

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**EKSTREM BAĞLAM ALGISININ ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM KAPASİTESİNE VE FİRMA
YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**SELİM KIRÇOVALI
13713062**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. MURAT ÇEMBERCİ**

**İSTANBUL
2021**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**EKSTREM BAĞLAM ALGISININ ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM KAPASİTESİNE VE FİRMA
YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**SELİM KIRÇOVALI
13713062
ORCID NO: 0000-0001-6323-1664**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. MURAT ÇEMBERCİ**

**İSTANBUL
2021**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**EKSTREM BAĞLAM ALGISININ ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM KAPASİTESİNE VE FİRMA
YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**SELİM KIRÇOVALI
13713062**

Tezin Savunulduğu Tarih:26.07.2021

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Doç. Dr. Murat ÇEMBERCİ	
Jüri Üyeleri :	Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN	
	Prof. Dr. Yonca GÜROL	
	Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL	
	Dr. Öğretim Üyesi Büşra MÜCELDİLİ	

**İSTANBUL
TEMMUZ 2021**

ÖZ

EKSTREM BAĞLAM ALGISININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAPASİTESİNE VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

Selim Kırçovalı
Temmuz, 2021

Örgütsel değişim kapasitesi (ÖDK) terimleri ve ekstrem bağlamlar, yönetim literatüründe gelişmekte olan araştırma alanlarıdır. Ancak, ÖDK hala emekleme aşamasındadır ve hem teorik hem de uygulamada pratik olarak iyileştirmek için ölçütlerden mahrumdur. ÖDK'ne ek olarak, bugüne kadarki ekstrem bağlamlarla ilgili deneysel çalışmaların çoğu, sıradan firmalardan ziyade özel kuruluş / birim türlerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, araştırmacılar ekstrem olaylarla çevrili sıradan organizasyonlardan ziyade liderlik perspektifindeki ve tehlikeli durumlarda faaliyet gösteren örgütlerdeki veya birimlerdeki uç bağlamları araştırmışlardır. Ayrıca algılanan ekstrem bağlamlar (EBA) gibi bir yapı olarak operasyonel hale getirilmemiştir ve örgütsel değişim kapasitesi ve ürün/süreç yenilikçiliği üzerindeki doğrudan etkileri deneysel olarak araştırılmamıştır. Bu araştırmanın ana kitlesi İstanbul ve Kocaeli'nde faaliyet gösteren firmalardır. İlimlaştırmacılık aracılık analizi kullanılarak 241 firmanın araştırılması sonucu, ekstrem yönelimi, algılanan sonuçların büyüklüğü, insanlar için yakınlık ve operasyonel zayıflığı içeren EBA'nın ÖDK'nin gelişimi ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca sonuçlar bağlamları, süreci, öğrenmeyi, kaynakların kullanımını ve yapıcı anlamlandırma boyutlarını kapsayan örgütsel değişim kapasitesinin, firmanın ürün/süreç yenilikçiliği ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu da göstermektedir. İlaveten, ÖDK'nin EBA ile ürün/süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve algılanan ekstrem bağlamların, örgütsel değişim kapasitesi ile firma süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi olumlu bir şekilde ılımlaştırdığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim Kapasitesi, Ekstrem Bağlamlar, Ürün Yenilikçiliği, Süreç Yenilikçiliği

ABSTRACT

EFFECT OF PERCEIVED EXTREME CONTEXTS ON ORGANIZATIONAL CHANGE CAPACITY AND FIRM INNOVATION

Selim Kirçovalı

July, 2021

The terms organizational change capacity (OCC) and extreme contexts are growing research areas in the management literature. However, OCC is still in its infancy stage and has a lack of new measures to improve its practically both in theory and application. In addition to the OCC, most of the empirical studies on extreme contexts to date have focused on the special types of organizations/units rather than ordinary organizations. However, researchers have studied extreme contexts in organizations or units operating in a leadership perspective and in dangerous situations, rather than in ordinary organizations surrounded by extreme events. In addition, it has not been operationalized as a construct, such as perceived extreme contexts (PECs), and its direct effects on OCC and firm product and process innovativeness has not been empirically investigated.

The main audience of this research are companies operating in Istanbul and Kocaeli. By investigating 241 firms, and using a moderated mediation analysis, we found that PECs that include orientation toward extremity, perceived magnitude of consequences, proximity for people, and operational deficiencies, are positively related to the development of OCC. We also demonstrate that OCC, which covers contexts, process, learning, use of resources and constructive sense-making dimensions, is positively related to firm product and process innovativeness. Further, we note that OCC mediates the relationship between PECs and firm product and process innovativeness. Finally, we demonstrate PECs positively moderate the relationship between OCC and firm process innovativeness.

Keywords: Organizational Change Capacity, Extreme Contexts, Product Innovativeness, Process Innovativeness

ÖN SÖZ

Doktora sürecime başladığım ilk günden tezimi bitirdiğim son güne kadar heran yanımda olan, teşvik eden, cesaret veren, odaklanmamı sağlayan ve daima destek olan Sevgili Eşim Sümeyye YÜCEBİLGİLİ KIRÇOVALI'ya, üzerimde büyük emekleri olan hocalarım Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e ve Doç. Dr. Murat ÇEMBERCİ'ye hayatıma ve tezime kattıkları değerler için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İstanbul, Temmuz, 2021

Selim Kırçovalı

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	4
2.1. Örgütsel Değişim Kapasitesi Kavramı.....	4
2.2. Örgütsel Değişim Kapasitesi Boyutları.....	8
2.3. Ekstrem Bağlamlar Kavramı.....	11
2.4. Ekstrem Bağlamların Boyutları.....	13
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	15
3.1. Örgütsel Değişim Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	15
3.2. Ekstrem Bağlam Algısı ve Örgütsel Değişim Kapasitesi İlişkisi.....	16
3.3. Örgütsel Değişim Kapasitesinin Aracılık Rolü.....	17
3.4. Ekstrem Bağlam Algısının İlimlaştırmacı Rolü.....	18
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	21
4.1. Ölçekler	21
4.2. Örneklem.....	23
4.3. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	24
4.4. Hipotez Testi.....	32
5. BULGULARIN TARTIŞILMASI.....	38
5.1. Teorik Katkıları.....	38
5.2. Yönetimsel Katkıları.....	45
6. ÇALIŞMANIN SINIRLAMALARI VE ÖNERİLER.....	47
7. SONUÇ.....	49
KAYNAKÇA.....	50
EKLER.....	57

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Örgütsel Değişim Kapasitesinin Tanımları.....	5
Tablo 2: Tek Boyutluluk	25
Tablo 3: Ayrışım Geçerliliği Testi.....	26
Tablo 4: Analizde Kullanılan Ölçekler.....	26
Tablo 5: H1-H2-H3 Hipotez Test Sonuçları.....	33
Tablo 6: H4-H5 Mediator Hipotez Test Sonuçları.....	35
Tablo 7: H6-H7 Moderator Hipotez Test Sonuçları.....	36
Tablo 8: Hipotez Test Özeti.....	37

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: H1-H2-H3 Hipotez Araştırma Modeli.....	17
Şekil 2: H4-H5 Mediator (Aracı) Hipotez Araştırma Modeli.....	18
Şekil 3: H6-H7 Moderator (İlmlaştırıcı) Hipotez Araştırma Modeli.....	20
Şekil 4: Korelasyon ve Tasviri İstatistik Bilgileri.....	32

KISALTMALAR

AMOS	:	Analysis of Moment Structures (Moment Yapılarının Analizi Programı)
CFI	:	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
EBA	:	Ekstrem Bağlam Algısı
IFI	:	Increment Fit Index (Artımlı Uyum İndeksi)
ISO	:	International Standards Organization (Uluslararası Standartlar Organizasyonu)
MBA	:	Master of Business Administration (İşletme Yüksek Lisans)
OCC	:	Organizational Change Capacity (Örgütsel Değişim Kapasitesi)
ÖDK	:	Örgütsel Değişim Kapasitesi
PECs	:	Perceived Extreme Contexts
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)
SEM	:	Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modellemesi)
TLI	:	Tucker-Lewis Index

1. GİRİŞ

Hızlı teknolojik gelişmeler, küresel düzeyde rekabet ve hızla değişen müşteri ihtiyaçları firmaları inovasyon çabalarını geliştirmeye ve bu nedenle de ürün yenilikçiliğini (pazara zamanında sunulan yeni ürün ve hizmetlerin yeniliği gibi) ve süreç yenilikçiliğini (üretim ve yönetim süreçlerini iyileştirmek için kullanılabilecek yeni üretim yöntemlerinin, yeni yönetim yaklaşımlarının ve yeni teknolojilerin tanıtılması gibi) arttırmaya zorlamıştır (Wang, Ahmed, 2004). Bu noktada, özellikle çağdaş yönetim araştırma akışından etkilenen araştırmacılar, genel olarak, bir kuruluşun çevresine sürekli uyum sağlamak için uygun kurumsal değişiklikler geliştirme ve uygulama yeteneği olarak tanımlanan örgütsel değişim kapasitesinin (ÖDK), ürün/süreç yenilikçiliği için kritik öneme sahip olduğunu belirtmişler (Judge, Elenkov, 2005; Sanchez-Medina, 2020; Jean-Jules, Vicente, 2020).

ÖDK'nin inovasyon çabaları üzerindeki önemine rağmen, bu kavramın anlaşılması hala başlangıç döneminde ve geliştirme aşamalarındadır (McGuiness, Morgan, 2005; Heckmann, Steger, Dowling, 2016). ÖDK ile ilgili çalışmaların çoğu, bir kuruluşun değişim kapasitesinin nasıl geliştirileceğine dair öneriler sunan teorik veya kavramsal bir yapıdadır yada ampirik çalışmalarda tek boyutlu bir değişken olarak ele alınmaktadır (Meyer, Stensaker, 2006; Klarner, Probst, Soparnot, 2008a; Judge, Douglas, 2009). Bu sebepten, bir bütün olarak ÖDK kavramının farklı boyutları üzerinde, pratik faydasının daha da geliştirilmesi amacıyla ürün/süreç yenilikçiliği konusunda yeterli ampirik çalışma eksikliği vardır. Nitekim çok sayıda çalışma, ÖDK'nin içeriksel yönüne odaklanan, Judge ve meslektaşlarının çalışmalarının kavramsallaştırılmasını ve operasyonelleştirilmesini uygularken, bir örgütün, Soparnot (2011) tarafından önerildiği üzere, değişim ve inovasyon çabalarını en iyi şekilde ele almasına yardımcı olmak için ÖDK için yeni boyutların sürekli araştırılması gerekmektedir (Judge, Elenkov, 2005).

ÖDK'nin operasyonel eksikliklerinin yanı sıra, olası öncülleri hakkında da çok az araştırma vardır (Klarner ve diğ., 2008; Meyer, Stensaker, 2006; Shipton, Budhwar, Crawshaw, 2012). Araştırmacılar, çevresel krizlerin, algılanan çevresel belirsizliklerin

ve teknolojik türbülansın ÖDK'daki etkisini incelemiştir (House ve diğ., 1991; Hunt, Boal, Dodge, 1999; Pillai, 1996; Judge, Douglas, 2009; Heckmann, Steger, Dowling, 2016). Yöneticiler ve kuruluşlar dış ve iç kontrole tabi olduğundan, “bir veya daha fazla ekstrem olayın meydana geldiği veya kuruluşun ve üyelerine kapsamlı ve dayanılmaz büyüklükte fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçların önlenmesi ve sonuçlandırılması kapasitesini aşabilecek —fiziksel veya psiko-sosyal yakınlıkta— bir ortam meydana getirmesi” olarak tanımlanan ekstrem bağlamlar, hem ürün/süreç yenilikçiliği hem de örgütsel değişim alanında en az araştırılan alanlardan biridir (Oliver, 1992; Granovetter, 1985; Hannah ve diğ., 2009, 898). Bu bağlamda, Hannah ve diğ. (2009, 905)'nin belirttiği gibi, ayrıca “gelecek çalışmalar için önemli bir fenomenin insanların ve kuruluşların ekstrem durumlar içine girip çıktıkça nasıl değiştiği veya geliştiği ile ilişkili olduğu” ifade edilmiştir. Bununla birlikte, araştırmacılar ekstrem olaylarla çevrili sıradan organizasyonlardan ziyade (örneğin; eski, kusurlu ve / veya sorunlu bilgilerle birlikte süreksiz teknolojik veya sosyal değişiklikler gibi) liderlik perspektifindeki ve tehlikeli durumlarda (örneğin; savaş veya askeri birimler, itfaiye istasyonları) faaliyet gösteren örgütlerdeki veya birimlerdeki uç bağlamları araştırmışlardır. Burada, ekstrem bağlam algısı (EBA), yöneticilerin ve kuruluşların değişen düzeylerde algılaması nedeniyle daha kritik hale gelmektedir. Bu anlamda, operasyonel hale getirilmemiş ve daha sonra etkisi ÖDK ve inovasyon üzerinde deneysel olarak test edilmeyen EBA'yı araştırmak, bu bağlamlarda çalışmanın olumsuz veya olumlu etkilerini anlamamıza yardımcı olacak ve ÖDK'yi ve yenilikçiliği geliştirmemiz için bizi bilgilendirecektir. Gerçekten, bu firmalar, birçok yönetici için stratejik bir yetkinlik olarak kabul edilen ekstrem olayların stresine ve travmasına maruz kalmaktadır.

Ayrıca ÖDK örtük ve sosyal ve iç ve dış bağlamlarda inşa edildiğinden, etkinliği büyük ölçüde benzersiz olasılıklar, kısıtlamalar ve nedensellikler yaratan bağlamlara bağlıdır (Andreeva, Ritala, 2016; Heckmann, Steger, Dowling, 2016). Bir anlamda, ÖDK sadece EBA'lardan aktif olarak etkilenmekle kalmaz, aynı zamanda ampirik bir araştırma gerektiren bu EBA ile de etkileşime girebilir. Gerçekten de, geçmişteki çalışmalar ÖDK ve firma performansı arasındaki ilişkide çevresel belirsizlik ve örgüt büyüklüğü gibi çeşitli ılımlaştırıcı faktörleri incelerken, EBA'nın ÖDK ile ürün/süreç yenilikçiliği arasındaki ilişki üzerindeki ılımlaştırıcı rolü göz ardı edilmiştir (Judge, Blocker, 2008; Judge, Naoumova, Douglas, 2009). Örneğin; “araştırmamız çevresel

belirsizliğin daha yüksek seviyelerde ÖDK gerektirdiğini öne sürerken, gelecekteki araştırmalarda ÖDK'nin nasıl daha etkili bir şekilde değiştirilebileceğini daha iyi anlamak için belirli çevresel koşullarla ilişkilendirmeye çalışılmalıdır” ifadesini kullanmıştır (Judge, Douglas, 2009, 644).

Yukarıdaki sorunları, literatürün kapsamına göre çözmek için, operasyonel bir bakış açısıyla, Klarner, Probst, Soparnot (2008) ve Soparnot (2011)'un kavramsal çalışmalarına ve örgütsel değişimin sosyal yapılandırmacı ve anlamlandırma görüşüne dayanan ÖDK için aşağıdakilerden oluşan çok boyutlu bir yapı önerilmektedir; i-) bağlam (değişim sürecini daha pürüzsüz hale getiren uygulamalar içermektedir), ii-) süreç (değişikliği gerçekleştirme ilkelerini içermektedir), iii-) öğrenme (kuruluşun iç-gözlem kapasitesini açıklamaktadır), iv-) kaynakların kullanımı (psikolojik, sosyal ve örgütsel kaynakların kullanımını içermektedir) ve v-) yapıcı anlamlandırma (organizasyonlardaki olayları, süreçleri ve değişimi yorumlama ve anlamayı kapsamaktadır) (Simoës, Esposito, 2014; Andreeva, Ritala, 2016; Aromaa ve diğ., 2019).

EBA ile ilgili olarak ise bir organizasyon perspektifinde EBA dört boyutta tanımlanmıştır: i-) ekstrem bağlamların zamansal sıralaması (örgüt içindeki ekstrem bağlamların yönetim süreci), ii-) sonuçların büyüklüğü (hasar ölçeği veya ekstrem bağlamların etkileri), iii-) yakınlık (kuruluş içindeki insanlar arasında fiziksel ve psiko-sosyal yakınlık) ve iv-) örgüt tehdidi (örgüte bağlı operasyonel eksiklikler) (Hannah ve diğ., 2009). Bu benzersiz faktörler EBA'yı normal bağlamlardan ayırmakta, ÖDK ile ürün/süreç yenilikçiliğinin etkinliğini etkilemekte ve ayrıca ÖDK ile ürün/süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi yoğunlaştırmakta veya azaltmaktadır.

Bu nedenle tezin amacı, EBA ve ÖDK teorisinin ürün/süreç inovasyon çabalarıyla ilgili tahminlerini incelemektir. Ayrıca ÖDK'nin EBA ile Firma Ürün/Süreç yenilikçiliği arasındaki aracılık rolünü araştırmaktır. Özellikle bu tez, ÖDK ve EBA'nın ürün/süreç yenilikçiliği üzerindeki rolünü ve EBA'nın ÖDK ile ürün/süreç yenilikçiliği arasındaki ilişki üzerindeki ılımlı rolünü araştırmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Örgütsel Değişim Kapasitesi Kavramı

ÖDK, araştırmacılar tarafından hem yönetim araştırmalarından hem de uygulamalarından giderek daha fazla ilgi görmektedir (Judge, Elenkov, 2005; Heckmann, Steger, Dowling, 2016; Sanchez-Medina, 2020). Tablo 1’de gösterildiği üzere, araştırmacılar ÖDK hakkında farklı tanımlamalar önerse de, ÖDK’nin kavramsallaştırılması konusunda bir fikir birliği vardır. Öyle ki örgütsel dinamik yeteneklerinin bir parçası olan ÖDK, ya değişikliklere tepki göstererek (adaptasyon) ya da onları yürürlüğe sokarak (eylem) örgütün kalbinde bu değişikliklerin (süreç) getirdiği geçişi uygulayarak, bir firmanın çevresel (dış bağlam) ve / veya örgütsel (iç bağlam) evrim için eşleşen sonuçlar (içerik) üretebilmesidir (Soparnot, 2011).

Özellikle ÖDK, hem sürekli değişim kavramını hem de epizodik değişim süreçlerinin başarılı yönetimini içermekte ve zaman içinde paralel veya sıralı olarak uygulanan birden fazla değişikliğe odaklanmaktadır (Auster, Wylie, Valente, 2005; Klarner ve diğ., 2008; McGuinness, Morgan, 2005). Bu haliyle değişim, doğal örgütsel istikrarsızlık ve günlük çevresel olasılıklara karşı tetikte olan tepkiler tarafından yönlendirilen iş süreçlerinde ve sosyal ilişkilerde sonsuz değişikliklerin akışıdır. (Weick, Quinn, 1999, 366) Gerçekten de, gelişmekte olan herhangi bir sistemde statik durum doğal değildir ve Lewin ve takipçilerinin değişim yönetiminin önemli bir aşaması olarak bahsettiği "donma", hiçbir örgüt için kabul edilemez. Ek olarak proje bazlı değişim faaliyetlerinde görüldüğü gibi sadece çevresel olaylara tepki vermek, dinamik yeteneklerin uzun vadeli gelişimi için bir temel oluşturamaz, çünkü projenin sonu, kendi doğasıyla çelişen "yeniden dondurmaya" içerir. Bu temelde, ÖDK örgütün reaktif (uyarlanabilir, "seçim uyarlaması") ve proaktif (yenilikçi, yol oluşturma) davranışını entegre eder ve rekabet avantajı için temel teşkil eden temel yetenekleri yenilemek için özel becerilerin geliştirilmesine yol açar. Burada adaptasyon, meydana gelen çevresel değişime bağlı olarak derinliği ve canlılığı açısından değişen bir örgütsel değişiklik olarak kabul edilir ve rakipler arasında daha sonra adaptasyonlar

yaratabilen kasıtlı bir örgütsel değişiklik olarak görülür (Nadler,Tuschman, 1994). ÖDK, bir organizasyonda daha yüksek dereceli / jenerik bir dinamik yetenek olarak görülür. Belirli bir zaman dilimi içinde dinamik bir ortamda modası geçmiş olmaz, potansiyel bir uzun vadeli sürdürülebilirlik kaynağıdır, ve firmalar, endüstriler ve kültürler arasında yaygındır. Ayrıca ÖDK, çalışanların tutum ve davranışlarına ve örgütsel rutinelere, kültüre ve yapılara gömülüdür. Bu, değişim faaliyetlerinin örgütteki tüm seviyelerden (örneğin; bireysel ve ekip seviyesinde değişim) ortaya çıktığı ve daha sonra örgütün diğer bölümlerine yayıldığı anlamına gelmektedir. Bu mikro temeller perspektifi, yalnızca üst yönetim düzeyinden ziyade, değişim girişimlerinin yalnızca (üst) yöneticilerin davranış ve faaliyetlerine odaklanmakla kalmayıp aynı zamanda tüm çalışan gruplarını da kapsadığını ima etmektedir. İnsanlar çalışmalarında deneme yanılma, başarı ve başarısızlık temelinde hem küçük hem de büyük değişiklikler yapmaktadırlar ve hangi iç değişikliklerin gerekli olduğunu anlamak ve bunları bir bütün olarak başarıyla uygulamak ve gelişim için yeni fırsatlar görmektedirler. Judge, Elenkov (2005) bireysel analiz düzeyini dikkate almanın önemini vurgulayarak, üst düzey yöneticilerin, orta düzey yöneticilerin ve ön saflarda çalışanların değişim yeteneği algılarındaki boşlukların firmanın çevresel performansını önemli ölçüde bozduğunu bulmuştur. Literatürdeki örgütsel değişim kapasitesinin tanımlarının özeti Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Değişim Kapasitesinin Tanımları

Yazarlar	Tanım
Pagliarella (2000)	Değişim kapasitesinin konsepti, bir örgütün sürekli olarak değişime başlama ve başarılı bir şekilde ulaşma kabiliyeti olarak tanımladığımız şeydir.
Auster ve diğ., (2005)	Değişim kabiliyeti: özel şans girişimleri kapsam, derinlik ve karmaşıklık açısından çarpıcı bir şekilde değişebilse de, tekrar tekrar sosyolojik olarak adapte olma ve gelişme kabiliyetidir.
Judge, Elenkov (2005)	Değişim için örgütsel kapasite, işletmenin eski yetenekleri yeni tehditlere ve fırsatlara uyarlamanın

	yanı sıra yeni yetenekler yaratmasına izin veren geniş ve dinamik bir örgütsel yetenek olarak tanımlanır.
McGuiness, Morgan (2005)	Örgütsel değişim yeteneği [...] bir kurumun sürekli değişim uygulama yeteneğini temsil eden [...] çok bileşenli bir biçimlendirici yapıdır, onun esası, kademeli bir dizi ilgili değişim girişimi dizisini yönlendirme ve yönetme yeteneğidir.
Mayer, Stensaker (2006)	[Değişim kapasitesini], uzun vadeli performansı sürdüren değişim ve operasyonel yeteneklerin dağılımı ve geliştirilmesi olarak tanımlarız. Bir organizasyondaki iyi işleyen yönleri tahrip etmeden ve sonraki değişikliklere zarar vermeden değişiklik yapmak hem kısa hem de uzun vadede değişiklik yapabilecek yetenekleri ve günlük işlemleri sürdürme yeteneklerini gerektirir. Değişim kapasitesinden anladığımız, örgütün günlük işlemlerden veya sonraki değişiklik işlemlerinden ödün vermeden büyük ölçekli değişiklikler gerçekleştirme yeteneğine sahip olmasıdır.
Klarner ve diğ., (2007)	Örgütsel değişim kapasitesi, firmanın çevresel evrime (dış bağlam) ve / veya örgütsel evrime (iç bağlam) sürekli olarak reaktif bir şekilde (adaptasyon) veya proaktif adapte olmak için uygun örgütsel değişiklikleri geliştirme ve uygulama kabiliyetidir.
Klarner ve diğ., (2008)	Örgütsel değişim kapasitesi, bir firmanın, çevreye sürekli uyum sağlamak için uygun örgütsel değişiklikleri geliştirme ve uygulama kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Bu, zaman içindeki çoklu değişimlere odaklanmayı ifade eder; bu literatürün değişimin izole edilmiş olaylar olduğu baskın görüşüne aykırıdır. Değişim kapasitesi bu nedenle dinamik bir özelliktir.

	Ancak, değişim kapasitesi, örgütün bilinmeyen gelecekteki koşullarla başa çıkmasını sağlayan dinamik bir sürekli öğrenme ve ayarlama sürecini değil aynı zamanda bu değişiklikleri uygulama yeteneğini de açıklar.
Judge, Douglas (2009)	[...] bir işletmenin değişen durumlardaki rekabetinden daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasına olanak sağlayan yönetimsel ve örgütsel yeteneklerin bir birleşimi olarak tanımlanan değişiklikler için örgütsel kapasitedir.
Bouno, Kerber (2010)	Değişim kapasitesi bir firmanın yalnızca bir kez değil, ortamındaki değişikliklere normal bir tepki olarak değişme becerisidir.
Judge (2011)	Örgütsel değişim kapasitesi, bir firmanın hayatta kalmasını ve gelişmesini sağlayacak yeni yeterlilikler geliştirirken, mevcut örgütsel yetkinlikleri yükseltmesini veya gözden geçirmesini sağlayan dinamik ve çok boyutlu bir yetenektir.

Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. 2016. "Organizational Capacity for Change, Change Experience, and Change Project Performance". Journal of Business Research. c. 69. s. 2: 778.

ÖDK'nin kavramsallaştırılmasının yanı sıra, geçmiş çalışmalar ÖDK'yi Judge, Elenkov (2005)'un ölçeklerini adapte ederek farklı boyutları içeren bir yapı olarak görmüştür (Judge, Douglas, 2009; Ramezan ve diğ., 2013; Judge ve diğ., 2014; Liozu, Hinterhuber, Somers, 2014; Heckmann, Steger, Dowling, 2016; Sanchez-Medina, 2020). Judge, Elenkov (2005); Judge, Douglas (2009)'ın çalışmalarına dayanarak, ÖDK, güvenilir liderlik, yenilikçi kültür, dahil edilmiş orta yönetim, güven, yetenekli şampiyonlar, sistemsel düşünme, etkili iletişim ve hesap verebilir kültür gibi sekiz ayrı fakat birbiriyle ilişkili boyuttan oluşur. Araştırmacılar bu ölçekleri ampirik çalışmalarında kapsamlı bir şekilde uygularken, Klarner, Probst, Soparnot (2008)'un da belirttiği gibi, bu ölçeklerin bağlamsal yönü gösterdiğini (örneğin; etkinleştirme koşulları) ve araştırmacıların uygulamada daha geniş bir etkiyi yakalamak için

ÖDK'nin süreç ve öğrenme yönlerine ihtiyaç duyduğunu öne sürmüştür. Soparnot (2011), otomotiv endüstrisini yarı yapılandırılmış görüşmeler ve veri tabanı taraması yoluyla araştırarak süreç, bağlam ve öğrenme gibi üç ÖDK boyutunu belirlemiş ve ayrıca ÖDK yapısına yeni boyutlar eklemeyi önermiştir. Bazı çalışmalar keşif çalışmalarında bu boyutları araştırmasına rağmen, ilginç bir şekilde, bu boyutlar genişletilmemiş ve daha sonra ampirik bir çalışmada işlevselleştirilmiştir (Zhao, Goodman, 2018).

Duyumsal değişim teorisine dayanarak örgütsel değişim, dış değişikliklerin / beklenmedik olayların yorumlanması / algılanması ve değişimin sürekli olarak yeniden yorumlanması ve yeniden tasarlanması için tekrarlanan ve sürekli bir süreçtir, ve sosyal olarak inşa edilmiş perspektiflere dayanarak örgütsel değişim ilişkisel ve iletişimsel bir süreçtir ve sosyal etkileşim süreçleri ve örgüt içindeki insanlar tarafından geliştirilen anlamlar yoluyla gerçekleşir (Simoës, Esposito, 2014; Helpap, Bekmeier-Feuerhahn, 2016; Aromaa ve diğ., 2019; Johansson, Heide, 2008; Simoes, Esposito, 2014). Bu konuyu kavramak için, ÖDK'nin bağlam, süreç, öğrenme, kaynak kullanımı ve yapıcı algılama gibi beş bileşen veya unsurdan oluştuğu öne sürülmektedir.

2.2. Örgütsel Değişim Kapasitesi Boyutları

ÖDK'nin bağlam yönü, bir firmanın iç ortamındaki karmaşıklığını ve çevresel belirsizliklerini ele almayı kolaylaştırabilecek güçleri veya koşulları belirtmektedir (Klarner, Probst, Soparnot, 2008; Armenakis, Bedeian, 1999; Soparnot, 2011). Bağlamın bileşenleri

*değişimin algısı (değişimin paylaşılan kurumsal sunumları),

*yapısal esneklik (organik bir organizasyon yapısı),

*kültürel uyum (ortak ve güçlü bir örgüt kültürü),

*güven (bir değişiklik düzenleyici ile değişim girişiminde yer alan aktörler arasındaki ilişki), fikir birliğine dayalı uygulamalar (kolektif problem çözme uygulaması) ve

*bireysel öğrenme yetenekleridir (bir bireyin değişim sürecinde öğrenme yeteneği)

Bağlam yönü, Judge, Douglas (2009) tarafından ileri sürülen değişim koşullarının yönetimini vurgularken, değişim yönetimi eylemlerini (değişimin kendisini yönetme) göz ardı eder ve böylece ÖDK'nin yalnızca tek taraflı ve dar bir görünümünü verir (Klarner, Probst, Soparnot, 2008). Örneğin; insanlar veya yönetim grupları değişiklikleri, farklı rolleri ve zihniyetleri nedeniyle çeşitli şekillerde yorumlar veya görüntülerler. Sonrasında ise önerilen stratejik değişim çabasının anlamını, kendileri üzerindeki etkisini ve kendilerinin o konudaki rollerini farklı şekillerde anlamaya çalışırlar (Judge, Douglas, 2009).

ÖDK'nin süreç yönü, bir değişim sürecinin yürürlüğe girmesi sırasında gerçekleştirilen eylemleri ifade etmektedir (Soparnot, 2011). Burada süreç yönü, bir kuruluşun günlük faaliyetlerini sürdürme ve sonraki değişim süreçlerini uygulama yeteneğini göstermektedir (Klarner, Probst, Soparnot, 2008). Bir anlamda, bu yön, değişimin yönetilebilir bir fenomen olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüne göre, değişim süreci;

- *dönüşümcü liderliği (güçlü insanları bir değişim inisiyatifinin önemi konusunda ikna etme ve çalışanları dinleme ve değişim tartışmalarını aktif olarak destekleme becerisi),

- *değişimin algılanan meşruiyetini (değişim düzenleyicilerin değişimi haklı çıkarma taahhüdü),

- *kolektif olarak inşa edilmiş değişim süreçlerini (tüm örgütsel üyeler arasında ve ayrıca toplu problem çözme ve öğrenme yoluyla müzakere ve tartışmalar),

- *artımlı değişim uygulaması (“adım adım” değiştirme işlemi),

- *görünürlük yaratmayı (değişim sürecinin, risklerinin, sonuçlarının ve alınan eylemlerle ilgili açık ve sürekli bir iletişim) kapsamaktadır.

ÖDK'nin bir başka yönü de öğrenmedir (Liozu, Hinterhuber, Somers, 2014). Soparnot (2011), öğrenme boyutunun ÖDK'nin uzun vadeli görüşünü sunduğunu ve daha önce kabul edilen yeniliğin sürdürülmesi, yenilenmesi ve iyileştirilmesini içeren daha sonraki örgütsel değişim aşamalarına odaklandığını belirtmiştir. Ayrıca bir firmanın değişim kapasitesinin önceki değişim deneyimleriyle, yani sürekli öğrenme süreçleriyle daha da geliştirilen, daha önceki değişim olaylarından gelen deneyimlerle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu belirtilmiştir (Heckmann, Steger, Dowling, 2016). Öğrenme boyutu;

*deneyimle (çalışanlar her bir değişim girişiminden öğrenir),

*deneylerle (bir kuruluşun kolektif belleğinin yenilenmesi) yenilenme

*örgütsel bilginin aktarımını (örgütsel değişim sürecinde bilgileri yeterince erişilebilir hale getirme) içermektedir.

Böylece öğrenme yönü, firmanın bilinmeyen geleceğe bakmasını, bütüncül bir kasıtlı değişim sürecinin geliştirilmesini kolaylaştırır, değişimi rutin hale getirir ve yeni fırsatlar keşfederek değişim kapasitesinin bileşenlerini yapılandırır ve geliştirir (Meyer, Stensaker, 2006).

Örgüt içindeki değişikliği başlatmak ve uygulamak için kaynaklara sahip olmak ÖDK'nin bir başka yönüdür. Literatür ÖDK'nin insan, bilgi, materyal ve finansal kaynakların aktif akışları ve kullanımı yoluyla elde edildiğini göstermektedir (Al-Haddad, Kotnour, 2015; Andreeva, Ritala, 2016). Örneğin; Doucette ve diğ. (2012), bir kuruluşun değişim kapasitesinin yeterli kaynakların varlığı ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Hannah ve diğ. (2009)'nin de belirttiği gibi, kaynaklar teriminin sadece maddi kaynakları kapsamadığını, aynı zamanda insanların etkililiğini ve sosyal uyumunu da içerdiğini belirten argümanları ile tutarlı olarak, psikolojik, sosyal ve somut örgütsel kaynaklara odaklanmaktayız. Psikolojik kaynak, bireylerden kaynaklanan, ancak rekabet avantajı kaynağı haline gelmek için firma tarafından şekillendirildiği haliyle toplu olarak ortaya çıkan psikolojik unsurlara ve etkililiğe işaret etmektedir (Li, Pan ve Zhang, 2020). Örgütsel kaynaklar, teknolojik (teknik cihazlar, bilgi teknolojileri), finansal (örgüt içindeki değişimle ilgili faaliyetleri yürütmek için sermaye) ve insan kaynakları (değişim girişimlerini yenilikleştirebilecek ve geliştirebilecek yetenekli ve bilgili işgücü) gibi kaynakların kullanılabilirliğini ifade etmektedir (Barney, 1991; Kurnia ve diğ., 2015).

ÖDK'nin son yönü, genel olarak “bilgi arama, anlamlandırma ve eylem anlamına gelen karşılıklı etkileşim” anlamındaki yapıcı anlamlandırmadır (Thomas, Clark, Gioia, 1993, 240). Değişimin insanlar arasındaki sosyal etkileşim süreçleri ve sonuç olarak geliştirdikleri anlamlar aracılığıyla gerçekleştiğini belirtilmiştir (Simoes, Esposito, 2014). Burada yapıcı anlamlandırma, insanların karşılaştıkları sorun, olay veya değişiklikleri nasıl anladıklarını, nasıl yeni bilgi edindiklerini ve hangi bilgileri edinmeleri gerektiğine nasıl karar verdiklerini ifade etmektedir (Khan, 2018). Bu bakış açısından, iç ve dış ortamdaki ipuçlarını, sinyalleri ve olayları tanımlamak ve

yorumlamak, insanlar için değişikliklerin zihinsel ve kolektif bir şekilde temsil edilmesine ve değişim kapasitesi için eylemlerin kolaylaştırılmasına neden olmaktadır “Algılayıcıların bir değişim gündemini kabul etme istekliliğinin, değişim ihtiyacına, bu değişikliği uygulama kapasitesine ve değişimin beklenen olumlu etkisine bağlı olduğu gösterilmiştir.” diye belirtilmektedir (Helpap, Bekmeier-Feuerhahn, 2016; Khan, 2018, 534).

Yukarıda belirtilen bu beş yönün hiçbirinin bağımsız olmadığı, ancak birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirici bir şekilde tamamladıkları vurgulanmaktadır (yani, bu boyutlar birbirine bağlı ve ÖDK kaynaklarının bir “zincirini” oluşturarak birbirleriyle ortaklaşa çalışıyorlar) (Soparnot, 2011). Örneğin; ÖDK, bağlam boyutuna bağlı olduğu kadar süreç boyutuyla da bağlantılıdır. Öğrenme bu iki boyut üzerinde bir yenileyici mekanizma olarak hareket eder. Bir anlamda ÖDK, her bir yönün yansıtıcı bir yapının birleşimidir.

2.3. Ekstrem Bağlamlar Kavramı

ÖDK’nin yanı sıra, ekstrem bağlamlar terimi bu tez çalışmasındaki diğer ana yapıdır. Araştırmacılar, örgütsel değişim ve yenilik yönetimi literatüründeki ekstrem çevreyi kapsamlı bir şekilde araştırırken, bunlardan birkaçı değişim yönetimi literatüründeki ekstrem bağlamları incelemiştir (Buchanan, 2011; Williams ve diğ., 2019; Isabelle ve diğ., 2012; Sims, 2018; Stokes ve diğ., 2019). İlişkili olmalarına rağmen, ekstrem çevreler ve bağlamlar farklı kavramlardır. Ekstrem çevreler “içinde yüksek performans riski ve kötü performans için artan sonuçlar gerektiren önemli görev, sosyal veya çevresel taleplerin olduğu ortamlar” olarak tanımlanmaktadır (Driskell, Salas, Driskell, 2018, 435). Diğer yandan, ekstrem bir bağlam, ekstrem olayların çoklu ve sürekli görünümüdür. Ek olarak, ekstrem bağlamlar çevresel krizden farklıdır. Çevresel kriz aralıklı olsa da, tepki süresi çok azdır veya hiç tepki içermez ve reaktif yanıtlarla sonuçlanır, ekstrem bağlamlar ise sürekli ve tekrarlayıcıdır, yöneticiler ekstrem olay üzerinde kontrole sahip olabilir ve neden, sonuç ve çözüm yollarının belirsizliği ile karakterize olmayabilir (Hannah ve diğ., 2009).

Hannah ve diğ. (2009) ayrıca konumun zaman içindeki uzanımı, sonuçların büyüklüğü, bu sonuçların ortaya çıkma olasılığı, yakınlık (kişinin tehlikeye ve bundan etkilenenlere ne kadar yakın hissettiği) ve tehdit biçimi gibi ekstrem bağlamlarda liderliği incelemek için kavramsal bir çerçeve önermiştir. Bu bileşenler liderlik

perspektifindeki ekstrem bağlamları değerlendirse bile Hannah, Campbell, Matthews (2010) tarafından yansıtılan diğer perspektiflere genelleştirilemezler. Tezde bu boyutların örgütsel bir bakış açısıyla yeniden yorumlanması gerektiğine inanıldı. Bu bağlamda, ilk önce gerçek ekstrem bağlamlardan ziyade algılanan ekstrem bağlamlara odaklanıldı – ekstrem bağlam algısı (EBA) Bazı araştırmacılara göre, bağlamın kendisi durumu “ekstremité” olarak nitelendirmektedir (Campbell ve diğ., 2010; Hannah, Sowden, 2010; Sweeney, Matthews, Lester, 2011). Firmalar veya üyeleri / yöneticileri / birimleri tehlikeli bir durumda ve fiziksel bir tehlike ile karşı karşıya kalırlarsa, burada görüş aşırı ekstrem bir durumda olduklarıdır. Örneğin; itfaiye, afet kurtarma örgütleri ve askeri muharebe birimleri de dahil olmak üzere belirli organizasyon türleri düzenli olarak ekstrem bağlamlarda faaliyet göstermektedir (Yammarino ve diğ., 2010; Smith, Barrett, 2019). Bazı araştırmacılara göre, bu durumlarda sadece bağlam değil, aynı zamanda ilgili firmalar/yöneticiler tarafından bağlamın algılanması da önemlidir. Birçok "tipik" organizasyon ekstrem bir bağlamla karşılaşabilir; tasarım gereği (örneğin; yeni bir ülkeye taşınma veya birleşme); veya tesadüfen (örneğin; depremde etkilenen bir fabrika) veya çağdaş jeopolitik, dini, ideolojik ve teknolojik gelişmeler sebebiyle. Burada, bazı firmalar durumları ve koşulları ekstrem noktalarda algılayabilir, ancak bazıları uzmanlık düzeyleri nedeniyle tehlikeli olduğunu düşünmeyebilir. Dolayısıyla EBA, ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda uyarlanabilir ve yönetsel anlama süreçlerini ve örgüt için fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçların dayanılmaz büyüklüğünü ortaya koyan ekstrem olay koşullarında paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecini temsil etmektedir (Yukl, 2006).

Ayrıca EBA'nın sadece dış çevresel faktörleri içermediği özellikle çevresel riskleri değil, aynı zamanda bu risklerle nasıl başa çıkılacağı ile ilgili örgütsel özellikleri de içerdiği öne sürülmektedir. Bağlamın diğerlerinin yanı sıra kurumsal özellikleri, çalışma işlevlerini ve dış çevresel faktörleri, özellikle çevresel riski içerdiğini belirtilmiştir (Geier, 2016). Hannah, Parry (2013) ayrıca iç bağlamı ve dış bağlamı açıkça tanımlamak için ekstrem bağlamlarda araştırma yapmanın gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hannah ve diğ. (2009, 909) kısa ve öz bir şekilde şunu belirtmiştir: “Bu nedenle, ekstremlik seviyesi, daha önce belirtildiği gibi kuruluşun doğası ve ekstrem olaylara yanıt vermesi gereken yeteneklerle ilgilidir.”

2.4. Ekstrem Bağlamın Boyutları

Ekstrem bağlamın homojen değil, yansıtıcı değişkenlerden oluşan çok boyutlu bir yapıda olduğu, örgütü etkileyen belirli olasılıklar ve nedensellikler yarattığı öne sürülmektedir. Hannah ve diğ. (2009) kavramsal çalışmalarında zaman ve geçici sıralamayı ekstrem bağlamın ilk boyutu olarak tanımlamışlardır. Tehdit düzeylerinin ekstrem bir bağlamda kararsız kaldığını ve dolayısıyla liderlerin ve takipçilerin deneyimlediği gerçek ve algılanan ekstremlik düzeylerinin kararsız kalacağını belirtmiştir (Hannah ve diğ., 2009). Geçici sıralama için etkili liderliğin hazırlık, müdahale ve tehlikeli olaylardan kurtulma aşamaları arasında değişebileceğini belirtmişlerdir. Örgütsel bir bakış açısıyla, bu boyut tezde EBA ile uyumlu şekilde “ekstrem yönelimi” olarak adlandırılmaktadır. Bu yönelim, yöneticilerin ve insanların, firmanın nispeten istikrarlı veya sıradan bağamlardan, tehlikeli bağamlara ve istikrarlı duruma dönüş yoluyla yaptığı geçişlerle nasıl başa çıktıklarını vurgulamaktadır. Bir anlamda, ekstrem yönelimi, yöneticilerin ritmik kalıplarını ve insanların ekstrem olaylara karşı davranışlarını, tepkilerini ve yanıtlarını göstermektedir (Oc, 2018). Burada: i-) yöneticiler ve insanlar, potansiyel tehditleri daha iyi algılamak ve “bizim başımıza gelemeyeceğine” inanmak, ve hazırlık ve uyanıklığı sürdürmek için insani eğilimlerin üstesinden gelmek için organizasyonda bilişsel değişimler yaratırlar; ii-) yöneticiler, bir tehditle karşı karşıya olan üyeleri harekete geçmeye ve daha dikkatli bir şekilde etkileşimde bulunmaya motive eder; ve iii-) yöneticiler, kurumun sosyal sistemini yeniden yapılandırır.

EBA’nın bir diğer boyutu, mevcut tehlikenin tehdit ettiği sonuçların potansiyel büyüklüğü ve bu sonuçların ortaya çıkma olasılığıdır (Hannah ve diğ., 2009). Örgütsel bir perspektiften bakıldığında, sonuçların olasılığı yerine sonuçların büyüklüğünü dikkate alıyoruz, çünkü firmaların çoğu stres altındadır, pazar kayıplarıyla karşı karşıyadır ve ekstrem bağamlarda yönetimsel zorluklarla karşılaşmaktadır. Sonuçların büyüklüğü, bir firma ve çalışanları / yöneticileri üzerindeki hasar veya etkilerin kapsamını veya ölçeğini (örneğin; ekstrem olay derinlikleri) gösterir. Sonuçların büyüklüğü, öznel yakınlık hissi ile ilişkilidir ve ayrık olaylar yerine sürekli evrim olarak simüle edilir (Benjamin Guertler, Stefan Spinler, 2015). Burada örneğin; yalnızca bir pazar segmentinin potansiyel kaybı, sonuçların potansiyel büyüklüğünün yüksekliği açısından düşünüldüğünde 10 segment kaybindan daha az yoğun olacaktır.

Yakınlık, EBA'nın diğ er boyutudur. Hannah ve diğ ., (2009)'nin de belirttiği gibi, yakınlık fiziksel yakınlık ya da psikolojik ve / veya sosyal yakınlık ( rneğin; kişinin tehlikeye ve etkilenenlere ne kadar yakın hissettiği) olarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bir bakış açısından, yakınlık, insanların fiziksel olarak birbirlerinden ayrılma derecesini (yani fiziksel yakınlık) ve insanların örgüt içindeki diğ erlerinin duygusal kaygılarına karşı (yani psikolojik veya sosyal yakınlık) nasıl tarafsız ve biraz uzak kaldıklarını gösterir. Burada, daha yakın olanlar muhtemelen daha uzak olanlardan daha büyük boyut ve sonuç olasılıkları yaşayacak ve bu nedenle daha büyük korku, stres ve diğ er faktörleri yaşayabileceklerdir.

Son boyut ise tehdit biçimidir. Hannah, Uhl-Bien ve diğ ., (2009, 908)'nin de belirttiği üzere, ekstrem bağlamların potansiyel sonuçlarının “fiziksel hasar ( l m, yaralanma, tükenme), psikolojik hasar (travma sonrası stres, savaş bunalımı) veya malzeme hasarı (bir şehirde kasırğa veya yangın)” olarak sınıflandırılabilir. Burada,  rg tsel bir bakış açısıyla, öncelikle bir firmanın kalite iyileştirme, maliyet azaltma, zamanında teslimat, teslim süresi azaltma, müşteri taleplerine ve çalışanların öğrenmelerine hızlı tepki verme yeteneği açısından operasyonel sonuçları tanımlanabilecek operasyonel tehlike veya operasyonel eksikliklere odaklanılmaktadır. (Akgun ve diğ ., 2008; Lyu, Chen, Huo 2019). Bendig, Brettel, Downar (2018) de operasyonel aksaklıkların ekstrem olayların sonuçları olduğunu belirtmiştir.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Örgütsel Değişim Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

ÖDK'nin ürün/süreç yenilikçiliği ile pozitif ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Özellikle, firmalar değişim çabalarını rutinleştirdikçe ve değişim kapasiteleri yoluyla değişmeyi öğrendikçe süreç yeniliklerinde görüldüğü gibi, değişikliklerle nasıl çalışılacağını anlamak ve her türlü değişikliği ele almak için daha az çaba harcayarak operasyonel yeteneklerini geliştirirler (Ford, 2009; Liozu, Hinterhuber, Somers, 2014). Ayrıca yeni ürün geliştirme fırsatlarına uyum sağlayarak ve ürün geliştirme projelerinde sürekliliği koruyarak yeni ürün geliştirme süreçlerini ve çabalarını daha iyi yönetirler (Soparnot, 2011; Poels, Tucker, Kielema, 2017).

ÖDK aynı zamanda yeni ürün geliştirme ve süreç uygulama girişimlerini arttırmak için firmaların anlamlandırma süreçlerini geliştirir (Khan, 2018). İnsanlar, çevrelerindeki sinyalleri ve olayları yorumlarken, müşterilerin beklentilerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini algırlar (Chu, Li, Lin, 2011). Sonuç olarak, stratejik ve örgütsel seçimler geliştirirler ve yeni ürünler/süreçler geliştirme gibi gerçek hayatta eylemleri kolaylaştıran toplu temsiller oluştururlar. Gerçekten de ÖDK, insanların kuralların dışına çıkmasına (örneğin; insanlar yeni çözümler hakkında sorular sorar ve sorunları birden çok açıyı göz önünde bulundurarak analiz ederler), yeni fikirler ve yeni kavramlar geliştirmesine (örneğin; insanlar daha ileriye bakarlar ve daha ucuz seçenekler ararlar) yardımcı olmakta ve en iyi gelişim kaynağına teşvik etmektedir (örneğin; insanlar sorunlara toplu olarak çözüm bulmak için yeni deney süreçlerini kullanırlar) (Dougherty ve diğ., 2000; Akgün ve diğ., 2014; Sheng, 2017).

ÖDK, firma yapılarının esnekliğini daha da geliştirmekte ve ürün/süreç geliştirme sürecini engelleyen silo yapılarından ziyade geniş ve yüksek oranda ağ tabanlı iletişim yapılarına olanak sağlamaktadır. Burada ÖDK, ürün geliştirme işlerini daha verimli hale getirmek için mevcut iş akışlarında yüksek derecede verimlilik sağlar (Soparnot, 2011; Ramezan ve diğ., 2013; Liozu, Hinterhuber, Somers, 2014). Buna ek olarak, ÖDK dış bilgileri benimsemeyi geliştirir. İnsanlar problem çözmede ve devam eden bir değerlendirme ve müdahale süreci ile ortaya çıkan fırsatları yakalamada yeni

bilgilerden yararlanmaktadır (Pratono, 2018). Bu, yeni ürün geliştirme projelerinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca ÖDK firma içindeki insanların ortak motivasyonlarını ve düzenli çabalarını önceden tanımlanmış veya ortaya çıkan ürün geliştirme hedeflerine ulaşmak için arttırır. Buna göre, insanlar yeni ürünler tanıtmak için yeni fırsatlar veya yollar arar, yaratır ve araştırır; istenen sonuçları üretmek için inançlarını “kolektif güçlerinde” paylaşırlar (Klarner, Probst, Soparnot, 2008; Liozu, Hinterhuber, Somers, 2014). Bu nedenle, hipotezimiz şu şekildedir: (Bakınız Şekil-1)

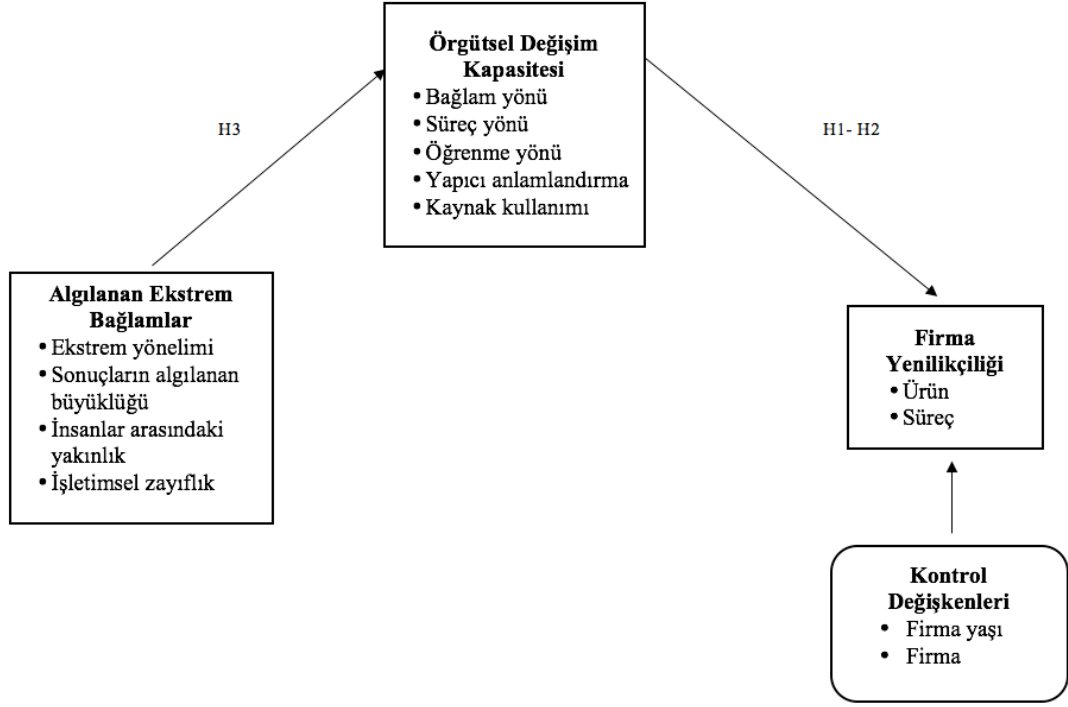
Hipotez 1: ÖDK, firma ürün yenilikçiliği ile olumlu ilişkilidir.

Hipotez 2: ÖDK, firma süreç yenilikçiliği ile olumlu ilişkilidir.

3.2. Ekstrem Bağlam Algısı ve Örgütsel Değişim Kapasitesi İlişkisi

EBA'nın ÖDK ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Özellikle, ekstrem olaylar örgütsel sistemleri ve süreçleri ve önceden belirlenmiş zihinsel şemaları zorlaştırmakta ve yıkmakta ve insan kararlarının etkinliğini azaltmaktadır (Broskaa, Poganietz, Vögelea, 2020). Sonuç olarak, insanlar biliş ve dikkat alanlarını daraltmakta (örneğin; algısal tünelleme) ve korku ve tehdit hissi gibi olumsuz duygular nedeniyle potansiyel düşünce eylemi dağarcıklarını kısıtlamaktadırlar (Fredrickson et al., 2003). Bu durumda, firmanın yorumlama eylemleri için gerekli olan şemaları gözden geçirmesi ve yeniden oluşturması gerekmektedir. Firmalar, gelecekteki eylemlerinden beklentilerini belirleyen ve gelecekteki ekstrem olayları daha hızlı ve zahmetsizce işleyen bir dizi eğer-ise yapıları veya bir 'nedensel harita' oluşturmaları gerekmektedir (Weick, Bougon, 1986). Bundan dolayı, firmalar bu zorluklarla başa çıkmak için değişim sürecini başlatmalı ve değişim kapasitelerini geliştirmelidir (Sarkar ve Osiyevskyy, 2018). Ayrıca ekstrem olaylar genellikle aksamalar nedeniyle hem yüksek hem de düşük seviyelerde birçok karar alınmasını gerektirmektedir (Zarrinpoor, Fallahnezhad, Pishvae, 2017). İnsanların, ekstrem olaylara karşılık verebilmesi için kolektif ve hatta çok aktörlü eylemlere ve sektör içinde ve arasında yüksek düzeyde bir koordinasyona sahip olmaları gerekmektedir (Hannah ve diğ., 2009). Burada insanların, ilişkiler ve anlaşmalar geliştirmeleri ve ilerletmeleri, rutinleri ve uygulamaları hızlı bir şekilde öngörmeleri ve bunları yeniden canlandırmaları ve de bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi kolaylaştırmaları gerekir. Buna göre, hipotezimiz aşağıdaki gibidir: (Bakınız Şekil-1)

Hipotez 3: EBA ÖDK ile olumlu ilişkilidir.



Şekil 1: H1-H2-H3 Hipotez Araştırma Modeli

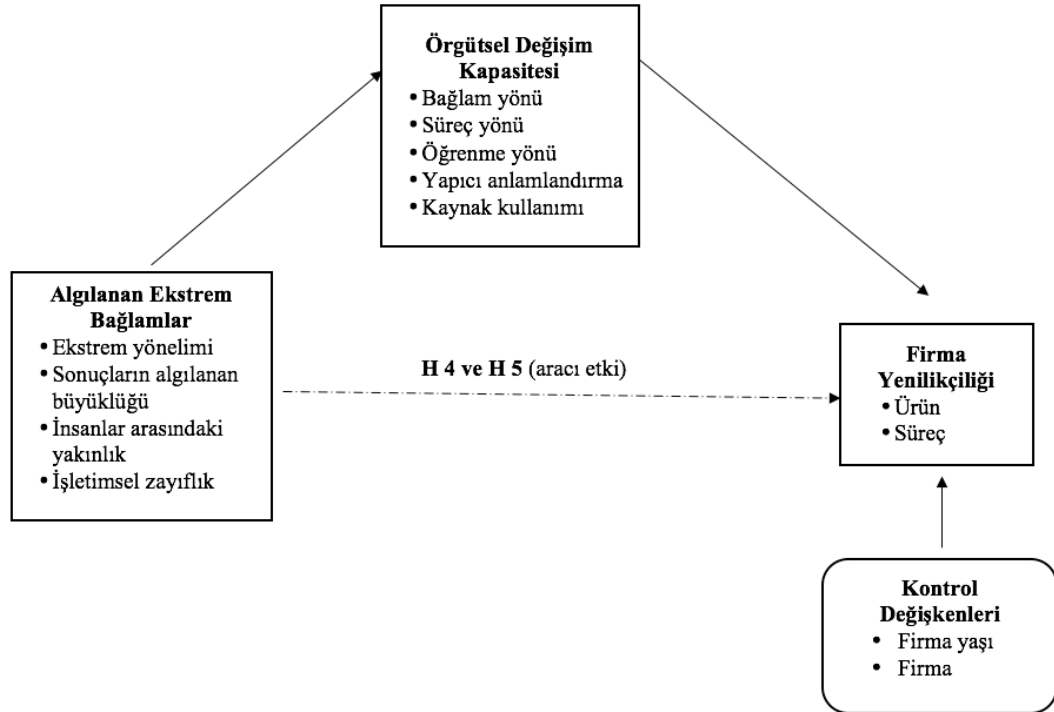
3.3. Örgütsel Değişim Kapasitesinin Aracılık Rolü

Ayrıca EBA'nın, ürün/süreç yenilikçiliği ile ilişkili olduğu da öne sürülmektedir. Örneğin; algılanan durumsal aciliyetin katılımcıların tercih edilen verimlilik düzeyini artırdığını, bunun da muhtemelen, keşif (yani değişim ve yenilik) faaliyetlerin engellenmesine yol açtığını göstermiştir (Kellermann, Park, 2001). Faulkner (2001), yıkıcı bir olayın, daha önceki durumu artık geçerli olmadığı bir zincirleme reaksiyon başlatabileceğini ve yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edeceğini savunmaktadır. Özellikle EBA, fırsat pencereleri üretmekte ve yeni ürünlerin geliştirilmesi için girişimci faaliyetleri teşvik etmektedir (Folke ve diğ., 2005; Gelcich ve diğ., 2010). Gerçekten de ekstrem olaylar farkındalığı geliştirir ve olumsuz pazar ve teknolojik etkileşimleri (örneğin; yoğun piyasa kaybı), geleneksel alışkanlıkların bozulmasını ve firmaların yaratıcı fırsatlarının zayıflamasını irdeler; yeni ürünlerin organizasyon ve sektör içindeki algılanan değerine katkıda bulunur (Monllor, Altay, 2016). İlaveten, insanlar kapsamlı bir durum analizi yapar, olası tüm alternatifleri üretir ve değerlendirir ve alışılmadık çözümlerle denemeler yaparlar. Bir anlamda, ekstrem olaylar insanlara yeni proje fikirlerini olanak sağlayan öğrenebilir anlar sağlar. Buna ek olarak, organizasyonlar, olağanüstü olayların dayattığı yeni altyapıları inşa etme ve yeni teknolojilere olan talebi artırma fırsatına sahip olurlar (Langer, 2012).

Ayrıca yukarıdaki Hipotez 1 ve Hipotez 2'de belirtildiği gibi, ÖDK'nin ürün/süreç yenilikçiliğini etkilediği de belirtilmektedir. Bu bağlamda, ÖDK'nin şimdiye kadar ampirik olarak çok az şey bildiğimiz ekstrem bağlamlar -ürün/süreç yenilikçilik bağlantısı algısına aracılık ettiği iddia edilmektedir. Burada ÖDK, EBA'nın ürün geliştirme çabaları için etkili bir şekilde çalışmasına olanak vermektedir. Özellikle, insanlar daha önce firma (örgütsel bellek) veya endüstrisindeki diğer firmalar tarafından deneyimlenen sınırlı sayıda seçeneği ve uygulanabilir alternatifleri, programları veya seçenekleri ve ekstrem bağlamların getirdiği zorlukları, öğrenme atmosferi oluşturarak, bir değişim süreci ve bağlamı kullanarak ve bu değişim girişimlerini organizasyon içinde besleyerek yeni ürün/süreç geliştirme girişimlerine dönüştürür. Bir anlamda, ÖDK EBA'larının ürün/süreç geliştirme çabaları olarak hayata geçirir. Bu nedenle, hipotezimiz: (Bakınız Şekil-2)

Hipotez 4: ÖDK, EBA ve firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Hipotez 5: ÖDK, EBA ve firma süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkiye aracılık eder.



Şekil 2: H4-H5 Mediatör (Aracı) Hipotez Araştırma Modeli

3.4. Ekstrem Bağlam Algısının İhlamlştırıcı Rolü

Ayrıca EBA'nın ÖDK ve ürün/süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkide ılımlştırıcı rol oynadığı ileri sürülmektedir. Öyle ki, ÖDK'nin ürün/süreç yenilikçiliği üzerindeki

etkileri, ekstrem algısı yüksek olduğunda güçlenecektir. Örneğin; firmalar daha yüksek düzeyde EBA ile karşılaştıklarında, ürün/süreç geliştirme çabalarını ilerletmek için değişim kapasitelerini yükseltmeleri gerekir. Burada, insanların ekstrem bağlamlarda yaptıkları işler/görevler stresli olduğundan ve bu insanların güvenleri zarar görebileceğinden, daha yüksek bir değişim kapasitesi olumlu olmayı teşvik etmekte ve insanların duygularının negatifliğini azaltmakta, insanlar arasında pozitif bağlar ve sosyal yakınlık yaratmakta, bozulan veya yetersiz iletişimi eski haline getirmekte veya güçlendirmekte ve esnek karar verme mekanizmasını kullanmaktadır (Schwarz, Wong, Kwong, 2014; Meyer, Stensaker, 2006; Schumacher, Scherzinger, 2016; Klarner, Probst ve Soparnot, 2008b). Böylece, firmalar ürün geliştirme etkinliklerini geliştirmek için daha fazla fırsata sahip olmaktadır. Buna ek olarak, firmaların üst düzey ekstrem bağlamlarda yeni prosedürler geliştirmesi ve uygulaması için birçok planı beklenmedik şekillerde birleştirmesi gerekmektedir (Eberly ve diğ., 2017). Böyle durumlar kaynak sıkıntısı yaratmakta veya ek kaynaklar talep ve ilaveler gerektirmektedir (Hannah ve diğ., 2009). Burada firmalar, yeniliklerle ilgili eylemleri başlatmak ve arttırmak için değişim kapasiteleri yoluyla daha fazla kaynak ve çaba harcamaktadırlar (Reid ve diğ., 2018)

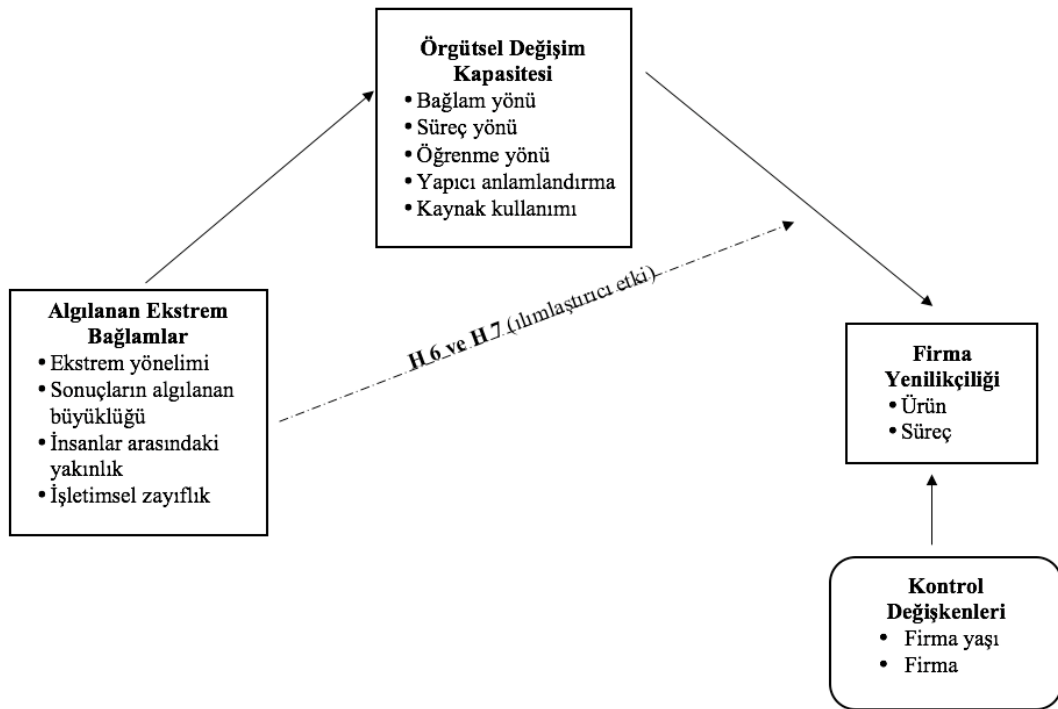
Ayrıca insanlar gelecekteki ürün pazarları ve teknolojileri hakkında önemli bir belirsizlikle karşılaşır ve üst düzey ekstrem koşullar altında yeni ürünler/süreçler geliştirmek için spekülasyon bir ortamda eksik bilgiler temelinde hareket ederler (Reid ve diğ., 2018; Oc, 2018) Değişim kapasitesi, insanların karar verme sürecine, ve birden fazla kaynak, işbirliği veya birlikte çalışma gerektiren karmaşık ürünle/süreçle ilgili sorunların belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Akgün ve diğ., 2014). Gerçekten de ekstrem olaylar ortaya çıktığında, kuruluşların ürün/süreç geliştirme çabalarını iyileştirmek için genişletilmiş iç ve dış desteğe ve zengin bir sosyal sermayeye ve ağlara ihtiyacı vardır.

Ayrıca firmalarda karşılaşılan ekstrem seviyesi arttıkça, örgütsel anarşi (ve politika) eğilimi de artar. (örneğin; sadece bazı bireyler ve işlevler stratejik karar verme sürecine dahil olur ve böylece nelerin ortaya çıkacağını etkileyebilir) (Nadim, Singh, 2019). Burada, Wilson ve diğ., (2010, 700) “tercihlerin (önceliklerin) belirsiz olacağı ve karar sürecine katılımın bazı görüşleri içerebileceğini bazılarını içermeyeceğini” belirtmiştir. Sonuç olarak, insanlar başkalarının davranışlarına katılmak ve onları değerlendirmek için daha fazla bilişsel çaba harcarlar, bir şeyler yapmak için

motivasyon enerjilerini kaybederler ve böylece ürün/süreç geliştirme projelerine katılmakta tereddüt ederler. Değişim kapasitesi, motivasyonel enerjiyi, algılama yeteneğini, bilgi paylaşımını ve birbirinden öğrenmeyi ve bir vizyon doğrultusunda çalışmayı sağlayarak insanların bu eksikliklerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, hipotezimiz şu şekildedir: (Bakınız Şekil-3)

Hipotez 6: EBA, ÖDK ve firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi ılımlaştırır, böylece aşırı bağlamlar daha yüksek olduğunda ilişki daha güçlü olur.

Hipotez 7: EBA, ÖDK ve firma süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi ılımlaştırır, böylece aşırı bağlamlar daha yüksek olduğunda ilişki daha güçlü olur.



Şekil 3: H6-H7 Moderatör (İlmlaştırıcı) Hipotez Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Ölçekler

Yukarıdaki hipotezleri test etmekte, değişkenlerin ölçümü için önceki çalışmalardan uyarlanan veya geliştirilen çok maddeli ölçekler kullanılmıştır. Bazı araştırma değişkenleri (ör. ürün/süreç yenilikçiliği, operasyonel zayıflık, yapılandırılmış anlamlandırma), “kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “kesinlikle katılıyorum” (5) arasında değişen 5 noktalı Likert ölçekleri ve diğer değişkenler (ÖDK’nin bağlam, süreç, öğrenme ve kaynak kullanım yönleri, EBA’nın ekstrem yönelimi, sonuçların algılanan büyüklüğü ve insanlar arası yakınlık) ‘aşırı düşük’ den (1) ‘aşırı yüksek’e (5) göre derecelendirme ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Firma büyüklüğü ve yaş soruları için oran ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin kısa bir özeti Tablo 4’de sunulmaktadır.

Firma yenilikçiliği soruları Wang, Ahmed (2004)’den alınmıştır. Süreç yenilikçiliği için dört soru, ve ürün yenilikçiliği için altı soru sorulmuştur.

ÖDK değişkenleri ile ilgili olarak, Akgün, Keskin (2014)’de kullanılan ve Lengnick-Hall, Beck (2005); Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall (2011)’ den uyarlanan sekiz soru sorarak yapıcı anlamlandırma değişkeni değerlendirilmiştir. Bu sorular, insanların esneklikle ilerlemelerini, çevreyi yorumlamalarını, anlam oluşturmalarını, örgüt içindeki varsayımları sorgulamalarını, beklentilerini ve bakış açılarını sürekli olarak gözden geçirmelerini ve iyileştirmelerini sağlayan ortak bir zihniyete sahip olmayı kapsamaktadır.

Kaynak kullanım değişkeni ile ilgili olarak Hannah ve diğ., (2009)’nın kavramsal çalışmasından geliştirilen 12 soru maddesi kullanılmıştır. Bu yazarlar psikolojik, sosyal ve örgütsel kaynakları tartışmışlar ve kaynaklar teriminin sadece aletler (örn. ekipman ve bilgisayarlar), diğer kişiler (örn. iş arkadaşları, takipçiler ve amirler) veya idari sistemler gibi somut kaynakları (örn. prosedürler ve süreçler) kapsamadığını, aynı zamanda insanların kendi aralarındaki etkililiğini ve sosyal uyumunu da kapsadığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda soru maddeleri, insanların uyum sağlama ve hayatta kalma kapasitelerine ve inançlarına, organizasyonda sosyal ağların geliştirilmesine ve

yeterli kaynaklara ve etkili iletişim sistemlerine ne ölçüde sahip olduğunu kapsamaktadır.

ÖDK'nin bağlamı, süreci ve öğrenme yönleri için Soparnot (2011)'un kavramsal çalışmasından türetilen yeni sorular geliştirilmiştir. ÖDK'nin bağlam yönüyle ilgili olarak, firmanın değişime ne ölçüde değer verdiğini ve değişim koşullarını nasıl kolaylaştırdığını kapsayan yedi soru maddesini sorulmuştur. ÖDK'nin süreç yönü için, insanların çeşitli aşamalarındaki değişim prosedürlerini ne ölçüde algıladıkları ve firmanın kademeli bir geçiş gerçekleştirmesi de dahil olmak üzere dokuz soru maddesini sorulmuştur. ÖDK'nin öğrenme boyutu ile ilgili olarak, örgütün geçmişinden ne ölçüde öğrendiği, insanların yeni uygulamaları benimsemek için ne ölçüde deney yaptığını ve yeni bilgileri ne ölçüde paylaştıkları ile ilgili dokuz soru maddesi sorulmuştur.

EBA ile ilgili olarak, Hannah ve diğ., (2009)'nın çalışmasından yeni soru öğeleri geliştirilmiştir. Aşırı bağlamlar için sürekli bir ölçek kullandık. Burada, örgütlerin aşırı bağlamlarda karşılaştıkları görev, çevresel ve sosyal taleplerin seviye durumları olduğuna dikkat çekiyoruz – çok yüksek talepten orta talebe bir bütün. Gerçekten de, bir süreklilik boyunca aşırılık derecesini veya düzeyini işlemek, araştırmacıların aşırı olayların ÖDK'nin etkilerini nasıl ve ne zaman yoğunlaştırdığı veya zayıflattığı hakkında daha kesin açıklamalar sunmasını sağlayacaktır. Burada, ekstrem yönelimi ile ilgili olarak, yönetimin insanları ve organizasyonu ekstrem olaylara ne kadar hazırladığını, insanların ekstrem olaylarla nasıl başa çıktığını kapsayan 10 soru sorulmuştur. Sonuçların büyüklüğü ile ilgili olarak, ekstrem olayların ne kadar korku, stres ve duygusal tepkiler ürettiği, psikolojik bozulmaya veya çekilmeye ne ölçüde neden olduğu ve firmadaki insanların genel muhakemesini ne ölçüde bozduğunu içeren yedi soru sorulmuştur. Yakınlık için, insanların, kısa zaman içinde ne kadar bilgiye sahip olduklarını ve başkalarının ihtiyaçlarının ve korkularının ne kadar az farkında olduklarını, organizasyonla güçlü bir sosyal kimlik anlayışına ne kadar sahip olduğunu ve kuruluşun uzmanlaşmaya ne kadar eğilimli olduğunu içeren yedi soru maddesini sorulmuştur. Operasyonel zayıflık değişkeni Akgün, Keskin, Byrne (2008) 'den uyarlanmıştır. Bu değişken, örgütsel verimlilik, müşteri memnuniyeti ve yeni beceriler öğrenmeye göre değerlendirilmiştir.

Çalışmamızın odak noktası olmasa da firma büyüklüğü ve yaş değişkenleri kontrol soruları olarak ele alınmıştır, çünkü modeldeki kilit değişkenleri etkilemektedirler.

Firma büyüklüğü, çalışan sayısının logaritması ile belirtilmiştir ve firma yaşı, firmanın kuruluşundan bu yana geçen yılların logaritması ile değerlendirilmiştir.

4.2. Örneklem

Bu araştırmanın ana kitlesi İstanbul ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren firmalardır. Ülkemizin önde gelen 5 üniversitesinde okuyan ve firmalarda çalışan öğrenciler hedef kitemizdir. Olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden amaçlı örnekleme ele alınmıştır. Araştırmamızda kabul edilebilir hata sınırları içerisinde anlamlılık ile uyumlu olarak araştırmanın yapılabileceği yapısal eşitlik analizi için en az katılımcı sayısı olan 200 firmadan veri toplanması gerektiğinden 200 ve üzerinde veri toplama amaçlanmıştır.

Bu tez için İstanbul ve Kocaeli’nde bulunan beş üniversitede MBA ve yüksek lisans programlarındaki öğrencilerden veri toplanmıştır. Bu örnekleme prosedürü önceki çalışmalarla tutarlıdır (Akgün, Keskin, Alan, 2017). Bu öğrencilerin, anahtar irtibat kişileri olarak hedef kitlelerimizi temsil ettiğine ve demografik özelliklerinin (örneğin uzun mesleki deneyimlerinin ve orta düzey yönetim pozisyonlarında bulunmaları ve mühendislik altyapısına sahip olmaları gibi) onları anahtar kişiler olarak uygun hale getirdiğine inanılmaktadır. İlk olarak çalışmamızın amacı onlara açıklanmış ve kendi firmalarında yönetici olan öğrencilerden araştırmamıza gönüllü olarak katılmaları istenmiştir. Gönüllü katılımlı ve gönüllü katılımı olmayan katılımcıları onların firma büyüklüğü, yaşı ve satış değişkenleri karşılaştırılarak yanıt vermeme eğilimi test edilmiştir (Armstrong, Overton, 1977). Bu değişkenlere göre katılımcı ve katılmayan bireyler arasında istatistiksel farklılık bulunmamıştır ($p < .05$) Daha sonra, katılımcı öğrencilere kendi şirketlerinin yeni ürünler/süreçler geliştirip geliştirmedikleri, bu firmaların Uluslararası Kalite Standartlarına (ISO) ve Avrupa standartlarına uygun küresel uygulamaları uygulayıp uygulamadığı ve en az 30 çalışanı olup olmadığı ile 5 yıl veya daha fazla süredir piyasada olup olmadıklarına dair filtreleme sorular sorulmuştur. Buna ek olarak, firmalarının, tek bir değişiklik yerine birbiriyle ilişkili bir dizi değişiklik yapıp yapmadığını sorulmuştur (Meyer, Stensaker, 2006). Gerçekten de, belirli bir değişim girişiminin başarılı bir şekilde uygulanması sonraki değişim girişimlerine zarar verebilir ve kuruluşların değişim kapasitelerini geliştirmeleri için sürekli değişim girişimlerine ihtiyaç vardır. Firmaları gereksinimlerimizi karşılamayan öğrencileri örneklemden çıkardıktan sonra her

öğrenciden anket sorularımızı cevaplamaları için firmalarında iki yıldan fazla çalışan kişileri seçmeleri istenmiştir (Kumar, Stern, Anderson, 1993).

284 firma ile iletişime geçilmiş ve bunlardan 262'si anket çalışmamıza katılmayı kabul etmiştir. Kumar, Stern, Anderson (1993)'ın prosedürünü kullanarak, her bir firmadan, kuruluşun operasyonları, kültürü ve çalışanları ile ilgili gerekli deneyime sahip en bilgili en az iki katılımcıdan anketimizi doldurması istenmiştir. Bu katılımcıların, kendi alanlarında üst düzey pozisyonlardan (örneğin; bölüm yöneticileri, kıdemli personel) ve firma içindeki farklı işletme fonksiyonlarından olmaları özellikle vurgulanmıştır.

Ankete katılanlardan 262 firmadan 258'i anketi doldurmuştur. Her firmadan birden fazla katılımcı istendiğinden, veri setinden yalnızca bir anketle yanıt veren yedi firma elenmiştir. Ardından, veri setinden yer alan 251 firmanın geri kalanıyla veri tarama süreci gerçekleştirilmiştir. Her ankette farklı sayfalarda sorulan yinelenen soruların yanıtların kontrol edilmiştir. Bu yinelenen sorulara verilen yanıtlar birbirine yakın değilse (karar kuralımız ± 1 idi), daha az güvenilirliği nedeniyle bu anket veri setinden atılmıştır. Bu sürecin bir sonucu olarak, dört firmanın her birinden iki anket ve altı firmanın her birinden bir anket toplam 15 anket saptanmıştır. Bu dört firma veri setinden çıkarılmıştır. Ayrıca her firmada en az iki anket talep edildiği için, bu altı firma da veri setinden çıkartılmıştır. Sonuç olarak, nihai analiz edilebilir örneklem 241 firma ve 492 anketten oluşmaktadır.

Araştırmadaki katılımcılar, kıdemli çalışanlar / personel (%34), kıdemli mühendisler (%24), ürün / proje yöneticileri (%20), fonksiyonel / bölüm yöneticileri (%17), genel müdürler (%3) ve firma sahiplerinden (%2) oluşmaktadır. Fonksiyonel bölümler, mühendislik / tasarım (%40), pazarlama (%15), finans / muhasebe (%15), imalat (%12), insan kaynakları (%10) ve satış ve kalite gibi diğerleri (%8) şeklindedir. Son olarak, ilgili sektörler makine ve imalat (%16), finans (%13), hizmet (%9), malzemeler (%9), kimyasal (%8), telekomünikasyon (%8), bilgi teknolojileri (%7), otomotiv (%6), sağlık (%6), elektronik (%6), tekstil (%4) ve gıda, eğitim, inşaat ve ilaç gibi diğerleri (%8) şeklindedir.

4.3. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Veri toplandıktan sonra değişkenlerin güvenilirliği ve geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir (Anderson, Gerbing, 1984; Fornell, Larcker,

1981). Moorman, Miner (1997)'in tavsiye ettiği gibi, tek boyutluluğu incelemek için ölçekler teorik olarak ilgili değişkenlerden oluşan üç alt kümeye bölünmüştür. Bunlar, (1) beş ÖDK ölçeği (bağlam, süreç, öğrenme, yapıcı anlamlandırma ve kaynak kullanımı değişkenleri), (2) dört EBA değişkeni (ekstrem yönelimi, sonuçların büyüklüğü, insanlar arası yakınlık ve operasyonel zayıflık) ve (3) iki yenilikçilik ölçüsü (ürün/süreç yenilikçiliği) Adım adım bir süreçte, düşük faktör yükleri veya diğer değişkenlerle çapraz yükleri olan sorunlu öğeleri ortadan kaldırdıktan sonra, sonuçlar üç modelin yeterince uyumlu olduğunu göstermektedir. Beş ÖDK değişkeni ($\chi^2_{(549)} = 1909.04$, CFI=.90, RMSEA=.071), dört EBA değişkeni ($\chi^2_{(164)} = 683.50$, CFI=.90, RMSEA=.08), ve iki yenilikçilik değişkeni ($\chi^2_{(34)} = 273.57$, CFI=.91, RMSEA=.10) anlamlı uyum değerlerine sahiptirler. Bakınız Tablo 2.

Tablo 2: Tek Boyutluluk

	Ödk Değişkenleri	Eba Değişkenleri		Yenilikçilik Değişkenleri	
$\chi^2_{(549)}$	1.909,040	$\chi^2_{(164)}$	683.500	$\chi^2_{(34)}$	273.570
CFI	0,900	CFI	0,900	CFI	0,910
RMSEA	0,071	RMSEA	0,080	RMSEA	0,100

Ortaya çıkan ölçekleri değerlendirmek için doğrulayıcı bir analiz de yapılmıştır. Bagozzi, Yi, Phillips (1999) tarafından önerilen, yapısal geçerliliği incelemek için her seferinde tek faktör korelasyonlarının hesaplandığı bir dizi iki faktörlü model oluşturulmuştur. Kısıtlı modellerin uyumu, orijinal modelinkilerle karşılaştırılmıştır. Toplamda 72 model AMOS 4.0 kullanılarak değerlendirilmiş ve kısıtlı ve kısıtsız her modeldeki ki-kare değişimi ($\Delta\chi^2$) anlamlı, $\Delta\chi^2 > 3.84$, bulunmuştur. Bu da değişkenlerin yeterli uyuşma geçerliliği sergilediğini göstermektedir. (Discriminant validity test)

Ayrıca ölçekler, AMOS 4.0 kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) tabi tutulmuştur. Takım büyüklüğü, firma yaşı hariç tüm faktörler bir DFA modeline dahil edilmiştir. DFA analizi sırasında, tekil öğeler yerine küçük örneklem sayısı yüzünden, Drasgow, Kanfer (1985); Schmit, Ryan (1993) tarafından da önerilen, alt sınıflar veya parseller kullanılmıştır. Bu yaklaşıma uygun olarak, her ölçek için öğelerin rastgele bölünmüş bir alt kümesinden oluşan, her ölçek için iki alt puan veya parsel oluşturulmuştur. Ortaya çıkan ölçüm modelinin verilere makul derecede iyi uyduğu

bulunmuştur: $\chi^2_{(154)} = 327.73$, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = .98, artımlı uyum indeksi (IFI) = .98, Tucker-Lewis Index (TLI) = .98, $\chi^2/df = 2.12$, ve yaklaşık hataların ortalama karakökü (RMSEA) =.04. Buna ek olarak, tüm soru öğeler ilgili yapılarına önemli ölçüde yüklüdür ve ayrışım geçerliliği için destek sağlamaktadır. Bakınız Tablo 3.

Tablo 3: Ayrışım Geçerliliği Testi

$\chi^2_{(154)}$	327.730
CFI	0,980
IFI	0,980
TLI	0,980
χ^2/df	2.120
RMSEA	0,040

Ayrıca Tablo 4 ‘de tezimizdeki analizde kullanılan ölçekler gösterilmektedir.

Tablo 4: Analizde Kullanılan Ölçekler

Firma Yenilikçiliği
Ürün Yenilikçiliği
Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır. Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır.....
Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir.....
Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür.
Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır.
Süreç Yenilikçiliği
Üretim süreçlerimizin yapısı sektörümüzde faaliyet gösteren ana rakiplerimize göre daha yenidir.....

İşletmemizdeki bütün süreçlerimizde sürekli iyileştirmeler yapmaktayız..... Firmamız, üretim metotlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değiştirmektedir..... Yeni üretim metotlarına gelecekte ayırdığımız yatırımlar, yıllık bütçede önemli bir yer tutmaktadır.....
Örgütsel Değişim Kapasitesi
ÖDK- Bağlam Yönü
Firmanız değişime ne ölçüde değer verir? Firmanız değişim koşullarını kolaylaştıran bütünleştirici bir kültüre ne kadar sahiptir?..... Firmanızda değişimi planlayanlar ve değişimden etkilenenler arasında ne düzeyde güven vardır? Firmanız çalışanların katılımını ve inisiyatif kullanmasını ne düzeyde teşvik etmektedir?
ÖDK-Süreç Yönü
Firmanızda yönetim, değişimi çalışanların benimsemesini sağlamak suretiyle ne ölçüde değişimin yaratıcısı durumundadır? Firmanızda yönetim, bir değişim vizyonu yaymak suretiyle değişimin ne dereceye kadar yaratıcısıdır?..... Firmanızda çalışanlar, değişim prosedürlerini ne ölçüde çeşitli aşamalar (örn. nihai hedefi başarmak için alınan yollar) olarak algılamaktadırlar?..... Firmanızda değişim ne ölçüde grup oluşturma, birlikte keşfetme ve öğrenme, bakış açılarının değiş tokuşu (karşılıklı paylaşılması) ve bir müzakere denemesi yoluyla oluşturulmaktadır?..... Firmanızda çalışanlar ritmi (çalışanların davranışlarının yönünü ve yeteneklerini daha iyi kullanarak değişimin yönetilmesini sağlayan) takip ederken kademeli bir geçişi ne ölçüde yapmaktadır? Firmanız değişim sürecini görünür kılacak iletişim ve diyalogu ne düzeyde destekler?.....

ÖDK-Öğrenme Yönü
Firmanızda çalışanlar, gelecekte benzer hataları önlemek için uygulamalarını ne ölçüde izlemekte ve bunlardan öğrenmektedirler?
Firmanız geçmişinden ne ölçüde ders çıkarır ve bunlardan öğrenir?.....
Firmanızda çalışanlar faaliyetlerini ne düzeyde sorgulamaktadır ve ne düzeyde iyileştirme düşüncesine sahiptirler?
Firmanızda rehber değerler (uygulamaların benimsenmesine yol açan) ne ölçüde sorgulanmaktadır?
Firmanızda çalışanlar yeni çözümler keşfetmeyi ve sonucunda mevcut uygulamaları terk etmeyi ne kadar deneyimlemektedir?
Firmanızda çalışanlar yeni uygulamaları benimsemeyi ne ölçüde tecrübe etmektedir?
Firmanızda çalışanlar yeni bilgiyi örgüt genelinde ne ölçüde paylaşmaktadırlar?.....
Firmanız bilginin yayılmasını yönetmek için ne ölçüde mekanizmalar geliştirmiştir (inisiyatifleri teşvik etmek, tartışma kulüpleri oluşturmak vs. yoluyla)?.....
ÖDK-Yapıcı Anlamlandırma Yönü
Firmamızda, olaylar, işler veya problemler karşısında anlam çıkartmak, durumları tanımlamak ve hem anlayışı hem de duyguyu vurgulamak için ortak (yaygın) bir dil (örn. kelimeler, simgeler ve hikayeler) kullanırız.
Firmamızda yeni enformasyon araştırmada güven ve uzmanlık ile şüphecilik ve uyanıklılığı (temkinli olmayı) dengeleyen bir tutuma sahibiz.....
Firmamızda esnek bir şekilde her hangi bir iş ile ilgili ilerleyebilmemizi sağlayan ortak bir anlayışa (düşünce biçimine) sahibiz.
Firmamızda temel varsayımları (iş yapma şekilleri ve genel mantalite gibi) sürekli sorgulamaya istekli ve gerçekleri kavramaya yönelik bir düşünce yapımız vardır.....
Firmamızda mevcut işleyişe dair beklenti ve bakış açılarımızı sürekli olarak dikkate alıp gözden geçirmek için bizi harekete geçiren dikkat veya farkındalığa sahibiz.....
Firmamız standartlaşma ve kontrol ihtiyacı üzerinde durmak yerine yeni beceriler geliştirmek için fırsatları arar ve yaratıcılığı teşvik eder.....

Firmamızda faaliyette bulunduğumuz çevrenin yorumlanması ve deneyimlerin olumlu algılanmasını güçlendiren bir anlayışa sahibiz.
ÖDK – Kaynak Kullanımı Yönü
Firmanızda faaliyet ve davranışlarındaki ümit ve iyimserliğin önemi ne düzeyde vurgulanır?
Firmanızda şok veya stres yaşadıklarında çalışanlar gerekli olmayan özelliklerini (alışkanlıklarını) değiştirmek ve kendilerini yeniden yapılandırmak suretiyle uyum sağlama ve varlıklarını sürdürme kapasitesine ne ölçüde sahiptirler?.....
Firmanızda çalışanlar durumsal talepleri karşılamak için gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları (düşünebilme gibi) ve eylem planlarını harekete geçirme yeteneğine ne düzeyde sahiptirler?
Firmanız, örgüt üyelerine enformasyonu koordine edip paylaşma yeteneği sağlayan etkili örgütsel iletişim sistemlerine ve yeterli kaynaklara ne düzeyde sahiptir?.....
Firmanızda çalışanların iş performansı açısından mevcut araçların (örn., teçhizat ve bilgisayarlar, iş arkadaşları, takipçiler ve süpervizörler, prosedürler ve süreçler) faydasına ve kalitesine ne ölçüde inancı vardır?.....
Firmanızda çalışanlar ne dereceye kadar yeteneklerine (yapabileceklerine) inanır ve güvenirlir?
Ekstrem Bağlamlar
Ekstrem Yönelimi
Firmamızda yönetim, potansiyel tehditleri fark etme ve bunlara karşı daha ihtiyatlı ve hazırlıklı olmayı sağlamak için “bilişsel değişimler (zihinsel düşünce biçimindeki değişiklikler)” yaratmak suretiyle, “bizim başımıza gelmez” inancındaki insan eğilimleri ile ne düzeyde başa çıkar?.....
Firmanızda yönetim, umulmadık (uç/ekstrem) olaylar meydana geldiğinde bunlara hazırlıksız yakalanmamak için çalışanların ihtiyat, motivasyon ve performansını sürdürmesine ne düzeyde müdahale eder?
Firmanızda çalışanlar, gelecekte umulmadık (uç/ekstrem) durumları ele almak için daha zengin ve karmaşık zihinsel modelleri üretmede ne düzeyde hataları yorumlar ve onlardan öğrenirler?

Firmanızda çalışanlar, ne dereceye kadar bir sebep-sonuç değerlendirmeleri seti veya gelecek faaliyetler için beklenti kaynaklarını gruplandıran bir ‘nedensellik haritası’ oluştururlar?

Firmanızda ani ve tehlikeli bir gelişme sezdiklerinde çalışanlar, daha etkin olması gerekmesi de ne dereceye kadar daha dikkatli olma eğilimindedirler?.....

Firmanızda krizlerin ardından, yönetim ne düzeyde güveni sağlar ve endişeleri giderir?

Firmanızda yönetim, umulmadık (uç/ekstrem) olaylardan (örn., katastrofik olaylar veya örgüt üyeleri üzerinde tolere edilemeyecek kadar büyük fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçları olan olaylar gibi) sonra süreç ve sistemleri yeniden düzenlenmesi, personelin ve diğer kaynakların yeniden yapılandırılması noktasındaki çabaların tanıtımında ne ölçüde açık ve şeffaftır?.....

Firmanızda yönetim, çalışanların umulmadık (uç/ekstrem) olaylar (örn., katastrofik olaylar veya örgüt üyeleri üzerinde tolere edilemeyecek kadar büyük fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçları olan olaylar gibi) sonrasında ortaya çıkabilecek umulmadık (uç/ekstrem) durumları ve olayları belirlemede güçsüz olmadıklarını anlamalarını ne düzeyde sağlar?

Firmanızda umulmadık (uç/ekstrem) olaylar (örn., katastrofik olaylar veya örgüt üyeleri üzerinde tolere edilemeyecek kadar büyük fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçları olan olaylar gibi) sonrasında olayı ve buna verdikleri tepkiyi rasyonelleştirmeyi ve sorgulamayı uman çalışanlar travma yaşarken ne düzeyde bulundukları durumu doğru olarak değerlendirirler?

İnsanlar Arası Yakınlık

Firmanızda çalışanlar örgütün misyon ve vizyonunu desteklemeye ne kadar istekli ve kendi benlik kavramlarını firmanın sundukları ile daha uyumlu hale getirmeye ne düzeyde eğilimlidirler?

Firmanız birey ve takımlara, aşırı stres altında yerine getirmeleri gereken, tipik olarak özel ancak koordineli görev ve sorumlulukların verilmesi örneğinde olduğu gibi uzmanlaşmaya ne düzeyde önem vermektedir?

Firmanızda çalışanlar ne kadar örgüt ve çalışanlar hakkında güncel bilgiye sahiptirler ve diğerlerinin ihtiyaç ve korkularından ne kadar haberdardır?.....

Firmanızda yönetim kendi kendini yöneten takımlar veya bireyler umulmadık (uç/ekstrem) olayları çözmede koordineli faaliyetler için gerekli kontrolleri yerine getirirken ihtiyaç duyulan esnekliği ne ölçüde sağlar?
Algılanan Sonuçların Büyüklüğü
Firmanızda harekete geçmek gerektiğinde korku ve stres ne kadar gevşemeye ve atalete (durağanlığa) sebep olur?
Firmanızda umulmadık (uç/ekstrem) olaylar ne ölçüde psikolojik kırılmalar veya geri çekilme ve tutukluk hali (örgütün işlevsiz hale gelmesi durumu) yaratır?.....
Firmanızda çalışanların genel yargıları stres altında ne düzeyde bozulmaktadır?.....
Operasyonel Zayıflık (Ters Sorular)
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.....
Ürünü/hizmeti üretilip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.....
Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.....
Müşteri memnuniyetimiz rakiplerimizden yüksektir.....

Şekil 4, 13 değişkenin tümü arasındaki korelasyonu göstermektedir. Nispeten düşük ve orta korelasyonlar, ayrışım geçerliliğe dair daha fazla kanıt sağlamaktadır. Ayrıca katsayı alfaları, her bir değişken için çıkarılan ortalama varyans ve AMOS tabanlı kompozit güvenilirlik dahil tüm güvenilirlik tahminleri Nunnally (1978); Fornell, Larcker (1981) tarafından önerilen eşik seviyelerinin çok ötesindedir.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Ürün yenilikçiliği	(.80)												
2 Süreç yenilikçiliği	.62***	(.71)											
3 ÖDK-Bağlam yönü	.51***	.59***	(.79)										
4 ÖDK-Süreç yönü	.47***	.59***	.78***	(.81)									
5 ÖDK-Öğrenme yönü	.51***	.54***	.74***	.77***	(.78)								
6 ÖDK-Anlamlandırma boyutu	.53***	.64***	.68***	.68***	.71***	(.77)							
7 ÖDK- Kaynak kullanımı	.29***	.32***	.40***	.41***	.44***	.45***	(.71)						
8 Ekstrem yönelimi	.36***	.52***	.51***	.57***	.54***	.57***	.43***	(.75)					
9 Algılanan sonuçların büyüklüğü	-.08*	-.06	-.05	.01	-.04	-.07	-.10**	-.05	(.71)				
10 İnsanlar arası yakınlık	.42***	.51***	.53***	.55***	.53***	.54***	.51***	.68***	-.08	(.74)			
11 Operasyonel zayıflık	-.61***	-.57***	-.49***	-.50***	-.52***	-.57***	-.38***	-.41***	.06	-.47***	(.72)		
12 Firma yaşı (logarithmic)	.04	.07	-.01	.06	-.01	.04	-.01	.02	-.01	-.02	.04	----	
13 Firma büyüklüğü (logarithmic)	.10	.18***	.04	.08	-.03	-.02	-.05	.09	.08	-.01	-.02	.41***	--
Ortalama	3.58	3.47	3.35	3.18	3.27	3.47	3.33	3.12	3.04	3.24	3.57	1.35	2.54
Standard sapma	.91	.81	.88	.83	.81	.81	.71	.75	.73	.78	.76	.40	.88
Kompozit güvenirlik	.92	.80	.87	.95	.93	.91	.87	.91	.74	.83	.81	--	--
Çıkarılan ortalama varyans	.64	.59	.63	.66	.61	.60	.50	.56	.50	.55	.52	--	--
Cronbach's α	.91	.81	.87	.95	.93	.91	.87	.92	.71	.83	.81	--	--

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Parantez içindeki değerler ortalama varyansın kareköküdür.

Şekil 4: Kolerasyon ve Tasviri İstatistik Bilgileri

4.4. Hipotez Testi

Herhangi bir analiz yapmadan önce ve analiz birimi “firma” olduğundan, nihai verileri hesaplamak için her bir değişkenin bireysel yanıtlarla ortaya çıkan ortalaması bir araya getirilip firma seviyesine atfedilmiştir. Burada, katılımcılar arasındaki değişebilirliği ifade eden ve katılımcıların esas olarak aynı derecelendirmeleri ne ölçüde aldıklarını ele alan, Kozlowski, Hattrup (1992) da belirttiği gibi, değerlendiriciler arası anlaşma (r_{wg}) değerleri .69 ile .85 arasında değişmekte olup, .60 referans noktasının, Hurley, Hult (1998)’un da belirttiği gibi, oldukça üzerindedir. Dolayısıyla katılımcılar arasında yüksek bir tutarlılık düzeyini ve bir firmadaki her bir toplu ölçüm için tatmin edici bir değerlendirmeci anlaşma düzeyini göstermektedir.

AMOS kullanarak yapısal eşitlik modelleme (SEM) analizi gerçekleştirilmiş ve sırasıyla aracı ve ılımlı arabuluculuk etkileri incelenmiştir. Analiz sırasında, Hair, Anderson, Tatham, Black (1995)’in de önerdiği şekilde, sonuçların çalışmalar arasında aktarılabilirliğini arttırmak ve bu fenomenin zor ve karmaşık doğasıyla başa çıkmak için EBA için kompozit endeksi kullanılmıştır. Burada, dört değişkenin her biri için bir maddelik ölçü kullanılmıştır. EBA’nın kompozit indeksi için ölçüm özelliklerini değerlendirmek için, Bagozzi, Fornell (1982)’in de belirttiği, yöntem takip edilmiştir. İlk olarak öge değerleri PLS analizinde ortaya çıkan ağırlıklarıyla çarpılıp, daha sonra bu dört değerlerin ortalaması alınmıştır.

EBA (X) ve ÖDK (M) değişkenlerini kapsayan Tablo 5-Model 1, EBA'nın ÖDK ($\beta = .38, p < .01$) ile pozitif ilişkili olduğunu ve dolayısıyla Hipotez 3'ü desteklediğini göstermektedir.

EBA (X) kontrol edildikten sonra, Tablo 5-Model 2'te gösterildiği gibi, ÖDK'nin ürün yenilikçiliği ($\beta = .70, p < .01$), (Y) ve proses yenilikçiliği ($\beta = .74, p < .01$) ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Dolayısı ile Hipotez 1 ve Hipotez 2 desteklenmektedir.

Tablo 5: H1-H2-H3 Hipotez Test Sonuçları

Yol İlişkileri	Model 1	Model 2	Model 3
Firma büyüklüğü → Ürün yenilikçiliği		.11**	.12**
Firma yaşı → Ürün yenilikçiliği		-.01	-.02
Firma büyüklüğü → Süreç yenilikçiliği		.17***	.19**
Firma yaşı → Süreç yenilikçiliği		-.01	.02
EBA indeksi → Ürün yenilikçiliği		-.24***	-.24***
EBA indeksi → Süreç yenilikçiliği		-.21***	-.10*
EBA indeksi → ÖDK	.38***	.28***	.38***
ÖDK → Ürün yenilikçiliği		.70***	.69***
ÖDK → Süreç yenilikçiliği		.74***	.72***
EBA indeksi * ÖDK → Ürün yenilikçiliği			.04
EBA indeksi * ÖDK → Süreç yenilikçiliği			.10**
Model 1: $\chi^2_{(9)} = 24.54$, CFI = .98, $\chi^2/df = 2.72$, RMSEA = .08, $R^2_{\text{ÖDK}} = .15$			
Model 2: $\chi^2_{(30)} = 84.39$, CFI = .95, IFI = .95, $\chi^2/df = 2.81$, RMSEA = .09 $R^2_{\text{ürün yenilikçiliği}} = .43$; $R^2_{\text{süreç yenilikçiliği}} = .52$; $R^2_{\text{ÖDK}} = .15$			

Model 3:

$$\chi^2_{(83)} = 211.64, CFI = .95, IFI = .95, \chi^2/df = 2.55, RMSEA = .08$$

$$R^2_{\text{ürün yenilikçiliği}} = .43; R^2_{\text{süreç yenilikçiliği}} = .52; R^2_{\text{ÖDK}} = .15$$

$$* p < .1, ** p < .05, *** p < .01$$

EBA ve firma yenilikçiliği olan ürün/süreç yenilikçiliği arasındaki, Hipotez 4 ve Hipotez 5 olan, ÖDK'nin aracılık etkisini test etmek için, Baron, Kenny (1986)'nin de kullandığı, prosedür kullanılmıştır. Bu prosedüre göre bir değişkenin aracı (mediatör) olarak nitelendirilebilmesi için üç şartı sağlıyor olması beklendiğinden, ilk olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olması, ikinci olarak bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olması ve üçüncü ve son olarak da aracı değişken analize dahil edildiğinde, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında daha önce anlamlı olan ilişkinin , anlamlılık seviyesinin tamamen ortadan kalkması ya da önceki seviyeye kıyasla azalması gerekmektedir (Baron, Kenny, 1986, 1173-1182).

Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna yani tam aracılık (full mediation) durumuna işaret etmekte iken, tamamen ortadan kalkmadan azalıyor olması ise başka aracı değişkenlerin de varlığına yani kısmi aracılık (partial mediation) durumuna işaret etmektedir. Tablo 6'da gösterildiği gibi üç farklı yapısal eşitlik modeli analiz edilmiştir.

Bu prosedüre göre ilk olarak Tablo 6-Model 1'i incelediğimizde, Hipotez 4 göre öne sürülen "EBA ile ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİ arasındaki ilişkiye ÖDK aracılık eder" hipotezin kabulü için ilk şart, bağımsız değişkenin (EBA) bağımlı değişken (ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİ) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasıydı. Bu gerçekleşmemiş ve etki istatistiksel olarak ($\beta=.03$, $p>.1$) anlamsız çıkmıştır. Dolayısıyla Hipotez 4 desteklenmemektedir. Tablo 6-Model 1.

Yine Tablo 6-Model 1'i incelediğimizde diğer aracılık hipotezi olan Hipotez 5 göre öne sürülen "EBA ile SÜREÇ YENİLİKÇİLİĞİ arasındaki ilişkiye ÖDK aracılık eder" hipotezin kabulü için; İlk şart, bağımsız değişkenin (EBA) bağımlı değişken (SÜREÇ YENİLİKÇİLİĞİ) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasıydı. Bu etki istatistiksel olarak ($\beta=.17***$, $***p<.01$) anlamlı çıkmıştır. Tablo 6-Model 1.

İkinci şart, bağımsız değişkenle (EBA) aracı değişken (ÖDK) arasında anlamlı bir etkinin olmasıydı ve TABLO 5-MODEL 2 göre bu ($\beta=.38^{***}$, $***p < .01$) gerçekleşmiştir. Tablo 6-Model 2.

Son olarak, bağımsız değişken (EBA) ile aracı değişken (ÖDK) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (SÜREÇ YENİLİKÇİLİĞİ) açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu aşamadan sonra, ikinci adımdaki anlamlı etkinin anlamsız olması (tam aracı etki) veya etki düzeyinin zayıflaması (kısmi aracı etki) aracı etkinin varlığı noktasında bize ipucu verecektir.

Üçüncü adım olarak Tablo 6-Model 3 incelendiğinde, EBA ile SÜREÇ YENİLİKÇİLİĞİ arasındaki ilişkinin (ikinci adımla karşılaştırıldığında) anlamsızlaşmadığını, ancak etki düzeyinin ($\beta =-.21$, $p < .01$) azaldığını görebiliriz. ÖDK'nın modele dahil edilmesi süreç R2 (R2 süreç yenilikçiliği = .52) değerini artırmıştır. Tablo 6-Model 3.

Bu durum, EBA ile SÜREÇ YENİLİKÇİLİĞİ arasındaki ilişkide ÖDK'nın kısmi aracı etkiye sahip olduğu sonucunu doğurur. Böylece Hipotez 5 desteklenmektedir.

Tablo 6: H4-H5 Mediatör Hipotez Test Sonuçları

Yol İlişkileri	Model 1	Model 2	Model 3
Firma büyüklüğü → Ürün yenilikçiliği	.11 ^{**}		.11 ^{**}
Firma yaşı → Ürün yenilikçiliği	-.01		-.01
Firma büyüklüğü → Süreç yenilikçiliği	.17 ^{***}		.17 ^{***}
Firma yaşı → Süreç yenilikçiliği	.01		-.01
EBA indeksi → Ürün yenilikçiliği	.03		-.24 ^{***}
EBA indeksi → Süreç yenilikçiliği	.17 ^{***}		-.21 ^{***}
EBA indeksi → ÖDK		.38 ^{***}	.28 ^{***}
ÖDK → Ürün yenilikçiliği			.70 ^{***}
ÖDK → Süreç yenilikçiliği			.74 ^{***}
Model 1:			
Tam model, $R^2_{\text{ürün yenilikçiliği}} = .012$; $R^2_{\text{süreç yenilikçiliği}} = .06$			
Model 2:			
$\chi^2_{(9)} = 24.54$, CFI = .98, $\chi^2/\text{df} = 2.72$, RMSEA = .08, $R^2_{\text{ÖDK}} = .15$			

Model 3:

$$\chi^2_{(30)} = 84.39, \text{CFI} = .95, \text{IFI} = .95, \chi^2/\text{df} = 2.81, \text{RMSEA} = .09$$

$$R^2_{\text{ürün yenilikçiliği}} = .43; R^2_{\text{süreç yenilikçiliği}} = .52; R^2_{\text{ÖDK}} = .15$$

$$*p < .1, **p < .05, ***p < .01$$

Hipotez 6 ve Hipotez 7’de önerilen EBA’nın ılımlaştırıcı rolünü test ederken, Hayes (2013) ’in de belirttiği üzere, PROCESS Model 74 hiyerarşik (SEM) yapısal eşitlik modeli ile test yöntemini kullandık. Çoklu doğrusallık olasılığı nedeniyle, EBA indeksinin ve her bir ÖDK değişkenin ortalama merkezli değişkenlere dönüştürülmüştür (mean center yöntemi). Etkileşim değişkenlerini elde etmek için bu ortalama merkezli değişkenler çarpılmıştır. Tablo 7-Model 2’de gösterildiği gibi, sonuçlar ÖDK ve EBA indeksin süreç yenilikçiliği üzerindeki etkileşim değerinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. ($\beta = .10, p < .05$) Bununla birlikte, etkileşim değerinin ürün yenilikçiliği ($\beta = .04, p > .1$) ile istatistiksel bir ilişkisi bulunmamaktadır. Bundan dolayı, Hipotez 7 desteklenmekte ve Hipotez 6 desteklenmemektedir.

Tablo 7: H6-H7 Moderatör Hipotez Test Sonuçları

Yol İlişkileri	Model 1	Model 2
Firma büyüklüğü → Ürün yenilikçiliği	.11**	.12**
Firma yaşı → Ürün yenilikçiliği	-.01	-.02
Firma büyüklüğü → Süreç yenilikçiliği	.17***	.19**
Firma yaşı → Süreç yenilikçiliği	-.01	.02
EBA indeksi → Ürün yenilikçiliği	-.24***	-.24***
EBA indeksi → Süreç yenilikçiliği	-.21***	-.10*
EBA indeksi → ÖDK	.28***	.38***
ÖDK → Ürün yenilikçiliği	.70***	.69***
ÖDK → Süreç yenilikçiliği	.74***	.72***
EBA indeksi * ÖDK → Ürün yenilikçiliği		.04
EBA indeksi * ÖDK → Süreç yenilikçiliği		.10**
Model 1:		
$\chi^2_{(30)} = 84.39, \text{CFI} = .95, \text{IFI} = .95, \chi^2/\text{df} = 2.81, \text{RMSEA} = .09$		
$R^2_{\text{ürün yenilikçiliği}} = .43; R^2_{\text{süreç yenilikçiliği}} = .52; R^2_{\text{ÖDK}} = .15$		

Model 2: $\chi^2_{(83)} = 211.64$, CFI = .95, IFI = .95, $\chi^2/df = 2.55$, RMSEA = .08 $R^2_{\text{ürün yenilikçiliği}} = .43$; $R^2_{\text{süreç yenilikçiliği}} = .52$; $R^2_{\text{ÖDK}} = .15$ * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Sonuç olarak tüm hipotezlerimizin test sonuçlarının özeti Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Hipotez Test Özeti

Hipotez	Açıklama	Sonuç
Hipotez 1	ÖDK, firma ürün yenilikçiliği ile olumlu ilişkilidir.	Desteklendi
Hipotez 2	ÖDK, firma süreç yenilikçiliği ile olumlu ilişkilidir.	Desteklendi
Hipotez 3	EBA ÖDK ile olumlu ilişkilidir.	Desteklendi
Hipotez 4	ÖDK, EBA ve firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Desteklenmedi
Hipotez 5	ÖDK, EBA ve firma süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Desteklendi
Hipotez 6	EBA, ÖDK ve firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi ılımlaştırır, böylece aşırı bağlamlar daha yüksek olduğunda ilişki daha güçlü olur.	Desteklenmedi
Hipotez 7	EBA, ÖDK ve firma süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi ılımlaştırır, böylece aşırı bağlamlar daha yüksek olduğunda ilişki daha güçlü olur.	Desteklendi

5. BULGULARIN TARTIŞILMASI

5.1 Teorik katılar

Bu tez çalışmasında, EBA, ÖDK ve firma yenilikçiliği olan ürün/süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Özellikle bu çalışmada ilk olarak, ekstrem bağlamların firmaların sürdürülebilirliğine yönelik tehditler oluşturduğu ve mevcut başa çıkma mekanizmalarına meydan okuyarak değişim kapasitesinin geliştirilmesi gibi eyleme neden olduğu gösterilmiştir. Geçmiş çalışmalar ekstrem olayların firmalardaki süreç ve eylemlerde önemli değişiklikler getirdiğine dikkat çekerken, bu çalışmalar, finansal kriz, operasyonel arızalar, hava koşulları vb. tek ekstrem olaylara yoğunlaşmış olup, sürekli veya epizodik ekstrem olayları çoklu bir şekilde ele almamıştır (Buchanan, 2011; Williams ve diğ., 2019; Wilson ve diğ., 2010). Ayrıca geçmiş çalışmalar ekstrem olayları örgüt içi fenomenlerden ziyade geniş bir dışsal sarsıntılar olarak görmüştür (Hannah ve diğ., 2009). Bu çalışmada, dış ekstrem olayları, örgüt içi ekstrem olay algılarıyla karıştırarak, ekstrem bağlamların firmaları yeni düzenlemeleri denemeye, keşfetmeye veya sömürmeye zorladıkları gösterilmiştir. Bu bağlamda, bir değişim potansiyelinin geliştirilmesi, firmaların sürekli ve epizodik değişikliklere maruz kalırken belirsizliği özümsemelerine, yapıları ve işlevleri dönüştürmelerine ve yeniden düzenlemelerine yardımcı olmaktadır. Bir anlamda, ÖDK, ekstrem bağlamları takiben firmalara 'ileri sıçrama' ve 'devam etme' yeteneği sağlamaktadır.

Ayrıca geçmiş çalışmalar ekstrem olaylar bağlamında örgütsel değişim faaliyetlerini araştırırken, bu çalışmalar ekstrem bağlamla ilgili bireysel faktörlerin değişim eylemleri üzerindeki etkisini doğrudan test etmemiştir (Buchanan, 2011; Sarkar, Osiyevskyy, 2019). Bu çalışmada, algılanan ekstrem bağlamlar kavramı ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca ekstremité yönelimi, sonuçların büyüklüğü, yakınlık ve tehdit gibi değişkenler firmaların değişim kapasitesi üzerinde test edilmiştir. Özellikle, bu çalışmada ekstremité kavramına yönelim olgusu ve özellikleri tanıtılarak yönetim literatürünü ilerletmeye katkıda bulunmaktadır. Ekstremité yönelimi EBA ile ilgilidir ve ÖDK çabaları için eylemler düzenler. Burada, ekstremité yönelimi,

firmaların beklenmedik olaylardan kaynaklanan değişiklikleri nasıl yönettiği konusundaki baskın temayı sürekli tehdit altındaki firmaların kendilerini gerçek olayları yönetmeye nasıl hazırladıklarını tekrar gözden geçirerek genişletmektedir (Sarkar, Osiyevskyy, 2018). Ayrıca bazı araştırmacılar “Ekstrem olaylara hazırlanma kararları genellikle hazırlıklı olmanın örgütsel pratiğinden ayrılmıştır” olarak yazmıştır (Wilson ve diğ., 2010, 717). Burada, sürekli tehdit bağlamında ekstremiteye yönelme, insanların deneyimlerini konumlandırmadan hareket etmelerine ve eylemlerini yeniden inşa etmek için yeni ihtiyaçlar üzerine düşünmelerine, yeni fırsatları araştırmaya, değişim kapasitesi gelişimi için yeni fikirler çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Ekstremiteye yönelimine sahip firmalar, farklı organizasyonel ve çevresel değişkenler arasındaki etkileşimlerin karmaşıklığına odaklanır ve yalnızca izole örnekleri görmek yerine ekstrem olayları büyük bir zaman çerçevesine yerleştirme yeteneği sergilerler (Bunker, Levine, Woody, 2014). Bu şekilde, insanlar, bir firmanın yaşam döngüsü boyunca bölümler arasında değişen uzun vadeli dış ilişkilerini ve eğilimlerini (örn. Yörüngeler) tespit etmekte ve geleceğe yönelik olma ve geleceği önceden değiştirme ve fethetme fikrini sahip olmaktadır.

Bu bulgu aynı zamanda korku, stres ve psikolojik bozulma veya geri çekilmenin ima ettiği ekstrem bağlam sonuçlarının büyüklüğünün ÖDK’yi nasıl geliştirdiğini anlamamızı geliştirmiştir. Değişime karşı geleneksel direnç kavramları, insanların krizlerle ve ekstrem olaylarla karşılaştıklarında, güvensiz hissettiklerini ve kontrolsüz bir şekilde ve kronik veya ezici bir şekilde büyüyen stres yaşadıklarını göstermektedir (Stuart, 1995). Sonuç olarak, insanlar örgütsel faaliyetleri aksatmakta ve böylece örgüt içindeki herhangi bir değişikliği sınırlamaktadır (Sarkar, Osiyevskyy, 2018). Öte yandan, firmaların ekstrem tehdit koşullarından aktif olarak kaçınma fırsatına sahip olmadıkları ve bu aşırılıklar günlük düzeyde ve önemli şekillerde hissedilebildiği için bu koşullara cevap verme kapasitesi geliştirmelidirler (Stokes ve diğ., 2019). Özellikle, bu çalışmada, organizasyonlarda aşırı olayların olumsuz olarak algılanmasına rağmen ekstrem bağlamların sonuçlarının büyüklüğünün, insanların eylemlerini ortadan kaldırmaya çalıştıkları ve travma sonrası büyüme araştırmasında görülebileceği gibi, bu ekstrem koşullardan stresli koşullardan kaçınmak için nasıl öğrendikleri, büyüdükleri ve geliştikleri gösterilmektedir (Hayes ve diğ., 2018; Williams ve diğ., 2019). Bir anlamda, ekstrem bağlamların sonuçlarının büyüklüğü, bağlamsal çift yönlülüğü tespit etmektedir. Bir anlamda, sömürücü (normal, rutin) ve

sömürücü durumlar (epizodik – yoğun) arasında hareket etmeye hazır olma tutumlarını ve kültürünü ortaya koymaktadır (Wankhade et al., 2010, 51).

Bulgularımızda, ekstrem olaylar bağlamında insanlar arasındaki yakınlığın ÖDK'yi nasıl geliştirdiği gösterilmektedir. Literatür, daha yumuşak sosyal etkileşimler, toplu algılama, bilgi paylaşımı ve yetkinlik gelişimi ve örgütsel değişim çabaları için insanlar arasında yakınlığın yararlarını vurgulamaktadır (Sailer, McCulloh, 2012; Muthusamy, 2019). Geçmişte yapılan çalışmalar sosyal, psikolojik, fiziksel yakınlık perspektifinde yakınlık ve nesnel uzaklık kavramı üzerine odaklanmıştır (Jones, 1991; Wilson ve diğ., 2008). Bu çalışmada, ekstrem bağlamlarda öznelliğe dayalı olarak algılanan yakınlık olgusu vurgulanmıştır. Ruiller ve diğ. (2019)'nin de belirttiği gibi, mesafe ve / veya yakınlık algısı birden fazla faktörü beraberinde getirmektedir ve gerçek / etkili mesafe bu algı üzerinde sadece hafif bir etki yaratmaktadır. Bu açıdan, algılanan yakınlık, ortak veya paylaşılan kimliği, ilişkisel yakınlığı veya iletişim yakınlığı (yani, insanların kaynakları ve bilgileri işlemek için tekrar tekrar doğrudan ve dolaylı olarak etkileşimde bulunduğu bir iletişim ağı), ve konumsal yakınlığı (örneğin; roller ve yükümlülükler, statü ve beklentiler gibi benzer özelliklere sahip diğer insanlarla bağlantılıdır) göstermektedir (Ruiller ve diğ., 2019; Raza, Standing, 2010). Buna ek olarak, bu bulgu, işlevsel / ekip sınırlarını yeniden düşünerek ve firma içinde bir eko-sistem oluşturarak, değişim kapasitesini artırmak için bir örgütün parçası olmayı “nasıl” öğrendiklerini zenginleştirmektedir. Gerçekten de firmalarda birçok bireysel ve işlevsel perspektif vardır. Ve aşırı belirsizlik ya da eşdeğerlik düzeyleri hakkında çok sayıda akla yatkın yorumun bulunması firma açısından tehdidi arttırır. Bu tür örgütsel ekosistem, yüksek riskli bir algının etkisini azaltmakta ve çevresel olayların algılanan belirsizliğini önemsiz hale getirmektedir. Burada, bu ekosistem, firmaya homojen birimler olarak muamele etme sınırını ihlal etmekte, yeni koordinasyon mekanizmalarını belirlemekte ve platform organizasyonuna dayanan çok düzeyli bir değer değişim sistemi sağlamaktadır (Sun, Wei, 2019). Bu nedenle, yakınlık, özellikle ekstrem olayların ortaya çıkmasından sonra insanlar arasındaki güçlü etkileşim için elverişli koşullar yaratmakta ve sosyal etkileşimleri ortaya çıkarmakta ve meydana gelen bilgi alışverişlerinin kalitesini ve zenginliğini artırmaktadır. Bu şekilde, firmadaki bireyler arasında birden çok duygusal alan geliştiren değişimle ilgili süreç ve taktikleri geliştirilmektedir.

Bu çalışmada ayrıca operasyonel etkinlikteki zayıflığın, ÖDK'nin gelişimine yol açtığı görülmektedir. Geçmiş çalışmalarla tutarlı olarak, bu bulgu, daha az operasyonel etkinlik şeklinde ekstrem bağlamların iş sürekliliğini zorladığını, müşteri hizmetlerinin sürekliliğini ve kalitesini tehlikeye attığını ve firmadaki faaliyetleri zayıflattığı göstermektedir (Bajgoric, Moon, 2009; Wilson ve diğ., 2010). Burada, geçmiş çalışmalara paralel olarak, tehdit algılarının insanların duygusal uyarılma ve uyanıklık düzeylerini arttırdığı ve daha sonra insanların durumdaki herhangi bir belirsizliğe nasıl tepki vereceğini ciddi bir şekilde belirleyen bir beklenti seti oluşturduğu görülmektedir (Shondrick, Dinh, Lord, 2010; Ayoko, Ang, Parry, 2017). Bu şekilde firmalar sürekli değişen bir tehdit ortamıyla başa çıkabilmeleri için bir değişim kapasitesine ihtiyaç duymaktadır.

İkincisi, bu çalışmada ÖDK'nin süreç yenilikçiliği ile EBA arasındaki ilişkiye kısmi olarak aracılık ettiği gösterilmiştir. Geçmişte yapılan çalışmalar, kriz durumlarının ya da tek bir ekstrem olayın firmaların yapıcı büyümelerini, yaratıcılıklarını ve yeniliklerini geliştirmeye katkıda bulunabileceğini belirtmiştir (Turner, Virick, 2008) Örneğin; “Bu tür yenilikler büyük ölçüde bir girişimcinin bir firmanın rekabet ortamına göre dengesizlik algısından kaynaklanmaktadır” (Han, McKelvey, 2008, 46). Ayrıca ÖDK araştırmacıları, çalışmalarında değişim kapasitesinin süreç ve süreç yeniliği üzerindeki önemini vurgulamışlardır (Ramezan, Sanjaghi, Baly, 2013; Sanchez-Medina, 2020). Öte yandan, geçmiş çalışmalar, ÖDK'nin olumsuz deneyimlerde yeni anlamlar bulmanın ve daha sonra ekstremi olayların firma yeniliği üzerindeki etkisini hafifletmenin bir yolu olarak öğrenmesinin önemini vurgulamaktadır. Olumsuz deneyimlerin paylaşılması ve daha sonra onlardan öğrenilmesi, ÖDK'nin inşası yoluyla ekstrem olayları zayıflatmaktadır. ÖDK, karmaşık, belirsiz, stresli durumları yeniden şekillendirmenin ve ilişkili duygusal uyarılmayı azaltmanın bir yolunu sunmaktadır. Geddes, Callister (2007)'in de belirttiği gibi, olumsuz duyguların, değişim kapasitesi yoluyla sosyal olarak kabul edilebilir bir şekilde ortaya çıkarsa olumlu sonuçlara yol açabileceğini ima edilmiştir. Özellikle, firmalar EBA yoluyla dış çevrenin daha düzenli tanımlarını aldıkça, ÖDK ekstremiteelerin düzenlenmiş bir versiyonunu sağlamakta, çevre hakkındaki bilgileri örgütteki insanlara iletmekte ve firma içindeki acil durum ve ekstremite mesajlarını süreç geliştirme çabaları noktasında kullanmaktadır. Chia (1999, 223)'nın da vurguladığı gibi, “o bir sürpriz unsuru ve dolayısıyla yaratıcılık ve yenilik, mutlaka

değişim ve dönüşümün çekirdeğine inşa edilmiştir.” Ekstrem bir olayın süresi bir örgütün tepki verme, deneyimlerden çıkarım yapma ve olaya uyum sağlama yeteneğini etkileyebileceğinden, insanlar gerçek olumsuz sonuçlardan veya ekstrem bağlamlardan öğrenirler (Bingham, Kahl, 2014). Burada, insanlar olumsuz sonuçların beklentisini tespit etmek, potansiyel tehdit ve yanıtlarla öngörü ve beklenti miktarını arttırmak, aşırı zor bölümler hakkında yapıcı bir şekilde konuşmak, yorumlamak ve acil duruma cevap vermek için eylemlerini ve / veya zihinsel modellerini değiştirirler.

Bu bulgu aynı zamanda ÖDK'nin hem bireylerin her bir seçimin sonuçlarının olasılığına dayalı olarak nasıl karar verdiklerini tanımlamak için kullanılan sonuçsalci perspektifi ve hem de karar verme sürecinde duyguların oynadığı önemli rol ve beklentiye dayalı bir analizi kapsayan iki yönlü karar verme perspektifinin, EBA'nın olumsuz etkisini değiştirerek yenilik çabaları üzerindeki etkisini ortaya koymuştur (Loewenstein ve diğ. 2001; Elaydi, 2006). İnsanların ekstrem olaylar altında olumsuz duygulara maruz kaldıkları açıktır. Karar verme sürecinde olumsuz duygular ezici hale geldiğinde ve yönetilemez bir seviyeye ulaştığında, insanlar başlangıçta bu duygulara yol açan ekstrem olaylardan ziyade duygularla başa çıkmaya odaklanmaya başlarlar. Bir bakıma, yeni nihai hedef, yeni ürünler geliştirmek ya da yeni bir süreç uygulamaktan ziyade bu olumsuz eşzamanlı duyguları en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak olmaktadır. Bu dar görüşlü eylemler, kararların sonuçlarının dikkate alınmaması nedeniyle tehlikeli olabilir. Öte yandan, insanlar bir karar vermek için beklenen sonuçların bilişsel değerlendirmelerini kullanmalıdır. Öyle ki insanlar olası bir fırsatı tanımalı, değerlendirmeli, yeniden formüle etmeli ve/veya kullanmalıdır (Brundin, Gustafsson, 2013). Burada ÖDK, insanları düşünceli (paniklemin aksine) bir zihinsel duruma yönlendirmekte, gerilim ve stres zamanlarında bir sabra sahip olmalarına yardımcı olmakta ve derin kaygı, korku ve dehşete dayalı bir karara yol açan eşzamanlı duyguları yönetebilmelerini sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasında, üçüncü olarak, EBA'nın firma süreç yenilikçiliği ve ÖDK arasındaki ilişki üzerindeki ılımlaştırıcı rolü gösterilmiştir. Öyle ki, daha yüksek ÖDK seviyesine sahip örgütler tarafından algılanan yüksek seviyede ekstrem bağlamlar, bu tür firmaların süreç yeniliklerini iyileştirme olasılığını artırmaktadır (Jean-Jules, Vicente, 2020). Daha yüksek seviyede algılanan ekstrem bağlamlar, örgütleri, içindeki bireyleri, bireysel ve örgütsel faaliyetleri, rutinler akışındaki kesintilere maruz bırakıp sıra dışı ortamlar ve yüksek seviyelerde stratejik ve operasyonel belirsizlik

yaratmaktadır (Sullivan-Taylor, Wilson, 2009). Özellikle, bir firmanın mevcut iş ve üretimiyle ilgili hedefleri ve gerçekleşmesi “normal” olandan sapmaktadır. Bu durumda, örgütlerin bir dizi alternatif düşünme yoluna sahip olmaları ve daha geniş bir deneyim repertuarıyla neler olduğunu tanıma konusunda daha fazla yetenekleri olmalıdır. Buna ek olarak, örgütsel normlar insanları yeni deneyimler edinmeleri için sınırlandırdığından, organizasyonun uygun şekilde yanıt vermesi için kültürün bazı yönlerini değiştirmesi gerekir. Burada, bir ÖDK insanların mevcut operasyonları değerlendirmelerine ve “gelecekteki fırsatlara tercihli erişimi”, bir firmanın kaynağının aktif yönetimini ifade eden kaynak yapılanmasını temsil eden stratejik manevralar geliştirmelerine yardımcı olmakta ve son derece aşırı durumlarla başa çıkmak için sorgulama-algılama-yanıt sürecine izin vermektedir (Bowman, Hurry, 1993, 762). Buna ek olarak, ÖDK, yanlış anlaşılmalara veya kolektif sağduyu kapsamında olmamaları nedeniyle daha önce görünmez olan gizli sorunları, süreç ve üretimle ilgili yenilikçi çözümleri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, Martinsson (1995, 254) da çalışmasında, “yenilikçi araçlar ve iş tasarımları kullanarak iş süreci performansındaki radikal iyileşmeyi kapsayan süreç yeniliğinin teşvik edilmesi” ni yazmıştır. Bir örgüt ciddi bir güçlüklerle karşılaşmadıkça ve dramatik bir şekilde elden geçirilmediği sürece bu kapsamlı ve çaresiz önlemleri haklı çıkarmak zorunda kalmaktadır. Burada ÖDK, programlanmış açıklamalar yerine duruma özgü yorumlar ve yargılara odaklanmakta ve bir örgütün normal repertuarının ötesinde geleceğe yönelik çeşitli süreçler için başlangıç noktası olarak hizmet etmektedir.

Ayrıca ekstrem durumlar belirsiz ve oldukça riskli olduğundan, örgüt içindeki bireyler arasındaki koordinasyon kısmi ve sınırlı kalmaktadır (Isabelle ve diğ. 2012). Özellikle, örgütsel çalışmanın doğasındaki bir değişiklik ve üretimden kayma nedeniyle, süreçler, yapılar ve insanlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkların önceden tanımlanması ve planlanması zor olabilmektedir. Buna ek olarak, yapısal değişim, insanlar arasındaki uyumu bozmakta ve hayal kırıklığı ortamı yaratmaktadır, bu da kişisel çıkarlara ve nihayetinde politikaya vurgu yapmaktadır ve zararlı etkiler bırakmaktadır. Dolayısı ile, ÖDK ekstrem olaylar karşısında olumlu bir örgütlenme biçimi olarak hareket etmektedir.

Bu çalışmada, dördüncü olarak ÖDK hakkındaki anlayış geliştirilmiş ve daha sonra beş bileşen önerilerek ÖDK işlevsel hale getirilmiştir. Bu beş bileşen, kuruluşların yapılar-süreçler-sınırlar çerçevesindeki değişim kapasitesi göstergeleri arasındaki

ilişkilerin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bir yapı olarak ÖDK, değişim bileşenlerinin bir tarafını diğerine tercih etmez, ancak liyakate sahip olduklarını kabul eder, böylece bağlam, kaynaklar, öğrenme gibi karşıt bileşenler arasında yaratıcı bir gerilimi teşvik eder. Ek olarak, bu çalışma ÖDK'nin sosyal olarak inşa edilmiş fenomenler olduğunu göstermektedir. Öyle ki ÖDK, sosyal, ekonomik ve politik koşullar tarafından yaratılan, algılanan ekstrem bağlamların bir ürünüdür ve aynı zamanda geçmişte gerçekleşen ancak hala bugüne ve geleceğe yönelik olan örgüt içindeki insanların sosyal süreçleri ve sürekli katılımları tarafından inşa edilmektedir. Bir anlamda, ÖDK “ekolojik, sosyal, ekonomik ve politik koşullar mevcut sistemi savunulamaz hale getirdiğinde temelde yeni bir sistem yaratma kapasitesi” olarak değerlendirilmekte ve “yönetiminde karşılaşılan zorlukların anlaşılması ve ele alınması için uygulanabilir bir alternatif sunmaktadır” (O'Neill, Jabri, 2007, 573).

Ayrıca bu bulgu ile ÖDK'nin örgütler üzerinde çeşitli etkileri olan ekstremita ile ilgili ortaya çıkan sorunlara nasıl bakmamız gerektiği ortaya konulmaktadır (Arnold, Loughlin, Walsh, 2016). Pazarda, teknolojiye, sosyal, ekonomik çevrede bir ekstremita olduğunda, bu sorunlu durumlara tek bir cevap yoktur, ancak birkaç makul çözüm vardır ve hedefler arasındaki algılanan farkı arttırır. ÖDK, “örgütsel sistemlerde güvenlik açığını içerebilecek, onarabilecek ve aşabilecek” ekstrem bağlamı öngörerek bunlara yanıt veren bir pozitif örgütlenme biçimidir (Waldman ve diğerleri, 2011, 941) Örgütsel değişim sıklıkla riskli ve maliyetli olarak algılanır, mevcut uygulamaların yok edilmesine ve organizasyonların istikrarsızlaştırılmasına neden olur. Sonuç olarak, bu tür değişiklik bağlamları, yeni kısıtlamalar ve çaba harcamaları şeklinde çalışanlar üzerinde daha büyük beklentileri ortaya çıkarmaktadır (Heckmann, Steger, Dowling, 2015). Örgütsel değişim yönetimi literatürü, örgütlerin bu tür değişiklikleri uygulaması gerektiğinde değişim kapasitesini geliştirmeleri gerektiğini önermektedir. ÖDK bu tür değişiklik çabalarını faydalı kılmaktadır. ÖDK, örgütlere ekstrem bağlamlarla tutarlı bir dizi birbiriyle ilişkili değişim girişimlerine öncülük etmesini ve yönetmesini sağlamaktadır. Aşırı örgütsel kargaşa, örgütsel bağlamın istikrarsızlığı nedeniyle yapıcı örgütsel değişim ve dönüşüm biçimlerini azaltır (Alvi, Prasad, Segarra, 2019, 282). Diğer bağlamlardan (örneğin; gelişmiş ülkelerde edinilen eğitim veya öğretim) edinilen beceri ve kaynaklar, aşırı örgütsel kargaşa durumuna iyi bir şekilde dönüşemeyebilir. İnsanlar yeni şekillerde düşünür ve davranırlar, yeni değerleri kabul ederler, mevcut örgütsel yapı ve konfigürasyonların arzu

edilebilirliğini sorgularlar ve değişimi, aşırı bağlamlar tarafından tehdit edildiklerinde ve stres altında olduklarında strateji için çekici bir faktör olarak yorumlarlar.

5.2. Yönetmel Katkılar

Bu tez çalışmasında çeşitli yönetimsel çıkarımlar da sunulmaktadır. Yönetim ÖDK'nin başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve ekstrem bağlamla başa çıkabilmesi için, insanların duygusal çalışmalarını ve duygusal deneyimlerini tanımalıdır. Kuruluşlar için insanların duygularının ihmal edilmesi ve marjinalleştirilmesinin olumsuz sonuçları olabilir. Bu anlamda, yönetim, insanların duygularını düzenlemelerine yardımcı olmalıdır (örneğin; korku, umutsuzluk ve kötümserlik gibi olumsuz duyguları azaltma amacıyla bilgi paylaşma) ve empati pratiği yapmalıdır (onlar ve tanıdıkları insanlar için) Buna ek olarak, yöneticiler duygusal bir repertuarda bulunmalı ve etraflarında ortaya çıkan duyguları ele almalıdırlar. Aynı zamanda yönetim, değişimin rasyonel ve mantıksal faaliyetlerine odaklanmalı insanların geçiş yapması için rasyonel bir değişim uygulaması gerçekleştirmelidir. Ayrıca rasyonel değişim retoriğine sahip yöneticiler / insanlar tarafından deneyimlenen duygu çalışmasının yan yana vurgulanması ve kabul edilmesi gerekmektedir.

Yönetim, küçük sorunların zaman içinde ekstrem durumlarda çalışan insanlar tarafından abartılabileceğinin ve örgütsel bozulmaya yol açabileceğinin farkında olmalıdır. Küçük sıkıntılar, görüş farklılığına sahip personel tarafından büyütülebilir (Stuster, 1996). Bu durumda yönetim, organizasyonun kendisine ve eylemlerine olan güvenini güçlendirmeli, işyerinde kişilerarası güçlü bağlar ve prososyal davranışlar yaratmalı, çalışanlarını, temsilci seçmek için ve tecritle başa çıkmanın bir yolu olarak değişim programlarına dahil etmelidir. Ayrıca yönetim, çıkarların çeşitliliğini ve insanlar arasındaki güç dağılımını da tanımalıdır. Genellikle liderlerin ve iktidardaki diğer kişilerin statükoyu koruma eğilimi ve teşviki vardır. Bu bağlamda yönetim, prosedürel adaleti teşvik etmeli, algılanan boşlukları doldurmak için insanların rollerini genişletmelidir. Sonuç olarak çalışanların, bireysel performansı sürdürmek ve bir öğrenme ortamını desteklemek için giderek daha fazla uyarlanabilir-çevik -esnek olmaları gerektiğinden, hatalarını nasıl daha etkili bir şekilde paylaşarak anlaşılabilirleceğini anlaması önemlidir.

Yönetim, hem mevcut prosedürleri, rutinleri ve altyapıları optimize etmeli, hem de ekstrem olaylar ortaya çıktığında bunları sorgulamak ve potansiyel olarak

dönüştürmek (örneğin; daha esnek tasarımlar oluşturmak) için yenilerini oluşturmalı veya hassaslaştırmalıdır. Bu anlamda yönetim, yerleşik prosedürleri, rutinleri ve altyapıları sağlamanın fizibilitesini ve istenebilirliğini yeniden değerlendirmelidir. Buna ek olarak yönetim, ekstrem olaylar sırasında bilgi alışverişi ve koordinasyonu normalde sorunlu olduğundan, iç ve dış ağlar arasında iletişim sistemleri kurmalı ve dış kaynak ağlarını tehditlere karşı bağlamak için kapsama sınırını teşvik etmelidir. Zorluklar ve sorunlar doğru bir şekilde iletilmediğinde, ortak sorun çözme mekanizması ve iş birliği eylemleri olmadığında, sadece kişisel çıkarlar olduğunda sonuçlar hayal kırıklığı yaratabilir. Ayrıca firmalar genellikle kıt kaynaklarla çalıştıklarından ve tüm çalışanların fikirlerinin ekstrem koşullar altında detaylandırılmasına sponsor olmaları mümkün olmadığından, yönetimin değişikliği ve ekstrem olayları yönetmek için resmi kontrol mekanizmalarına ihtiyaç vardır.

6. ÇALIŞMANIN SINIRLAMALARI VE ÖNERİLER

Bu tezde bazı metodolojik sınırlar bulunmaktadır. Özellikle, araştırma tasarımının kesitsel doğası, değişkenler arasındaki gerçek nedensellik üzerinde çalışmayı ve zaman içindeki ölçümlerdeki değişiklikleri belirlemeyi engellemektedir. Örneğin; yeni bilgi ve deneyimler, müşterilerle doğrudan etkileşim, performans geri bildirimi ve diğer faktörler yoluyla elde edildikçe ekstremitte, yakınlık, sonuçların büyüklüğüne yönelmenin zaman içinde değişmesi beklenebilir. Bu bağlamda, boylamsal bir tasarım gelecekteki çalışmalar için kullanılabilir.

Boylamsal bir tasarım, geri bildirim etkilerine ve algılanan ekstrem bağlamlarda, ÖDK, ürün/süreç yenilikçiliğindeki döngüsel ilişkilere ışık tutabilir. Ayrıca her ne kadar testlerimiz bu çalışmada ortak yöntem varyansının göz ardı edilebilir olduğunu ima etse de, sorun hala mevcut olabilir. Gelecekteki araştırmalar, çalışmanın geçerliliğinden ve güvenilirliğinden yararlanmak için nesnel değişken ölçümlerinden (örneğin; son beş yılda geliştirilen ve piyasaya sürülen yeni ürün sayısı, karlılık, yeni ürünlerin pazar payı) yararlanabilir.

Bu tezde, EBA ve ÖDK kavramının gelecekteki araştırmalar için yeni araştırma fırsatları sunulmaktadır. Örneğin; ÖDK'nin öncülleri ve sonuçları genişletilebilir. Öyle ki, örgütsel semboller ve uyum, inşa etme kapasitesi ve sürdürme kapasitesini içeren örgütsel hazırlılık kavramları öncül olarak araştırılabilir. Ayrıca ÖDK'nin örgütsel dayanıklılık, dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilmesi ve firmaların sürdürülebilirliği gibi kısa ve uzun vadeli sonuçları nasıl etkilediği de incelenebilir.

Örgüt içindeki gücün yayılması gibi yeni moderatör değişkenler araştırma modeline dahil edilebilir. Geçmişte yapılan çalışmalar, olumsuz zamanlardaki örgütsel değişimin ancak gücün, sonuçlarının tam sorumluluğunu taşıyan hızlı ve zor kararlar verebilen ve uygulayabilen küçük bir koalisyonun elinde yoğunlaşması durumunda ortaya çıkabileceğini göstermiştir. Buna ek olarak, yeni ortaya çıkan teknolojilerin keşfine katkıda bulunma potansiyeli olan oyun ve senaryo yönteminin ve örgütsel farkındalığın, EBA ve ÖDK arasındaki ilişkiyi nasıl ılımlı hale getirebileceği de

alışılabilir. Gelecekteki çalışmalarda, belirli sektörlerde veya endüstrilerde algılanan ekstrem bağlamlar, DK ve inovasyon arasındaki ilişkileri araştırılabilir. Sektör ve yer gibi faktörlere bağlı olarak, organizasyonların farklı olayları ekstrem olarak görmesi muhtemeldir, çünkü yerel etkiler farklı hissedilecektir. Örneğin; hastaneler insanlar arasında bulaşıcı bir hastalık salgınını çok yüksek oranda değerlendirirken, bir yazılım endüstrisinin altyapı çöküşüne öncelik vermesi daha muhtemeldir (Cornish, 2007). Dolayısıyla, ekstrem bağlamın boyutları takım bağlamında genişletilebilir. Özellikle, ekip liderlerinin bu ekstrem bağlamları nasıl anladıkları ve bu bağlamlarda ekip üyelerine nasıl liderlik ettikleri araştırılabilir.

7. SONUÇ

Bu tezde, örgütsel değişim, ekstrem bağlamlar, ürün/süreç yenilikçiliği yönetimi bakımından kapsamlılaştırılmış teorilerin gelişimi ve ilerletilmesi sağlanılmıştır. Geçmişteki çalışmaların çoğu çevreye ilişkin belirsizlik, türbülans, rekabet edebilirlik ve riskler üzerine odaklanırken, araştırmacıların çoğu ekstrem koşullar altındaki örgütsel değişim ve inovasyonla ilgili faaliyetlere az ilgi göstermiştir. Bu çalışmada, sürekli tehdit altındaki firmaların kendilerini ürün geliştirme ve süreç uygulama faaliyetlerine devam etmeye ya da yenilerini kullanmaya nasıl hazırladıkları gösterilmiştir. Öyle ki, ÖDK, firma yenilikçiliğini artırmak için ekstrem olaylar sırasında ve sonrasında ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, ekstrem olayların, hem maddi hem de kültürel açıdan bir kopukluğa neden olduğu iddia edilmiş olsa da, bu çalışma ekstrem bağlamların firmalar için bir fırsat olabileceğini göstermiştir. Ayrıca, Calandro (2015, 33)'nın da bir çalışmasında, “bazı ekstrem olayların yaygın olarak tartışıldığı gibi “siyah kuğu” değil, “öngörülebilir sürprizler ve dolayısıyla risk tanımlama, izleme ve azaltma faaliyetleri için adaylar” olduğunu yazmıştır. Ayrıca bu çalışma geliştirmekte olan bir ülke bazında örgütsel analiz düzeyinde ekstrem bağlamları keşfettiğimiz için benzersizdir. Ekstrem bağlamlar üzerine yapılan birçok çalışma, ağırlıklı olarak gelişmiş ülke bağlamlarındaki küçük örneklerle dayanan birimler / kuruluşlar üzerinde yoğunlaşmıştır ve böylelikle geliştirmekte olan ülke bazında ekstrem bağlamlarla ilişkili zenginliği ve karmaşıklığı ihmal etmiştir.

KAYNAKÇA

- Akgün, A.E. 2020. "Team Wisdom in Software Development Projects and Its Impact on Project Performance". **International Journal of Information Management**. c. 50. s. 228-243.
- Akgün, A.E. & Keskin, K. 2014. "Organizational Resilience Capacity and Firm Product Innovativeness and Performance". **International Journal of Production Research**. c. 52. s. 23: 6918-6937.
- Akgün, A.E., Keskin, H.. & Byrne, J. 2008. "The Moderating Role of Environmental Dynamism Between Firm Emotional Capability and Performance". **Journal of Organizational Change Management**. c. 21. s. 2: 230-252.
- Alvi, F. H., Prasad, A., & Segarra, P. 2019. "The Political Embeddedness of Entrepreneurship in Extreme Contexts: the Case of the West Bank". **Journal of Business Ethics**. c. 157. s. 1: 279–292.
- Andreeva, T., & Ritala, P. 2016. "What are the Sources of Capability Dynamism? Reconceptualizing Dynamic Capabilities from the Perspective of Organizational Change". **Baltic Journal of Management**. c. 11. s. 3: 238–259.
- Aromaa, E., Eriksson, P., Helms Mills, J., Hiltunen, E., Lammassaari, M., & Mills, A. J. 2019. "Critical Sensemaking: Challenges and Promises Qualitative Research in Organizations and Management". **An International Journal**, c. 14. s. 3: 356–376.
- Bagozzi, R. P., & Fornell, C. 1982. "Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning". **A Second Generation of Multivariate Analysis**. c.2. s. 24–38. New York: Praeger Publishers.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. & Phillips. L.W. 1991. "Assessing Construct Validity in Organizational Research". **Administrative Science Quarterly**. c. 36. s. 3: 421-458.
- Bajgoric, N., & Moon, Y. B. 2009. "Enhancing Systems Integration by Incorporating Business Continuity Drivers". **Industrial Management and Data Systems**. c. 109. s. 1: 74–97.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 51. s. 6: 1173-1182.

- Bendig, D., Brettel, M., & Downar, B. 2018. "Inventory Component Volatility and Its Relation to Returns". **International Journal of Production Economics**. c. 200. s. 37–49.
- Bingham, C.B., & Kahl, S. 2014. "Anticipatory Learning". **Strategic Entrepreneurship Journal**. c. 8. s. 101–127.
- Broska, L. H., Poganietz, W. R., & Vögele, S. 2020. "Extreme Events Defined—A Conceptual Discussion Applying a Complex Systems Approach". **Futures**. c. 115. s. 102490.
- Buchanan, D. A. 2011. "Reflections: Good Practice, Not Rocket Science - Understanding Failures to Change After Extreme Events". **Journal of Change Management**. c. 11. s. 3: 273–288.
- Chu, C. P., Li, C. R., & Lin, C. J. 2011. "The Joint Effect of Project-Level Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development". **European Journal of Marketing**. c. 45. s. 4: 531–550.
- Diamantopoulos A, & Siguaw JA. 2006. "Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration". **British Journal of Management**. c. 17. s. 4: 263–282
- Dougherty, D., Borrelli, L., Munir, K., & O'Sullivan, A. 2000. "Systems of Organizational Sensemaking For Sustained Product Innovation". **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**. c. 17. s. 3–4: 321–355.
- Elaydi, R. 2006. "The Development and Testing of a Nonconsequentialist Decision-Making Model". **International Journal of Organizational Analysis**. c. 14. s. 1 43–66.
- Faulkner, B. 2001. "Towards a Framework for Tourism Disaster Management". **Tourism Management**. c. 22. s. 2 : 135-147.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P. & Norberg, J. 2005. "Adaptive Governance of Social-Ecological Systems". **Annual Review of Environment and Resources**. c. 30. s. 441-473.
- Ford, M. W. 1981. "Size, Structure and Change Implementation: An Empirical Comparison of Small and Large Organizations". **Management Research News**. c. 32. s. 4: 303–320.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. 1981. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". **Journal of Marketing Research**. c. 18. s. 1: 39-50.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. 2003. "What Good are Positive Emotions in Crisis? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001". **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 84. s. 2: 365–376

- Geier, M. T. 2016. "Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations". **Journal of Leadership and Organizational Studies**. c. 23. s. 3: 234–247.
- Gopalakrishnan, S., Bierly, P., & Kessler, E. H. 1999. "A Reexamination of Product and Process Innovations Using a Knowledge-Based View". **Journal of High Technology Management Research**. c. 1. s. 10: 147–166.
- Granovetter, M. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". **American Journal of Sociology**. c. 91. s. 3 : 481–510.
- Guertler, B., & Spinler, S. 2015. "Supply Risk Interrelationships and the Derivation of Key Supply Risk Indicators". **Technological Forecasting and Social Change**. c. 92. s. 224–236.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1995. **Multivariate Data Analysis, Fourth Ed.** Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hannah, S. T., Campbell, D. J., & Matthews, M. D. 2010. "Advancing a Research Agenda For Leadership in Dangerous Context". **Military Psychology**. c. 22. s. Suppl 1: 157-189.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. 2009. "A Framework For Examining Leadership in Extreme Contexts". **Leadership Quarterly**. c. 20. s. 6: 897–919.
- Hayes, A. F. 2013. "Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach". **Guilford Press**.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. 2016. "Organizational Capacity for Change, Change Experience, and Change Project Performance". **Journal of Business Research**. c. 69. s. 2: 777–784.
- Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. 2016. "Employees' Emotions in Change: Advancing the Sensemaking Approach". **Journal of Organizational Change Management**. c. 29. s. 6: 903–916.
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. 1999. "The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination of Two Kinds of Charismatic Leadership". **The Leadership Quarterly**. c. 10. s. 3: 423–448.
- Hurley, R. & Hult. G.T.M. 1998. "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". **Journal of Marketing**. c. 62. s. 3: 42-54.
- Jean-Jules, J., & Vicente, R. 2021. "Rethinking the Implementation of Enterprise Risk Management (ERM) as a Socio-Technical Challenge". **Journal of Risk Research**. c. 24. s. 2: 247-266.
- Johansson, C., & Heide, M. 2008. "Speaking of Change: Three Communication Approaches in Studies of Organizational Change". **Corporate Communications**. c. 13. s. 3: 288–305.

- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. 2008. "Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity: Flying the Plane While Rewiring It". **European Journal of Marketing**. c. 42. s. 9-10: 915–926.
- Judge, W. Q., & Elenkov, D. 2005. "Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms". **Journal of Business Research**. c. 58. s. 7: 893–901.
- Judge, W. Q., Naoumova, I., & Douglas, T. 2009. "Organizational Capacity for Change and Firm Performance in a Transition Economy". **The International Journal of Human Resource Management**. c. 20. s. 8: 1737–1752.
- Judge, W., & Douglas, T. 2009. "Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale". **Journal of Organizational Change Management**. c. 22. s. 6: 635–649.
- Khan, A. S. 2018. "Institutions and Sensemaking of Change: Institutional Frame Switching as Sensemaking of Microfinance in a Pakistani Commercial Bank". **Journal of Organizational Change Management**. c. 31. s. 3: 532–556.
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. 2008. "Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization". **Journal of Change Management**. c. 8. s. 1: 57–72.
- Kumar, N., Stern, L.W., & Anderson, J.C. 1993. "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants". **Academy of Management Journal**. c. 36. s. 36: 1633–1651.
- Kurnia, S., Choudrie, J., Mahbubur, R. M. & Alzougool, B. 2015. "E-Commerce Technology Adoption: A Malaysian Grocery SME Retail Sector Study". **Journal of Business Research**. c. 68. s. 9: 1906–1918.
- Li, Y., Pan, T., & Zhang, N. (Andy). 2015. "From Hindrance to Challenge: How Employees Understand and Respond to Information Security Policies". **Journal of Enterprise Information Management**. c. 33. s.1 : 191–213.
- Liozu, S., Hinterhuber, A., & Somers, T. 2014. "Organizational Design and Pricing Capabilities for Superior Firm Performance". **Management Decision**. c. 52. s. 1: 54–78.
- Loewenstein, G., Weber, E., Hsee, C. & Welch, N. 2001. "Risk as Feelings". **Psychological Bulletin**. c. 127. s. 2: 267–286.
- McGuinness, T., & Morgan, R. E. 2005. "The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organisational Change Capability". **European Journal of Marketing**. c. 39. s. 11-12: 1306–1326.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. 2006. "Developing Capacity for Change". **Journal of Change Management**. c. 6. s. 2: 217–231.

- Monllor, J., & Altay, N. 2016. "Discovering Opportunities in Necessity: The Inverse Creative Destruction Effect". **Journal of Small Business and Enterprise Development**. c. 23. s. 1: 274–291.
- Murphy S.C. & Bastian, B. 2020. "Emotionally Extreme Life Experiences are More Meaningful". **The Journal of Positive Psychology**. c. 15. s. 4: 531-542.
- Musick, M.A., & Wilson, J. 2003. "Volunteering and Depression: The Role of Psychological and Social Resources in Different Age Groups". **Social Sci. Med.** c. 56. s. 2: 259–269.
- Nadim, A., & Singh, P. 2019. "Leading Change for Success: Embracing Resistance". **European Business Review**. c. 31. s. 4: 512–523.
- Oc, B. 2018. "Contextual Leadership: A Systematic Review of How Contextual Factors Shape Leadership and Its Outcomes". **The Leadership Quarterly**. c. 29. s. 1: 218-235.
- Petter, S., Straub, D., & Rai, A. 2007. "Specifying Formative Constructs in Information Systems Research". **MIS Quarterly**. c. 31. s. 4 : 623–656.
- Poels, T., Tucker, D. A., & Kielema, J. 2017. "The Development of a Theoretical Framework of Organisational Rhythm". **Journal of Organizational Change Management**. c. 30. s. 6: 888–902.
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Michelotti, M. 2018. "The Role of Proximity to Local and Global Citizens in Stakeholders' Moral Recognition of Corporate Social Responsibility". **Journal of Business Research**. c. 88. s: 234-244.
- Ramezan, Majid, Sanjaghi, M. E., & Rahimian Kalateh baly, H. 2013. "Organizational Change Capacity and Organizational Performance". **Journal of Knowledge-Based Innovation in China**. c. 5. s. 3: 188–212.
- Reid, S. W., Anglin, A. H., Baur, J. E., Short, J. C., & Buckley, M. R. 2018. "Blazing New Trails or Opportunity Lost? Evaluating Research at the Intersection of Leadership and Entrepreneurship". **Leadership Quarterly**. c. 29. s. 1: 150–164.
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. 2019. "You Have Got a Friend": the Value of Perceived Proximity for Teleworking Success in Dispersed Teams". **Team Performance Management**. c. 25. s. 1-2: 2–29.
- Sánchez-Medina, P. S. 2020. "Organizational Capability for Change and Performance in Artisanal Businesses in Mexico". **Journal of Organizational Change Management**. c. 33. s. 2: 415–431.
- Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. 2018. "Organizational Change and Rigidity During Crisis: A Review of the Paradox". **European Management Journal**. c. 36. s. 1: 47–58.
- Schmit, M.J., Ryan, A.M., Stierwal, S.T., & Powell, A.B. 1995. "Frame-Of-Reference Effects on Personality Scores and Criterion-Related Validity". **Journal of Applied Psychology**. c. 80 s. 5: 607–620.

- Schumacher, T., & Scherzinger, M. 2016. "Systemic In-House Consulting: An Answer to Building Change Capacities in Complex Organizations". **Journal of Change Management**. c. 16. s. 4: 297–316.
- Schwarz, G. M., Wong, K. F. E., & Kwong, J. Y. Y. 2014. "The Role of Regret in Institutional Persistence and Change". **Journal of Change Management**. c. 14. s. 3: 309–333.
- Sheng, M. L. 2017. "A Dynamic Capabilities-Based Framework of Organizational Sensemaking Through Combinative Capabilities Towards Exploratory and Exploitative Product Innovation in Turbulent Environments". **Industrial Marketing Management**. c. 65. s. 28–38.
- Shipton, H., Budhwar, P. S., & Crawshaw, J. 2012. "HRM, Organizational Capacity for Change, and Performance: A Global Perspective". **Thunderbird International Business Review**. c. 54. s.6 : 777–790.
- Shondrick, S. J., Dinh, J. E., & Lord, R. G. 2010. "Developments in Implicit Leadership Theory and Cognitive Science: Applications to Improving Measurement and Understanding Alternatives to Hierarchical Leadership". **Leadership Quarterly**. c. 21. s. 6: 959–978.
- Simoes, P. M. M., & Esposito, M. 2014. "Improving Change Management: How Communication Nature Influences Resistance to Change". **Journal of Management Development**. c. 33. s. 4: 324–341.
- Smith, N & Barrett, E.C. 2016. "Psychology, Extreme Environments, and Counter-Terrorism Operations". **Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression**. c. 11. s. 1: 48-72.
- Soparnot, R. 2011. "The Concept of Organizational Change Capacity". **Journal of Organizational Change Management**. c. 24. s. 5: 640-666.
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T., & Cronshaw, S. 2016. "Resilience and the (Micro-)Dynamics of Organizational Ambidexterity: Implications for Strategic HRM". **International Journal of Human Resource Management**. c. 30. s. 8 : 1287–1322.
- Sun, C., & Wei, J. 2019. "Digging Deep into the Enterprise Innovation Ecosystem: How Do Enterprises Build and Coordinate Innovation Ecosystem at Firm Level". **Chinese Management Studies**. c. 13. s. 4: 820–839.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. 1993. "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning Interpretation, Action, and Outcomes". **Academy of Management Journal**. c. 36. s. 2: 239–270.
- Turner, M. E., & Virick, M. 2008. "Threat and Group Creativity". **Social Influence**. c. 3. s. 4: 286–303.
- Wang C.L. & Ahmed P.K. 2004. "The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis". **European Journal of Innovation Management**. c. 7. s. 4: 303-313.

- Williams, E., Woods, J. M., Hertelendy, A., & Kloepfer, K. 2019. "Supervisory Influence: Subordinate Development of Crisis Leader Potential in an Extreme Context". **Journal of Organizational Change Management**. c. 32. s. 3: 320–339.
- Wilson, D. C., Branicki, L., Sullivan-Taylor, B., & Wilson, A. D. 2010. "Extreme Events, Organizations and the Politics of Strategic Decision Making". **Accounting, Auditing and Accountability Journal**. c. 23. s. 5: 699–721.
- Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., & Dionne, S. D. 2010. "Leadership and Team Dynamics for Dangerous Military Contexts". **Military Psychology**. c.22 s. suppl.1: 15-41.
- Zarrinpoor, N., Fallahnezhad, M. S., & Pishvae, M. S. 2017. "Design of a Reliable Hierarchical Location-Allocation Model Under Disruptions for Health Service Networks: A Two-Stage Robust Approach". **Computers and Industrial Engineering**. c. 109. s. 130–150.
- Zhao, X & Goodman, R.M. 2019. "Western Organizational Change Capacity Theory and Its Application to Public Health Organizations in China: A Multiple Case Analysis". **The International Journal of Health Planning and Management**. c. 34. s. 1: 509-535.

EK1- Anket formu

Sayın İlgili

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi tarafından yürütülen “Örgütsel Değişim Kapasitesi” konulu doktora tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket çalışan orta ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Kişisel Bilgiler

Çalıştığınız bölüm:

_____ Mühendislik/tasarım _____ Pazarlama _____ İmalat
_____ Finans/Muhasebe _____ İnsan Kaynakları

Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

_____ 1 Başkan/Sahip _____ 2 Genel Müdür _____ 3 Ürün/Proje Müdürü
_____ 4 Bölüm Müdürü _____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan
_____ 6 Mühendis veya Teknisyen _____ 7 Diğer:

Şirketinizdeki çalışan sayısı:

Şirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Aşağıdaki soruları “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum” ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım;

4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Örgütsel Yenilikçilik

Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır.....	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır.....	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmetlerimiz önceki ürün ve hizmetlerimizden sadece ufak farklılıklar içermektedir.....	1	2	3	4	5
Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir.....	1	2	3	4	5
Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür.....	1	2	3	4	5
Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır.....	1	2	3	4	5
Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sürmede daha yüksek bir başarı göstermektedir.	1	2	3	4	5
Firmamızın Ar&Ge ve yeni ürün geliştirme ile ilgili sahip olduğu kaynaklar, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacımızı karşılamada yeterlidir.....	1	2	3	4	5
Üretim süreçlerimizin yapısı sektörümüzde faaliyet gösteren ana rakiplerimize göre daha yenidir.....	1	2	3	4	5
İşletmemizdeki bütün süreçlerimizde sürekli iyileştirmeler yapmaktayız.....	1	2	3	4	5
Firmamız, üretim metotlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değiştirmektedir.....	1	2	3	4	5

Yeni üretim metotlarına gelecekte ayırdığımız yatırımlar, yıllık bütçede önemli bir yer tutmaktadır.....	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Yapıcı (olumlu) anlamlandırma yeteneği

Firmamızda, olaylar, işler veya problemler karşısında anlam çıkartmak, durumları tanımlamak ve hem anlayışı hem de duyguyu vurgulamak için ortak (yaygın) bir dil (örn. kelimeler, simgeler ve hikayeler) kullanırız.....	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni enformasyon araştırmada güven ve uzmanlık ile şüphecilik ve uyanıklılığı (temkinli olmayı) dengeleyen bir tutuma sahibiz.....	1	2	3	4	5
Firmamızda esnek bir şekilde her hangi bir iş ile ilgili ilerleyebilmemizi sağlayan ortak bir anlayışa (düşünce biçimine) sahibiz.....	1	2	3	4	5
Firmamızda temel varsayımları (iş yapma şekileeri ve genel mantalite gibi) sürekli sorgulamaya istekli ve gerçekleri kavramaya yönelik bir düşünce yapımız vardır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda mevcut işleyişe dair beklenti ve bakış açılarımızı sürekli olarak dikkate alıp gözden geçirmek için bizi harekete geçiren dikkat veya farkındalığa sahibiz.....	1	2	3	4	5
Firmamız standartlaşma ve kontrol ihtiyacı üzerinde durmak yerine yeni beceriler geliştirmek için fırsatları arar ve yaratıcılığı teşvik eder.....	1	2	3	4	5
Firmamızda programlı açıklamalar yerine, duruma özgü yorumlamaya ve kararlara odaklanılır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda faaliyette bulunduğumuz çevrenin yorumlanması ve deneyimlerin olumlu algılanmasını güçlendiren bir anlayışa sahibiz.....	1	2	3	4	5

Firma Performansı

Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
Ürünü/hizmeti üretilip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.....	1	2	3	4	5
Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.....	1	2	3	4	5
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın yeni becerileri öğrenme yeteneği/seviyesi rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetimiz rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerinizden daha hızlıdır.....	1	2	3	4	5
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.....	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruları çok az dan çok fazla ölçeğine göre cevaplayınız.

(1= Çok Az; 2= Az, 3= Normal, 4= Fazla, 5= Çok Fazla)

Umulmadık (Uç/Ekstrem) Bağlamlar

Geçici Düzenlemeler

Firmanızda yönetim, umulmadık (uç/ekstrem) olaylar (örn., katastrofik –yıkıcı- olaylar veya örgüt üyeleri üzerinde tolere edilemeyecek kadar büyük fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçları olan olaylar gibi) için öngörü, planlama, eğitim ve diğer hazırlık çabalarını ne düzeyde sağlar?.....	1	2	3	4	5
Firmamızda yönetim, potansiyel tehditleri fark etme ve bunlara karşı daha ihtiyatlı ve hazırlıklı olmayı sağlamak için “bilişsel değişimler (zihinsel düşünce biçimindeki değişiklikler)” yaratmak suretiyle, “bizim başımıza gelmez” inancındaki insan eğilimleri ile ne düzeyde başa çıkar?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda yönetim, umulmadık (uç/ekstrem) olaylar meydana geldiğinde bunlara hazırlıksız yakalanmamak için çalışanların ihtiyat, motivasyon ve performansını sürdürmesine ne düzeyde müdahale eder?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar, gelecekte umulmadık (uç/ekstrem) durumları ele almak için daha zengin ve karmaşık zihinsel modelleri üretmede ne düzeyde hataları yorumlar ve onlardan öğrenirler?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar, ne dereceye kadar bir sebep-sonuç değerlendirmeleri seti veya gelecek faaliyetler için beklenti kaynaklarını gruplandıran bir ‘nedensellik haritası’ oluştururlar?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda ani ve tehlikeli bir gelişme sezdiklerinde çalışanlar, daha etkin olması gerekmesi de ne dereceye kadar daha dikkatli olma eğilimindedirler?.....	1	2	3	4	5

Firmanızda krizlerin ardından, yönetim ne düzeyde güveni sağlar ve endişeleri giderir?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda yönetim, umulmadık (uç/ekstrem) olaylardan (örn., katastrofik olaylar veya örgüt üyeleri üzerinde tolere edilemeyecek kadar büyük fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçları olan olaylar gibi) sonra süreç ve sistemleri yeniden düzenlenmesi, personelin ve diğer kaynakların yeniden yapılandırılması noktasındaki çabaların tanıtımında ne ölçüde açık ve şeffaftır?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda yönetim, çalışanların umulmadık (uç/ekstrem) olaylar (örn., katastrofik olaylar veya örgüt üyeleri üzerinde tolere edilemeyecek kadar büyük fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçları olan olaylar gibi) sonrasında ortaya çıkabilecek umulmadık (uç/ekstrem) durumları ve olayları belirlemede güçsüz olmadıklarını anlamalarını ne düzeyde sağlar?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda umulmadık (uç/ekstrem) olaylar (örn., katastrofik olaylar veya örgüt üyeleri üzerinde tolere edilemeyecek kadar büyük fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçları olan olaylar gibi) sonrasında olayı ve buna verdikleri tepkiyi rasyonelleştirmeyi ve sorgulamayı uman çalışanlar travma yaşarken ne düzeyde bulundukları durumu doğru olarak değerlendirirler?.....	1	2	3	4	5

Sonuçların olasılığı ve büyüklüğü

Firmanız, umulmadık (uç/ekstrem) olaylara (örn., katastrofik olaylar veya örgüt üyeleri üzerinde tolere edilemeyecek kadar büyük fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçları olan olaylar gibi) hazırlanmaya karşı atalet (durağanlık) ve direnç ile ne ölçüde başa çıkabilir?.....	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Firmanız, amaca yönelik hazırlık faaliyetleri başlatmak ve umulmadık (uç/ekstrem) olaylar (örn., katastrofik olaylar veya örgüt üyeleri üzerinde tolere edilemeyecek kadar büyük fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçları olan olaylar gibi) karşısında daha ilgili olunması için ne düzeyde kaynak ve çaba sarf eder?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda umulmadık (uç/ekstrem) olaylar stres ve korkuya karşı ne düzeyde duygusal tepkiler üretmektedirler?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda harekete geçmek gerektiğinde korku ve stres ne kadar gevşemeye ve atalet (durağanlığa) sebep olur?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda umulmadık (uç/ekstrem) olaylar ne ölçüde psikolojik kırılmalar veya geri çekilme ve tutukluk hali (örgütün işlevsiz hale gelmesi durumu) yaratır?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanların genel yargıları stres altında ne düzeyde bozulmaktadır?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanların umulmadık (uç/ekstrem) olaylardan elde ettikleri duygusal kazanımlar (belleklerinde yer etmiş olay ve tecrübeler) ne kadar dikkat çekici ve kalıcıdır?.....	1	2	3	4	5

Yakınlık (Fiziksel/sosyal mesafe)

Firmanızda çalışanlar etkili olmak için diğerleri ile aralarına ne ölçüde sosyal mesafe (resmiyet) koyarlar?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar biçimsel olmayan (gayriresmi / informal) ilişkilere ne kadar sahiptirler?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar örgüt ile olan güçlü bir sosyal kimlik algısına ne ölçüde sahiptirler ve bu duygular kendi benlik kavramları için ne kadar önemli bir hale gelir?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar örgütün misyon ve vizyonunu desteklemeye ne kadar istekli ve kendi benlik kavramlarını firmanın sundukları	1	2	3	4	5

ile daha uyumlu hale getirmeye ne düzeyde eğilimlidirler?.....					
Firmanız birey ve takımlara, aşırı stres altında yerine getirmeleri gereken, tipik olarak özel ancak koordineli görev ve sorumlulukların verilmesi örneğinde olduğu gibi uzmanlaşmaya ne düzeyde önem vermektedir?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar ne kadar örgüt ve çalışanlar hakkında güncel bilgiye sahiptirler ve diğerlerinin ihtiyaç ve korkularından ne kadar haberdardır?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda yönetim kendi kendini yöneten takımlar veya bireyler umulmadık (uç/ekstrem) olayları çözmede koordineli faaliyetler için gerekli kontrolleri yerine getirirken ihtiyaç duyulan esnekliği ne ölçüde sağlar?.....	1	2	3	4	5

Zayıflatıcılar olarak psikolojik kaynaklar

Firmanızda çalışanlar “yetenekli olduklarına” ve “yeteneğin bir fark yarattığına” ne düzeyde inanmaktadırlar?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar ne dereceye kadar yeteneklerine (yapabileceklerine) inanır ve güvenirler?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda faaliyet ve davranışlarındaki ümit ve iyimserliğin önemi ne düzeyde vurgulanır?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda şok veya stres yaşadıklarında çalışanlar gerekli olmayan özelliklerini (alışkanlıklarını) değiştirmek ve kendilerini yeniden yapılandırmak suretiyle uyum sağlama ve varlıklarını sürdürme kapasitesine ne ölçüde sahiptirler?	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar durumsal talepleri karşılamak için gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları (düşünebilme gibi) ve eylem planlarını harekete geçirme yeteneğine ne düzeyde sahiptirler?.....	1	2	3	4	5

Zayıflatıcılar olarak sosyal kaynaklar

Firmanızda çalışanlar kollektif ve çoklu temsile (birden fazla faaliyette bulunabilme) ne düzeyde sahiptirler?.....	1	2	3	4	5
Firmanız sosyal ilişki ağlarına ne düzeyde sahiptir?.....	1	2	3	4	5
Firmanız ne düzeyde iç ve dış ağlar arasında iletişim sistemleri kurar?.....	1	2	3	4	5
Firmanız umulmadık (uç/ekstrem) durumlarda tehditlere karşı dış çevre tarayıcılarının (çevresel analiz yapanların) önemini ne ölçüde vurgular?	1	2	3	4	5

Zayıflatıcılar olarak örgütsel kaynaklar

Firmanız, kaynaklara ulaşmayı arttırmak için sosyal ilişki ağların geliştirilmesini ne ölçüde teşvik eder?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar çevrelerindeki karmaşık enformasyonu toplayıp anlamlandırma ve kendini buna göre uyarlama yeteneğine ne düzeyde sahiptirler?.....	1	2	3	4	5
Firmanız, örgüt üyelerine enformasyonu koordine edip paylaşma yeteneği sağlayan etkili örgütsel iletişim sistemlerine ve yeterli kaynaklara ne düzeyde sahiptir?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanların iş performansı açısından mevcut araçların (örn., teçhizat ve bilgisayarlar, iş arkadaşları, takipçiler ve süpervizörler, prosedürler ve süreçler) faydasına ve kalitesine ne ölçüde inancı vardır?.....	1	2	3	4	5

Örgütsel Değişim Kapasitesi

Bağlamsal boyutu

Firmanız değişime ne ölçüde değer verir?.....	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Firmanız ne ölçüde taşeronlarla çalışmaktadır (dış kaynak kullanımı ve başkalarına iş yaptırma gibi)?.....	1	2	3	4	5
Firmanız yarı-özerk (projelerde inisiyatif kullanan) takımları ne kadar kullanır?.....	1	2	3	4	5
Firmanız değişim koşullarını kolaylaştıran bütünleştirici bir kültüre ne kadar sahiptir?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda değişimi planlayanlar ve değişimden etkilenenler arasında ne düzeyde güven vardır?.....	1	2	3	4	5
Firmanız çalışanların katılımını ve inisiyatif kullanmasını ne düzeyde teşvik etmektedir?.....	1	2	3	4	5
Firmanız eğitim, içsel hareketlilik ve proaktif (inisiyatif kullanıcı) problem çözme stratejileri yoluyla çalışanların öğrenme yeteneğini ne ölçüde kolaylaştırır?.....	1	2	3	4	5

Süreç boyutu

Firmanızda yönetim, değişimi çalışanların benimsemesini sağlamak suretiyle ne ölçüde değişimin yaratıcısı durumundadır?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda yönetim değişimin yayılmasını sağlayan bir “destekleyiciler” takımı oluşturarak değişimi ne ölçüde yaratır?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda yönetim, bir değişim vizyonu yaymak suretiyle değişimin ne dereceye kadar yaratıcısıdır?..	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar, problemi çözmek için ortaya konulan bir değişim projesinin sağladığı faydayı ne ölçüde değişimin çıktısı olarak algırlarlar?	1	2	3	4	5

Firmanızda çalışanlar, değişim prosedürlerini ne ölçüde çeşitli aşamalar (örn. nihai hedefi başarmak için alınan yollar) olarak algılamaktadırlar?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda değişim ne ölçüde grup oluşturma, birlikte keşfetme ve öğrenme, bakış açılarının değiş tokuşu (karşılıklı paylaşılması) ve bir müzakere denemesi yoluyla oluşturulmaktadır?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar ritmi (çalışanların davranışlarının yönünü ve yeteneklerini daha iyi kullanarak değişimin yönetilmesini sağlayan) takip ederken kademeli bir geçişi ne ölçüde yapmaktadır?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda değişim süreci ne düzeyde görünmektedir?.....	1	2	3	4	5
Firmanız değişim sürecini görünür kılacak iletişim ve diyalogu ne düzeyde destekler?.....	1	2	3	4	5

Öğrenme boyutu

Firmanızda çalışanlar, gelecekte benzer hataları önlemek için uygulamalarını ne ölçüde izlemekte ve bunlardan öğrenmektedirler?	1	2	3	4	5
Firmanız geçmişinden ne ölçüde ders çıkarır ve bunlardan öğrenir?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar faaliyetlerini ne düzeyde sorgulamaktadır ve ne düzeyde iyileştirme düşüncesine sahiptirler?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda rehber değerler (uygulamaların benimsenmesine yol açan) ne ölçüde sorgulanmaktadır?.. ..	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar yeni çözümler keşfetmeyi ve sonucunda mevcut uygulamaları terk etmeyi ne kadar deneyimlemektedir?.....	1	2	3	4	5

Firmanızda çalışanlar yeni uygulamaları benimsemeyi ne ölçüde tecrübe etmektedir?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlar yeni bilgiyi örgüt genelinde ne ölçüde paylaşmaktadırlar?.....	1	2	3	4	5
Firmanızda bilgi örgüt genelinde informal (resmi olmayan) olarak ne ölçüde paylaşılmakta ve yayılmaktadır?.....	1	2	3	4	5
Firmanız bilginin yayılmasını yönetmek için ne ölçüde mekanizmalar geliştirmiştir (inisiyatifleri teşvik etmek, tartışma kulüpleri oluşturmak vs. yoluyla)?.....	1	2	3	4	5