olanlarda az sayıda grup görülürken, 4 ve üstü deneyime sahip olanlarda ise, orta sayıda gruptan oluşan DOBH'ler beklenenden değerden yüksek çıkmaktadır.



Şekil 56: Deneyim ve Grup Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği

8.3.5.2. Grup Sayısı ve Eğitim

GS ve eğitim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 100 elde edilmiştir.

Tablo 100: Katılımcıların Eğitimine Göre Kullandıkları Grup Sayısı

	Bütün	Az	Orta	Yüksek
A-İlköğretim	1	5	6	1
B-Lise	8	6	10	1
C-Ön Lisans	3	7	7	2
D-Lisans	11	23	14	4

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %62 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 101).

Tablo 101: Eğitim ve Grup Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.039	0.022	0.002
Oran (%)	62.25	34.73	3.02

Bundan sonra, sütun (Tablo 102) ve satırlar (Tablo 103) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 102: Eğitim ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

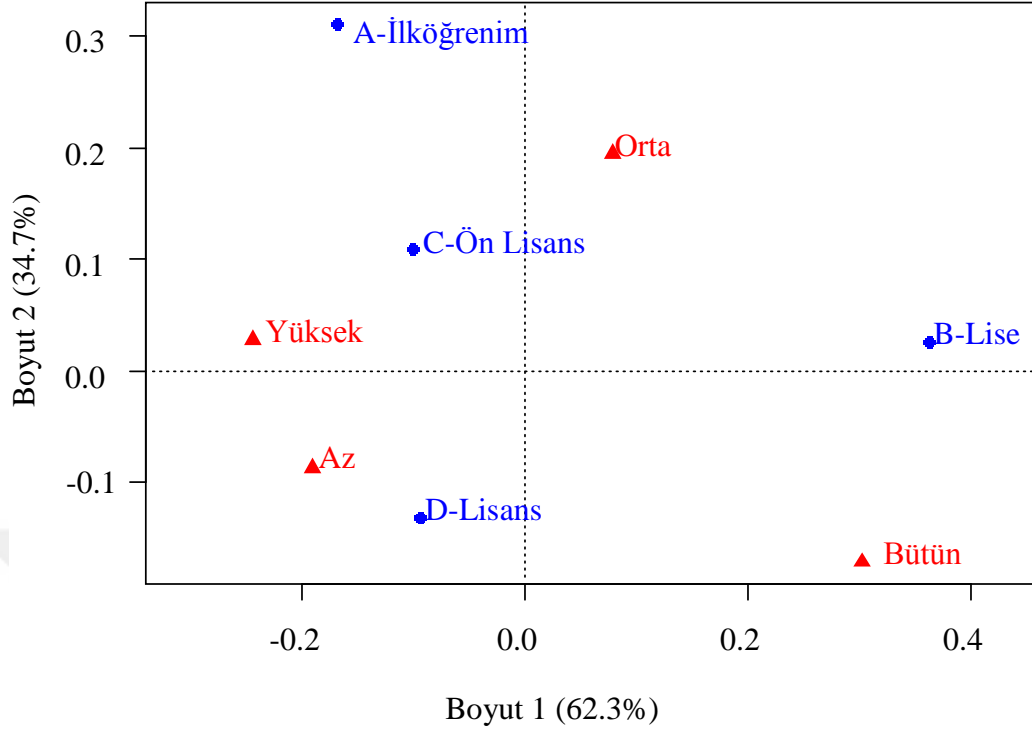
	Bütün	Az	Orta	Yüksek
Atalet	0.025	0.017	0.015	0.006
Boyut 1	1.519	-0.965	0.391	-1.230
Boyut 2	-1.151	-0.582	1.319	0.194

Tablo 103: Eğitim ve Grup Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D
Atalet	0.015	0.030	0.005	0.013
Boyut 1	-0.848	1.821	-0.509	-0.477
Boyut 2	2.097	0.184	0.741	-0.883

Elde edilen verilere dayanılarak oluşturulan grafiğe (Şekil 57) bakıldığında, en yüksek eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların görece olarak az sayıda grup ve bütün haritaları daha fazla oluşturduğu; en düşük eğitim seviyesine sahip katılımcıların ise orta sayıda grup oluşturduğu anlaşılmaktadır. Ancak açık eğitim seviyesi ve grup sayısı arasında doğrudan bir ilişki gözlemlenmemektedir.

Şekil 57: Eğitim ve Grup Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.5.3. Grup Sayısı ve Cinsiyet

GS ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 104 elde edilmiştir.

Tablo 104: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kullandıkları Grup Sayısı

	Bütün	Az	Orta	Yüksek
Erkek	3	6	7	2
Kadın	20	35	30	6

Cinsiyet ile ilişkili çapraz tablolarda iki boyutu grafik elde edilemediği için, bundan sonra, sütun (Tablo 105) ve satırlar (Tablo 106) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 105: Cinsiyet ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

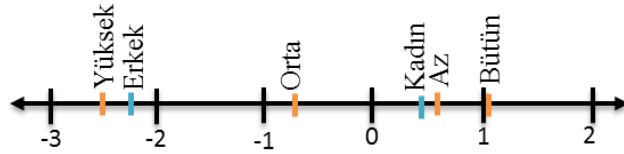
	Bütün	Az	Orta	Yüksek
Atalet	0.002	0.001	0.001	0.004
Boyut 1	1.041	0.564	-0.721	-2.545

Tablo 106: Cinsiyet ve Grup Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	Erkek	Kadın
Atalet	0.007	0.001
Boyut 1	-2.248	0.445

Değişkenlerin birinci boyut üzerindeki konumlarından yola çıkılarak, takip eden grafik elde edilmektedir. Grafikte (Şekil 60) görüldüğü gibi, grup sayısı sıralı olarak dizilmiştir. Erkeklerin daha yüksek sayıda gruptan oluşan harita çizme eğilimine karşılık, kadınların bütün grafik çizme ihtimalinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 58: Cinsiyet ve Grup Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi



8.3.5.4. Grup Sayısı ve Unvan

GS ve unvan arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programını kullanarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 107 elde edilmiştir.

Tablo 107: Katılımcıların Unvanına Göre Kullandıkları Grup Sayısı

Harf Kodu	Unvan	Bütün	Az	Orta	Yüksek
A	Asistan	6	9	8	2
B	Eleman	4	8	15	1
C	Lider	0	4	1	0
D	Müdür	5	4	1	1
E	Şef	1	1	1	0
F	Sorumlu	6	13	10	4
G	U1	1	0	0	0
H	U2	0	1	0	0
I	Usta	0	1	1	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %56 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 108).

Tablo 108: Unvan ve Grup Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.114	0.068	0.022
Oran (%)	55.86	33.43	10.71

Bundan sonra, sütun (Tablo 109) ve satırlar (Tablo 110) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 109: Unvan ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

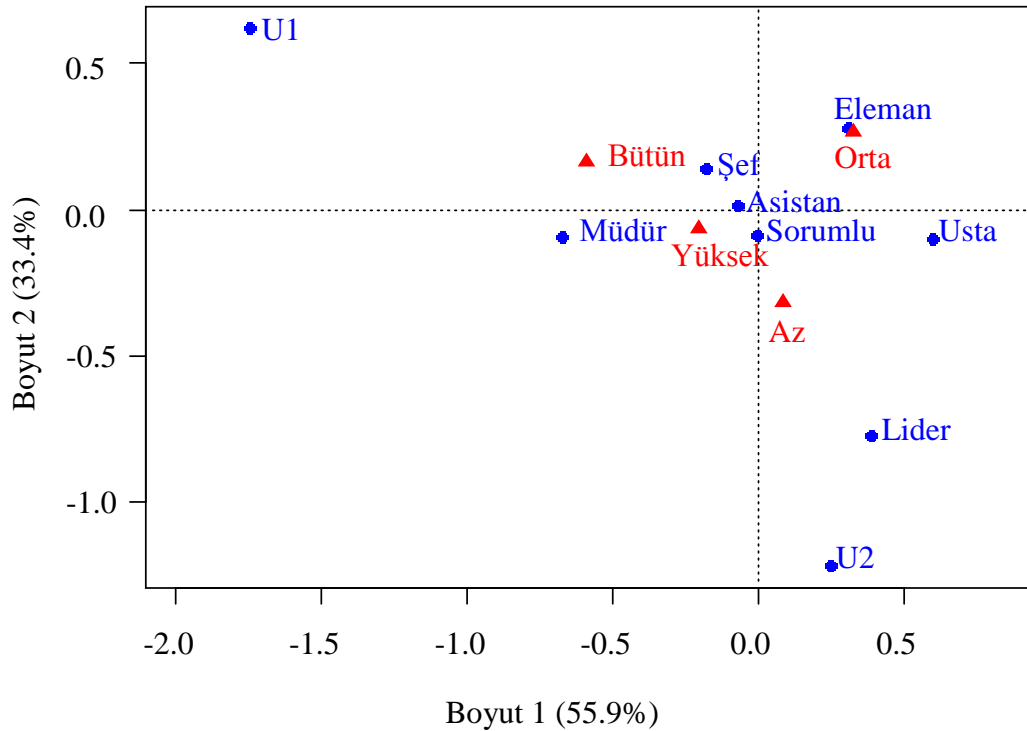
	Bütün	Az	Orta	Yüksek
Atalet	0.081	0.042	0.059	0.023
Boyut 1	-1.748	0.243	0.949	-0.608
Boyut 2	0.620	-1.220	1.021	-0.251

Tablo 110: Unvan ve Grup Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Atalet	0.001	0.045	0.038	0.047	0.004	0.012	0.034	0.015	0.007
Boyut 1	-0.228	0.906	1.136	-1.997	-0.548	-0.025	-5.170	0.718	1.763
Boyut 2	0.062	1.063	-2.952	-0.351	0.537	-0.340	2.372	-4.666	-0.381

Elde edilen veriye göre oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 59), U1 unvanına sahip katılımcının grafikte ayrıldığı görülmektedir. İlgili katılımcı bütün bir harita çizdiği için ayrılmaktadır. Benzer şekilde U2 unvanına sahip katılımcı da az sayıda gruptan oluşan bir harita çizmesiyle farklı konumlanmıştır. Bu noktada U1 ve U2 unvanlarına sahip sadece birer katılımcı olduğu için, bu katılımcılar doğal olarak grafikte ayrılmaktadır.

Şekil 59: Unvan ve Grup Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



Diğer birimlerde birden fazla katılımcı olması sebebiyle, satır değerleri de farklılaşmaktadır, tek katılımcının olduğu satırlarda ise durum farklıdır. Diğer dikkat çekici nokta ise, liderlerin de çoğunlukla az sayıda grup kurdukları anlaşılmaktadır. Grafiğin ortasında birikmiş olan unvanlar ise, tüm kategorilerle ilgili olan unvanlardır.

8.3.5.5. Grup Sayısı ve Birim

GS ve birim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 111 elde edilmiştir.

Tablo 111: Katılımcıların Birimine Göre Kullandıkları Grup Sayısı

Harf Kodu	Birim	Bütün	Az	Orta	Yüksek
A	Ar-Ge	1	3	0	2
B	B1	1	0	0	0
C	B2	1	0	0	0
D	B3	0	1	0	0
E	İnsan Kaynakları (İK)	0	0	2	2
F	Kalıp	1	7	3	0
G	Kesim	2	1	0	0
H	Lojistik	1	2	7	1
I	M1	1	3	0	0
J	M2	0	1	1	0
K	M3	0	1	0	0
L	M4	2	1	2	0
M	M5	2	3	5	1
N	M6	2	2	3	1
O	M7	2	4	0	0
P	M8	1	0	0	0
Q	M9	0	2	0	0
R	M10	0	1	1	0
S	M11	0	1	1	0
T	Numune	1	2	5	0
U	Süreç İyileştirme (SRC-İYİ)	2	1	2	0
V	Üretim	1	4	2	0
W	Üretim Planlama 1	2	0	1	1
X	Üretim Planlama 2	0	1	2	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %40 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 112).

Tablo 112: Birim ve Grup Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.281	0.249	0.176
Oran (%)	39.83	35.25	24.92

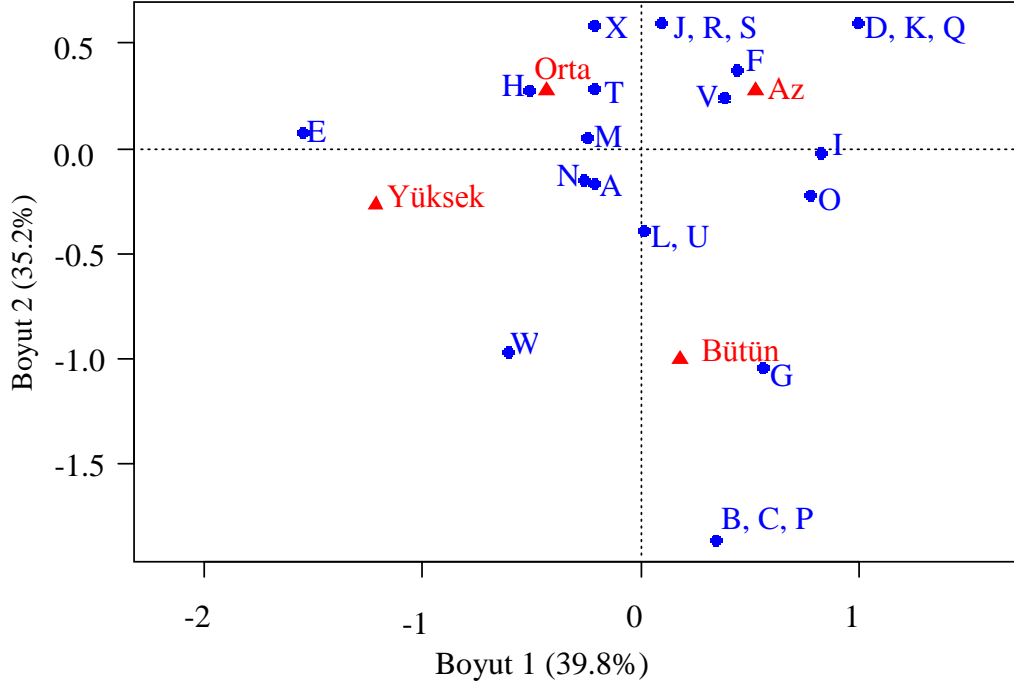
Bundan sonra, sütun (Tablo 113) ve satırlar için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir. Satır değerleri için Ek 12'ye bakınız.

Tablo 113: Birim ve Grup Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Bütün	Az	Orta	Yüksek
Ağırlık	0.211	0.376	0.339	0.073
Ki-kare Uzaklığı	0.960	0.648	0.661	1.669
Atalet	0.195	0.158	0.148	0.205
Boyut 1	-0.338	-0.989	0.811	2.290
Boyut 2	-1.863	0.595	0.595	-0.447

Sütun ve satır değerlerinden yola çıkarak Şekil 60 elde edilmiştir. Oluşturulan grafiğe bakıldığında, tek çalışandan oluşan B, C ve P birimlerinde bütün harita oluşturulduğu için ilgili katılımcılar belli bir yerde ayrılmıştır. G biriminde de bütün kavram kullanıldığı görülmektedir. E birimi de diğer birimlerden yüksek sayıda grup içeren harita oluşturma olasılığı ile ayrılmaktadır. I ve O ise bütün ve az GS değerli haritala sebebiyle farklı konumlanmıştır.

Şekil 60: Birim ve Grup Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.6. En Uzun Sıra Sayısı ve Demografik Özellikler

Bu bölümde, sıralı kavram sayısı (EUSS) ile demografik özellikler arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Analizler R programında yapılmıştır ve kullanılan kodlar Ek 11'de verilmektedir.

8.3.6.1. Sıralı Kavram ve Deneyim

EUSS ve deneyim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 114 elde edilmiştir.

Tablo 114: Katılımcıların Deneyimine Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı

	Sıralı Değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
1 Yıldan az	8	14	5	4
2-3 Yıl Arası	7	16	6	4
4-5 Yıl Arası	4	15	8	2
5 Yıldan Fazla	2	12	1	1

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %58 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 115).

Tablo 115: Deneyim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.038	0.028	0.000
Oran (%)	57.69	41.87	0.44

Bundan sonra, sütun (Tablo 116) ve satırlar (Tablo 117) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 116: Deneyim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

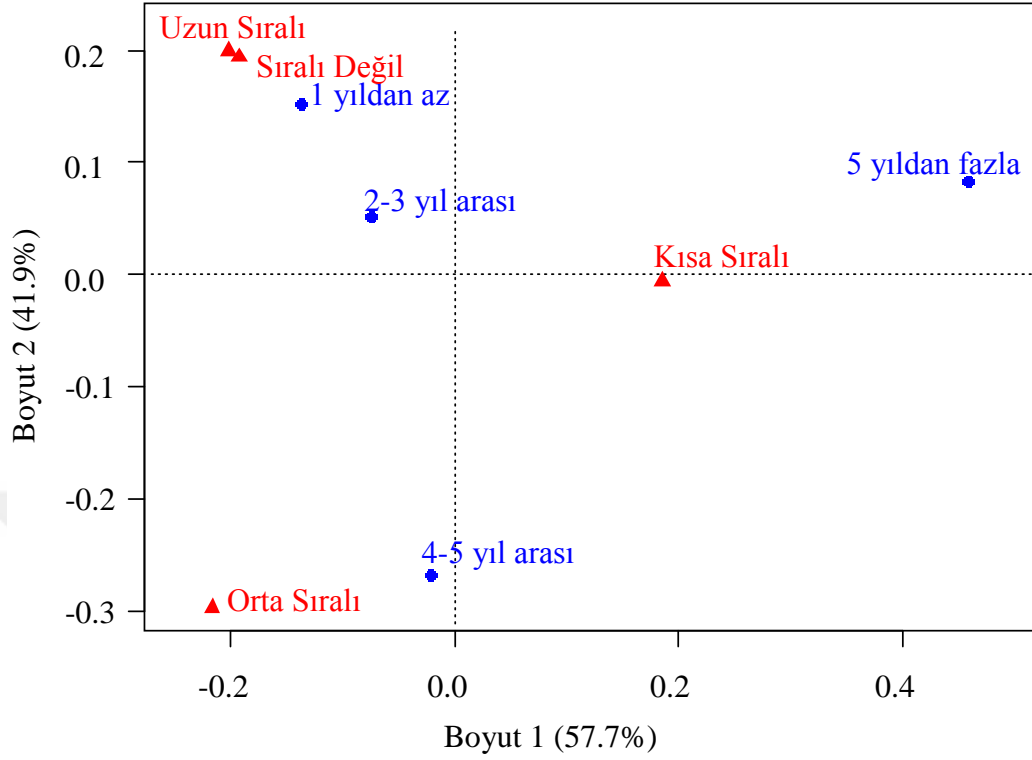
	Sıralı Değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
Atalet	0.015	0.018	0.025	0.008
Boyut 1	-0.990	0.954	-1.112	-1.034
Boyut 2	1.171	-0.034	-1.792	1.202

Tablo 117: Deneyim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	1 yıldan az	1-3 yıl arası	1-5 yıl arası	5 yıldan fazla
Atalet	0.012	0.003	0.019	0.032
Boyut 1	-0.704	-0.384	-0.108	2.351
Boyut 2	0.920	0.310	-1.614	0.504

Elde edilen sütun ve satır değerlerine göre oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 61), uzun sıralı ve sıralı olmayan haritaların birlikte değerlendirilebileceği anlaşılmaktadır; bunun sebebi, 1 yıldan az deneyimi olanların bu boyut üzerindeki etkisidir. 5 yıldan fazla deneyime sahip olanların ise kısa sıralı haritalarda yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Şekil 61: Deneyim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.6.2. Sıralı Kavram ve Eğitim

EUSS ve eğitim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 118 elde edilmiştir.

Tablo 118: Katılımcıların Eğitimine Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı

	Sıralı Değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
A-İlköğretim	3	10	0	0
B-Lise	4	12	5	4
C-Ön Lisans	4	8	4	3
D-Lisans	10	27	11	4

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %85 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (

Tablo 119).

Tablo 119: Eğitim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
--	----------	----------	----------

Özdeğer	0.063	0.009	0.002
Oran (%)	85.10	12.46	2.44

Bundan sonra, sütun (Tablo 120) ve satırlar (Tablo 121) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 120: Eğitim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

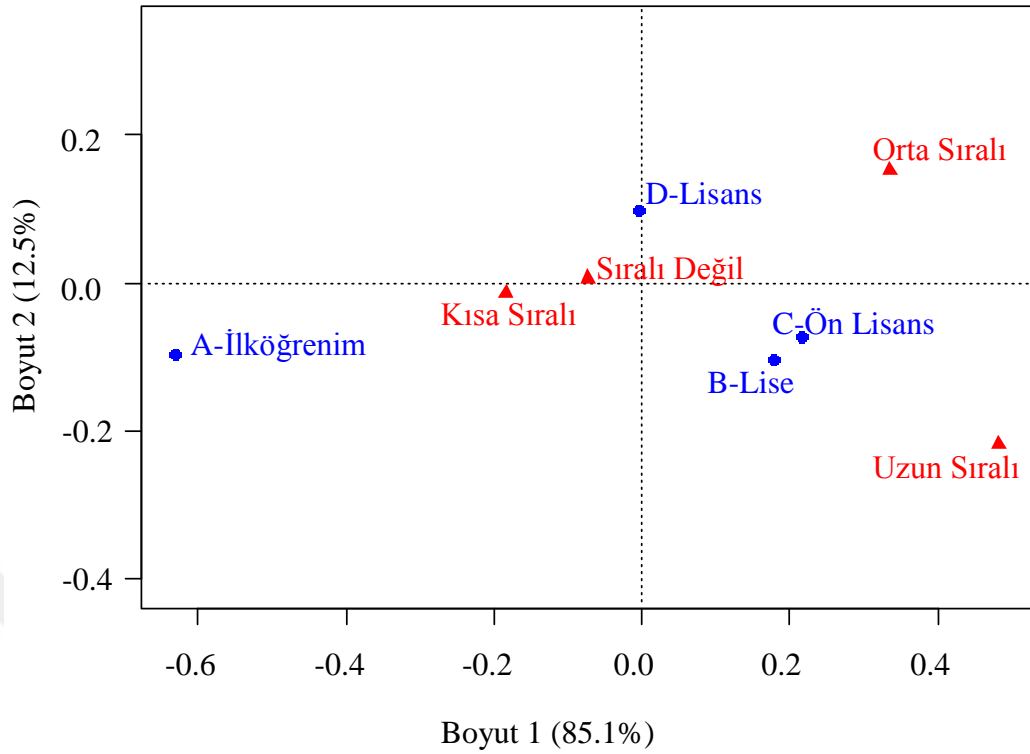
	Sıralı Değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
Atalet	0.002	0.018	0.025	0.028
Boyut 1	-0.291	-0.734	1.338	1.924
Boyut 2	0.062	-0.142	1.593	-2.277

Tablo 121: Eğitim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D
Atalet	0.049	0.010	0.010	0.005
Boyut 1	-2.519	0.705	0.859	-0.023
Boyut 2	-0.992	-1.086	-0.741	1.041

Elde edilen satır ve sütun değerlerine göre oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 62), ilköğretim mezunlarının kısa sıralı haritalarda, ön lisans ve lise mezunlarının ise orta ve uzun sıralı haritalarda farklılaştığı anlaşılmaktadır. Lisans mezunları ise, daha merkezi bir konumdadır.

Şekil 62: Eğitim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.6.3. Sıralı Kavram ve Cinsiyet

EUSS ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 122 elde edilmiştir.

Tablo 122: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı

	Sıralı Değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
Erkek	4	12	2	0
Kadın	17	45	18	11

İki kategoriden oluşan cinsiyet değişkeninde iki boyutu grafik çizilememektedir. Bundan sonra, sütun (Tablo 123) ve satırlar (Tablo 124) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 123: Cinsiyet ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

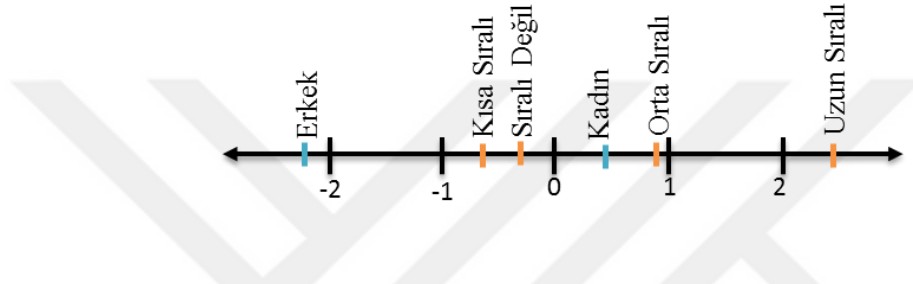
	Sıralı Değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
Atalet	0.001	0.008	0.006	0.020
Boyut 1	-0.368	-0.660	0.947	2.401

Tablo 124: Cinsiyet ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	Erkek	Kadın
Atalet	0.029	0.006
Boyut 1	-2.248	0.445

Değişkenlerin birinci boyut üzerindeki konumlarından yola çıkılarak, aşağıdaki grafik (Şekil 65) elde edilmektedir. EUSS dizilimine bakıldığında, erkeklerin sıralı olmayan veya kısa sıralı haritalar, kadınların da daha uzun sıralı haritalar oluşturmayı tercih ettiği görülmektedir.

Şekil 63: Cinsiyet ve Sıralı Kavram Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi



8.3.6.4. Sıralı Kavram ve Unvan

EUSS ve unvan arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 125 elde edilmiştir.

Tablo 125: Katılımcıların Unvanına Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı

Harf Kodu	Unvan	Sıralı değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
A	Asistan	1	16	5	3
B	Eleman	6	15	2	5
C	Lider	0	4	1	0
D	Müdür	5	4	2	0
E	Şef	0	1	2	0
F	Sorumlu	6	17	8	2
G	U1	0	0	0	1
H	U2	1	0	0	0
I	Usta	2	0	0	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %55 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 126).

Tablo 126: Unvan ve Sıralı Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.216	0.136	0.041
Oran (%)	54.92	34.64	10.44

Bundan sonra, sütun (Tablo 127) ve satırlar (Tablo 128) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 127 : Unvan ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

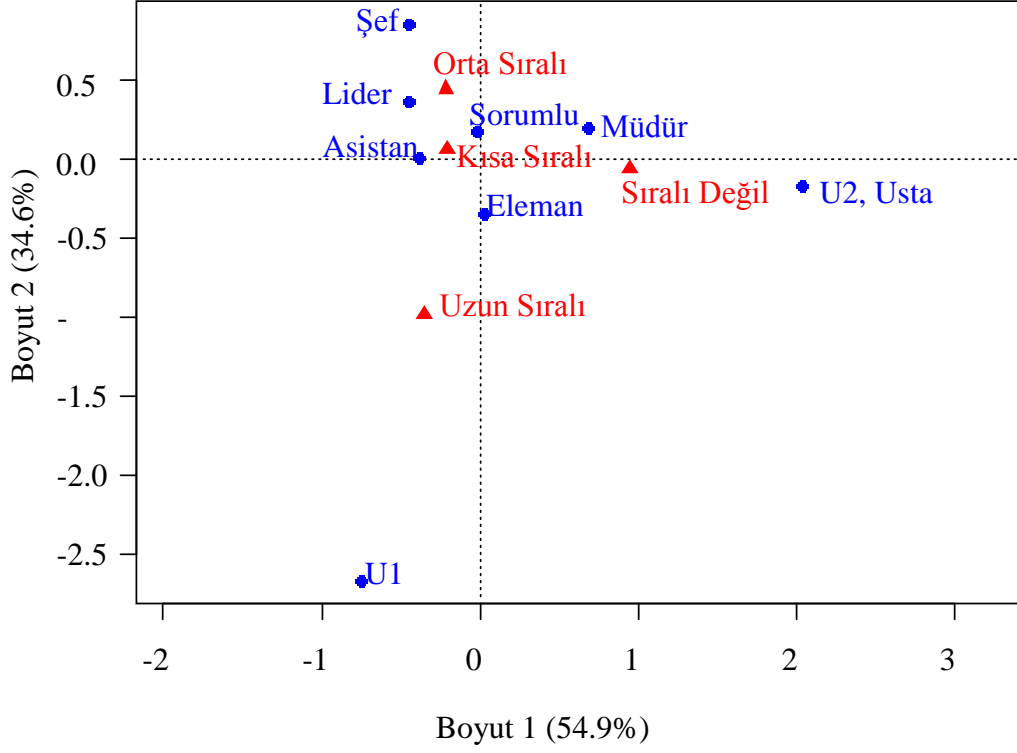
	Sıralı değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
Atalet	0.173	0.039	0.065	0.115
Boyut 1	2.039	-0.445	-0.460	-0.749
Boyut 2	-0.164	0.153	1.203	-2.666

Tablo 128: Unvan ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Atalet	0.035	0.034	0.020	0.051	0.045	0.011	0.082	0.038	0.077
Boyut 1	-0.830	0.068	-0.965	1.467	-0.979	-0.033	-1.613	4.390	4.390
Boyut 2	0.032	-0.931	0.984	0.541	2.312	0.485	-7.228	-0.445	-0.445

Elde edilen sütun ve satır değerlerine göre oluşturulan grafikten (Şekil 64) görüldüğü gibi, U1 uzun sıralı harita yapması dolayısıyla, U2 ve Ustalar da sıralı olmayan haritalar yapması dolayısıyla farklı konumlanmıştır. Şef ve lider unvanına sahip katılımcılar orta ve kısa sıralı haritalar oluştururken; asistan, eleman ve sorumlu unvanına sahip katılımcılar dört farklı kategoriye de giren haritalar oluşturdukları için daha merkezi konumdadır.

Şekil 64: Unvan ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.6.5. Sıralı Kavram ve Birim

EUSS ve birim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 129 elde edilmiştir.

Tablo 129: Katılımcıların Birimlerine Göre Kullandıkları Sıralı Kavram Sayısı

Harf Kodu	Birim	Sıralı Değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
A	Ar-Ge	1	4	1	0
B	B1	0	1	0	0
C	B2	0	1	0	0
D	B3	1	0	0	0
E	İnsan Kaynakları (İK)	1	2	1	0
F	Kalıp	1	8	0	2
G	Kesim	0	2	1	0
H	Lojistik	6	4	1	0
I	M1	0	3	1	0
J	M2	1	0	1	0
K	M3	1	0	0	0
L	M4	0	1	3	1
M	M5	0	9	1	1
N	M6	1	5	2	0
O	M7	0	3	2	1
P	M8	0	1	0	0
Q	M9	0	1	0	1

Harf Kodu	Birim	Sıralı Değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
R	M10	0	1	0	1
S	M11	0	1	1	0
T	Numune	2	4	1	1
U	Süreç İyileştirme (SRC-İYİ)	3	0	1	1
V	Üretim	2	4	0	1
W	Üretim Planlama 1	0	1	3	0
X	Üretim Planlama 2	1	1	0	1

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %46 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 130).

Tablo 130: Birim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.330	0.245	0.140
Oran (%)	46.14	34.23	19.63

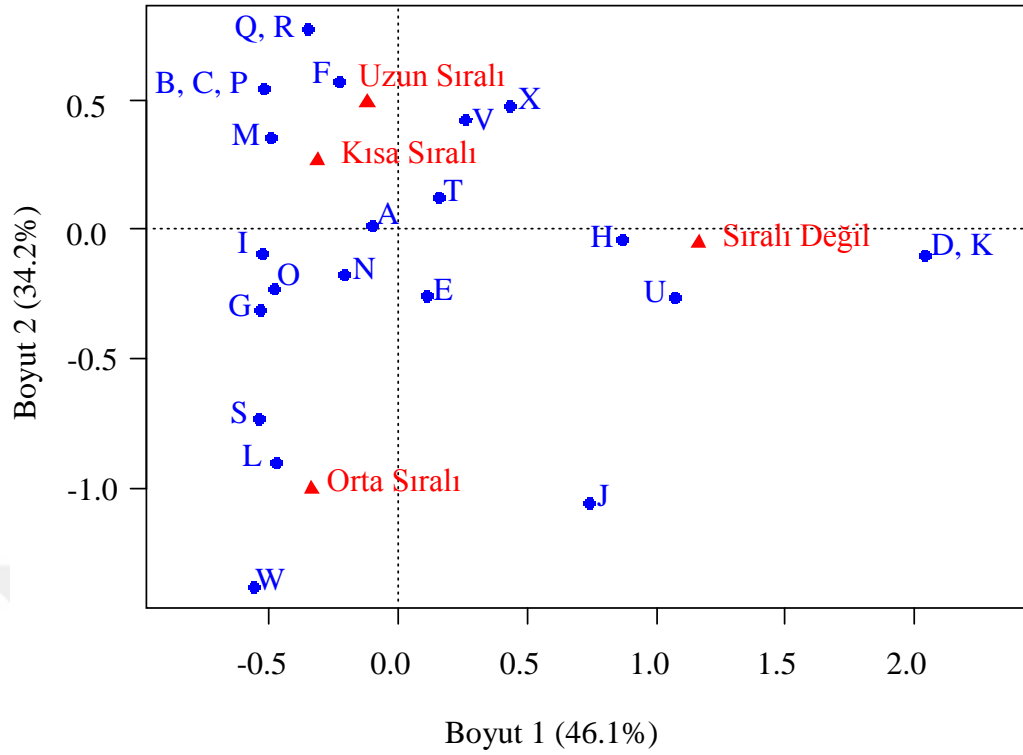
Bundan sonra, sütun (Tablo 131) ve satırlar için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir. Satır için hesaplanan değerlere Ek 12'den ulaşılabilir.

Tablo 131: Birim ve Sıralı Kavram Sayısı İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Sıralı Değil	Kısa Sıralı	Orta Sıralı	Uzun Sıralı
Atalet	0.265	0.110	0.203	0.137
Boyut 1	2.036	-0.519	-0.557	-0.182
Boyut 2	-0.098	0.547	-2.008	1.004

Elde edilen satır ve sütun değerlerine bakılarak ortaya çıkartılan grafikte görüldüğü gibi (Şekil 65), sıralı olmayan haritaları D ve K biriminden yana ayrıldığı görülmektedir. H ve U birimleri de ağırlıkla sıralı olmayan kavramlar kullanmışlardır. W, L ve S birimlerinin orta sıralı kavram konusunda farklılaştığı görülmektedir. Hem kısa hem de uzun sıralı kavram kullanan Q ve R birimleri, sadece kısa sıralı kavram kullanan B, C, P birimleri de bu özellikleriyle diğerlerinden ayrılmaktadır.

Şekil 65: Birim ve Sıralı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.7. Olumlu Kavram Yoğunluğu ve Demografik Özellikler

Bu bölümde, olumlu kavram yoğunluğu ile demografik özellikler arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Analizler R programında yapılmıştır ve kullanılan kodlar Ek 11’de verilmektedir.

8.3.7.1. Olumlu Kavram ve Deneyim

Olumlu kavram ve deneyim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 132 elde edilmiştir.

Tablo 132: Katılımcıların Deneyimine Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi

	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
1 Yıldan az	15	8	4	2	2
2-3 Yıl Arası	13	10	5	3	2
4-5 Yıl Arası	14	8	4	2	1

5 Yıldan Fazla	10	2	0	3	1
-----------------------	----	---	---	---	---

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %88 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 133).

Tablo 133: Deneyim ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.058	0.006	0.002
Oran (%)	88.03	8.44	3.54

Bundan sonra, sütun (Tablo 134) ve satırlar (Tablo 135) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 134: Deneyim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

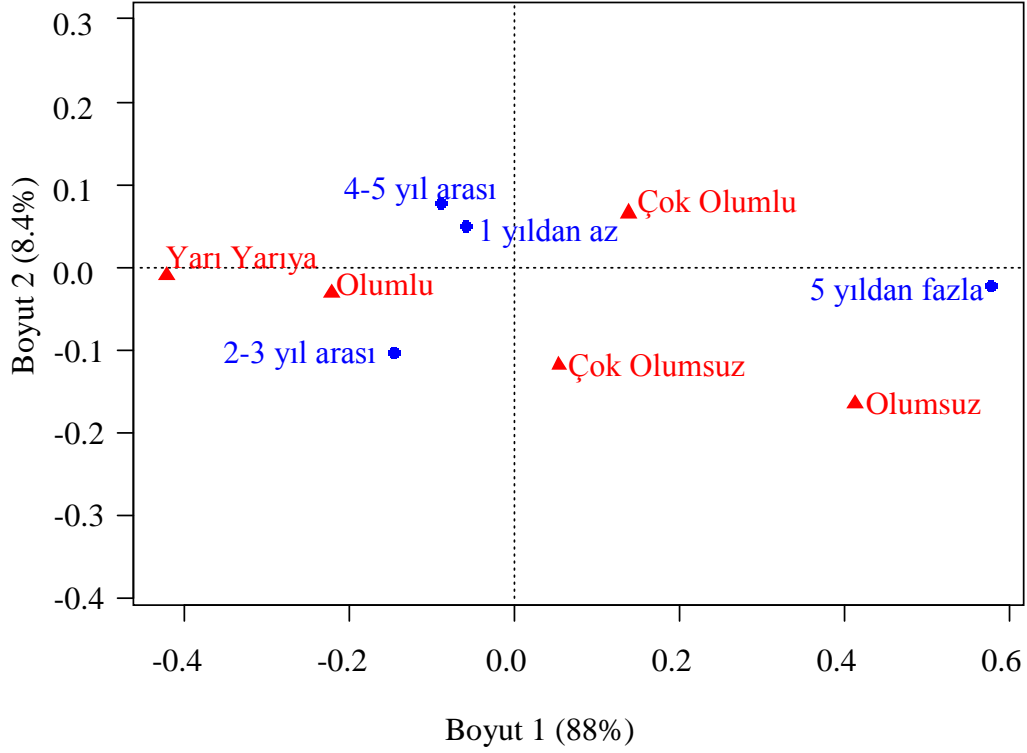
	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
Atalet	0.011	0.013	0.021	0.018	0.003
Boyut 1	0.572	-0.911	-1.740	1.705	0.224
Boyut 2	0.872	-0.420	-0.145	-2.217	-1.586

Tablo 135: Deneyim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	1 yıldan az	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	5 yıldan fazla
Atalet	0.003	0.010	0.005	0.049
Boyut 1	-0.242	-0.603	-0.372	2.387
Boyut 2	0.660	-1.383	1.034	-0.299

Elde edilen sütun ve satır değerlerinden elde edilen grafiğe bakıldığında (Şekil 66), birinci eksenin %88 açıklayıcılığı olduğu için, noktaların birinci eksen üzerindeki izdüşümüne bakılmıştır. Çok olumlu ve çok olumsuz kavram kullanan katılımcıların, benzer deneyim yılına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Tablo 132'den de görüleceği gibi, 5 yıldan fazla deneyimi olanların olumsuz kavram kullanımı ile farklılaştığı görülmektedir.

Şekil 66: Deneyim ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.7.2. Olumlu Kavram ve Eğitim

Olumlu Kavram ve eğitim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 136 elde edilmiştir.

Tablo 136: Katılımcıların Eğitimlerine Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi

	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
A-İlköğretim	9	2	1	0	1
B-Lise	16	4	3	1	1
C-Ön Lisans	9	5	4	1	0
D-Lisans	18	17	5	8	4

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %77 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 137).

Tablo 137: Eğitim ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.106	0.029	0.001

Oran (%)	77.44	21.54	1.03
-----------------	-------	-------	------

Bundan sonra, sütun (Tablo 138) ve satırlar (Tablo 139) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 138: Eğitim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

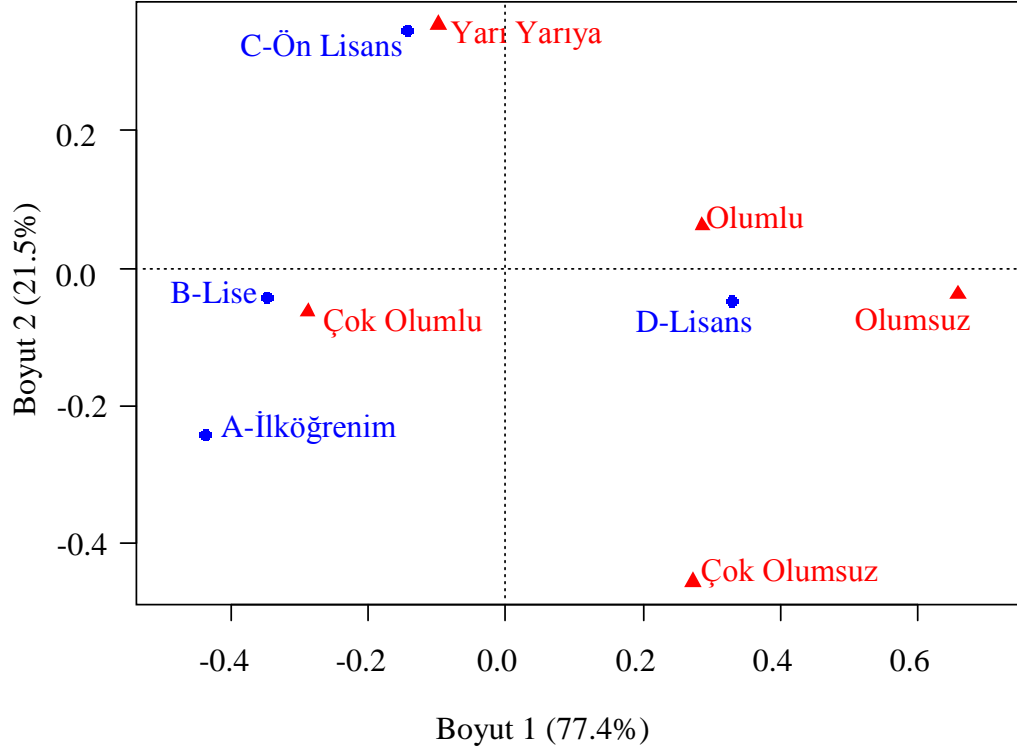
	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
Atalet	0.041	0.022	0.016	0.041	0.016
Boyut 1	-0.886	0.882	-0.300	2.026	0.839
Boyut 2	-0.365	0.364	2.067	-0.216	-2.657

Tablo 139: Eğitim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D
Atalet	0.030	0.029	0.025	0.053
Boyut 1	-1.343	-1.069	-0.444	1.012
Boyut 2	-1.412	-0.246	2.024	-0.269

Elde edilen sütun ve satır değerlerinden elde edilen grafiğe bakıldığında (Şekil 67), yatay ekseninde eğitim düzeylerinin izdüşümü, soldan sağa doğru eğitim düzeyinin arttığını göstermektedir. Olumlu kavram açısından bakıldığında ise, lisans mezunlarının olumsuz kavram ile, ilköğretim ve lise mezunlarının da çok olumlu kavram yoğunluğu ile farklılaştığı görülmektedir. İkinci boyut da göz önüne alındığında, ön lisans mezunlarının yarı yarıya olumlu kavram yoğunluğu açısından farklılaştığı görülmektedir.

Şekil 67: Eğitim ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.7.3. Olumlu Kavram ve Cinsiyet

Olumlu kavram ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 140 elde edilmiştir.

Tablo 140: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi

	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
Erkek	12	3	3	0	0
Kadın	40	25	10	10	6

Cinsiyet iki kategoriden oluştuğu için 2 boyutlu bir grafik elde edilememektedir. Bundan sonra, sütun (Tablo 141) ve satırlar (Tablo 142) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 141: Cinsiyet ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
Atalet	0.015	0.006	0.004	0.018	0.011
Boyut 1	-0.761	0.673	-0.761	1.915	1.915

Tablo 142: Cinsiyet ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Erkek	Kadın
Atalet	0.045	0.009
Boyut 1	-2.248	0.445

Sütun ve satır değerlerinde tek bir boyut için hesaplama yapılması dolayısıyla, tek boyut üzerinde bir açıklama yapılabilir, ilgili grafik (Şekil 70) takip eden şekildedir. Görüldüğü gibi kadınlar olumsuz veya çok olumsuz kavramlarla farklılaşmaktadır. Erkekler için ise, bir grup yarı yarıya, bir grup da çok olumlu bakmaktadır.

Şekil 68: Cinsiyet ve Olumlu Kavram Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi



8.3.7.4. Olumlu Kavram ve Unvan

Olumlu kavram ve unvan arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 143 elde edilmiştir.

Tablo 143: Katılımcıların Unvanlarına Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi

Harf Kodu	Unvan	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
A	Asistan	6	10	5	2	2
B	Eleman	20	4	2	1	1
C	Lider	2	2	0	1	0
D	Müdür	3	3	3	2	0
E	Şef	3	0	0	0	0
F	Sorumlu	16	8	3	4	2
G	U1	0	1	0	0	0
H	U2	1	0	0	0	0
I	Usta	1	0	0	0	1

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %56 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 144).

Tablo 144: Unvan ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3	4
Özdeğer	0.184	0.087	0.034	0.022
Oran (%)	56	27	11	6.69

Bundan sonra, sütun (Tablo 145) ve satırlar (Tablo 146) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 145: Unvan ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

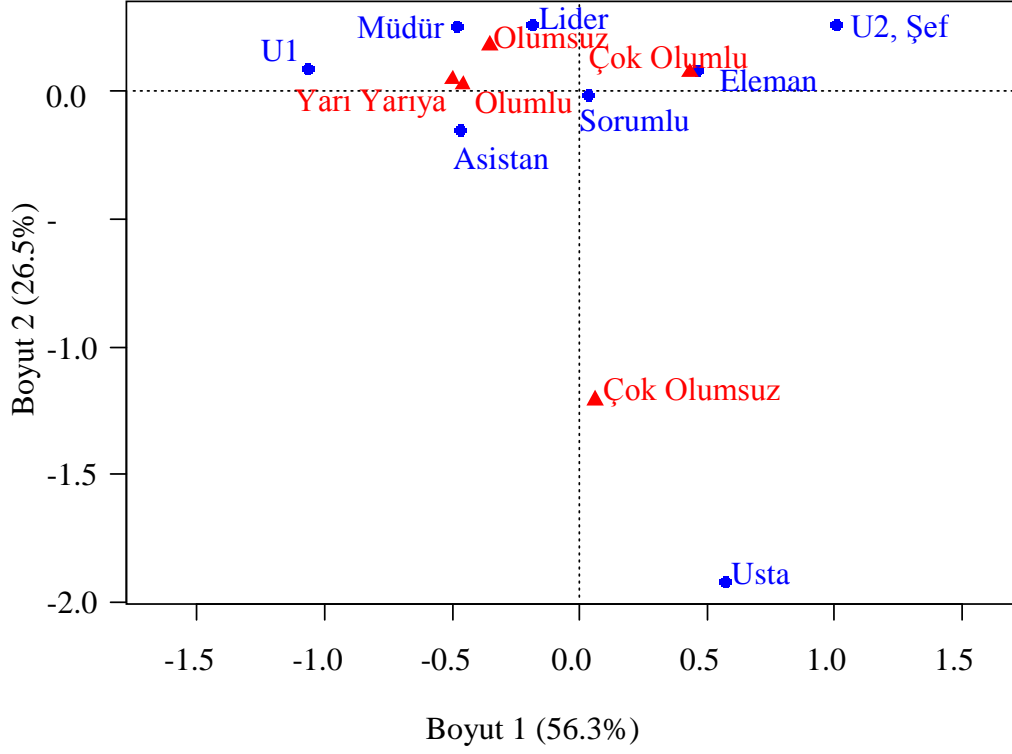
	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
Atalet	0.092	0.069	0.053	0.033	0.081
Boyut 1	1.007	-1.067	-1.164	-0.816	0.138
Boyut 2	0.263	0.091	0.169	0.622	-4.102

Tablo 146: Unvan ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Atalet	0.061	0.059	0.018	0.043	0.030	0.005	0.027	0.010	0.075
Boyut 1	-1.100	1.069	-0.437	-1.123	2.344	0.077	-2.485	2.344	1.333
Boyut 2	-0.493	0.300	0.901	0.867	0.891	-0.029	0.308	0.891	-6.511

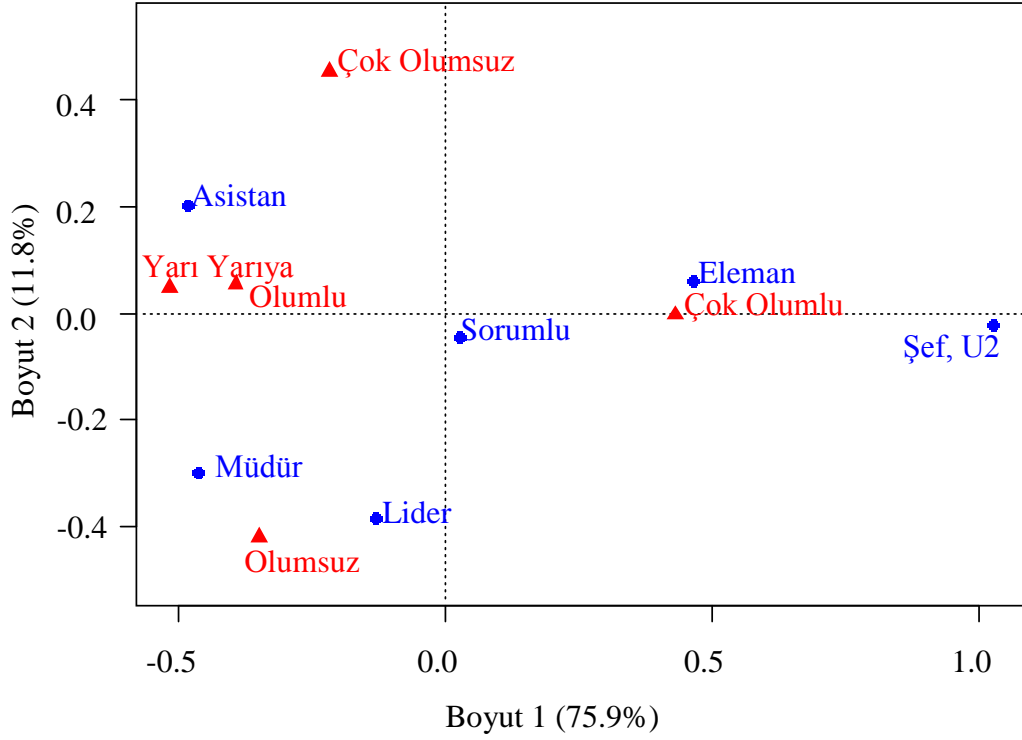
Hesaplanan satır ve sütun değerlerine göre oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 69), ustaların çok olumsuz harita oluşturdukları görülmektedir. Diğer unsurların grafikte belli bir alana yığılması sebebiyle, grafik sadeleştirilerek yeniden çizilmiştir.

Şekil 69: Unvan ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



Elde edilen grafikte ustaların haritanın bir ucunda olması sebebiyle, iç içe geçen diğer değişkenlerin okunmasında zorluk yaşanmaktadır. Bu sebeple, usta ve U1 unvanına sahip katılımcıların listeden çıkartılması ile analizler tekrar edilmiştir.

Şekil 70: Unvan ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Modifiye Grafiği



Elde edilen modifiye grafikteki (Şekil 70) değişkenlerin profil değerleri, ki kare uzaklıkları Tablo 147,

Tablo 148 ve Tablo 149'da gösterilmektedir. Modifiye grafikte birinci eksenin açıklayıcılığı yükseldiği için, noktaların birinci eksendeki izdüşümlerine bakılabilecektir. Çok olumlu kavram haritasıyla Şeflerin ve U2 unvanına sahip katılımcının diğerlerinden ayrıldığı görülmektedir. Elemanların da genel olarak olumlu yönde değişime işaret ettiği görülmektedir. Diğer taraftan asistanlar arasında olumsuz kavramlara yönelim daha fazladır. Müdürler ve liderlerin de çok olumsuz olmamakla birlikte olumsuz kavram oranı görece olarak yüksek haritalar oluşturabildiği görülmektedir.

Tablo 147: Modifiye Veride Unvan ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3	4
Özdeğer	0.176	0.027	0.024	0.005

Oran (%)	75.91	11.81	10.25	2.04
-----------------	-------	-------	-------	------

Tablo 148: Modifiye Veride Unvan ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
Atalet	0.089	0.046	0.049	0.030	0.016
Boyut 1	1.028	-0.941	-1.236	-0.837	-0.521
Boyut 2	-0.020	0.328	0.293	-2.537	2.742

Tablo 149: Modifiye Veride Unvan ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	H
Atalet	0.065	0.059	0.018	0.042	0.031	0.006	0.010
Boyut 1	-1.158	1.105	-0.316	-1.110	2.453	0.060	2.453
Boyut 2	1.220	0.368	-2.323	-1.798	-0.121	-0.271	-0.121

8.3.7.5. Olumlu Kavram ve Birim

Olumlu kavram ve birim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 150 elde edilmiştir.

Tablo 150: Katılımcıların Deneyimine Göre Kullandıkları Olumlu Kavram Derecesi

Harf Kodu	Birim	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
A	Ar-Ge	2	2	1	1	0
B	B1	0	0	1	0	0
C	B2	1	0	0	0	0
D	B3	1	0	0	0	0
E	İnsan Kaynakları (İK)	1	1	0	1	1
F	Kalıp	10	1	0	0	0
G	Kesim	1	1	1	0	0
H	Lojistik	9	1	1	0	0
I	M1	1	0	1	2	0
J	M2	0	2	0	0	0
K	M3	0	1	0	0	0
L	M4	3	2	0	0	0
M	M5	2	4	3	1	1
N	M6	3	4	1	0	0
O	M7	1	2	0	3	0

Harf Kodu	Birim	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
P	M8	1	0	0	0	0
Q	M9	1	0	0	0	1
R	M10	1	0	1	0	0
S	M11	0	1	0	0	1
T	Numune	8	0	0	0	0
U	Süreç İyileştirme	1	2	1	1	0
V	Üretim	2	1	2	1	1
W	Üretim Planlama 1	2	2	0	0	0
X	Üretim Planlama 2	1	1	0	0	1

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %38 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 151).

Tablo 151: Birim ve Olumlu Kavram Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3	4
Özdeğer	0.406	0.264	0.205	0.190
Oran (%)	38.12	24.80	19.22	17.86

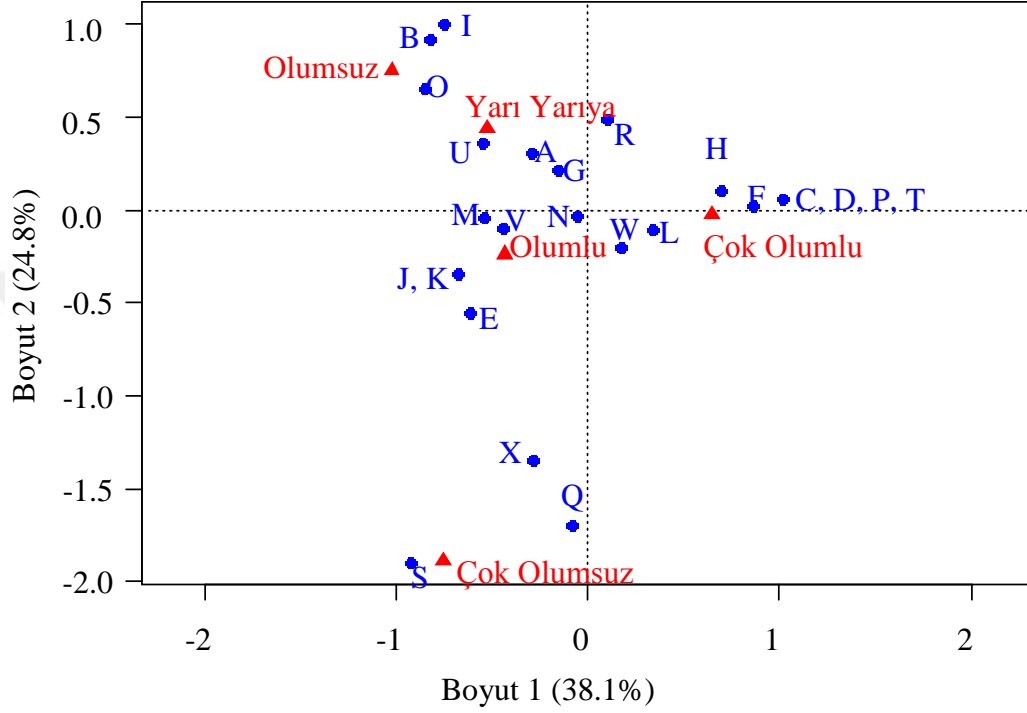
Bundan sonra, sütun (Tablo 152) ve satırlar için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir. Satır için elde edilen değerler Ek 12’de verilmektedir.

Tablo 152: Birim ve Olumlu Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Çok Olumlu	Olumlu	Yarı Yarıya	Olumsuz	Çok Olumsuz
Atalet	0.272	0.152	0.171	0.171	0.333
Boyut 1	1.358	-0.119	-0.651	-0.694	-1.107
Boyut 2	-0.017	0.681	0.218	0.071	-2.033

Elde edilen sütun ve satır değerlerine göre oluşturulan grafiğe (Şekil 71) bakıldığında, S, Q ve X birimlerinin çok olumsuz olumlu kavram yönünde farklılaştığı; H, F, C, D, P ve T birimlerinin de çok olumlu kavram açısından farklılaştığı görülmektedir. Diğer birimlerin ise daha merkezi olarak konumlandığı anlaşılmaktadır.

Şekil 71: Birim ve Olumlu Kavram Yoğunluğu Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.8. Değişimde Kurum Düzeyinde Etkili Kavram Oranı ve Demografik Özellikler

Bu bölümde, değişimin düzeyi ile demografik özellikler arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Kurum düzeyinde etkili kavram oranı, kısaca “kurum odaklılık” olarak ifade edilmiştir. Analizler R programı kullanılarak yapılmıştır ve kullanılan kod dizisi Ek 11’de verilmektedir.

8.3.8.1. Kurum Odaklılık ve Deneyim

Kurum Odaklılık ve deneyim arasındaki ilişkiyi anlamak için, iki R programı kullanılarak değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 153 elde edilmiştir.

Tablo 153: Katılımcıların Deneyimine Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi

	Düşük	Orta	Yüksek
--	-------	------	--------

	Kurum Odaklı	Kurum Odaklı	Kurum Odaklı
1 Yıldan az	5	18	8
1-3 Yıl Arası	2	15	16
3-5 Yıl Arası	1	11	17
5 Yıldan Fazla	4	5	7

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %71.7 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 154).

Tablo 154: Deneyim ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2
Özdeğer	0.078	0.031
Oran (%)	71.74	28.26

Bundan sonra, sütun (Tablo 155) ve satırlar (Tablo 156) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 155: Deneyim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

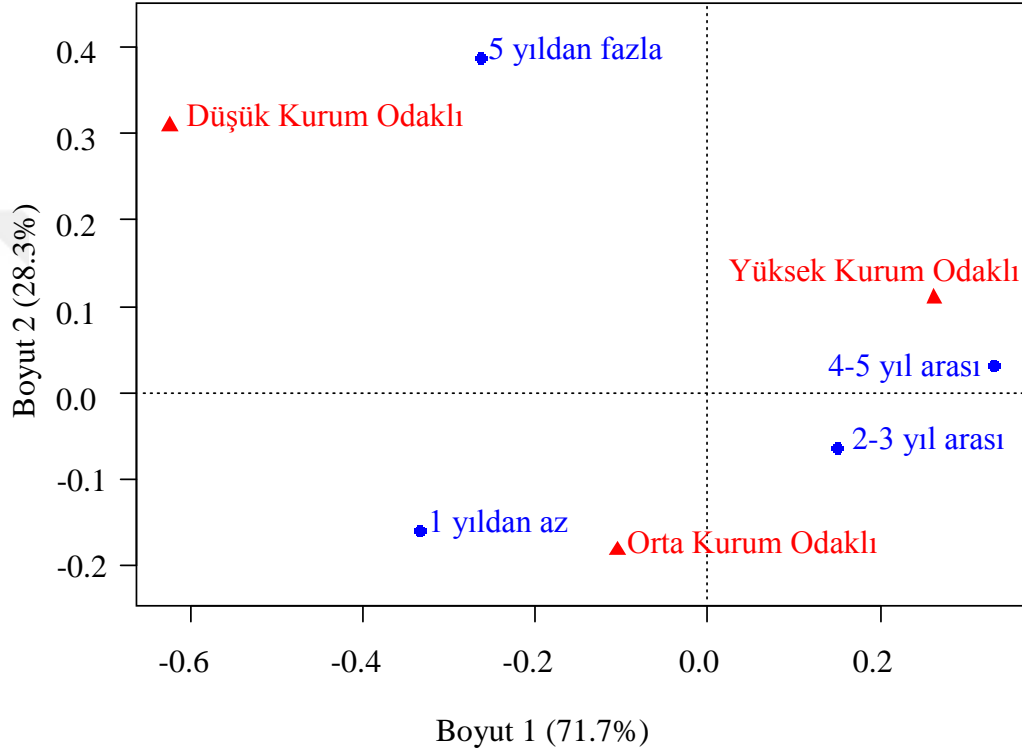
	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
Atalet	0.053	0.020	0.036
Boyut 1	-2.232	-0.374	0.940
Boyut 2	1.761	-1.041	0.623

Tablo 156: Deneyim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	1 yıldan az	2-3 Yıl arası	4-5 Yıl Arası	5 Yıldan Fazla
Atalet	0.039	0.008	0.030	0.032
Boyut 1	-1.196	0.538	1.187	-0.943
Boyut 2	-0.911	-0.368	0.176	2.207

Elde edilen sütun ve satır değerlerinden yola çıkarak çizilen grafiğe (Şekil 72) bakıldığında, 5 yıldan fazla deneyime sahip olanların, düşük kurum odaklılık konusunda farklılaştıkları anlaşılmaktadır. Buna karşın 2-5 yıl arası deneyime sahip çalışanların yüksek kurum odaklı olduğu görülmektedir. 1 yıldan az deneyime sahip katılımcılar ise orta derecede kurum odaklıdır.

Şekil 72: Deneyim ve Kurum Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.8.2. Kurum Odaklılık ve Eğitim

Değişimin kurumsal düzeyi ve eğitim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 157 elde edilmiştir.

Tablo 157: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi

	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
A-İlköğretim	1	5	7
B-Lise	4	13	8
C-Ön Lisans	2	8	9
D-Lisans	5	23	24

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %98.5 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 158).

Tablo 158: Eğitim ve Kurum Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2
Özdeğer	0.022	0.000
Oran (%)	98.55	1.45

Bundan sonra, sütun (Tablo 159) ve satırlar (Tablo 160) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 159: Eğitim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

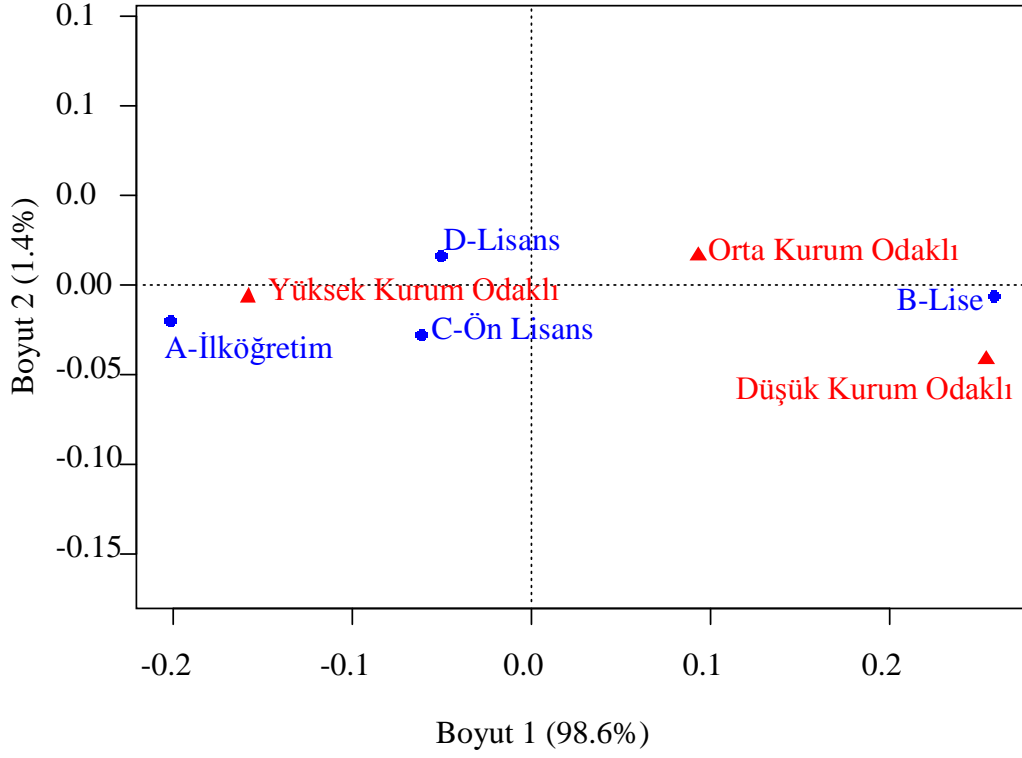
	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
Atalet	0.007	0.004	0.011
Boyut 1	1.708	0.628	-1.068
Boyut 2	-2.273	0.911	-0.362

Tablo 160: Eğitim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D
Atalet	0.005	0.015	0.001	0.001
Boyut 1	-1.362	1.738	-0.416	-0.343
Boyut 2	-1.073	-0.313	-1.503	0.968

Satır ve sütun değerlerine göre elde edilen grafiğe bakıldığında (Şekil 73), birinci boyutun verinin oldukça önemli bir bölümünü açıkladığı görülmektedir. Eğitim durumunun birinci boyuttaki izdüşümüne bakıldığında, seviye bazında bir sıralama ile karşılaşılmamaktadır. Bunun sebebi ilköğretim mezunlarının yüksek kurum odaklı olması, lise mezunlarının ise düşük kurum odaklı olmasıdır. Lisans ve ön lisans mezunlarının ise benzer yaklaşımda olduğu anlaşılmaktadır, bu katılımcıların önemli bir grubu yüksek kurum odaklı, bir kısmının da orta kurum odaklı olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 73:Eğitim ve Kurum Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.8.3. Kurum Odaklılık ve Cinsiyet

Değişimin kurumsal düzeyi ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 161 elde edilmiştir.

Tablo 161: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi

	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
Erkek	3	10	5
Kadın	9	39	43

Cinsiyet iki boyutlu olduğu için iki boyutlu bir grafik çizilmesi mümkün olmamaktadır. Bundan sonra, sütun (Tablo 162) ve satırlar (Tablo 163) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 162: Cinsiyet ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

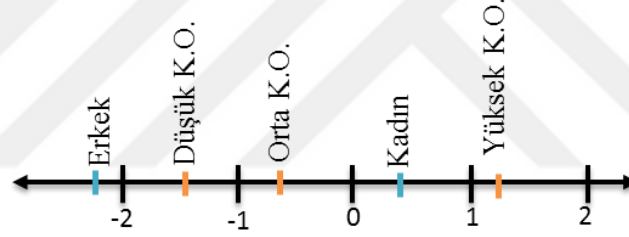
	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
Atalet	0.006	0.005	0.012
Boyut 1	-1.521	-0.698	1.093

Tablo 163: Cinsiyet ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	Erkek	Kadın
Atalet	0.019	0.004
Boyut 1	-2.248	0.445

Elde edilen satır ve sütun değerlerine bakılarak, tek boyut üzerinde dağılımların ifade edilmesi mümkündür (Şekil 76). Görüldüğü gibi erkekler düşük kurum odaklı değişimden bahsederken, kadınlar görece olarak daha yüksek oranda kurum odaklı değişimden bahsetmektedir.

Şekil 74: Cinsiyet ve Kurum Odaklı Kavram Sayısının Tek Boyut Üzerinde Gösterimi



8.3.8.4. Kurum Odaklılık ve Unvan

Kurum Odaklılık ve unvan arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programında iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 164 elde edilmiştir.

Tablo 164: Katılımcıların Unvanına Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi

Harf Kodu	Unvan	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
A	Asistan	0	17	8
B	Eleman	3	12	13
C	Lider	0	1	4
D	Müdür	1	2	8
E	Şef	1	0	2
F	Sorumlu	6	16	11
G	U1	0	1	0
H	U2	1	0	0
I	Usta	0	0	2

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %55.6 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 165).

Tablo 165: Unvan ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2
Özdeğer	0.156	0.124
Oran (%)	55.63	44.37

Bundan sonra, sütun (Tablo 166) ve satırlar (Tablo 167) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 166: Unvan ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

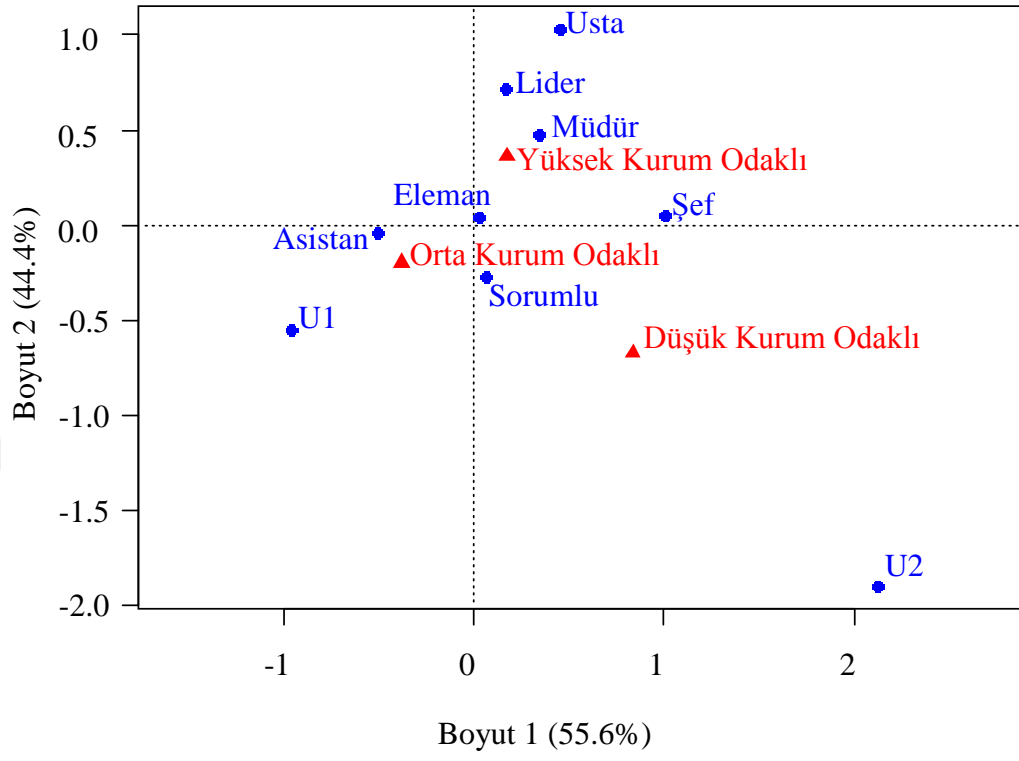
	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
Atalet	0.126	0.082	0.072
Boyut 1	2.121	-0.961	0.451
Boyut 2	-1.894	-0.548	1.033

Tablo 167: Unvan ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Atalet	0.060	0.001	0.025	0.035	0.028	0.023	0.011	0.074	0.023
Boyut 1	-1.290	0.063	0.427	0.876	2.552	0.177	-2.434	5.370	1.142
Boyut 2	-0.120	0.119	2.033	1.360	0.163	-0.754	-1.555	-5.371	2.930

Hesaplanan satır ve sütun değerlerine göre elde edilen grafiğe (Şekil 75) bakıldığında, U2 unvanına sahip olan katılımcının diğerlerinden ayrıldığı görülmektedir, bunun nedeni ilgili katılımcının düşük kurum odaklı bir harita çizmiş olması ile ilgilidir. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi U2 unvanına sahip olan tek bir katılımcı olduğu için, ilgili katılımcı hangi kategoriye girerse girsin, ilgili kategoride uç noktada konumlandırılacaktır. Bunun dışında sırasıyla usta, lider, müdürün yüksek kurum odaklı olduğu anlaşılmaktadır. U1 unvanına sahip katılımcı da orta kurum odaklı olarak diğerlerinden ayrılmaktadır, benzer şekilde asistan unvanına sahip katılımcılar da orta kurum odaklı haritalar çizmişlerdir.

Şekil 75: Unvan ve Kurum Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.8.5. Kurum Odaklılık ve Birim

Değişimin kurumsal düzeyi ve birim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 168 elde edilmiştir.

Tablo 168: Katılımcıların Birimlerine Göre Kurumsal Odaklılık Derecesi

Harf Kodu	Birim	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
A	Ar-Ge	0	2	4
B	B1	0	0	1
C	B2	0	0	1
D	B3	0	1	0
E	İnsan Kaynakları (İK)	1	0	3
F	Kalıp	3	3	5
G	Kesim	0	2	1
H	Lojistik	1	5	5
I	M1	0	4	0
J	M2	1	0	1
K	M3	0	0	1

Harf Kodu	Birim	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
L	M4	0	2	3
M	M5	1	6	4
N	M6	0	5	3
O	M7	0	3	3
P	M8	0	1	0
Q	M9	0	1	1
R	M10	1	1	0
S	M11	0	1	1
T	Numune	0	3	5
U	Süreç İyileştirme (SRC-İYİ)	1	3	1
V	Üretim	2	4	1
W	Üretim Planlama 1	0	1	3
X	Üretim Planlama 2	1	1	1

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %50.5 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 169).

Tablo 169: Birim ve Kurum Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2
Özdeğer	0.191	0.187
Oran (%)	50.53	49.47

Bundan sonra, sütun (Tablo 170) ve satırlar (Ek 12) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

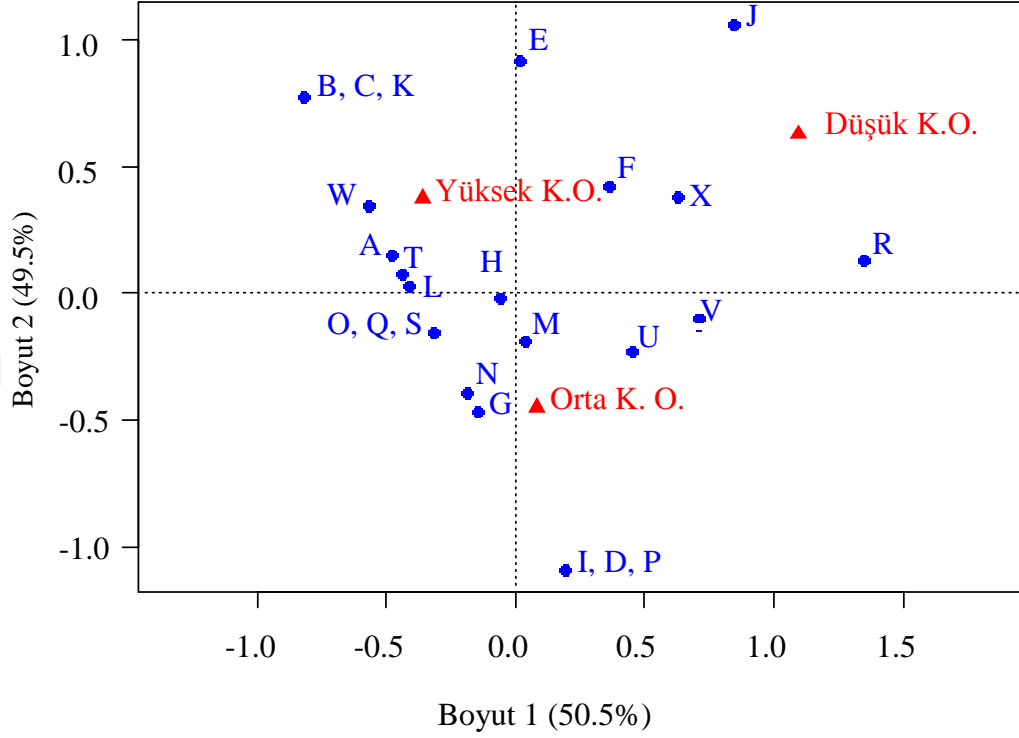
Tablo 170: Birim ve Kurum Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Düşük Kurum Odaklı	Orta Kurum Odaklı	Yüksek Kurum Odaklı
Atalet	0.169	0.103	0.106
Boyut 1	2.503	0.188	-0.818
Boyut 2	1.349	-1.090	0.776

Elde edilen sütun ve satır değerlerine göre grafik çizildiğinde (Şekil 76), I, D ve P kavramları orta kurum odaklı olmaları sebebiyle ayrılmaktadır. B, C ve K birimleri ise, yüksek kurum odaklı olarak diğer kavramlardan ayrılmaktadır. X birimini merkezde kabul etmek mümkündür çünkü ilgili birimde çalışanlar tarafından

her birinden bir tane olmak üzere, düşük, orta ve yüksek kurum odaklı haritalar çizilmiştir.

Şekil 76: Birim ve Kurum Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.9. Değişimde Birim Odaklılık ve Demografik Özellikler

Bu bölümde, değişimin birim düzeyi ile demografik özellikler arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Birim düzeyinde etkili kavram oranı, kısaca birim odaklılık olarak adlandırılmıştır. Analizler R programı kullanılarak yapılmıştır ve kullanılan kod dizisi Ek 11'de verilmektedir.

8.3.9.1. Birim Odaklılık ve Deneyim

Değişimin birim düzeyi ve deneyim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 171 elde edilmiştir.

Tablo 171: Katılımcıların Deneyimine Göre Birim Odaklılık Derecesi

	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
1 Yıldan az	3	12	15	1
2-3 Yıl Arası	4	14	14	1

4-5 Yıl Arası	8	12	9	0
5 Yıldan Fazla	2	8	4	2

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %59.3 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 172).

Tablo 172: Deneyim ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.058	0.039	0.000
Oran (%)	59.33	40.20	0.47

Bundan sonra, sütun (Tablo 173) ve satırlar (Tablo 174) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 173: Deneyim ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

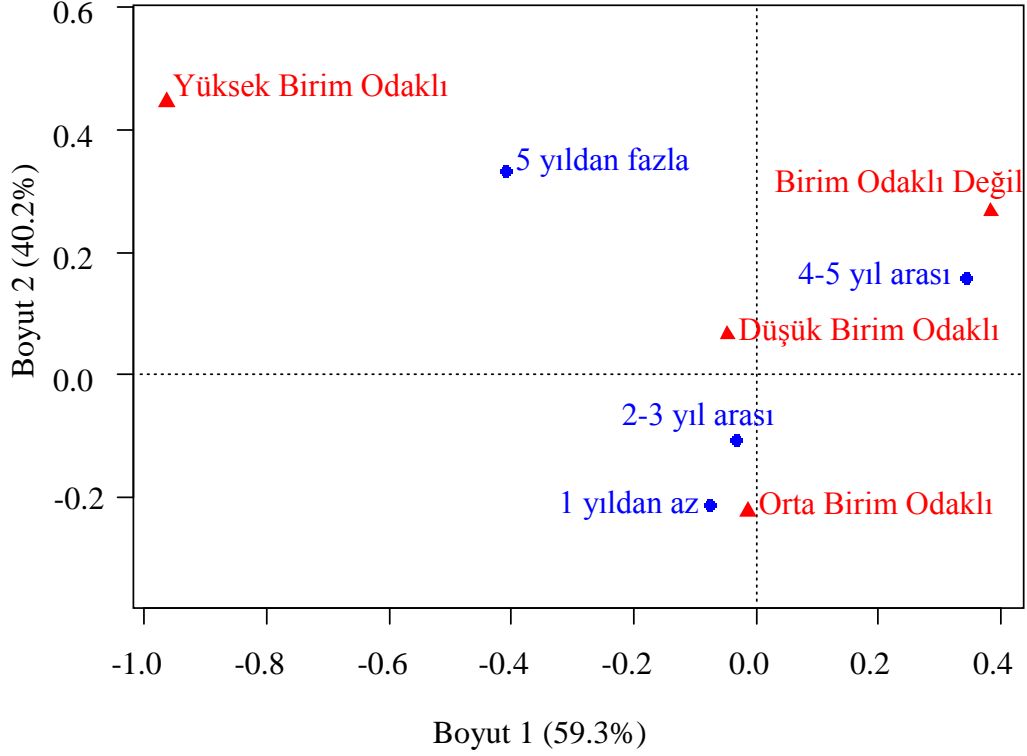
	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
Atalet	0.034	0.003	0.019	0.041
Boyut 1	1.594	-0.193	-0.053	-3.999
Boyut 2	1.345	0.332	-1.123	2.250

Tablo 174: Deneyim ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	1 Yıldan Az	2-3 Yıl Arası	4-5 Yıl Arası	5 Yıldan Fazla
Atalet	0.015	0.004	0.038	0.041
Boyut 1	-0.312	-0.134	1.426	-1.704
Boyut 2	-1.068	-0.525	0.807	1.689

Sütun ve satır için hesaplanan değerlerden elde edilen grafiğe (Şekil 77) bakıldığında, Tablo 171'den de anlaşılacağı gibi 5 yıldan fazla deneyime sahip çalışanlar, görece olarak yüksek birim odaklı olmalarıyla diğer çalışanlardan ayrılmaktadırlar. Buna karşın 4-5 yıl arası deneyime sahip çalışanların birim odaklı olmadıkları görülmektedir. Elde edilen bu sonuçta, deneyim dışında başka bir demografik özelliğin, birim odaklılık üzerindeki etkisi olabilir.

Şekil 77: Deneyim ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.9.2. Birim Odaklılık ve Eğitim

Değişimin birim düzeyi ve eğitim arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 175 elde edilmiştir.

Tablo 175: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Birim Odaklılık Derecesi

	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
A-İlköğrenim	3	8	2	0
B-Lise	6	6	11	2
C-Ön Lisans	1	10	8	0
D-Lisans	7	22	21	2

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %68.7 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 176).

Tablo 176: Eğitim Durumu ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.071	0.032	0.000
Oran (%)	68.69	30.99	0.32

Bundan sonra, sütun (Tablo 177) ve satırlar (Tablo 178) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 177: Eğitim Durumu ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

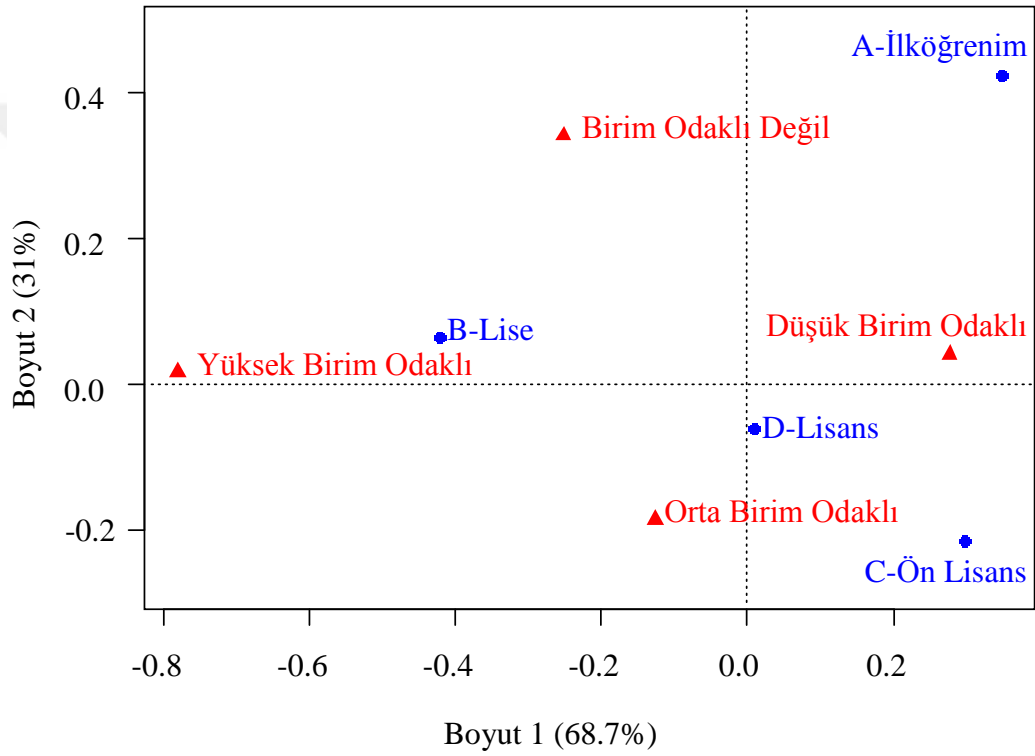
	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
Atalet	0.028	0.033	0.019	0.023
Boyut 1	-0.948	1.040	-0.477	-2.932
Boyut 2	1.904	0.232	-1.033	0.095

Tablo 178: Eğitim Durumu ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D
Atalet	0.036	0.042	0.023	0.002
Boyut 1	1.310	-1.587	1.117	0.028
Boyut 2	2.368	0.366	-1.192	-0.332

Elde edilen sütun ve satır değerlerinden yol acıkları oluşturulan grafikte (Şekil 78) ilköğretim mezunu çalışanların, birim odaklı olmayan veya düşük birim odaklı olan haritalar çizmeleri sebebiyle diğer çalışanlardan ayrıldıkları görülmektedir. Lise mezunu çalışanların ise oransal olarak bakıldığında birim odaklı haritayı en fazla tercih eden grup olduğu anlaşılmaktadır. Lisans mezunları ise ağırlıklı orta ve düşük birim odaklı değişimden bahsetmektedir.

Şekil 78: Eğitim ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.9.3. Birim Odaklılık ve Cinsiyet

Değişimin birim düzeyi ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için, R programı kullanılarak iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 179 elde edilmiştir.

Tablo 179: Katılımcıların Cinsiyet Göre Birim Odaklılık Derecesi

	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
Erkek	2	6	10	0
Kadın	15	40	32	4

Cinsiyet iki boyutlu olduğu için iki boyutlu bir grafik çizilmesi mümkün olmamaktadır. Bundan sonra, sütun (Tablo 180) ve satırlar (Tablo 181) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 180: Cinsiyet ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

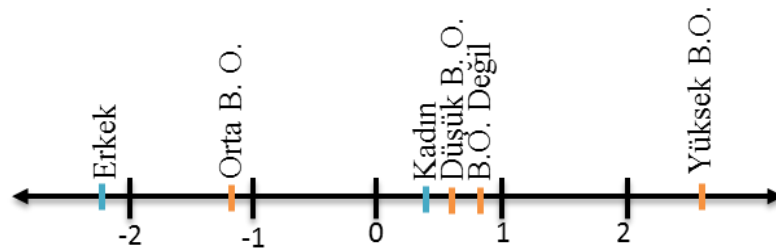
	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
Atalet	0.003	0.004	0.015	0.007
Boyut 1	0.759	0.555	-1.167	2.640

Tablo 181: Cinsiyet ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	Erkek	Kadın
Atalet	0.024	0.005
Boyut 1	-2.248	0.445

Elde edilen sütun ve satır değerlerine bakılarak oluşturulan grafiğe göre (Şekil 81), erkeklerin orta düzeyde birim odaklı olduğu, kadınların ise yüksek düzeyde birim odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Bunun dışın her iki cinsiyet içinde de birim odaklı olmayan veya düşük birim odaklı olan gruplar bulunmaktadır.

Şekil 79: Cinsiyet ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.9.4. Birim Odaklılık ve Unvan

Değişimin birim düzeyi ve unvan arasındaki ilişkiyi anlamak için, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 182 elde edilmiştir.

Tablo 182: Katılımcıların Unvanına Göre Birim Odaklılığının Frekans Tablosu

Kod	Unvan	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
A	Asistan	0	13	12	0
B	Eleman	5	12	11	0
C	Lider	1	4	0	0
D	Müdür	5	3	3	0

E	Şef	1	0	1	1
F	Sorumlu	4	13	14	2
G	U1	0	0	1	0
H	U2	0	0	0	1
I	Usta	1	1	0	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %63.7 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 183).

Tablo 183: Unvan ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.344	0.144	0.052
Oran (%)	63.69	26.63	9.68

Bundan sonra, sütun (Tablo 184) ve satırlar (Tablo 185) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 184: Unvan ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

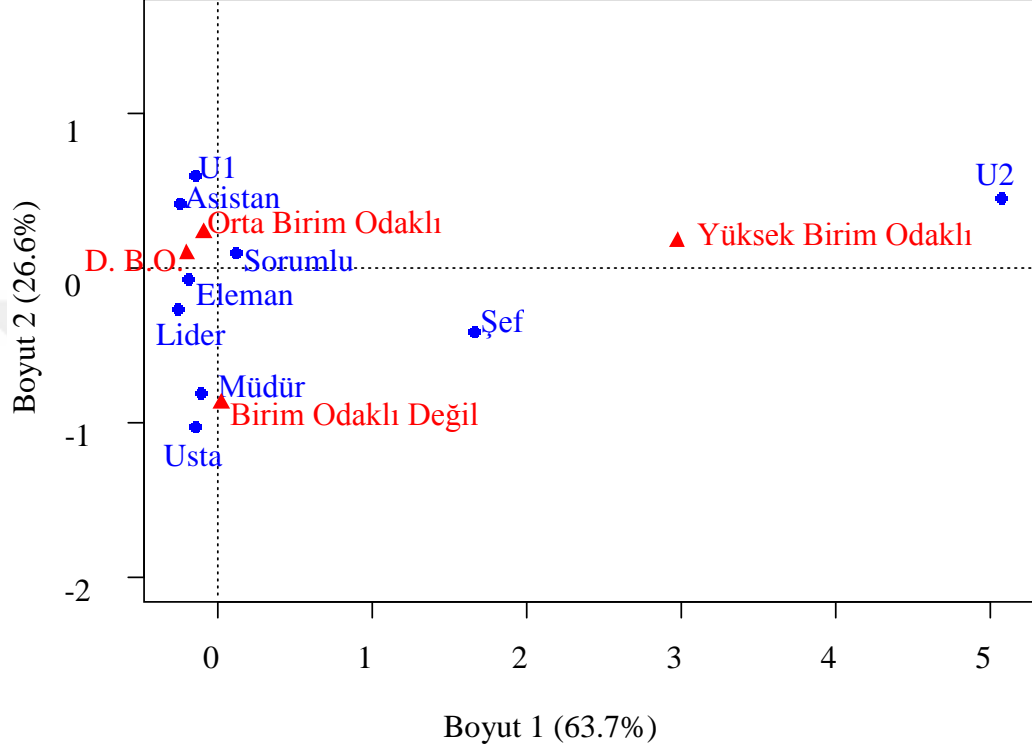
	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
Atalet	0.120	0.046	0.047	0.327
Boyut 1	0.049	-0.332	-0.139	5.076
Boyut 2	-2.297	0.254	0.608	0.460

Tablo 185: Unvan ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Atalet	0.055	0.010	0.035	0.070	0.083	0.009	0.015	0.241	0.022
Boyut 1	-0.408	-0.321	-0.436	-0.182	2.833	0.211	-0.238	8.655	-0.242
Boyut 2	1.117	-0.165	-0.675	-2.133	-1.08	0.283	1.602	1.212	-2.693

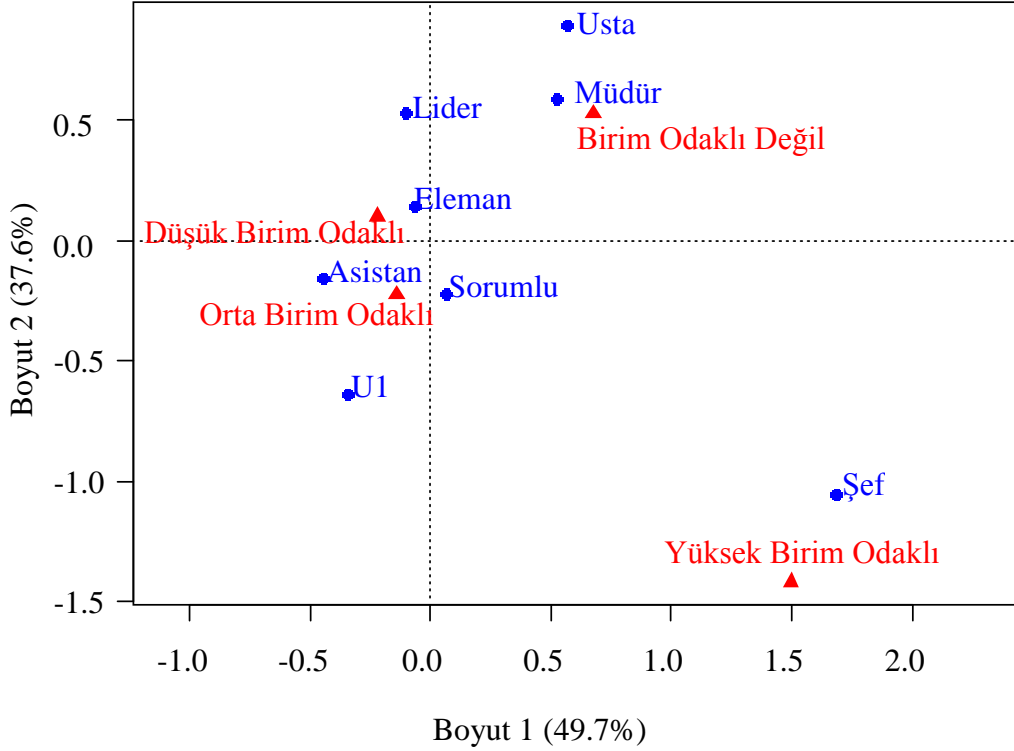
Sütun ve satır için elde edilen değerlerden yola çıkarak oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 80), U2 unvanının ayrıldığı görülmektedir, bunun nedeni ilgili unvana sahip çalışanın yüksek birim odaklı değişimi işaret eden harita çizmiş olmasıdır. Grafikteki diğer unsurların daha kolay analiz edilebilmesi için, U2 unvanına sahip çalışan dışarıda tutularak, grafik tekrar çizilmiştir.

Şekil 80: Unvan ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



Modifiye edilen grafiğe (Şekil 81) bakıldığında, unsurların grafik üzerinde dağılımının daha açık olduğu görülmektedir. Bu defa şef unvanına sahip katılımcılar yüksek birim odaklı harita çizimi ile diğer çalışanlardan ayrılmaktadır. Ayrıca usta ve müdür unvanına sahip katılımcılar için, birim odaklı olmayan haritalar ile ayrılmaktadır.

Şekil 81: Unvan ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Modifiye Grafiği



Elde edilen modifiye grafikteki (Şekil 81) değişkenlerin profil değerleri, ki kare uzaklıkları Tablo 186, Tablo 187 ve

Tablo 188 gösterilmektedir.

Tablo 186: Modifiye Veride Unvan ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.163	0.123	0.042
Oran (%)	49.73	37.58	12.70

Tablo 187: Modifiye Veride Unvan ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
Atalet	0.118	0.042	0.044	0.124
Boyut 1	1.679	-0.550	-0.343	3.707
Boyut 2	1.505	0.287	-0.635	-4.034

Tablo 188: Modifiye Veride Unvan ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	I
Atalet	0.053	0.008	0.035	0.069	0.111	0.016	0.015	0.022
Boyut 1	-1.115	-0.174	-0.257	1.288	4.163	0.164	-0.849	1.399
Boyut 2	-0.443	0.405	1.510	1.678	-3.004	-0.622	-1.808	2.551

8.3.9.5. Birim Odaklılık ve Birim

Değişimin birim düzeyi ve birim arasındaki ilişkiyi anlamak için, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 189 elde edilmiştir.

Tablo 189: Katılımcıların Birimine Göre Birim Odaklılığının Frekans Tablosu

Harf Kodu	Birim	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
A	Ar-Ge	2	2	2	0
B	B1	1	0	0	0
C	B2	1	0	0	0
D	B3	0	0	1	0
E	İnsan Kaynakları (İK)	0	3	0	1
F	Kalıp	1	5	4	1
G	Kesim	0	1	2	0
H	Lojistik	2	5	4	0
I	M1	1	2	1	0
J	M2	0	1	1	0
K	M3	0	1	0	0
L	M4	1	2	2	0
M	M5	1	5	5	0
N	M6	0	4	4	0
O	M7	0	5	0	1
P	M8	0	0	1	0
Q	M9	1	0	1	0
R	M10	0	0	2	0
S	M11	0	1	1	0
T	Numune	1	5	2	0
U	Süreç İyileştirme (SRC-İYİ)	1	0	3	1
V	Üretim	1	2	4	0
W	Üretim Planlama 1	2	2	0	0
X	Üretim Planlama 2	1	0	2	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %45.1 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 190).

Tablo 190: Birim ve Birim Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.262	0.206	0.113
Oran (%)	45.06	35.52	19.43

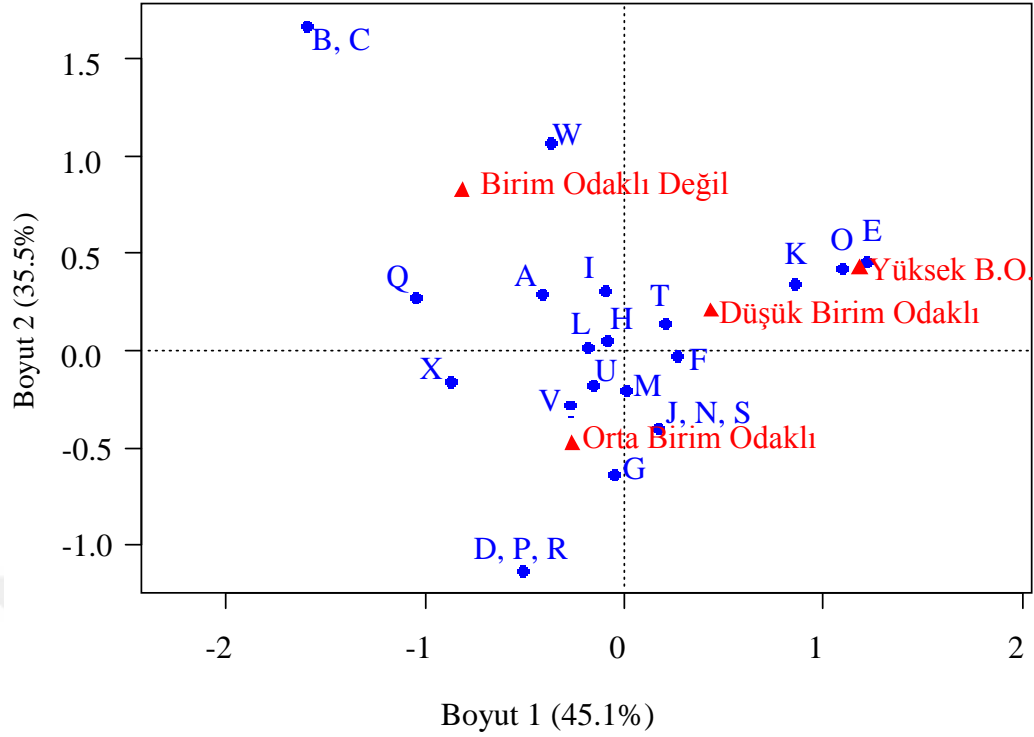
Bundan sonra, sütun (Tablo 191) ve satırlar (Ek 12) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 191: Birim ve Birim Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Birim Odaklı Değil	Düşük Birim Odaklı	Orta Birim Odaklı	Yüksek Birim Odaklı
Atalet	0.195	0.116	0.130	0.140
Boyut 1	-1.594	0.853	-0.510	2.312
Boyut 2	1.669	0.343	-1.129	0.820

Satır ve sütun için hesaplanan değerlere göre oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 82), B ve C birimlerinde çalışan katılımcılar, birim odaklı olmayan; D, P ve R birimlerinde çalışan katılımcılar da orta düzeyde birim odaklı harita çizimleri sebebiyle haritada ayrılmaktadır. K, O ve E birimlerindeki çalışanlar da ağırlıklı düşük birim odaklı harita çizimleri ile farklı konumlanmaktadır.

Şekil 82: Birim ve Birim Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.10. Değişimde Çalışan Odaklılık ve Demografik Özellikler

Bu bölümde, değişimin birey düzeyi ile demografik özellikler arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Çalışan düzeyinde etkili kavram oranı, kısaca çalışan odaklılık olarak ifade edilmiştir. Analizler R programı kullanılarak yapılmıştır ve kullanılan kod dizisi Ek 11’de verilmektedir.

8.3.10.1. Çalışan Odaklılık ve Deneyim

Değişimin bireysel düzeyi ve deneyim arasındaki ilişkiyi anlamak için, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 192 elde edilmiştir.

Tablo 192: Katılımcıların Deneyimine Göre Çalışan Odaklılığının Frekans Tablosu

	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
1 Yıldan az	12	15	2	2
2-3 Yıl Arası	19	9	4	1
4-5 Yıl Arası	16	9	4	0
5 Yıldan Fazla	6	5	4	1

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %61.3 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 193).

Tablo 193: Deneyim ve Çalışan Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.051	0.028	0.004
Oran (%)	61.31	33.45	5.24

Bundan sonra, sütun (Tablo 194) ve satırlar (Tablo 195) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 194:Deneyim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

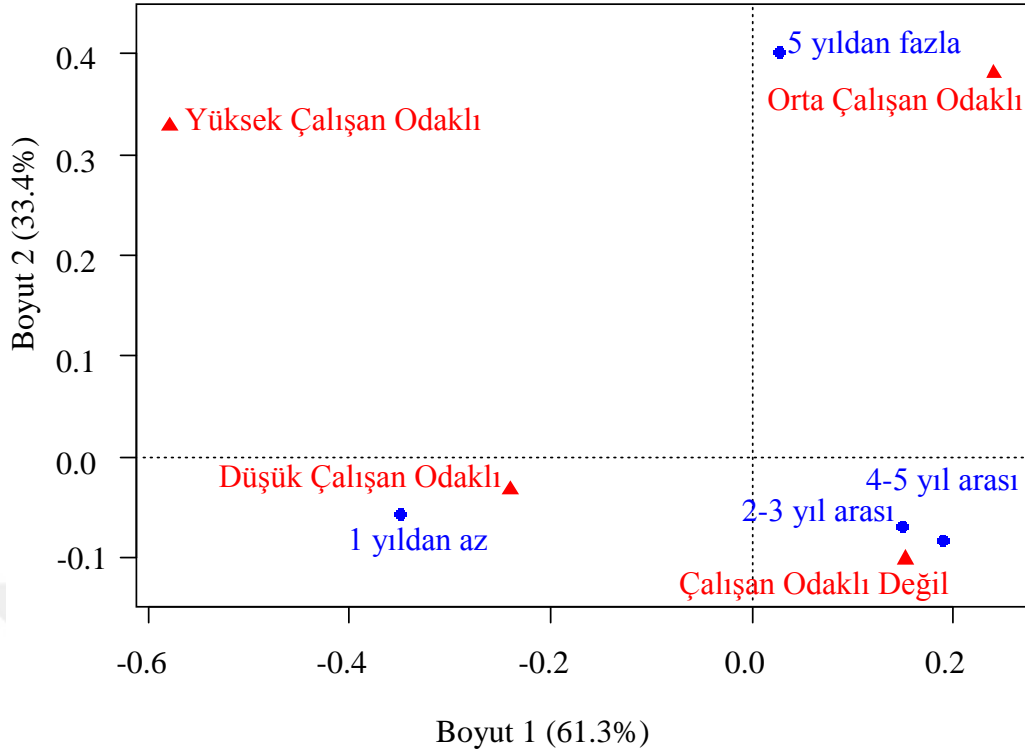
	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
Atalet	0.017	0.021	0.026	0.019
Boyut 1	0.674	-1.063	1.063	-2.557
Boyut 2	-0.608	-0.197	2.276	1.963

Tablo 195: Deneyim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	1 yıldan az	2-3 yıl arası	4-5 yıl arası	5 yıldan fazla
Atalet	0.036	0.010	0.013	0.024
Boyut 1	-1.546	0.662	0.835	0.118
Boyut 2	-0.343	-0.410	-0.495	2.407

Satın ve sütunlar için elde edilen değerlere göre oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 83), 2-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların benzer sonuçlar verdiği ve çalışan odaklı olmayan değişime işaret ettiği görülmektedir. Öte yandan 5 yıldan fazla deneyime sahip çalışanlar, orta düzeyde çalışan odaklı değişimden bahsetmiştir. 1 yıldan az deneyime sahip katılımcılar ise, düşük sayıda çalışan odaklı değişime işaret etmektedir. Elde edilen grafikte kutuplaşmalar, daha önceki grafiklere kıyasla oldukça açık şekilde görülmektedir.

Şekil 83: Deneyim ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.10.2. Çalışan Odaklılık ve Eğitim

Değişimin bireysel düzeyi ve eğitim arasındaki ilişkiyi anlamak için, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 196 elde edilmiştir.

Tablo 196: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Çalışan Odaklılık

	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
A-İlköğrenim	5	6	1	1
B-Lise	12	5	7	1
C-Ön Lisans	8	8	2	1
D-Lisans	28	19	4	1

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %78 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 197).

Tablo 197: Eğitim ve Çalışan Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.073	0.020	0.000
Oran (%)	78.24	21.53	0.22

Bundan sonra, sütun (Tablo 198) ve satırlar (Tablo 199) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 198: Eğitim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

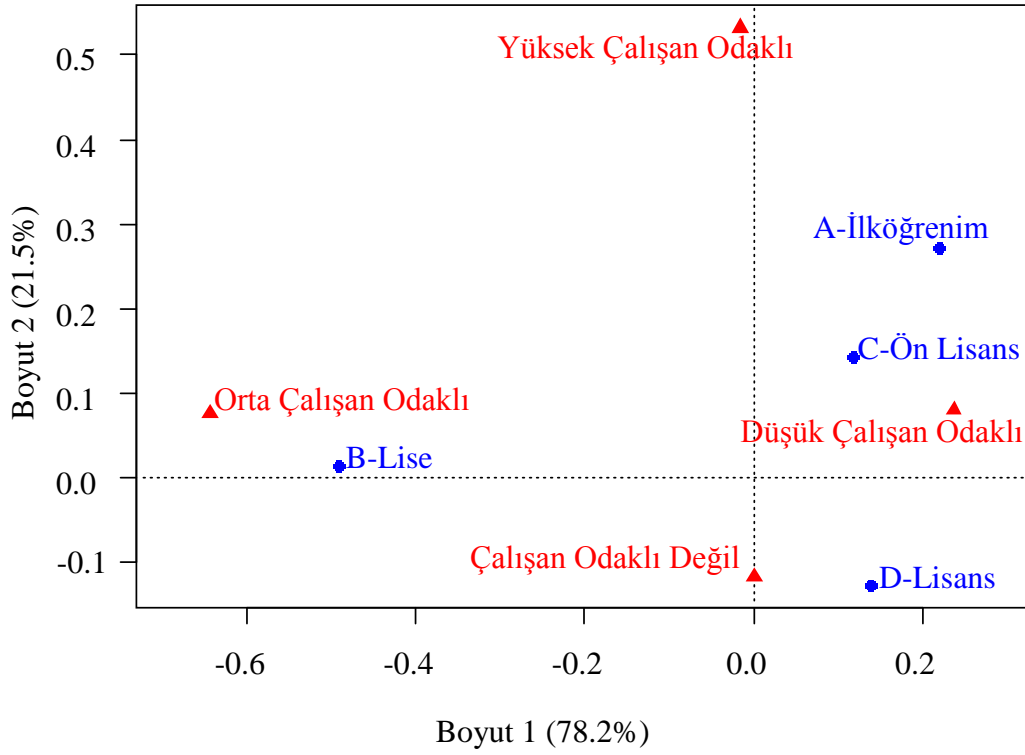
	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
Atalet	0.007	0.022	0.054	0.010
Boyut 1	0.005	0.878	-2.386	-0.056
Boyut 2	-0.829	0.565	0.533	3.757

Tablo 199: Eğitim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D
Atalet	0.015	0.056	0.006	0.017
Boyut 1	0.812	-1.823	0.436	0.514
Boyut 2	1.918	0.102	1.006	-0.896

Hesaplanan sütun ve satır değerlerine göre oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 86), lise mezunu çalışanların orta düzeyde çalışan odaklı haritalar oluşturması ile ayrıştığı görülmektedir. Lisans mezunu çalışanlar da çalışan odaklı olmayan veya düşük seviyede çalışan odaklı olmayan değişime işaret etmektedir. İlköğretim mezunlarının görece olarak daha yüksek seviyede çalışan odaklı değişime işaret ettikleri anlaşılmaktadır.

Şekil 84: Eğitim ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.10.3. Çalışan Odaklılık ve Cinsiyet

Değişimin bireysel düzeyi ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 200 elde edilmiştir.

Tablo 200: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Çalışan Odaklılık

	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
Erkek	8	6	3	1
Kadın	45	32	11	3

Bundan sonra, sütun (Tablo 201) ve satırlar (Tablo 202) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 201: Cinsiyet ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

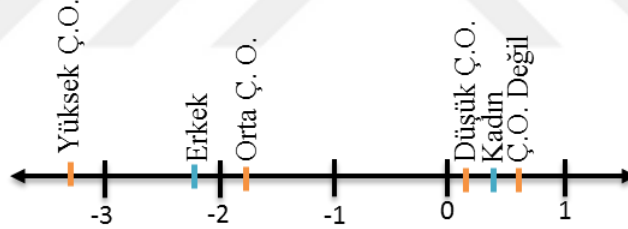
	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
Atalet	0.001	0.000	0.002	0.002
Boyut 1	0.540	0.276	-1.870	-3.229

Tablo 202: Cinsiyet ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	Erkek	Kadın
Atalet	0.004	0.001
Boyut 1	-2.248	0.445

Elde edilen satır ve sütun değerlerine göre tek bir boyut üzerinde grafik çizimi gerçekleştirildiğinde (Şekil 87), erkeklerin yüksek veya orta düzeyde çalışan odaklı olduğu, kadınların ise çalışan odaklı değil veya düşük düzeyde çalışan odaklı olduğu görülmektedir.

Şekil 85: Cinsiyet ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.3.10.4. Çalışan Odaklılık ve Unvan

Değişimin bireysel düzeyi ve unvan arasındaki ilişkiyi anlamak için, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 203 elde edilmiştir.

Tablo 203: Katılımcıların Unvanına Göre Çalışan Odaklılık

Harf Kodu	Unvan	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
A	Asistan	12	9	4	0
B	Eleman	12	11	4	1
C	Lider	3	1	1	0
D	Müdür	8	2	0	1
E	Şef	3	0	0	0
F	Sorumlu	11	15	5	2
G	U1	1	0	0	0

Harf Kodu	Unvan	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
H	U2	1	0	0	0
I	Usta	2	0	0	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %79 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 204).

Tablo 204: Unvan ve Çalışan Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.127	0.032	0.002
Oran	79%	20%	1%

Bundan sonra, sütun (Tablo 205) ve satırlar (Tablo 206) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 205: Unvan ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

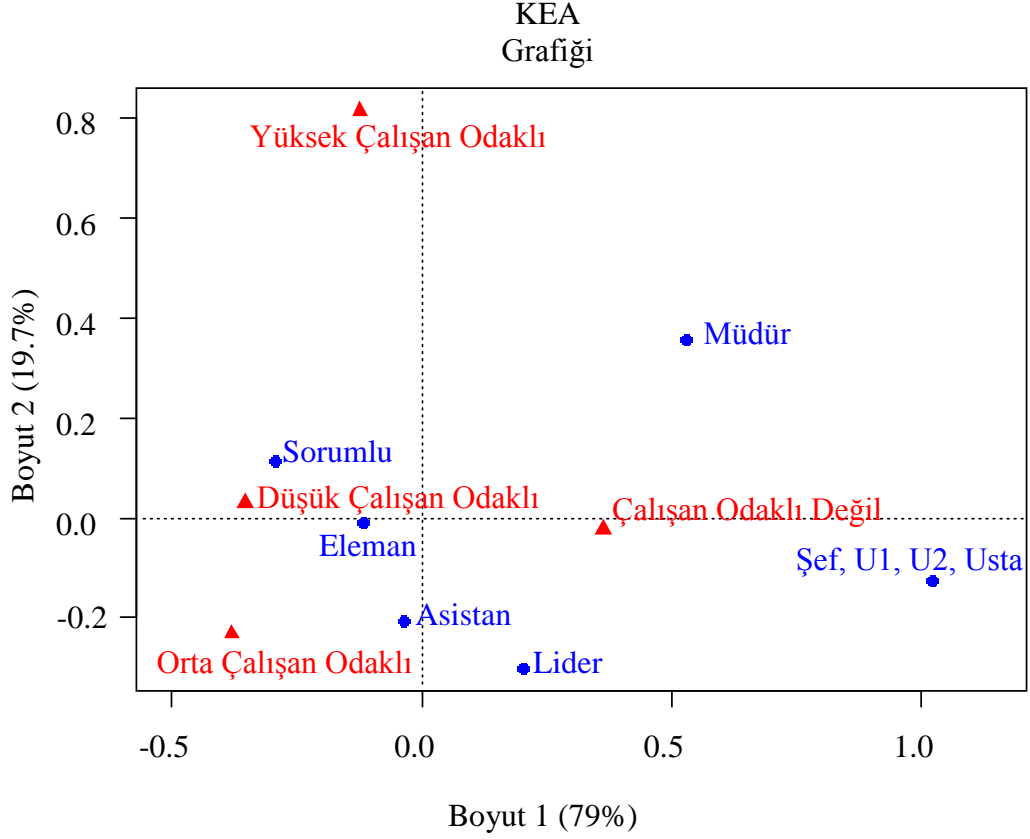
	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
Atalet	0.064	0.045	0.026	0.025
Boyut 1	1.020	-0.993	-1.066	-0.347
Boyut 2	-0.123	0.170	-1.301	4.567

Tablo 206: Unvan ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Satır için Hesaplanan Değerler

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Atalet	0.010	0.004	0.008	0.041	0.029	0.030	0.010	0.010	0.019
Boyut 1	-0.108	-0.330	0.561	1.486	2.862	-0.825	2.862	2.862	2.862
Boyut 2	-1.156	-0.048	-1.683	2.001	-0.691	0.651	-0.691	-0.691	-0.691

Elde edilen sütun ve satır değerlerine göre oluşturulan grafiğe bakıldığında (Şekil 86), şef, usta, U1 ve U2 unvanlarına sahip katılımcıların çalışan odaklı olmayan harita oluşturmaları sebebiyle, diğer çalışanlardan ayrıldığı anlaşılmaktadır. Müdür, sorumlu ve eleman unvanına sahip çalışanlara bakıldığında, Tablo 203'de de görüldüğü gibi, sadece bu unvanlara sahip çalışanlar arasında yüksek çalışan odaklı haritalarla karşılaşmaktadır.

Şekil 86: Unvan ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir



8.3.10.5. Çalışan Odaklılık ve Birim

Değişimin bireysel düzeyi ve birim arasındaki ilişkiyi anlamak için, iki değişken arasında çapraz tablo oluşturulmuş ve Tablo 207 elde edilmiştir.

Tablo 207: Katılımcıların Birimine Göre Çalışan Odaklılık

Harf Kodu	Birim	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
A	Ar-Ge	3	3	0	0
B	B1	1	0	0	0
C	B2	1	0	0	0
D	B3	0	1	0	0
E	İnsan Kaynakları (İK)	1	3	0	0
F	Kalıp	5	4	1	1
G	Kesim	2	1	0	0
H	Lojistik	6	4	0	1
I	M1	0	2	2	0
J	M2	1	1	0	0
K	M3	1	0	0	0
L	M4	3	0	2	0
M	M5	5	4	2	0

Harf Kodu	Birim	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
N	M6	5	3	0	0
O	M7	3	2	1	0
P	M8	1	0	0	0
Q	M9	0	2	0	0
R	M10	1	0	0	1
S	M11	2	0	0	0
T	Numune	4	4	0	0
U	Süreç İyileştirme (SRC-İYİ)	3	1	1	0
V	Üretim	1	3	2	1
W	Üretim Planlama 1	3	0	1	0
X	Üretim Planlama 2	1	0	2	0

Veriye KEA yapıldığında, elde edilen çıktılara bakıldığında, boyutlar için özdeğerlerinin (Eigen değeri) birinci boyut için %40.6 açıklayıcılığı olduğu görülmektedir (Tablo 208).

Tablo 208: Unvan ve Çalışan Odaklılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Boyutların Özdeğerleri

	1	2	3
Özdeğer	0.247	0.187	0.175
Oran (%)	40.56	30.76	28.68

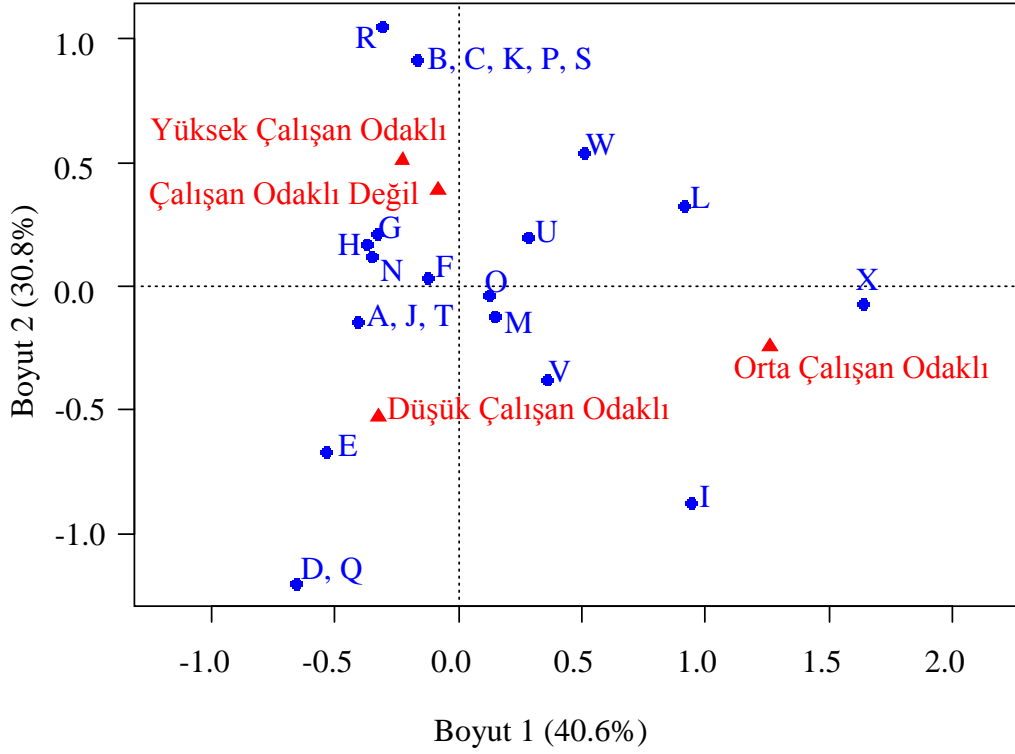
Bundan sonra, sütun (Tablo 209) ve satırlar (Ek 12) için hesaplanan ağırlık, ki-kare uzaklıkları ve boyutlardaki profiller belirtilmektedir.

Tablo 209: Birim ve Çalışan Odaklı Kavram İlişkisinde Sütun için Hesaplanan Değerler

	Çalışan Odaklı Değil	Düşük Çalışan Odaklı	Orta Çalışan Odaklı	Yüksek Çalışan Odaklı
Atalet	0.096	0.131	0.213	0.169
Boyut 1	-0.167	-0.655	2.541	-0.457
Boyut 2	0.916	-1.199	-0.551	1.191

Elde edilen satır ve sütun değerlerinden yola çıkarak oluşturulan grafiğe göre (Şekil 87); B, C, K, P ve S birimlerinin çalışan odaklı olmayan değişimi tanımlarken, R birimi çalışanlarının hem yüksek çalışan odaklı hem de çalışan odaklı olmayan iki zıt harita oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca H, G, N, A, J ve T birimlerinin yakın konumlanması ve düşük çalışan odaklı veya çalışan odaklı olmayan harita çizerek, benzer şekilde hareket ettiği anlaşılmaktadır. D ve Q birimleri de düşük çalışan odaklı harita oluşturmaları sebebiyle farklı konumlanmıştır.

Şekil 87: Birim ve Çalışan Odaklı Kavram Sayısı Arasındaki Dağılımı Gösterir KEA Grafiği



8.4. Kavramların Gizil Boyutları için Çoklu Karşılıklı Etki Analizi

Kavram ilişkilerinin havuzlanarak analiz edilmesi ile kavramlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmaktadır. Bunun için Katılımcı x Kavram matrislerine Çoklu KEA gerçekleştirilmiştir ve her bir matris için ayrıca analiz çıktısı alınmıştır.

Kavramların ne şekilde gruplandığını görebilmek için kullanılacak yöntem ise Çoklu Karşılıklı Etki Analizi'dir (Greenacre, 1988). Bu defa Ca paketi yansira, daha karmaşık gösterimleri sadeleştirme imkânı veren FactoMineR (Le, Josse, Husson, 2008) ve bunun yanında gerekli olan "factoextra" (Kassambara, Mundt, 2017) ve "corrplot" (Wei, Simko, 2016) paketleri kullanılmıştır.

8.4.1. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Kavram Boyutları

Katılımcı x Kavram [0] olarak adlandırılan 1-0 matrisinde kavramların boyutlarının ortaya çıkartılması için takip eden kod dizisi kullanılarak Çoklu KEA gerçekleştirilmiştir.

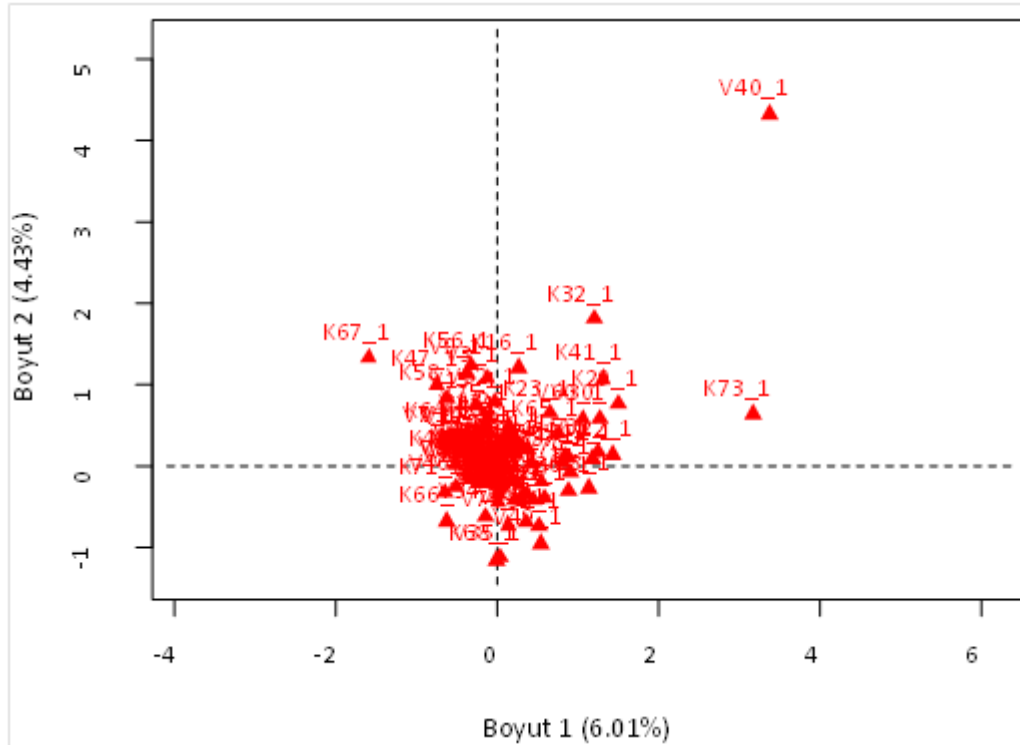
```

library(FactoMineR)
library(factoextra)
#Verinin Düzenlenmesi
Kxk0fac = factor(Katilimcixkavram0[,1], ordered = TRUE)
for (i in 2:75){
  Kxk0fac = factor(Katilimcixkavram0[,i], ordered = TRUE)
  Kxk0fac = data.frame(Kxk0fac, Kxk0fac)
}
colnames(Kxk0fac)=colnames(Katilimcixkavram0)
#Analizin gerçekleştirilmesi
Kxk0_mca<-MCA(Kxk0fac, ncp=10, graph=TRUE)

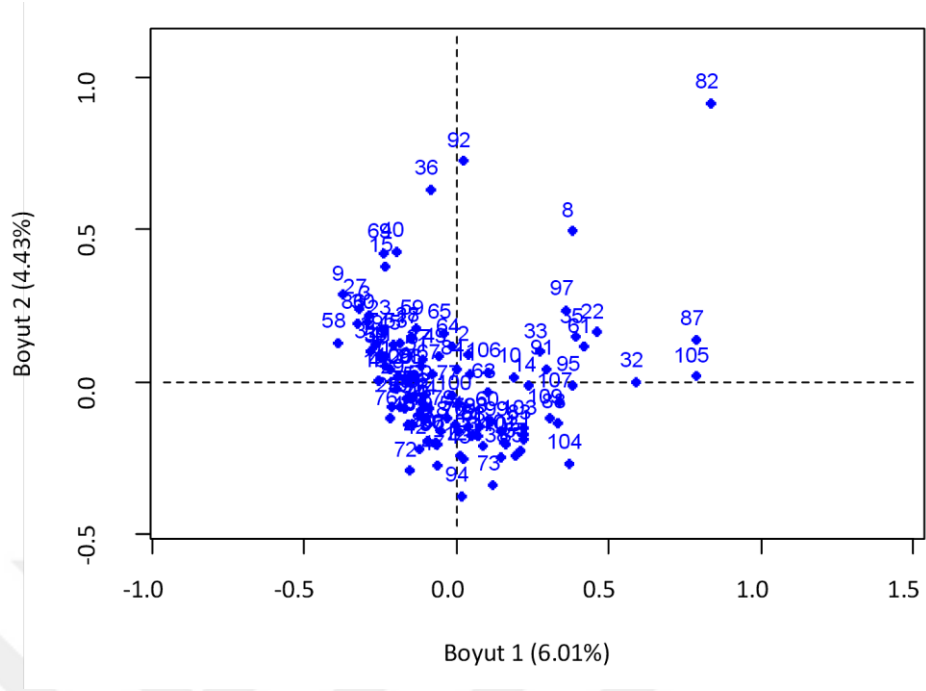
```

Anlaşılaçağı gibi, Katılımcı x Kavram [0] matrisine olduğu haliyle Çoklu KEA uygulanamamakta, verinin nümerik olması sebebiyle gerçekleştirilememektedir. Bunun için veri faktör cinsinden ifade edilmiştir (Arius, 2016). Faktör formatındaki veri “Kxk0fac” olarak adlandırılmıştır. Sonrasında ise MCA fonksiyonu kullanılarak Çoklu KEA gerçekleştirilmiştir. Burada, Tablo 16’da ifade edilen, kavramların önceden sınıflandırıldığında, 10 boyuta indirgendiği göz önünde bulundurularak, Çoklu KEA için de 10 boyut (kod dizisinde ncp=10 olarak ifade edilmiştir) alınmıştır. Bu bölümde kullanılan kod dizisi Ek 13’de verilmektedir.

Şekil 88: Çoklu KEA Sonucunda Kavramların İki Boyut Üzerinde Dağılımı



Şekil 89: Çoklu KEA Sonucunda Katılımcıların İki Boyut Üzerinde Dağılımı



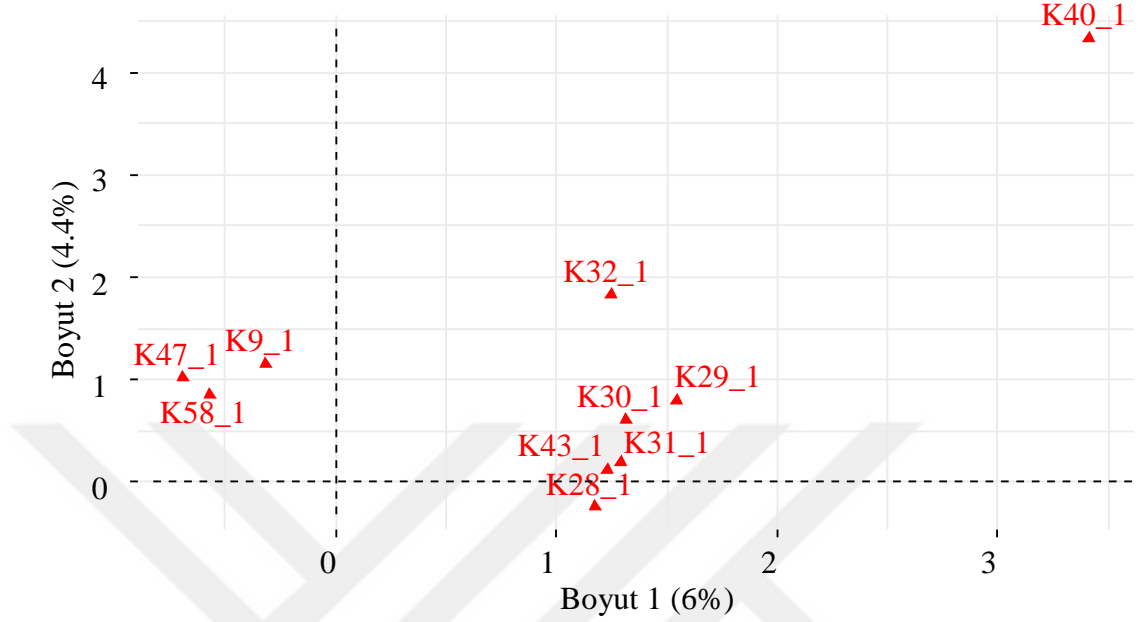
Elde edilen grafiklere bakıldığında, kavramların (Şekil 90) ve katılımcıların (Şekil 89) iki boyut üzerinde dağılımı görülmektedir. Burada boyutların açıklayıcılığının ayırt edici değişkenler kullanılarak yapılan KEA sonuçlarına kıyasla çok daha düşük olması anlaşılır bir durumdur, çünkü değişken sayısı daha fazladır.

İki boyut üzerindeki gösterimde, bu iki boyuta en fazla katkı sağlayan kavramların vurgulanması için takip eden kod dizisi kullanılmıştır.

```
fviz_mca_var(Kxk0_mca, select.var = list(contrib=10))
```

Bu sayede elde edilen grafikte (Şekil 90), sadece en fazla katkı sağlayan on kavram gösterilmektedir. Burada ilk iki boyutun toplamda %10.4 açıklayıcılığı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Şekil 90: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde En Fazla Katkı Sağlayan On Kavramın Dağılımı



Kavramların incelendiği bu bölüm için, kavramların boyutlara dağılımının anlaşılması gerekmektedir. Dolayısıyla takip eden “fviz_screplot” fonksiyonu ile boyutların açıkladığı varyansın yüzde olarak ve yığın grafiği ile gösterimine başvurulmuştur.

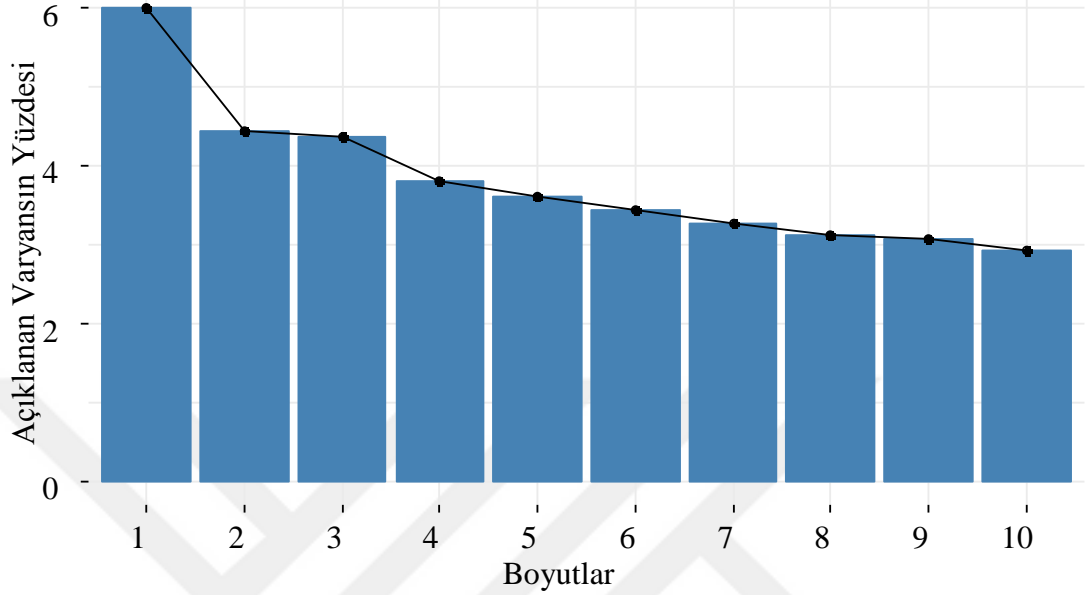
```
fviz_screplot(Kxk0_mca)
```

Kavramların kaç boyut altında ifade edilmesi gerektiği ile ilgili olarak, boyutların açıklayıcılığı üzerinde durulmuştur. Yığın grafiğine (Şekil 91) bakılarak, boyutların açıklayıcılığına dair fikir alınabilmektedir. Bu grafiğe bakıldığında, üçüncü boyuttan sonra açıklayıcılıkta önemli bir düşüş olmadığı görülmektedir. Birinci boyut ise, %6 açıklayıcılığa sahiptir.

Boyut sayısını belirlemek için Bendixen (1996: 26) tarafından bir yöntem önerilmiştir. Bunun için toplam katılımcı sayısının, sütun sayısının bir eksiğine oranı hesaplanmaktadır. Bu çalışmada $109 / (75-1)$ olarak hesaplanan değer, 1.5 olarak bulunmaktadır. Bendixen açıklayıcılığın % 1.5 olduğu boyuta bakılarak boyut sayısının belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir, öyleyse 20 boyuta göre açıklama yapılması gerekmektedir. Ne var ki çeşitliliğin yüksek olması sebebiyle, boyutların açıklayıcılığı da birbirine yakın çıkmaktadır ve 20 boyut oluşturulduğunda,

yorumlama açısından sorun yaşanacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla kavramların DOBH uygulaması için 10 boyutta ifade edildiği düşünülerek, burada da 10 boyutta incelenmiştir.

Şekil 91: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Boyutların Açıklanan Varyans Yüzdesi



Daha detaylı olarak da tablo şeklinde çıktı alınabilmektedir (Tablo 210). Bunun için “get_eigenvalue” fonksiyonu kullanılmıştır.

Tablo 210: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Boyutların Özdeğerleri ve Varyansları

	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans Yüzdesi
Boyut 1	0.060	6.008	6.008
Boyut 2	0.044	4.432	10.440
Boyut 3	0.044	4.358	14.798
Boyut 4	0.038	3.819	18.617
Boyut 5	0.036	3.613	22.230
Boyut 6	0.034	3.433	25.662
Boyut 7	0.033	3.277	28.940
Boyut 8	0.031	3.114	32.054
Boyut 9	0.031	3.065	35.118
Boyut 10	0.029	2.932	38.050

Yığın grafiğindeki ikinci büküm noktasına bakıldığında, kavramların 4 boyutta ifade edilebileceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla hem 4 hem de 10 boyut incelenerek, karşılaştırma yapılacaktır.

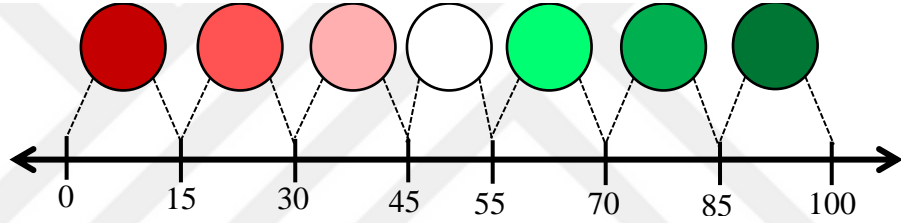
Değişkenlerin boyutlara katkısı tablo formatında alınabileceği gibi, görsel olarak da elde edilebilmektedir. Bu matris için hem tablo hem de görsel çıktı

paylaşımıştır. Tablonun ve ardından grafiğin elde edilmesi için takip eden kod dizisi kullanılmıştır.

```
var$contrib
library("corrplot")
corrplot(var$contrib[1:20,], is.corr=FALSE)
```

Değişkenlere boyutlara olan katkısını gösterir tablo Ek 14’de verilmiştir. Elde edilen katkı değerleri ve boyutlardaki kavramlar arasında çalışanların kurmuş olduğu ilişkilerden faydalanılarak, takip eden bölümde kavramlar arası ilişki haritaları oluşturulmuştur. İlgili haritalarda, kavramların renkleri, değişimin olumlu veya olumsuz olmasına göre değişmektedir. Olumlu olma oranına göre renk karşılığı Şekil 94’de verilmiştir.

Şekil 92: Kavramların İlişki Haritasındaki Rengine Karşılık Gelen Olumlu Yönde Değişim Oranı



Dolayısıyla ilişki haritalarında düğümler kavramları, ilişkiler ise kavramlar arasında katılımcılar tarafından kurulan ilişkiyi ifade etmektedir. Düğümlerin çapı, kavramın boyuta katkısıyla doğru orantılıdır. Kavramın rengi ise, olumlu yönde değişimin ağır basması durumunda yeşil, olumsuz değişimin ağır basması durumunda ise kırmızı ve tonlarıdır.

İlişkilerde ise, ilişkiyi gösterir okun kalınlığı, ilişkinin ortalama şiddetiyle doğru orantılıdır. Okun rengi ise, ilgili kavramlar arasında bağlantı kuran çalışan sayısı ile doğru orantılı olarak koyulaşmaktadır. Bunun için kavramlar arasındaki ilişkiyi gösterir matris örnek olarak takip eden şekilde belirtilmiştir. 1, 2 ve 3 nolu kavramlar arasındaki ilişkiyi göstermek için 3 x 3 kare matris oluşturulmuştur. Bu matriste örneğin 1 ve 3 nolu kavramlar arasındaki ilişkinin ortalama şiddeti, siyah renkle, ilgili kutunun sol üst köşesinde belirtilmiştir. Bu ilişkiyi kuram katılımcı sayısı ise, kutunun sağ alt köşesinde ve kırmızı renkle belirtilmiştir. Dolayısıyla 1 nolu kavramdan 3 nolu kavrama doğru giden ilişki (ok), 4 katılımcı tarafından çizilmiştir ve bu katılımcıların ilgili kavramlar arasındaki ilişki için belirledikleri

etkinin şiddeti ortalama olarak 2.75 olarak görülmektedir. Bu durum Tablo 211’de ifade edilmiştir, her bir kutunun sol üst köşesindeki değer ilişkinin ortalama ağırlığını verirken, sağ alt köşedeki değer ise, ilişkiyi kuran kişi sayısını vermektedir.

Tablo 211: Kavramlar Arasındaki İlişkiyi ve İlişkinin Şiddetini Gösterir Örnek Matris

	1	2	3
1	2		2.75
2	1		
3		3	

8.4.1.1. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Birinci Boyut

İlgili grafikler alınarak verinin genel dağılımına ve boyutlarına yönelik genel bilgi alındıktan sonra, kavramların boyutlarına göre ayrılması ve boyutların adlandırılması gerçekleştirilmiştir.

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen birinci boyuttaki kavramların (Tablo 212), öngörülen boyutlarda politik etkenlere ait olan kavramların tamamını içerdiği, buna ek olarak beş farklı boyuttan kavram aldığı görülmektedir.

Tablo 212: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Birinci Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri

Kod	Kavram İçeriği	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
22	Ürün fiyatı	1	%73 ↓ %27 ↑	Ç: %0 B: %9 K: %91	Ürün	0.242
28	Üretimde kontrol süreçlerinin iyileşmesi	17	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %29 K: %71	Üretim	0.256
29	Ülke içi siyasi değişiklikler	17	%88 ↓ %12 ↑	Ç: %0 B: %0 K: %100	Politik Etkenler	0.440
30	Diğer ülkelerle/birliklerle ilişkiler	15	%80 ↓ %20 ↑	Ç: %0 B: %0 K: %100	Politik Etkenler	0.276
31	Terör, savaş, olağanüstü hal	22	%95 ↓ %5 ↑	Ç: %0 B: %0 K: %100	Politik Etkenler	0.423
36	Müşteri beklentisi	17	%12 ↓	Ç: %0	Müşteriler	0.158

Kod	Kavram İçeriği	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
			%88 ↑	B: %35 K: %65		
41	Müşteri profilinde değişiklik	7	%29 ↓ %71 ↑	Ç: %14 B: %14 K: %71	Müşteriler	0.125
43	Kur değişimi	22	%82 ↓ %18 ↑	Ç: %0 B: %5 K: %95	Ekonomik/ Kurum dışı	0.383
55	Kurumsallaşma	27	%7 ↓ %93 ↑	Ç: %0 B: %0 K: %100	Kurum Kültürü / Kurum Geneli	0.117
60	Kriz yönetim becerisi	14	%7 ↓ %93 ↑	Ç: %14 B: %21 K: %64	Kurum Kültürü / Yönetim Kültürü	0.179
64	Çalışanlar arası ilişkiler	50	%12 ↓ %88 ↑	Ç: %6 B: %46 K: %48	Kurum Kültürü / İlişki Tutum	0.207

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

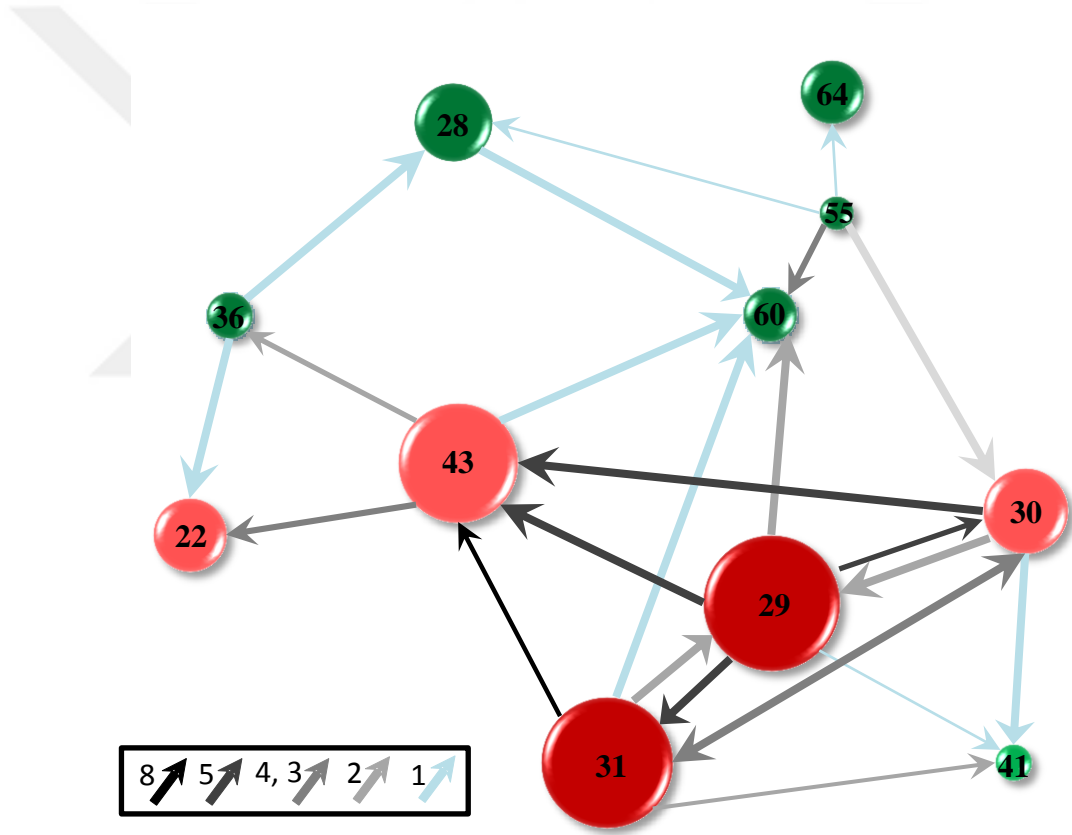
İlgili kavramlar arasındaki ilişki, katılımcıların bilişsel haritalarına bakılarak ortalama olarak belirlenmiştir. Bu durumda ilişki şiddetini gösterir matris takip eden şekilde elde edilmiştir (Tablo 213).

Tablo 213: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Birinci Boyut Kavramlarının İlişkisi ve Ortalama İlişki Şiddeti Matrisi

	22	28	29	30	31	36	41	43	55	60	64
22											
28										3	
29				2.6	3		1	3		3	
30			3		3		3	3			
31			3	3			2	2.5		3	
36	3	3									
41											
43	2.75					2.5				3	
55		1		3						2.67	1
60											
64											

Elde edilen asimetrik ilişki matrisi (Tablo 213), R programında “igraph” paketi (Csardi, Nepusz, 2006) kullanılarak haritaya dönüştürülmüştür. Bu işlemde matrisin oluşturulması ve haritanın çizimi için Albayrak (2017) tarafından geliştirilmiş fonksiyonlar kullanılmış, ilgili fonksiyonlara ait kod dizileri Ek 13’de verilmiştir. Haritalar düğüm ve bağlantılardan oluşmaktadır. Düğüm çapları, ilgili kavramın boyuta sağladığı katkı ile doğru orantılıdır, kavramın boyuta sağladığı katkı ise Tablo 212’de “Katkı” adlı sütunda verilmektedir. Bağlantılar ise, katılımcıların ilgili kavramlar arasında belirttiği bağlantı için belirlenen ortalama şiddetle doğru orantılıdır. Katılımcıların ortalama bağlantı şiddetleri Tablo 213’de paylaşılmıştır.

Şekil 93: Birinci Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası



Elde edilen ilişki haritasına bakıldığında ise (Şekil 93), 29, 30 ve 31 olarak kodlanan kavramların birbirini tetikleyen ve bir döngü oluşturan kavramlar olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu kavramların üçü de, ön değerlendirmede politik etkenler boyutu altında ifade edilmiştir. Bu sebeple 29, 30 ve 31 olarak kodlanan kavramlar politik etkenlerdir. Politik etkenler, müşteri profilinde değişikliğe ve kur değişimine sebep olmaktadır ve birinci boyuta en fazla katkı sağlayan kavramlardır.

Bu unsurlar kriz yönetim becerisinin gelişiminde de etkili kavramlar olarak değerlendirilmiştir ve kriz yönetim becerisi sürecin bir çıktısı olarak görülmektedir. Kriz yönetim becerisi (60 nolu kavram) sadece politik etkenler sonucunda değişmemiştir; kur değişimi, kurumsallaşma yönünde atılan adımlar ve üretim kontrol süreçleri ile de ilişkili olarak değişmiştir. Kurumsallaşma, çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen bir unsur olarak da algılanmaktadır.

Benzer şekilde ürün fiyatı da sürecin bir çıktısı olarak görülmektedir. Ürün fiyatının (22 nolu kavram) kur değişimi ve müşteri beklentisinin değişimi ile birlikte değiştiği düşünülmektedir.

Boyutun açıkladığı süreç düşünüldüğünde, en genel haliyle politik etkenlerin müşterilere ve kuruma yansımaları olarak düşünülebilir.

8.4.1.2. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde İkinci Boyut

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen ikinci boyuttaki kavramların, öngörülen boyutlarda iş yapış şekline ait üç kavram bulunmakta, diğer kavramlar ise ikisi kurum kültüründen olmak üzere farklı boyutlardan gelmektedir (Tablo 214).

Tablo 214: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinin İkinci Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri

Kod	Kavram İçeriği	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
9	Çalışan şikayetlerinin üst yönetime iletilme şekli	17	%41 ↓ %59 ↑	Ç: %18 B: %35 K: %47	İnsan Kaynakları / Geri Bildirim	0.248
12	Takımlardaki ilişkiler	30	%33 ↓ %67 ↑	Ç: %3 B: %53 K: %43	İş Yapış Şekli	0.035
13	Çalışan sorumlulukları	33	%24 ↓ %76 ↑	Ç: %39 B: %27 K: %33	İş Yapış Şekli	0.102
16	İş tanımı	12	%50 ↓ %50 ↑	Ç: %33 B: %25 K: %42	İş Yapış Şekli	0.188
24	Ürün çeşitliliği	18	%11 ↓ %89 ↑	Ç: %0 B: %33 K: %67	Ürün	0.089
32	Çevre düzenlemesi	6	%17 ↓ %83 ↑	Ç: %0 B: %17 K: %83	Çevre	0.196
40	Müşteri birleşmesi veya ayrılması	1	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %0	Müşteriler	0.174

				K: %100		
47	Maaş politikasında değişiklik	16	%50 ↓ %50 ↑	Ç: %31 B: %6 K: %63	Ekonomik/ Kurum içi	0.182
52	Kalite odaklılık	20	%5 ↓ %95 ↑	Ç: %5 B: %10 K: %85	Kurum Kültürü / Kurum Geneli	0.146
58	Adaletli olma	34	%47 ↓ %53 ↑	Ç: %9 B: %35 K: %56	Kurum Kültürü / Yönetim Kültürü	0.326

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

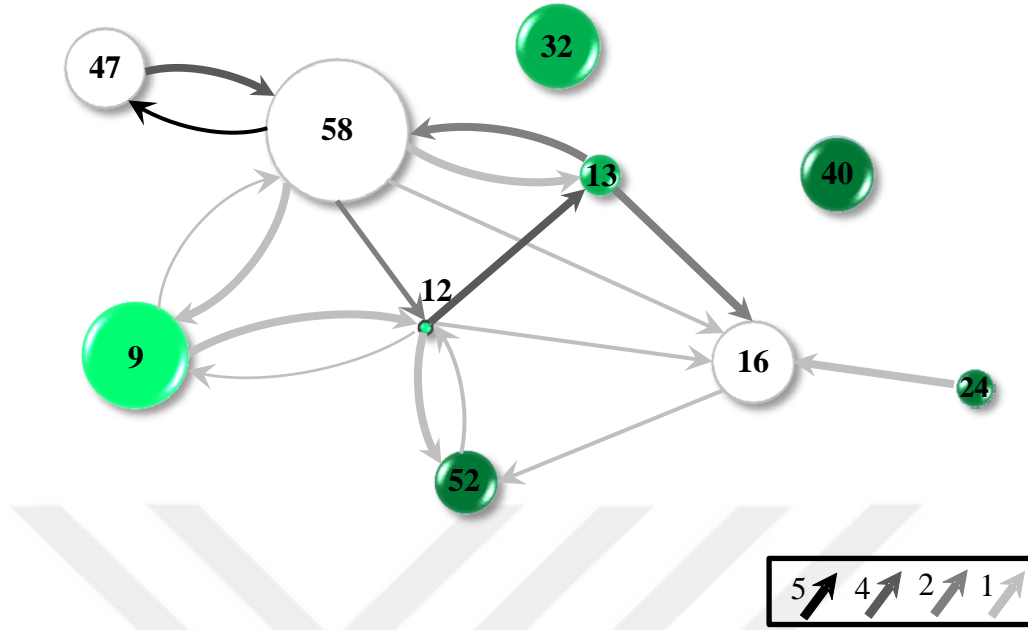
İlgili kavramlar arasındaki ilişki, katılımcıların bilişsel haritalarına bakılarak ortalama olarak belirlenmiştir ve ortalama ilişki şiddetini gösterir matris takip eden şekilde elde edilmiştir (Tablo 215).

Tablo 215: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde İkinci Boyut Kavramlarının İlişkisi ve Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

	9	12	13	16	24	32	40	47	52	58
9		3								1
12	1		2.75	2					3	
13				3						3
16									2	
24				3						
32										
40										
47										2.75
52		2								
58	3	2.5	3	2				2		

Kavram ilişki haritasında, düğüm çapları Tablo 214'deki "Katkı" sütunuyla, kavramlar arası ilişkileri ifade eden bağlantıların genişliği ise Tablo 215'deki değerlerle doğru orantılı olarak belirlenmiştir.

Şekil 94: İkinci Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası



Oluşturulan kavram ilişkileri haritasına bakıldığında (Şekil 96), ikinci boyutta en baskın kavramın adaletli olma (58 nolu kavram) olduğu görülmektedir. Adaletli olma, çalışan şikâyetlerinin üst yönetime iletilme şekli ve çalışan sorumlulukları ile karşılıklı etkileşim içinde değerlendirilmiştir. Adil olma aynı zamanda maaş politikası ve takımlardaki ilişkileri de etkilemekte ve değiştirmektedir.

İş tanımı (16 nolu kavram) da sürecin içindedir. Adaletli olma, çalışan sorumluluğu, takım ilişkileri ve ürün çeşitliliği iş tanımlarını değiştirmektedir. Bu değişimde, ALVE firmasının ürün grubuna göre takımlar halinde çalışmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla ürün çeşitliliğine bağlı olarak iş tanımları değişmektedir. Adaletli olma konusu ise, takım içinde iş dağılımının adil yapılması ile ilgili olarak düşünülmüş olabilir.

Diğer taraftan iş tanımlarındaki değişiklikler, kalite odaklılık konusunda da değişikliğe sebep olmaktadır. Kalite odaklılık da takım ilişkileri ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir.

Haritada bir ilişki içinde olmadığı halde, ikinci boyuttaki kavramlarla bir arada kullanılan iki kavram bulunmaktadır. Bunlar çevre düzenlemesi ve Müşteri birleşmesi/ayrılmasıdır. Müşteri birleşmesi/ayrılmasının, dolaylı olarak takımlarda ve iş tanımlarında değişikliğe sebep olduğu ifade edilebilir. Çevre düzenlemesi konusu

ise, yönetimin adil olması, çalışan şikâyetleri / önerileri üzerinde böyle bir düzenlemeye gidilmiş olması ile ilişkili olabilir. Ancak katılımcıların, bahsedilen bu ilişkileri kurmamış oldukları görülmektedir.

8.4.1.3. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Üçüncü Boyut

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen üçüncü boyuttaki kavramların, öngörülen boyutlarda ağırlıklı kurum kültürüne odaklanmış olduğu, bunun yanı sıra ikisi iş yapış şekli olmak üzere farklı boyutları da kapsadığı görülmektedir (Tablo 216).

Tablo 216: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinin Üçüncü Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri

Kod	Kavram	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
4	Kişisel gelişim eğitimi	18	%44 ↓ %56 ↑	Ç: %33 B: %6 K: %61	Eğitim	0.113
14	İş dağılımı	34	%53 ↓ %47 ↑	Ç: %26 B: %53 K: %21	İş Yapış Şekli	0.105
20	Verimliliğin artması	27	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %7 B: %19 K: %74	İş Yapış Şekli	0.193
27	Üretim hızı	24	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %4 B: %21 K: %75	Üretim	0.113
38	Müşteri siparişi	10	%50 ↓ %50 ↑	Ç: %10 B: %30 K: %60	Müşteriler	0.096
51	Hedef odaklılık	11	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %36 K: %64	Kurum Kültürü / Kurum Geneli	0.213
53	Sistematik olma	34	%15 ↓ %85 ↑	Ç: %9 B: %35 K: %56	Kurum Kültürü / Kurum Geneli	0.215
54	Düzenli olma	16	%6 ↓ %94 ↑	Ç: %13 B: %38 K: %50	Kurum Kültürü / Kurum Geneli	0.331
59	Risk alma	12	%25 ↓ %75 ↑	Ç: %17 B: %25 K: %58	Kurum Kültürü / Yönetim Kültürü	0.173
75	Karar alma hızında azalış	3	%100 ↓ %0 ↑	Ç: %0 B: %33 K: %67	Kurum Kültürü / Yönetim Kültürü	0.051

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

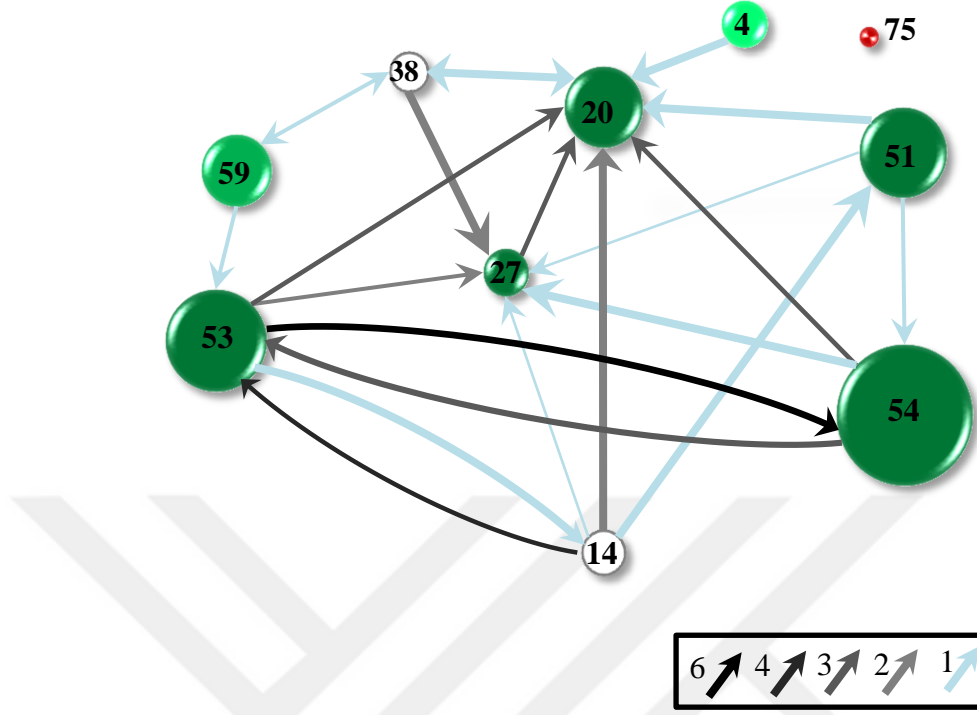
İlgili kavramlar arasındaki ilişki, katılımcıların bilişsel haritalarına bakılarak ortalama olarak belirlenmiştir ve ortalama ilişki şiddetini gösterir matris takip eden şekilde elde edilmiştir (Tablo 217).

Tablo 217: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Üçüncü Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

	4	14	20	27	38	51	53	54	59	75
4			3 <u>1</u>							
14			3 <u>2</u>	1 <u>1</u>		3 <u>1</u>	2.25 <u>4</u>			
20					3 <u>1</u>					
27			2.33 <u>3</u>							
38			3 <u>1</u>	3 <u>2</u>					2 <u>1</u>	
51			3 <u>1</u>	1 <u>1</u>			2 <u>1</u>			
53		3 <u>1</u>	2.33 <u>3</u>	2 <u>2</u>				2.83 <u>6</u>		
54			2.33 <u>3</u>	3 <u>1</u>			2.67 <u>3</u>			
59					2 <u>1</u>		2 <u>1</u>			
75										

Kavram ilişki haritasında, düğüm çapları Tablo 216'deki "Katkı" sütunuyla, kavramlar arası ilişkileri ifade eden bağlantıların genişliği ve rengi ise Tablo 217'deki değerlerle doğru orantılı olarak belirlenmiştir.

Şekil 95: Üçüncü Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası



İlişki haritasında görüldüğü gibi (Şekil 95) üçüncü boyuta en fazla katkıyı sağlayan kavram 54 olarak kodlanan düzenli olma kavramıdır. Düzenli olma, yine boyut katkısı anlamında baskın olan, sistematik olma ve hedef odaklılık kavramlarındaki değişimden etkilenmektedir. Bu üç kavramın, verimliliğin artması ve üretim hızının değişmesine sebep olan unsurlar olduğu ifade edilmiştir. Verimlilikteki artış, bir sonuç olarak değerlendirilmiştir ve 7 farklı kavramdaki değişimle ilişkilendirilmiştir. Haritada diğer kavramlarla ilişki içinde olmayan karar alma hızında azalış ile ilgili kavram dışında, diğer bütün kavramların doğrudan veya dolaylı olarak verimliliği arttırdığı görülmektedir. Bu sebeple üçüncü boyutun verimliliğin artması ile ilgili olduğu sonucuna varılabilir. Diğer bir merkezi kavram üretim hızıdır ve üretim hızının değişimi (artması) verimliliği arttırdığı gibi, verimlilik de dolaylı olarak üretim hızını arttırmaktadır. Verimlilik ve üretim hızı arasındaki ilişki, birbirini dolaylı olarak tetikleyen unsurlar olarak değerlendirilmiştir.

Karar alma hızında azalış, her ne kadar diğer kavramlarla ilişki içinde değilse de, ilgili kavramların kullanıldığı haritalarda geçtiği için aynı boyut altında kendisini göstermiştir. Burada boyuttaki kavramlardan bir veya birkaçında, karar alma hızında

azalma olduğu için olumsuz yönde bir değişimin ifade edilmiş olma ihtimali bulunmaktadır. Ancak analizde kullanılan Katılımcı x Kavram [0] matrisi kavramlardaki değişimin yönünü (olumlu veya olumsuz oluşunu) göz önünde bulundurmadığı için, bu bölümde kesin bir bilgiye ulaşılamamaktadır.

8.4.1.4. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Dördüncü Boyut

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen dördüncü boyuttaki kavramların ikisi, öngörülen boyutlardan kurum kültürü olmak üzere farklı boyutların kullanıldığı görülmektedir (Tablo 218).

Tablo 218: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinin Dördüncü Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri

Kod	Kavram	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
2	İş güvenliği eğitimi	28	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %11 K: %89	Eğitim	0.095
6	Çalışan niteliği	17	%53 ↓ %47 ↑	Ç: %6 B: %35 K: %59	İnsan Kaynakları / İstihdam	0.182
15	İş yapma şekli	12	%17 ↓ %83 ↑	Ç: %25 B: %25 K: %50	İş Yapış Şekli	0.215
46	Beyaz yaka maaşları	16	%88 ↓ %12 ↑	Ç: %31 B: %19 K: %50	Ekonomik/ Kurum içi	0.078
61	Karar alma hızının artması	15	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %7 B: %27 K: %67	Kurum Kültürü / Yönetim Kültürü	0.188
65	Düzeni korumaya yönelik tutum	8	%25 ↓ %75 ↑	Ç: %0 B: %25 K: %75	Kurum Kültürü / İlişki Tutum	0.171

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

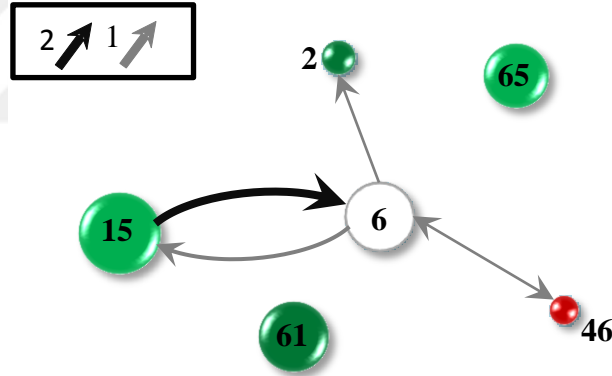
İlgili kavramlar arasındaki ilişki, katılımcıların bilişsel haritalarına bakılarak ortalama olarak belirlenmiştir ve ortalama ilişki şiddetini gösterir matris Tablo 219'deki gibidir.

Tablo 219: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Dördüncü Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

	2	6	15	46	61	65
2						
6	2 <u>1</u>		2 <u>1</u>	1 <u>1</u>		
15		3 <u>2</u>				
46		1 <u>1</u>				
61						
65						

Kavram ilişki haritasında, düğüm çapları Tablo 218'deki "Katkı" sütunuyla, kavramlar arası ilişkileri ifade eden bağlantıların genişliği ve koyuluğu ise Tablo 219'deki değerlerle doğru orantılı olarak belirlenmiştir.

Şekil 96: Dördüncü Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası



Kavram ilişkilerine bakıldığında (Şekil 96), beyaz yaka maaşları ve iş yapma şekli, çalışan niteliğin etkileyen ve çalışan niteliğinden etkilenen kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Karar alma hızında artış ve düzeni korumaya yönelik tutum da bu boyutun altında toplanmakla birlikte, diğer kavramlarla neden-sonuç ilişkisi içinde tanımlanmamıştır.

Burada, iş yapma şeklinin boyuta en fazla katkı sağlayan kavram olduğu göz önünde bulundurularak, çalışan niteliği ile olan ilişkisinde aradaki ilişkinin göreceli olarak güçlü (daha kalın) olduğu ve ilişkinin karşılıklı olduğu anlaşılmaktadır. Boyutun temel bileşenleri bu ki kavram olarak kabul edilebilir. Çalışanın niteliği iyileştikçe, daha iş yapma şekli de iyileşmektedir (veya tam tersi) olarak

düşünülebilir. Yine çalışan niteliğine bağlı olarak, karar alma hızında farklılık olacağı ve düzeni korumaya yönelik tutumun da değişeceği tahmin edilebilir. Burada düzeni korumaya yönelik tutum, değişime gösterilen direnç olarak yorumlanabileceği halde, DOBH uygulamasının sırasındaki gözlemler neticesinde, bu kavramın çalışanlar tarafından kurumdaki işleyişin sürdürülebilirliği anlamında seçildiği anlaşılmıştır.

8.4.1.5. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Beşinci Boyut

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen beşinci boyuttaki kavramların ikisi, öngörülen boyutlardan ürün olmak üzere, farklı boyutların kullanıldığı görülmektedir (Tablo 220).

Tablo 220: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinin Beşinci Boyutundaki Kavramların Bazı Özellikleri

Kod	Kavram	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
18	Örgüt şeması	4	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %25 K: %75	İş Yapış Şekli	0.117
21	Ürün kalitesinin artması	13	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %8 B: %31 K: %62	Ürün	0.117
39	Müşterilerin kalite beklentisi	20	%10 ↓ %90 ↑	Ç: %10 B: %10 K: %80	Müşteriler	0.256
45	Kurum cirosu	12	%8 ↓ %92 ↑	Ç: %8 B: %0 K: %92	Ekonomik/ Kurum içi	0.143
49	Bilgi yönetim sistemi	6	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %17 K: %83	Teknoloji	0.114
63	Üst yönetim beklentisi	12	%17 ↓ %83 ↑	Ç: %17 B: %33 K: %50	Kurum Kültürü / Yönetim Kültürü	0.103
69	Çalışan motivasyonu	5	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %60 K: %40	İnsan Kaynakları / İstihdam	0.158
73	Ürün kalitesinde azalış	1	%100 ↓ %0 ↑	Ç: %0 B: %0 K: %100	Ürün	0.123

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

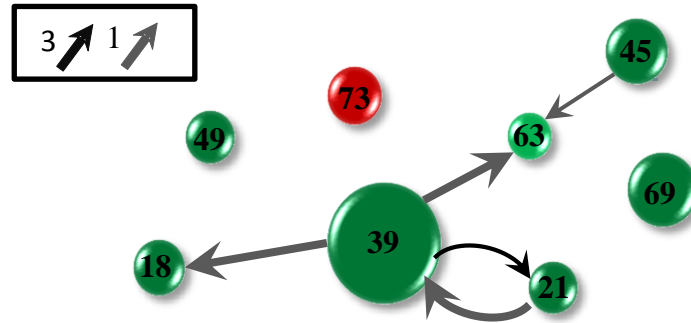
İlgili kavramlar arasındaki ilişki, katılımcıların bilişsel haritalarına bakılarak ortalama olarak belirlenmiştir ve ortalama ilişki şiddetini gösterir matris takip eden şekilde elde edilmiştir (Tablo 221).

Tablo 221: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Beşinci Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

	18	21	39	45	49	63	69	73
18								
21			3					
39	3	2.33				3		
45						2		
49								
63								
69								
73								

Kavram ilişki haritasında, düğüm çapları Tablo 220'deki "Katki" sütunuyla, kavramlar arası ilişkileri ifade eden bağlantıların genişliği ise Tablo 221'deki değerlerle doğru orantılı olarak belirlenmiştir.

Şekil 97: Beşinci Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası



Elde edilen ilişki haritasında (Şekil 97), beşinci boyuta en fazla katkı sağlayan kavramın müşterilerin kalite beklentisi olduğu görülmektedir. Ürün kalitesi ile karşılıklı ilişki içinde olan müşterinin kalite beklentisi, örgüt şemasında değişiklik yapılmasının ve üst yönetimin beklentisindeki değişikliğin nedeni olarak görülmektedir. Üst yönetimin beklentisi üzerinde etkili olan bir diğer kavram ise, kurum cirosudur. Burada çalışanların, kurum cirosu arttıkça, üst yönetimin beklentisi de artmaktadır (veya bunun tam tersi olarak) şeklinde bir doğru orantı kurduğu tahmin edilmektedir. Boyutu açıkladığı halde haritada ilişki içinde olmayan

kavramlar; bilgi yönetim sistemi, ürün kalitesinde azalış ve çalışan motivasyonudur. Ürün kalitesinin artması ve azalması neticesinde üst yönetimin beklentisinde ve müşterilerin kalite beklentisinde değişiklik olabileceği tahmin edilebilir bir ilişkidir. Bilgi yönetim sistemi de, üst yönetimin beklentisi neticesinde değişikliğe uğrayan bir kavram olarak görülebilir. Öte yandan çalışan motivasyonunun, örgüt şeması, ürün kalitesi, üst yönetim beklentisi, kurum cirosu gibi kavramlarla bir arada düşünülmesi, motivasyonun dış kaynaklı olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

8.4.1.6. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Altıncı Boyut

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen altıncı boyuttaki kavramların üçünün de farklı öznel boyutlara ait olduğu görülmektedir (Tablo 222).

Tablo 222: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Altıncı Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

Kod	Kavram	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
23	Ürün maliyeti	15	%53 ↓ %47 ↑	Ç: %0 B: %13 K: %87	Ürün	0.145
26	Üretim sayısı	8	%25 ↓ %75 ↑	Ç: %13 B: %0 K: %88	Üretim	0.194
66	Birim amiri yetkinliği	1	%100 ↓ %0 ↑	Ç: %0 B: %100 K: %0	İnsan Kaynakları / İstihdam	0.028

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

İlgili kavramlar arasındaki ilişkinin, katılımcıların bilişsel haritalarına bakılarak ortalama olarak belirlenmesine karşın, altıncı boyuttaki üç kavram arasında hiçbir katılımcı ilişki kurmamış olduğu için, bu boyutta harita elde edilememiştir. Burada dikkat çekici olan, ürün maliyeti ve üretim sayısı kavramlarının boyuta çok yüksek katkı sağlarken, birim amiri yetkinliğinin oldukça düşük bir katkı sağlamış olmasıdır. Birim amiri yetkinliği, katılımcılardan birisinin joker kavram kapsamında kullanmış olduğu bir kavramdır, bu sebeple ilgili boyuta dâhil olmasına karşın, düşük katkı sağlamaktadır. Birim amir yetkinliğinin, üretim sayısına etkili olduğu öngörülebilir.

8.4.1.7. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Yedinci Boyut

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen yedinci boyuttaki kavramların ikisi, öngörülen boyutlardan ürün olmak üzere, farklı boyutların kullanıldığı görülmektedir (Tablo 223).

Tablo 223: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Yedinci Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

Kod	Kavram	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
7	Ekiplerin insan gücü	12	%25 ↓ %75 ↑	Ç: %0 B: %50 K: %50	İnsan Kaynakları / İstihdam	0.050
8	Çalışan şikayetlerinin değerlendirilmesi	23	%48 ↓ %52 ↑	Ç: %13 B: %17 K: %70	İnsan Kaynakları / Geri Bildirim	0.129
10	Takım yönetimi	26	%27 ↓ %73 ↑	Ç: %8 B: %62 K: %31	İş Yapış Şekli	0.171
25	Üretim gücü	17	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %6 B: %12 K: %82	Üretim	0.104
34	Yemekhanede değişiklik	16	%44 ↓ %56 ↑	Ç: %6 B: %13 K: %81	Çevre	0.147
35	Bahçe düzenlemesi	3	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %33 K: %67	Çevre	0.164
56	Etik değerlerde değişim	5	%40 ↓ %60 ↑	Ç: %0 B: %40 K: %60	Kurum Kültürü / Kurum Geneli	0.211
67	İşe alım yöntemi	1	%100 ↓ %0 ↑	Ç: %0 B: %0 K: %100	İnsan Kaynakları / İstihdam	0.097
68	Kariyer	1	%100 ↓ %0 ↑	Ç: %100 B: %0 K: %0	İnsan Kaynakları / İstihdam	0.073

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

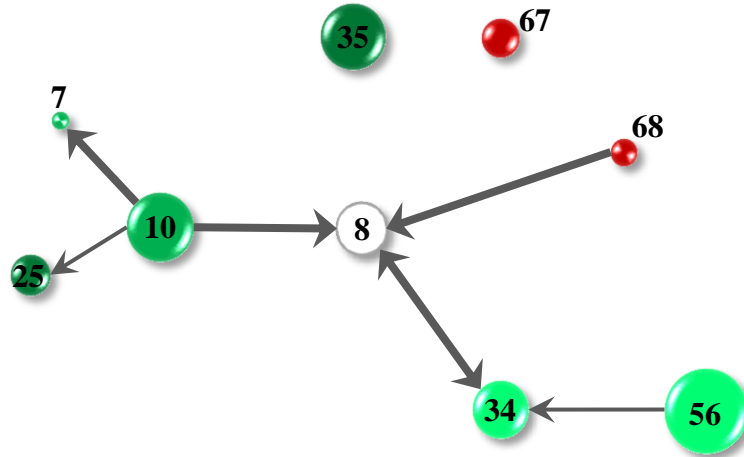
İlgili kavramlar arasındaki ilişki, katılımcıların bilişsel haritalarına bakılarak ortalama olarak belirlenmiştir ve ortalama ilişki şiddetini gösterir matris takip eden şekilde elde edilmiştir (Tablo 224).

Tablo 224: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Yedinci Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

	7	8	10	25	34	35	56	67	68
7									
8					3				
10	3	3		2					
25									
34		3							
35									
56					2				
67									
68		3							

Kavram ilişki haritasında, düğüm çapları Tablo 223'deki "Katkı" sütunuyla, kavramlar arası ilişkileri ifade eden bağlantıların genişliği ve koyuluğu ise Tablo 224'deki değerlerle doğru orantılı olarak belirlenmiştir.

Şekil 98: Yedinci Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası



Elde edilen haritada (Şekil 98), boyuta en fazla katkı sağlayan kavram etik değerlerdeki değişimdir. ALVE firmasında son zamanlarda yemekhanede değişiklik yapılarak, ortam koşullarının ve yemeklerin iyileştirildiği, firmada yapılan gözlemlerden bilinmektedir. Bu durum da çalışan şikâyetleri ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla bu ilişki zincirinde, çalışan şikâyetlerinin (veya önerilerinin)

değerlendirilmesi sonucunda yemekhanede iyileştirme yapıldığı anlaşılmaktadır. Yemekhanede değişikliğe yönelik kavram 16 çalışan tarafından seçilmiştir ve katılımcıların %44'ü bu değişimi olumsuz yönde değerlendirmiştir.

Çalışan şikâyetleriyle ilişkilendirilen diğer kavramlar ise, takım yönetimi ve kariyerdir. Takım yönetimi 26 çalışan tarafından seçilmiş ve çoğunlukla olumlu bir değişim olarak değerlendirilmiştir.

8.4.1.8. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Sekizinci Boyut

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen sekizinci boyuttaki kavramların ikisi, öngörülen boyutlardan kurum kültürü olmak üzere, farklı boyutların kullanıldığı görülmektedir (Tablo 225).

Tablo 225: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Sekizinci Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

Kod	Kavram	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
3	Teknik eğitim	6	%50 ↓ %50 ↑	Ç: %0 B: %17 K: %83	Eğitim	0.114
11	Takım çalışması	21	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %67 K: %33	İş Yapış Şekli	0.121
33	Sosyal alanlarda değişiklikler	33	%6 ↓ %94 ↑	Ç: %0 B: %12 K: %88	Çevre	0.066
57	Denetim	21	%10 ↓ %90 ↑	Ç: %0 B: %14 K: %86	Kurum Kültürü / Yönetim Kültürü	0.184
62	Yönetim kararlılığı	8	%13 ↓ %88 ↑	Ç: %0 B: %0 K: %100	Kurum Kültürü / Yönetim Kültürü	0.224
71	Çalışan sayısındaki azalış	3	%67 ↓ %33 ↑	Ç: %0 B: %67 K: %33	İnsan Kaynakları / İstihdam	0.083

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

Kavramlar arasında çalışanların herhangi bir ilişki kurmamış olması sebebiyle, sekizinci boyut için ilişki haritası çizilememektedir. Buna karşın boyuttaki kavramların özelliklerinden (Tablo 225) yola çıkarak, boyutun yorumlanması mümkündür.

Boyuta en fazla katkı sağlayan kavramın yönetim kararlılığı olduğu görülmektedir. Çalışanların %88'i yönetimin kararlılığının olumlu anlamda değiştiğini düşünmektedir. Bir sonraki en yüksek katkıyı sağlayan bölüm ise

denetimdir. Grup ve kurum üzerinde etkili olduğu düşünölen denetimdeki değişim, çalışanların %90'ı tarafından olumlu algılanmaktadır. Her ne kadar katılımcılar denetim ve yönetim kararlılığı ile ilgili doğrudan bir bağlantı kurmamışsa da, bu kavramların ilişkili olduğu tahmin edilmektedir.

8.4.1.9. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Dokuzuncu Boyut

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen sekizinci boyuttaki kavramların ikisi, öngörölen boyutlardan kurum kültürü olmak üzere, farklı boyutların kullanıldığı görölmektedir (Tablo 226).

Tablo 226: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Dokuzuncu Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

Kod	Kavram	Sıklık	Yön	Düzeş*	Öngörölen Boyut	Katkı
1	Çalışan eğitime verilen önem	56	%13 ↓ %88 ↑	Ç: %9 B: %14 K: %77	Eğitim	0.179
5	Çalışan sayısındaki artış	12	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %8 B: %25 K: %67	İnsan Kaynakları / İstihdam	0.108
37	Müşterilerin pazar hacmi	8	%25 ↓ %75 ↑	Ç: %0 B: %25 K: %75	Müşteriler	0.152
50	Müşteri odaklılık	18	%6 ↓ %94 ↑	Ç: %0 B: %44 K: %56	Kurum Kültürü / Kurum Geneli	0.094
70	Kuruma Bağlılık	1	%0 ↓ %100 ↑	Ç: %0 B: %0 K: %100	Kurum Kültürü / Kurum Geneli	0.135
72	Verimliliğin düşmesi	5	%100 ↓ %0 ↑	Ç: %20 B: %0 K: %80	İş Yapış Şekli	0.103

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

İlgili kavramlar arasındaki ilişki, katılımcıların bilişsel haritalarına bakılarak ortalama olarak belirlenmiştir ve ortalama ilişki şiddetini gösterir matris takip eden şekilde elde edilmiştir (

Tablo 227).

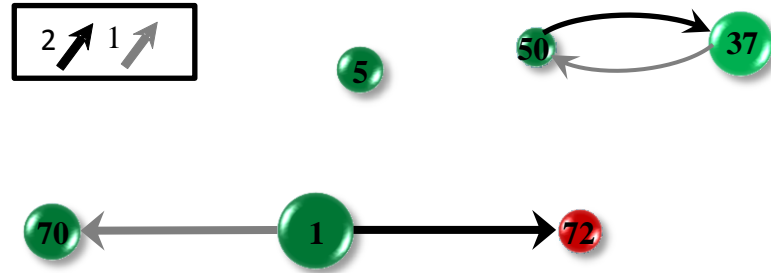
Tablo 227: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Dokuzuncu Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

	1	5	37	50	70	72
1					3	3
5						
37				2		
50			2.5			
70						
72						

Kavram ilişki haritasında, düğüm çapları Tablo 226'deki "Katkı" sütunuyla, kavramlar arası ilişkileri ifade eden bağlantıların genişliği ise

Tablo 227'deki değerlerle doğru orantılı olarak belirlenmiştir.

Şekil 99: Dokuzuncu Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası



Elde edilen haritaya bakıldığında (Şekil 99), boyuta en fazla katkı sağlayan kavram çalışan eğitime verilen önemdir. Çalışan eğitime verilen önem ile, verimlilik ve kuruma bağlılık doğru orantılı olarak değerlendirilmektedir.

Bir başka ilişki müşteri odaklılık ve müşterinin pazar hacmi arasında görülmektedir. Teorik anlamda değerlendirildiğinde firmanın müşteri odaklılık yönünde iyileşmesi, müşterinin pazar hacminde artışa sebep olmamaktadır, ancak faydalanılan pazar hacmi artmaktadır.

Çalışan sayısındaki artış da bu kategoride değerlendirilmiştir. Diğer kavramlarla doğrudan bağlantısı olmayan bir kavramdır. Firmanın daha yüksek

kapasite ile çalışmaya başladığını işaret ediyor olabilir, bu durumda verimlilikle bağlantılı olarak düşünülebilir.

8.4.1.10. Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Onuncu Boyut

Katılımcı x Kavram [0] matrisinin analizinden elde edilen sekizinci boyuttaki kavramların ikisi, öngörülen boyutlardan iş yapış şekli olmak üzere, farklı boyutların kullanıldığı görülmektedir (Tablo 228).

Tablo 228: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Onuncu Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

Kod	Kavram	Sıklık	Yön	Düzye*	Öngörülen Boyut	Katkı
17	İş hızı	20	%10 ↓ %90 ↑	Ç: %15 B: %30 K: %55	İş Yapış Şekli	0.129
19	Planlama sürecinde değişiklik	15	%13 ↓ %87 ↑	Ç: %7 B: %47 K: %47	İş Yapış Şekli	0.147
42	Müşteri temsilciliklerinde değişiklik	11	%27 ↓ %73 ↑	Ç: %18 B: %55 K: %27	Müşteriler	0.121
44	Asgari ücret artışı	15	%60 ↓ %40 ↑	Ç: %0 B: %13 K: %87	Ekonomik/ Kurum dışı	0.131
48	Çalışan öneri sistemi	17	%41 ↓ %59 ↑	Ç: %6 B: %24 K: %71	Teknoloji	0.174
74	Üretimde kontrol süreçlerinin azalması	3	%100 ↓ %0 ↑	Ç: %0 B: %67 K: %33	Üretim	0.088

*Ç: Çalışan, B: Birim, K: Kurum

İlgili kavramlar arasındaki ilişki, katılımcıların bilişsel haritalarına bakılarak ortalama olarak belirlenmiştir ve ortalama ilişki şiddetini gösterir matris Tablo 229'daki gibidir.

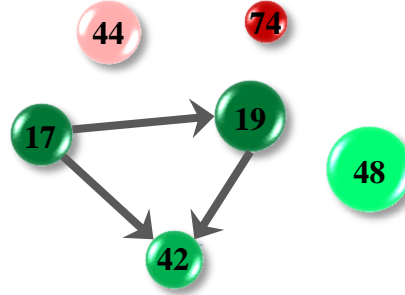
Tablo 229: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Onuncu Boyut Kavramlarının Ortalama İlişki Düzeyi Matrisi

	17	19	42	44	48	74
17		3	3			
19			3			
42						
44						

48						
74						

Kavram ilişki haritasında, düğüm çapları Tablo 228'deki "Katkı" sütunuyla, kavramlar arası ilişkileri ifade eden bağlantıların genişliği ise Tablo 229'deki değerlerle doğru orantılı olarak belirlenmiştir.

Şekil 100: Onuncu Boyuttaki Kavramların İlişki Haritası



Elde edilen haritada (Şekil 100) iş hızı ve planlama süreci, müşteri temsilciliklerindeki değişikliklere sebep olmaktadır. İş hızı da planlama sürecinde değişikliğe sebep olmaktadır. Burada ALVE firmasının müşteri temelli takımlar kurarak çalıştığı bilinmektedir, bu takımlardaki değişiklikler ise, iş hızı ve planlama süreci ile ilişkilendirilmiştir.

Diğer taraftan boyuta en yüksek katkıyı sağlayan çalışan öneri sistemi, çalışanların yarısı tarafından olumsuz, diğer yarısı tarafından da olumlu bir değişim olarak yorumlanmıştır. Bahsedilen sistem, ALVE firmasından alınan bilgiye göre çalışanların öneri ve şikâyetlerini iletebileceği bir portaldır. DOBH uygulamasında bu kavramın olumsuz yönde değişimini ifade ederken, öneri ve şikâyetlerin iletilmesinde kimlik gizliliğinin olmadığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca yine öneri ve şikâyet süreci ile ilgili olarak, görüşmeler sırasında, ALVE firmasında orta düzey yöneticilik yapan bir çalışan, biriminde yaşanan bir sorun sebebiyle, kendisinin üst yönetime şikâyet edildiğini belirtmiş, bu sebeple tedirginlik duyduğunu ifade etmiştir.

Asgari ücret konusunda da katılımcıların bir kısmının olumsuz yönde değişimden bahsettiği görülmektedir. Uygulama sırasında çalışan yorumlarından anlaşıldığı kadarıyla, asgari ücretin üzerinde maaş alan ve yönetici konumunda olmayan çalışanlar, maaşlarının bu sebeple olumsuz yönde etkilendiğinden

bahsetmiştir. Firmanın asgari ücretle çalışanlar için eskisine göre daha fazla kaynak ayırması sebebiyle, diğer çalışanlara daha az kaynak ayırdığı düşünülmektedir.

Üretim kontrol süreci ile ilgili kavram da onuncu boyutta geçmektedir, diğer kavramlarla doğrudan ilişkili olmamakla birlikte, iş hızı ve planlama süreçleriyle ilişkili olduğu düşünülebilir.

8.4.1.11. Boyutların Genel Değerlendirmesi

Bu aşamaya kadar değişime ilişkin on boyuttan bahsedilmiştir. Bu başlık altında ise, ilgili boyutların hangi kuramlarla ilişkilendirilebileceği açıklanmıştır. Bu ilişkilendirme keskin sınırlara sahip olmamakla birlikte, boyutların kapsamının anlaşılması için yol gösterici niteliktedir. Öte yandan, farklı yorumlamalar neticesinde, farklı kuramlarla da ilişkilendirilebilecek olan boyutlar, postmodern bakış açısına da uygun şekilde, kuramlardan bağımsız olarak da değerlendirilebilir.

Birinci boyutta baskın olarak; politik etkenlerin, müşteri profilinde değişikliğe ve kur değişimine sebep olduğu, bu unsurların da bir çıktı olarak kriz yönetim becerisine etki ettiği ifade edilmektedir. Öyle anlaşılmaktadır ki, çalışanlara göre, kriz yönetim becerisi sadece politik etkenler sonucunda değişmemiştir; kur değişimi, kurumsallaşma yönünde atılan adımlar ve üretim kontrol süreçleri ile de ilişkili olarak değişmiştir. Ürün fiyatının, kur değişimi ve müşteri beklentisinin değişimi ile birlikte değiştiği de düşünülmektedir.

Birinci boyuttaki yaklaşım, genel olarak işlem maliyeti ile açıklanabilir. Ürün fiyatı, kur değişimi, krize başa çıkma becerisinin kazanılması, neticede de müşteri profilinin değişikliği, işlem maliyetinin kurumdaki değişime olan etkisini ortaya koymaktadır. Ayrıca politik etkenlerle tetiklenen bu süreç aynı zamanda, kurumun çevre koşullarındaki değişime ayak uydurma süreciyle açıklanabilir, ki bu süreç popülasyon ekolojisi, kaynak bağımlılık ve sistem yaklaşımında karşımıza çıkmaktadır. Aynı boyutta ayrıca kurumsallaşma sürecinin, çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkilediğinden bahsedilmektedir. Burada ifade edilen kurumsallaşma, kurum içinde belirli prosedürlerin, yol haritalarının değişmesi olarak düşünüldüğünde, kurumun diğer kurumlarla ne derece etkileşim halinde olduğu anlaşılacağı için, kurumsallaşma teorisi ile ne derece örtüştüğü tahmin edilememektedir.

İkinci boyutta en baskın kavram adaletli olma ile ilgilidir ve bu kavram çalışan şikâyetlerinin üst yönetime iletilme şekli ve çalışan sorumlulukları ile

karşılıklı etkileşim içinde değerlendirilmiştir. Adil olma aynı zamanda maaş politikası ve takımlardaki ilişkileri de etkilemekte ve değiştirmektedir. Buna paralel olarak, adaletli olma, çalışan sorumluluğu, takım ilişkileri ve ürün çeşitliliği, iş tanımlarını değiştirmektedir. Bu değişimde, ALVE firmasının ürün grubuna göre takımlar halinde çalışmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşım bir örgütsel değişim sürecini açıklamak için kullanılmamakla beraber, örgütsel adalet kavramı ile ilişkilidir. Örgütsel adalet konusu da yazında çalışanın algısına göre değerlendirilmiş, özne bağımlı bir değerdir (Greenberg, 1987). Örgütsel değişim süreçlerinde çalışanın adalet algısındaki değişim çeşitli araştırmacılar tarafından çalışılmıştır ve bu alanda Noer (1993), şirket küçülmeleri gibi radikal değişikliklerin örgütsel adalet algısına olumsuz anlamda etki edebileceğini ifade etmiştir. Sharpe (2006) örgütsel değişimi kabul etme ve değişime adapte olma aşamasında, çalışan adalet ile ilgili görüşlerinin etkili olduğunu ifade etmektedir. Kickul, Lester ve Finkl (2002) tarafından çalışılmış olmakla birlikte, bu çalışmada psikolojik kontrat ihlali, işten memnuniyet gibi unsurlar, yazında önceden kullanılmakta olan ölçeklerle değerlendirilmiştir. Burada ise, örgütsel adalet ile ilgili çalışan algısının değişimi, kurum özelinde açıklanmıştır.

Üçüncü boyutta, düzenli olma kavramı boyuta en fazla katkıyı sağlamaktadır. Düzenli olma, sistematik olma ve hedef odaklılık kavramlarının, verimliliğin artması ve üretim hızının değişmesine sebep olan unsurlar olduğu ifade edilmiştir. Verimlilikteki artış, bir sonuç olarak değerlendirilmiştir çeşitli kavramlara bağlanmıştır, bu unsurlardan birisi üretim hızıdır. Bu sebeple üçüncü boyutun verimliliğin artması ve dolayısıyla işlem maliyeti yaklaşımıyla ilgili olduğu sonucuna varılabilir.

Dördüncü boyutta en fazla katkı sağlayan kavram iş yapma şeklidir. Beyaz yaka maaşları ve iş yapma şekli, çalışan niteliğini etkileyen ve çalışan niteliğinden etkilenen kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Çalışanın niteliği iyileştikçe, iş yapma şekli de iyileşmektedir (veya tam tersi) olarak düşünülebilir. Bu bakış açısıyla, insan kaynaklarına atıfta bulunan bir boyuttur. Bu boyutta bahsi geçen düzeni korumaya yönelik tutum ise, popülasyon ekolojisi açısından bakıldığında, yapısal durağanlığa işaret etmektedir. Dolayısıyla değişime gösterilen dirençle ilişkilendirilebilir. Ne var ki çalışanların bu kavramı seçmesinde, mevcut işleyişteki

verimliliği koruma amacıyla seçmiştir, kurumda hâlihazırda gerçekleşen değişikliklere tepki olarak seçilmemiştir.

Beşinci boyutta, en fazla katkı sağlayan kavramın müşterilerin kalite beklentisi olduğu görülmektedir, dolayısıyla paydaşların etkisinden bahsedilmektedir. Ürün kalitesi ile karşılıklı ilişki içinde olan müşterinin kalite beklentisi, örgüt şemasında değişiklik yapılmasının ve üst yönetimin beklentisindeki değişikliğin nedeni olarak görülmektedir. Bu aşamada kaynak bağımlılık teorisi göz önünde bulundurulduğunda, kaynakların kısıtlı olmasının rekabet koşullarını etkilemesi ve bunun sonunda kurum içinde meydana gelen değişikliklere işaret edilmektedir. Yine bu boyutta, çalışanların, kurum cirosu ve üst yönetimin beklentisi ile arasında ilişki kurduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyutta geçen çalışan motivasyonunun, örgüt şeması, ürün kalitesi, üst yönetim beklentisi, kurum cirosu gibi kavramlarla bir arada düşünülmesi, motivasyonun dış kaynaklı olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Altıncı boyutta ürün maliyeti ve üretim sayısı kavramları bulunmaktadır. Ancak katılımcılar bu kavramlar arasında bir ilişki kurmadıklarından, bu boyutta kapsamlı bir açıklama getirilememiştir. Buna karşın altıncı boyut işlem maliyeti ile ilişkili olarak düşünülebilir.

Yedinci boyuta en fazla katkı sağlayan kavram etik değerlerdeki değişimdir. ALVE firmasında son zamanlarda yemekhanede değişiklik yapılarak, ortam koşullarının ve yemeklerin iyileştirildiği, firmada yapılan gözlemlerden bilinmektedir. Bu durum da çalışan şikâyetleri ile ilişkilendirilmiştir. Ne var ki yemekhane değişikliğini çalışanların %44'ü olumsuz olarak değerlendirmiştir. Çalışan şikâyetleriyle ilişkilendirilen diğer kavramlar ise, takım yönetimi ve kariyerdir. Bu boyutta kullanılan kavramlara bakıldığında, çalışanların kurumda gerçekleşen değişime olan katkısının vurgulandığı görülmektedir. Bu bakış açısı bir alanda değişimin aşağıdan yukarıya olabildiğini ifade etmektedir. Diğer boyutlarla karşılaştırıldığında, çevresel etkinin kuruma yansması veya üst yönetim kültürünün kuruma yansmasına yönelik açıklamalar getirildiği halde, bu boyutta çalışanların kurumdaki değişimi tetikleme üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır.

Sekizinci boyutta, kavramlar arasında bir ilişki bulunmama ile birlikte, boyuta en fazla katkı sağlayan kavram yönetim kararlılığıdır ve çalışanların %88'i yönetimin kararlılığının olumlu anlamda değiştiğini düşünmektedir. Aynı boyutta

grup ve kurum üzerinde etkili olduğu düşünölen denetimdeki değişim, çalışanların %90'ı tarafından olumlu algılanmaktadır. Her ne kadar katılımcılar denetim ve yönetim kararlılığı ile ilgili doğrudan bir bağlantı kurmamışsa da, bu kavramların ilişkili olduğu tahmin edilmektedir. Bu boyutta, yönetim kararlılığının hangi bağlamda değiştiiği net olarak görölememektedir. Öyleyse, yönetim kararlılığının, belirli bir alanda değil, genel anlamıyla değiştiiği düşünölmöyö olabilir.

Dokuzuncu boyuta en fazla katkı sağlayan kavram çalışan eğitimine verilen önemdir ve bu kavramla verimlilik ve kuruma bağlılık doğru orantılı olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıım, çalışanın güçlendirilmesi ve değişime katkı sağlama talebine işaret etmektedir. Çalışanlara yapılacak yatırımla, çalışanın kuruma bağlılığının da olumlu yönde gelişeceği anlaşılmaktadır. Aynı boyutta müşteri odaklılık ve müşterinin pazar hacmi arasında ilişki kurulmuştur, bu yaklaşıım rekabet koşullarının kuruma olan etkisine ve kaynak bağımlılık teorisine atıfta bulunmaktadır. Çalışan sayısındaki değişim de neden sonuç ilişkisi içermeyecek şekilde bu boyutta değerlendirilmiştir.

Onuncu boyutta, açıklayıcılığın da düştüğü göz önünde bulundurularak, kavramlar arasında ilişki kurulamayan gruplar gözlenmektedir. Bu boyuta göre, iş hızı ve planlama süreci, müşteri temsilciliklerindeki değişikliklere sebep olmaktadır. ALVE firması, müşteri odaklı organizasyon şemasına sahip olması dolayısıyla, piyasadaki değişiklikler, müşteri gruplarındaki değişiklikler ve dolayısıyla firmanın organizasyon yapısındaki değişikliklere yansımaktadır ve bu da iş hızını, planlamayı ve muhtemelen üretim kontrol süreçlerini etkilemektedir.

Onuncu boyuta en yüksek katkıyı sağlayan çalışan öneri sistemi ise, çalışanların yarısı tarafından olumsuz, diğer yarısı tarafından da olumlu bir değişim olarak yorumlanmıştır. Bahsedilen sistem, ALVE firmasından alınan bilgiye göre çalışanların öneri ve şikâyetlerini iletebileceği ve kimlik gizliliğine dayalı bir portaldır. Buna karşın bazı çalışanlar sistemde kimlik gizliliğinin sağlandığına inanmadıklarını veya sistemin aktif olarak kullanılmadığını dile getirmiştir. Yine aynı boyutta bulunan asgari ücret konusunda da katılımcıların bir kısmının olumsuz yönde değişimden bahsettiği görölmektedir. Bu kavramların çalışanın üst yönetime güveni ve üst yönetimden beklentileri ile ilgili olduğu, bu anlamda da çalışanın olmasını talep ettiği değişikliklere işaret ettiği düşünölebilir.



SONUÇ

Bu çalışmada, bilişsel teori çerçevesinde ön plana çıkan bireysel farklılıkların, örgütsel değişimi algılayış şekline yansımaları, dolayısıyla bireyin örgütsel değişimi anlamlandırma süreci incelenmiştir. Postmodern epistemoloji ile incelenen örgütsel değişim süreci, firmaya özel kavramlar kullanılarak uygulanan bilişsel harita ve ardından karşılıklı etki analizi ile incelenmiştir.

Uygulama süreci Yaşar Üniversitesi tarafından Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) kapsamında fonlanan bu çalışmada, örneklem olarak ALVE kod adlı bir tekstil firmasında çalışan 109 çalışanla gerçekleştirilmiştir.

Bilişsel haritalar analiz edildiğinde, bulgular iki ana başlıkta ifade edilebilmektedir. İlkinde, ayırt edici değişkenler olarak tanımlanan kavram sayısı, ilişki sayısı, olumlu kavram oranı gibi bileşenlerle demografik özelliklerin ilişkisi incelenirken, ikincisinde değişimi ifade eden boyutlar ortaya konulmuştur. Ayırt edici özellikler incelendiğinde görülmektedir ki; deneyim süresi 5 yılı aşan çalışanlar daha az kavram kullanarak daha az yoğun haritalar çizmektedir. Deneyim süresi haritalarda kurulan ilişki sayısı ile ters orantılı iken, eğitim düzeyinin doğru orantılı olduğu görülmektedir. Ustaların, liderlerin ve müdürlerin kimi durumlarda diğerlerinden ayrıldığı görülmüştür, bununla ilişkili detaylı yorumlar ise bulgular başlığı altından ifade edilmiştir. Önemli bir başka farklılık kavramların olumlu ve olumsuz yönde değişimi ile ilişkilidir. Kadınların %20'si çok olumsuz veya olumsuz yönde değişimi ifade etmişken, erkeklerde bu oran %0'dır. Bu farklılığın, erkeklerin daha düşük statülerde çalışıyor olmaları, işten atılma korkusu taşımaları veya çalışmayı yürüten kadın moderatöre güven duymamış olmalarından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Çalışanların çoğunlukla olumlu yönde değişime işaret etmelerinin altında ise, işten atılma korkusu, otorite etkisi, kişinin araştırmanın amacına duyduğu güvensizlik duygusu olabileceği gibi, çalışanların gerçekten işle ilgili olumlu değişimler olduğunu düşünmesi de olasıdır.

Sonuç olarak, ayırt edici özellikler ve demografik özellikler arasında kuvvetli bir bağ bulunmadığı anlaşılmıştır. Bazı durumlardaki açıklayıcılığın da moderatör etkisi ile ilişkilendirilebileceği öngörülmektedir. Buna karşın, elde edilen bilgi, ALVE kurumunun çalışanlarla ilgili özellikleri değerlendirmesi açısından anlamlıdır.

Diğer önemli bulgu, değişime konu olan unsurlar ve bunların arasındaki ilişkiyi ifade eden değişim boyutlarıdır. Bilişsel harita verisine karşılıklı etki analizinin uygulanmasıyla, toplamda on boyutta değişim ifade edilebilmiştir. Bu boyutlar incelendiğinde, işlem maliyeti, kaynak bağımlılık, popülasyon ekolojisi gibi kuramlara atıf yapılmış, ayrıca örgütsel adalet, çalışan güçlendirme, iş motivasyonu gibi konularla da, değişim süreci açıklanmıştır.

- **İşlem maliyeti odaklı değişim:** Boyutların ortaya konulmasıyla birlikte, temsiliyeti en yüksek olan birinci boyutta, politik etkenler sonucunda değişen kurum ürün fiyatına yansımaları, bu süreçte de kurumun krizle başa çıkma kabiliyetinin etkilenmesi anlatılmaktadır. İşlem maliyeti yaklaşımıyla ilişkili olan bu boyut, çevresel etkiye adapte olan bir kuruma da işaret ettiği için popülasyon ekolojisi ile de açıklanabilir.

Benzer şekilde üçüncü ve altıncı boyutlarda da, işlem maliyetiyle ilişkili olan verimlilik, ürün maliyeti ve ürün sayısına odaklı açıklama yapılmıştır. Üçüncü boyut, birinci ve altıncı boyuttan farklı olarak, kurumdaki sistematik olma, düzenli olma, hedef odaklılık gibi bazı kültürel etkilere de işaret etmektedir.

- **Örgütsel adalet odaklı değişim:** Ağırlıklı olarak ikinci boyutta olmak üzere, ikinci ve sekizinci boyutlarda, örgütsel adaletle atıfta bulunulduğu anlaşılmaktadır. İkinci boyutta adaletli olma kavramı etrafında açıklanan değişim süreci, çalışan şikâyetleri, maaş politikası ve çalışanlar arasındaki ilişkilere dikkat çekmekte iken, sekizinci boyutta ayrıca yönetim kararlılığı ve denetim unsurlarına değinilmektedir. Bu boyutlar, örgütsel adaletin varlığı veya yokluğunun hangi şekillerde kurum içindeki süreçleri etkilediğini ortaya koymaktadır.
- **Aşağıdan yukarı değişim:** Ağırlıklı olarak yedinci boyutta karşılaşılan aşağıdan yukarı değişim vurgusu; kurumda yemekhane, takım yönetimi ve kariyer konusundaki değişikliklerin, çalışan önerileri sayesinde gerçekleştiğine işaret etmektedir. Yedinci boyutta konunun etik değerler ile ilişkili olduğu da düşünüldüğünde, örgütsel adaletle de ilişkili bir değişimden de bahsedilebilir. Bunun dışında onuncu boyutta da çalışan öneri sistemi ile ilgili bir konuya dikkat çekilmektedir. Öneri sisteminde, kimlik gizliliği, sistemin kullanılabilirliği konusunda çalışan endişeleri ortaya konulmuştur.

- **Kaynak bağımlılık odaklı değişim:** Müşterinin kalite beklentisindeki değişimin, ürün kalitesine ve kurumdaki çalışma şekline etkisini vurgulayan beşinci boyut, birinci boyutta çevresel değişiklikleri de hesaba katarak, kaynak bağımlılık teorisini vurgulamaktadır. Benzer şekilde onuncu boyutta da, müşteri temsilciliklerinde değişiklik ve planlama süreçleri vurgulandığında, kısmen bu duruma değinilmektedir. Pazarda rekabetin artması dolayısıyla, müşterinin ciro ve kalite dengesini gözden geçirmesi, aynı şekilde ALVE kurumuna da yansımaktadır. Kurum içinde bu sebeple karşılaşılan değişiklikler ise, çalışanlar tarafından açık olarak ayırt edilmiştir.
- **İnsan kaynağı odaklı değişim:** Dördüncü boyutta ifade edilen bu değişimde, temel vurgu iş yapma şekliyle ilişkilidir. Çalışan niteliğinin ve beyaz yaka maaşlarının bu süreci etkilediği vurgulanmaktadır. Bunun yanında sıklıkla değinilen çalışana eğitim verilmesi konusu da dokuzuncu boyutta dikkat çekmektedir. Bu boyutta ifade edildiği şekliyle, çalışana verilen eğitim, çalışanın kuruma bağlılığına etki etmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar insana yapılacak yatırımın iş yapış şekillerini etkileyeceğini, çalışan niteliğini ve iş yapma hızı değiştireceğini anlatmaktadır.

Burada yine dördüncü boyutta ifade edilen düzeni korumaya yönelik tutum ile ilişkili kavram, insan odaklı yaklaşımla açıklanmıştır. Popülasyon ekolojisinde yapısal durağanlık olarak tanımlanan bu durum, çalışan niteliğinin güçlendirilmesi ile değişebilecektir.

Sonuçta örgütsel değişimin bilişsel haritaların incelenmesiyle detaylı şekilde açıklanması mümkün olmuştur. Analizden elde edilen bulguların dışında, araştırmacının gözlemlerinden ve yapılan görüşmelerde çalışanların tepkilerinden faydalanılarak varılan bazı sonuçlar da, süreç anlamak için önem taşımaktadır. DOBH uygulamasında, kimi kavramların, kimi çalışanlara göre olumlu anlamda değişirken, kimilerine göre de olumsuz anlamda değiştiği görülmektedir. Örneğin kurumun eğitime verdiği önemle ilgili olarak, çoğunlukla olumlu yönde değişime işaret edilirken, çalışanlardan bazıları olumsuz yönde değişim olduğunu belirtmiştir. Eğitime verilen önemin azaldığını ifade eden katılımcılardan bir tanesi görüşme sırasında, “bu konuda bir şey yapılmadı ki” şeklindeki ifadesiyle, çalışanların talep etmesine karşın bir gelişme olmadığını düşündüğü eğitim konusunun olumsuz yönde değiştiğini belirtmiştir. Bu da, kimi durumlarda işletmelerde talep edildiği halde

yapılmayan işlerin, olumsuz yönde değişim olarak algılanabileceğini göstermektedir. Öyleyse belli konularda üst yönetimin aksiyon almaması, değişimin olumsuz anlamda gerçekleşmesi olarak görülebilmektedir. Bu algının temelinde, daha önce belli konuların çözümü için aksiyon alan yönetimin, eğitim konusunda aksiyon almamış olması sebebiyle, olumsuz yönde değiştiği düşüncesi yatıyor olabilir.

Benzer şekilde katılımcılardan bir kaçı, maaş konusuna değinmiş, bir tanesi henüz maaş zamlarının kurum genelinde belli olmadığını ifade ederken, diğer çalışanlar maaş ile ilgili kavramı seçmişlerdir. Burada, maaş konusunun aslında somut anlamda değişmediği, ancak kişilerin maaşla ilgili beklentilerinin değişmesi sebebiyle ilgili kavramın seçildiği tahmin edilmektedir.

Bir başka katılımcı Delphi Tekniğinde durumda hiçbir değişiklik olmadığını dile getirdiği halde, BH uygulamasında düşük sayıda kavram ve düşük sayıda ilişkiden oluşan harita oluşturmuştur. BH uygulamasında artık katılımcıya değişimin olup olmadığı sorulmamaktadır, değişimin olduğu varsayımına göre, değişimin epistemolojisi anlaşılmaya çalışılmaktadır. Buna karşın, katılımcının daha az sayıda kavram seçerek, daha pasif bir değişime işaret etmesi mümkün iken, katılımcının bunu yapmaması dikkat çekicidir. Katılımcının Delphi aşamasında kurumda değişiklik olmadığını ifade etmesindeki sebep, kendi beklentileri ile örtüşen değişimle karşılaşmamış olmasıyla ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Bu bulgular ışığında **yazına sağlanan katkı**, dört boyutta ifade edilebilir;

* Örgütsel değişim bilişsel çerçeve ile yeniden tanımlanmıştır. Bu kapsamda örgütsel değişim; ‘izafi olarak değişen bir zaman aralığında, bireyin algı eşliğini geçen farklılaşmanın, birey tarafından ifade edilmesiyle var olan ve boyutları bireyin algısına göre ifade edilebilen bir süreç veya çıktı’ olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamadaki esas amaç, değişimin temelinde özne odaklı ve belirli bir bağlam çerçevesinde anlamlı olduğunu vurgulamaktır.

* Bilişsel harita uygulamasındaki yenilikler neticesinde, değişim sürecindeki yön ve etki düzeyi boyutlarının da ortaya konulabilmesi mümkün olmuştur. Yapılan bu değişiklikler neticesinde Değişim Odaklı Bilişsel Harita (DOBH) uygulaması ortaya konulmuştur.

* Bilişsel haritadan elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde, ilk defa karşılıklı etki analizi kullanılarak boyut indirgeme gerçekleştirilmiştir. Böylece

bulanık bilişsel harita kullanılmadan, verinin zenginliğini koruyarak, değişimi açıklayan boyutları elde etmek mümkün olabilmiştir. Boyutlar ayrıca yine bilişsel harita formatında sunulabilmiştir.

* Yazında ilk defa örgütsel değişim boyutları postmodern epistemolojiyle incelendiğinde ne şekilde incelenebileceğine dair kılavuz önerilerek, elde edilen sonuçların farklı kuramlarla açıklanabilirliği ortaya konulmuştur.

Elde edilen bulgular, **araştırma sorularının** nasıl cevaplandığına da işaret etmektedir: Birinci araştırma sorusu olan, örgütsel değişimin çalışanlar tarafından ne şekilde anlamlandırıldığı ve ikinci araştırma sorusu olan, bu unsurların yön ve etki düzeyi, DOBH uygulaması ile ortaya konulmuştur. Daha anlaşılır bir çıktı sunmak adına, elde edilen haritalar ayırt edici özelliklerine göre incelenmiş ve demografik özelliklerle karşılaştırılarak, üçüncü araştırma sorusu olan bireylerin anlamlandırma sürecindeki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmuştur. Son araştırma sorusuna cevap olarak, bütün bir kurumdaki değişimi açıklama çabası, karşılıklı etki analizi kullanılarak mümkün olmuştur. Elde edilen boyutlar kurumdaki değişim algısını temsil etmektedir. Ayrıca bu boyutlarda, üçüncü araştırma sorusu olan bireysel benzerlik ve farklılıklara da işaret edilmektedir.

Bu çalışma, **postmodern epistemolojinin** önerdiği şekilde, mutlak gerçekten ziyade karmaşık ve çok anlamlı bir gerçeklik sunması (Huysen, 1990), genelleme yapmayı amaçlamaması (McKinley, 2003; Brown, Strega, 2005), mevcut modellerden yola çıkarak araştırma yapmaması (Ashley, Walker, 1990), bilgi farklılıklarına karşı duyarlı bir yöntem izlemesi (Lyotard, 1984) açılarından postmodern epistemoloji ile örtüşmektedir. Elde edilen sonuçların belirli teorilerle ilişkilendirilmesi sürecinde ise, boyutların farklı teorilerle ilişkilendirilebileceği ifade edilirken, bu ilişkilerin katı kurallarla değil, esnek bir bağla ilişkilendirildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanı sıra, Clegg (1990) tarafından yapılan modern ve postmodern örgütlerle ilgili karşılaştırmada (Şekil 8), ALVE firmasının daha çok modern bakış açısına sahip olduğu düşünülebilir. Sonucun ne yönde çıktığı ise, çalışmanın postmodern epistemoloji ile yürütülmüş olmasını değiştirmemektedir.

Çalışmanın **geçerlilik** açısından da değerlendirilmelidir. Geçerlilik açısından bakıldığında, örgütsel değişim çalışanların gözünden incelendiği için, geçerlilik için çalışanların onayı alınmıştır. Değişime konu olan unsurların eldesinde, Delphi Tekniğindeki ikinci aşamada, çalışanlara eklemek istedikleri bir kavram olup

olmadığı sorulmuştur, böylelikle, örgütsel değişimle ilgili bütün unsurların ortaya konulması sağlanmıştır. Ayrıca DOBH uygulamasında joker kavram kullanılarak, örgütsel değişimle ilgili bütün kavramların elde edildiğinden emin olunmuştur. Yapılandırılmış anket uygulamasının olmaması veya hipotez testi yapılmaması; uygulamanın kurumdaki beyaz yaka çalışanların tamamına yapılmış olması; uygulamanın başından sonuna kadar aynı kişi tarafından modere edilmesi; uygulamanın tüm katılımcılara aynı odada yapılmış olması, çalışmanın geçerliliğini arttırmaktadır.

Bu çalışmanın sağladığı özgün katkı göz önünde bulundurularak, hem akademi hem de sanayi için, örgütsel değişime yönelik özgün bir bakış açısının gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu kapsamda sanayi için elde edilen **stratejik çıktılar**, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

- Örgüt yönetiminde çalışanlar arası bilişsel farklılıklar, çatışmalar ve sosyal ilişkilere dair bilgi sahibi olmanın, daha kapsamlı ve durumsal bir yönetim yaklaşımını gerektirdiği anlaşılmaktadır.
- Sınırlı sayıdaki teori veya yaklaşımla örgütsel değişimin tam olarak anlaşılamayacağı ortaya konulmuştur. Örgütsel değişim, postmodern epistemolojinin de önerdiği şekilde, çok sayıda ve farklı teorilerle açıklanmaya çalışıldığında, anlam kazanmaktadır.
- Yöneticiler için, kurumdaki değişim sürecinin çalışanlar tarafından ne şekilde anlamlandırıldığının bilinmesi, aynı zamanda yönetimin o güne kadar almış olduğu stratejik kararların bir yansıması olarak düşünülebilir. Çalışanın süreci nasıl anlamlandırdığı öğrenilerek, bir anlamda çalışan geri bildirim alınmaktadır.
- Elde edilen sonuçlar farklı işletmeler için uygulanabilir değildir ve zaten postmodern epistemolojide böyle bir amaç bulunmamaktadır. Öte yandan bu çalışmada kullanılan ve geliştirilen yöntemler serisi farklı işletmeler için uygulandığında, işletmeler için ilgili zaman diliminde anlamlı sonuçlar elde edilecektir.
- Firmaya özel çıktılar, yöneticilerin değişim sürecinde kendi varsayımlarını test etme ve değişimle ilgili süreçte çalışanların nabzını tutma imkânı verdiği düşünülmektedir. Ayrıca firmaya özel strateji gelişimine katkı sağlayarak,

akademik dünya ve sektör arasındaki ilişkinin de yakın temaslı olmasını teşvik edeceği tahmin edilmektedir

Çalışmanın sağladığı katkılar ortaya konulduktan sonra, çalışmanın **kısıtları ve ne şekilde geliştirilebileceğine** yönelik olarak ise; DOBH uygulaması sebebiyle, kavram ilişkilerinin daha zengin bir yaklaşımla elde edilmesi mümkün olmuştur. Buna bağlı olarak, zengin verinin analizinde de bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bu çalışmada değişime yönelik boyutların eldesinde kullanılan katılımcı x kavram matrisi, kavramların aynı haritada kullanılma durumunu ifade eden 1-0 matrisidir. Buna karşın analize dâhil edilemeyen değişimin yön ve düzeyine ilişkin veri, boyutların harita olarak ifade edilmesi aşamasında kullanılabilmiştir. Buna karşın değişimin yönü ve etki düzeyini kapsayan matrislerin karşılıklı etki analizi ile değerlendirilmesi, sonraki çalışmalar için, açıklayıcılığı daha yüksek olan boyutların elde edilmesini sağlayabilecektir.

Gelecek çalışmalarda, bu çalışmada değinilmemiş olan kurum kültürünün, postmodern epistemoloji kullanılarak, örgütsel değişimle ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir. Kurum kültürünün de örgütsel değişim sürecinde etkili olduğu tartışmasızdır. Çalışma kapsamındaki kültür konusunun değerlendirilmemiş olmasının sebebi, kültürün diğer başlıklardan sıyrılarak çalışılabilecek bir konu olarak düşünülmesidir. Procter'ın (2004) Stuart Hall'un yaklaşımını yorumlarken ifade ettiği gibi; *“Ona [Stuart Hall] göre kültür öylesine takdir edilebilecek veya öylesine çalışılabilecek bir şey değildir; o [kültür], güç ilişkilerinin hem kurulduğu hem de potansiyel olarak bozulduğu, sosyal eylemin ve birleşmenin önemli bir alanıdır⁶⁹”*. Dolayısıyla, hali hazırda kullanılan ölçeklerden faydalanmaksızın örgüt kültürünün incelenmesi ve örgütsel değişimle ilişkilendirilmesi başlı başına bir çalışma olacaktır.

Gelecek çalışmalarda örgütsel değişimin açıklanmasında, çalışanın anlamlandırma sürecinin, sosyal ağ ilişkileriyle ilişkilendirilerek açıklanabileceği tahmin edilmektedir. Bunun için, sosyal ilişkilerin ortaya çıkartılması, örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisi araştırılabilir.

⁶⁹ Metnin Orjinali: *“For him [Stuart Hall] culture is not something to simply appreciate, or study; it is also a critical site of social action and intervention, where power relations are both established and potentially unsettled.”*

Çalışma içerisinde değinilmiş olan, Quattrone ve Hopper (2001) tarafından sorulan “*Kim diyebilir ki, akademisyen veya yönetici olsun, bir kurum değişmiştir? Bir kurum, kurumu bir şey gibi somutlaştırmadan, nasıl eskisine kıyasla daha farklı bir şey (yeni bir şey) olur?*” sorusunun cevabına, kurumda çalışanların gözünden ulaşılmış ve ALVE firması özelinde değişim süreci incelenmiş, sonuçta da genellenebilir özelliği olmayan, özne odaklı ve durumsal bir değişim süreci ile karşılaşılmıştır. Postmodern epistemoloji ile incelenen sürecin, aslında farklı kuramlarla ilişkilendirilebileceği ve bu kuramların birbiri ile çatışmadan örgütsel değişimi açıklayabileceği anlaşılmıştır.



KAYNAKÇA

- Ackerman, P. L., and Humphreys, L. G. (1990). Individual Differences Theory in Industrial and Organizational Psychology. M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Ed.) in, *Handbook of Industrial an Organizational Psychology*, 2nd Section, Vol. 1, 223-282, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Adler, D., Murdoch, D., Nenadic, O., Urbanek, S., Chen, M., Gebhardt, A., et al. (2017). *RGL: 3D visualization device system for R using OpenGL*, Cran R Project, (çevrimiçi) <https://cran.r-project.org/web/packages/rgl/index.html>, (erişim tarihi: 11.06.2011).
- Akalın, Ş. H. (2007). Innovation, İnovasyon: Yenileşim. *Türk Dili Dil ve Edebiyat Dergisi*, 483-486.
- Aksoy, B., (2014). Örgütsel Analizde Alternatif Bir Bakış Açısı: Karl Weick ve Anlam Yaratma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (29), 42-63.
- Albayrak, R. S. (2016). *Örgütsel Ağ Analizinde Yeni Bir Model ve Yazılımın Geliştirilmesi*, Bilimsel Araştırma Projesi, Yaşar Üniversitesi.
- Albayrak, R. S. (2017). Ders Notları (yayınlanmamış), Yaşar Üniversitesi.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.
- Alexander, G. (2000). The Myth of the Hundredth Monkey. *Nursing Management*, 31 (11), 16-17.
- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Allard-Poesi, F. (2005). The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. *Organization*, SAGE Publications, 12 (2), pp.169-196.
- Altmann, P., and Lee, C. (2015). Cognition, Capabilities, and Resources: Developing a Model of Organizational Change. *Journal of Management and Change*, 34, 76-92.
- Ancona, D., Kochan, T., Scully, M., Van Maanen, J., and Westney, D. (2009). *Managing For The Future: Organizational Behaviour & Processes* (3rd Edition, Module 8: Managing Change in Organizations). South-Western Cengage Learning.
- Argyris, C., and Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. MA: Addison-Wesley.

- Arius. (2016). *What does "argument to 'which' is not logical" mean in FactoMineR MCA?*, Stackoverflow, (çevrimiçi) <https://stackoverflow.com/questions/34266186/what-does-argument-to-which-is-not-logical-mean-in-factominer-mca>, (erişim tarihi: 06.04.2017).
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Arslan, B. H. (2006). Örgütsel Küçülmenin Finansal Sonuçları. *Hukuk, Ekonomi ve Siyasi Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, 47.
- Ashley, R., and R.B.J. Walker. (1990). Speaking the Language of Exile: Dissident Thought In International Studies, *International Studies Quarterly* 34 (3): 259-68.
- Astley, W. G. (1985). Administrative Science As Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, 30, 497-513.
- Auerbach, C. F., and Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction To Coding and Analysis*. New York: New York University Press.
- Axelrod, R. (1976). *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*. NJ: Princeton University Press, Princeton.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory. R. Vasta (Ed.) in, *Annals of Child Development: Six Theories of Child Development* (pp. 1-60). Greenwich: JAI Press.
- Barney, J. B. (1985). Dimensions Of Informal Social Network Structure: Toward A Contingency Theory Of Informal Relations In Organizations. *Social Networks*, 7, 1-46.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., and Huff, A. S. (1992). Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal*, 15-36.
- Bartunek, J. M., Lacey, C. A., and Wood, D. R. (1992). Social Cognition in Organizational Change: An Insider-Outsider Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (2), 204-223.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd Edition). London: Lawrence Erlbaum Associated Publishers.

- Başak, S. (2003). Kurumsal Yaklaşımlarda Yapıya İlişkin İkilemler. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 3, 133-160.
- Başka (2015). Nişanyan Sözlük: Çağdaş Türkçe'nin Etimolojisi içinde, (çevrimiçi) www.nisanyansozluk.com/?k=baska&lnk=1, (erişim tarihi: 01.08.2015).
- Başkalaşım (t.y.). Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad5351211504.52598192, (erişim tarihi: 05.08.2015).
- Battilana, J., and Casciaro, T. (2012). Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55 (2), 1-41.
- Bayramoğlu, G. (2016). Karmaşıklık Paradigması Işığında Örgüt Teorilerinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 49-63.
- Beer, M., and Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133-141.
- Beeson, I., and Davis, C. (2000). Emergence and Accomplishment in Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (2), 178-189.
- Bendixen, M. (1996). A Practical Guide to the Use of Correspondence Analysis in Marketing Research. *Marketing Research On-Line*, 1 (1), 16-36.
- Berends, H., Boersma, K., and Weggeman, M. (2003). The Structuration Of Organizational Learning. *Human Relations*, 56 (9), 1035-1056.
- Berenson, M. L., Levine, D. M., and Krehbiel, T. C. (2012). *Basic Business Statistics: Concepts and Applications* (12th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Bergh, D. D., and Fairbank, J. F. (2002). Measuring and Testing Change in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 23, 359-366.
- Bihorel, S., and Baudin, M. (2014). optimbase: R port of the Scilab optimbase module. R package version 1.0-9, (çevrimiçi) <https://CRAN.R-project.org/package=optimbase>, (erişim tarihi: 02.05.2017).
- Bilgin, N. (2014). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Blumer, H. (1937). Social Psychology. P. Schmidt (Ed.) in, *Man and Society: A Substantive Introduction to the Social Science* (pp. 144-198). New York: Prentice-Hall.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academy of Management Journal*, 38 (4), 997-1035.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E., (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- Bonham, M. G., and Shapiro, M. (1976). Explanation of the Unexpected: The Syrian Intervention in Jordan in 1970. R. Axelrod (Ed.) in *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites* (pp. 113-141). New Jersey: Princeton University Press.
- Bougon, M. (1992). Congregate Cognitive Maps: A Unified Dynamic Theory of Organization and Strategy. *Journal of Management Strategies*, 29 (3), 369-389.
- Bougon, M. G. (1983). Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique. G. Morgan (Ed.) in *Beyond Method: Strategies for Social Research* (pp. 173-188). Beverly Hills: Sage.
- Bougon, M., Weick, K., and Binkhorst, D. (1977). Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22 (4), 606-639.
- Bovey, W. H., and Hede, A. (2001). Resistance To Organisational Change: The Role Of Defence Mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7), 534-548.
- Brady, S. R. (2015). Utilizing and Adapting the Delphi Method for Use in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1-6.
- Braun, V., and Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transition: Making the Most of Change* (3rd Edition). Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Brown, L. A., and Strega, S. (2005). *Research as Resistance: Critical, Indigenous and Anti-oppressive Approaches*. Canadian Scholars’ Press.

- Bruner, J. S. (1958). Social Psychology and Perception. E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley (Ed.) in *Readings in Social Psychology*. New York: Rinehart and Winston.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*. İ. D. Erguvan Sarioğlu, (Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Burke, W., and Litwin, G. (1992). A Causal Model Of Organizational Performance And Change. *Journal of Management*, 18, 523-545.
- Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41 (6), 977-1002.
- Burnes, B. (2004b). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4th Edition). Harlow: Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Caldwell, R. (2006). *Agency and Change: Rethinking Change Agency in Organizations*. New York: Routledge.
- Calori, R., Johnson, G., and Sarnin, P. (1994). CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal*, 15, 437-457.
- Cameron, E., and Green, M. (2012). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques or Organizational Change* (3rd Edition). San Francisco: Kogan Page Publishers.
- Cameron, K., and Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Camiz, S., and Gomes, G. C. (2013). Joint Correspondence Analysis versus Multiple Correspondence Analysis: A solution to an undetected problem. A. Giusti, G. Ritter, and M. Vichi (Ed.) in *Classification and Data Mining*, pp. 11-18. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Campbell, D. T., and Fiske, D. W. (1959). Convergent And Discriminant Validation By The Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56 (2), 81-105.
- Carvalho, J. P. (2013). On The Semantics and The Use Of Fuzzy Cognitive Maps and Dynamic Cognitive Maps in Social Sciences. *Fuzzy Sets and Systems*, 21(4), 6-19.

- Chambers, H. (2016). The Delphi Consensus Technique: Oracle of Gait Analysis. *Developmental Medicine and Child Neurology*, 218–228.
- Change (t.y.). Oxford Dictionaries: British & World English, Oxford Dictionaries içinde, (çevrimiçi) <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/change>, (erişim tarihi: 01.08.2015).
- Chell, E. (1993). *The Psychology of Behaviour in Organisations*. London: MacMillan.
- Chia, R. (1995). From Modern To Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16 (4), 579-604.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in The Postmodern World*. Sage.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.
- Cohen, H., and Lefebvre, C. (2005). Introduction. H. Cohen, and C. Lefebvre (Ed.) in *Handbook Of Categorization In Cognitive Science*. Oxford: Elsevier.
- Cohen, M. D. and March, J. G., (1991). Leadership in an Organized Anarchy. In M. W. Peterson, E. E. Chaffee, and T. H. White (Ed.), *ASHE Reader on Organization and Governance in Higher Education* (4th Edition). Needham Heights, MA: Ginn Press.
- Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Collins, K. M. (2015). Validity in Multimethod and Mixed Research. S. Hesse-Biber, and B. R. Johnson (Ed.) in, *The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry* (pp. 240-256). New York: Oxford University Press.
- Critcher, C., and Gladstone, B. (1998). Utilizing The Delphi Technique In Policy Discussion: A Case Study Of A Privatized Utility In Britain. *Public Administration*, 76, 431-449.
- Csardi, G., and Nepusz, T. (2006). The Igraph Software Package For Complex Network Research. *International Journal of Complex Systems*, 1695 (5), 1-9.
- Cummings, T. G., and Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change*, Chapter 20: Transformational Change. Ohio: South-Western Cengage Learning.

- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Çobanoğlu, F. (2008). Değişim Mantığını Anlamak: Akış ve Dönüşüm Olarak Örgüt. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 110-119.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21 (2), 193-210.
- Daft, R. L., and Weick, K. E. (1984). Toward a Model Of Organizations As Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- Davis, M. S. (1971). That's Interesting! Towards a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology. *Philosophy of the Social Sciences*, 1, 309–344.
- Değişim (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde. (çvrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad42cb89e033.71487011, (erişim tarihi: 05.08.2017).
- Değişmek (2015) Nişanyan Sözlük: Çağdaş Türkçe'nin Etimolojisi içinde. Erişim adresi: <http://www.nisanyansozluk.com/?k=degismek&lnk=1>.
- Dent, E., and Goldberg, S. (2013). Challenging 'Resistance to Change'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 25-41.
- Denzin, N. K. (1978 [1970]). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd Edition). New York: McGraw-Hill
- Devrim (2015). Nişanyan Sözlük: Çağdaş Türkçe'nin Etimolojisi içinde. Erişim adresi: www.nisanyansozluk.com/?k=devrim&lnk=1.
- Devrim (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çvrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad520133e332.40116417, (erişim tarihi: 05.08.2015).
- Differ (t.y.). Oxford Dictionaries: Britsh & World English, Oxford Dictionaries içinde, (çvrimiçi) <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/differ>, (erişim tarihi: 08.08.2015).
- Differentiation (t.y.). Oxford Dictionaries: Britsh & World English, Oxford Dictionaries içinde, (çvrimiçi), <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/differentiation>, (erişim tarihi: 12.08.2015).

- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional İsomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociology Review*, 147-160.
- Dooley, K. J. (1997). A Complex Adaptive Systems Model of Organizational Change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1 (1), 69-97.
- Dönüşmek (2014). Nişanyan Sözlük: Çağdaş Türkçe'nin Etimolojisi içinde, (çevrimiçi) <http://www.nisanyansozluk.com/?k=donusmek&lnk=1>, (erişim tarihi: 08.08.2015).
- Dönüşüm (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad52ccec4419.23648063, (erişim tarihi: 05.08.2015).
- Duriau, V. J., Reger, R. K., and Pfarrer, M. D. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. *Organizational Research Methods*, 10 (1), 5-34.
- Durkheim, E. (1938). *The Rules of Sociological Method*. New York: Free Press.
- Eden, C. (1988). Cognitive Mapping. *European Journal of Operational Research*, 36, 1-13.
- Eden, C., Ackerman, F., and Cropper, S. (1992). The Analysis of Cause Maps. *Journal of Management Studies*, 29 (3), 309-324.
- Eden, C., and Spender, J. C. (1998). *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. Sage Publications.
- Elsawah, S., Guillaume, J. H., Filatova, T., Rook, J., and Jakeman, A. J. (2015). A Methodology For Eliciting, Representing, and Analysing Stakeholder. *Journal of Environmental Management*, 151, 200-516.
- Erdil, O., Kalkan, A., ve Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 17-31.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Evolution (t.y.). Oxford Dictionaries: British & World English, Oxford Dictionaries içinde, (çevrimiçi) <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/evolution>, (erişim tarihi: 15.08.2015).

- Evrin (2015). Nişanyan Sözlük: Çağdaş Türkçe'nin Etimolojisi içinde, (çevrimiçi) <http://www.nisanyansozluk.com/?k=evrim&lnk=1>, (erişim tarihi: 05.08.2015).
- Evrin (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad515a22fa57.58953776, (erişim tarihi: 08.08.2015).
- Fark (2014). Nişanyan Sözlük: Çağdaş Türkçe'nin Etimolojisi içinde, (çevrimiçi) www.nisanyansozluk.com/?k=fark&lnk=1, (erişim tarihi: 08.08.2015).
- Farklılaşmak (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad5555bafdc3.93269692, (erişim tarihi: 08.08.2015).
- Fiol, C. M., and Huff, A. S. (1992). Maps for Managers: Where Are We? Where Do We Go From Here? *Journal of Management Studies*, 29 (3), 267-285.
- Fisher, R. A. (1940). The Precision of Discriminant Functions. *Annals of Human Genetics*, 10, 422-429.
- Flux (t.y.). Oxford Dictionaries: British & World English, Oxford Dictionaries içinde, (çevrimiçi) <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/flux>, (erişim tarihi: 05.08.2017).
- Fransella, F., Bell, R., and Bannister, D. (2004). *A Manual For Repertory Grid Technique*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Fullan, M. G. (1994). Coordinating Top-Down and Bottom-Up Strategies for Educational Reform. R. J. Anson (Ed.) in *Systematic Reform Perspectives on Personalizing Education* (pp. 7-24). Washington: U.S. Department of Education.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. London: Psychology Press.
- Gabler, S., and Blasius, J. (2000). Clustering and Scaling: Grouping Variables in Burt Matrices. R. Decker, and W. Gaul (Ed.) in *Classification and Information Processing at the Turn of the Millenium: Studies in Classification, Data Analysis and Knowledge Organization* (pp. 95-104). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gephart, R. P. (1993). The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking. *Academy of Management Journal*, (36), 1465-1514.

- Gerlach, L., and Hines, V. (1973). *The Dynamics of Change in America*. Minnesota: Minnepol University of Minnesota Press.
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *The Academy of Management Review*, 16 (1), 10-36.
- Georgiades, S. (2015). Employee engagement and organizational change. In *Employee engagement in media management* (pp. 9-37). Springer International Publishing.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Gifi, A. (1990). *Nonlinear Multivariate Analysis*. John Wiley & Sons.
- Ginsberg, A. (1989). Construing the Business Portfolio: a Cognitive Model of Diversification. *Journal of Management*, 26, 417-438.
- Golembievsky, R., Billingsley, K., and Yaeger, S. (1976). Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by O.D. designs. *Journal of Applied Behavioral Science*, 72, 133-154.
- Google. (2017). *Karşılaştır: Arama Terimleri: Değişim, Dönüşüm, İnkılap, Devrim, Evrim.* Google Trends (çevrimiçi) <https://www.google.com.tr/trends/explore#q=de%20değişim%20dönüşüm%20inkılap%20devrim%20evrim&cmpt=q&tz=Etc%2FGMT-3>, (erişim tarihi: 12.06.2017).
- Gökce, Ş., Arıcıoğlu, M. A., Demirel, E., ve Erer, B. (2016) Değişim ve Strateji Yönetimine İlişkin Yeni Bir Önerme: Dikkat Odaklı Yaklaşım. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36-1), 257- 278.
- Grabow, S., and Heskin, A. (1973). Foundations for a Radical Concept of Planning. *Journal of the American Institute of Planners*, 392, 472-483.
- Gray, S., Zanre, E., and Gray, S. (2013). Fuzzy Cognitive Maps as representations of mentalmodels and group beliefs: theoretical and technical issues. E. Papageorgiou (Ed.) in *Fuzzy Cognitive maps for Applied Sciences and Engineering - From fundamentals to extensions and learning*. Vol. 54. Springer Science & Business Media.
- Greenacre, M. (2017). *Correspondence Analysis in Practice*. Boca Raton, Florida: Chapman & Hall / CRC.

- Greenacre, M. J. (1988). Correspondence Analysis of Multivariate Categorical Data by Weighted Least Squares. *Biometrika*, 75, 475-467.
- Greenacre, M., Nenadic, O., and Friendly, M. (2016, December 14). Package 'ca'. (Version: 0.70).
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenwood, R., and Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bridging Together The Old and The New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A Company's Past Has Clues for Management that are Critical to Future Success. *Family Business Review*, 10 (4), 397-409.
- Greve, H. R., and Taylor, A. (2000). Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search. *Administrative Science Quarterly*, 45 (1), 54-80.
- Groumpos, P. P. (2010). Fuzzy Cognitive Maps: Basic Theories and Their Application to Complex Systems. In *Fuzzy Cognitive Maps* (pp. 1-22) (M. Glykas, Ed.) Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Habiboğlu, S. O. (2013). Örgütsel Çevrebilim ve Örgütsel Kopuşlar. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 37-61.
- Hage, J. T. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Haken, H. (1984). Can Synergetics Be of Use to Management Theory. H. Ulrich, and G. J. Probst (Ed.) in, *Self-Organization and Management of Social Systems Insights, Promises, Doubts, and Questions*, pp. 33-41, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *The American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociology Review*, 49 (2), 149-164.

- Hannes, K., Heyvaert, M., Slegers, K., Vandenbrande, S., and Van Nuland, M. (2015). Exploring the Potential for a Consolidated Standard for Reporting Guidelines for Qualitative Research: An Argument Delphi Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 14 (4), 1-16.
- Harnad, S. (2005). To Cognize Is To Categorize: Cognition Is Categorization. H. Cohen, and C. Lefebvre (Ed.) in *Handbook of Categorization in Cognitive Science*, pp. 19-42. Oxford: Elsevier.
- Hartshorne, C. (1962). Mind as Memory and Creative Love. Scher, J. M. (Ed.) in *Theories of the Mind*, pp. 440-463, New York: Free Press.
- Hassard, J. (1994). Postmodern Organizational Analysis: Toward a Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 31, 303–324.
- Hatch, M. J., and Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives*. Third Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Hee Sun, P. (2012). Culture, Need For Uniqueness, And The False Consensus Effect. *Journal of Social, Evolutionary & Cultural Psychology*, 6 (1), 82-92.
- Heier, H., and Strahringer, S. (2006). Knowledge Management Systems and Organizational Change Management: The Case of Siemens ShareNet. *Practical Aspects of Knowledge Management*, 4333, 97-105.
- Henderson, G. M. (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations. *Human Resource Development Review*, 1 (2), 186-214.
- Hercümerç (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=herc%C3%BCmer%C3%A7&uid=22561&guid=TDK.GTS.55aec86ae38070.57609612, (erişim tarihi: 08.08.2015).
- Hermans, H. (1987a). The Dream in the Process of Valuation: A Method of Interpretation. *Journal of Personality*, 53 (1), 163-175.
- Hermans, H. (1987b). Self as Organized System of Valuations: Toward a Dialogue With the Person. *Journal of Counseling Psychology*, 34 (1), 163-175.
- Hernes, G. (1976). Structural change in social processes. *American Journal of Sociology*, 82, 513-547.

- Herscovitch, L., and Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Mode. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Hesse-Biber, S., Rodriguez, D., and Frost, N. A. (2015). A Qualitatively Driven Approach to Multimethod and Mixed Methods Research. S. Hesse-Biber, and R. B. Johnson (Ed.) in *The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research*, pp. 3-20. New York: Oxford University Press.
- Hill, M. O. (1974). Correspondence Analysis: A Neglected Multivariate Method. *Journal of the Royal Statistical Society*, 23 (3), 340-354.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., and Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 36 (5), 1404-1427.
- Hirschfeld, H. O. (1935). A Connection Between Correlation and Contingency. *Journal of the Royal Statistical Society*, 31, 340-354.
- Hodgkinson, G. P. (2008). Managerial and Organizational Cognition. S. R. Clegg, and J. R. Bailey (Ed.) in *International Encyclopedia of Organizational Studies*, pp 479-483. SAGE Publications.
- Hodgkinson, G. P., Maule, J. A., and Bown, N. J. (2004). Causal Cognitive Mapping in the Organizational Strategy Field: A Comparison of Alternative Elicitation Procedures. *Organizational Research Methods*, 7 (1), 3-26.
- Hollstein, B. (2014). Mixed Methods Social Networks Research: An Introduction. S. Dominguez, and B. Hollstein (Ed.) in *Mixed Methods Social Networks Research: Design and Applications*, pp. 3-34. New York: Cambridge University Press.
- Hoover, J. D. (2008). Cognitive Mapping and Diagnostic Aspects of Organizational Change. *Organization Development Journal*, 26 (1), 37-44.
- Hopwood, A. (1987). The Archeology of Accounting Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (3), 207-234.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Huffington, C., Cole, C., and Brunning, H. (1997). *A Manual of Organizational Development: The Psychology of Change*. London: Karnac Books.
- Hultman, K. (2003). Managing Resistance to Change. *Encyclopedia of Information Systems*, 3, 693-705.

- Huysen, A. (1990). Mapping the Postmodern. L. Nicholson (Ed.) in *Feminism/Postmodernism*. New York: Routledge.
- Isenberg, D. J., (1986). *The Structure and Process of Understanding: Implications for Managerial Action*, in *The Thinking Organization*, Sims, H. P. and Gioia, D. A. (Ed.), pp. 238-262, San Francisco: Jossey-Bass.
- İhtilal (2014). Nişanyan Sözlük: Çağdaş Türkçe'nin Etimolojisi içinde, (çevrimiçi) www.nisanyansozluk.com/?k=ihtilal&lnk=1, (erişim tarihi: 08.08.2015)
- İhtilal (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad53cfe40774.21954492, (erişim tarihi: 15.08.2015).
- İnkılap (2014). Nişanyan Sözlük: Çağdaş Türkçe'nin Etimolojisi içinde, (çevrimiçi) www.nisanyansozluk.com/?k=inkilap&lnk=1, (erişim tarihi: 15.08.2015).
- İnkılap (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad54724e79c0.37290122, (erişim tarihi: 05.08.2015).
- Jacobs, J. A. (1995). The Winners Know How to Change - Do You? *Hospital Material Management Quarterly*, 16 (4), 18-24.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th Edition). USA: Pearson.
- Judge, T. A., and Ilies, R. (2002). Relationship of Personality to Performance Motivation: a Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 797.
- Karpiak, I. E. (2000). Evolutionary Theory and the "New Sciences": Rekindling Our Imagination for Transformation. *Studies in Continuing Education*, 22 (1), 29-44.
- Kassambara, A., and Mundt, F. (2017). *factoextra: Extract and Visualize the Results of Multivariate Data Analyses*. R package. Cran R Package, (çevrimiçi) <https://CRAN.R-project.org/package=factoextra>, (erişim tarihi: 02.05.2017).
- Kelly, G. A. (1991). *The Psychology of Personal Constructs*. London: Routledge.
- Kenny, D. A. (2004). *Correlation and Causality*, David A. Kenny's Homepage, (çevrimiçi) http://davidakenny.net/doc/cc_v1.pdf, (erişim tarihi: 08.04.2015).
- Keyes, K. (1983). *The Hundredth Monkey*. OR.: Vision Books.

- Kezar, A. (2001). *Understanding And Facilitating Organizational Change in the 21st Century*. ASHE-ERIC higher education report, 28 (4), (çevrimiçi) <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457711.pdf>, (erişim tarihi: 05.05.2016).
- Kezar, A., and Maxey, D. (2016). The Delphi Technique: An Untapped Approach of Participatory Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 19 (2), 143-160.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise Breaking During Radical Organizational Change: Do Justice Interventions Make A Difference?. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 469-488.
- Kilduff, M., and Mehra, A. (1997). Postmodernism and Organizational Research. *Academy of Management Review*, 22, 453–481.
- Kindler, H. S. (1979). Two Planning Strategies: Incremental Change and Transformational Change. *Group & Organization Management*, 4 (4), 476-484.
- Kirk, S. A., and Reid, W. J. (2002). *Science and Social Work*. New York: Columbia University Press.
- Kirton, M. J. (2003). *Adaptation Innovation in the Context of Diversity and Change*. East Sussex: Routledge.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Kosko, B. (1986). Fuzzy Cognitive Maps. *International Journal of Man-Machine Studies*, 24 (1), 65-75.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior* (3rd Edition). Chicago: Irwin.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (Second Edition). London: Sage Publications.
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8 (1), 1-7.
- Kudlats, J., Money, A., and Hair, J. F. (2014). Correspondence analysis: A promising technique to interpret qualitative data in family business research. *Journal of Family Buiness Strategy*, 5, 30-40.
- Lather, P. (1991). *Getting Smart: Feminist Research and Pedagogy With/in the Postmodern*. New York: Routledge.

- Latif, R. A., Mohamed, R., Dahlan, A., and Nor, M. M. (2016). Using Delphi Technique: Making Sense Of Consensus In Concept Mapping Structure And Multiple Choice Questions (MCQ). *Education in Medicine Journal*, 8 (3), 89-98.
- Lau, C.M., and Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *The Academy of Management Journal*, 38 (2), 537-554.
- Laughlin, R. (1991). Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models. *Organization Studies*, 12 (2), 209-232.
- Laukkanen, M. (1994). Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions. *Organization Science*, 5 (3), 322-343.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing integration and differentiation*. Boston: Harvard University Press.
- Le Bon, G. (2011). *Devrim Psikolojisi*. N. Benzergil, (Çev.), İzmir: İlya Yayınevi.
- Le Roux, B., and Rouaet, H. (2010). *Multiple Correspondence Analysis*. California: Sage Publications.
- Le, S., Josse, J., and Husson, F. (2008). FactoMineR: An R Package for Multivariate Analysis. *Journal of Statistical Software*, 25 (1), 1-18.
- Leech, N. L., and Onwuegbuzie, A. J. (2009). A Typology Of Mixed Methods Research Designs. *Quality & Quantity*, 43 (2), 265-275.
- Levy, A., and Merry, U. (1986). *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*. New York: Greenwood Publishing Group.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 42-68.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper.
- Lewin, K. (1952). Group Decision and Social Change. G. E. Swanson, T. M. Newcombe, and E. L. Hartley (Ed.) in *Readings in Social Psychology*, 2nd section, pp. 459 - 473. New York: Holt.
- Linstone, H. A., and Turoff, M. (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Lippitt, R., Watson, J., and Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Lupton, T. (1991). Organizational Change: 'Top-down' Or 'Bottom-Up' Management? *Personnel Review*, 20 (3), 4-10.
- Lyotard, J. F. (1984). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, G. Bennington and B. Massumi (Trans.). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Macintosh, N. B., and Scapens, R. W. (1990). Structuration Theory in Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 15(5), 455-477.
- Mago, V. K., Morden, H. K., Fritz, C., Wu, T., Namazi, S., Geranmayeh, P., et al. (2013). Analyzing The Impact of Social Factors on Homelessness: A Fuzzy Cognitive Map Approach. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 13(94).
- Makkonen, M., Hujala, T., and Uusivuori, J. (2016). Policy Experts' Propensity To Change Their Opinion Along Delphi Rounds. *Technological Forecasting & Social Change*, 109, 61-68.
- Malhotra, N., and Hinings, C. (2013). Unpacking Continuity and Change as a Process of Organizational Transformation. *Long Range Planning*, 48 (1), 1-22.
- Mark, M. M. (2015). Mixed and Multimethods in Predominantly Quantitative Studies, Especially Experiments and Quasi-Experiments. S. Hesse-Biber, and R. B. Johnson (Ed.) in *The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry*, pp. 21-41. New York: Oxford University Press.
- Markoczy, L., and Goldberg, J. (1995). A Method For Eliciting And Comparing Causal Maps. *Journal of Management*, 21 (2), 305-333.
- Marrow, A. J. (1957). *Making Management Human*. New York: McGraw-Hill.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü* (Ajans Türk). O. Akınhay, ve D. Kömürcü, (Çev.). Ankara, Türkiye: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping The Terrain*. London: Sage Publications.
- Maslach, D. (2016). Change and Persistence With Failed Technological Innovation. *Strategic Management Journal*, 37 (4), 714-723.

- McKinley, W. (2003). *Postmodern epistemology in organization studies: A critical appraisal*. In *Post Modernism and Management* (pp. 203-225). Emerald Group Publishing Limited.
- McMahon, T. J. (1972). The Contingency Theory: Logic and Method Revisited. *Personnel Psychology*, 25, 697-710.
- Meder, M., and Gültekin, M. (2012). Türkiye'de 2001-2009 Yılları arasındaki Boşanma Eğilimleri. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 17, 149-164.
- Meindl, J. R., Stubbart, C., and Porac, J. F. (1994). Cognition Within and Between Organizations: Five Key Questions. *Organization Science*, 289.
- Merron, K. (1993). Let's Bury the Term 'Resistance'. *Organizational Development Journal*, 11 (4), 77-86.
- Mertens, D. M., and Tarsilla, M. (2015). Mixed Methods Evaluation. S. Hesse-Biber, and B. R. Johnson (Ed.) in *The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry*, pp. 426-446. New York: Oxford University Press.
- Miller, D., and Friesen, P. (1984). *Organizations: A Quantum View*. NJ: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Miller, V., Johnson, J., and Grau, J. (1994). Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Morse, J. M., Barret, M., Mayan, M., Olson, K., and Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 211-230.
- Narayanan, V. (2001). *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Neal, J. A., Lichtenstein, B. M., and Banner, D. (1999). Spiritual Perspectives on Individual, Organizational and Societal Transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3), 175-185.
- Nenadic, O., and Greenacre, M. (2007). Correspondence Analysis in R, with Two- and Three-dimensional Graphics: The ca Package. *Journal of Statistical Software*, 20 (3), 1-13.

- Neubert, M. J., and Cady, S. H. (2001). Program Commitment: A Multi-Study Longitudinal Field. *Personnel Psychology*, 54, 421-449.
- Nishisato, S. (1980). *Analysis of categorical data: Dual Scaling and its applications*. Toronto: University of Toronto Press.
- Noer D.M. (1993). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L., Loftus, G. R., and Wagenaar, W. A. (2009). *Atkinson and hilgards's introduction to psychology* (15th Edition). Hampshire: Wadsworth Cengage Learning.
- Nooteboom, B. (2015). Elements of a Cognitive Theory of the Firm. *Cognition and Economics*, 9, 145-175.
- OECD, and Eurostat. (2005). *Oslo Manual - The Measurement of Scientific and Technological Activities - Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*, Eurostat (çevrimiçi) http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF, (erişim tarihi: 23.10.2014).
- Olkun, S. (1996). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (4), 565-574.
- Palmer, B. (2004). *Making Change Work: Practical Tools for Overcoming Human Resistance to Change*. Milwaukee: Quality Press.
- Papageorgiou, E. I. (2014). Introduction. E. I. Papageorgiou (Ed.) içinde, *Fuzzy Cognitive Maps for Applied Sciences and Engineering: From Fundamentals to Extensions and Learning Algorithms* (pp. xix-xxvii). Heidelberg: Springer.
- Papageorgiou, E. I., and Salmeron, J. L. (2014). Methods and Algorithms for Fuzzy Cognitive Map-based Modeling. E. I. Papageorgiou (Ed.) in *Fuzzy Cognitive Maps for Applied Sciences and Engineering: From Fundamentals to Extensions and Learning Algorithms*, pp. 1-28. Heidelberg: Springer.
- Pathak, H. (2011). *Organisational Change*. New Delphi: Pearson.
- Peak, H. (1958). Psychological Structure and Person Perception. R. Tagiuri, and L. Petrullo (Ed.) in *Person Perception*, pp. 337-352. Stanford: Stanford University Press.
- Pettigrew, A. (1985). Contextualist Research and the Study of Organizational Change Processes. E. Mumford, R. Hirschheim, G. Fitzgerald, and W. H.

- Trevor (Ed.) in *Research Methods in Information Systems*, pp. 53-75. Elsevier Science.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.
- 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.
- Poole, M., and Van de Ven, A. (2004). Introduction. M. S. Poole, and A. H. Van de Ven (Ed.) in *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Portugali, J. (1996). Inter-Representation Networks. J. Portugali (Ed.) in *The Construction of Cognitive Maps*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Prochaska, J., Norcross, J., and DiClemente, C. (2006). *Changing for Good: A Revolutionary Six-Stage Program for Overcoming Bad Habits and Moving Your Life Positively Forward*. New York: Collins.
- Procter, J. (2004). *Stuart Hall*. Routledge.
- Putnam, L. L. (2001). The Language of Opposition: Challenges in Organizational Dispute Resolution. W. F. Eadie, and P. E. Nelso (Ed.) in, *The Language of Conflict and Resolution*, pp. 10-20. CA: Sage.
- Putney, S. (1972). *The Conquest of Society*. Belmont, California: Wadsworth.
- Quattrone, P., and Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a Taken for Granted Category. *Management Accounting Research*, 12, 403 - 435.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the Bridge As You Walk On It: A Guide for Leading Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reger, R. K. (1990). The Repertory Grid Technique For Eliciting The Content And Structure Of Cognitive Constructive Systems. A. S. Huff (Ed.) in *In Mapping Strategic Thought*, pp. 301–310. Chichester: Wiley.
- Revolution (t.y.). Oxford Dictionaries: British & World English, Oxford Dictionaries içinde, (çevrimiçi) <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/revolution>, (erişim tarihi: 20.08.2015).
- Ring, P. S. and Rands, G. P. (1989). Sensemaking, Understanding, and Committing: Emergent Interpersonal Transaction Processes in the Evolution of 3M's

- Microgravity Research Program. Van de Ven, A., H., Angle, H. L., and Poole, M. S. (Ed.) in *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, pp. 337-366. New York: Ballinger.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th Edition). New Jersey: Pearson.
- Roberts, P. W., and Greenwood, R. (1997). Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward A Constrained-Efficiency Framework For Understanding Organizational Design Adoption. *Academy of Management Review*, 22 (2), 346-373.
- Rogers, T. (1981). *A Model of the Self as an Aspect of the Human Information-Processing System, in Personality Cognition and Social Interaction*. Hillsdale.
- Rosch, E. (1978). Principles of Categorization. E. Rosch, and B. B. Lloyd (Ed.) in *Cognition and Categorization*, pp. 27-48. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Rosenau, P. M. (1991). *Post-modernism and the social sciences: Insights, inroads, and intrusions*. Princeton University Press.
- Rossman, G. B., and Wilson, B. L. (1985). Numbers And Words: Combining Quantitative And Qualitative Methods. *Evaluation Review*, 9 (5), 627-643.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., and Sullivan, R. L. (2010). Organization Development and Change. W. J. Rothwell, J. M. Stavros, R. L. Sullivan, and A. Sullivan (Ed.) in *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*, 3rd section, pp. 11- 42. San Francisco: Wiley.
- Rowe, A. L. (1994). Mental Models of Physical Systems: Examining the Relationship Between Knowing and Doing. *Doctoral Dissertation*, Rice University, Houston, TX.
- Rowe, A. L., and Cooke, N. J. (1995). Measuring Mental Models: Choosing the Right Tools for the Job. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 243-255.
- Rowe, G., and Wright, G. (1999). The Delphi Technique As A Forecasting Tool: Issues And Analysis. *International Journal of Forecasting*, 15, 353-375.
- Salmeron, J. L., Vidal, R., and Mena, A. (2012). Ranking Fuzzy Cognitive Map Based Scenarios With TOPSIS. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 2443-2450.
- Salmons, J. E. (2015). Conducting Multimethod and Mixed Methods Research Online. S. Hesse-Biber, and B. R. Johnson (Ed.) in *The Oxford Handbook of*

- Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry*, pp. 522-547. New York: Oxford University Press.
- Saracco, J., Chavent, M. and Kuentz, V., (2010). Rotation in Multiple Correspondence Analysis: A Planar Rotation Iterative Procedure. *Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée*.
- Sarason, Y., Dean, T., and Dillard, J. F. (2006). Entrepreneurship as the Nexus of Individual and Opportunity: A Structuration View. *Journal of Business Venturing*, 21 (3), 286-305.
- Schein, E. H. (1996). 'Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Towards a Model of Management Learning. *Systems Practice*, 9 (1), 27-47.
- Schein, E. H. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1), 1-19.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., and Smith, B. (1999). *The Dance of Change*. New York: Doubleday.
- Shapiro, G., and Markoff, G. (1997). A Matter of Definition. C. W. Roberts (Ed.) in *Text analysis for the social sciences: Methods for drawing statistical inferences from text and transcripts*, pp. 9-31. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sharpe, A. (2006). The psychological Contract in a Changing Work Environment, Work Institute Paper.
- Shaw, P. (2002). *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change*. London: Routledge.
- Sheetz, S. D., Tegarden, D. P., Kozar, K. A., and Zigurs, I. (1994). A Group Support Systems Approach to Cognitive Mapping. *Journal of Management Information Systems*, 11 (1), 31-57.
- Sheldon, A. (1980). Organizational paradigms: A theory of organizational change. *Organizational Dynamics*, 61-80.
- Shenhav, Y., and Weitz, E. (2010). The Roots of Uncertainty in Organization Theory: A Historical Constructivist Analysis. S. R. Clegg (Ed.) in *Sage Directions in Organization Studies*, 1st section, Volume 1, pp. 3-30. Sage.

- Shields, T. J., Silcock, G. H., Donegan, H. A., and Bell, Y. A. (1987). Methodological Problems Associated With the Use of Delphi Technique. *Fire Technology*, 23 (3), 175-185.
- Shin, J., Taylor, M. S., and Seo, M. (2012). Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 727-748.
- Skibbins, G. (1974). *Organization Evolution*. New York: Amacon.
- Smith, D., and Nichol, R. T. (1981). Change, Standardization and Contingency Theory. *Journal of Management Studies*, 18 (1), 73-88.
- Smith, K. (1982). Philosophical Problems in Thinking About Organizational Change. P. E. Goodman (Ed.) in, *Change in Organizations*, pp. 316-374. San Francisco: Jossey-Bass.
- Snyder, M., and Deaux, K. (2012). Personality and Social Psychology. K. Deaux and M. Snyder (ed.) in *The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195398991.013.0001.
- Spicer, D. P. (2011). Changing Culture: A Case Study of a Merger Using Cognitive Mapping. *Journal of Change Management*, 11 (2), 245-264.
- Stakias, G., Psoras, M., and Glykas, M. (2013). Fuzzy Cognitive Maps in Social and Business Network Analysis. M. Glykas (Ed.) in *Business Process Management: Theory and Applications*, pp. 241-279. Heidelberg: Springer.
- Swan, J. A. (1995). Exploring knowledge and cognitions in decisions about technological innovation: mapping managerial cognitions. *Human Relations*, 45 (11), 1241-1271.
- Taber, R. (1991). Knowledge Processing with Fuzzy Cognitive Maps. *Expert Systems With Applications*, 2, 83-87.
- Tajfel, s., and Forgas, J. (1982). Social Categorization: Cognitions, Values and Groups. J. Forgas (Ed.) in *Social Cognition*, pp. 113-140. London & Newyork: Academic Press.
- Tannebaum, B. (2003). Organization Development at Work: Conversations on the Values, Applications and Future of OD. M. Wheatly, R. Tannebaum, P. Y. Griffin, and K. Quade (Ed.). San Francisco: Pfeiffer.

- Tegarden, D. P., and Sheetz, S. D. (2003). Group Cognitive Mapping: A Methodology and System for Capturing and Evaluating Managerial and Organizational Cognition. *Omega*, 31, 113-125.
- Teke, M., Tabak, A., Kabak, M., Çelik, M., Uysal, M. P., and ve Köse, E. (2010). Örgütsel Değişim Ölçüm Aracı Geliştirmede Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve Bulanık Bilişsel Haritalama: Bir Örnek Olay Uygulaması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20 (1), 61-86.
- Tenenhaus, M., and Young, F. W. (1985). An Analysis and Synthesis of Multiple Correspondence Analysis, Optimal Scaling, Dual Scaling, Homogeneity Analysis and Other Methods for Quantifying Categorical Multivariate Data. *Psychometrika*, 50, 91-119.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Tolman, E. (1948). Cognitive Maps in Rats and Men. *Psychological Review*, 55, 189-208.
- Transformation (t.y.). Oxford Dictionaries: British & World English, Oxford Dictionaries içinde, (çevrimiçi) <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/transformation>, (erişim tarihi: 20.08.2015).
- Transition (t.y.). Oxford Dictionaries: British & World English, Oxford Dictionaries içinde, (çevrimiçi) <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/transition>, (erişim tarihi: 20.08.2015).
- Trevino, L. K., Daft, R. L., and Lengel, R. H. (1990). Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective. J. Fulk, and C. Steinfield (Ed.), in *Organizations and Communication Technology*, California: Sage Publications.
- Trochim, W. M. (2006). *Introduction to Validity*. 11 30, 2016 tarihinde Web Center for Social Research Methods: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/introval.php> adresinden alındı
- Tucker, B. (2012). Environmental Disturbances, Organizational Transitions and Transformations: A View From the Dark Side. *Critical Perspectives on Accounting*, 24 (3), 242-259.

- Tuğsal, T. (2015). Finansal Krizler ve Anlamlandırma Teorisi: 2008 Krizine Retrospektif Bir Yaklaşım. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 111-124.
- Turoff, M. (2002). General Applications: Policy Delphi. H. A. Linstone, and M. Turoff (Ed.) in *Teh Delphi Method: Techniques and Applications*, pp. 80-96. London: Addison-Wesley.
- Tushman, M. L., and O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary And Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Tushman, M. L., and Romanelli, E. (2008). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. W. W. Burke, D. G. Lake, and J. W. Paine (Ed.) in *Organization Change: A Comprehensive Reader* (pp. 174-225). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Uğurlu, C. T., Yıldırım, M. C., ve Ceylan, N. (2013). Okullardaki Örgütsel Değişim Sürecine İlişkin Bir Analiz. *Journal of Academic Studies*, 15 (59), 123-140.
- Ullrich, J., Wieseke, J., and Van Dick, R. (2005). Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger. *Journal of Management Studies*, 42 (8), 1549-1569.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering result*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uzgören, N. (2007). Uyum Analizinin Teorik Esasları ve Regresyon Analizi ile Benzerliğinin Grafiksel Boyutta Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (18), 1-20.
- Vahasantanen, K. (2015). Professional agency in the stream of change: Understanding. *Teaching and Teacher Education*, 47, 1-12.
- Van de Ven, A., and Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 58-74.
- Village, J., Salustri, F. A., and Neumann, P. W. (2013). Cognitive mapping: Revealing the links between human factors and strategic goals in organizations. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, 304-313.
- Wallace, R., ve Wolf, A. (2013). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları* (5 baskı). L. Elburuz, ve R. Ayas, (Çev.). Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Walton, E. J. (1986). Managers Prototypes of Financial Terms. *Journal of Management Studies*, 23 (6), 679-698.

- Warnes, G. R., Bolker, B., Lumley, T., and Johnson, R. C. (2015). *gmodels: Various R Programming Tools for Model Fitting*, R Package, Cran R Package, (çevrimiçi) <https://CRAN.R-project.org/package=gmodels>, (erişim tarihi: 10.02.2017).
- Waterman, R., Peters, T., and Philips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23 (3), 14-26.
- Watson, T. J. (1982). Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*, 19, 259-275.
- Watzlawick, P., Weakland, J., and Fisch, R. (1974). *Change*. New York: Norton.
- Weatherbee, T. G., Dye, K. E., Bissonnette, A., and Mills, A. J. (2009). Valuation Theory and Organizational Change: Towards Socio-Psychological Method of Intervention. *Journal of Change Management*, 9 (2), 195-213.
- Weaver, G. R., and Agle, B. R. (2002). Religiosity And Ethical Behavior In Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. *Academy of Management*, 27 (1), 77-97.
- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., and Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences*. Chicago: Rand McNally.
- Weber, P. S., and Manning, M. R. (2001). Cause Maps, Sensemaking and Planned Organizational Change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 37 (2), 227-251.
- Wei, T., and Simko, V. (2016). *corrplot: Visualization of a Correlation Matrix*. R package, Cran R Package, (çevrimiçi) <https://CRAN.R-project.org/package=corrplot>, (erişim tarihi: 20.03.2017).
- Weick, K. E., (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., and Quinn, R. E. (1999). Organizational Change And Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weisbord, M. R. (1976). Orgaizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory. *Group & Organization Management*, 1, 430-447.
- Whiteley, A. (1995). *Managing Change: A Core Values Approach*. Melbourne: Macmillan South.
- Wickham, H. (2016). *readxl: Read Excel Files*. R Package, Version 0.1.1., (çevrimiçi) <https://CRAN.R-project.org/package=readxl>, (erişim tarihi: 11.06.2017).

- Williamson, J. (2005). *Bayesian nets and causality: philosophical and computational foundations*. Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Society*, 87(3), 548-577.
- Wood, R., and Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Woodman, R. W., and Dewett, T. (2004). Organizationally Relevant Journeys in Individual Change. M. S. Poole, and A. H. Van de Ven (Ed.) in *Handbook of Organizational Change and Innovation*, pp. 32-49. New York: Oxford University Press.
- Wright, S. (1994). Anthropology of organizations. S. Wright (Ed.). London: Routledge.
- Yeni (2015). Nişanyan Sözlük: Çağdaş Türkçe'nin Etimolojisi içinde (çevrimiçi), <http://www.nisanyansozluk.com/?k=yeni&lnk=1.www.nisanyansozluk.com>, , (erişim tarihi: 05.08.2015).
- Yenileşim. (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad4c17410dc5.92681993, (erişim tarihi: 05.08.2015).
- Yenilik (t.y.). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük içinde, (çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55ad42d5e98a35.95617744, (erişim tarihi: 08.08.2015).
- Zeffane, R. (1996). Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (7), 36-43.
- Zimmermann, N. (2011). *Dynamics of Drivers of Organizational Change*. Wiesbaden: Gabler Verlag.



EKLER



EK 1: Değişimle İlgili İngilizce Kelimelerin Eş Anlamlıları

Transformation	Change, Alteration, Modification, Variation, Conversion, Revision, Amendment, Metamorphosis, Transfiguration, Evolution, Mutation, Remodelling, Reshaping, Remoulding, Redoing, Reconstruction, Rebuilding, Recasting, Reorganization, Rearrangement, Reordering, Reshuffling, Restyling, Rejigging, Reworking, Renewal, Renewing, Revamping, Renovation, Overhaul, Remaking, Revolutionizing, Revolution, Transmutation
Change	1. Anlamı için: Alter, Make Different, Become Different, Undergo A Change, Make Alterations To, Adjust, Make Adjustments To, Adapt, Turn, Amend, Improve, Modify, Convert, Revise, Recast, Reform, Reshape, Refashion, Redesign, Restyle, Revamp, Rework, Remake, Remodel, Remould, Redo, Reconstruct, Reorganize, Reorder, Refine, Reorient, Reorientate, Vary, Transform, Transfigure, Transmute, Metamorphose, Undergo A Sea Change, Evolve; Customize, Tailor 2. Anlamı için: Swap, Exchange, Interchange, Substitute, Switch, Commute, Convert, Replace, Rotate, Alternate, Transpose
Transition	Change, Move, Passage, Transformation, Conversion, Adaptation, Adjustment, Alteration, Changeover, Metamorphosis, Shift, Switch, Jump, Leap, Progression, Progress, Gradation, Development, Evolution, Transfiguration, Flux, Mutation, Transmutation
Differentiation	Distinction, Distinctness, Disparity, Polarity, Contrast, Difference, Divergence, Separation, Demarcation, Delimitation
Evolution	1. Anlamı için: Darwinism, Natural Selection 2. Anlamı için: Development, Advancement, Growth, Rise, Progress, Progression, Expansion, Extension, Unfolding, Transformation, Adaptation, Modification, Revision, Reworking, Reconstruction, Recasting, Change, Humorous Transmogrification
Revolution	Rebellion, Revolt, Insurrection, Mutiny, Uprising, Riot, Rioting, Rising, Insurgence, Insurgency, Coup, Overthrow, Seizure Of Power, Regime Change, Subversion, Sedition, Anarchy, Disorder, Protest, Strike, Act Of Resistance, Act Of Defiance

EK 2: Teke vd. (2010) Örgütsel Değişim Ölçeği

Boyut	İfade
Kültürel Değişim	Kurumda bayan personel görevlendirilmesi motivasyonumu ... etkiler.
	Kurumdaki iş disiplini anlayışının eskiye nazaran daha az katı olan bir yapıya dönüşmesi motivasyonumu ... etkiler.
	Kurumda sözleşmeli personel istihdamı motivasyonumu ... etkiler.
Yapısal Değişim	Çalıştığım kurumda yönetim, malzeme ve personel kadrolarına yönelik, sürekli gelişim ve iyileştirme amaçlı yapılan değişiklikler motivasyonumu ... etkiler.
	Organizasyon yapısındaki dikey hiyerarşinin azaltılması ve daha yayvan/yassı bir yapıya geçilmesi motivasyonumu ... etkiler.
	Kurumların küçültülmesi şeklinde yapılan değişimler motivasyonumu ... etkiler.
	Çalıştığım kurumda ihtiyaç duyulan yeni bir birimin kurulması motivasyonumu ... etkiler.
	Kurumların yeniden yapılandırma kapsamında kapatılması motivasyonumu ... etkiler.
İşin Kendisinde Olan Değişim	Eğitim-öğretim planlarında iyileştirme/geliştirme maksadıyla yapılan işimin yapılış şeklindeki değişimler motivasyonumu ... etkiler.
	Yeni gelişmeler ışığında çeşitli görevlerin ortaya çıkması ile oluşan işin yapılış şeklindeki değişiklikler motivasyonumu ... etkiler.
	Mevzuatlarda gelişim ve iyileştirme amaçlı yapılan ve işin yapılış şekline yansıyan değişimler motivasyonumu ... etkiler.
	Verimliliği arttırmak için verilen direktifler doğrultusunda işimin yapılış şeklindeki değişimler motivasyonumu ... etkiler.
	Yaptığım işte bilgisayar sistemlerinin her gün daha ağırlıklı olarak kullanılmasıyla oluşan işin yapılış şeklindeki değişimler motivasyonumu ... etkiler.
Teknolojik değişim	Teknik malzemede yapılan ve kurumumun etkinliğini artıran teknolojik değişimler motivasyonumu ... etkiler.
	Kullanılan malzemedeki Araştırma-Geliştirme faaliyetleri ile yapılan değişimler motivasyonumu ... etkiler.
	Teknolojik yenilikler sebebiyle sürekli bir gelişim içerisinde olmam motivasyonumu ... etkiler.
	Çalıştığım kurumdaki teknolojiye dayalı modernizasyon faaliyetleri motivasyonumu ... etkiler.
	Teknolojik yeniliklere bağlı olarak, personel alanındaki müracaat ve işlemlerin bilgisayar ortamında yapılması motivasyonumu ... etkiler.
Anlayışa Dayalı İnsan İlişkilerindeki Değişim	Çalıştığım ortamda, insanların birbirleriyle güvene dayalı, daha iyi iletişim kurduğu bir örgütsel iklimin oluşturulması yönündeki çaba ve değişimler motivasyonumu ... etkiler.

	İlişkilerinizde yöneticilerinizin size daha çok serbesti tanıyan bir yönetim anlayışı yönündeki değişimler motivasyonunuzu ... etkiler
Rekabete Dayalı İnsan İlişkilerindeki Değişim	Çalışma ortamında insanlarla yaşadığım göreve yönelik çatışma ve problemler motivasyonumu ... etkiler.
	Atama, proje görevi ve kurum içinde görevlendirme gibi durumlarda ortaya çıkan personel arası yeni ilişkiler motivasyonumu ... etkiler.
	İş yerindeki rekabet düzeyinin yükselmesi motivasyonumu ... etkiler.
Çalışma Koşullarındaki Değişim	Kurum içinde farklı çalışma/proje gruplarında veya diğer dairelerde geçici olarak görevlendirilmem motivasyonumu ... etkiler.
	Mesleğim gereği atamalarla oluşan yer değişiklikleri motivasyonumu ... etkiler.
	Çalışma koşullarının daha sağlıklı ve olumlu yönde değiştirilmesine yönelik değişimin hızı motivasyonumu ... etkiler.
	İş temposundaki dönemsel ve mevsimsel değişimler motivasyonumu ... etkiler.
	Yeni bir yönetici ile çalışma düşüncesi her zaman benim motivasyonumu ... etkiler.

Teke vd. (2010) tarafından geliştirilen ölçekteki seçenekler; ‘çok fazla olumsuz etkiler’, ‘olumsuz etkiler’, ‘kısmen olumsuz etkiler’, ‘değiştirmez’, ‘kısmen olumlu etkiler’, ‘olumlu etkiler’ ve ‘çok fazla olumlu etkiler’ şeklindedir.

EK 3: Herscovitch ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık ve Değişime İlişkin Tutum Ölçeği

Boyut	İfade
Duygusal bağlılık	Bu değişimin değerli olduğuna inanıyorum
	Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir
	Yönetimin bu değişimi önererek bir hata yaptığını düşünüyorum
	Bu değişim önemli bir amaca hizmet ediyor
	Bu değişiklik olmasaydı işler daha iyi olabilirdi
	Bu değişim gerekli değil
Devamlı bağlılık	Bu değişime ayak uydurmaktan başka seçeneğim yok
	Bu değişime ayak uydurmak için üzerimde baskı hissediyorum
	Bu değişikliğe direnmek için çok fazla sorum var
	Bu değişime direnmek benim için çok pahalıya mal olur
	Bu değişime karşı konuşmak çok riskli olur
	Bu değişime direnmek benim açımdan uygun bir seçenek değil
Normatif bağlılık	Bu değişime karşı çalışmayı bir görev olarak görüyorum
	Bu değişikliğe karşı çıkmamanın doğru olacağını sanmıyorum.
	Bu değişikliğe karşı olma konusunda kötü hissetmem
	Bu değişime direnmek benim sorumsuzluğum olur
	Bu değişikliğe karşı olma konusunda suçlu hissederim
	Bu değişikliği destekleme yükümlülüğüm yok

Kaynak: Herscovitch, Meyer, 2002.

Not: Yazında ilgili ölçeğin Türkçe kullanımına rastlanmadığı için, sorular bu tez kapsamında Türkçe'ye çevrilmiştir.

EK 4: Bireyin Değişime Karşı Açıklık Ölçeği

Boyut	İfade
Değişime Açıklık	Çalışma gruplarının, iş yerindeki rolüme getireceği değişikliklere karşı, kendimi değişikliklere 'açık' olarak değerlendiririm.
	Tam şu anda, Çalışma grupları için önerilen değişikliğe, bir şekilde direnç gösteriyorum.
	Çalışma grupları uygulamasının, işteki rolüme getireceği değişikliği dört gözle bekliyorum.
	Çalışma gruplarında önerilen değişiklikler ışığında, şu andaki iş yapış şeklini değiştirme konusu üzerine düşünmeye net bir şekilde gönülsüzüm
	İşimi başarma şeklimde, çalışma grubu uygulamasının olumlu etki yaratacağını düşünüyorum.
	Bence, çalışma grubundaki değişiklik önerileri, iyileşmeye sebep olacak.
	İşimi yapma şeklim açısından, çalışma grubundaki değişiklik önerileri yüzünden işler kötüleşecek.
	Çalışma grupları ile ilgili olarak önerilen değişikliğin, kurumda kendi rolümü gerçekleştirmem üzerine olumsuz etki yaratacağını düşünüyorum.
KBBA	Burada ne olup bittiğiyle ilgili , bana kimse bir şey anlatmıyormuş gibi hissediyorum.
	Burada neler olduğuyla ilgili aldığım bilginin yeterliliğinden yana memnunum.
	Neler olduğu ile ilgili daha fazla bilgi alabilirsem, benim veya benim çalışma grubumun performansı artar.
	Burada neler olup bittiğiyle ilgili yeterli bilgiye sahip olan insanlar, benimle yeterince bilgi paylaşmıyorlar.
İş arkadaşının rolüyle ilgili bilgi	...’nın sorumluluklarını ve işteki rolünü biliyorum.*
Endişe	Çalışma grubu uygulamasıyla ilgili endişeliyim.
	Bir çalışma grubunda çalışmayla ilgili derdim yoktur.
	Çalışma gruplarıyla çalışma düşüncesi beni endişelendiriyor.
Bilginin Kalitesi	Çalışma grupları uygulaması ile ilgili bilgi bana zamanında geldi.
	Çalışma grupları uygulaması ile ilgili bana ulaşan bilgi faydalıydı.
	Çalışma grupları uygulaması ile ilgili bana ulaşan bilgi, değişimle ilgili sorularımı yeterli düzeyde cevapladı.
	Çalışma grupları uygulaması ile ilgili bana ulaşan bilgi olumluydu.
	Çalışma grupları uygulaması ile ilgili bana ulaşan bilgi ümit vericiydi.
	Çalışma grupları uygulaması ile ilgili bilginin ulaşma yöntemi uygundu.
Rol Belirsizliği	Ne kadar otorite sahibi olduğumla ilgili kesinlik hissediyorum.
	Benim işim için açık ve planlanmış amaç ve hedefler mevcut
	İş zamanımı uygun bir şekilde planladığımı biliyorum.
	İşle ilgili sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.
	Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.

Boyut	İfade
	İş atamaları ile ilgili tanımlar açıktır.
Başarma İhtiyacı	Ek iş sorumluluklarından kaçınmaya çalışırım.
	Bana atanan iş çok zor ise, yapabileceğim en iyisini yaparım.
	Ortalama risk alırım ve işin üstesinden gelmek için elimi taşın altına koyarım.
	İş arkadaşlarıma kıyasla daha iyi performans çıkartmaya çalışırım.
	İşteki geçmiş(bir önceki) performansımı aşmak için çok çaba sarf ederim.
Örgütsel Kimlik	A firmasının çalışanı olmaktan gurur duyarım.
	A firmasının toplumdaki imajı, beni iyi yansıtır.
	Başka bir firma yerine A firması için çalışmayı seçmekten memnunum.
	Arkadaşlarıma, A firmasından bahsettiğimde, çalışmak için harika bir yer olduğunu söylerim.
	A firmasına bir çalışma yeri olarak sıcaklık hissediyorum.
	Kariyerimin kalanını A firması ile geçirmeyi istiyorum.
	A firmasının beni önemseydiğini hissediyorum.
	A firmasının sicili, kendisini adanmış insanların başarılı olabileceğine bir örnektir.
	Benim değerlerim ile A firmasının değerlerini çok benzer buluyorum.
	A firmasını, çoğu üyesinin ait olma duygusu taşıdığı büyük bir aile olarak tanımlardım.
	Kendimi kolaylıkla A firması ile tanımlarım.
A firmasının kaderi ile gerçekten ilgileniyorum.	

*Buradaki boşluğa, pozisyon bilgisi (Üretim Müdür, Satın Alma Sorumlusu gibi) gelmektedir.

Kaynak: Miller, Johnson, Grau, 1994.

Not: Yazında ilgili ölçeğin Türkçe kullanımına rastlanmadığı için, sorular bu tez kapsamında Türkçe'ye çevrilmiştir.

EK 5: RAY Üniversitesi Katılımcı İzin Formu

Derinlemesine Görüşme İzin Formu

Bu görüşme, Eda Evla Mutlu'nun, Yaşar Üniversitesi İşletme Doktora Programı kapsamında, Yrd. Doç. Dr. R. Serkan Albayrak danışmanlığında gerçekleştirilen, örgütsel değişim konulu doktora tezinin pilot çalışması için gerçekleştirilmektedir. Görüşme esnasında ses kaydı alınacak, bu kaydın transkripsiyonu (yazılı metne dönüştürülmesi) Eda Evla Mutlu tarafından gerçekleştirilecektir. Ses kayıtlar herhangi başka kişilerle paylaşılmayacak ve bir yıl içerisinde yok edilecektir. Transkript metinleri, katılımcıların ad-soyad bilgileri gizli kalmak koşuluyla ve herhangi bir şekilde kimlikleri ifşa edilmeyecek şekilde, başka bilimsel araştırmalar için kullanılabilir.

Eda Evla Mutlu ile tarihinde, saat de gerçekleştirilen görüşmenin ses kaydının alınmasına ve araştırmada kullanımına yukarıdaki şartlar doğrultusunda izin veriyorum.

Araştırmacı

Eda Evla Mutlu

Katılımcı

EK 6: ALVE firmasına iletilen çalışma takvimi

İŞİN ADI	YÖNTEM	SORUMLU EKİP	AYLAR													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.Açılış Toplantısı	Sürecin görüşülmesi, iş bölümlerinin yapılması, çalışma takviminin kesinleştirilmesi	Yaşar Ekibi ve ALVE Ekibi	x													
2.Delphi Çalışması	Değişimle ilgili kavram listesinin oluşturulması süreci	Yaşar Ekibi ve ALVE Ekibi	x													
2.1.Kurumu temsilen 20 kişinin belirlenmesi	Firmayı temsilen, farklı birim ve statülerden 20 çalışanın belirlenmesi	ALVE Ekibi	x													
2.2.Delphi Sorularının Oluşturulması ve online anketin hazırlanması	Online anket hazırlığı	Yaşar Ekibi	x													
2.3.Süreçle ilgili katılımcıların bilgilendirilmesi	E-mail yoluyla, ilgili projenin kapsamı, Delphi tekniğinin uygulamanın sebebi, ulaşılmak istenilen sonuç ile ilgili mail yoluyla bilgilendirme yapılması mail içeriği Yaşar Ekibi tarafından temin edilecektir)	Yaşar Ekibi ve ALVE Ekibi	x													
3.Delphi Sorularının Gönderilmesi ve Cevapların Analizi	Soruların gönderilmesi ardından, cevapların analiz edilmesi, cevap almamayan kişilere Yaşar Ekibi ve ALVE Ekibi tarafından ulaştırılması	Yaşar Ekibi ve ALVE Ekibi		x	x											
4.Kavram Listesinin Oluşturulması	Delphi çalışmasından elde edilen verilerden kavram listesinin oluşturulması	Yaşar Ekibi				x	x									
4.1.Kavramların manyetik tahtayla birlikte hazırlığı	Elde edilen kavramların çıktısının alınması, manyetik etiketle yapıştırılması, manyetik tahtanın satın alınması ve ilgili ekipmanın ALVE'ye taşınması	Yaşar Ekibi			x											
4.2.Kavram Haritalarının Oluşturulması	Veri toplamak için uygun iki odanın ALVE ekibi tarafından temini, Yaşar ekibi tarafından manyetik tahta ve manyetik kavramlarla, 200 kişinin kavramsal haritasının alınması, haritaların fotoğraf çekilerek kaydedilmesi	Yaşar Ekibi				x	x									
4.3.Kavram Haritalarının	Görsellerin, matris oluşturacak şekilde, excel belgesi olarak düzenlenmesi	Yaşar Ekibi				x	x	x								
5.Sosyal Ağ Analizi ve Kültür Anketlerinin Online olarak hazırlanması ve Gönderilmesi	Yaşar ekibi tarafından online anketlerin hazırlanması, ALVE Ekibi aracılığıyla anketlerin 200 çalışana gönderilmesi, cevap alınamayan kişilere ulaştırılması	Yaşar Ekibi ve ALVE Ekibi				x	x	x								
6.Verilerin Değerlendirilmesi, Modellenmesi	Yaşar ekibi tarafından toplanan, Sosyal Ağ Analizi, Kurum Kültürü Analizi, Bilişsel Harita verileri ile, ALVE tarafından temin edilen demografik özellikler ile istenilirse çalışan kişilik envanteri verilerinin değerlendirilmesi, analiz edilmesi	Yaşar Ekibi ve ALVE Ekibi								x	x	x				
7.Nihai Raporun Oluşturulması	Elde edilen verilerin analiz edilmesi, yorumlanması ve rapor formatına dökülmesi	Yaşar Ekibi													x	
8.Raporla ilgili sunum hazırlığı	ALVE'den raporla ilgili önerilerin alınması ve öneriler doğrultusunda sunum yapılması	Yaşar Ekibi ve ALVE Ekibi													x	x

Ek 7: Katılımcı x Kavram Matrisinin Oluşturulması için Kullanılan Kod Dizisi

```
library(readxl)
baglanti_veri <- read_excel("C:/Users/Zehir/Desktop/TEZ - SON/TUM BH
.xlsx",sheet = "baglanti")
yondezey_veri <- read_excel("C:/Users/Zehir/Desktop/TEZ - SON/TUM BH
.xlsx",sheet = "yon_duzey")
kavramlar <- read_excel("C:/Users/Zehir/Desktop/TEZ - SON/TUM BH.xls
x",sheet = "kavramlar")
katilimci_adsoyad <- as.data.frame(unique(yondezey_veri$Name))
colnames(katilimci_adsoyad) <- "NAME"
katilimci_adsoyad
Katilimcixkavram <- matrix(data=0,nrow = dim(katilimci_adsoyad),ncol
=dim(kavramlar)[1])
row.names(Katilimcixkavram) <- katilimci_adsoyad[,1]
i <- 1
for (n in 1:dim(katilimci_adsoyad)[1]){
  this.name <- katilimci_adsoyad[n,1]
  while ((this.name==yondezey_veri[i,1]) & (i<=dim(yondezey_veri)[1]))
  {
    kavram_index <- yondezey_veri[i,2]
    if(yondezey_veri[i,3]=="P"){
      kavram_sense <- 1
    }else{kavram_sense <- -1}
    kavram_magnitude <- yondezey_veri[i,4]
    Katilimcixkavram[n,kavram_index] <- kavram_sense*kavram_magnitud
e
    i <-i+1
  }
}
#Yukarıdaki satırlar Albayrak (2017) tarafından yazılmıştır.
#Bundan sonra: Katılımcı x Kavram [0] olarak adlandırılan 1-0 matiri
sinin oluşturulması
Katilimcixkavram <- as.data.frame(Katilimcixkavram)
Katilimcixkavram0<- Katilimcixkavram
Katilimcixkavram0[Katilimcixkavram0!=0]<-1
Katilimcixkavram0

#Bundan sonra: Katılımcı x Kavram [3] matirisin oluşturulması
Katilimcixkavram3<- Katilimcixkavram
Katilimcixkavram3 [Katilimcixkavram3==4]=13
Katilimcixkavram3 [Katilimcixkavram3==3]=14
Katilimcixkavram3 [Katilimcixkavram3==13]=3
Katilimcixkavram3 [Katilimcixkavram3==14]=4
Katilimcixkavram3 [Katilimcixkavram3==-4]==-13
Katilimcixkavram3 [Katilimcixkavram3==-3]==-14
Katilimcixkavram3 [Katilimcixkavram3==-13]==-3
Katilimcixkavram3 [Katilimcixkavram3==-14]==-4
Katilimcixkavram3

#Bundan sonra: Katılımcı x Kavram [2] matirisinin oluşturulması
Katilimcixkavram2 <- Katilimcixkavram3
```

```
Katilimcixkavram2 [Katilimcixkavram2 >3]=14
Katilimcixkavram2 [Katilimcixkavram2==14]=3
Katilimcixkavram2 [Katilimcixkavram2 < -3]=-14
Katilimcixkavram2 [Katilimcixkavram2==-14]=-3
Katilimcixkavram2 [Katilimcixkavram2==3]=23
Katilimcixkavram2 [Katilimcixkavram2==23]=2
Katilimcixkavram2 [Katilimcixkavram2==-3]=-23
Katilimcixkavram2 [Katilimcixkavram2==-23]=-2
Katilimcixkavram2

#Bundan sonra: Katılımcı x Kavram [1] matirisinin oluşturulması
Katilimcixkavram1 <- Katilimcixkavram2
Katilimcixkavram1 [Katilimcixkavram1 >1]=1
Katilimcixkavram1 [Katilimcixkavram1 < -1]=-1
Katilimcixkavram1
```



EK 8: Kavramların K1-K70 Kodlamasındaki Karşılıkları

Kavram	Kod Karşılığı
Çalışan eğitime verilen önem	K1
İş güvenliği eğitimi	K2
Teknik eğitim	K3
Kişisel gelişim eğitimi	K4
Çalışan sayısındaki artış	K5
Çalışan niteliği	K6
Ekiplerin insan gücü	K7
Çalışan şikayetlerinin değerlendirilmesi	K8
Çalışan şikayetlerinin üst yönetime iletilme şekli	K9
Takım yönetimi	K10
Takım çalışması	K11
Takımlardaki ilişkiler	K12
Çalışan sorumlulukları	K13
İş dağılımı	K14
İş yapma şekli	K15
İş tanımı	K16
İş hızı	K17
Örgüt şeması	K18
Planlama sürecinde değişiklik	K19
Verimliliğin artması	K20
Ürün kalitesinin artması	K21
Ürün fiyatı	K22
Ürün maliyeti	K23
Ürün çeşitliliği	K24
Üretim gücü	K25
Üretim sayısı	K26
Üretim hızı	K27
Üretimde kontrol süreçlerinin iyileşmesi	K28
Ülke içi siyasi değişiklikler	K29
Diğer ülkelerle/birliklerle ilişkiler	K30
Terör, savaş, olağanüstü hal	K31
Çevre düzenlemesi	K32
Sosyal alanlarda değişiklikler	K33
Yemekhanede değişiklik	K34
Bahçe düzenlemesi	K35
Müşteri beklentisi	K36
Müşterilerin pazar hacmi	K37
Müşteri siparişi	K38
Müşterilerin kalite beklentisi	K39
Müşteri birleşmesi veya ayrılması	K40
Müşteri profilinde değişiklik	K41
Müşteri temsilciliklerinde değişiklik	K42
Kur değişimi	K43
Asgari ücret artışı	K44

Kavram	Kod Karşılığı
Kurum cirosu	K45
Beyaz yaka maaşlarında değişiklik	K46
Maaş politikasında değişiklik	K47
Çalışan öneri sistemi	K48
Bilgi yönetim sistemi	K49
Müşteri odaklılık	K50
Hedef odaklılık	K51
Kalite odaklılık	K52
Sistematik olma	K53
Düzenli olma	K54
Kurumsallaşma	K55
Etik değerlerde değişim	K56
Denetim	K57
Adaletli olma	K58
Risk alma	K59
Kriz yönetim becerisi	K60
Karar alma hızının artması	K61
Yönetim kararlılığı	K62
Üst yönetim beklentisi	K63
Çalışanlar arası ilişkiler	K64
Düzeni korumaya yönelik tutum	K65
Birim amiri yetkinliği	K66
İşe alım yöntemi	K67
Kariyer	K68
Çalışan motivasyonu	K69
Kuruma Bağlılık	K70
Çalışan sayısındaki azalışın olumu/olumsuz olması	K71
Verimliliğin düşmesi	K72
Ürün kalitesinde azalış	K73
Üretimde kontrol süreçlerinin azalması	K74
Karar alma hızında azalış	K75

EK 9: Greenacre Veri Setinde Karşılıklı Etki Analizinin Uygulanması

Bu veri seti ile ilgili bilgi, Greenacre (2017: 17) tarafından verilmektedir. Veri setinde 312 gazete okuyucusuna ait anket sonuçları bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre okuyucular üç sınıfta incelenmiştir; göz atanlar (C1), kabaca okuyanlar (C2) ve tamamen okuyanlar (C3). Okuma alışkanlığı ile katılımcıların eğitim durumlarını gösterir bir çapraz tablo oluşturulmuştur. Eğitim düzeyleri beş sınıfta aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

- E1: İlkokul'dan mezunu olmayanlar
- E2: İlkokul mezunu
- E3: Lise'de bırakmış
- E4: Lise mezunu
- E5: Üniversite mezunu

İlgili veri setinin R programına girilmesi için takip eden şekilde, 'readxl' kütüphanesi (Wickham, 2016) kullanılmıştır.

```
library(readxl)
okuyucu<-read_excel("C:/Users/Zehir/Desktop/KAER Kod/R Codes/Data/D
ataSet2/readers.xls")
```

Bu durumda 'okuyucu' olarak tanımlanan veri R programında Tablo 230 Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.'deki gibi ifade edilmektedir.

Tablo 230: 'Okuyucu' Verisi

	C1	C2	C3
E1	5	7	2
E2	18	46	20
E3	19	29	39
E4	12	40	49
E5	3	7	16

Kaynak: Greenacre, Correspondence Analysis in Practice, 2017.

Bundan sonraki aşamada, Microsoft Excel'den faydalanılarak analizlerin bir kısmı gerçekleştirilecek, ardından da benzer şekilde R programında analiz nasıl yapılabileceği gösterilecektir. Excel dosyasından devam ettiğimizde, 'okuyucu' verisinde KEA uygulayabilmek için, çapraz tablo analizinde olduğu gibi gerçekleşen ve tahmin edilen değerleri belirlemek gerekmektedir. Bu işlemleri excel dosyasından yardım alarak, sırasıyla takip eden şekilde ifade etmek mümkündür.

Tablo 231: Okuyucu Verisinde Sütun ve Satır Toplamları

	C1	C2	C3	Toplam
E1	5	7	2	14
E2	18	46	20	84
E3	19	29	39	87
E4	12	40	49	101
E5	3	7	16	26
Toplam	57	129	126	312

Sütun ve satır toplamları alındıktan sonra (Tablo 231Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.), satır ağırlıkları ve ortalama sütun profilleri hesaplanmaktadır. Satır ağırlıkları, her satırdaki toplam kişi sayısının, tüm katılımcı sayısı olan 312 sayısına oranı ile ifade edilmektedir. Böylelikle, örneğin E4 eğitim grubunda olan katılımcıların görece olarak daha fazla olması sonucunda, en yüksek ağırlık E4 eğitim grubu için elde edilecektir. Görüldüğü gibi (Tablo 232Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.), E4 eğitim grubunun ağırlığı 0.324 olarak elde edilmiştir.

Tablo 232: Okuyucu Veri Setinde Satır Ağırlıkları

	C1	C2	C3	Toplam	Satır Ağırlıkları
E1	5	7	2	14	0.045
E2	18	46	20	84	0.269
E3	19	29	39	87	0.279
E4	12	40	49	101	0.324
E5	3	7	16	26	0.083
Toplam	57	129	126	312	1.000

Sütun profilleri ise, eğitim durumunun sütun profiline göre çizilen grafik üzerinde gösterimi söz konusu olacağı için önem taşımaktadır. Ortalama sütun profilleri de yine aynı yaklaşımla hesaplanmakta, sütundaki toplam kişi sayısının 312 değerine oranı bulunarak hesaplanmaktadır. Elde edilen değerlere bakıldığında da (Tablo 233Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.) en yüksek değer, en fazla okuyucu sayısı olan C2 grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 233: Okuyucu Veri Setinde Ortalama Sütun Profilleri

	C1	C2	C3	Toplam	Satır Ağırlıkları
E1	5	7	2	14	0.045
E2	18	46	20	84	0.269
E3	19	29	39	87	0.279

	C1	C2	C3	Toplam	Satır Ağırlıkları
E4	12	40	49	101	0.324
E5	3	7	16	26	0.083
Toplam	57	129	126	312	1.000
Ort. Sütun Profilleri	0.183	0.413	0.404	1.000	

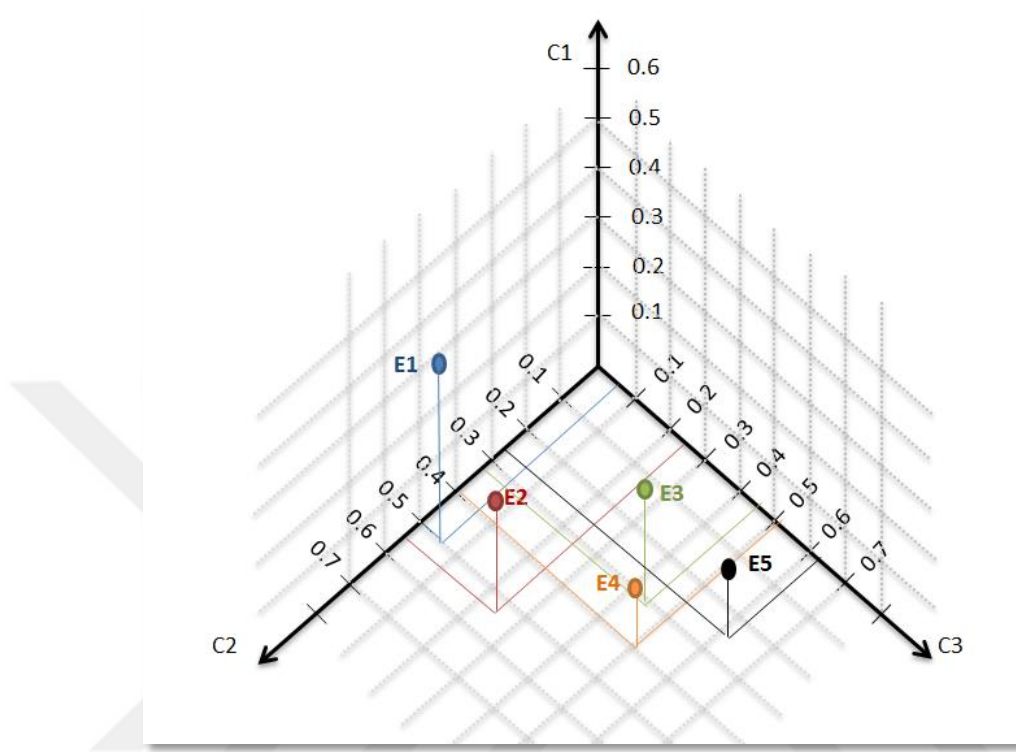
Sonraki aşamada, sütun profillerinin tablodaki tüm değerler için hesaplanması söz konusudur (Tablo 234 **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**). Bunun için örneğin C1 sütununun birinci (E1) satırındaki değer için satır profilini hesaplayalım. E1 satırında toplam 14 kişinin olduğu görülüyor, bunların 5'i C1 okuyucu kitlesi olduğuna göre %36'sı C1 okuyucusudur. Benzer şekilde, bütün bir tablo için satır profilleri hesaplanmaktadır.

Tablo 234: Okuyucu Veri Setinde Satır Profilleri

	C1	C2	C3	Toplam	Satır Ağırlıkları
E1	0.357	0.500	0.143	14	0.045
E2	0.214	0.548	0.238	84	0.269
E3	0.218	0.333	0.448	87	0.279
E4	0.119	0.396	0.485	101	0.324
E5	0.115	0.269	0.615	26	0.083
Toplam	57	129	126	312	1.000
Ort. Sütun profili	0.183	0.413	0.404	1.000	

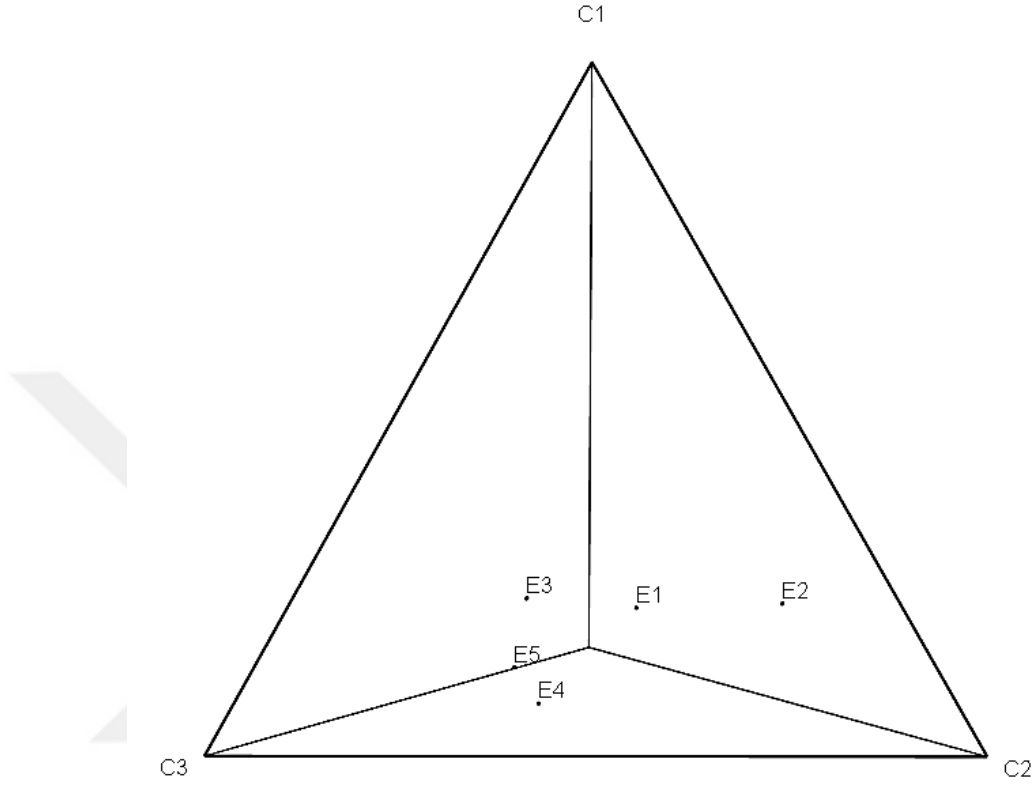
Bu aşamadan sonra üç eksenli bir grafik çizmek mümkün olup, bu eksenler; C1, C2 ve C3 olarak adlandırılmıştır (Şekil 101 **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**). Bu grafikte C1, C2 ve C3 değerleri eksen olarak ifade edilirken; E1, E2, E3, E4 ve E5 değerleri ise bu grafikteki noktalar. Örneğin E1 noktasının grafikteki konumu, C1 ekseninin 0.357 değerine, C2 ekseninin 0.5 değerine, C3 ekseninin ise 0.143 değerine karşılık gelmektedir.

Şekil 101: Okuyucu Veri Setindeki Satır Profillerinin, C1, C2 ve C3 Eksenlerindeki Üç Boyutlu Dağılımı



Elde edilen üç boyutlu grafikte, E1 noktasının koordinatı (0.143, 0.500, 0.357) olarak ifade edilmektedir, benzer şekilde diğer noktalar için de koordinatlar tanımlanabilecektir. Bu durumda, koordinatların sırasıyla (x, y, z) eksenlerini temsil ettiği düşünüldüğünde, C3 eksenini 'x', C2 eksenini 'y', C1 eksenini ise 'z' eksenine karşılık gelmektedir. Bu eksenlerin en uç noktaları düşünüldüğünde, C1 eksenini için (0, 0, 1), C2 eksenini için (0, 1, 0) ve C3 eksenini için (1, 0, 0) noktalarından bahsedilmektedir. Bu üç noktanın bileşmesiyle bir üçgen elde etmek mümkündür. Bu üçgen, üç boyutlu grafiğin iki boyuta indirgenmesi için kullanılacak bir düzlemdir. Neticede noktaların dağılımını aşağıdaki şekilde (Şekil 102 **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**) gösterilebilmektedir.

Şekil 102: Okuyucu Verisinde Satır Profili Dağılımlarının İki Boyutlu Grafikte Gösterimi



Bu aşamadan sonra R programından yardım alınmış ve Şekil 102 R programı kullanılarak elde edilmiştir. İlgili kod, Greenacre (2017: 257-258) tarafından kullanılan koddur. Grafik çiziminde, Adler vd. (2017) tarafından geliştirilen ‘rgl’ paketi kullanılmıştır.

```
library(rgl)
graf<-open3d()
#eksenlerin çizilmesi
lines3d(c(0,50), c(0,0), c(0,0))
lines3d(c(0,0), c(0,50), c(0,0))
lines3d(c(0,0), c(0,0), c(0,50))
#üç boyutlu eksenlerin uç noktalarını birleştiren üçgenin oluşturulması
lines3d(c(0,0), c(0,50), c(50,0), lwd=2)
lines3d(c(0,50), c(50,0), c(0,0), lwd=2)
lines3d(c(0,50), c(0,0), c(50,0), lwd=2)
#okuyucu veri setindeki değerlerin grafiğe yerleştirilmesi
points3d(okuyucu)
#grafik üzerindeki metinlerin (noktaların etiketlerinin) eklenmesi
texts3d(okuyucu, text=rownames(okuyucu), adj=c(0,-0.3), font=1)
```

```
texts3d(rbind(c(55,0,0), c(0,55,0), c(0,0,55)),text=colnames(okuyucu))
graf
```

Bu şekilde, Şekil 102Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.'de görülen grafiğin elde edilmesi mümkündür. Grafiğin nasıl yorumlanacağı konusunda, çalışmanın sonuçlarının gösterildiği bölümde görülebileceği gibi, grafik çizimi 'ca' paketi kullanılarak ve yöntemin çıktıları olan değerleri de alacak şekilde, daha pratik bir yolla gerçekleştirilecektir.

Grafikte noktaların birbirine uzaklıkları Öklidyen uzaklıklar olmakla birlikte, bu çalışmada Greenacre (2017) tarafından da önerildiği gibi, ki-kare uzaklıkları kullanılacaktır. Ki kare değerlerinin hesaplanmasından önce sütun ve satır toplamalarının hesaplandığı Şekil 101Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.'deki değerlerin elde edilmesi için, satır toplamaları takip eden kod dizisi ile alınmaktadır.

```
#satır toplamalarının alınması
oku.rowsum <- apply(okuyucu, 1, sum)
oku.rowsum
  E1  E2  E3  E4  E5
14  84  87 101  26
```

Elde edilen değerler, Şekil 101'deki değerlerle örtüşmektedir. Sütun toplamaları da takip eden şekilde elde edilmektedir.

```
#sütunların toplamı alınır
oku.colsum <- apply(okuyucu, 2, sum)
oku.colsum
  C1  C2  C3
57 129 126
```

Sütun ve satır toplamalarının elde edilmesinin ardından sütun toplamalarının toplamı, toplam katılımcı sayısı olan 312 değerini vermelidir.

```
#toplam katılımcı sayısı bulunur
oku.sum <- sum(okuyucu)
oku.sum
[1] 312
```

Bu aşamadan sonra ki-kare değerinin hesaplanması için, beklenen değerler bulunmalıdır. Beklenen değerler ("oku.beklenen" adıyla ifade edilmiştir), satır

toplamı matrisi ile, sütun toplamı matrisinin transpozunun çarpımından elde edilen değer toplam katılımcı sayısı olan 312'ye bölünmesiyle hesaplanmaktadır.

```
#Beklenen değerler hesaplanır
oku.beklenen <- oku.rowsum %*% t(oku.colsum) / oku.sum
oku.beklenen
      C1      C2      C3
[1,] 2.557692 5.788462 5.653846
[2,] 15.346154 34.730769 33.923077
[3,] 15.894231 35.971154 35.134615
[4,] 18.451923 41.759615 40.788462
[5,]  4.750000 10.750000 10.500000
```

Görüldüğü gibi beklenen değerler 5 x 3 matris olarak hesaplanmıştır. Bundan sonra ki-kare (χ^2) değerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir. ki-kare testi, kontenjans tablosunda, kategorik değişkenlerin karşılaştırılması ve iki kategorik değişkenin arasındaki farkı ölçmek için kullanılmaktadır (Berenson, Levine, Krehbiel, 2012: 469). Ki-kare değerinin formülüne bakıldığında (Greenacre, 2017: 27);

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{Gözlemlenen} - \text{Beklenen})^2}{\text{Beklenen}}$$

Beklenen değerler hesaplandığı için, artık gözlenen değerler (**Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**) ile ki-kare değeri bulunabilir.

```
#Ki-kare değerinin hesaplanması
oku.chi2 <- sum((okuyucu - oku.beklenen)^2 / oku.beklenen)
oku.chi2
[1] 25.97724
```

Elde edilen “25.98” değeri ki-kare değeridir. Buradan yola çıkarak atalet⁷⁰ hesaplanabilir. Ki-kare değerinin toplam kişi sayısı olan 312 değerine bölünmesinden elde edilen değer, ‘toplam atalet’ değeridir (Greenacre, 2017: 254). Görüldüğü gibi toplam atalet değeri 0.083 olarak hesaplanmaktadır.

```
oku.chi2/oku.sum
[1] 0.08326039
```

⁷⁰ İngilizce’de “inertia” olarak ifade edilmektedir.

Ki-kare değeri ve Toplam Atalet değeri hesaplandıktan sonra, ki-kare uzaklıkları hesaplanabilmektedir. Sadece C1 değerinin ki-kare uzaklığı hesaplandığında, yapılan işlemler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

İlk önce sütun ağırlığı hesaplanmaktadır, bu değer Tablo 232 **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**'de belirtilen ortalama sütun profilleri değerlerine denk gelmektedir.

```
oku.colmass <- apply(okuyucu, 2, sum) / sum(okuyucu)
oku.colmass
      C1      C2      C3
0.1826923 0.4134615 0.4038462
```

Bundan sonra okuyucu veri setinde satır profilleri hesaplanmıştır.

```
oku.pro <- okuyucu / apply(okuyucu, 1, sum)
```

Elde edilen 'oku.pro' matrisindeki değerler Tablo 235 **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**'de gösterilmekte olup, Tablo 234'de gösterilmekte olan okuyucu veri seti satır profilleri ile aynı değerlerdir.

Tablo 235: Okuyucu Veri Setinde Elde Edilen Satır Profilleri

	C1	C2	C3
E1	0.3571429	0.5000000	0.1428571
E2	0.2142857	0.5476190	0.2380952
E3	0.2183908	0.3333333	0.4482759
E4	0.1188119	0.3960396	0.4851485
E5	0.1153846	0.2692308	0.6153846

Bundan sonra, C1 değişkeni için ortalama ki-kare uzaklığı hesaplanmak istenildiğinde, ki-kare uzaklığına 0 atayarak çözüme başlanmaktadır. Daha sonra okuyucu veri setinin birinci sütunu için ki-kare uzaklığı bir döngü fonksiyonu ile belirlenmektedir.

```
kikare.uzaklık <- 0
for(j in 1:ncol(okuyucu))
  kikare.uzaklık <- kikare.uzaklık+(oku.pro[1,j]-oku.pro[2,j])^2/oku
.colmass[j]
sqrt(kikare.uzaklık)
      C1
0.3737004
```


Bulunan 0.37 değeri sadece C1 sütunu için ki-kare uzaklığıdır. Bütün değişkenler için uzaklığı bulabilmek adına ise aşağıdaki adımlar izlenmektedir.

İlk aşamada, karşılıklı etki matrisi (P) elde edilmektedir. Bunun amacı, mevcut matrisin sütun ve satır toplamlarından negatif bir değer gelebilme ihtimaline karşı, matrisi sadeleştirmek adına, matristeki bütün değerler toplam katılımcı sayısı olan 312 değerine bölünmektedir.

```
### karşılıklı etki matrisinin elde edilmesi
oku.P <- as.matrix(okuyucu) / sum(okuyucu)
```

Elde edilen 'oku.P' adlı karşılıklı etki matrisi, analizin devamında okuyucu veri setinin yerine kullanılmaktadır. Bundan sonraki aşamada, sütun ve satır ağırlıkları hesaplanmaktadır. Ortalama sütun profili olarak da ifade edilen sütun ağırlıkları 'oku.c' ile, satır ağırlıkları ise 'oku.r' ile belirtilmiştir. Burada bulunan değerlerin Tablo 232 ve Tablo 233'de gösterilen değerlerle örtüşmemesinin sebebi, hesaplamaların okuyucu veri seti ile değil, karşılıklı etki matrisinde yapılmasından kaynaklanmaktadır.

```
### Satır ve sütun ağırlıklarının hesaplanması
oku.r <- apply(oku.P, 1, sum)
oku.r
[1] 0.04487179 0.26923077 0.27884615 0.32371795 0.08333333
oku.c <- apply(oku.P, 2, sum)
oku.c
      C1      C2      C3
0.1826923 0.4134615 0.4038462
```

Boyutu indirgenmiş olan matrisin "S" ile ifade edildiği durumda, bu matrisin tekil değer ayrışımı hesaplanmaktadır. Kısaca TDA olarak ifade edilecek olan bu matris, boyut indirgeme için gerekli olan ve KEA çıktısı olan bir unsurdur. Böylece bir matrisin, en az önemli olan yerinden bileşenlerine ayrılması gerçekleşmektedir (Greenacre, 2017: 47).

```
### S matrisinin oluşturulması ve S matrisinin TDA'sının bulunması
oku.S <- diag(1/sqrt(oku.r)) %*% (oku.P - oku.r %*% t(oku.c)) %*% dia
g(1/sqrt(oku.c))
### S matrisinin TDA'sı
oku.svd <- svd(oku.S)
### Standart satır koordinatlarının hesaplanması
oku.rsc <- diag(1/sqrt(oku.r)) %*% oku.svd$u
### Standart sütun koordinatlarının hesaplanması
```

```
ku.csc <- diag(1/sqrt(oku.c)) %*% oku.svd$v
### Asal satır koordinatlarının hesaplanması
oku.rpc <- oku.rsc %*% diag(oku.svd$d)
### Asal sütun koordinatlarının hesaplanması
oku.cpc <- oku.csc %*% diag(oku.svd$d)
```

Son aşamada, özdeğer hesaplanacaktır. Özdeğerin, KEA'daki karşılığı 'Asal Atalet' olarak geçmektedir.

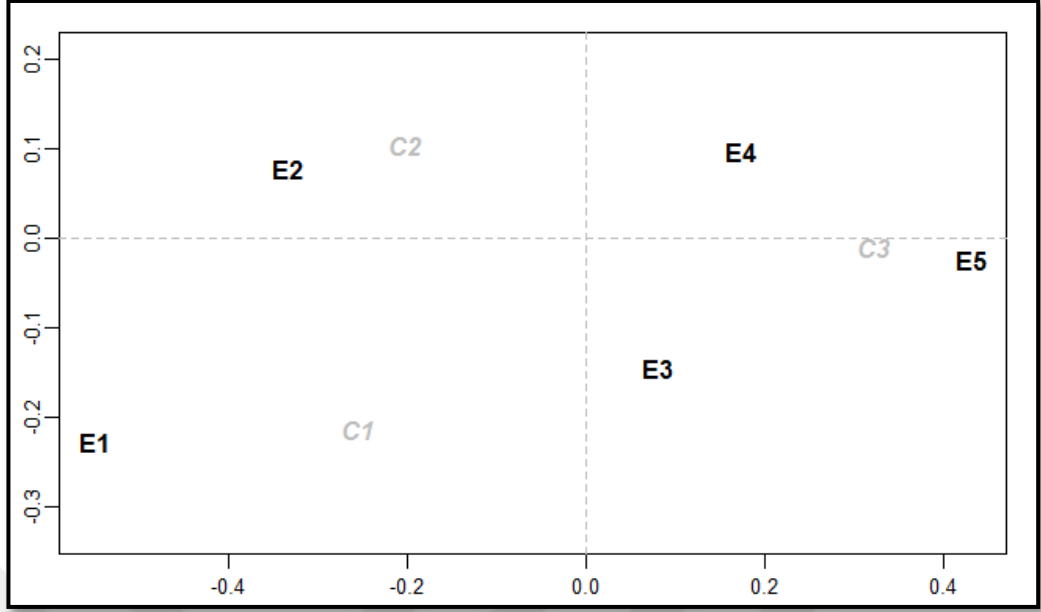
```
### Asal Ataletin ve %s nin hesaplanması
oku.svd$d^2; round(100 * oku.svd$d^2 / sum(oku.svd$d^2), 2)
[1] 7.036859e-02 1.289180e-02 6.222235e-34
[1] 84.52 15.48 0.00
```

Elde edilen çıktılara bakıldığında, özdeğerlerin 0.0704, 0.0129 ve son olarak da 0'a yakın bir değer olarak hesaplandığı görülmektedir. İlk iki değer anlamlı olduğu için, iki boyutlu bir düzlem üzerinde grafik çizimi mümkündür.

```
### Grafiğin Çizilmesi
par(mar=c(4.2,4,1,1), mgp=c(2,0.5,0), cex.axis=0.8, font.lab=2)
plot(rbind(oku.rpc, oku.cpc), type="n", asp=1, xlab="CA dimension 1",
ylab="CA dimension 2")
abline(h=0, v=0, lty=2, col="gray")
text(oku.rpc, labels=rownames(okuyucu), font=2)
text(oku.cpc, labels=colnames(okuyucu), font=4, col="gray")
```

Asal koordinatlar kullanılarak, simetrik KEA haritası çizildiğinde (Şekil 103 **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**), iki boyutlu bir grafik elde edilmektedir. Elde edilen grafikte eğitim düzeyinin yatay eksenindeki dağılımına bakıldığında, eğitim seviyesinin soldan sağa doğru artmakta olduğu görülmektedir. Benzer şekilde soldan sağa gazete okuyuculuğu da, göz gezdirmeden, detaylı okumaya doğru değişmektedir.

Şekil 103: Okuyucu Veri Setinin İki Boyut Grafiği



Ek 10: Delphi Tekniği Sonucunda Katılımcıların Kavramları Kendileri, Kurum İçi ve Kurum Dışı ile İlişkilendirmesi

Kavram	Kendisi	Kurum İçi	Kurum Dışı
K1-Çalışan Eğitime Verilen Önem	100%	0%	0%
K2-İş Güvenliği Eğitimi	50%	0%	50%
K3-Teknik Eğitim	100%	0%	0%
K4-Kişisel Gelişim	0%	0%	100%
K5-Çalışan Sayısı	89%	11%	0%
K6-Çalışan Niteliği	0%	100%	0%
K7-Ekiplerin İnsan Gücü	0%	100%	0%
K8-Çalışan Şikayetlerinin Değerlendirilmesi	0%	100%	0%
K9-Çalışan Şikayetlerinin Üst Yönetime İletilme Şekli	100%	0%	0%
K10-Takım Yönetimi	0%	100%	0%
K11-Takım çalışması	100%	0%	0%
K12-Takımlardaki İlişkiler	100%	0%	0%
K13-Çalışan Sorumlulukları	100%	0%	0%
K14-İş Dağılımı	50%	50%	0%
K15-İş Yapma Şekli	100%	0%	0%
K16-İş Tanımı	100%	0%	0%
K17-İş Hızı	100%	0%	0%
K18-Örgüt Şeması	100%	0%	0%
K19-Planlama Sürecinde Değişiklik	100%	0%	0%
K20-Verimlilik	0%	100%	0%
K21-Ürün Kalitesi	0%	100%	0%
K22-Ürün Fiyatı	0%	100%	0%
K23-Ürün Maliyeti	100%	0%	0%
K24-Ürün Çeşitliliği	50%	0%	50%
K25-Üretim Gücü	100%	0%	0%
K26-Üretim Sayısı	0%	100%	0%
K27-Üretim Hızı	50%	0%	50%
K28-Üretim Kontrol Süreçleri	0%	100%	0%
K29-Ülke İçi Siyasi Olaylar	25%	50%	25%
K30-Diğer Ülkelerle İlişkiler	100%	0%	0%
K31-Terör Savaş Olağanüstü Hal	50%	50%	0%
K32-Çevre Düzenlemesi	0%	100%	0%
K33-Sosyal Alanlarda Değerşiklikler	100%	0%	0%
K34-Yemekhanede Değerşiklik	0%	0%	100%
K35-Bahçe Düzenlemesi	0%	100%	0%
K36-Müşteri Beklentisi	0%	0%	100%
K37-Müşterinin Pazar Hacmi	0%	0%	100%
K38-Müşteri Siparişi	0%	0%	100%

Kavram	Kendisi	Kurum İçi	Kurum Dışı
K39-Müşterinin Kalite Beklentisi	0%	0%	100%
K40-Müşteri Birleşmesi veya Ayrılması	0%	100%	0%
K41-Müşteri Profilinde Değişiklik	100%	0%	0%
K42-Müşteri Temsilciliklerinde Değişiklik	0%	0%	100%
K43-Kur Değişimi	0%	100%	0%
K44-Asgari Ücret Değişimi	0%	75%	25%
K45-Kurum Ciro	0%	50%	50%
K46-Beyaz Yaka Maaşlarında Değişiklik	0%	25%	75%
K47-Maaş Politikasında Değişiklik	0%	0%	100%
K48-Çalışan Öneri Sistemi	100%	0%	0%
K49-Bilgi Yönetim Sistemi	0%	0%	100%
K50-Müşteri Odaklılık	50%	50%	0%
K51-Hedef Odaklılık	0%	50%	50%
K52-Kalite Odaklılık	50%	0%	50%
K53-Sistemik Olma	50%	50%	0%
K54-Düzenli Olma	75%	25%	0%
K55-Kurumsallaşma	0%	100%	0%
K56-Etik Değerlerde Değişim	0%	100%	0%
K57-Denetim Sıklığı	0%	100%	0%
K58-Adaletli Olma	100%	0%	0%
K59-Risk Alma	33%	0%	67%
K60-Kriz Yönetim Becerisi	100%	0%	0%
K61-Karar Alma Hızı	100%	0%	0%
K62-Yönetim Kararlılığı	100%	0%	0%
K63-Üst Yönetim Beklentisi	100%	0%	0%
K64-Çalışanlar Arası İlişkiler	100%	0%	0%
K65-Düzeni Korumaya Yönelik Tutum	0%	100%	0%

EK 11: Ayırt Edici Özellikler ve Demografik Özellikler için Kullanılan Kodlar

```
library(readxl)
analiz_veri <- read_excel("C:/Users/Zehir/Desktop/TEZ - SON/demograf
ikanaliz.xls")
DeneyimxKS<-matrix(ncol=2,nrow=109)
DeneyimxKS[,1]<-analiz_veri$`deneyim grup`
DeneyimxKS[,2]<-analiz_veri$`Kavram sayisi_grup`
colnames(DeneyimxKS)<-c("Deneyim", "KS")
library(gmodels)
DeneyimxKS<-as.data.frame(DeneyimxKS)
DeneyimxKS_CT<-table(DeneyimxKS$Deneyim,DeneyimxKS$KS)
DeneyimxKS_CT
library(ca)
DeneyimxKS_ca<-ca(DeneyimxKS_CT)
summary(DeneyimxKS_ca)
plot(ca(DeneyimxKS_CT))
plot(DeneyimxKS_ca, map="colprincipal")

#Eğitim durumu ve Kavram Sayısı
EgitimxKS<-matrix(ncol=2,nrow=109)
EgitimxKS[,1]<-analiz_veri$`Egitim`
EgitimxKS[,2]<-analiz_veri$`Kavram sayisi_grup`
colnames(EgitimxKS)<-c("Egitim", "KS")
EgitimxKS
library(gmodels)
EgitimxKS<-as.data.frame(EgitimxKS)
EgitimxKS_CT<-table(EgitimxKS$Egitim,EgitimxKS$KS)
EgitimxKS_CT
library(ca)
EgitimxKS_ca<-ca(EgitimxKS_CT)
ca(EgitimxKS_CT)
plot(ca(EgitimxKS_CT))

#Cinsiyet ve Kavram Sayısı
CinsiyetxKS<-matrix(ncol=2,nrow=109)
CinsiyetxKS[,1]<-analiz_veri$`Cinsiyet`
CinsiyetxKS[,2]<-analiz_veri$`Kavram sayisi_grup`
colnames(CinsiyetxKS)<-c("Cinsiyet", "KS")
CinsiyetxKS
library(gmodels)
CinsiyetxKS<-as.data.frame(CinsiyetxKS)
CinsiyetxKS_CT<-table(CinsiyetxKS$Cinsiyet,CinsiyetxKS$KS)
CinsiyetxKS_CT
library(ca)
ca(CinsiyetxKS_CT, nd=6)

#Unvan ve Kavram Sayısı
UnvanxKS<-matrix(ncol=2,nrow=109)
```

```

UnvanxKS[,1]<-analiz_veri$`Unvan`
UnvanxKS[,2]<-analiz_veri$`Kavram sayisi_grup`
colnames(UnvanxKS)<-c("Unvan","KS")
UnvanxKS
library(gmodels)
UnvanxKS<-as.data.frame(UnvanxKS)
UnvanxKS_CT<-table(UnvanxKS$Unvan,UnvanxKS$KS)
UnvanxKS_CT
library(ca)
ca(UnvanxKS_CT)
plot(ca(UnvanxKS_CT))

#Birim ve Kavram Sayısı
BirimxKS<-matrix(ncol=2,nrow=109)
BirimxKS[,1]<-analiz_veri$`Birim`
BirimxKS[,2]<-analiz_veri$`Kavram sayisi_grup`
colnames(BirimxKS)<-c("Birim","KS")
BirimxKS
library(gmodels)
BirimxKS<-as.data.frame(BirimxKS)
BirimxKS_CT<-table(BirimxKS$Birim,BirimxKS$KS)
BirimxKS_CT
library(ca)
ca(BirimxKS_CT)
plot(ca(BirimxKS_CT)) #grafik anlasilmadigi için harf kodlari kullan
ildi
BirimxKS_CT2 <- read_excel("C:/Users/Zehir/Desktop/TEZ - SON/birinci
analiz/ciktilar/KEAciktil.xlsx",sheet="birimKSplot")
rownames(BirimxKS_CT2)<-BirimxKS_CT2[,1]
BirimxKS_CT2<-BirimxKS_CT2[,-1]
BirimxKS_CT2
plot(ca(BirimxKS_CT2))

#Aynı kod dizisiyle, diğer ayırt edici özellikler ile demografik öze
llikler analiz edilmiştir.

```

EK 12: Birim ve Çeşitli Değişkenlerle İlişkinde Satır için Hesaplanan Değerler

*		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	T	U	V	Y
A1	Boyut 1	0.09	-0.73	-1.42	-0.73	-1.22	-0.97	0.29	-0.45	1.14	-0.73	-0.73	1.33	1.31	0.00	0.52	-0.73	-0.73	3.01	3.01	-0.26	-0.87	-0.93
	Boyut 2	-2.17	0.52	-3.56	0.52	1.31	0.44	-0.44	0.26	1.12	0.52	0.52	-0.20	-1.34	-0.59	0.92	0.52	0.52	1.72	1.72	0.67	-0.29	-0.64
A2	Boyut 1	-1.96	1.74	-2.56	1.74	-2.68	0.13	0.91	0.57	0.04	1.74	1.74	0.74	-0.49	-0.72	-0.19	1.74	0.49	1.74	-0.65	0.67	-0.48	0.51
	Boyut 2	-1.11	0.58	0.83	0.58	1.71	0.99	-1.28	0.65	-0.75	0.58	0.58	-1.65	-1.09	0.01	0.32	0.58	-2.21	0.58	2.47	0.65	-0.43	0.65
A3	Boyut 1	-0.99	0.83	-0.99	-0.99	-0.99	0.13	4.24	-0.33	-0.08	-0.08	-0.99	1.12	0.13	-0.54	0.77	0.83	-0.08	-0.99	2.47	-0.99	0.76	-0.47
	Boyut 2	-1.16	3.89	-1.16	-1.16	-1.16	-0.01	-1.17	0.68	1.37	1.37	-1.16	0.35	-0.01	0.11	0.10	3.89	1.37	-1.16	-2.43	-1.16	-0.66	0.29
A4	Boyut 1	0.40	-0.64	-0.64	-1.87	2.92	-0.83	-1.05	0.97	-1.56	-0.17	-1.87	-0.02	0.46	0.49	-1.46	-0.64	-1.87	-0.17	-0.17	0.41	-0.02	-0.72
	Boyut 2	-0.32	-3.73	-3.73	1.19	0.15	0.75	-2.09	0.56	-0.04	1.19	1.19	-0.78	0.11	-0.30	-0.45	-3.73	1.19	1.19	1.19	0.58	-0.78	0.49
A5	Boyut 1	-0.17	-0.90	-0.90	3.54	0.19	-0.39	-0.93	1.52	-0.92	1.29	3.54	-0.83	-0.86	-0.36	-0.83	-0.90	-0.61	-0.61	-0.94	0.27	1.87	0.45
	Boyut 2	0.03	1.11	1.11	-0.20	-0.51	1.15	-0.62	-0.07	-0.19	-2.13	-0.20	-1.81	0.72	-0.35	-0.46	1.11	1.57	1.57	-1.48	0.25	-0.52	0.87
A6	Boyut 1	-0.46	-1.29	1.59	1.59	-0.96	1.35	-0.25	1.09	-1.18	-1.06	-1.06	0.53	-0.84	-0.09	-1.34	1.59	-0.13	0.15	-1.46	1.59	-0.87	-0.69
	Boyut 2	-0.61	-1.80	-0.12	-0.12	1.08	-0.05	-0.42	-0.20	-1.95	0.67	0.67	0.20	0.07	0.07	-1.27	-0.12	3.30	-0.96	3.69	-0.12	-0.71	0.09
A7	Boyut 1	-1.10	-1.87	-1.87	0.43	0.03	0.83	-0.34	-0.13	0.43	1.93	-1.87	-0.95	0.07	-0.43	-0.72	0.43	-0.72	3.08	-0.72	-1.01	1.03	1.61
	Boyut 2	0.36	1.79	1.79	-2.52	2.12	0.98	-1.08	-0.05	-2.52	2.45	1.79	0.07	-0.44	-0.90	-0.36	-2.52	-0.36	0.30	-0.36	0.18	-0.53	-0.29
A8	Boyut 1	-0.81	-3.12	-3.12	-1.00	2.38	0.52	-0.11	-0.17	-0.19	0.34	1.67	-0.35	0.02	0.34	2.14	-1.00	-2.06	-1.00	0.34	0.40	-0.32	-0.54
	Boyut 2	0.65	3.67	3.67	-2.49	1.02	-0.06	-1.41	0.11	0.67	-0.87	0.76	0.04	-0.45	-0.87	0.93	-2.49	0.59	-2.49	-0.87	0.31	-0.40	-0.68
A9	Boyut 1	-0.83	-0.34	-0.34	-1.32	-1.07	-0.25	-0.66	-0.75	1.90	-0.83	-0.34	1.84	0.30	-0.70	0.24	-0.34	-1.32	-0.63	-0.34	-0.83	0.56	0.72
	Boyut 2	-0.33	2.12	2.12	-2.77	-1.55	0.09	0.49	0.40	-2.02	-0.33	2.12	0.76	-0.28	0.28	-0.08	2.12	-2.77	2.43	2.12	-0.33	0.46	-0.86

*A1: Birim ve Kavram Sayısı, A2: Birim ve İlişki Sayısı, A3: Birim ve İlişki Yoğunluğu, A4: Birim ve Grup Sayısı, A: Birim ve Sıralı Kavram Sayısı, A6: Birim ve Olumlu Kavram Sayısı, A7: Birim ve Kurum Odaklılık, A8: Birim ve Birim Odaklılık, A9: Birim ve çalışan Odaklılık.

EK 13: Kavramların Boyutlarının Ortaya Çıkartılmasında Kullanılan Kod Dizisi

```
library(FactoMineR)
library(factoextra)
Xfac = factor(Katilimcixkavram0[,1], ordered = TRUE)
for (i in 2:75){
  tfac = factor(Katilimcixkavram0[,i], ordered = TRUE)
  Xfac = data.frame(Xfac, tfac)
}
colnames(Xfac)=colnames(Katilimcixkavram0)
Kxk0_mca<-MCA(Xfac,ncp=10,graph=TRUE)
summary(Kxk0_mca, nb.dec=2, ncp=2)
eigenvalues<-get_eigenvalue(Kxk0_mca)
fviz_screplot(Kxk0_mca)
matris_all_yuzde<-Kxk0_mca$var$cos2
library("corrplot")
corrplot(Kxk0_mca$var$contrib[1:20,], is.corr=FALSE)
fviz_mca_var(Kxk0_mca, select.var = list(contrib=10))

#boyut_kavram fonksiyonu, Albayrak (2017) tarafından oluşturulmuştur.
boyut_kavram <- function (M,k) {
  M <- M[,1:k]
  colnum <- dim(M) [2]
  rownum <- dim(M) [1]
  outM <- matrix(0,nrow=rownum,ncol=3)
  colnames(outM) <- c("Kavram","Boyut","Korelasyon")
  outM[,1] <- row.names(M)
  for (i in 1:rownum){
    outM[i,2] <- which(M[i,]==max(M[i,]))
    outM[i,3] <- M[i,which(M[i,]==max(M[i,]))]
  }

  outM
}

temp1 <- boyut_kavram(matris_all_yuzde,10)
#get_my_string fonksiyonu, Albayrak (2017) tarafından oluşturulmuştur.
get_my_string <- function(S){
  n <- nchar(S)
  outS <- ifelse(n==4,substr(S,start = 2,stop=2),substr(S,start = 2,sto
p=3))
  outS
}
get_my_string(temp1[,1])
#co_occ_mat fonksiyonu, Albayrak (2017) tarafından oluşturulmuştur.
co_occ_mat <- function(L=baglanti_veri,M,boyut){
  temp2 <- matrix(M[M[,2]==as.character(boyut)],ncol=3)
  indi <- seq(2,dim(temp2)[1],by = 2)
  temp3 <- temp2[indi,]
```

```

nkavram <- dim(temp3)[1]
outM <- matrix(0,nkavram,nkavram)
kavramlar <- get_my_string(temp3[,1])
row.names(outM) <- kavramlar
colnames(outM) <- kavramlar
kavramlarN <- as.numeric(kavramlar)

for (i in 1:nkavram){
  for(j in 1:nkavram){
    temp4 <- L[L[,2]==kavramlarN[i] & L[,3]==kavramlarN[j],4]
    temp4<-as.data.frame(temp4)
    outM[i,j] <- apply(temp4,2,mean)
  }
}
outM[is.na(outM)] <- 0
diag(outM) <- 0
round(outM,2)
}
co_occ_mat(,temp1, boyut=1)
library(igraph)
#Birinci Boyuttaki kavram listesi, kare matris ve harita
temp2 <- matrix(temp1[temp1[,2]==as.character(1)],ncol=3)
indi <- seq(2,dim(temp2)[1],by = 2)
List0_B1<- temp2[indi,]
matris0_B1 <- co_occ_mat(M = temp1,boyut = 1)
graphB1 <- graph.adjacency(matris0_B1, weighted=TRUE, mode="directed",
diag=FALSE)
plot(graphB1,vertex.label=row.names(matris0_B1), edge.width=E(graphB1)$
weight*0.8, vertex.size=75*as.numeric(List0_B1[,3]), edge.color="black"
, vertex.color="lightblue", vertex.label.font=2, edge.arrow.size=0.5, e
dge.width=2, edge.arrow.width=1.8, vertex.label.cex=0.5, layout=layout.
davidson.harel(graphB1), asp=1, ylim=c(-0.5,0.5),xlim=c(-0.5,0.5))
#Diğer boyutlarda da, birinci boyut için kullanılan kod dizisi kullanıla
rak analiz edilmiştir.

```

EK 14: Katılımcı x Kavram [0] Matrisinde Değişkenlerin Boyutlara Katkısı

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
K1_1	0.014	0.023	0.039	0.000	0.000	0.067	0.042	0.008	0.179	0.017
K2_1	0.000	0.063	0.011	0.095	0.002	0.017	0.007	0.041	0.090	0.008
K3_1	0.001	0.068	0.034	0.042	0.000	0.005	0.009	0.114	0.000	0.010
K4_1	0.005	0.043	0.113	0.029	0.036	0.036	0.022	0.000	0.113	0.069
K5_1	0.002	0.000	0.003	0.001	0.004	0.033	0.031	0.027	0.108	0.011
K6_1	0.001	0.004	0.056	0.182	0.002	0.050	0.008	0.004	0.005	0.007
K7_1	0.049	0.012	0.010	0.004	0.018	0.001	0.050	0.001	0.022	0.012
K8_1	0.025	0.002	0.073	0.031	0.067	0.001	0.129	0.020	0.012	0.045
K9_1	0.019	0.248	0.007	0.000	0.008	0.001	0.009	0.067	0.027	0.007
K10_1	0.030	0.033	0.001	0.004	0.008	0.039	0.171	0.036	0.007	0.038
K11_1	0.021	0.026	0.035	0.000	0.000	0.000	0.077	0.121	0.120	0.019
K12_1	0.029	0.035	0.017	0.004	0.024	0.021	0.029	0.017	0.025	0.002
K13_1	0.003	0.102	0.033	0.001	0.008	0.066	0.011	0.011	0.024	0.001
K14_1	0.039	0.048	0.105	0.022	0.024	0.006	0.005	0.064	0.012	0.017
K15_1	0.005	0.073	0.030	0.215	0.002	0.039	0.042	0.062	0.029	0.013
K16_1	0.013	0.188	0.045	0.077	0.023	0.024	0.002	0.012	0.000	0.006
K17_1	0.007	0.008	0.052	0.018	0.000	0.000	0.003	0.096	0.086	0.129
K18_1	0.033	0.001	0.049	0.037	0.117	0.000	0.001	0.007	0.005	0.097
K19_1	0.003	0.000	0.063	0.036	0.000	0.092	0.003	0.013	0.005	0.147
K20_1	0.001	0.001	0.193	0.000	0.038	0.020	0.014	0.016	0.077	0.008
K21_1	0.016	0.010	0.036	0.024	0.117	0.027	0.039	0.075	0.008	0.068
K22_1	0.242	0.003	0.000	0.000	0.090	0.193	0.000	0.003	0.007	0.001
K23_1	0.079	0.073	0.000	0.055	0.062	0.145	0.008	0.005	0.010	0.000
K24_1	0.033	0.089	0.017	0.035	0.028	0.002	0.001	0.029	0.012	0.002
K25_1	0.041	0.001	0.047	0.016	0.092	0.004	0.104	0.019	0.024	0.000
K26_1	0.003	0.020	0.001	0.008	0.001	0.194	0.019	0.008	0.000	0.009
K27_1	0.017	0.009	0.113	0.025	0.029	0.031	0.000	0.070	0.055	0.008
K28_1	0.256	0.011	0.003	0.022	0.123	0.027	0.017	0.024	0.025	0.087
K29_1	0.440	0.116	0.000	0.016	0.010	0.019	0.009	0.014	0.005	0.001
K30_1	0.276	0.059	0.007	0.166	0.005	0.029	0.001	0.015	0.004	0.016
K31_1	0.423	0.009	0.040	0.000	0.001	0.001	0.005	0.059	0.044	0.000
K32_1	0.091	0.196	0.017	0.074	0.020	0.047	0.015	0.013	0.008	0.046
K33_1	0.063	0.047	0.007	0.006	0.027	0.054	0.030	0.066	0.000	0.031
K34_1	0.002	0.063	0.020	0.025	0.010	0.062	0.147	0.010	0.013	0.020
K35_1	0.000	0.035	0.005	0.035	0.022	0.079	0.164	0.028	0.002	0.014
K36_1	0.158	0.015	0.002	0.074	0.023	0.026	0.051	0.002	0.001	0.019
K37_1	0.059	0.000	0.005	0.030	0.015	0.031	0.002	0.004	0.152	0.007
K38_1	0.032	0.052	0.096	0.002	0.046	0.000	0.001	0.001	0.048	0.021
K39_1	0.092	0.031	0.002	0.000	0.256	0.022	0.016	0.019	0.000	0.002
K40_1	0.108	0.174	0.007	0.068	0.005	0.010	0.000	0.003	0.149	0.002

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
K41_1	0.125	0.083	0.042	0.047	0.026	0.077	0.029	0.051	0.019	0.052
K42_1	0.010	0.001	0.000	0.030	0.048	0.002	0.108	0.000	0.005	0.121
K43_1	0.383	0.004	0.122	0.007	0.002	0.016	0.008	0.029	0.007	0.012
K44_1	0.040	0.026	0.017	0.033	0.000	0.064	0.012	0.003	0.000	0.131
K45_1	0.013	0.006	0.003	0.000	0.143	0.104	0.022	0.000	0.042	0.004
K46_1	0.037	0.010	0.064	0.078	0.000	0.035	0.055	0.016	0.007	0.057
K47_1	0.083	0.182	0.002	0.015	0.002	0.000	0.045	0.000	0.011	0.001
K48_1	0.039	0.000	0.014	0.001	0.016	0.000	0.005	0.045	0.006	0.174
K49_1	0.020	0.050	0.028	0.006	0.114	0.030	0.012	0.004	0.003	0.059
K50_1	0.022	0.029	0.007	0.000	0.012	0.002	0.050	0.001	0.094	0.013
K51_1	0.020	0.006	0.213	0.086	0.000	0.041	0.016	0.049	0.026	0.003
K52_1	0.000	0.146	0.141	0.005	0.014	0.139	0.003	0.003	0.003	0.022
K53_1	0.001	0.080	0.215	0.000	0.023	0.006	0.066	0.002	0.003	0.023
K54_1	0.000	0.000	0.331	0.015	0.025	0.003	0.054	0.009	0.003	0.014
K55_1	0.117	0.010	0.098	0.033	0.073	0.009	0.022	0.016	0.034	0.058
K56_1	0.003	0.077	0.008	0.164	0.080	0.002	0.211	0.002	0.003	0.008
K57_1	0.003	0.014	0.062	0.002	0.001	0.004	0.017	0.184	0.002	0.000
K58_1	0.148	0.326	0.011	0.010	0.016	0.003	0.031	0.003	0.006	0.001
K59_1	0.009	0.004	0.173	0.027	0.012	0.069	0.044	0.021	0.020	0.005
K60_1	0.179	0.053	0.027	0.001	0.090	0.000	0.015	0.128	0.001	0.000
K61_1	0.122	0.003	0.031	0.188	0.004	0.064	0.004	0.000	0.039	0.031
K62_1	0.004	0.002	0.003	0.041	0.003	0.052	0.028	0.224	0.001	0.060
K63_1	0.001	0.013	0.005	0.072	0.103	0.082	0.005	0.001	0.007	0.040
K64_1	0.207	0.126	0.002	0.000	0.003	0.000	0.006	0.007	0.104	0.001
K65_1	0.052	0.014	0.044	0.171	0.008	0.027	0.000	0.042	0.000	0.099
K66_1	0.003	0.004	0.001	0.001	0.019	0.028	0.003	0.001	0.003	0.004
K67_1	0.022	0.017	0.017	0.088	0.006	0.014	0.097	0.006	0.010	0.003
K68_1	0.000	0.012	0.003	0.069	0.052	0.045	0.073	0.061	0.019	0.002
K69_1	0.000	0.003	0.022	0.025	0.158	0.006	0.046	0.059	0.001	0.004
K70_1	0.009	0.000	0.002	0.025	0.010	0.000	0.005	0.000	0.135	0.008
K71_1	0.010	0.003	0.041	0.006	0.005	0.018	0.001	0.083	0.000	0.033
K72_1	0.000	0.002	0.000	0.008	0.042	0.034	0.019	0.044	0.103	0.030
K73_1	0.095	0.004	0.038	0.122	0.123	0.021	0.004	0.001	0.023	0.006
K74_1	0.001	0.014	0.035	0.008	0.071	0.014	0.004	0.015	0.021	0.088
K75_1	0.000	0.010	0.051	0.000	0.039	0.038	0.044	0.021	0.025	0.017

ÖZGEÇMİŞ

E. Evla Mutlu Kesici
eevlamutlu@gmail.com



Eğitim

- Lisans : Ege Üniversitesi (İzmir) - Gıda Mühendisliği (2004-2009)
- Yüksek Lisans : İstanbul Üniversitesi - MBA (2009-2012)
: Ege Üniversitesi - Sosyal Bilimlerde İnsan Çalışmaları (2014 - devam ediyor)
- Doktora : Yaşar Üniversitesi - İşletme (2013-2017)

Projeler

- Bursiyer - Yaşar Üniversitesi – BAP029 Örgütsel Ağ Analizinde Yeni Bir Model ve Yazılımın Geliştirilmesi - Yrd. Doç. Dr. Serkan Albayrak (Yürütücü) – (2015-2017)
- Araştırmacı - Sanayi Projesi – EFQM Mükemmellik Modeli Kapsamında Algı Ölçümü – DYO Matbaa Mürekkepleri & Yrd. Doç. Dr. Serkan Albayrak (Yürütücü) – (2017)
- Araştırmacı - Sanayi Projesi – EFQM Mükemmellik Modeli Kapsamında Algı Ölçümü – DYO Matbaa Mürekkepleri & Yrd. Doç. Dr. Serkan Albayrak (Yürütücü) – (2015-2016)
- Araştırmacı - Sanayi Projesi - EFQM Mükemmellik Modeli Kapsamında Toplumsal Algı Ölçümü – Ege Profil & Yrd. Doç. Dr. Serkan Albayrak (Yürütücü) – (2015-2016)
- Araştırmacı - İZKA - İzmir İnovasyon Başarı Hikayeleri – Selçuk Karaata (Yürütücü) – (2015-2016)
- Araştırmacı - Sanayi Projesi – EFQM Mükemmellik Modeli Kapsamında Algı Ölçümü – DYO Matbaa Mürekkepleri & Yrd. Doç. Dr. Serkan Albayrak (Yürütücü) – (2014-2015)
- Araştırmacı - Sanayi Projesi – Flekso Sektörü için Pazar Araştırması - DYO Matbaa Mürekkepleri & Yrd. Doç. Dr. Serkan Albayrak (Yürütücü) – (2014-2015)
- Araştırmacı - Kamu Projesi – Bornova Belediyesi Turizm Master Planı – Doç. Dr. Gökçe Özdemir – (2013-2014)

İş Deneyimi;

- Technological Educational Institute of Athens / Yunanistan / Eylül 2006 / 6 ay / Bazı gıda atıklarında antioksidant etkiini araştırılması.
- Palyaço Organizasyon / İzmir / Ağustos 2008 / 8 ay / Koordinatör Asistanı / Başvuruların öndeğerlendirmesi, işe başlayanların eğitilmesi, kurumun tanıtımı.
- An Gıda Ürünleri / Aydın / Mayıs 2009 / 4 months / Quality Engineer: ISO 9001:2008, HACCP, BRC ve IFS standartlarının dökümantasyonu ve uygulamasının yapılması, takip edilmesi.
- Mikron Makine ve Kalıp / İstanbul / Nisan 2010 / 9 ay / Kalite Güvence Müdürü: ISO 9001:2008 uygulanması, mevcut kalite kontrol prosedürünün iyileştirilmesi, çalışanlara eğitim verilmesi.
- Sözer Gıda Ürünleri / İstanbul / January 2011 / 9 ay / Quality Assurance Engineer: Improving the ISO 9001: 2008, BRC ve GMP (Good Manufacturing Plant) gerekliliklerinin yapılması ve takibi, çalışan eğitimlerinin verilmesi.
- Yaşar Üniversitesi / İzmir / 6 ay (2012) Yarı Zamanlı Öğretim Görevlisi / 6 ay (2013) Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde Araştırma Görevlisi / 12 ay Yaşar Üniversitesi Akademik Dergisi'nde (JoY) Editör Yardımcısı (2014-2015) / 12 ay Bilgi ve Teknoloji Transfer Ofisi'nde Proje Hibe Uzmanı (2015-2016).

Yayımlar;

- Nazlı, M., **Mutlu Kesici, E. E.**, Dalgıç Turhan, G., Arbak, H. (2017) Differences In Innovation Management Perspectives Of Innovative Firms: A Case Study In İzmir, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 8(2), 151-173.
- **Mutlu Kesici, E. E.**, Nazlı, M., Dalgıç, G. (2017) Compatibility of Firm Positioning Strategy and Website Content: Highest R&D Spending Firms in Turkey, Gaziantep University Journal of Social Sciences, 16(3), 664-686. DOI: 10.21547/jss.311944.
- Pınar, İ., **Mutlu E.**, İğneci, M. (2017), Cultural Tourism As A Clustering Base For Destination Marketing: Case Of İzmir, 5th International Conference on Contemporary Marketing Issues Proceeding, Chalkidiki.
- **Mutlu Kesici, E.**, (2017) Organizational Change in Services Marketing, (Editörler: Pınar, İ., Mutlu Kesici, E., Tütüncüoğlu, M., İğneci, M.), International Services Marketing: New Trends and Updated Terminology, Detay Yayıncılık: Ankara.
- **Mutlu Kesici, E.**, (2017) Neuromarketing, (Editörler: Pınar, İ., Mutlu Kesici, E., Tütüncüoğlu, M., İğneci, M.), International Services Marketing: New Trends and Updated Terminology, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Pınar, İ, ve **Mutlu Kesici, E.** (2017) Service Life-Cycle Model, (Editörler: Pınar, İ., Mutlu Kesici, E., Tütüncüoğlu, M., İğneci, M.), International Services Marketing: New Trends and Updated Terminology, Detay Yayıncılık: Ankara.
- **Mutlu Kesici, E. E.** (2017), Kadının Toplumdaki Yeri İle İlgili Araştırma Raporu, Edirne Barosu.
- Nazlı, M. & **Mutlu Kesici, E.E.** (2016) Perception of Innovation for the Next 25 Years, İşletme Araştırmaları Dergisi, Eylül Sayısı.

- Karaata, S., **Mutlu Kesici, E. E.**, Hacıoğlu, F., Dalgıç, G., Arbak, H., Nazlı, M., Taşpınar, P. (2016), İzmir Yenilik Başarı Hikayeleri, İZKA, İzmir, ISBN: 978-975-6339-54-1.
- Gürkan, P. & **Mutlu, E.E.**, (2014), Yaratıcı Dijital Pazarlama, Pi: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 4, 42-46.
- Bulut, Ç., **Mutlu, E.E.** & Nazlı, M.(2014) Innovation and Entrepreneurship Assessment Initiatives, Conference Proceeding.
- Bulut, Ç., Aslan, G. & **Mutlu, E.E.** (2013) Museums in New Era: The Case of Konak Municipality Boutique Museums, Conference (NetMuse International Conference on Sustainable Cultural Heritage Management) (Bildiri)

Diğer Etkinlikler;

- İzmir Yenilik Başarı Hikayeleri Projesi kapsamında gerçeleştirilen panelin organize edilmesi (3 Mart 2016, Basında: Yeni Asır, Deniz Haberi, Dokuz Eylül Gazetesi)
- Edirne Barosu tarafından düzenlenen Kadın Hakları ile ilgili panelde konuşmacı (8 Mart 2017, Basında: Milliyet, Edirne Haber)
- Perküsyonist, Grup Nihavent Konserleri, 25 Mayıs 2016 ve 16 Mart 2017,
- 2012 yılından beri kişisel blog yazarlığı, <http://didevla.blogspot.com.tr/>
- Eşiyile birlikte “Morarik” adlı el yapımı defterin marka yaratıcısı ve üreticisi, <https://www.instagram.com/moreriknotebook/>