

e-ISSN: 2792-0720



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2022

OB Studies

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES

www.obstudies.org

Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

Cilt / Volume: 2

Sayı / Issue: 2

Yıl / Year: 2022

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Serhat ANAÇ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEİN

Yazışma Adresi / Mail Address

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

www.obstudies.org

E-Posta / E-Mail: obstudies@yahoo.com

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (OBSTUDIES) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**'nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (OBSTUDIES) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. Usman GHANI <i>IM Sciences, Pakistan</i>	Prof. Dr. Hasan GÜL <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Mesut IDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Leyla YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. M. Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA <i>Atrau Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>	

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler

Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Mehmet BAĞIŞ
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet KAPLAN
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR
Afyon Kocatepe Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Serhat BEKAR
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi MURAT ATALAY
Akdeniz Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Hanifi KARAÇINAR
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Yücel TÜRKER
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Seda GÜĞERÇİN

Dr. Mesut ARDIÇ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Hülya SAOTAY

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES	
<i>Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi</i> <i>The Effect of Perceived Manager and Co-Workers Support On Organizational Commitment</i>	70-84
Abdullah Emre KARACA, Kemal ERDEN, Mahmut AKBOLAT, Hakan SAĞLAM	
<i>Türk Kültürü Bağlamında Örgütsel Kayırmacılık Algısı (ÖKA) Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi</i> <i>Validity and Reliability Analysis of The Perception of Organizational Favoritism (POF) Scale In The Context of Turkish Culture</i>	85-97
Metin GÜNAY, Kubilay ÖZYER	
<i>Covid-19 Sürecinde Çalışanların Değişim Algularına Yönelik Bir Araştırma: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama</i> <i>A Research On Employees Perceptions of Change in The Covid-19 Process: An Application In The Banking Sector</i>	98-109
Özge SARI, Ercan YILDIZ	
<i>Entropik Örgüt İklimi, Örgütsel Umursamazlık ve İş Tatmini: Kavramlar ve Ölçme Araçları</i> <i>Entropic Organizational Climate, Organizational Indifference and Job Satisfaction: Concepts and Measurement Tools</i>	110-123
Mustafa Fedai ÇAVUŞ, Alptekin DEVELİ	
<i>Uzaktan Çalışma Konusunda Yapılmış Akademik Çalışmaların İncelenmesi: Sistemik Derleme</i> <i>Analysis of Academic Studies on Remote Working: A Systematic Review</i>	124-134
Abdulsamet DURAN, Nour HUSSEİN	

COVID 19 SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİM ALGILARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

A RESEARCH ON EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CHANGE IN THE COVID 19 PROCESS: AN APPLICATION IN THE BANKING SECTOR

Özge SARI

Ordu Üniversitesi

ORCID ID:0000-0001-7692-3213, ozge_sari_90@hotmail.com

Ercan YILDIZ

Ordu Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-4035-0094, yldzeren@gmail.com

ABSTRACT

The continuous dynamic structure of change is an action that cannot be stopped or even slowed down. Organizations must keep up with change by constantly questioning their internal and external structures. In this study, it is tried to explain how to adapt to change by examining the attitudes of employees towards change and the necessity of change for organizations. With the pandemic, social, cultural and economic life has come to a standstill with the introduction of prohibitions and restrictions into our lives. Many sectors such as tourism and textile were adversely affected by the epidemic. The banking sector was also adversely affected by the epidemic, as branch transactions had to be carried out through face-to-face communication. In the banking sector, the changes that have entered our lives in order to adapt to epidemic conditions such as remote working and rotating work, as well as the resistance of employees to change and their perceptions of change are examined. The research was carried out with 15 people operating in different cities and different banks by adopting the qualitative research technique and using a semi-structured interview form consisting of 9 questions as a data collection tool. In the research, it was concluded that change is necessary for the institution. It turns out that 20% of them are resistant to change, their skills to cope with change are weak and their threshold levels for change are low. Although it is believed that change is necessary, it is seen that change is always an action that is resisted and faced with prejudice.

The study was conducted for the perceptions of change of banking sector employees during the Covid 19 pandemic and is expected to shed light on the research to be carried out in different sectors.

ÖZET

Değişimin süreklilik arz eden dinamik yapısı, durdurulamaz hatta yavaşlatılamaz bir eylemdir. Örgütler kendi iç ve dış yapılarını sürekli sorgulayarak değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu çalışmada, çalışanların değişime karşı tutumları, değişimin örgütler için gerekliliği incelenerek değişime nasıl uyum sağlanacağı anlatılmaya çalışılmaktadır. Pandemi ile birlikte yasakların ve kısıtlamaların hayatımıza girmesi ile sosyal, kültürel ve ekonomik hayat durma noktasına gelmiştir. Turizm, tekstil gibi birçok sektör salgından olumsuz etkilenmiştir. Şube işlemlerinin yüz yüze iletişim ile gerçekleşmesi gerektiğinden salgından bankacılık sektörü de olumsuz etkilenmiştir. Bankacılık sektöründe de uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma gibi salgın koşullarına uyum sağlamak için hayatımıza giren değişimler ile çalışanların değişime karşı dirençleri ve değişim algıları incelenmektedir. Araştırma farklı illerden ve farklı bankalarda faaliyet gösteren 15 kişi ile nitel araştırma tekniği benimsenerek ve veri toplama aracı olarak 9 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada değişimin kurum için gerekli olduğu kanaatine varılmıştır. %20'lik kısmın değişime direnç gösterdiği değişim ile baş etme becerilerinin zayıf olduğu ve değişim eşiği seviyelerinin düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Değişimin gerekliliğine inanılsa da değişimin her zaman direnç gösterilen ve ön yargı ile karşılaşılan bir eylem olduğu görülmektedir.

Çalışma Covid 19 pandemisi sürecinde bankacılık sektörü çalışanlarının değişim algılarına yönelik yapılmış olup, farklı sektörlerde yapılacak araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

Keywords: Change, organizational change, worker resistance.

Anahtar Kelimeler: Değişim, örgütsel değişim, çalışan direnci.

1. Giriş

Herakleitos'un söylediği “aynı nehirde iki kez yıkanılmaz” sözü geçmişten günümüze Dünyanın devamlı bir değişim içinde olduğunun kanıtıdır (Şenturan, 2014, s. 66). Dünya sürekli değişen statik olmayan bir düzendir. Örgütler değişime ayak uydurmak için sürekli gelişmek ve yenilenmek zorundadır. Örgütün başarısı için gerekli olan şey değişimdir. Değişimin örgüte katkısı örgütün ilerlemesini sağlamaktır. Değişim “farklı olmak” “farklı bir konum, yön vermek” gibi anlamları karşılamaktadır (Hassan, 2018, s. 3). TDK’ye göre değişim “Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Bireyler ve örgütler yenilenme için çevre ile sürekli etkileşimde olan sistem yapılarına sahiptir. Bu sebeple bireyler ve örgütler bu yapıya ayak uydurmak için dinamik ve değişken olmalıdırlar. Bu doğrultuda değişim; herhangi bir şeyi, olguyu, durumu olduğu halinden başka bir hale getirerek geliştirmesi ve evriltmesi durumudur (Özkan, 2004, s. 2). Örgütsel değişim, örgütlerin gelişimi üzerine birçok bakış açısına sahip yeni fikirlerin ve davranışların stratejik olarak bir kişi tarafından uyarlanması ve değişimi olarak tanımlanmaktadır (Halkos&Bousinakis, 2016, s. 3). Örgütler, dış çevrelerden girdi alan, aldıkları girdiyi çıktıya dönüştüren ve dönüştürdükleri çıktıyı dış ortama geri veren açık sistemlerdir. Bu bağlamda örgütler sürdürülebilir olmak ve hayatta kalmak için bir ortama ve kendi amaçlarına bağlı olmalıdırlar (Odor, 2018, s. 58). Örgütsel değişim sistematik bir süreç olup, organizasyonun arzu edilen amaç için değişime uyum sağlamasıdır (Hassan, 2018, s. 3).

Pandemi nedeniyle ülkemizde alınan tedbirler arasında birçok sektörde çalışmaya ara verilmesi söz konusu iken bankacılık sektörü kapsam dışına çıkarılarak rutin çalışmalarına devam etmişlerdir. Özellikle Covid salgını başladığında neredeyse hayatımızda her şey değişime uğramış yeni normaller oluşmaya başlamıştır. Bankacılık sektöründe de günümüzün dayattığı zorunlu değişimlerin yanı sıra Covid salgınının da getirdiği değişimler yaşanmıştır. Bankalar da pandemi etkisini çalışanlar üzerinde minimuma düşürmek için, evden çalışma, dönüşümlü çalışma, zorunlu izin ile çalışanlarını organize etmişlerdir. Yine müşterilerinin de en düşük düzeyde etkilenmelerini sağlamak amacıyla uygulamalarında bulunan temassız ödeme, mobil/vwb bankacılığı, ATM işlemlerinde çeşitli iyileştirmeler yapmışlardır.

Demirel (2021), çalışmasında Covid 19 sürecinin bankaların dijital bankacılık hizmetlerindeki değişime etkisini incelediğinde mobil internet, ATM, ve telefon bankacılığı işlem hacimleri ve müşteri sayılarında artış gözlenmiştir. Covid 19 sürecinde tüketicilerin alışverişlerini dijital ortamda yapmasının yanı sıra bankacılık işlemlerini de dijital olarak yapmaya başlamaları ile mobil bankacılık hizmetlerinde artış olmuştur. Salgın sürecinde bankacılık uygulamaları yoğun kullanılmış ve salgının sektör üzerindeki etkilerini azalttığı görülmüştür. Bu süreçten olumsuz etkilenen sektörler olmasının yanında bankacılık sektörü inovatif ve yeniliğe açık alt yapısı sayesinde süreci fırsata çevirmeyi başarmıştır. Bankacılık sektörü pandemi sürecine uyum sağlamış ve hazırlıksız yakalanmayan bir sektör olmuştur.

Ulusoy & Demirel (2021), bankacılık sektöründe dijital dönüşümün istihdam üzerine etkisi adlı çalışmasında, çalışanların dijitalleşmeden nasıl etkilendiğini ortaya koymaya çalışmıştır. 2006-2020 yılları arasındaki üçer aylık veriler kullanılarak dijital bankacılık uygulamaları kullanımının banka personel sayısı ve banka şube sayısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak dijital bankacılık uygulamaları, çalışan sayısı ve şube



sayısındaki artıştan daha fazla olmuştur. Böylelikle dijitalleşme ile birlikte bankacılık sektörü daha fazla değişim yaşamaktadır.

Yazgan vd., (2022), dijitalleşmenin Türk bankacılık sektörüne yansımaları adlı çalışmasında dijital bankacılığın avantajlarını ön plana çıkararak, dijitalleşmenin işlem sayılarını, şube sayılarını nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmıştır. Teknoloji, iletişim, değişim ve inovatif faaliyetler tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de etkili olmuştur. Dijitalleşme sonucunda bankalarda müşterilerle etkileşim biçiminin değişmesi, rekabet sağlayabilmek için değişime ayak uydurmak zorundadırlar.

Teknolojik yenilikler, sürekli değişen müşteri talep ve beklentileri, fintekler, insan kaynakları yönetimi, yeni iş modelleri ve artan rekabet, finans sektörünün bu hızlı değişimlere aynı hızda ayak uydurması ve dönüşümü gerçekleştirmesi gerekmekte ve büyük oranda da ülkemiz finans sektörü bunu başardığı kabul edilmektedir. *“Müşterilerin ve işletmelerin finansal ihtiyaçlarını doğru şekilde yönetmelerini sağlayan bankalar bu süreçte dijitalleşerek tüm bunlara daha büyük katkılarda bulunmaktadır”* (Yapıkredi Blog, 2022).

2. Değişim Yönetimi

Örgütsel değişim organizasyonların iç ve dış faktörler doğrultusunda yapı ve yeteneklerin sürekli yenilenmesine hizmet edecek bir süreçtir. Değişimi yönetmek geçmişe göre daha önemli hale gelmiştir. Bir gecede pazarlar değişiyor, örgütsel yapılar değişiyor. Bu sebeple değişimin hızı her zamankinden daha büyük olduğu için değişimi yönetmek ve değişime ayak uydurmak her geçen gün daha büyük önem arz etmektedir (Moran&Brightman, 2000, s. 66). Örgütün yapısında, iç ve dış çevre koşullarında, kullanılan teknolojide çalışan tutum ve davranışlarında meydana gelen değişimler örgütün sürdürülebilirliği için değişimi zorunlu kılmaktadır. Bunun için yapılan değişimler örgütün amaçlarına ulaşması için önem arz etmektedir (Özkan, 2004,s.4).

Değişim en iyi şekilde planlanarak yönetici ve çalışanların takım ruhu ile hareket ederek değişimi belirtilen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar (Çiçeklioğlu, 2020, s. 538):

- Örgütün etkinliğini en üst düzeye çıkarmak,
- Verimliliği artırmak,
- Değişime göre büyüme ve küçülmeyi hesap edebilmek,
- Motivasyonu ve iş tatminini sağlamak,
- Tekdüzeliliği yok etmek,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi artırarak ilişkiler artırmak,

Bu doğrultuda örgütlerde yapılacak değişimlerdeki amaç örgütü bulunduğu durumundan daha iyi bir konuma getirmek olmalıdır.

2.1. Örgütsel Değişime Etki Eden Faktörler

Örgütler varlığını sürdürmek, hayatta kalabilmek için değişime ayak uydurmalıdırlar. Örgütlerin sistematik, yapıcı değişimi teşvik etmek için değişime dirençlerini kırmak ve sonuçların üstesinden gelmek için bağlantılı yaklaşımlara ihtiyaç vardır (Arifin, 2020).



Örgütler değişim lehine iç ve dış faktörler olmak üzere iki baskı kaynağı ile karşı karşıya kalmaktadır (Rızescu&Tileaga, 2016).

2.1.1. Örgütsel Değişime Neden Olan Dışsal Faktörler

2.1.1.1 Ekonomik Faktörler

İşsizlik ve enflasyon oranı, para maliye politikaları gibi makroekonomik faktörler hükümetler ve örgütler üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütler ve yöneticiler bu göstergeleri baz alarak değişim için uygun koşulları belirleyip doğru kararlar almalıdır (Furxhi, 2021). Küreselleşme ve artan rekabet ortamında örgütlerin uluslararası boyut kazanması için ekonomik değişimler örgütlerin değişiminde önemli rol oynamaktadır (Dursun, 2007).

2.1.1.2 Sosyo-Kültürel Faktörler

Eğitim düzeyi, kentleşme, özerklik duygusu gibi çoğu sosyal değişiklikler çalışanların örgütteki davranışlarını etkilemektedir. Örgütler çalışanların isteklerini belirleyip, çalışanları anlayıp onları motive edecek şekilde değişimi sağlamak zorundadır (Furxhi, 2021). Örgüt kültürü, örgüt içi ve dışında bulunan bireyler ve grupların etkileşimi, örgüt dışında müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentileri örgütleri değişim iten faktörler arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü ile örgüt hedef ve amaçları uyumunda örgüt çalışanlarının katılımı ve desteği sağlanmadığında değişim zorunlu hale gelmektedir (Koç, 2014).

2.1.1.3. Teknolojik Faktörler

Hızla değişen ve gelişen teknoloji ile üretilen ürün ya da hizmetin sürekli iyileştirilmesi için artan rekabet ortamında teknolojiyi yakından takip etmek gerekmektedir (Şenturan, 2014). Örgütler kendi sektöründe ve çevre sektörlerde gerçekleşen teknolojik değişimleri benimsemek zorundadır. Ayrıca organizasyonların mümkün olduğunca kuvvetli şekilde büyük ya da küçük değişimlere adapte olmaları gerekmektedir. Organizasyonlarda yeni teknolojilerin benimsenmesi ile yeni dengeler kurulur ve yeni çalışma yapıları oluşturulur (Furxhi, 2021).

2.1.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler

Hukuki ve politik faktörler somut olarak belli normlara dayalıdır. Yasalar, tüzükler, yönetmelikler gibi hukuki kurallardaki değişimler ve bu değişimlere uyum sağlamak çok önemlidir. Devletin iş hayatına müdahale şekli, politik durumlar, siyasi otoriteler gibi birçok faktör örgütün değişimi ve değişime adapte olması için önemli belirleyici rol oynamaktadır (Aslaner, 2010).

2.1.2. Örgütsel Değişime Neden Olan İçsel Faktörler

2.1.2.1 Örgütün Yaşı

Hannan&Freeman'ın (1984) "yapısal atalet teorisi" belirlenmiş prosedürler, roller ve yapıların iyi bir şekilde yerleştikçe örgütlerin zaman içinde hareketsiz hale geldiğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin büyüklüklerine eşlik eden bürokratik yapıları nedeniyle ve örgütün yaşı ile birlikte değişim olasılıkları da azalmaktadır. (Bannet&Carroll, 1995). Örgütün yaşının değişim üzerindeki etkisi tek başına bir etken olarak değerlendirilmemektedir. Örgütün yaşı arttığında değişimi kabul etmek zor hale gelmektedir. Örgütsel değişimin içsel



faktörlerinde örgütün yaşı önemli bir yere sahiptir. İnsanlar yaşlandıkça alışkanlıklarından vazgeçmekte ve değişimi kabul etmekte zorlandıkları gibi örgütlerde yaşamlarında alışılmış iş süreçleri ve değişen çevre koşullarına adapte olmakta zorlanmaktadır. Örgütler değişen çevre koşulları ile birlikte yaşamlarını uzun süre de sürdürebilmektedirler. (Şahin, 2017).

2.1.2.2 Örgütün Büyüklüğü ve Küçüklüğü

Küreselleşen ve artan rekabet koşullarında örgütler yaşamlarını sürdürmek için büyümek ve değişmek zorundadır (Dursun, 2007). Hannan ve Freeman'a (1984) göre, örgütün büyüklüğü arttıkça bürokrasinin ve hiyerarşinin dikleşmesi sebebiyle değişimin daha zor olacağı görüşünü ortaya koymaktadır. Kimi çalışmalarda büyük örgütlerin kaynaklara ulaşımının daha kolay olması sebebiyle değişime daha çabuk adapte olduğunu belirtmektedir (Bannet&Carroll, 1995). Bu sebeple örgüt büyüklüğünün farklı etkenlerle değerlendirerek değişim üzerindeki etkisi ortaya konulmalıdır. Örgütün küçültülmesi, personel sayısını azaltması, iş süreçlerini kolaylaştırıp azaltılması, örgütleri kolay, esnek karar alacak yapılar hale getirmektedir. Örgütlerin küçültülmesi ile daha hızlı karar alabilen, dış çevreye daha çabuk cevap veren değişime daha hızlı adapte olabilen yapılar haline gelmektedirler (Dursun, 2007).

2.1.2.3 Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı organizasyondaki hiyerarşiyi ve otoriteyi tanımlamaktadır. Organizasyonların eski yapılarının gücü değişimlere yetmediği için organizasyonlar yapılarını yeniden düzenlemelidirler. (Furxhi, 2021). Örgütteki hiyerarşinin nasıl olacağı örgütler arası iletişimin nasıl olacağı, iş bölümünün nasıl sağlanacağı gibi faktörler örgütsel yapı üzerinde etkilidir. Örgüt yapısı genişledikçe örgütteki farklılaşmanın artması ile iş bölümü ve uzmanlaşma daha da önem kazanmaktadır. Değişim planlanırken örgüt yapısı göz önünde bulundurulmalıdır (Şahin, 2017).

2.1.2.4 Çalışanlar

Değişen ve gelişen örgüt yapılarında insan kaynağının her geçen gün daha fazla önem kazanması örgütlerin insan kaynağına vereceği değeri artırmalarına neden olmaktadır (Aktaran, 2017). Örgütlerde değişimi çalışanlar sağlamaktadır. Çalışanların işlerinde verimli ve daha üretken olmaları örgüte değişimi getirmektedir (Furxhi, 2021). Örgütte çalışanlar ve birimler arasındaki çatışmalar, çalışanların motivasyon eksikliği, donanımlı çalışanların işten ayrılması gibi sebepler örgütü olumsuz etkilemektedir (Dursun, 2007).

2.1.2.5 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, stratejik değişimi ve yönetmeyi hedef edinen örgütün tüm süreçlerine dahil edilir. Örgüt kültürü değişime izin verdiği süreçte değişim gerçekleşir bu sebeple değişim üzerinde önem arz etmektedir. Değişim örgüt kültürü ile aynı doğrultuda olursa değişim daha kolay ve başarısı daha çok olacaktır (Şahin, 2017).

2.1.2.6 Tepe Yöneticilerin Değişmesi

Örgütlerin üst yönetiminde meydana gelen değişikliklere bağlı olarak, örgütte görev yapacak yeni yöneticilerin çalışma tarzları çalışan ilişkileri tutum ve davranışları önceki yöneticiye göre farklı olacaktır (Düzel Dilden, 2010). Yönetim tarzından kaynaklanan farklılıklar yönetim süreçlerini ve fonksiyonlarını uygulama biçimlerine yansımaları sebebiyle oluşan yeni yapılanma değişimi beraberinde getirecektir (Koç, 2014).



2.1.2.7 Şirket Birleşmeleri

Şirketler satın alma şeklinde birleşirse eski yapı ile farklılıklar olacağı için değişim daha çok önem arz etmektedir. Şirketler ekonomik anlamda birleşme sağlarsa iki örgütte yapılarını yeniden düzenlemelidir (Düzel Dilden, 2010).

Değişim yaratan bu faktörlerin yanı sıra beklenmedik değişimlere neden olan krizler, doğal afetler veya salgın hastalıklar da vardır. Bu çalışmada da pandemiye neden olan covid 19 salgını çerçevesinde en fazla değişim geçiren sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe çalışanların değişime dair algıları incelenmiştir.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı çalışanların değişime yönelik algılarının belirlenmesidir. Sürekli bir değişim içinde olan iş dünyasının son yıllarda daha fazla değişime maruz kaldığı görülmektedir. Covid 19 salgını sürecinde bankacılık sektöründe çalışanlar açısından yaşanan değişimler, evden çalışma, dönüşümlü çalışma, zorunlu izin gibi uygulamalar olup, müşteriler açısından ise alternatif yöntemler olan ATM, mobil/veb bankacılığı ve uygulamalarında bulunan temassız ödeme işlemlerinde çeşitli iyileştirmeler ile değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler beraberinde bankaların teknolojik olarak alt yapılarını yenilemelerine (mevcut teknolojilerini yenileme, geniş bankacılık internet kullanımı, siber güvenlik tedbirleri gibi) ve yeni uygulamalar (dijital kanallardan daha fazla işlem yapabilme gibi) geliştirmelerine neden olmuştur. Pandemi sürecinde birçok sektörde çalışmaya ara verdirilmesine rağmen, istisna uygulanan sektörlerden biri de Bankacılık sektörü olmuştur. Bankacılık sektörünün kapitalist sistemin vazgeçilmez sektörlerinden biri olduğu gerçeğini bu istisna kararı tekrar göstermiştir. Hem emek yoğun hem teknoloji yoğun olan bankacılık sektörü “yeni normale” en hızlı adaptasyonu gerçekleştirmiş sektörlerden biridir. Yazarlardan birinin bankacılık sektöründe çalışıyor olması da bu alanda çalışma yapılmak istenmesine neden olmuştur.

Değişen çevre içindeki insan faktörünün duruma bakışının ortaya konmasıyla değişme direncin üstesinden gelmenin daha mümkün olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Bu amaçla çalışmada nitel araştırma tekniği benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak daha önce “Örgütsel Değişim Sinizmi” adlı çalışmada kullanılan ve 9 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (Sezgin vd., 2016). Görüşme yapılan kişiler, banka çalışanı olmak dışında bir kıstas aranmadan rastgele seçilmiş olup belirlenen sorular Eylül 2022 ayı içerisinde çalışanlara mail ya da telefon mesajı olarak gönderilmiş ve yaklaşık 1 hafta içerisinde geri dönüşler alınarak tamamlanmıştır.

Çalışanlar ile yapılan görüşmede kullanılan sorular:

1. Kurumunuzda değişim dediğinizde aklınıza ne geliyor?
2. Kurumunuz herhangi bir değişim sürecinden geçti mi?
3. Değişimin kurumunuz ve çalışanlar açısından önemine inanıyor musunuz?

Yukarıda belirtilen sorular ile katılımcıların konuya ısınmaları sağlanmıştır.



4. Çalıştığınız kurumda herhangi bir değişim sürecinden geçtiniz mi? Nasıl bir süreci anlatır mısınız?

Yukarıda belirtilen soru ile katılımcıların düşüncelerini paylaşmaları amaçlanmıştır.

5. Değişim çabalarına karşı çalışanlar arasında kötümser bakış açısının olduğu durumlar oldu mu?

6. Negatif-olumsuz bakış açıları/tepkileri biraz daha açabilir misiniz?

7. Bu kötümser bakış açısının nedenleri sizce neler olabilir?

8. Kurumunuzda bu kötümser bakış açısına sahip olanlara karşı nasıl bir yaklaşım izlendi?

Yukarıda belirtilen sorular ile konu araştırılmıştır.

9. Sizce böyle insanlara yönelik nasıl bir tutum benimsenmeli/bu kişilere nasıl yaklaşılmalı? Öneriler:

Yukarıda belirtilen soru ile kapanış sorusu olarak çalışan önerileri alınmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünden çok araştırmacının gereksinim duyduğu bilgiyi karşılayıp karşılayamayacağı önemlidir (Patton, 1995). Bankacılık sektöründe yaşanan değişimlere banka çalışanlarının bakışlarını ve değişimlerin banka çalışanlarına etkileri değerlendirmek amacıyla, Ordu, Samsun, Düzce Çanakkale ve İstanbul illerdeki bankadaki 15 kişi ile yukarıda belirtilen konular hakkında düşünceleri alınmak üzere görüşmeler yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmada, çalışanların tamamı “Değişimin kurumunuz ve çalışanlar açısından önemine inanıyor musunuz?” sorusuna “evet” demiş ve gerekli olduğunu da çeşitli cümleler ile ifade etmişlerdir.

“Kurumunuz herhangi bir değişim sürecinden geçti mi?” sorusuna ise 3 çalışanın hayır demesi (%20’ya tekabül etmektedir) dikkat çekicidir.

Değişim hayatın her alanı için tüm işletmeler için önemli bir kavramdır. İşletmeler varlıklarının sürdürmek için sürekli gelişmek ve değişmek zorundadır. Ancak bunun yanında değişim kabul edilmesi ve adapte olunması zor bir süreçtir. Çalışanlar her ne kadar değişime inandıklarını ve değişimin ilerleme için kaçınılmaz olduğunu beyan etseler de değişimin niteliğine göre bir önyargı veya direniş gösterdikleri görülmektedir. Çalışanların fiziki olarak yer değiştirmeleri veya işten çıkarılma ihtimallerinin olduğu büyük organizasyonel değişikliklere daha endişeli olarak şiddetli direniş gösterdikleri ama bunun dışındaki değişimlerde ise pasif bir direniş göstererek küçük endişeler taşıdıkları görülmektedir. Bu direniş ve ön yargılar çalışanın bulunduğu pozisyona ve hizmet yılına göre değişebilmektedir. Teknolojik değişimlerin tamamında nispeten daha genç çalışanın daha ılımlı ve küçük endişeler dışında bir ön yargısının olmadığı görülmektedir. Hizmet yılı daha fazla olan çalışanlarda ise endişe boyutu (özellikle işsiz kalma) daha da artmaktadır. Daha önceden (Ordun, 1998), tarafından yapılan bir çalışmada bankacılık sektöründe uygulanmakta olan değişimler ve değişime karşı çalışanların tepkilerini ortaya koymak amacıyla çalışanların değişime karşı dirençleri incelenmiş, değişimde dirençte eğitim durumu ve çalışma süreci süresinin etkili olduğu ortaya koyulmuştur.



Değişimlerin beraberinde yeni sorunlar ve baskıların geleceği endişesi de önemli bir husus olarak karşımızda durmaktadır.

Negatif/Olumsuz tepkilere;

“insanlar yapıları gereği değişime dirençlidir, kendi lehlerine olan bir durum bile olsa gayri ihtiyari olarak önce bir memnuniyetsizlik ve huzursuzluk yapıyor.”

“Kişinin olduğu yere hakkı ile gelmesi çok önemli”

“Bu yenilikler gerçekten gerekli mi?”

“Bu değişimler genelde aleyhimize olur, iş yoğunluğu artar, baskılar artar”

“Genellikle uygulamada hata yapılması korkusu, alt yapı eksiklikleri.”

“Kimi çalışanlar üzerlerindeki iş yükünün arttığını düşündü, bazıları hâkim olmadıkları alanların içerisine birdenbire girmek zorunda kaldılar...”

Kötümser bakış açısının nedenlerinin ise geçmişte yaşanan olumsuz tecrübeler (işsiz kalma, yer değişikliği, haksız terfi, sistemin sağlıklı çalışmaması, bazı yeni uygulamalardan geri adım atılması gibi), teknolojiye ayak uyduramam endişesi olmakla birlikte bunların hepsini konfor alanından çıkılmak istenmemesi altında toplanabilmektedir.

Kötümser bakış açılarına karşı kurumun tavrı konusunda çalışanlardaki algı bankadan bankaya değişmekle birlikte çeşitli boyutlara eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapıldığı görülmekte birkaç bankada ise pek bir çaba sarf edilmediği verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Çalışanlara kötümser bakış açısına sahip kişilere kurumun nasıl yaklaşması gerektiği sorularak istenen önerilerde ise, ortaklaşılan husus çalışanların süreçten bilgilendirilmesi, yapılacak eğitim ve uygulamalar ile amaçlanan net anlatılmalı, mümkün oldukça çalışanın önerileri alınmalı ve hepsinden önemlisi çalışanlara güven verilmesi, ikna edilmesi.

Verilen cevapların bir kısmı:

“Öncelikle bu değişimin neden gerekli olduğu anlatılarak...”

“... çalışanlar motive edilip bakış açısı değiştirilmeli.”

“... Kişilerin fikirleri öğrenilmeli ve fikrinin oluru veya olmazı hakkında beyin fırtınası yapılmalı...”

“Bilgilendirme toplantıları daha samimi ve dürüst olmalı çalışanlar inanmalı “

“Öncelikle ilgili eğitimlerle çalışanların alt yapılarının oluşturulması ardından değişim sürecine geçilmesi uyumu kolaylaştıracaktır.”

“.. yapıcı ve endişelenmeyi gidermeye yönelik güven telkin edici”

4. Sonuç

Her durumda değişim çalışanlar için yeni bir durumu ortaya koymaktadır. Çalışanlar değişime hazır olduklarında olumlu tutum ve davranış gösterebilirler. Çalışanlar olumsuz tutum ve davranışlarda olduklarında ise değişikliğe karşı direnç gösterirler. Çalışanların değişime karşı olumsuz tutumu değişime direnç olarak kabul edilir. Maliyetler, yönetimdeki değişiklikler ve süreçlerdeki aksaklıklar değişime direnç yaratmaktadır. Bir dizi doğal



belirsizlikten veya teşviklerden kaynaklanan tepkiler insan davranış kalıplarını değiştiren statüko, kaygı, tolerans eksikliği, stres gibi durumlar değişime direnç neden olmaktadır. Çalışanlar örgütsel değişimden istenmeyen sonuçlardan korkmaları sebebiyle değişime direnirler. Çalışanların eğitim düzeylerinin farklı olması, geçmiş deneyimleri, kişilikleri gibi faktörler çalışanların değişimi kabul etme biçimlerini etkilemektedir (Furxhi, 2021).

Dertli (2008), tezinde örgütsel bir değişim olarak teknolojik değişime iş görenlerin yaklaşımı ve iş görenlerde etkisini tekstil işletmesinde incelemiştir. Çalışmasında örgüt, teknoloji ve insan kavramlarını birlikte ele alarak çalışanların değişime dirençlerini ve değişimin çalışanlar üzerindeki etkisini incelemeye çalışmıştır. Yapılan araştırmada çalışanların teknolojik yeniliğe açık olduğu görülmüştür. Çalışanlar çalışma alışkanlıklarını kaybetmek ve becerilerinin yok sayıldığı teknoloji yoğun bir ortamda çalışmak istemeyebilirler. İnsanın olduğu her yerde değişime kolay adapte olan çalışanlar olduğu gibi değişime direnç gösterenler de olmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçta çalışanların yeniliklere açık olduğu ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada “Kurumunuz herhangi bir değişim sürecinden geçti mi?” sorusuna ise 3 çalışanın hayır demesi (%20’ya tekabül etmektedir) iki faktörün üzerinde yoğunlaşılmasını gerektirmektedir.

Birincisi değişimle baş etme becerisidir. Küresel araştırma şirketi Gartner’in yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanlar 2020 yılı için değişimle baş etme becerilerinin pandemi öncesinin yüzde 50’sine denk geldiğini göstermiştir. *“2020 de ortalama bir çalışanın yorulmadan özümseyebileceği değişim miktarı, 2019’a göre yarı yarıya azaldı. Ekonomi, iş güvenliği, kendi sağlıkları ve sevdiklerinin, çalışanların sağlığı ile ilgili endişeler arasında. İşyerinde değişiklik yapma kapasitesi önemli ölçüde azaldı.”* (Gartner, 2020). Bu durumda çalışanların değişimi özümseme yeteneğini artırmak için kuruluşların değişimi nasıl gerçekleştirdiklerini tekrar düşünmeleri gerektiğini göstermektedir.

İkincisi ise çalışanların “değişim eşiği seviyesi” dir. Hayatın her alanında olduğu gibi finans sektöründe de büyük değişimler yaşanırken çalışanların bir kısmının kurumlarında değişimin yaşanmadığını düşünmeleri aslında ciddiye alınması gereken bir sorun olarak görülmeli ve her çalışanın “değişim eşiği seviyesi” olduğu kabul edilerek bu ölçüm yapılması alınacak değişim kararlarının nasıl yönetileceği konusunda yönetime yardımcı olacaktır.

Değişim konusunda çalışanların ikna edilmesi, geçiş sürecine iyi hazırlanılarak değişimin başlatılması, yönetimin değişim ile ilgili gelebilecek tüm kötümser senaryoya hazırlıklı olması ve yapıcı tutum sergilemesi gerektiği açıkça görülmektedir. Değişimle baş etme becerisi ve kişisel değişim eşiği tespitlerinin yapılması, değişim sürecinde kurum yöneticilerine büyük faydalar sağlayacağı gibi çalışanlarında farkındalığını arttıracaktır.

Bankalarda yaşanması muhtemel kurumsal tüm değişimler, öncesinde uzun çalışmalar yapılmakta ve bu çalışmalar sonucunda değişim kararları çıkmaktadır. Çalışmalara başlandığında her aşamasında olmasa da belirli periyotlarla çalışanların süreçten bilgilendirilmesi ve bu değişimlerin neden yapılması gerektiği hakkında açıklamalar yapılması, akabinde değişim kararı verildikten sonra da yapılacak eğitim ve uygulamalar ile değişimle amaçlanan net anlatılmalı ve çalışanlara güven verilmesi, ikna edilmesi hem kurumun hem çalışanlar daha az sancılı bir şekilde değişimi tamamlayacaklardır. Şubeler



ayağında da çalışanların profiline göre bilgilendirme/ikna etme süreci detaylandırılarak bilinmelidir.

Covid 19 salgını ülkemizde ve dünya ekonomisinde tüm sektörleri etkilediği gibi bankacılık sektörünün de zorlu bir süreçten geçmesine sebep olmuştur. Covid 19 sürecinde bankalar bir dizi önlemler almaya başlamıştır. Bankacılık sektöründe banka çalışanlarının uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma gibi çalışma şekilleri ve saatlerine düzenlemeler getirilmiş, mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik çalışmalar yapılmış, şubelerde sosyal mesafeyi korumaya yönelik hijyen uygulamaları hayata geçirilmiştir. Bankalar bilgi ve teknoloji sistemine uygun altyapıları güncellenerek çeşitli finansal ürün ve yeniliklerin oluşturulması yönünde birçok adım atılmıştır. Bankacılık faaliyetlerinin şubelere gitmeye gerek kalmadan internet ve dijital ortamlarda hızlıca yapılmasını sağlayan güvenlik alt yapılarına daha ağırlık verilerek iyileştirmeler yapılmıştır. Yapılan düzenlemeler bankacılık sektörünün dijital alt yapısına uygun düzenlemeler olduğundan, salgın sürecinde değişime hızlı ve güvenli bir şekilde uyum sağlamaya çalışmıştır (Yetiz, 2021).



Kaynakça

- Aktaran, C. C. (2017, 7 15). Değişen Dünya ve Yeni Dinamikler. Silo.Tıps: <https://silo.tips/download/deen-dnya-ve-yen-dnamkler-1> adresinden alındı
- Arifin, K. (2020). Factors Influencing Employee Attitudes Toward Organizational Change: Literature Review. 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019), 188-191. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.039>
- Aslaner, E. (2010). Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bannet, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. Annual Review of Sociology, 21, 217-236. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.001245>
- Çiçeklioğlu, H. (2020). Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi. İ. Bakan içinde, Örgütsel Davranış (s. 535-560). İstanbul: Beta.
- Demirel, S. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinin Dijital Bankacılık İşlemleri Üzerinde Etkisi. Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi, 5(11), 49-64
- Dertli, D. (2008). Örgütsel Bir Değişim Olarak Teknolojik Değişime İşgörenlerin Yaklaşımı Ve İşgörenlerde Etkisi: Öztay Tekstil (Abbate) Örneği. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Düzel Dilden, B. (2010). Değişim Yönetimi Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Teias Örneği. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Dursun, E. (2007). Örgütsel değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi
- Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. European Journal of Business Management Research, 30-32. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>
- Gartner (2020) Gartner Cautions HR Leaders That the Risk of Change Fatigue Among Employees has Doubled in 2020). <https://www.gartner.com> sitesinden alındı.
- Halkos, G. E., & Bousinakis, D. (2016). The Effect of Crisis on Employees' Stress and Dissatisfaction, MPRA (Munich Personal RePEc Archive), 1-24.
- Hassan, A. T. (2018). Organizational Change Management: A Literature Review. Available at SSRN 3135770, 1-43. DOI: [10.2139/ssrn.3135770](https://doi.org/10.2139/ssrn.3135770)
- Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading Organizational Change. Journal of Workplace Learning, 12(2), 66-74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Odor, H. O. (2018). Organisational Change and Development. European Journal of Business and Management, 10(7), 58-66.
- Ordun, G. (1998). Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1), 14-20.
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research & Evaluation Methods : Integrating Theory and Practice (Fourth edition) London: Sage
- Rızescu, A., & Tileaga, C. (2016). Factors Influencing Continuous Organisational Change. Journal Of Defense Resources Management, 7, 139-144.
- Sezgin, O. B., Tolay, E., & Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12(45), 411-438.
- Şahin, T. (2017). Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. [Yayınlanmış Doktora Tezi], İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Şenturan, Ş. (2014). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış. (1. Basım), İstanbul: Beta.
- TDK. (2019). 11 23, 2021 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.



- Ulusoy, A., & Demirel , S. (2021). Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşümün İstihdam Üzerine Etkisi. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 10(27), 256-267.
- Yapıkredi Blog. (2022, 08 2). Yapıkredi Blog: <https://www.yapikredi.com.tr/blog/yasam/yasam-kulturu/detay/pandemi-sureci-bankaciligi-hangi-yonlerde-gelistirdi> adresinden alındı
- Yazgan, A. E., Karadağ Ak, Ö., & Telli Üçler, Y. (2022). Dijitalleşmenin Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları. Five Zero, 2(1), 48-59.
- Yetiz, F. (2021). COVID-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi, (22), 109-117.

