T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTLERDE İŞ STRESİ VE DEĞİŞİME KARŞI TUTUMUN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

TUNAHAN GÖK

DANIŞMAN
PROF. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2023

Tezin Adı: Örgütler İş Stresi ve Değişime Karşı Tutumun Örgütsel Performansa Etkisi: Bir Alan Çalışması

Hazırlayan: Tunahan GÖK

ÖZET

Bulunduğumuz 21. yy. 'da yaşanan gelişmeler ışığında, hayatımızda pek çok şey hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu çalışmada, yeni çıkan gelişmeler karşısında, örgütlerde yaşanan sorunlardan temel olarak göze çarpan; iş stresi ve değişime karşı örgütteki bireylerin bakış açısı irdelenmiş ve bu sorunların performansa yansıması ortaya konmuştur.

Veriler, kamu görevlilerine e-posta ve sosyal medya aracılığıyla dağıtılan çevrimiçi bir anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Toplam 331 katılımcı çevrimiçi anketi yanıtlayarak tamamlamış ve çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Anketin giriş kısmında katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları işe ilişkin 7 adet, ikinci bölümde katılımcıların iş stresini ölçmeye yönelik 15, üçüncü bölümünde katılımcıların değişime karşı tutumlarını anlamak üzere 29 ve son olarak anketin dördüncü bölümünde katılımcıların örgütsel performanslarını öğrenmek için 7 ifade yöneltilmiştir.

Çalışma sonucunda İş stresi ve değişime karşı tutumun örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu, yöneticilerin ve liderlerin bu konularda gerekli çalışmaları yaparak yaşanabilecek durumlara önceden hazırlıklı olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel performansı etkileyebilecek başka faktörlerde olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Sonuçlar, örgütlerin kurumsal performansı iyileştirmek için değişimi nasıl yönettiklerine, kurumsal politikaları nasıl ilettiklerine ve değişim sonuçlarını nasıl hafiflettiklerine de çok dikkat etmeleri gerektiğini göstermektedir.

Değişimdeki yönetim tarzının ve değişime direncin algılanan örgütsel performans üzerinde her zaman istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmayabileceği bulgusu da örgütsel değişim girişimlerinin başarısını belirlemede daha önemli bir rol oynayan başka faktörler olabileceğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Stresi, Değişime Karşı Tutum, Örgütsel Performans

Name of thesis: Organizations The Effect of Job Stress and Attitudes Towards Change on Organizational Performance: A Field Study

Prepared by: Tunahan GÖK

ABSTRACT

We are in the 21st century. In the light of developments in Turkey, many things in our lives are changing rapidly. In this study, in the face of new developments, the main striking problems in organizations are; The perspective of individuals in the organization against job stress and change has been examined and the reflection of these problems on performance has been revealed.

Data were collected using an online survey method distributed to public officials via email and social media. A total of 331 participants completed the online questionnaire and formed the sample of the study.

In the introductory part of the questionnaire, 7 statements related to the demographic characteristics of the participants and the job they work, 15 statements to measure the job stress of the participants in the second section, 29 statements to understand the attitudes of the participants towards change in the third section, and 7 statements to learn the organizational performance of the participants in the fourth section of the survey.

As a result of the study, it has been revealed that work stress and attitude towards change have a significant effect on organizational performance, and that managers and leaders should be prepared in advance for situations that may be experienced by doing the necessary studies on these issues. In addition, it should be taken into account that there may be other factors that may affect organizational performance.

The results show that organizations also need to pay close attention to how they manage change, communicate corporate policies, and mitigate change outcomes to improve organizational performance.

The finding that management style in change and resistance to change may not always have a statistically significant effect on perceived organizational performance also indicates that there may be other factors that play a more important role in determining the success of organizational change initiatives.

Keywords: Job Stress, Attitude to Change, Organizational Performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
SUMMARY ii
İÇİNDEKİLER iii
TABLO LİSTESİ viii
ŞEKİL LİSTESİ x
GİRİŞ 1
1. BÖLÜM 2
ÖRGÜTLERDE İŞ STRESİ 2
1.1. Stres Kavramı 2
1.2. İş Stresi 3
1.3. İş Stresi Kaynakları 4
1.4. Stresin En Yoğun Olduğu Meslekler 9
1.5. Stresin Davranışsal Belirtileri 11
1.6. İş Stresi ile Ortaya Çıkan Hastalıklar 12
2. BÖLÜM 12
DEĞİŞİME KARŞI TUTUM 12
2.1. Değişim ve Örgütsel Değişim 12
2.2. Değişim Türleri 13
2.2.1. Planlı ve Plansız Değişim 13
2.2.2. Makro ve Mikro Değişim 14
2.2.3. Ani Değişim ve Uzun Dönem Değişim 14
2.2.4. Aktif ve Pasif Değişim 14
2.2.5. Proaktif (Öngörücü) ve Reaktif (Tepkisel) Değişim 14
2.2.6. Geniş ve Dar Kapsamlı Değişim 15
2.2.7. Evrimci ve Devrimci Değişim 15
2.3. Örgütsel Değişimin Sebepleri 15
2.3.1. İçsel Faktörler 15
2.3.1.1. Örgütsel Eksiklikler 15
2.3.1.2. Küçülme ve Büyüme Stratejisi 15

2.3.1.3. Değer Değişimi 15
2.3.1.4. Kurucu veya Yöneticilerin Değişmesi 15
2.3.1.5. Birleşme veya Geçici Ortaklıklar ile Değişim 15
2.3.2. Dışsal Faktörler 17
2.4. Örgütsel Değişim Amaçları 20
2.5. Değişime Direnme 22
2.6. Değişime Direncin Nedenleri 23
2.6.1. Bireysel Nedenlerden Kaynaklı Değişime Direnç 25
2.6.2. Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Değişime Direnç 26
2.7. Değişime Direncin Önlenmesi 28
2.8. Örgütsel Değişimin Süreci 29
2.9. Değişimde Yaşanan Engeller 31
2.9.1. Katılım 32
2.9.2. İletişim ve Eğitim 33
2.9.3. Destek 33
2.9.4. Tartışma ve Çözüm 33
2.10. Örgütsel Değişimi Yönetme 34
2.11. Değişimde Yöneticinin Rolü 36
3. BÖLÜM 39
ÖRGÜTSEL PERFORMANS 39
3.1. Performans Çeşitleri 40
3.1.1. Bireysel Performans 40
3.1.2. Takım Performansı 41
3.1.3. Örgütsel Performans 42
3.2. Performans Unsurları 43
3.2.1. Karlılık 43
3.2.2. Kalite (Müşteri Memnuniyeti) 44
3.2.3. Çalışan Memnuniyeti (İş Doyumu) 44
3.2.4. Motivasyon 45
3.2.5. Etkinlik 45
3.2.6. Verimlilik 45
3.2.7. Yenilik 46
3.3. Performans Göstergeleri (Ölçütleri) 47

3.4. Örgütlerde Performans Değerlendirmesi 51
3.5. Örgütsel Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler 53
3.5.1. Değerlendirme Merkezi Yöntemi 53
3.5.2. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi 53
3.5.3. 360 Derece Performans Yöntemi 54
3.5.4. Amaçlara Göre Yöntem 54
3.5.5. Performans Karnesi Yöntemi (Balanced Score Card) 54
3.5.5.1. Performans Karnesi Boyutları 55
3.6. Örgütsel Performansa Etki Eden Faktörler 55
4. BÖLÜM 57
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 57
4.1. Araştırmanın Konusu 57
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 57
4.3. Araştırmanın Kapsamı 61
4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezi 61
4.5. Araştırmanın Düzeltilmiş Model ve Hipotezleri 63
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 65
4.7. Araştırma problemleri 66
4.8. Veri Toplama Yöntemleri 67
4.9. Araştırmanın Değişkenleri 68
4.9.1. İş Stresi Ölçeği 68
4.9.2. Değişime Karşı Tutum Ölçeği 68
4.9.3. Örgütsel Performans Ölçeği 68
4.10. Demografik İfadelere İlişkin Analizler 69
4.10.1. Katılımcıların Cinsiyete Yönelik Olarak Sınıflandırılması 69
4.10.2. Katılımcıların Yaşa Yönelik Olarak Sınıflandırılması 70
4.10.3. Katılımcıların Medeni Duruma Yönelik Olarak Sınıflandırılması 71
4.10.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Yönelik Olarak Sınıflandırılması 72
4.10.5. Katılımcıların Gelir Durumuna Yönelik Olarak Sınıflandırılması 74
4.10.6. Katılımcıların Meslekteki Hizmet Süresine Yönelik Olarak Sınıflandırılması 76
4.10.7. Katılımcıların Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresine Yönelik Olarak Sınıflandırılması 78

4.11. Demografik Verilere İlişkin Çapraz Analizler 80
4.11.1. Cinsiyet-Eğitim İlişkisi 80
4.11.2. Cinsiyet-Gelir Durumu İlişkisi 82
4.12. Verilere İlişkin Faktör Analizleri 84
4.12.1. İş Stresi Değişkeni Faktör Analizi 85
4.12.2. Değişime Karşı Tutum Değişkeni Faktör Analizi 87
4.12.3. Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Faktör Analizi 90
4.13. Verilere İlişkin Güvenilirlik Analizleri 91
4.13.1. İş Stresi Değişkeni Güvenilirlik Analizi 91
4.13.2. Değişime Karşı Tutum Değişkeni Güvenilirlik Analizi 92
4.13.3. Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Güvenilirlik Analizi 92
4.14. Demografik Verilerin Araştırma Değişkenleri ile İlişkisi 93
4.14.1. Bağımsız Gruplar t-Testi 93
4.14.1.1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre t-Testi 93
4.14.1.2. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre t-Testi 93
4.14.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) 95
4.14.2.1. Katılımcıların Yaşına Göre Varyans Analizi 95
4.14.2.2. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi 95
4.14.2.3. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Varyans Analizi 95
4.14.2.4. Katılımcıların Mesleki Hizmet Süresine Göre Varyans Analizi 95
4.14.2.5. Katılımcıların Kurumundaki Hizmet Süresine Göre Varyans Analizi 95
4.15. Değişkenler Arası İlişkiler 98
4.15.1. Korelasyon Analizi 98
4.15.2. Yapısal Eşitlik Modeli 99
4.15.2.1. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri 99
4.15.2.2. Yapısal Eşitlik Modeli Modifikasyonu 99
4.15.3. Yapısal Eşitlik Modeli Varsayımları 101
4.15.3.1. Çok Değişkenli Normallik Varsayımı 101
4.15.3.2. Doğrusallık Varsayımı 101
4.15.3.3. Çoklu Bağlantı Varsayımı 101
4.16. Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Açıklanması 103
SONUÇ 113

ÇALIŞMA SONUÇLARININ AKADEMİK LİTERATÜRE ETKİLERİ 116
ÇALIŞMA SONUÇLARININ İŞ HAYATINA ETKİSİ 118
GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER 120
KAYNAKÇA 121

TABLO LİSTESİ

Tablo No Tablo Adı **Sayfa No**

Tablo 1.1.: İş Stresi Kaynakları 5
Tablo 1.2.: Stresin Yarattığı Fizyolojik Döngü..... 10
Tablo 2.1.: Değişime Direncin Bireysel ve Örgütsel Faktörleri 25
Tablo 3.1.: Tanımlar..... 37
Tablo 3.2.: Performans Göstergeleri 46
Tablo 3.3.: Performans Ölçme ve Değerlendirme Göstergeleri..... 47
Tablo 4.1.: Cinsiyete Yönelik Frekanslar 66
Tablo 4.2.: Yaşa Yönelik Frekanslar..... 67
Tablo 4.3.: Medeni Duruma Yönelik Frekanslar 69
Tablo 4.4.: Eğitim Durumuna Yönelik Frekanslar..... .70
Tablo 4.5.: Gelir Durumuna Yönelik Frekanslar 71
Tablo 4.6.: Hizmet Süresine Yönelik Frekanslar..... 73
Tablo 4.7.: Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresine Yönelik Frekanslar..... 75
Tablo 4.8.: Cinsiyet-Eğitim Çapraz Tablolama 77
Tablo 4.9.: Cinsiyet-Gelir Durumu Çapraz Tablolama..... 79
Tablo 4.10.: İş Stresi Değişkenine Ait KMO Değeri ve Bartlett Sonuçları..... 82
Tablo 4.11.: İş Stresi Değişkenine Ait Faktör Yüklenimleri 83
Tablo 4.12.: İş Stresi Değişkenine Ait Düzeltilmiş Faktör Yüklenimleri…..... 83
Tablo 4.13.: Değişime Karşı Tutum Değişkeni Toplam Varyans Değerleri 84
Tablo 4.14.: Değişime Karşı Tutum Değişkenine Ait Faktör Yüklenimleri..... 85
Tablo 4.15.: Toplam Varyansın Açıklanması 86
Tablo 4.16.: Değişime Karşı Tutum Ölçeğine Ait Faktör Yüklenimleri 86
Tablo 4.17.: Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Toplam Varyans Değerleri 87
Tablo 4.18.: Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Faktör Yüklenimleri 88
Tablo 4.19.: İş Stresi Değişkeni Güvenilirlik Analizi..... 89
Tablo 4.20.: Değişime Karşı Tutum Değişkeni Güvenilirlik Analizi 89
Tablo 4.21.: Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Güvenilirlik Analizi..... 90

Tablo 4.22.: Cinsiyet Durumuna Göre T Testi 91
Tablo 4.23.: Cinsiyet Durumuna Göre T Testi Sonuçları 91
Tablo 4.24.: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre T Testi Sonuçları 92
Tablo 4.25.: Katılımcıların Yaşına Göre Levene Testi Sonuçları 93
Tablo 4.26.: Katılımcıların Yaşına Göre Anova Testi Sonuçları 93
Tablo 4.27.: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Levene Testi Sonuçları. 96
Tablo 4.28.: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları 94
Tablo 4.29.: Gelire Göre Levene Testi Sonuçları 95
Tablo 4.30.: Gelire Göre Anova Testi Sonuçları 95
Tablo 4.31.: Gelir Faktörü İçin Scheffe Test Sonucu 96
Tablo 4.32.: Gelir Faktörüne Göre Grup İstatistikleri..... .96
Tablo 4.33.: Meslekteki Hizmet Süresine Göre Levene Testi Sonuçları ..... .97
Tablo 4.34.: Çalıştığı Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Levene Testi Sonuçlar 97
Tablo 4.35.: Korelasyon Analizi 98
Tablo 4.36.: Uyum Değerleri 100
Tablo 4.37.: Değişkenlerin Basıklık ve Çarpıklık Değeri 101
Tablo 4.38.: Doğrusallık Varsayımı Analizi 102
Tablo 4.39.: Uyum İndeksleri 103
Tablo 4.40.: İfadelerin Eski ve Yeni İsimleri..... 104
Tablo 4.41.: Değişime Karşı Tutum ve Algılanan Performans İlişkisi Regresyon Katsayıları 106
Tablo 4.42.: Değişime Karşı Tutum ve Algılanan Örgütsel Performans İlişkisi 107
Tablo 4.43.: Aracı Etki Analizi Regresyon Katsayıları 107
Tablo 4:44.: İş Stresi ve Algılanan Örgütsel Performans İlişkisi..... 110
Tablo 4.45.: Aracılık Etkisi Modellerinin Karşılaştırılması 110
Tablo 4.46.: Sobel Testi Sonucu 110
Tablo 4.47.: Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Sınanan Sonuçları 111

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No Şekil Adı **Sayfa No**

Şekil 2.1.: Değişime Direnişin Kaynakları 23
Şekil 2.2.: Örgütsel Değişme Süreci 29
Şekil 4.1.: Araştırmanın Önemi 57
Şekil 4.2.: Araştırmanın Modeli 59
Şekil 4.3.: Düzenlenmiş Araştırma Modeli 61
Şekil 4.4.: Cinsiyet Dağılımı 67
Şekil 4.5.: Yaş Dağılımı 68
Şekil 4.6.: Medeni Duruma Göre Dağılım 69
Şekil 4.7.: Eğitim Durumuna Göre Katılım 70
Şekil 4.8.: Gelir Durumuna Göre Katılım 72
Şekil 4.9.: Hizmet Süresi Durumuna Göre Katılım 74
Şekil 4.10.: Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresi Durumuna Göre Katılım 76
Şekil 4.11.: Erkek ve Kadınların Eğitim Durumu 78
Şekil 4.12.: Erkek ve Kadınların Gelir Durumu 80
Şekil 4.13.: Değişime Karşı Tutum ve Algılanan Performans İlişkisi Yol Grafiği.. 106
Şekil 4.14.: Aracı Etki Yol Grafiği 108

GİRİŞ

Bulunduğumuz 21. yy. ‘da yaşanan gelişmeler ışığında, hayatımızda pek çok şey hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu gelişmelere ayak uydurmak sadece insanlar için değil aynı zamanda örgütler içinde büyük bir önem arz etmektedir.

Örgütlerin her geçen gün ortaya çıkan yeni gelişmeleri dikkatli bir şekilde takip etmeleri ve bunu kendilerine entegre etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde örgütlerin yaşam seyirleri çok uzun sürmeyecektir. Fakat yaşanan gelişmeler örgüte uyarlanırken örgüt içerisindeki bireylerinde bu gelişmelere karşı açık olmaları ve uyum sağlamaları gerekmektedir. Eğer bireyler yaşanan gelişmeler karşısında kendilerini adapte edemez ise bundan tüm örgüt zarar görecektir.

İşte bu yaşanan gelişmeler ışığında, örgüt çalışanlarının yaşayacağı sorunları görmek ve bu konuda gerekli bilgiye sahip olmak açısından *“Örgütlerde İş Stresi ve Değişime Kaşı Tutumun Örgütsel Performansa Etkisi: Bir Alan Çalışması”* adlı çalışma bize yol gösterici olacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde iş stresi ve iş stresini etkileyen faktörler irdelenmiştir. İkinci bölümde değişime karşı tutumun açıklaması ve bu tutumu etkileyen faktörler ele alınmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel performans ve performans etki eden faktörler belirtilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma ile ilgili çalışma ve sonuç ortaya konmuştur.

Bu çalışmada, yeni çıkan gelişmeler karşısında, örgütlerde yaşanan sorunlardan temel olarak göze çarpan; iş stresi ve değişime karşı örgütteki bireylerin bakış açısı irdelenmiş ve bu sorunların performansa yansıması ortaya konmuştur.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İŞ STRESİ

1.1. Stres Kavramı

Günümüzde yaşanan gelişmeler ışığında her şey büyük bir hızla değişim göstermektedir. Bu değişimler insanlarda sürekli geride kalmama, yetişme ihtiyacı doğurmaktadır. Fakat bunu yapmak kolay olmadığı için insanlarda farklı şekillerde geri yansımaktadır. Bu yansımalar genel olarak stres kavramı ile anılmaktadır (Bakırcı, 2012: 3).

Stres kelimesi Latince'de estrica, Fransızca'da ise estrece kelimesinden gelmektedir. 1800'lü yıllarda felaket, sorun, bela gibi manalara gelirken, 1900-2000'li yıllarda ise güç, zorlama olarak ifade edilmiştir. Stresin pek çok tanımı vardır. Bunların bir kısmına bakmak gerekirse Fransız fizyolog Claude Bernard; organizmayı dengesizliğe sürükleyen uyarıcılar şeklinde ifade etmiştir (Keser, 2009, s. 49; Karasakal ve Yücelbakan, 2017: 375). Selye; ise vücuda yüklenen beklentiye karşı vücudun verdiği tepki olarak tanımlamıştır (Selye, 1956: 54; Johnstone, 1989: 4). Cüceloğlu; stres kavramını bireyin fiziksel ve sosyal çevrede oluşan uygunsuz koşullar sebebi ile sınırlarının çok üzerinde bir çaba sarf etmesi şeklinde tarif etmektedir (Cüceloğlu, 1994: 189; Soysal, 2009: 19). Türk Dil Kurumu'nda ise stres ruhsal gerilim şeklinde tanımlanmaktadır.

Stres karşısında bireyin göstereceği davranış ve tutum önemli bir yer tutmaktadır. Bunun en büyük örneği de örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Stres yaşayan bir kişi içinde bulunduğu tüm örgütü etkileyebilir (Aydın, 2004: 52-54; Tutar vd., 2006: 189; Soysal, 2009: 19). Örgüt içerisinde yaşanan stres, örgütte bulunan kişilerin gerek davranışlarını gerek performanslarını gerekse birbirlerine karşı olan tutumlarını dahi etkilemektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48; Karakaş ve Gökmen, 2017: 104).

Bu bilgiler doğrultusunda stres konusunun ne kadar önemli olduğu göz önüne serilmiş, örgütlerde yaşanan stres için iş stresi kavramının incelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

1.2. İş Stresi

Stres, iş hayatında önemli bir yer tutmaktadır. İş yaşamında meydana gelen stres; hem çalışanların hem de yöneticilerin verimlerinde önemli bir düşüşe neden olmakta ve örgüt için büyük bir sorun olmaktadır. Günümüzde iş stresi çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlara karşı verdikleri tepki olarak ifade edilmektedir (Chuang ve Lei, 2011: 551). İş stresi, çalışanların görevlerini yerine getirmelerini engellemekte, durumlara karşı tepki göstermelerine sebep olmaktadır (Cam, 2004: 3).

İş stresine neden olan faktörlerin, çalışan sağlığına yansıttığı etkiler konusunda 1960'lı yıllardan beri önem verilmekte ve araştırmalar yapılmaktadır (Browne, 2000: 55). Birçok araştırmacı tarafından farklı anlamlarda kullanılan stres, stres etmenleri, gerginlik gibi kavramlar, meslekten kaynaklanan stres çalışmalarında yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamıştır (Rageb vd., 2013: 52).

İş stresi hayatımızın var olan bir gerçeğidir. Kişinin çalıştığı kuruma, yaptığı işe göre strese katlanma derecesi değişmektedir. Stresli kişiler, yaşadıkları durumdan dolayı sağlıklarında, motivasyonlarında, üretkenliklerinde, kendilerine olan güvenlerinde ve daha birçok konuda çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar (Park, 2007: 1).

Stres kişinin kendisine özel bir durumdur. Her insan aynı tepkileri, davranışları göstermeyebilir. Kişiden kişiye farklılık gösteren amaçlar, hedefler, ihtiyaçlar bu durumu ortaya koymaktadır. Zira kişilerin sahip oldukları düşünce yapıları, tecrübeleri, görüş ve düşünceleri de aynı değildir. Yaşanan bir olay karşısında bir kişi tepki gösterirken diğeri göstermeyebilir veya gösterdikleri tepki oranı aynı olmayabilir (Oktay, 2005: 115).

Stresin hem kişilerin kendilerini hem de örgütleri olumsuz bir şekilde etkilediği ortadadır. Yaşanan stres sonucunda kişilerde, gerginlik, agresiflik, panik, uyku bozukluğu gibi pek çok olumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Gökgöz 2013; Eroğlu

2007: 467). Bu kişiler örgüt içerisinde problem yaşadıklarında orantısız tepkiler göstererek kaba kuvvete yönelebilmektedirler (Gürgen vd. 2003: 75). Çeşitli sebeplerle panik olan kişiler, tamamen ümitsiz bir ruh haline bürünebilmektedirler (Güney 2011: 336). Kişiler yoğun bir endişe, negatif düşünce içerisine girebilmekte (Sabuncuoğlu 2008: 310; Çakmak 2005: 116), yaşanan durumdan kaynaklı duygusal olarak dengesiz davranışlar sergileyebilmektedirler (Çelik 2010: 220). Kişi iletişim kurmakta zorlandığı için gün geçtikçe örgüt ile arasına bir duvar örebilir (Eroğlu 2007: 469), işe çeşitli bahanelerle gelmeyerek işini savsaklayabilir (Ertürk 2011: 279) bunlar dışında herhangi bir sebep belirtmeden işinden dahi ayrılabilir (Sibel 2004: 58). Örgüt içerisinde bulunan kişilerin yaşanan stresten kaynaklı olarak performanslarında, verimliliklerinde, devamlılıkları konusunda örgüt için büyük bir ekonomik zarara neden olabilmektedir. Yaşanılan stres, bireyleri sinirsel ve algısal olarak etkilediği için odaklanma sorunu ortaya çıkmaktadır (Soysal 2009: 28). Problemler gün geçtikçe artmakta ve bu hatalar örgütü maddi açıdan zora sokmaktadır (Bahar 2006: 170).

Selye'nin yaptığı araştırmalar neticesinde ortaya koyduğu stres kavramı, verilen tepkileri içerir ve "Genel Uyum Belirtisi" şeklinde ifade edilir. Bu kuram, strese karşı verilen tepkinin üç aşamada gerçekleştiğini ifade etmektedir (Tevrüz, 1997: 43; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 143):

- Alarm
- Direnme
- Tepki

Alarm döneminde kişiler dışarıdan gelen uyarıcı bir durumu algılar ve bu konuda stres meydana gelir. Kişi bu uyarı karşısında ondan kaçmayı veya bu konuda çaba sarf ederek durumu bertaraf etmeye çalışır. Kişinin bu durum ile başa çıkamayacağını anlaması halinde korku ortaya çıkar. Tam tersi stresi iyi yönetebildiği ve gerek bedenen gerekse ruhen bu konuda başarılı olması halinde ise Genel Uyum Belirtisi sonlanır. Ancak birey başaramadığı takdirde uzun süre strese maruz kalması halinde tükenmeye başlar (Baltaş ve Baltaş, 1999: 132; Tevrüz, 1997: 44).

1.3. İş Stresi Kaynakları

Bireyler, hayatları boyunca stresle sık sık karşılaşmakta ve yaşadıkları stres sorunlarını çözebilmek için yoğun bir şekilde çaba sarf etmektedirler (Cooper ve Dewe, 2004: 2). İş stresi kavramı da karmaşık, yoğun, çeşitli iş ortamlarında çalışan kişiler için geçerli bir hale gelmiştir. Günümüzde insanların çoğu vakitlerini iş yerlerinde geçirmeleri, hem bedensel hem de fiziksel olarak bütün enerjilerini orada harcamaları sebebiyle iş stresi kişilerin hayatlarında büyük bir önem ifade etmektedir (Gök 2009: 432).

İş yerinde oluşan stres kaynakları; yapılan işin fazla olması, işin kısa sürede bitirilmesi gerekliliği, verilen yetkinin sorumluluklar açısından yetersiz oluşu, rol çatışması, rol ile iş yükünün eşit olmaması, örgüt ile birey arasındaki değer çatışması, iş yerindeki çalışma koşulları, birey ile diğer örgüt çalışanlarının uyumsuzluktur (Dawis ve Newstrom, 1988: 422; Yıldız ve Güneş, 2017: 49). İş yaşamında pek çok sebebin strese neden olabileceği ihtimali etkin olduğundan, örgütsel stres kaynakları hakkında çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Tablo 1'de çeşitli çalışmalardan bir araya derlenen stres kaynakları paylaşılmıştır (Gökdeniz, 2005: 178; Ergül, 2012: 531-532; Tekin, 2010: 49; Akgündüz, 2006: 51-52).

Tablo 1.1 İş Stresi Kaynakları

Görevin Yapısından Kaynaklı Stresler	**İşin Gereklerinden Dolayı Yaşanan Stresler**
Yoğun İş Yükü	Bıkkınlık
İşin Heyecan Yaratmaması	Çalışma Koşullarının Yetersizliği
Ücret Tatminsizliği	Zaman Sıkışıklığı
Kademe, Yükselme Olanağı	Yoğun İş Yükü
Çalışma Sürelerinin Fazla Olması	Yoğun Bilgi Yükü
Çalışma Koşulları	
Yetki Yapısından Kaynaklı Stresler	**İş Tasarımı ve Teknik Problemlerden Kaynaklanan Sorunlar**
Karar verme	Örgütsel Rolden Kaynaklı Stresler
Karara Katılma	- Rol Çatışması
Yetkilerin Yetersizliği	- Rol Belirsizliği
Aşırı Sorumluluk Yükü	- İnsanlardan Sorumlu Olma
Değerlendirmede Adaletsiz Davranılması	- Örgüt Alanı
Yöneticilerden Yetersiz Teşvik	

Üretim Yapısından Kaynaklı Stresler	**Mesleki Gelişim Açısından Kaynaklanan Stresler**
- Zamandan Kaynaklı Baskı	- Yeterince İlerleyememe
- Araç Gereç Konusunda Yetersizlik	- Aşırı İlerleme
- Sahip Olunan Yeteneklerin İşin Gereklerine Uygunluk Sağlaması	- İş Güvenliğinin Eksikliği
- Verilen Emeğin, Çalışmaların Karşılığını Görememek	- Engellenmiş Hırslar
Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklı Stresler	- Başarı
- İş Ortamında Yaşanan Huzursuzluk	**İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar**
- Astlar-Üstler ve İş Arkadaşları İle Sağlıksız İletişim	- Astlarla İlişkiler
- Toplumsal Desteğin Düzeyi	- Üstlerle İlişkiler
- İşyerinde Yapılan Dedikodular	- Meslektaşlarla İlişkiler
Rol Yapısından Kaynaklı Stresler	**Örgütün Yapısı ve İkliminden Kaynaklanan Stresler**
- Rol Çatışması	- Yeterli Katılımın Sağlanmaması
- İş Gereklerinin Kişilik İle Çatışması	- Bürokratik Sorunlar
- Rollerdeki Belirsizlik	- Uyum Baskısı
Kültürel Yapıdan Kaynaklı Stresler	
- İş Ortamındaki Farklı Görüşler	
- Statü Değişikliği	
- İş Çevresinde Sahip Olunan Ortak Değer ve Normlara Karşı Uyum	

Kaynak: Pehlivan, İ. (1995), Yönetimde Stres Kaynakları, Personel Geliştirme Merkezi Yayınları, Ankara: 15-43; Artan, İ. (1986). Örgütsel Davranış, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul: 67-103.

Stres; örgüt içerisinde verimsizliğe, yaşanan hastalık sorunları sebebi ile devamsızlığa, gerginlik sebebi ile yoğun bir endişeye, sağlık sorunlarının artışı ile bu konudaki maliyetlerin artmasına ve işe olan bağlılığa, tatmine sebep olan önemli bir sorundur. 1999 senesinde Amerika'nın Kuzey Batısında gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların %40 civarının yaptıkları işlerinin stresli olduğunu ifade etmişlerdir. Bruhn, Chesney ve Salcido adlı araştırmacılar tarafından 1995 yılında yapılan bir araştırmada ise stresten kaynaklanan sağlık sorunlarının maliyetinin ABD

ekonomisinde ortalama yıllık kişi başına 13.000 $ şeklinde ortaya çıkmıştır (Abualrub, 2004: 73).

Yapılan genel literatür çalışmalarında iş stresinin hem örgütler açısından hem de çalışanlar açısından negatif sonuçlar doğurduğu (Cox, Griffiths and Cox, 1996; Lambert and Lambert, 2001; Lambert and et al, 2004) dile getirilmiştir. Örgütte bulunan bireyler için stres, yoğun bir şekilde iş kazalarının gerçekleşmesine, sigara ve alkol gibi bağımlılığa sebep olan maddelerin kullanılmasına, gerek bedensel gerekse zihinsel sağlık problemlerinin yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütler açısından bakıldığında ise, yaşanan stresten kaynaklanan performans düşüklüğüne, devamsızlık problemlerine, gereksiz maliyetlerin artmasına, işe olan bağlılığın azalmasına ve işe olan tatminin eksik olmasına sebep olmaktadır (Doncevic and et al., 1998: 106).

Genel olarak, uzun süreçli stresin örgütlere yaşattığı en önemli problemler devamsızlığın artışı, işi bırakmalar, örgüt içerisindeki düzen ve sistemin bozulması ve performanstaki gözle görülür azalıştır (Barlı 2010: 286). Yaşanan bu durumlar, devam ettiği müddetçe örgütün yaşam seyrini azaltmaktadır. Örgütlerin bakıldığında temel amacı kar elde etmektir. Bunun yanında diğer örgütlere karşı avantajlı konumda bulunmak ve süreklilik büyük önem taşımaktadır. Maliyeti en aza indirgeyerek olabilecek en yüksek kara ulaşabilmeleri, yani iyi bir performans yapısına sahip olmaları kritik ve önemli bir rol üstlenmektedir (Yılmaz ve Ekici 2003: 8).

1.4. Stresin En Yoğun Olduğu Meslekler

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı çalışmalarda (https://www.stress.org/) yaşam süresinin azalmasına sebep olan meslekler ve bu mesleklerin özellikleri;

- Gündelik hayattaki problemler konusunda başa çıkma yönünden zorlayan meslekler olarak öğretmenlik
- Çalışılan yerde kontrol sahibi olunamayan meslek türleri; telefon operatörlüğü ve marketlerde kasiyerlik
- Fiziksel olarak çalışma şartlarının ağır olduğu meslekler; maden işçiliği

- Zaman, risk ve rekabetin yoğun olduğu meslekler; gazetecilik, portföy yöneticiliği
- Biyolojik sistemi bozan düzensiz çalışma saatlerine sahip meslekler; vardiyalı işler.
- Yoğun şekilde duygusal işlere ve insanlarla birebir ilişkilerde bulunulması gereken meslekler; hemşirelik, polis, doktor, avukat vb. mesleklerde çalışan kişilerin iş stresi konusunda daha fazla ön plana çıkmaktadırlar (Sözer, 2018).

1.5. Stresin Davranışsal Belirtileri

Yaşanılan stres doğrultusunda kişilerde davranış değişikliği ortaya çıkar. Bu değişiklikler kişinin sergilediği, uyguladığı davranışlar olduğu için gerek kendisi gerekse çevresi tarafından rahatlıkla gözle görülebilir. Stres altında kişilerde görülen bazı davranışsal reaksiyonlar ise (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 153; Şimşek ve Diğerleri, 2003: 263; Baltaş, 1999: 134):

- Uyku düzeninde yaşanan bozukluklar
- Beslenme konusunda düzen olmaması
- Tütün, ilaç gibi maddelere karşı yönelim
- Saldırgan, agresif tavırlar
- Bıkkınlık, boş vermişlik
- Dikkat dağınıklığı
- Normalden daha yoğun şikayet halinde bulunma
- Ağır hareketler sergileme
- İş ile ilgili mutsuzluk ve aynı işte uzun süre tutunamama
- İş ortamında bulunan kişiler ile iyi bir diyalog kuramama

1970'li yıllarda stresin yarattığı farklı tepkiler meydana çıkmaya başlamıştır. Bunlar "tükenmişlik" şeklinde ifade edilmiş ve bu tükenmişliğin sadece örgüt kaynaklı değil aynı zamanda yapılan iş gereği yeni tanışılan, diyalog kurulan kişiler ile kurulan yoğun sohbetlerin sonucunda meydana geldiği ifade edilmiştir (Tosun, 1997: 46).

1.6. İş Stresi ile Ortaya Çıkan Hastalıklar

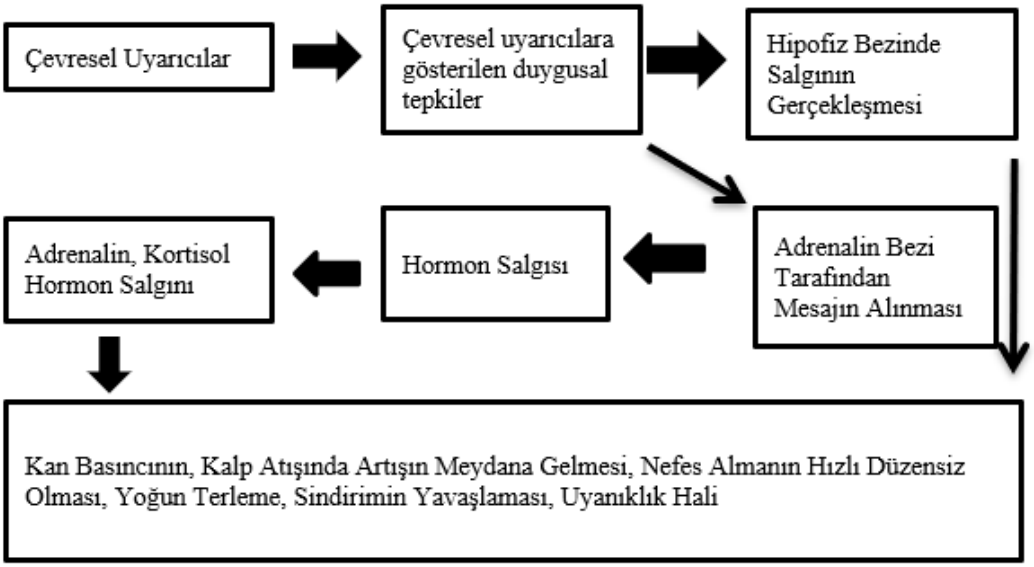
2003 yılında Uluslararası çalışma örgütü (ILO), yaptığı bir açıklama ile 28 Nisan'ı Dünya İşçi/ Çalışan Sağlığı ve Güvenliği günü olarak ilan etmiştir. Her yıl değişik bir konuyu ele alan örgüt, 2016 yılında '' örgütlerde stres'' konusuna değinmiştir.

Paylaşılan bildiride, yapılan işle doğru orantılı olarak ortaya çıkan stres ve sebep olduğu hastalıkların bazı ülkelerde ve bölgelerde, ciddi bir artış gözlemlendiği bildirilmiştir. Yapılan araştırmada, Avrupa ülkelerinde 40 milyondan fazla çalışanın iş yerinde yaşadıkları stresten kaynaklı olarak hastalıklarla mücadele ettikleri paylaşılmıştır. Yayınlanan bildiride, örgütte bulunan bireylerin işe gelmeme sebeplerinin ilk sıralarda olmasa da stres ve bununla alakalı hastalıklar olduğu yazılmıştır (Akkurt, 2016). Ortaya çıkan duruma, olaylara göre yaşanılan stres seviyesi de farklılık göstermektedir ve stres oranı arttıkça bireylerde oldukça önemli sağlık sorunlarına yol açmaktadır (Cüceloğlu, 2017). Bu hastalıklardan bazıları;

- Hipertansiyon
- Kalp Krizi
- Ülser
- Şeker Hastalığı
- Kanser
- Romatizmal Eklem İltihabı
- Psikolojik Bozukluklar

Çalışma hayatında stres ile karşılaşıldığında vücut bir takım tepkiler verir. Bu tepkilerden yola çıkarak stresin yarattığı fizyolojik döngü incelendiğinde aşağıdaki tablo meydana gelmektedir.

Tablo 1.2 Stresin Yarattığı Fizyolojik Döngü



Kaynak: Spiers, 2003: 1, 2, 5, 7, 8

2010 yılında Uluslararası çalışma örgütü, stres ve buna bağlı olarak ortaya çıkan hastalıkları ‘’meslek hastalıkları’’ listesine dahil etmiştir (Akkurt, 2016).

2. BÖLÜM

DEĞİŞİME KARŞI TUTUM

Yaşadığımız dönemde gerek sosyal gerekse kültürel, ekonomik ve siyasal alanlar çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Kişiler ve örgütlerin yaşamlarına devam etmek için yaşanan bu değişmelere karşı ayak uydurmaları gerekmektedir. Aksi takdirde bu değişimler olumlu bir şekilde yansımayacaktır.

Değişimin hem olumlu hem olumsuz pek çok etkisi vardır. Önemli olan bu durumu hem kişinin kendi için hem de örgüt için fayda sağlayacak biçimde değerlendirmesidir. Bu yüzden güncel durumları aktif bir şekilde takip edip bunu uyarlamak mühim bir önem arz etmektedir. Bu yüzden değişimi, örgütsel değişimi, kişi ve örgütlerin yaşanılan değişime karşı takındığı tavrı incelemek bize avantaj sağlayacaktır.

2.1. Değişim ve Örgütsel Değişim

Değişim, belirli bir zamanda bir nesne, kişi veya durum üzerinde ortaya çıkan başkalaşımdır (Erdoğan, 2002). Bahsedilen bu değişim, kişinin bir eşyayı başka bir yere kaldırmasından bilgisinin, yeteneklerinin, kişisel özelliklerinin vb. pek çok konunun özellik, durum açısından yaşadığı bütün başkalaşımı içine almaktadır (Koçel, 2010). Lewin'e göre değişim, değişimi ortaya çıkaran durumlarla değişime karşı direnen enerjinin karşı karşıya gelmesi ile ortaya çıkar (Erdoğan, 2002). Bir diğer tanıma bakıldığında ise değişim, elde olan durumun, bağlı bulunduğu çevre koşullarına yeterli gelmemesi karşısında bizi yenilenmeye, geliştirmeye ve bunu uygulama aşamasıdır (Vardar, 2001).

Teknoloji çağında oluşumuz, hem kişisel hem örgütsel birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bilginin, ürünün kısa sürelerde değişimi, gelişimi çevresel koşulların da aynı şekilde değişmesine sebep olmaktadır. Bu gibi sebeplerle örgütlerin değişimi de mecburi hala gelmiştir (Yıldız, 2012; Ersoy, 1993). Genel anlamda bakılacak olursa örgütsel değişim, örgütlerin kendilerini adapte ederek yaşanan gelişmeler ışığında değişimleridir (Gül, 2014). Örgütte yapılacak değişim

örgütün gerek yapısal gerek kültürel gerekse örgüt içindeki kişilerin de değiştirilmesini içine almaktadır. Örgütteki yapının değiştirilmesi; çalışanların görev tanımlarını, yetki ve sorumluluklarını, yapılan işin yapısının güncellenmesi, örgüt içinde haberleşme ve teknolojik sistemlerin yenilenmesi, kullanılan tekniklerin de değişmesini kapsamaktadır. Kültürel değişim, yaşanan gelişmelere olumlu bakış açısı kazandırılması, değişimin kabullenilmesi ve kısa sürede uyum sağlanmasını belirtir. Örgütteki kişilerin değişimi ise, direkt olarak kişilerin değişmesi değil, onların tutum ve algılarını değiştirmek, yetenek ve becerilerini yeni durumlara adapte etmek, bilgilerini taze tutmak anlamındadır (Onal, 1995). Örgütlerdeki değişimin gerçekleşmesi için en önemli adımlardan biri herkesin örnek aldığı kişilerin değişimi kabul etmesi ve diğerlerine yol göstermesidir (Saylı ve Tüfekçi, 2008; Argüden, 2004).

Rennis Likert, "Bütün örgütler sürekli değişim halindedir. Değişim duruma göre küçük veya büyük olabilir fakat her zaman değişim yaşanacaktır." diyerek değişim hakkındaki görüşlerini belirtmiştir (Çelebioğlu, 1982). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere değişim her zaman olacaktır. İlk çağlardan günümüze bakıldığında sayısız değişiklik göz önünde bulunmaktadır. Son sürece baktığımızda dahi ortaya çıkan hastalığın kendisi bir değişim, hastalığa karşı alınan tedbirler ayrı bir değişimdir.

2.2. Değişim Türleri

Örgütün yaşadığı şart ve durumlara göre uygulayacağı değişim türü de değişkenlik gösterebilir. Değişimin aciliyeti, değişime sebep olan faktörler, insan kaynaklarının yapısı örgüt için gereken değişimi ortaya koyacaktır. Ayrıca liderin yönetim anlayışı ve örgütün kültürü de değişim için önemli konulardandır. Değişim konusunda daha bilgili olmak ve yönetebilmek için değişim türlerini iyi bir şekilde bilmek gerekmektedir (Dinçer, 2008; Şimşek ve Çelik, 2011).

2.2.1. Planlı ve Plansız Değişim

Değişimde her aşama önceden araştırılıp, kararlaştırılıp bu şekilde uygulanıyor ise buna planlı değişim denmektedir. Örgütün tek şansının değişmek

olduğu durumlarda, amaç, durum, süreç gibi faktörlerin düşünülmeden hareket edildiği duruma ise plansız değişim denmektedir (Koçel, 2010).

2.2.2. Makro ve Mikro Değişim

Örgütün tamamının yaşanan gelişmeler ışığında değişimi makro değişim olarak ifade edilmektedir. Bu değişimde amaç örgütün bir bütün olarak ortak bir strateji altında değişiminin sağlanmasıdır. Örgüt içerisinde, alt veya üst düzeylerde bir konu ile ilgili bir değişim ise mikro değişim olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2008; Özalp ve Kırel, 2016; Koçel, 2010).

2.2.3. Ani Değişim ve Uzun Dönem Değişim

Örgütlerin hepsinde değişim aynı şekilde uygulanmamaktadır. Bazı örgütler değişimi zamana yayarak uygularken bazı örgütler ise kısa sürede değişimi uygulamaktadırlar. İki değişim türünün de hem yararı hem sakıncası vardır (Koçel, 2010). Örgütlerde gerçekleştirilen değişimin zamanı, değişimin örgüte yansıyacağı büyüklüğe göre değişiklik gösterebilmektedir. Tüm örgütün içinde bulunduğu bir değişim uzun bir sürede gerçekleştirilirken, bir birim, bölüm veya departmanda yapılacak değişim daha kısa zamanda gerçekleşme imkanına sahip olacaktır (Çetin, 2008).

2.2.4. Aktif ve Pasif Değişim

Örgütün bir yenilik gerçekleştirerek dış çevresini etkilemesi, değiştirmesi bir bakıma değişimin öncüsü olması aktif değişim şeklinde tanımlanmaktadır. Pasif değişim ise dış çevrede yaşanan gelişmeler ışığında örgütün duruma ayak uydurması, kendi içinde değişiklik uygulamasıdır (Koçel, 2010).

2.2.5. Proaktif (Öngörücü) ve Reaktif (Tepkisel) Değişim

Yaşanabilecek değişimlere karşı örgütün gerekli sistemini, faaliyetini değiştirmesi; yani olası değişimde örgütün yeni duruma hazır olması olarak ifade edilmektedir proaktif değişim. Reaktif değişim ise karşı karşıya gelinen durum veya durumlar karşısında örgütün uyum sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Akat ve

Budak, 2002; Çetin, 2008). Bu değişim türlerinin en büyük örneklerinden birisi 2008'de ABD kaynaklı başlayan ve bütün dünyada etkisini gösteren ekonomik krizdir. Bazı işletmeler önceki yıllarda yaşadıkları tecrübeler sayesinde krize karşı hazırlıklı yakalanarak ufak sıkıntılarla atlatırken, birçok işletme üretimi durdurmuş, çalışanlarını çıkarmış, firmalarını kapatmışlardır (Koçel, 2010).

2.2.6. Geniş ve Dar Kapsamlı Değişim

Örgütlerde yaşanacak değişimin sayısına, boyutuna, büyüklüğüne ve örgütün ne kadarını kapsayacağına göre değişimin belirlenmesidir (Koçel, 2010).

2.2.7. Evrimci ve Devrimci Değişim

Örgütün küçük adımlarla, önceden planladığı şekilde çevreye uyarlayarak yaşadığı değişime evrimci değişim denmektedir. Devrimci değişim ise ani, beklenmedik, sonuçlarının ne olacağı belirsiz, kısa süreli ve çevreyi de etkisi altına alan değişimdir. Devrimci değişim büyük bir belirsizlik ortaya koyar ve değişim isteğini yansıtır (Özkara, 1999).

2.3. Örgütsel Değişimin Sebepleri

2.3.1. İçsel Faktörler

Örgütlerin değişime karar vermeleri için bir takım sebepler gerekmektedir. Bu nedenler örgütün kendi içinden kaynaklanan durumlardan olabileceği gibi dışarıda yaşanan gelişmeler veya faktörler sebebi ile de gerçekleşebilir. Örgütün iç problemlerinden kaynaklanan değişimlerde; örgütün bir takım konularda veya sisteminde eksiklerin olması, büyüme veya küçülme stratejisi, sahip olduğu bir takım değerlerin çağa uydurmak amacı ile değişmesi, örgütün kurucuları veya yöneticilerinin değişmesi, piyasaya ayak uydurmak amacı ile birleşme veya geçici ortaklıklar kurulması gibi faktörler öne çıkmaktadır (Ulusoy, 2014; Özalp ve Kırel, 2016).

2.3.1.1. Örgütsel Eksiklikler

Zaman ilerleyip değiştikçe örgütlerde de hiçbir şey eski sistem ve mantığında kalmıyor. Daha önce olan durum yeterli gelmeyebiliyor ve örgüt bu konuda eksiklikler yaşayabiliyor. Örneğin karar verme konusunda ve akabinde bu kararı uygulamada yaşanan yavaşlık, sermayenin yetersizliği, örgütte sert bir yapı bulunması (merkezcil yönetim), yeni durum ve şartlara karşı yaşanan çatışmalar, uyum sorunları, denetim alanının geniş olması ve yeterince başarı sağlanamaması, iş yükünün fazlalığı, memnuniyetsizlik gibi pek çok faktör göze çarpmaktadır. Bu eksiklikler örgütün normal zamanda sorunlar yaşamasına her halükarda zarar verirken değişimin gerekli olduğu anlarda daha büyük sıkıntılara yol açmaktadır. Bu sorunlar büyüdüğünde değişim artık o örgüt için bir keyfi seçim değil mecburiyet halini almaktadır (Özalp ve Kırel, 2016).

2.3.1.2. Küçülme ve Büyüme Stratejisi

Örgütlerin temel amacı kar elde etmektir. Eğer bu karı devam ettirebiliyorlar ise bu doğrultuda büyüyerek yollarına devam ederler. Aksi durumda ise örgütler ya tamamen çekilmek durumunda ya da farklı strateji benimsemek zorundadırlar. Örneğin örgütler kararlarını maksimize etmek için maliyetlerini azaltmak amacı ile değişikliğe gidebilirler. Ekonomik kriz yaşanması, örgütün beklediği karı elde edememesi gibi sebepler yaşandığında örgütler bazı departmanları kapatma, personel çıkarma gibi değişimler düşünebilirler. Bu gibi durumlarda örgütler değişimi kabullenmek zorundadırlar (Özalp ve Kırel, 2016).

2.3.1.3. Değer Değişimi

Her örgütün kurulduğu andan itibaren bir takım değerleri vardır. Örneğin; kaliteli ürün üretmek, müşteri odaklı olmak gibi değerler örgütlerin vazgeçilmez ilkelerindendir. Fakat değişen zaman ile örgütler bu değerlerinden taviz verebilir hatta tamamen vazgeçmek durumunda kalabilirler. Eğer bu değerler örgüte zarar veriyorsa ve ilerlemelerini engelliyorsa bu değerler konusunda karar verip yollarına bu şekilde devam etmeleri gerekmektedir (Özalp ve Kırel, 2016).

2.3.1.4. Kurucu veya Yöneticilerin Değişmesi

Örgütü ileriye taşıyacak olan kişilerin başında yöneticiler gelmektedir. Gerek kurucuları memnun edecek gerekse çalışanların motivasyonlarını arttırıp onlara aidiyet duygusunu işleyecek kişi yöneticidir. Lakin yöneticinin sert bir yönetimi benimseyerek uygulaması, güncel durumları takip etmeyerek dar görüşlü bir tavır içinde bulunması örgütü geriye götürmekten başka bir işe yaramayacaktır. Bu yüzden böyle durumlarda yöneticinin de değişmesi gerekmektedir. Bir diğer şekilde ise yönetici çağı yakından takip ederek, güncel kalarak örgüt üzerinde önemli ve büyük değişikliklere yön verebilmektedir (Özkara, 1999).

2.3.1.5. Birleşme veya Geçici Ortaklıklar ile Değişim

Örgütler için birleşmek her zaman çok zor olmuştur. Gerek yöneticilerin gerek çalışanların yeni sisteme ayak uydurması, yaptıkları çalışmaların değişmesi, yeni durumların ortaya çıkışı, örgüt aidiyetleri gibi birçok konunun sorun teşkil etmesini beraberinde getirmektedir. Fakat yaşanan gelişmeler ışığında bu bir zorunluluk ise bunu iyi bir şekilde gerçekleştirmek gerekmemektedir. Burada yöneticilere yoğun bir iş düşerken çalışanlarında bu konuda yöneticilere destek ve kolaylık sağlaması büyük önem arz etmektedir. Bu değişimin örgütler için artı mı yoksa eksi mi olarak yansıyacağını zaman gösterecektir (Özalp ve Kırel, 2016).

2.3.2. Dışsal Faktörler

Örgütlerin yaptıkları büyük değişikliklerin sebebi genelde dışarıdan kaynaklardan sebeplerdendir. Teknoloji, dış pazar gibi konular geliştikçe, değiştikçe örgütlerde değişmek durumunda kalmaktadır. Yaşanan gelişmeler ışığında örgüt bunu ne kadar kendi yararına kullanır ve başarı sağlarsa o derecede de büyüme gösterecektir (Koçel, 2010).

Değişimin dışsal birçok nedeni vardır. Bunlar (Düren, 2002);

- Globalleşme

Yaşanan gelişmeler ışığında örgütün gelişerek dış pazara açılması, kendine marka değeri gibi önemli kazançlar sağlaması.

- Haberleşme ağının hızlanması ile zaman ve mesafe faktörlerinin sorun teşkil etmemesi

Eskiden mektup gibi araçlar kullanılarak bir haber başka yere o kadar uzun sürede ulaştırılıyordu ki karşı tarafın eline ulaştığında şartlar çoktan değişmiş oluyordu. Günümüzde internet üzerinde birçok platformun, uygulamanın ortaya çıkışı ile bu sorun çoktan ortadan kalkmıştır. Bu sayede iletişim daha rahat bir şekilde kurulabiliyor ve problemler kolayca çözülebiliyor.

- Kalite anlayışındaki değişim

Eski zamanlarda bir üründen çok yoğun bir beklenti yoktu. İhtiyacı gidermesi yetmekte idi. Fakat günümüzde oluşan şartlar ile hem ürün çeşitliliği artmış hem de ürün özellikleri değişim göstermiştir. Bu sayede kalite algısı da kişiden kişiye değişmiştir.

- Verimlilik ve etkinlik

Teknolojinin hayatımıza kattığı en önemli etkenlerden birisi de eskiye oranla verimin büyük bir oranda değişimidir. Kişiden ve üründen faydalanma arttıkça verimde bu orantıda artmaktadır. Ayrıca kullanılan makineler sayesinde de bir insana göre makine daha etkin kullanılıp daha fazla verim sağlanabilmektedir.

- Bilgi yoğunluğu

Günden güne değişen bilgiler örgütler için hayati önem sağlamaktadır. Bir bilginin değeri örgütlerin yaşam seyirlerini değiştirebilmektedir. Fakat bilginin çok oluşu karışıklığı da beraberinde getirmektedir. Önemli olan örgütlerin kendileri için uygun bilgiyi alıp uygulamalarıdır.

- Girdilerdeki değişimler

Zaman faktörü ile birlikte örgütlerde sermaye, bilgi, insan kaynağı, hammadde gibi konular da değişim göstermektedir. Bu konular örgütlerin için önemlidir çünkü bu girdi faktörlerini kullanarak çıktı oluştururlar.

- Ekonomik ve Politik unsurlar

Her gün ekonomi farklı bir rotada seyir göstermektedir. Bu seyir, örgütlerin yakından takip etmeleri gereken bir konudur. Üretilen bir ürünün maliyeti, hammaddenin önceden kaçtan alındığı ve şimdi kaçtan alındığı gibi konulardaki değişimler örgütlerinde kendilerinde bir değişim uygulamaları gerektiğine önemli bir işarettir.

- Kültürel, Sosyal Bilinçlenme

Zamanın değişmesinin en artı yönlerinden birisi de insanların kendilerini geliştirmesidir. Bu gerek teknolojik, gerek sanatsal, gerekse sosyal birçok değişimin kapısını aralamaktadır. İnsanlar bilinçlendikçe beklentileri ve istekleri de bu oranda değişim göstermektedir. Önceden kullandıkları ürün yeterli olmayabilmekte veya kullandıkları üründen daha fazla yararlanmak isteyebilmektedirler. Yaşanan ekolojik değişmeler ışığında ise bu ürünlerin çevre dostu olması, gelecek nesiller için sorun teşkil etmemesi gibi faktörleri göz önünde tutabilmektedirler. Buda değişimi meydana getirmektedir.

- Teknolojik Gelişimler

Hayatımızda en önemli gelişim teknolojik alandadır. Yeni cihazların çıkması bizleri daha rahatlatmakta, yükümüzü azaltmaktadır. Teknolojinin gelişmesini olumlu yönde kullanmak için örgütler de bu teknolojiyi aktif bir şekilde takip etmekte ve bu yönde değişim gerçekleştirmektedirler.

- Tüketici ve Müşteri Odaklılık

Pazarlamanın tarihsel sürecine bakıldığında bir ürün herhangi bir yarar düşüncesine bakılmadan sadece üretilmek için üretilirdi. Önemli olan bu ürünün az bir maliyetle meydana gelmesi ve maksimum kar getirmesi idi. Fakat değişen şartlar

ile örgütler bu düşünceden uzaklaşmış, tüketicilerin onlar için ne kadar önem arz ettiklerini idrak etmeye başlamışlardır. Ürünü alan, kullanan kişinin ürünün devam edip etmeyeceğini belirlemesi örgütlerin ürünlerini müşterilere yönelik olarak üretilmesi gerektiği fikrini anlamalarını sağlamıştır. Örgütlerde bu yönde değişimi kendilerine empoze etmişlerdir.

- İletişimin Kitlesel Hale Gelmesi

Bir ürünün kullanılması, tercih edilmesi için ilk gereken şey kişilerin bu ürünü duymaları ve bu konuda gerekli bilgiyi almalarıdır. Çünkü ürünü satan şey aslında ürünün reklamıdır. Çünkü reklam ürünü tanıtır, cezbedici yanını ortaya çıkarır ve tercih edilmesini sağlar. Bunu bu zamanda kitlesel iletişim araçları sağlamaktadır. Bir ürünün sosyal medyada yaygın bir şekilde görülmesi tüketicinin merakını cezbetmekte ve o ürünü deneme arzusuna yol açmaktadır. Televizyonda bir ürünün görünmesi de örneğin aynı şekilde ürün hakkında merak duygusunu tetiklemektedir. Bu değişim ile ürünler artık kitle iletişim araçları ile insanlara umulmaktadır (Özkalay, 2017: 11).

2.4. Örgütsel Değişim Amaçları

Örgütlerin değişime karar vermeleri için birçok faktör vardır (Yeniçeri, 2002). Örgüte yeni personel kazandırılması, üretimdeki teknolojik gelişmeler, yeni pazar stratejileri, birleşme gibi faktörler değişim sebeplerine örnek gösterilebilir. Her örgüt daha iyi bir konuma gelmek için değişimi isteyecektir. Fakat çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşabilecek görüş, düşünce ayrılığı bu değişim sürecini zor bir hale sokabilir (Onal, 1995).

Değişimin amaçları belirlenirken örgütler için önem arz eden uygulanabilme, ulaşılabilme imkanı, maliyet, devamlılık, iç ve dış çevreye uyum, büyüme ve gelişme, tutum ve davranış değişikliği gibi bazı özelliklerin üstüne ayrıca düşmek gerekir (Yeniçeri, 2002).

- ***Uygulanabilme***: Örgüt gerçekleştireceği değişimde ilk olarak bu değişimin örgüte uygulanıp uygulanamayacağına bakması gerekmektedir. Teorik olarak birçok

şey olur gibi gözükebilir fakat bu gerçek hayata uygulanmaya geçildiğinde birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden örgüt bu değişimleri enine boyuna iyice düşünerek hesap etmeli, uygulayabileceği değişimleri bir sistem içerisinde uygulamaya çalışmalı tersi durumda ise bu değişimi gerçekleştirmemelidir (Yeniçeri, 2002).

- ***Ulaşılabilme imkânı***: Belirlenen amaçların ulaşılabilir olması da değişim amaçlarında kritik bir rol üstlenmektedir. Örgüt için olması gereken bir birim veya departmanın kaldırılması gibi değişimlerin olabilme imkanı yoktur. Fakat bu birimlerin yeni bir amaca hizmet etmek amacı ile değiştirilmesi daha uygun bir seçenek olacaktır (Onal, 1995).

- ***Maliyet***: Örgütler için değişim bir noktada zorunluluktur. Lakin bu değişiklik uygulanırken örgüt için bir maliyet meydana gelecektir. Örgütün bu maliyetin altından büyük sıkıntılar yaşamadan, girdi çıktı arasında büyük bir dengesizlik olmaması gerekir. Bu sayede çalışanlar da değişime karşı olumlu tutum takınacaktır (Onal, 1995; Yeniçeri, 2002).

- ***Devamlılık***: Örgütün kar elde etmek dışında en büyük amacı devamlılık sağlamaktır. Örgütün yaşam seyrinin uzunluğu onun kalitesini, değerini ortaya çıkaracaktır. Eski olan bir örgüt yeni bir örgüte göre daha çok güven verir (Özkaynak, 2017: 12).

- ***Büyüme ve Gelişme***: Değişimin örgüt için pozitif bir görüntü yansıtması, değişimin benimsenişini daha kolay hale getirecektir. Her örgüt büyümek dış pazara açılmak ister. Değişim gerçekleştirirken örgütler de bugünü değil yarını hesap eder, pazar paylarını büyütmek daha iyi bir örgüt olmak için çaba sarf ederler.

- ***İç ve dış çevreye uyum***: Örgüt değişiklik gerçekleştirirken uyum sağlamak zorundadır gerek iç çevreye gerekse dış çevreye. Uyum sağlamadıktan sonra yapılan değişimin örgüt için iyi bir sonucu olmayacaktır (Yeniçeri, 2002).

- ***Tutum ve davranış değişikliği***: Çalışanlar için örgüt ikinci bir evdir. Yaptıkları işler örgütün iyi bir duruma gelmesi ve kendilerine de kazanç sağlamasıdır. Değişikliğin bu düşünce ile pekiştirilmesi, çalışanların tutum ve davranışlarını iyi bir yönde değiştirmesi ve örgüte daha çok bağlanmalarına sebep olmalıdır. Aksi durumda çalışanlar örgütle aralarına duvar örebilir, örgüte karşı

negatif bir tavır takınabilirler. Böyle durumlarda örgüt büyük sorunlar yaşayabilir (Yeniçeri, 2002).

2.5. Değişime Direnme

Örgütler bir değişime karar verdiklerinde bu değişim kolayca gerçekleşmeyecektir. Bu değişimde bir direnç ile karşı karşıya kalınabileceği düşünülmelidir. Bu dirençler bireysel şekilde de olabilir, örgütsel de olabilir. Değişime bireysel direnç gösterilmesinin pek çok sebebi vardır (Özalp ve Kırel, 2016; Yalçın, 2002; Erdoğan, 2002). Bu sebeplerden en çok öne çıkanı değişimin zorunlu olduğunun tam olarak idrak edilememesi gelmektedir (Yalçın, 2002).

Yaşanacak değişimde neyin ne olacağı belli olmadığı için *belirsizlik korkusu* önemli bireysel direnme faktörleri arasında bulunmaktadır. Mevcut durumun iyi veya kötü olması önemli değil, önemli olan bilinir olması ve öyle ya da böyle bir şekilde devam etmesidir. Bilinmezlik insanda birçok soru işaretini beraberinde getirir ve tedirginlik, gerginlik, korku, agresiflik gibi sorunlara yol açabilir. Bu sebeple ilk olarak değişimin tüm örgüt içindeki kişilere iyi bir şekilde açıklanması, anlayacakları şekilde ifade ederek onları rahatlatması gerekmektedir. Aksi takdirde herkes eski şekilde kalmayı tercih edecektir (Ulusoy, 2014; Yalçın, 2002; Kubr, 2010).

İnsanlarda alışmışlık duygusu da değişime direnme konusunda önemli bir noktadır. Bir duruma alışıldığında onu değiştirmek de bir o kadar zorlaşmaktadır. Değişim demek yeni duruma alışmak, bu konuda emek harcamak, zaman ayırmak olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple değişim örgüt üyeleri için tercih edilmeyen, istenmeyen bir durum meydana getirecektir (Çelebioğlu, 1982; Kubr, 2010; Özalp ve Kırel, 2016; Yalçın, 2002). Çalışanlar, yaşanacak değişimde ellerinde bulundurdukları gücü, otoriteyi, yetkiyi kaybedeceklerine olan inançları nedeni ile de değişimin yaşanmasını güçleştirmektedirler (Ulusoy, 2014; Yalçın, 2002).

Örgüt içinde bulunan bireyler için önemli noktalardan biri örgüt için bir değerleri olduklarını hissetmeleridir. Fikirlerinin alınması, ilgi ve alaka gösterilmesi onları daha çok motive eder ve bağlılıklarını güçlendirir. Zorunlu tutulan işler, onların takınacağı tavrı mutlaka değiştirecektir. Değişimde bu açıdan diretilmek

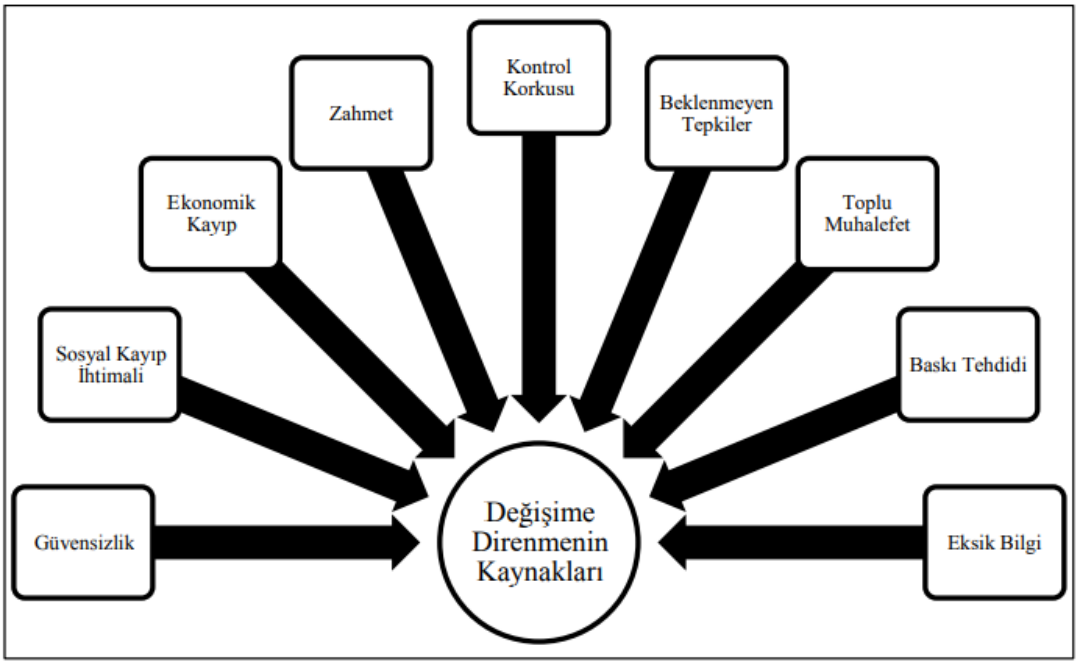
yerine kendilerini de ortak ederek yapılırsa o zaman bir anlamı olacaktır (Kubr, 2010).

Örgütsel olarak yaşanacak direnmelerde departmanlar, gruplar arası direnmeler önemli rol oynamaktadır. Yaşanan değişiklik ile bir departmanın elindeki gücün alınacak olması direnmenin yaşanmasına sebep olacaktır. Güçlü birim değişimi istemezken yaşanacak değişim ile güce ulaşacak birim bu değişimin uygulanmasını isteyecektir (Yalçın, 2002).

Örgütlerde birçok alt sistem mevcuttur. Bu sistemlerde değişimin dar bir şekilde gerçekleşmesi halinde üst sistemlerde bir etki yaratmayacak ve değişim başarısız olacaktır (Özalp ve Kırel, 2016). Gruplar arası yakınlık, samimiyet, bağlılık değişim için kilit bir rol oynamaktadır. Yaşanan çatışma, değişimin de gerçekleşmemesine sebep olacaktır. Örgütün bir kültürü vardır. Bu kültür ile bağdaşmayan bir değişim kolayca kabul edilmeyecektir. Bu sebeple örgütün kültürü iyi bir şekilde anlaşılmalı ve yapacağı etki iyi bir şekilde analiz edilmelidir (Yalçın, 2002).

2.6. Değişime Direncin Nedenleri

Örgütlerin bağlı bulundukları iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmeleri, bir bütün halinde devam edebilmeleri için değişim gerçekleştirilir. Dönem içerisinde sahip olunan teknolojinin değişmesi, örgütün geçen zaman zarfında gerek yapısal olarak gerekse süreç olarak ortaya çıkan değişimler, yapılan işte kullanılan tekniklerin zaman içindeki değişimi, örgütün tamamında veya bazı bölümlerinde gerçekleştirilen değişimler örgütsel değişimi ortaya çıkarmaktadır. Değiştirilen parçalar sahip olunan bilgi, yansıtılan tutum, zaman içerisinde kazanılan deneyim, değişim ile değişen değer yargıları, bir görevin gerektirdiği şartları yerine getirme yeteneğidir (Genç, 2007a: 318).



Şekil 2.1. Değişime Direnişin Kaynakları

Kaynak: Töremen, 2002; 192

İş konusunda oluşan güvensizlik, çalışanın, örgütte gerçekleşen değişim neticesinde meydana gelen ve işin devamlılığı konusunda sorun yaratan belirsizlikten kaynaklı olarak işinden atılma, kaybetme çekincesi yaratan durumlardan meydana gelmektedir (Yaşlıoğlu, Kanten ve Özaslan, 2010: 113). Çalışanların değişime direnmelerinin birçok sebebi vardır. Değişim konusunda yaşanan direnç ise çalışanların işlerini kaybetmelerine kadar varacak yanlış düşünceleri meydana getirmektedir.

Birçok şekilde ifade edilen direncin sebepleri Kuyumcu (2011)'ya göre aşağıdaki şekilde tarif edilebilmektedir;

- Yetersiz bilgi ve oluşan durumlarda ortaya çıkan güven eksikliği, kişiler meydana gelen değişime karşı direniş gösterirler çünkü yaşanan değişimin tam olarak nedenini ve ortaya çıkan sonucu bilememeleridir.
- Değişimin kötü bir şey olduğu düşüncesi ve ortaya çıkan değişim ile ilgili bir hazırlığın olmayışı, bireyler arasındaki algı farklılığını yoğun bir şekilde ortaya çıkarmaktadır ve buda bir direnç gösterilmesine neden olmaktadır.

- Çeşitli farklı değer ölçütleri, örgütün yaşanan, gerçekleştirilen değişim sonrası etkinliği ve yeni görüntüsü hakkında pek çok farklı fikrin ortaya çıkması, örgütün var olan etkinliği ve içinde bulunulan beklentinin hesaba uymamasından meydana gelen farklılıklardır.
- Bireysel çıkarlar, kişi veya gruplar örgütsel değişim ile birlikte sahip oldukları rahatlığın, gücün, güvenliğin, maddiyatın ve prestijin değişim öncesine göre azalacağı konusunda kafalarında bir ön yargı var ise değişimi istemeyeceklerdir.
- Değişim konusunda uyumsuzluk da direnç sebeplerinden biridir. Her bireyin yaklaşımı, verdiği reaksiyon birbirinden oldukça farklıdır. Kişilerin özel hayatları da değişim konusunda verilecek tepkide büyük önem arz etmektedir.
- Değişim konusunda hoşgörüsüzlük, kişilerin farklı kişilik özellikleri, değişim konusunu farklı şekilde idrak etmelerine ve tepki göstermelerine neden olur. Bu da değişimi özümseme de farklılıklar meydana getirir.

Örgütte bulunan yöneticilerin, gerçekleştirilmesi planlanan değişikliklerde başarı ortaya koyabilmeleri, çalışanların göstereceği direnç konusunu görmezden gelmemelerine ve bu konuda gerekli önlemleri en başından itibaren alarak buna göre hareket etmeleri durumuna bağlıdır. Gerek kişi gerek örgütlerde değişimin belirsizliği büyük bir kaygıya yol açabilmektedir (Helvacı ve Diğerleri, 2013: 122).

2.6.1. Bireysel Nedenlerden Kaynaklı Değişime Direnç

Değişime gösterilen direncin bireysel olarak, uzun zamanın verdiği alışkanlıklar, iş üzerinde verilen standart dikkat, kişisel özgürlüğe olan düşkünlük ve bu özgürlüğün yerinin daha sert bir şekil alacağı endişesi, maddiyat konusunda gerçekleşebilecek ücret düşüşleri, ortaya çıkan belirsizliğin verdiği endişe şeklinde ifade edilebilmektedir. Kişiler, psikolojik yapıları genelinde sahip oldukları bilgiler ışığında, kendilerine en uygun şartları seçmek ve bu şekilde hareket etme yapısındadırlar. Eğer çalışanlar, değişime karşı direnç göstermek yerine, durumu daha iyi idrak edebilir ve yaşanacak değişimin artılarının farkında olurlar ise değişim konusunda daha ılımlı bir tavır sergileyecektirler (Çalık, 2003: 545).

2.6.2. Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Değişime Direnç

Değişimdeki direnç, var olan sistemi korumak, oluşan baskı, yaşanan değişim ile örgüt içindeki güç dengelerindeki dağılımın farklılığı gibi sebepler ile meydana gelmektedir (Oğuz, 2009: 63). Örgütler, bulundukları çevreye bağlı olarak faaliyet yürütmekte oldukları ve çevreyi kendileri kontrol edemediklerinden, yönlendiremediklerinden kaynaklı olarak kendi yapılarını değiştirmek durumundadırlar (Güleş ve Burgess, 2000: 103).

Değişime neden olan pek çok unsur mevcuttur. Bu unsurlar aşağıda sunulmuştur (Keçecioğlu, 2003: 153);

- Sahip olunan haklar değişim ile birlikte azalma veya tamamen yok olma tehlikesi içerisindedir,
- Çeşitli görüşler,
- Belirsizliğin ortaya çıkardığı endişe,
- Zamanlama konusunda sorunlar,
- Değişimin getireceği yeni durumlar konusunda güven isteği,
- Değişim konusunda bir ihtiyacın olup olmayışı.

Her örgütte değişim konusunda aynı tepki ve reaksiyon gösterilmemektedir. Bundan dolayı kişiler bir direnç göstermektedir. Direnç gösterenlerin ortaya çıkan başarısızlığı ise sergiledikleri tavır, tutum ve davranışlarından dolayıdır (Genç, 2007a: 322).

Tablo 2.1 Değişime Direncin Bireysel ve Örgütsel Faktörleri

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
Değişikliğin getireceği etkilerin tehdit olarak değerlendirilmesi	Güç konusunda anlaşmazlık
Yeterli olunamayacağı endişesi	Strateji konusundaki belirsizlik
Yeniliğe ayak uydurmada bilgi yetersizliği	Kaynakların yetersiz olabileceği endişesi
Kurumda sahip olduğu pozisyondan alt bir pozisyona geçme tehlikesi	Yeterli uzmanlığın olmayışı
Kişisel tecrübenin verdiği tutum ve tavır	Maddiyat konusunda çekince

Bilinmeyene karşı tedirginlik duygusu	Örgüt yapısının uygun olmaması
Güven ihtiyacı	Örgüt içindeki sosyal ilişki dengesi
Alışkanlıklardan vazgeçememe	Algılanan desteğin yetersizliği
Değişim konusunda bilgisizlik	Örgüt iklimi ve kültürü konusundaki endişe
Başarısız olma düşüncesi	
Maddi ve manevi avantajların kaybedileceği çekincesi	
Hazır hissetmeme, öğrenmeye olan heyecanın olmayışı	
Dar bakış açısı	

Kaynak: Arvas, 2014; Nurluöz, 2015-2016; Şahan, 2019; Türkyılmaz, 2020 tarafından hazırlanan kaynaklardan yararlanılarak araştırmacı tarafından derlenmiştir.

2.7. Değişime Direncin Önlenmesi

Örgütsel değişimin iyi bir şekilde yönetilmesinde en önemli konu ortaya çıkan dirençtir. İki önemli husus direncin ortadan kaldırılması için önemli rol oynamaktadır. İlki değişim karşısında gösterilecek direnci tahmin ederek bu konuda gerekli önlemlerin alınmasıdır. Bu sayede direnç henüz aktif değilken, büyük bir soruna sebep olmadan erken müdahale ile bertaraf edilebilir yahut direncin minumuma indirilmesi sağlanabilir. İkincisi ise direncin hiç meydana gelmemesi için insan kaynaklı faktörler konusunda gerekli iyileştirilmeler yapılması, güçlendirilmesi neticesinde önlenebileceğidir. İlk faktör kişisel sebeplerden meydana gelen direnç, ikinci faktör ise örgütten kaynaklanan sebepler ile ortaya çıkan dirençtir (Oğuz, 2009: 61).

Örgütsel direnç için yöneticilerin ve liderlerin gerekli üstlenmeyi alarak direniş konusunda yapmaları gereken birtakım görevleri vardır. Bu görevler şu şekilde sıralanabilmektedir (Töremen, 2002: 193):

- Uzmanların sergiledikleri tutum ve davranışlar konusunda destek verilmesi,
- Örgüt içindeki iletişimin etkili bir şekilde oluşturulması ve geliştirilmesi,
- Değişim konusunda güçlü bir sebep olması,
- Hedeflenen amacın aksiyon almayı sağlayacak güce sahip olması,

- Hareket alma konusunda kişileri etkili bir dille ikna etme kabiliyetinde olmak,
- Gelecek konusunda olumlu bir bakış açısı kazandırmak,
- Direnç konusunda farklı bakış açısı sağlayarak olumlu bir fikre yönlendirmek,
- Başarının sadece bir kişinin ya da bir bölümün değil tüm çalışanların başarısı olduğunu göstermek ve bir arada bunu paylaşmak.

Değişim, belirli bir oranda belirsizlik meydana getirecektir. Şu anki durumdan memnun olanlar ise bu belirsizlik yüzünden bir güvensizlik halinde olacaktır. Değişimin olduğu yerde gerek sosyal gerekse ekonomik kayıpların oluşma ihtimali normaldir (Can, 2005: 285).

Liderler, direnci en aza indirmek için birtakım ölçütlerin rahatlatılması gerektiğini bilmesi gerekmektedir (Keçecioğlu, 2003: 154);

- Fayda: Meydana gelen değişim, bireylere gözle görülür bir avantaj sunmalıdır.
- Uygunluk: Değişime verilecek tepki, bireylerin sahip oldukları değer yargılarına ve uzun seneler kazandıkları tecrübelerine en iyi şekilde uyum sağlamalıdır.
- Karmaşıklık: Değişim karmaşık değil aksine bütün bireylerin anlayacağı bir sadelikte ve anlaşılır bir dilde olmalıdır.
- Denenebilirlik: Kişilere değişim konusunda iyi bir eğitim verilmeli ve zamanın değişmesi ile yeni çıkan koşullar karşısında yeniden düzenlenebilir bir görüntü çizmeli ve yapı oluşturmalıdır.

2.8. Örgütsel Değişimin Süreci

Örgütün var olan sisteminin tamamen değişmesi değişim süreci olarak ifade edilebileceği gibi bazı bölümlerin, uygulanan bir stratejinin, sistemdeki fonksiyonlardan bir kısmının da değişmesi değişim sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Güney, 2007: 49).

Değişim sürecinde en kritik noktalardan biri örgüt içindeki bireylerin yaşanan değişimleri kabullenmesi ve iyi bir şekilde adapte olmasıdır. Ancak bu şekilde değişim süreci rahat bir şekilde aşılabilir. Kişilerin değişime karşı verdikleri negatif tepkilerin en aza indiği noktada sorunlar daha kolay çözülebilir ve daha hızlı hareket edilebilir (Kaymaz ve Diğerleri, 2008: 95).

Kurt Lewin (Dinçer, 2014), değişim sürecini şu şekilde incelemiştir.

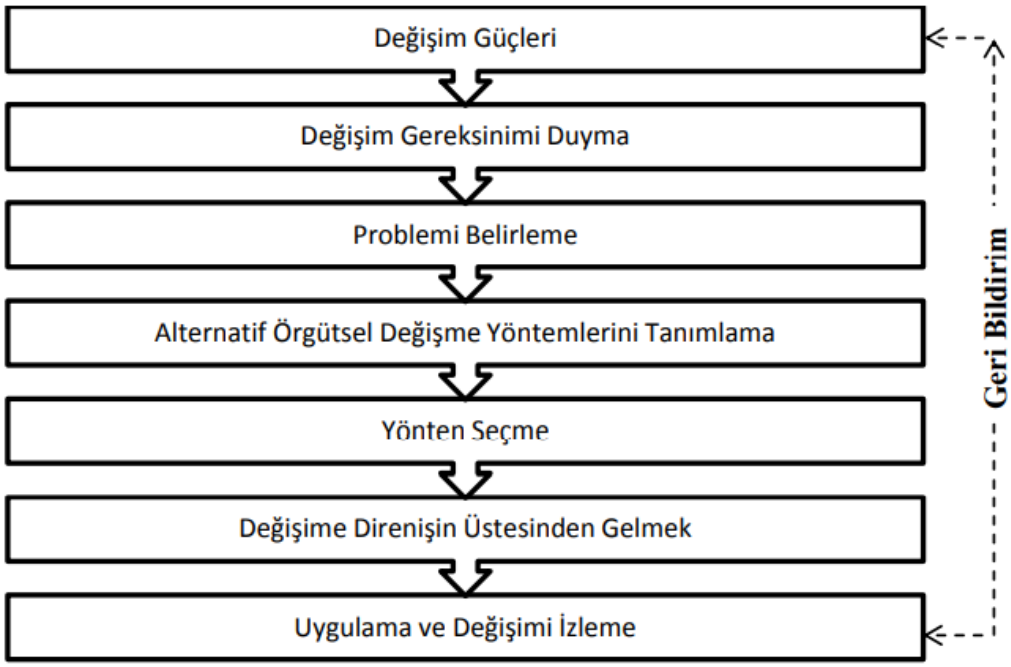
1- Değişimin Değerlendirilmesi: Var olan durumun ortadan kalktığı, yeni bilgilerin meydana geldiği ve bu bilgiler doğrultusunda sistemde yaşanan gelişmelerin olduğu aşamadır. Değişimin oluşumu için var olan durumun değişimden önce bir alt yapısının oluşması, hazırlanması gerekir (Yaman, 2007: 68).
2- Değişimin Uygulanması: Kişilerin değişim konusundaki motivasyonları önemli bir rol oynamaktadır bu aşamada. Motivasyon sağlanması ise bireylerin değişim konusundaki pozitif düşüncelerine ve örgütün motivasyon konusunda verdiği destek ile sağlanmaktadır. Değişim ile birlikte kişinin gerek maddi gerekse manevi doyumu değişime daha kolay uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır (Dursun, 2007: 74).
3- Eski Durumun Doldurulması: Değişim sonrası yeni durumun benimsenmesi, aktif hale gelmesi için uğraşılan aşamadır. Bu etapta değişimin sahiplenilmesi, kabullenilmesi amacı ile yeni sistemler, kurallar hazırlanarak örgüt içindeki kişilere benimsetilmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003: 3).

Değişimin öneminin anlaşılması ve gerekliliğinin vurgulanması amacı ile çoğu yönetici örgüt içinde bulunan herkesin anlayabileceği bir vizyon oluşturmaya çalışmaktadır (Yıldız, 2012: 179).

Değişim süreci, Sucu (2002) tarafından ise Şekil 2'de farklı bir biçimde ele alınmıştır. Sucu'ya göre değişimin öncelikle bir ihtiyaç olarak hissedilmesi, sonrasında problemlerin açık bir şekilde ortaya konulması, uygun yöntemin

seçilmesi, değişime direnci aşmak ve değişime uygulayarak başarılı olup olmadığı takip edilmelidir.

Şekil 2.2. Örgütsel Değişme Süreci



Kaynak: Sucu, 2000: 97

2.9. Değişimde Yaşanan Engeller

Örgüt içindeki bireyler, yaşanan değişim ile kullandıkları yöntemlerin, çalışma standartlarının değişmesi sebebi ile değişim konusunda olumsuz bir tavır sergileyebilirler. Örgütlerin değişim aşamasında karşılaştıkları birtakım sorunlar meydana çıkmaktadır. Bunlar (Töremen, 2002: 194);

- Oluşturulan vizyonun iyi bir hale gelmemiş veya kişilerin dikkatini çekecek bir görüntüye sahip olmaması,
- Alışılmış kültürel yapı sonucu bu doğrultuda meydana gelen baskı,
- Karşı bir direnç,
- Liderlik yapısının bu değişimde yeteri kadar güçlü bir yapıda olmayışı,

- Örgütteki ekonomik sistemin iyi bir durumda olmayışı ve bu durumdan kaynaklı değişimin ertelenmesi, geciktirilmesi,
- Yaşanan değişime daha tam olarak geçilememişken yeni bir değişimin ortaya çıkması,
- Değişimi gerçekleştirecek kişilerin yeterli davranış içinde bulunmamalarıdır.

2.9.1. Katılım

Değişime karşı direnci kırmanın en önemli yöntemlerinden birisi katılımdır (Yalçın, 2002). Bu yöntem ile örgüt içindeki diğer bireylerinde fikirleri dikkate alınır ve onlarda bir sahiplik duygusu ortaya çıkarabilir, endişe ve korkularını paylaştıkları için streslerini de azaltabilir. Bunun yanında değişimin kişiler tarafından kolayca anlaşılmasını sağlar (Yalçın, 2002; Kubr, 2010). Eğer örgüt değişim konusunda çalışanlarına kulak vermez, onların endişelerini çözmez, mantık çerçevesinde onlara değişimin gerekliliğini açıklamaz ise örgüt bu değişimde çok büyük sorunlar yaşayacaktır. Değişime karşı olan kişilerin fikirlerine değer verilir ve onlarla uygun bir şekilde çözüm yolu bulunur ise bu onlara kontrol konusunda güç verecektir (Altındiş ve Saylı, 2011). Çalışanların değişim hakkındaki düşünceleri bire bir görüşmelerde esas olarak ortaya çıkmaktadır (Hussey, 1998).

Birebir görüşmelerde bazı hususlara dikkat etmek gerekir (Hussey, 1998).

- Çalışanlar güven ve saygı duydukları kişilere karşı daha açık ve daha samimi olur, daha kolay içindekileri dile getirirler.
- Yöneticiler öğrendikleri bütün endişeler konusunda dikkat etmeli herhangi biri arasında ayrım yapmadan hepsini önemli olarak kabul etmelidir.
- Görüşmede verilen sözler sadece karşıdaki kişiyi geçiştirmek için değil, gerçekten yerine getirilmesi için söylenmelidir. Aksi takdirde çalışanlarda örgüte olan güven de ortadan kalkacaktır.
- Konuşma esnasında dürüstlük ön planda tutulmalıdır. Taraflardan birinin diğerine karşı dürüst olmadığı anlaşıldığında o konuşmanın kimseye bir faydası olmayacaktır.

- Çalışanlar örgütü en yukarı çıkaracak kişilerdir. Bu yüzden onlara değerleri yansıtılmalı, örgüt için ne kadar önemli oldukları her zaman hissettirilmelidir.

Bu yöntemin en büyük zorluğu yoğun bir emek gerektirmesi ve zaman açısından da geniş bir zamana ihtiyaç duyulmasıdır (Özalp ve Kırel, 2016).

2.9.2. İletişim ve Eğitim

Örgütlerde olmazsa olmaz diyebileceğimiz bir diğer mesele iletişimdir. İletişim ağı güçlü olmayan bir örgüt her zaman aksaklık yaşar ve bu aksaklık birçok büyük soruna sebep olur. Eğitim ise hayatımızda her zaman vardır ve var olmaya devam edecektir. Eğitim ile bilinçlenebilir, yeniliklere daha açık olunabilir. Bu sayede kişiler değişimi daha iyi bir şekilde anlayabilir ve değişime karşı negatif bir tavır içinde olmaktan kaçınabilirler (Yalçın, 2002).

2.9.3. Destek

Her insanın yaşadığı zorluklar karşısında desteğe ihtiyacı vardır. Zorluğun bu sayede üstesinden gelebilir. Verilen destek ile bilinmezliğe karşı olan korku giderilebilir, bu sayede değişimden kaynaklı yaşanan korkularda direnci kırmada etkili olacaktır (Özalp ve Kırel, 2016). Bu yöntem de yoğun bir emek ve zaman gerektirmektedir (Yalçın, 2002).

2.9.4. Tartışma ve Çözüm

Tartışma kavramı olumsuz gibi gözükse de aslında olumsuz değildir. Tartışma ile bir konu üzerinde fikir alışverişi yapılabilir, önemli fikirler ortaya çıkabilir. Bu nedenle değişim öncesi yapılacak bir tartışma, sert havayı kıracak daha pozitif bir ortam oluşacaktır (Yalçın, 2002). Bir sorun yaşanması halinde bir araya gelip çözüm bulma ihtimali daha olası olacaktır (Özalp ve Kırel, 2016).

Değişime karşı direnci çözmenin yolları genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Seren, 2005; Ulusoy, 2014).

- İlk olarak değişimin yaratacağı fayda iyi bir şekilde ifade edilmelidir.

- Çalışanlara yaşanacak değişim konusunda bilgi verilmeli ve bu konudaki fikirleri dikkate alınmalıdır.
- Yaşanacak direnişin sebebini anlamak için iyi ve etkili bir iletişim kurulmalıdır.
- Değişimin kapsayacağı tüm çalışanların katılımını sağlamak gerekir.
- Çalışanların örgüte olan güveni, saygısı ve desteği aksatılmamalıdır.
- Direnç gösteren kişilere değişim olmadığı takdirde olabilecekler iyi bir şekilde ifade edilmelidir.
- Çalışanların fikir ve düşünceleri önemsenmeli ve bu onlara gösterilmelidir.

2.10. Örgütsel Değişimi Yönetme

Değişimin gerekliliğini fark etmek ve bunu göz önüne sermek önemli bir adımdır (Yurtseven, 2001: 3). Değişim, gerek örgütlerin gerekse kişilerin istedikleri hedeflere ulaşmaları için mecburi bir durumdur. Aksi takdirde belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi imkansız bir hal alacaktır (Akgeyik, 2001: 105).

Değişimde en önemli noktalardan biri geleceği hesaba katmaktır. Geleceği yönetmek bir hayli zordur, bilinmeyeni hesaba katmak oldukça belirsizdir. Ancak yönetmemek de bir hayli risklidir, bu yüzden değişim sürecinin kendisini yönetmek zor bir iştir (Tunçer, 2013: 380). Değişimi yönetmek için üç temel soruya cevap aranmaktadır, bunlar (Yaman, 2007: 79);

1- Değişim ile birlikte tam olarak neyi değiştirmeliyiz?
2- Değişimde neyi nasıl değiştireceğiz?
3- Bizim hesapladığımız dışında ayrıca ne değişebilir?

Başarılı bir değişim yönetiminde birtakım önemli başarı faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörler şöyle ifade edilmektedir (Genç, 2007: 187-188);

- Değişim parça parça değil bir bütün halinde göz önüne alınmalıdır,
- Vizyon ve dönüştürücü liderlik değişimde olması gerekmektedir,
- Yaratıcılık değişim için gereklidir,

- Örgütün uygun bir kültürü ve iklimi değişim için olması gerekenler arasındadır,
- Fiziki, mali ve beşeri faktörlerin değişimde sınırlarının aşılabilmesi dolayısı ile daha esnek bir yapıda olması gerekmektedir,
- Çevreye karşı duyarlı olunması örgüt için olmazsa olmazlar arasındadır.

İlerleyen dönemlerde örgütlerin yaşam seyirlerini devam ettirebilmeleri amacı ile yöneticilerin değişimi başarılı bir şekilde yönetmesi gerekir. Değişimin kontrol edilebilir duruma getirilmesi ise en önemli konular arasında yer alacaktır (Uğurlu, 2003). Değişimde iletişim önemli bir yer tutmakta ve liderin olmazsa olmaz özellikleri arasında olması gerekmektedir (Oral, 2009: 77).

Yöneticilerin değişim ile birlikte yenilenen örgütler için 5 temel role sahip olduğu değerlendirilmektedir (Töremen, 2002: 196):

1- Değişimin yönetilmesi: Değişim ile birlikte eski durum geride kalmakta ve kişiler yeni duruma adapte olma girişimindedir. Değişim devamlı bir süreç olduğu için yöneticilerde bu doğrultuda hareket ederek en iyi şekilde yönetimi sağlamalıdır.
2- Yeni duruma adapte olmayı hızlı bir şekilde gerçekleştirme: Değişim döneminde birçok şey hızlı bir şekilde değişmekte ve bir karmaşıklık durumu yaratmaktadır. Bu karmaşıklık ve hız içerisinde kişiler kendilerini yetersiz olarak görebilir ve hissedebilirler. Yönetici gerek örgütü gerekse çalışanlar arasında iyi bir koordine sağlayarak bunu kontrol edilebilir bir şekilde yürütmelidir.
3- Sistemi kapalı yapıda tutmamak: Pek çok örgüt kapalı bir sistem içerisinde faaliyet yürütmektedir. Değişmezliği kabul etmeyen ve geleneksel yöntemlerle hayatını devam ettiren örgütler gerek yöneticileri gerek çalışanları sınırlar. Rekabetin yoğun olduğu durumlarda kapalı sistem örgüt için bir dezavantajdır. Bu yüzden yöneticinin bunu değiştirmesi gerekmektedir.
4- Düzeni ve geleceği yönetmek: Örgüt içinde pek çok farklılık vardır. Düzen önemlidir ancak bazı bölümlerde düzensizlik iş yaptırır. Bugün

önemlidir ancak yarını da hesaba katmak ve ilerisini düşünmek gerekmektedir. Yönetici gerek düzeni gerekse örgütün ilerisini hesaba katmalı ve bu yönde ilerlemelidir.

5- Örgütün devamlılığının ve gelişiminin sağlanması: Örgütün hayatına devam etmesi için gelişmeleri takip etmesi ve bunu uygulaması gerekmektedir. Aksi takdirde gelişemez ve geri kalır. Yönetici ise gerek bu yeni gelişmeleri takip ederek sisteme entegre etmeli gerekse bu doğrultuda gerekli eğitimsel çalışmaları sağlamalıdır.

2.11. Değişimde Yöneticinin Rolü

Örgütler yaşanan gelişmeler karşısında değişimin gerekli olduğu durumlar yaşarlar. Bu değişim bazı konularda örneğin çalışanların moral motivasyonları veya tutum ve davranışları konusunda olabilir. Bir diğer seçenek ise örgütün ana yapısında ya da örgütün tamamında köklü bir değişiklik olarak yansıyabilir.

Böyle durumlarda örgütün iyi bir şekilde değişimi kabullenmesi, iyi bir plan dahilinde bunu uygulamaya geçmesi ve sorunsuz ya da ufak sorunlar çıktığında bunları çözümleyerek sürdürmesi gerekir. Değişimin gerçekleşmesi için iyi bir lidere, yöneticiye ihtiyaç vardır.

Yönetici, örgütün hedeflediği amaçlara ulaşabilmek için çalışanları motive edip destekleyen, çalışmalar konusunda planlama, haberleşme, kontrol, yürütme gibi yönetsel fonksiyonları iyi bir şekilde sevk ve idare eden kişidir.

Değişimi erkenden tespit eden ve gerçekleşmesini isteyen yöneticilerin, gerekli durumlarda yetkiyi ele alabilme, sorumluluk sahibi, örgütte bulunan bütün çalışanlar ile birlikte çalışma becerisine sahip olması, gerek değer yargıları gerekse yaşayış biçimleri ile değişimin büyüklüğünde önemli bir etki yaratacaktır (Ülgen, 1990, s. 180).

Yöneticilerin değişimi gerçekleştirebilmeleri için yapmaları gereken birtakım durumlar şu şekilde ifade edilebilir (Eren, 1979: 132):

- Gerçekleştirilecek değişimin yarar durumu ve mecburiyeti konusunda çok detaylı bir analiz yapması gerekmektedir. Yapılacak değişimlerin bir anda değil, herkesin idrak edeceği şekilde yavaş yavaş uygulanmalıdır.
- Yapılacak değişimin ortaya koyacağı pozitif sonuçların çalışanların gerek bireysel gerekse ortak amaçlarına ne derecede faydalı olacağı tespit edilmeli ve bu pozitif sonuçlar örgütteki çalışanlar ile paylaşılmalıdır.
- Meydana gelecek değişimin grubun yapısında, kişilerin ilişkilerinde meydana getireceği değişiklikler hesaplanmalı, sosyal ilişkiye ve sistemlere önem verecek biçimde uygulanmalıdır.
- Değişimin devamında yaşanabilecek problemleri, aksaklıkları tespit etmeli ve bunlar büyük sorunlara yol açmadan çözülmelidir.

Değişimi yönetecek kişilerde aranılan genel özellikler ise şöyle ifade edilebilir (Ülgen, 1990: 183):

- Çözümleme yeteneğinin güçlü olması, sorunlar karşısında faydalanmak için yeterli bilgi ve önseziye sahip olmalıdır.
- Bağlı bulunduğu örgüt ile ilgili faaliyetleri, teknolojisi, yönetimi gibi konularda donanımlı, kesin ve net bilgiye hakim olmalıdır.
- Gruplar arasındaki çatışmalarda taraf tutmamalı, grupların sorunlarını tam anlamıyla anlayıp çözüme kavuşturmalıdır.
- Güçlü bir belle sahip olmalı, bunu ihtiyaç halinde kullanabilmelidir.
- Örgütteki kişiler ile belli bir mesafe oluşturmalı fakat katı olmamalı, rahatça sorunlarını, fikirlerini herkesin paylaşabildiği biri olmalıdır.
- Ön yargılı olmamalı, önce araştırıp o konuda bilgi edinmelidir.

Eğer yöneticiler değişimi erken sezer ve bunu iyi bir şekilde gerçekleştirirlerse, değişimin yaşatacağı sorunlar ne kendileri ne de örgütleri için önemli boyutlara ulaşmayacaktır.

Başarıya ulaşmak için değişimin temelinde aşağıdaki yönetim ilkeleri önemli bir rol oynamaktadır (Hesselbein ve Cohen, 1999: 106-107):

1- Performans sonuçları değişen davranışın ve becerinin ilk hedefi olarak görülmeli,
2- Değişim konusunda sorumluluk alan bireyler örgüte başarı sağlayacaktır. Onların sayısı arttırılmalıdır,
3- Örgütün bütünlüğünü sağlayan esas olarak çalışanların verdiği emektir. Bu yüzden kendi performanslarının ne kadar önemli rol oynadığının hatırlatılması gerekir,
4- Bir işi yaparken öğrenmek mümkündür. Bu yüzden onlara iş yapmak için ihtiyaç duyulan bilgi ve desteğin sağlanması kritiktir,
5- Bazen sınırlar dışına çıkarak doğaçlama yapmak gerekir, bu yüzden bunu benimsemek önemli başarılar sağlayacaktır,
6- Bireysellik örgüt içinde önemlidir ancak bir ekip olarak performans gösterip başarı sağlamak daha önemlidir. Bu yüzden bundan yararlanmak gerekir,
7- Örgüt içindeki değişiklikler kişilerin ellerinde güç ile değil yapılan iş ile uyumlu olmalıdır,
8- Değişimde enerji ve ortak dil önemlidir. Örgüt içindeki kişileri bir araya toplamak için önemli katkı sağlayacaktır,
9- Gerektiğinde inisiyatif almak örgüte artı sağlayabilir, bu doğrultuda davranışın önemini ortaya çıkarmak ve bunu kalıcı hale getirmek gerekir,
10- Değişim konusunda cesaret gerekir, bunun için liderliğin gerektirdiği cesareti uygulayın.

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Performans sözcüğü; tanımı yapılmış iş hedefleri için yansıtılan çaba, uygulama ve faaliyetler yardımı ile yapılan görevlerin tamamını ifade etmektedir (Yılmaz vd., 2009). Teknik açıdan bakıldığında performans, var olan bir sistemin alışılmış yükünden daha fazla yüke maruz kalması durumunda dahi kendisinden beklenen görevleri istenilen ölçüde ve zamanda ortaya koyabilmesi şeklinde belirtilmektedir (Taşpınar, 2006). Örgütler ve yönetimlerin temel taşı olan performans, işletmenin sahip olduğu kaynakları daha etkin ve verimli bir biçimde kullanması sonucu belirlediği hedeflerine varabilmesidir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Performans kavramına ilişkin birbirinden farklı bir çok disiplin tarafından farklı şekilde tanımlamalar bulunmaktadır.

Literatüre girmiş performans tanımları Tablo 3.1.'de sunulmaktadır (O'Donnell ve Duffy, 2002).

Tablo 3.1 Tanımlar

Yazar ve Kaynak Yılı	Tanım	Alan
Cordero (1989)	Etkililik (belirlenen hedeflere ulaşmayı derecesini belirleme) Verimlilik (kaynağın ne oranda kullanıldığını ölçme)	Araştırma ve Geliştirme Organizyonu
Dwight (1999)	Hedefe ulaşma oranı	Genel
Neeley vd. (1996)	Belirlenen amaca karşı gösterilen etkinlik ve elde edilen etkililik	İşletme
Rolstadas (1998)	Etkili olma, etkin olma, işin kalitesi, verim, ortaya çıkan yenilik, kar oranı, performans kriterleri arasındaki ilişki	Örgütsel Sistem
Clark ve Fujimoto (1991)	Meydana gelen ürünün kalitesi, ürünün teslim zamanı ve kaynakların kullanım oranı	Ürün Geliştirme
Doz (1996)	Gelişme, elde olanı geliştirme ve verimli Ar-Ge kullanımı	Ürün Geliştirme

Emmauelides (1993)	Geliştirme süresi, kaynak kullanımındaki verimlilik,	Ürün/Proje Geliştirme
Moseng ve Bredrup (1993)	Verim, etki ve örgüte uyarlayabilme	Üretim
Neeley vd. (1995)	Harcanan zaman, katlanılan maliyet, ortaya çıkan kalite	Üretim
Van Drongelen ve Cook (1997)	Belirlenen hedeflere ulaşma ve elde edilen başarıyı etkileyebilecek durumların analizi	Genel
Sinclair ve Zairi (1995)	Örgütlerin ya da kişilerin belirlenen hedeflerine ne oranda ulaştığının ölçümü	Kuruluşlar ve Bireyler
Andreasen ve Hein (1987)	Ortaya çıkabilecek riskleri aza indirgeme,	Ürün Geliştirme
Griffin ve Page (1993)	Kaynakların bir araya getirilme şekli ve hedeflere ulaşmakta kullanım hareketi	Genel
Duffy (1998)	Verim ve etkinlik	Mühendislik
Goldschmidt (1995)	Verimlilik ve etkililik	Mühendislik

3.1. Performans Çeşitleri

Performansın yönetimi sürecinde, performans üç boyutta ele alınmaktadır (Bilgin, 2004);

- Bireysel Performans
- Takım Performansı
- Örgütsel Performans

3.1.1. Bireysel Performans

Örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için kullandıkları kaynaklar içerisinde en önemli ve en zor sahip olunanı insan kaynağıdır. Para, zaman, mekan gibi kaynaklar, teknolojinin getirdikleri ile birlikte değişime uğramaktayken, insan kaynağında bu tarzda bir değişim söz konusu değildir. Günümüzde teknolojik gelişmeler ile insan kaynağının verimliliği için çeşitli katkılar sağlarken yine de insanın yerini tamamen alamamaktadır. Bunun yanı sıra teknolojide yaşanan gelişmeler de insanın üretkenliği ve verimliliği marifeti ile meydana gelmektedir.

Yapılan çalışmalar ilerleyen zamanlarda insana daha fazla ihtiyaç duyulacağını göstermekte ve örgütler için insanın öneminin hiçbir zaman değişmeyeceğinin sinyallerini vermektedir (Tortop vd. 2007).

Örgütlerin ortaya çıkmasında en önemli faktör insandır. Kişinin belirli bir zamanda yapmış olduğu işten kaynaklı olarak edindiği bilgi, tecrübe vb. durumlar, kişinin sahip olduğu performansın göstergesidir (Akbal, 2010). Diğer bir deyiş ile kişinin yaptığı işte belirlenen hedeflere varma düzeyi ile ilgilenen performans çeşitidir bireysel performans (Özkaya, 2013).

İnsanın planlanan bir işe karşı göstermiş olduğu başarı, kişinin performansı olarak belirtilmektedir. Burada öne çıkan durum, kişinin hedeflerinin örgütün hedefleri ile uyum içerisinde olmasıdır. Bunun tespiti ise belirli dönem zarflarında planlanmış kişisel performans ölçütlerinin tespitidir. Meydana gelen sonuçta, insanın başarılı olduğu tespit edilmesi halinde ödüllendirilmesi, daha üretken ve verimli bir durum sergilemesi açısında büyük önem taşımaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011).

Kişisel performans yalnızca kişinin kendisi ile ilgili gibi dursa da, örgütteki liderlik, yöntemin sergilediği yapı, örgüt iklimi gibi birçok unsur ile de bağlantılıdır (Özmutaf, 2007). Kişisel performans, bireyin üstlendiği sorumluluğu başarılı bir şekilde tamamlaması, performansının yüksek olması, motivasyonunun da yüksek olmasını sağlamaktadır. Ancak belirlenen hedeflere ulaşılamaması halinde ise verimsizliği, memnuniyetsizliği de ortaya çıkaracaktır (Özkaya, 2013).

3.1.2. Takım Performansı

Takım ifadesi, birbirlerinden farklı beklentilere sahip kişilerin, ortak bir hedefe varmak amacı ile bir araya gelmesidir. Takım performansı ise bir araya gelen kişilerden ziyade takım performansının yönetimini ifade etmektedir (Akt. Bilgin, 2008).

Örgütler, çalışanlarından daha etkin yararlanabilmek amacı ile bir takım oluşturur. Oluşturulan takımların çevreye daha hızlı uyum sağlamaları, planlara hızlı reaksiyon sergilemeleri ve konulara hızlı bir şekilde adapte olmaları nedeni ile

örgütler tarafından tercih edilen bir yöntem haline gelmektedir (Topaloğlu ve Aydın, 2005). Takım performansı üç unsur ile doğrudan ilişkilidir;

- Bir takım meydana getirmeye neden olan proje hedefinin öngördüğü teknik başarı.
- Projenin belirlenen sürede bitirildiği veya bitirilemediği.
- Proje için ayrılan bütçenin aşılıp aşılmadığı.

Unsurlara verilen cevaplar takım performansının sonuçlarını meydana getirir (Dengiz, 2000). Uyum sağlayan çalışanların oluşturduğu takım çalışması gerek verim gerekse kazanç bakımından olumlu bir etkidedir. Takım performansının arttırılmasında, takımın bir liderinin olması ve grup dinamiği önemli bir role sahiptir. Gerçekleştirilen takım çalışmaları, ayrıca kişinin kendisine ilişkin konularda da çaba göstermesi açısından önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda da takım performansının yükselmesi de sağlanacaktır (Özler ve Koparan, 2006).

Öztürk, takım performansının kullanıldığı örgütler ve projelerde, takım performansının genel başarısının yanı sıra kişisel katkılarında önemli bir yeri olduğuna dikkat çekmektedir (Öztürk, 2009).

3.1.3. Örgütsel Performans

Üçüncü ve son boyut olan örgütsel performans, bireysel ve takım performansını kapsamaktadır. Örgütün, belirlediği hedeflere yönelik sergilediği tutum ve davranış sonucu, meydana gelen başarı ya da başarısızlık örgütün performansını ifade etmektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011).

Örgütsel performans, örgütün, belirlediği dönem içerisinde amacına ulaşmasını belirten bir ölçüttür. Örgütsel performansa örgütün sahip olduğu strateji, insan kaynaklarının etkin kullanımı, pazarlama stratejisi, üretim hatta dağıtım kolu dahi önem arz etmektedir (Cihangir, 2014). Örgütsel performans, gerek ekonomik gerekse insani boyutun tamamını kapsamaktadır (Özkaya, 2013).

Örgütün önceliklerini belirledikten sonra, yaptığı planların gerçekleştirilmesi amacı ile en alt kademeden en üst kademeye kadar yayması sonucu istediği sonucu

elde etmesi örgütsel performans olarak ifade edilmektedir. Örgütsel performansın ölçümünde ise zaman, maliyet, iş gücü, hizmet, kalite, güvenilirlik vb. kriterler yer almaktadır (Bilgin, 2008).

3.2. Performans Unsurları

Örgütsel performansın geniş bir kapsamı bulunmasına rağmen ilk olarak üç soruya yanıt vermesi beklenir (Akal, 2000). İlk soru, "neredeyiz" şeklindedir. Bu sorunun esas amacı, örgütün içinde bulunduğu durumun, sahip olduğu kaynaklar kapsamında incelenmesi sonucu performans değerlendirilmesinde bulunmaktır. Söz konusu soruya doğru cevap alabilmek için ise örgütün hedefinin net ve belirgin bir durumda olması, "amacımız nedir" sorusunun yanıtının verilmesi gerekmektedir. Soruların cevaplanması akabinde, yapılan iş sonucunda sonuçların ne durumda olduğu, sonuçların elde edilmesinde mevcut kaynakların ne şekilde ve ne oranda yararlanıldığı gibi konularda değerlendirmede bulunulabilecektir. Elde edilen cevaplar, çıkan sonuçların hedefe ne oranda katkı sağladığını ortaya çıkarabilmektedir. Örgütün gücünün değerlendirilmesinde bir diğer soru ise "daha ne kadar başarılı olabilirdik" sorusudur. Bu soruda örgütün sahip olduğu güç ile elde ettiği ve elde edebileceği şeyler göz önüne serilmektedir. Bu sayede örgütün sahip olduğu becerilerin kısa ve orta vadede değerlendirilme olanakları meydana gelecektir. Elde edilen yanıtlar, örgütü iyileştirmek amacı ile yapılması gerekenleri ve performansın arttırılmasında önemli bir rol oynayacaktır. Ayrıca " nerede olmalıyız" sorusu da örgütün uzun vadedeki potansiyelini ortaya koyacaktır. İlave sorular ile birlikte, örgütün hedefine ulaşıp ulaşamayacağı, ulaşabilmesi halinde ise ne ölçüde başarılı olacağının bir göstergesi olacaktır (Luecke, 2008).

Performansın ölçülmesinde faydalanılan ölçütler, performans unsurları olarak ifade edilmiştir. Bu unsurlar yedi başlık olarak bir araya gelmiştir (Aktan, 2003).

3.2.1. Karlılık

Örgütsel performansın unsurlarından ilk akla gelen karlılık, bütçenin uygunluğudur. Karlılık ifadesi, ürüne harcanan maliyetin oranı ile belirtilmektedir (Özkaya, 2013). Yatırımcının belirsizliğini gideren karlılık, gelir ve gider arasından

meydana çıkan pozitif sonuçtur (Soteriou ve Zenios, 1999). Karlılık uzun vadede örgüt için bir performans göstergesi olarak görülmese de, kısa vadeli olarak bir performans göstergesidir (Kakan, 2010). Kar hedefli örgütlerin elde ettikleri ne kadar fazla ise performansları da fazla; karlılıkları ne kadar az ise performanslarının da o derece az olduğu vurgulanmaktadır (Akbal, 2010).

3.2.2. Kalite (Müşteri Memnuniyeti)

Bir diğer unsur ise kalitedir. Sistem, insan, mal, hizmet vb. ihtiyaçlara, uygunluk olarak ifade edilmektedir kalite unsuru (Lynn vd., 1983). Kalite, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda gerek üretim gerekse hizmet anlamında bir kriterdir (Özkaya, 2013). Bir başka ifade ile kalite, ürün veya hizmetin ortaya çıkan gereksinimleri gidermesidir (Küçük, 2013).

Örgütler için kalitede referans olarak alınacak noktanın, müşteri olduğu belirtilmektedir (Şişman ve Turan, 2002). Kalite, mevcut kaynakların etkin kullanılmasına, ürün ve hizmetlerin kullanımını, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda üretim ve hizmet görüşünü meydana getirir. Bu sayede örgütün sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesine yardımcı olur (Akal, 2005). Müşteri gereksinimi, talep ve beklentileri karşılamak dışında daha fazlasını da yapmayı belirten kalite ifadesi, ilk olarak örgütün müşterilerini tanımasını, akabinde müşterilere özel hizmet sunma düşüncesini ortaya çıkarır (Özgüven, 2008).

Kalite, performans yükseltmek için önemli bir stratejidir. Kaliteli, etkin, verimli hizmet, performansın arttırılması konusunda birincil yöntemler olarak belirtilmektedir. Bir örgütteki ürün ve hizmetin, insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesi ile performansının arttırılmasıdır kalite kavramı (Kubalı, 1999).

3.2.3. Çalışan Memnuniyeti (İş Doyumu)

Çalışan memnuniyeti, performansın maddi olmayan unsurudur. İş gücünün devir oranı, mesai saatlerine riayet etme, devamsızlık bu unsurun ölçütlerinin temelidir (Özkaya, 2013). Çalışanların örgüte dair inanç, duygu ve düşüncelerinin tamamını kapsayan unsur, örgüt üzerindeki doğrudan etkisi ile performans

konusunda belirleyici kıstaslar arasında yer almaktadır (Çelik, 2010). Örgütteki mevcut durum, kişilerin beklentilerinin altında ise tatminsizlik yaratmakta, bu da devamsızlık, devir oranındaki artış olarak ortaya çıkmakta ve gerek kişisel gerek kurumsal performansta negatif bir sonuç ortaya çıkarmaktadır (Akbal, 2010).

Memnuniyet unsuru, yapılan işin türü, yeri, işin kendisi, gereken bilgi, fiziksel koşullar, ücret, çalışanlar arasındaki ilişki gibi faktörlerden etkilenmektedir (Çelik, 2010). Çalışanın memnuniyetinin artması amacı ile yalnızca ekonomik şartların değil, psikolojik koşullar ve sosyal gereksinimlerin de yöneticilerin dikkat etmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Doğan ve Sarıoğlu, 2008).

3.2.4. Motivasyon

Örgütler, belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını göz önüne almalı, motivasyonlarını yükseltmek konusunda yükümlüdürler (Güney, 2000). Motivasyonun yükselmesi, çalışanın iş performansının yükselmesine de zemin sağlayacaktır (Eroğlu, 2000).

3.2.5. Etkinlik

Etkinlik unsuru, örgütlerin belirledikleri hedefe varma derecesi olarak belirtilmektedir (Horngren, 2000, akt. Yükçü ve Atağan 2009). Etkinlik, örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler ile birlikte meydana gelen hedeflere varma derecesini yansıtan en önemli unsur olarak ifade edilmektedir (Akal, 2005). Performansı yüksek olan örgütler, işleri doğru biçimde gerçekleştirilen örgütler olarak dile getirilmektedir. Yani, gelen taleplerin en az maliyet ve en iyi kalitede üretilmesidir (Elitaş ve Ağca, 2006).

3.2.6. Verimlilik

Verimlilik unsuru, üretim veya hizmetin belirli bir zaman zarfındaki ürün ve hizmetin yani çıktıların, üretim kaynakları yani girdiler ile arasındaki orandır (Şimşek, 2001). Verimlilik, kaynakların en iyi şekilde kullanımını esas nokta olarak almaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009). Kullanım kolaylığından kaynaklı olarak,

verimlilik en fazla tercih edilen ölçüt olarak belirtilmektedir (Akdeniz ve Durmaz, 1998).

İşletmelerin verimlilik bağlamındaki hedefi, en az girdi ile en fazla çıktıyı alabilmektir. Bu duruma dayanarak, üretim sürecinin tamamında girdi-çıktı bağlantılarının dikkatli bir şekilde irdelenmesi ve girdi-çıktı boyutlarında pozitif yönelimi sürdürmek gerekmektedir (Öztürk, 1993).

Örgütlerde verimliliğin sağlanması noktasında yönetimde; planlama aşamaları, çalışanların koordinesi, çalışanların moral ve motivasyonu, örgüt içerisindeki koordinasyon, uzmanlık, zaman kayıplarının minimum düzeye indirilmesi ve örgüt şartları gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Özer, 2009).

Örgütler, kaynaklarını iyi bir şekilde yönettikleri takdirde verim elde ederler. Bu doğrultuda kaynakların iyi bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir. Verimlilik açısından örgütün sorduğu en temel soru, belirli bir girdi miktarından iyi bir çıktının meydana gelip gelmeyeceğidir (Ekinci, 2002).

Örgütlerin tamamı, mevcut kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanmayı ve işletme verimliliğini maksimuma çıkarmayı hedeflerler. Eldeki kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, örgütün performansı ile doğru orantılıdır. Örgütün kaynaklarından sağladığı verim, örgütün geleceğinin şekillenmesinde kritik noktadır (Erdem, 2016).

3.2.7. Yenilik

Örgütsel performansın diğer unsuru ise yeniliktir. Yenilik, yeni bir fikrin ürüne veya hizmete, veyahut toplumsal hizmete dönüşmesidir (Acar ve Günsel, 2010). Örgütlerdeki yeni ürün ve buluşlar esas alınarak örgütün yaratıcılığı, yenilik yaklaşımı ölçülebilir (Aktan, 2003).

Genel olarak yenilik tanımında, meydana gelen gelişmeler olarak belirtilmektedir. Teknolojiden faydalanmak, ortaya yeni bir ürün koymak, yeni şeyler meydana getirmek yenilik kavramı içerisindedir. Bu doğrultuda yenilik, örgütlerin iyi

bir konuma gelmesi, gelişmesi, büyümesi için büyük bir etkiye sahiptir (Dönmez ve Çevik, 2010).

Yalnızca örgütler değil, aynı zamanda devletler de yeniliği, yeni düşünceleri, kişisel yaratıcılığı, takım çalışmalarını, yaşanan değişimi, eğitiminde sağlayacağı katkı ile desteklemelidirler. Ortaya çıkan yenilikler, örgütün gerek iç gerek dış çevredeki imajı, aldığı ödüller gibi önemli şeyler örgütün yenilik açısından performansını gözler önüne serecektir (Akal, 2005).

3.3. Performans Göstergeleri (Ölçütleri)

Performans göstergeleri, performans ölçüm sistemlerinin meydana gelmesinde ve kullanılmasında önem atfeden hususlar hakkında yöneticilere ve bu konuda iş yapan kişilere gereken bilgi akışını paylaşmaktadır (Bekmezci, 2018). Performansın artması için gereken yolları belirleyen performans göstergeleri, örgüt yöneticilerinin örgütün başarısının ne durumda, ne ölçüde olduğu tespit etmek açısından büyük bir öneme sahiptir.

Performans göstergeleri, örgütlerin işlerini nasıl yaptıklarını, verilen görev ve sorumlulukların ne durumda olduğunu tespit etmek, örgüt vizyonuna ne ölçüde yaklaşıldığını tespit etmek için kullanılmaktadır.

Marr, örgütün belirlediği stratejisinin ne oranda uygulandığını ifade etmek amacıyla hazırlamış olduğu performans ölçütlerini, müşterilerin sergiledikleri davranışları ve tutumlarıyla tatmin oranlarını, örgütün finansal durumunu, örgüt içerisindeki süreçleri ve çalışanların davranış ve tutumlarıyla tatmin durumlarını tespit etmeye ve durumu çözmek amacıyla dört bölüme ayırmış ve yirmi beş ifade ile bunu dile getirmiştir (Marr, 2014).

Tablo 3.2. Performans Göstergeleri

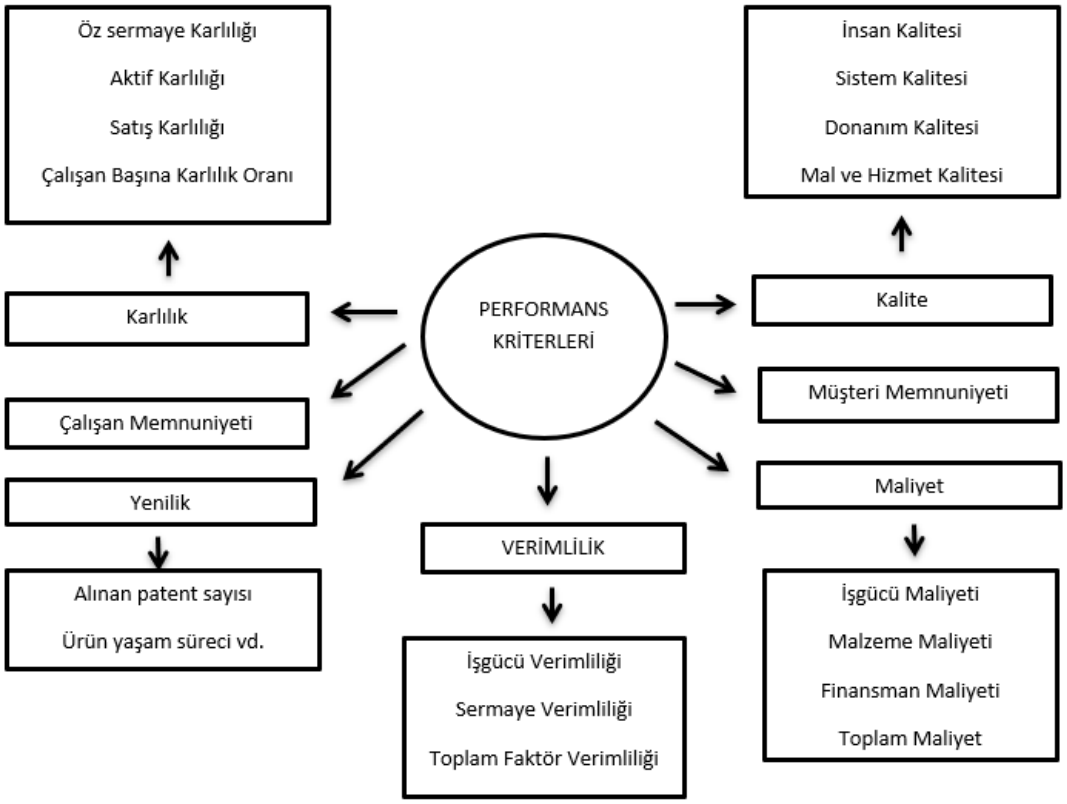
MÜŞTERİLER	FİNANSAL	İÇ SÜREÇLER	ÇALIŞANLAR
Her koşulda destek sağlayan (marka, ürün vb.) sayısı	Gelirin artma oranı	Kapasitenin kullanım düzeyi	Çalışanların örgütü destekleme düzeyi
Müşteri karlılık oranı	Net kar	Planlanan proje takvimine paralellik seviyesi	Çalışan örgüte bağlılık düzeyi
Müşterinin örgütten vazgeçmeme düzeyi	Net kar marjı	Projeye ayrılan bütçe ve ortaya çıkan maliyet farkı	Çalışanların devamsızlık yapma düzeyi
Dönüşüm oranı	Brüt kar marjı	Projenin beklenen getiriyi yansıtma düzeyi	Beşeri değerler
Göreceli pazar payı	Faaliyet kar marjı	Alınan siparişin karşılanma düzeyi	360 derece geri bildirim durumu
	Yatırım getirisi	Alınan siparişlerin belirtilen zamanda teslimat düzeyi	
	Nakit dönüşüm döngüsü	Verilen kalite düzeyi	
		Yaşanan zorunlu işlem kesintisinin ortalama zamanı	

Kaynak: Marr, 2014'ten uyarlanmıştır.

Performans ölçütleri, örgütün işlevleri endekslenerek de bir sınıflandırma yapılabilmektedir. Söz konusu sınıflandırma; meydana getirilen performansın örgütün yaptığı stratejileri ile uyumlu olma derecesini gösteren "stratejik yönetim temelli gösterge", üretim için belirlenen hedeflere ne oranda ulaşıldığını ifade eden "üretim yönetimini baz alan gösterge", sunulan ürünün yaşam seyrinin tahminler ile uyuşumunu belirten "pazarlama yönetimi bazlı gösterge" ve tahmin edilen ve meydana gelen nakit seviyelerini ifade eden "finans yönetimi temelli gösterge" olarak belirtilmektedir (Üstel, 2006).

Aktan, performansın ölçülmesinde faydalanılan göstergeleri; çalışanların memnuniyeti, karlılık, yenilik, maliyet, kalite, müşteri memnuniyeti ve verimlilik şeklinde yedi başlık olarak bir araya getirmiştir (Aktan, 2003)

Tablo 3.3. Performans Ölçme ve Değerlendirme Göstergeleri



Kaynak: Aktan, 2005

Performans ile ilişkili göstergelerin tespitinde bir diğer önemli husus ise gerek kişisel gerek örgütsel hedeflerin üst yönetim tarafından açık, anlaşılır, net, düzgün ifadeler ile birlikte belirtilmesi ve tüm örgütün doğru anladığı konusunun teyit edilmesidir. Söz konusu göstergelerin devamlılığının sağlanması adına gerekli analizlerin yapılması ve bu durumun devamlı hale getirilerek güncelliğinin sürdürülmesi önem arz etmektedir (Palmer, 1993)

Öncelikle performans kavramı, hesaplanan, istenilen zamanda meydana getirilen mal ve hizmetin bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Literatüre bakıldığında ise performans, alınan verim, örgütün etkinliği, girdi-çıktı durumu ve örgüt içindeki bireylerin yetenekleri arasındaki durum olarak açıklanmaktadır (Helvacı, 2002, 156).

Koçel (1999), örgütsel performans kavramının organizasyon ile bir araya gelmesi ile tanımlanabileceğini söylemiştir. Organizasyonlar, çevredeki pek çok

kaynağı toplayıp, bu kaynakları mal ve hizmete çeviren, ileriki zamanlarda mal ve hizmet olarak üretilen ürünü tekrar kaynak haline getirip çevreye paylaşan sistem parçasıdır.

Örgütlerde yöneticiler, bir değer yaratabilmek amacı ile örgütün yeteneğini artırmak ister ve bu konuda çalışmalar yaparlar. Yeteneğin artması demek aynı zamanda örgütsel etkinliğin de nasıl değerlendirileceği konusunda yol göstermektedir (Schermerhorn, 1993: 8). Örgütlerin yollarına devam edebilmeleri için yaptıkları çevresel, finansal, operasyonel gibi faaliyetlerdeki incelemeleri yol göstericidir. *Akabinde* yapılan geri bildirim de unutulmaması gereken bir başka detaydır (Sheu ve Lo, 2005). Her yeni gün ile birlikte örgütlerin beklentilerinin değişmesi, rakip örgütlerin yenilikler ile pazardaki konumlarını değiştirmeleri, büyütmeleri, başarı için örgütsel performansın ne kadar önem taşıdığını gözler önüne sermektedir (Turunç, 2015: 18). Örgütsel performansta en önemli koşul, gerek çalışanların gerekse yöneticilerin yüksek bir başarı arzusu içinde bulunmalarıdır, aksi halde performanstan bir sonuç alınamayacaktır (Efil, 1999: 287). Bu konuda en büyük görev yöneticidedir çünkü performansın artmasını sağlayacak kişi bir yerde yine odur (Hunt, Schermerhorn ve Osborn, 1994: 147). Bir diğer önemli detay ise örgüt içindeki bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının da bir uyum içinde olması gerekmektedir (Efil, 1999: 287). Örgütsel performansın artması yönünde insan kaynakları yönetimi önemli bir misyona sahiptir ve verimlilik için olmazsa olmazlardandır (Dursun, 2020: 64). Doğru bir insan kaynakları stratejisinin örgütsel performansa yapacağı olumlu etki artık bir inanç olmuştur (Alayoğlu, 2010: 33). Örgütsel performansın nasıl yönetileceği de birçok şekilde ifade edilmiştir (Nash, 1983).

Son senelerde önem verilen (Dyer ve Reeves, 1995) örgütsel performans, kavram olarak ‘’ bir örgütün hedeflerine ulaşmak için gösterdiği başarı’’ (Szilagyi ve Wallace, 1987) olarak ifade edilir. Örgütsel performans ile ilgili herkes tarafından kararlaştırılmış, onaylanmış bir tanım şekli bulunmamaktadır (Bakaoğlu, 2000). Örgütsel performans araştırmacılar tarafından performans unsurları olarak ifade edilen bazı unsurlarla değerlendirilmektedir (Topsakal, 2018: 335). Performans,

örgütün bütün parçalarının birbirleri ile olan etkileşimi ile ortaya çıkar. Örgütün girdi ve çıktıları arasındaki oran örgütsel performansın durumunu yansıtmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Örgütsel performans bir yerde amaçlarını ne oranda gerçekleştirdiği ile alakalıdır (Yeşil, Doğan ve Doğan, 2016: 155). Nitekim, örgütün iç ve dış çevre koşulları kapsamında küreselleşmesi ve örgütün stratejik hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesinin bir boyutu sayılmaktadır örgütsel performans (Akın ve Çolak, 2012: 87). Örgütsel performansın ölçümü de bir hayli zordur. Çok boyutlu bir yapı olmasından kaynaklı her duruma uygun bir sistem kullanılamamıştır (Dess ve Robinson, 1984).

Truss (2001), örgütsel performans çıktılarını uzun ve kısa dönem olmak üzere ikiye ayırmıştır. Uzun dönemde, etkinliğin artması, bireysel ve sosyal refah seviyesine ulaşma vardır. Kısa dönemde ise kişilerin bilgi ve yeteneklerinin artması, maliyetin iyileştirilmesi ve personelin süreklilik sağlaması vardır (Truss, 2001: 1123). Bir örgüt, performansının yüksekliği ile yaşam seyrine devam edebilir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Ayrıca örgütün performansının yüksek bir seviyede olması örgütün rekabetini de iyi bir yere taşıyacaktır (Kanıbir, 2004: 79). Örgütlerin performanslarını arttırmak için faaliyetlerine sağlam adımlarla devam etmeleri ve çevresel değişkenleri göz önüne almaları, istedikleri seviyeye gelmelerini sağlayacaktır (Arda, Bayraktar ve Tatoğlu, 2019). Organizasyonlar, performansın artması için büyük bir uğraş halindedir (Turunç, 2015: 18). Örgütün yeniliğe açık olması ve bu konuda çabalaması ile performansı arttırabilir (Ruiz Arroyo, Mar Fuantes Fuentes, Bojica ve Rodriguez Ariza, 2012). Örgütün amaçlarını ne oranda gerçekleştirdiği örgütsel performansın ölçülmesi ile elde edilebilmektedir (Bakoğlu, 2001: 39). Performans ölçümü sonrası örgütlerin bilinmeyen yönleri de meydana çıkmaktadır. Çıkan sonuçlara bir takım fikirler eklenerek örgüt büyüme göstermekte, kazancında değişiklik *yaşanmamaktadır* (Jensen ve Sage, 2000: 35).

3.4. Örgütlerde Performans Değerlendirmesi

Örgütlerde performansın ölçülmesi, anlık bilgilerin elde edilerek, önceden karar verilmiş olan hedeflere ne oranda yaklaştığı veya başardığı ile alakalı sonucu ortaya çıkarırken (Yenice, 2006: 124), performansın değerlendirilmesi, İnsan

Kaynakları Yönetimi(İKY)'nin temel görevlerinden olup, örgüt içindeki çalışanların bir dönemde vizyon ve misyona bağlı olarak ne kadar ne oranda mal ve hizmet ürettikleri analiz edilir ve analiz sonucu maaş ve yükselme konularında fayda sağlar (Tunçer, 2013).

Performans değerlendirme, bireyin yaptığı işteki başarısını, örgüt içindeki tutum ve davranışlarını, gerek kişisel gerekse ahlaki açıdan davranışlarını detaylı bir şekilde inceleyen, tüm bunlar sonucunda da örgütün hedeflediği amaçlara ulaşmasındaki katkıyı değerlendirir (Okakın, 2009: 95).

Örgüt performansı değerlendirilmesi; örgütün önceden belirlediği, kararlaştırdığı hedeflerde ne oranda başarı sağladığını gösteren bir takım işlemlerdir. Belirlenen hedefler performansın ölçümü, olaylar sonuncunda alınan geri bildirim, heveslendirme veya isteklendirme gibi basamaklardan meydana gelen performansın yönetim sürecinin bir adımıdır (Harrington ve Harrington, 1995: 278).

Performansı değerlendirmenin amacı, örgüt içindeki çalışanların görevlerini yerine getirmeleri sonucu, elde edilen durumun örgütün hedeflerine ulaşmasındaki önemi ortaya koymaktadır. Değerlendirmenin genel amacına bakılacak olursa, çalışanların kabiliyetlerini, örgüte yaptıkları desteği zaman içinde daha iyi bir seviyeye çıkarmaları için, sorumluluk bilincinin olduğu bir sistem oluşturmak, her bireyi her yönden değerlendirmek, örgüte sağladıkları başarıyı ödüllendirmek, yaşadığı eksiklerde ise gerekli desteği sağlamaktır (Örücü, 2003: 201).

Performans değerlendirme bir denetim aracı olarak kullanılabileceği gibi, örgütün gelişimi içinde kullanılabilir. Çalışanların daha iyi performans sağlayabilmeleri için gereken bu sistemin esas amaçlarını şu şekilde ifade edilebilir;

- Çalışanların performanslarını en iyi seviyeye çıkarmak
- Çalışanları, belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri adına motive etmek
- Çalışanlara ne konuda eğitim gerekli olduğunu tespit etmek
- Ücretlerin belirlenmesi konusunda bir destek sağlama
- Organizasyon yapısını oluşturmada yararlanmak
- İKY'nde alınan kararlarda hatayı önlemek, ortadan kaldırmak

- Eksikleri görmek ve buna göre değişiklik yapmak
- Terfi, ceza veya ödüllendirme gibi konularda objektif bir görüntü sunmak
- Özel hayatta yaşanan sorunları da gerekli yerlere iletmek
- Örgüt içi iletişimi geliştirmek
- Performansa ilişkin geri bildirim sağlamak (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 228-229).

3.5. Örgütsel Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Örgüt içerisinde her bireyin düzeyi bir diğerinden farklıdır. Bu sebeple çalışanların performanslarının ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla kurum amaçlarını yansıtan birçok yöntem mevcuttur. Bu yöntemlerden en çok tercih edilenlerden birisi de klasik yöntemdir. Yaşanılan sorunların çözümü ve gerçekçi değerlendirmeler için modern yöntem tercih edilir. Bütün yöntemlerin çeşitli artıları ve eksileri vardır. Örgütler, belirledikleri hedeflerine göre seçim yapar, örgütteki elemanların özelliklerine göre hangi yöntem, kurumun yapısına daha iyi olacak ise o yöntemi veya birkaç yöntemi birleştirerek performans değerlendirmesinde daha iyi bir sonuç almaya uğraşırlar (MEB, 2006: 7). Performans değerlendirme yöntemleri aşağıdaki şekilde incelenebilir:

3.5.1. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem ilk çıktığında kişilik özelliklerine yönelik bir değerlendirme kullanılmıştır. Zamanın değişmesi ile birlikte kişilik özellikleri önemini yitirmiş, onun yerini davranış odaklı performans ve durumsal çalışmalar ön plana çıkmıştır (Yelboğa, 2012: 9). Yöntem, örgütün çalışma metodunu değiştirmektedir. Bunun sebebi bu yöntemin sağladığı artılardan birisi de çalışanlara farklı bakış açısı kazandırılmaya çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 208).

3.5.2. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Yönteme göre, bir işi iyi bilen kişiler işin devamlılığını sağlamak için özellikleri belirlenir, bu özellikler için gereken önemli davranışlar listelenir. İş ile alakalı önceden belirlenen pozitiften başlayarak negatife doğru performans

seviyelerini belirten alternatif yanıtlar ile kişilerin cevapları arasında bir karşılaştırma uygulanır (Tınar, 2013;65). Örgütler açısından yöntemin daha iyi bir seviyeye gelebilmesi için zaman ve kararlılığa gereksinimi olduğu bir sorun şeklinde söylenebilir. Örgüt yapısı içerisinde yapılan işlerin çeşitli oluşu ve her iş için farklı planlamaların gerekmesi yöntemi uygulama ve geliştirme açısından zorlamakta, yüksek bir maliyet ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2004: 437).

3.5.3. 360 Derece Performans Yöntemi

Yalnızca üstün ön planda olduğu yöntemler artık tercih edilmemektedir. 360 derece yöntemi örgütün organizasyon yapısına göre değişmek ile birlikte pek çok örgüt tarafından aktif bir şekilde kullanılmaktadır. 1990'lı yıllar ile beraber A.B.D. ve Batı Avrupa'da bulunan büyük örgütler bu yöntemi tercih etmektedir (Barutçugil, 2002: 203).

3.5.4. Amaçlara Göre Yöntem

Bu yöntem yönetici ve çalışanların birlikte belirledikleri amaçlarla ilgili değerlendirme yaptıkları, gelecek ile alakalı kısa veya uzun dönemde hedeflerine ne oranda ulaştıklarının belirlenmesi ve değerlendirmesini ifade etmektedir. İstenilen duruma göre, belirlenen amaçlar örgütün genel hedeflerine hizmet etmeli ve sonuçları ölçülebilir olmalıdır. Bu sayede gerek çalışanların gerekse yöneticilerin performansları bir sonraki işe göre değiştirmek, daha iyi hale getirmek olanaklı olacaktır (Erdoğan, 1991: 199).

3.5.5. Performans Karnesi Yöntemi (Balanced Score Card)

1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından ortaya atılan bu yöntem, zaman ile birlikte tercih edilirliği artmıştır. Kaplan ve Norton yapılan ölçümleri tanımlayarak takip etmek yerine başka bir durumu inceleme altına almışlardır. Bu yöntem, değişimi kendi istediğin yönde götürebilmek, örgütün veriminin artması, daha etkin olması ve pazardaki rekabet avantajını yükseltmek şeklinde ifade edilebilir. Bu durumlar dışında yöneticilerin faaliyet ve amaçlarını oluşturulan stratejilere göre ayarlamak şeklinde de olabilir (Ege ve Şener, 2013: 110). Genel ifade ile performans

karnesi, örgütün vizyon ve stratejisinin belirlenerek tutarlı performans ölçütlerine dönüşmesini öngören stratejik yöntem modelidir (Kaplan and Norton, 1999: 31; Virtanen, 2009: 2; Niven, 2002: 12; Coşkun, 2007: 53)

3.5.5.1. Performans Karnesi Boyutları

Performans karnesinin amacı, geçmişteki mali göstergelerinin gelecekteki performanslarını etkileyecek göstergeler ile birleştirilmesidir. Performans karnesi boyutları dört açıdan ele alınır. Bunlar; finansal, müşteri, içsel süreçler ve öğrenme gelişme boyutudur (Kaplan ve Norton, 1999: 9).

Finansal Boyut: Bu boyutta, işletmenin hangi finansal hedeflerini gerçekleştirmesi halinde ortakları tarafından da başarılı sayılacağının cevabı aranır. Karlılık, örgütün büyümesi, hissedarların değerlerinin artması gibi konular altında örgütün amaçları ortaya konmaktadır (Kaplan ve Norton, 2006: 39) Performans karnesinde var olan her ölçütün, finansal boyutta gelişme yaratacak bir sonuç ortaya koyması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 610)

Müşteri Boyutu: Bu boyutta, istenilen hedefe ulaşmak için müşterilerin örgütü nasıl algılaması gerektiğinin cevabı aranır (Niven, 2002: 15). Örgütün vizyon, misyon ve stratejisinin müşteriler için dikkat çekici olması ve bunun örgütün tamamına uyarlanması önem arz etmektedir.

İçsel Süreçler Boyutu: Örgütün müşterileri ile ilişkilerini pekiştirmesi, hissedarları tatmin edebilmesi için içsel süreçlerde üstün bir hale gelmesi gerekir. İçsel süreçler, örgütün gelişmesi, piyasadaki rekabet konusunda önde olması için dikkat etmesi gereken şeyleri de gözler önüne serecektir (Ensari, 2005: 60)

Öğrenme ve Gelişme Boyutu: Bu boyut bakıldığında diğer boyutlarıdestekler bir görüntü çizmektedir. Yani, çalışanların ve örgütün ulaşması gereken seviyeyi gözler önüne sererek ulaşması gereken seviyeyi ortaya koyar (Niven, 2002: 134)

3.6. Örgütsel Performansa Etki Eden Faktörler

Literatüre bakıldığında araştırmacılar örgütsel performans ile alakalı birçok çalışma yapmıştır. Bu bahse konu çalışmalarda, öğrenmeye karşı odaklanmanın, örgütteki oluşturulan takım ruhunun ve yenilik konusunda uzmanlığın (Eren ve Kaplan, 2014), değişen zaman ile teknolojinin işlevselliğinin (Özdemir ve Dulkadir, 2017), farklılıkların örgüte yarar sağlamasının (Yeşil ve Purtaş, 2017), pazarda oluşan ihtiyaca karşı duyarlılığın ve müşteri ile kurulan yakınlığın (Haşmıoğlu, 2018), bilişsel, ilişkisel ve yapısal sermayenin artısının (Topsakal, 2018), eğitime, kültüre ayrılan sermayenin ve bu konuda yapılan yeniliklerin (Yorulmaz ve Alkan, 2018), yöneticinin desteğinin, iş memnuniyetinin sağlanmasının ve duyguyu ayarlayabilme becerisinin (Arslan, 2019), örgütlerde kullanılan teknolojinin (Dulkadir, 2019), örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmenin (Çalışkan ve Kater, 2020), piyasada büyük öneme sahip rekabet stratejilerinin (Dursun, 2020), çevresel değişimlerde söz sahibi olmanın (Ayaz Arda ve Aslan, 2020), çalışanların yaratıcı ve girişimci tutum ve davranışlarının (Arıkan ve Çalışkan, 2021) örgütsel performansa önemli katkı sağladığı gözler önüne serilmiştir.

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, örgütlerde iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. İş stresi, çalışanların iş yükü, rol belirsizliği, kişiler arası çatışmalar ve zaman baskısı gibi faktörlerden kaynaklanabilecek işle ilgili talep ve baskılara verdikleri fizyolojik, psikolojik ve duygusal tepkileri ifade eder. Değişime yönelik tutum, çalışanların değişim ihtiyacına yönelik inançları, duyguları ve algıları, değişimin potansiyel sonuçları ve değişim çabalarını destekleme ve bu çabalara katılma istekleri de dahil olmak üzere örgütsel değişim girişimlerine yönelik bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini ifade eder. Örgütsel performans ise çalışanların iş çıktılarının niteliği, niceliği ve zamanlaması da dâhil olmak üzere iş görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini ifade etmektedir. Bu çalışma, günümüz işyerlerinin dinamik ve gelişen örgütsel ortamlarında, iş stresi ve değişime yönelik tutumun, çalışanların verimlilikleri, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları da dahil olmak üzere örgütsel performansın sonuçlarını nasıl etkileyebileceğini incelemeyi amaçlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütte yer alan çalışanlar, değişen koşullar ile birtakım sorunlar yaşamaktadır. Bu koşullar yeri geldiğinde iyi sonuçlar doğururken bazen de büyük sorunlara sebep olabilmektedir. Örgütün bu konuda üstüne düşen sorumlulukları yerine getirmesi, aynı zamanda çalışanlarında kendilerini kapatmak yerine adapte olmayı bilmeleri gerekmektedir. Değişimler ile birlikte ortaya çıkan stres kavramı, çalışanların örgüte karşı adanmışlıklarına zarar verirken hem de kendi içlerinde kişisel problemlere de yol açmaktadır. Bu stresi yönetmek için çalışanların büyük bir efor sarf etmesi gerekirken örgüt de bu konuda üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir. Bu stresi engellemek için de değişime karı tutumu değiştirmek, daha sıcak bir bakış açısı sergilemek gerekir.

Çalışanların yaşanan değişimlerde sergiledikleri tutum örgütün ilerlemesi için önemli bir kriterdir. Olumlu bir bakış, değişimin benimsenip daha iyi hale gelmesi için kendini adamak anlamına gelirken negatif bir bakış ise değişime karşı sert bir duvar örmek ve çöküşe geçmek demektir. Çünkü, değişime uyum sağlamayan örgüt zamanının gerisinde kalır ve mutlaka çökme noktasına gelir. Bunun yaşanmaması adına çalışanlar bu değişimi kendileri için artı yönden görmeli örgüt ise bu görüş açısını çalışanlarına kazandırmalıdır. Yaşanan iş stresi zaten yeterince büyük bir sorunken bir de örgüt çalışanlarının değişime karşı bakış açısı örgüt için işleri daha da zora sokmaktadır. Bu durumların yanşayacağı en kritik nokta ise örgütsel performanstır.

Bir örgütü ileriye taşıyan şeylerin en başında performans gelmektedir. Örgütteki performans ne ölçüde büyük olursa başarı da o zaman gelir. Gerek kişiyi gerekse örgütü ileriye taşıyan noktalardan biri de sergilenen performanstır. Örgüt yeterli performans içerisinde olmazsa zamanın gerisinde kalmaya mecbur olur. Bu durumun yaşanmaması için en başta çalışanların performans konusunda yeterli özveriyi göstermesi akabinde örgütün bu performans için gerekli çalışmaları yaparak çalışanlarının performanslarını yükseltmelidir.

Bu araştırmanın amacı, 21. yy'da örgütler için önemli olan iş stresi ve değişime karşı tutum kavramlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmektir. Çalışma özellikle iş yükü, rol belirsizliği ve kişiler arası çatışma gibi faktörleri içeren iş stresinin çalışanların örgütsel performansını nasıl etkileyebileceğini araştırmayı amaçlamaktadır. Buna ek olarak, çalışma, çalışanların örgütsel değişime yönelik inançları, tutumları ve tepkilerini içeren değişime yönelik tutumun, iş stresi ve örgütsel performansı arasındaki ilişkide potansiyel aracı olarak rolünü inceleyecektir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, iş stresi, değişime yönelik tutum ve işyerindeki örgütsel performansı arasındaki karmaşık etkileşimi anlamamıza katkıda bulunacak ve çalışan performansını ve refahını artırmak için örgütsel politika ve uygulamaları bilgilendirebilecek sonuçlar sağlayacaktır.

İş stresi ve değişime yönelik tutumun işletmelerde örgütsel performansı üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmanın önemi üzerine bazı potansiyel çıkarımlar Şekil 4.1.'de verilmiştir.

Şekil 4.1. Araştırmanın önemi



Şekil 4.1.'de görüleceği üzere araştırmanın önemi; alan yazınıza yapabileceği katkılarda, örgütsel uygulamaları bilgilendirmede, teorik anlayışı ilerletmede ve hem çalışanlar hem de kuruluşlar için pratik çıkarımlar sağlamada yatmaktadır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, kamu görevlileri arasında iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma, özellikle iş stresi ve değişime yönelik tutumun rolünü inceleyerek, belirli (etik kurallar gereği iş kolu belirtilmemiştir) bir iş koluna mensup kamu görevlilerinin çalışma ortamlarındaki performanslarını etkileyebilecek faktörleri keşfetmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, hedef kitle olarak özel sektör çalışanlarından oluşan yöneticiler de dahil olmak üzere kamu görevlilerine odaklanmaktadır. Çalışma, kamu görevlileri arasında iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır.

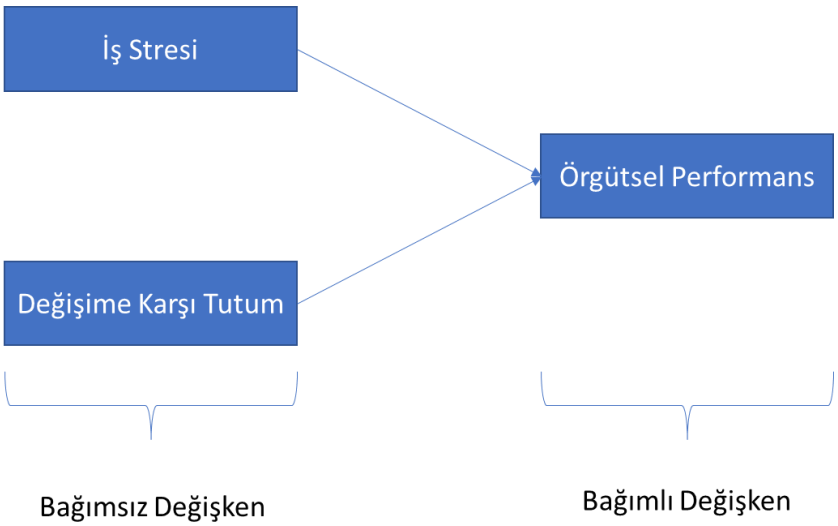
Örneklem büyüklüğü: Toplam 331 katılımcı çevrimiçi anketi yanıtlayarak tamamlamış ve çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklemin 331 katılımcıdan oluşması, bulguların analizi ve yorumlanması için önemli bir temel sağlamaktadır.

Veri toplama yöntemi: Veriler, ilgili kamu görevlilerine e-posta ve sosyal medya aracılığıyla dağıtılan çevrimiçi bir anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu yöntem, farklı konum ve birimlerdeki çeşitli kamu görevlilerinden etkin ve yaygın veri toplanmasına olanak sağlamıştır.

Coğrafi kapsam: Veri toplama yöntemi belirli bir coğrafi konumla sınırlı olmadığından, çalışmada coğrafi bir kapsam belirtilmemiştir. Farklı bölgelerden katılımcılar örnekleme katkıda bulunarak araştırma konusuna daha geniş bir bakış açısı sağlamış olabilmektedir.

4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezi

Araştırma, iş stresi ve değişime karşı tutumun örgütsel performansa etkisinin belirlenebilmesi amacı ile yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın analizler öncesinde, genel olarak modeli Şekil 4.2.'de verildiği gibi kurulmuştur.



Şekil 4.2. Araştırmanın modeli

Şekil incelendiğinde iş stresi ve değişime karşı tutumun örgütsel performansa olan etkisinin araştırılacağı anlaşılmaktadır. Çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan iş stresi ve değişime karşı tutum değişkenlerinin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel performansa etkisi öğrenilmek istenmektedir. Çalışma, örgütlerde iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Kamu görevlileri arasında iş stresi ve değişime yönelik tutumun örgütsel performansı üzerinde anlamlı etkileri olacağı varsayılmaktadır.

- **Bağımsız Değişkenler:**

İş stresi: Bu değişken, kamu görevlilerinin yaşadığı işle ilgili stres düzeyini değerlendiren yerleşik ölçekler veya anketler kullanılarak ölçülecektir. İş yükü, iş talepleri, rol belirsizliği ve kişiler arası çatışmalar gibi faktörleri içerebilir.

Değişime karşı tutum: Bu değişken, bireylerin örgütsel değişim hakkındaki tutumlarını, algılarını ve inançlarını değerlendiren yerleşik ölçekler veya anketler kullanılarak ölçülecektir. Değişimi benimsemeye isteklilik, yeni fikirlere açıklık ve değişim girişimlerine açıklık gibi unsurları kapsayabilir.

- **Bağımlı Değişken:**

Organizasyondaki örgütsel performansı: Bu değişken, üretkenlik, verimlilik, iş kalitesi ve örgütsel hedef ve beklentilere bağlılık gibi örgütsel performansının çeşitli yönlerini değerlendiren ölçekler kullanılarak ölçülecektir. Bu bilgiler araştırmanın sonuç bölümünde ayrıntılı olarak verilecektir.

Araştırmanın hipotezleri, yukarıda gösterilen model kapsamında aşağıda verilmiştir.

H1: İş stresi, örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etki meydana getirmektedir.

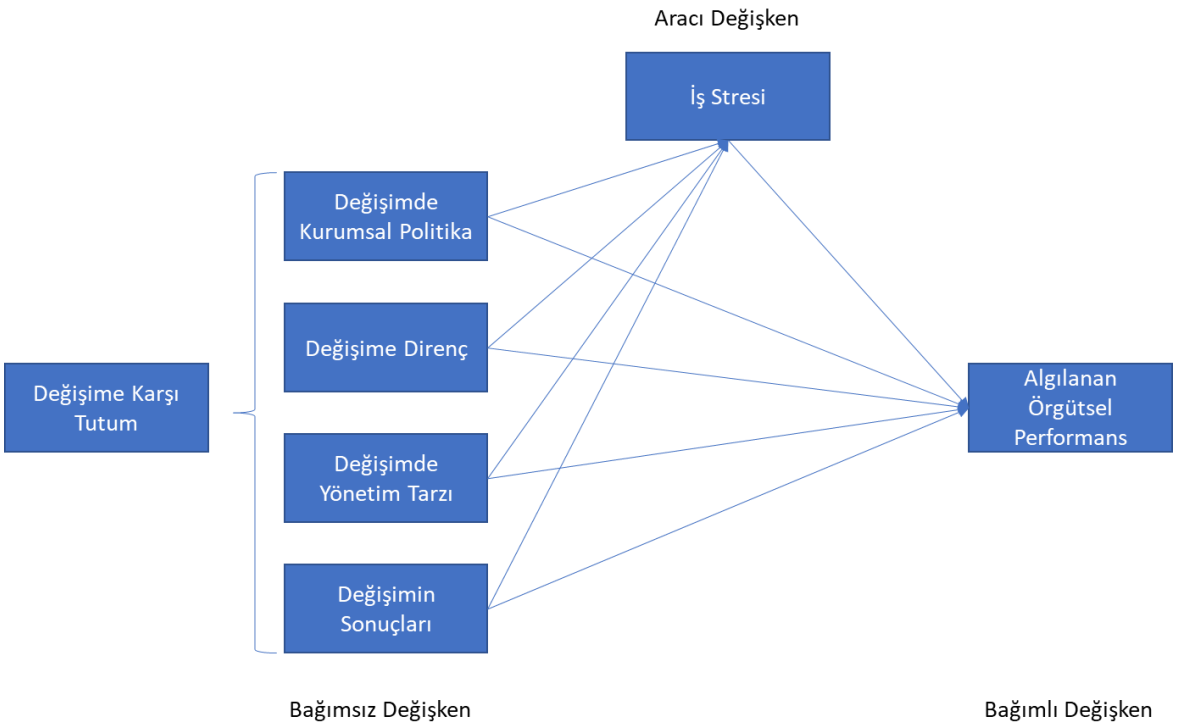
H2: Değişime karşı tutum, örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etki meydana getirmektedir.

Hipotez 1'de tasarlanan varsayım, "yüksek iş stresi düzeyleri örgütlerdeki örgütsel performansı ile negatif ilişkili olacaktır; bu da artan iş stresinin kamu görevlileri arasında örgütsel performansı engelleyebileceğini göstermektedir." olarak düşünülmüştür. Hipotez 2'de tasarlanan varsayım, "değişime yönelik olumlu tutum, kurumlardaki örgütsel performans ile olumlu yönde ilişkili olacaktır; bu da değişime yönelik olumlu bir tutumun kamu görevlileri arasında örgütsel performansı kolaylaştırabileceğini göstermektedir." şeklindedir.

Araştırma hipotezleri olarak verilen iki hipotez ile araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda iş stresi ve değişime karşı tutumun örgütsel performans üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

4.5. Araştırmanın Düzeltilmiş Model ve Hipotezleri

Araştırma ilerledikçe yapılan analiz ve varılan bulgular ışığında araştırma modelinin değiştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Faktör ve güvenilirlik analizlere neticesinde değişkenlere alt boyutlar eklenmiştir. Özellikle araştırmanın bağımlı değişkeni olan İş stresinin, esasında aracı değişken olarak alınması gerektiği fikri gelişmiştir. Bu durumda araştırmanın değişkenleri aşağıda verildiği gibi olacaktır.



Şekil 4.3. Düzenlenmiş Araştırma Modeli

Şekil incelendiğinde bağımsız değişken olan Değişime Karşı Tutumun bağımlı değişken olan Algılanan Örgütsel Performans üzerindeki etkisi, aracı değişken olan iş stresi ile ölçülmektedir.

Bu durumda araştırmanın hipotezleri şöyle olacaktır.

- H1: İş stresi, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir
- H2: Değişime karşı tutum, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir
    - H2a: Değişimde Kurumsal Politika, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir
    - H2b: Değişime Direnç, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir
    - H2c: Değişimde Yönetim Tarzı, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir

    - H2d: Değişimin Sonuçları, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir
- H3: Değişime karşı tutum, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında *düzenleyici* etkiye sahiptir.
    - H3a: Değişimde Kurumsal Politika, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında *aracı* etkiye sahiptir.
    - H3b: Değişime Direnç, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında *aracı* etkiye sahiptir.
    - H3c: Değişimde Yönetim Tarzı, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında *aracı* etkiye sahiptir.
    - H3d: Değişimin Sonuçları, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında *aracı* etkiye sahiptir.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın bulguları, yalnızca çalışmaya katılan kamu görevlilerinden oluşan belirli bir topluluk için geçerli olabilir. İş stresi, değişime karşı tutum ve örgütsel performansı farklı sektörler, kuruluşlar ve iş rolleri arasında farklılık gösterebileceğinden, sonuçların diğer topluluklara veya bağlamlara *ekstrapole* edilmesi uygun olmayabilir.

- Örneklem Büyüklüğü ve Temsil Edilebilirlik

331 katılımcıdan oluşan örneklem büyüklüğü, bulguları daha geniş bir kamu görevlisi kitlesine genellemek için yeterince büyük olmayabilir. Ayrıca, örneklemin temsil gücü, daha geniş kamu görevlisi nüfusunun demografik özelliklerini veya iş özelliklerini doğru bir şekilde yansıtmaması durumunda bir sınırlama olabilir.

- Öz Bildirim Yanlılığı

Öz bildirim anketi yoluyla toplanan veriler, katılımcıların sosyal olarak arzu edilen yanıtları verebilecekleri veya iş streslerini, değişime yönelik tutumlarını veya örgütsel performanslarını doğru bir şekilde hatırlayamayacakları veya

bildiremeyecekleri öz bildirim yanlılığına tabi olabilir. Bu durum, çalışma bulgularının geçerliliğini ve güvenilirliğini etkileyebilmektedir.

- Nedensellik

Çalışmanın kesitsel tasarımı, değişkenler arasında nedensellik kurma becerisini sınırlayabilir. Çalışma, zaman içindeki potansiyel değişiklikleri veya etkileşimleri hesaba katmadan, değişkenler arasındaki ilişkileri yalnızca zamanın tek bir noktasında yakalayabilir. Boylamsal veya deneysel tasarımlar nedensel ilişkiler için daha güçlü kanıtlar sağlayabilir.

- Ortak Yöntem Yanlılığı

Tek bir veri toplama yönteminin (örneğin anket) kullanılması, ortak ölçüm yönteminin değişkenler arasında gözlemlenen ilişkileri şişirebileceği ortak yöntem yanlılığına yol açabilir. Birden fazla yöntem veya veri kaynağının kullanılması bu potansiyel sınırlamanın azaltılmasına yardımcı olabilir.

- Sosyal Arzu Edilebilirlik Yanlılığı

Katılımcılar, gerçek algıları veya deneyimleri yerine sosyal açıdan arzu edilir olarak algıladıkları yanıtları verebilir ve bu da toplanan verilerin doğruluğunu etkileyebilir.

- Dış Faktörler

İş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri etkileyebilecek, ancak çalışmada hesaba katılmayan başka dış faktörler veya karıştırıcı değişkenler olabilir. Bu faktörler, bulguların iç geçerliliğini ve genellenebilirliğini sınırlayabilmektedir.

4.7. Araştırma problemleri

Bu çalışma, örgütlerde iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyle ilgili çeşitli araştırma sorularını yanıtlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın ele alabileceği bazı potansiyel araştırma soruları şunlardır:

1. Örgütlerde iş stresi ile örgütsel performans arasındaki ilişki nedir?
2. Değişime yönelik tutum örgütlerde örgütsel performansı nasıl etkilemektedir?
3. Örgütlerde örgütsel performans üzerinde iş stresi ve değişime yönelik tutum arasında bir etkileşim etkisi var mıdır?
4. Yaş, cinsiyet veya iş deneyimi gibi bireysel faktörler iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirir mi?
5. Örgütlerde iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklayan dolaylı etkiler veya aracı mekanizmalar var mıdır?

4.8. Veri Toplama Yöntemleri

Bu çalışmada, katılımcıların iş stresi algıları, değişime yönelik tutumları ve örgütsel bağlamda örgütsel performansları hakkında veri toplamak için hem kapalı uçlu hem de açık uçlu soruları içeren yapılandırılmış bir anket kullanılarak karma yöntem yaklaşımı kullanılmıştır. Böylece, karma yöntem yaklaşımının kullanılması ile ankette hem kapalı uçlu hem de açık uçlu soruların yer alması ve katılımcıların iş stresi algılarına, değişime yönelik tutumlarına ve örgütsel performansına odaklanılması, araştırma tasarımının önemli unsurları olarak vurgulanmaktadır.

Çalışmanın analizleri belli bir sistematik dahilinde yapılacaktır. Analizler Jamovi programı ile yürütülecektir. Jamovi, açık kaynak kodlu 3. Taraf bir istatistik programıdır. Çalışmanın demografik verileri analiz edilirken frekans tablolarından yararlanılacaktır. Demografik verilerin çalışmanın değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığına yönelik analizler fark testleri ile gerçekleştirilecektir. İki alt gruba ayrılmış olan demografik veriler t Testi ile analiz edilecek; ikiden fazla alt gruba ayrılmış olan demografik veriler Varyans Analizi ile analiz edilecektir. Ardından ifade indirgemek için faktör analizi ve değişkenlerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılacaktır. Bundan sonra oluşturulan değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon ve ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılacaktır.

4.9. Araştırmanın Değişkenleri

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenlerini ölçmek ve katılımcılara dair çeşitli bilgileri elde etmek üzere hazırlanan anket formu giriş kısmı dahil olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Anketin giriş kısmında katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları işe ilişkin sorular 7 adet soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, katılımcıların iş stresini ölçmeye yönelik 15; üçüncü bölümünde katılımcıların değişime karşı tutumlarını anlamak üzere 29 ve son olarak anketin dördüncü bölümünde katılımcıların örgütsel performanslarını öğrenmek için 7 ifade yöneltilmiştir.

4.9.1. İş Stresi Ölçeği

Bu çalışmada, iş stresi değişkeni olarak Baltaş ve Baltaş (2008) tarafından geliştirilmiş 15 maddeden oluşan İş Stresi Ölçeği kullanılmıştır. 15 sorunun yedinci ve sekizincisi olumlu; diğerleri olumsuz yapıdadır. 5'li Likert olarak hazırlanan ölçekte, "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesi için 5, "Katılıyorum" ifadesi için 4, "Kararsızım" ifadesi için 3, "Katılmıyorum" ifadesi için 2 ve "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesi için ise 1 puan verilerek derecelendirilmektedir.

4.9.2. Değişime Karşı Tutum Ölçeği

Çalışmanın Değişime Karşı Tutum Ölçeği, Seren tarafından 2005 yılında yazılan "Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı doktora tezinden uyarlanmıştır. Seren (2005), çalışmasında 14 uzmanın fikrine başvurarak 57 maddeden oluşan ölçeği 33 maddeye indirgemiştir. 33 maddelik Değişime Karşı Tutum Ölçeğini 290 katılımcıdan oluşan sağlık personeli ile pilot test çalışması sınamıştır. Ardından yapılan test-tekrar test analizlerinde ifade sayısı 29 ile sınırlandırılmıştır.

4.9.3. Örgütsel Performans Ölçeği

Örgütsel Performans Ölçeği, Asparuk tarafından 2022 yılında yazılan "Bireysel Kariyer Yönetiminin, Bireysel Performans ve Örgütsel Performansa

Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği" adlı yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır. Ölçek ilk olarak Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilmiştir. Urbana-Cham'daki Illinois Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde yönetim ve organizasyon profesörü olan John T. Delaney ve Rutgers Univer'de Yönetim ve Çalışma İlişkileri Okulu'nda yardımcı doçent olan Mark A. Huselid, Örgütsel Performans Ölçeğini ABD'de Ulusal Organizasyonlar Anketinin Genel Sosyal Anket kısmını kullanılarak geliştirmiştir. Anket 1427 organizasyon ile yapılan görüşmeler neticesinde ifade sayısı 7'ye indirgenmiştir.

4.10. Demografik İfadelere İlişkin Analizler

Online olarak dağıtılan anketlere toplam 331 çalışan katılım göstermiştir. Katılımcılara ilişkin ayrıntılara aşağıdadır.

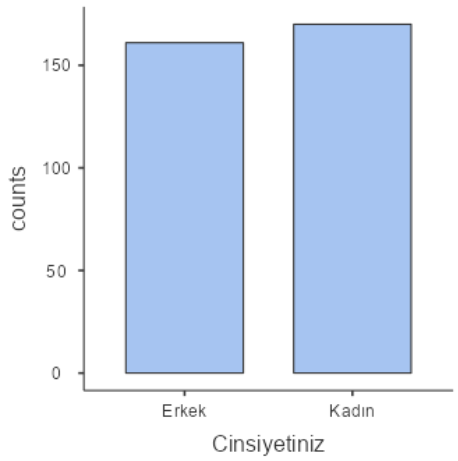
4.10.1. Katılımcıların Cinsiyete Yönelik Olarak Sınıflandırılması

Katılımcılar, 170 kadın ve 161 erkek çalışandan meydana gelmektedir (***Tablo*** 4.1.).

Tablo 4.1. Cinsiyete yönelik frekanslar

Cinsiyetiniz	Adet	% Toplam	Kümülatif%
Erkek	161	48.6 %	48.6 %
Kadın	170	51.4 %	100.0 %

Tablo dikkate alındığında örneklemin nispeten dengeli bir cinsiyet dağılımına sahip olduğu ve kadınların (%51.4) erkeklerden (%48.6) biraz daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 4.4. Cinsiyet Dağılımı

Şekil 4.4.'e göre cinsiyet dağılımındaki dengeli dağılım, iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasındaki ilişkide potansiyel cinsiyet farklılıklarını keşfetme fırsatı sağlayabilir.

4.10.2. Katılımcıların Yaşa Yönelik Olarak Sınıflandırılması

Yapılan ankette katılımcılar, farklı yaş frekansına sahip olacak şekilde dengeli bir dağılım göstermiştir (***Tablo*** 4.2.).

Tablo 4.2. Yaşa yönelik frekanslar

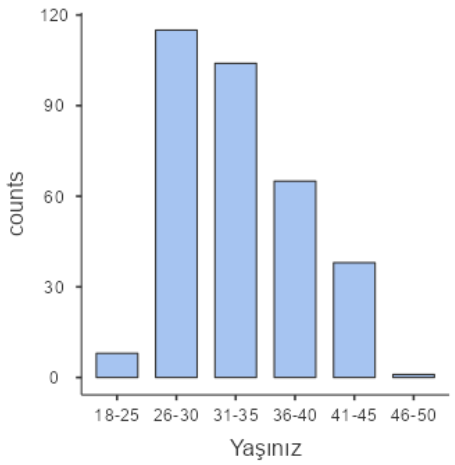
Yaşınız	Adet	% Toplam	Kümülatif%
18-25	8	2.4 %	2.4 %
26-30	115	34.7 %	37.2 %
31-35	104	31.4 %	68.6 %
36-40	65	19.6 %	88.2 %
41-45	38	11.5 %	99.7 %
46-50	1	0.3 %	100.0 %

Tablo 4.2. incelendiğinde, katılımcıların yaş dağılımı aşağıdaki gibi görünmektedir.

- 8 katılımcı 18-25 yaş arasındadır
- 115 katılımcı 26-30 yaş aralığındadır

- 104 katılımcı 31-35 yaş aralığındadır
- 65 katılımcı 36-40 yaş aralığındadır
- 38 katılımcı 41-45 yaş aralığındadır
- 1 katılımcı 46-50 yaşları arasındadır

Örneklemde 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların daha yüksek oranda (%66.1) temsil edildiği, daha genç ve daha yaşlı yaş aralıklarında ise nispeten daha az sayıda katılımcı olduğu görülmektedir. Katılımcılarınızın yaş aralığı, ilgilenilen hedef kitlenin tamamını tam olarak temsil etmeyebileceğinden, bu durum bulgularınızın daha geniş bir kitle için dış geçerliliğini sınırlayabilir (***Şekil 4.***).



Şekil 4.5. Yaş dağılımı

Yaş, bireylerin iş stresi deneyimlerini, değişime yönelik tutumlarını ve örgütsel performanslarını etkileyebilecek demografik bir değişken olabilir çünkü farklı yaş grupları farklı iş deneyimi seviyelerine, kariyer aşamalarına ve kuşak farklılıklarına sahip olabilir.

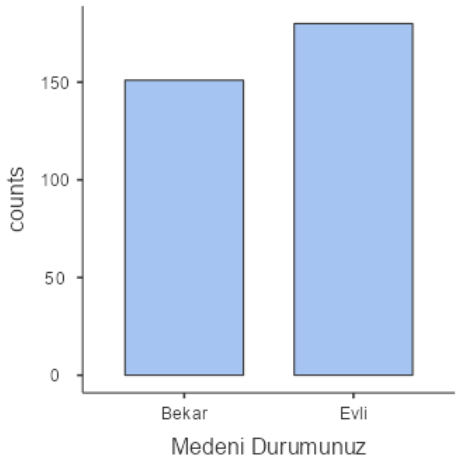
4.10.3. Katılımcıların Medeni Duruma Yönelik Olarak Sınıflandırılması

Katılımcıları medeni durumlarına göre sınıflandırmak, çalışmada göz önünde bulundurulması gereken bir diğer ilgili demografik faktördü. Farklı medeni durumlardaki bireylerin farklı sorumlulukları, taahhütleri ve destek sistemleri olabileceğinden, medeni durum iş stresini, değişime yönelik tutumu ve örgütsel performansını potansiyel olarak etkileyebilecektir *(Tablo 4.3.*).

Tablo 4.3. Medeni duruma yönelik frekanslar

Medeni Durumunuz	Adet	% Toplam	Kümülatif%
Bekar	151	45.6 %	45.6 %
Evli	180	54.4 %	100.0 %

151 bekar ve 180 evli katılımcıdan oluşan örneklemin, medeni durumun çalışılan nüfus veya hedef grup içindeki dağılımını makul bir şekilde temsil ettiği şeklinde yorumlanabilir. Örneklem, bekar ve evli katılımcıların nispeten dengeli bir temsiline sahip gibi görünmektedir; evli katılımcıların sayısı (180) bekar katılımcılara (151) kıyasla biraz daha fazladır (***Şekil 4.***3.).



Şekil 4.6. Medeni duruma göre dağılım

Örneklemin ilgili popülasyon içindeki medeni durumun gerçek dünyadaki dağılımını yansıtabilmektedir. Bu, örneklemden elde edilen bulguların medeni durum açısından söz konusu popülasyona makul ölçüde genellenebileceğini göstermektedir.

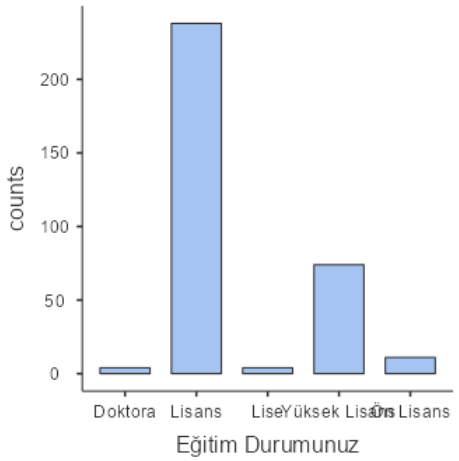
4.10.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Yönelik Olarak Sınıflandırılması

Katılımcıları eğitim durumlarına göre sınıflandırmak, örneklemin eğitim geçmişi hakkında değerli bilgiler sağlarken çalışmanın bulgularını yorumlamaya da yardımcı olacaktır (***Tablo 4.4***.).

Tablo 4.4. Eğitim durumuna yönelik frekanslar

Eğitim Durumunuz	Adet	% Toplam	Kümülatif%
Doktora	4	1.2 %	1.2 %
Lisans	238	71.9 %	73.1 %
Lise	4	1.2 %	74.3 %
Yüksek Lisans	74	22.4 %	96.7 %
Ön Lisans	11	3.3 %	100.0 %

Katılımcıların çoğunluğunun en yüksek eğitim durumu olarak lisans sahibi olduğu, bunu yüksek lisans, ön lisans ve lise diplomasının takip ettiği görülmektedir. Doktora derecesine sahip az sayıda katılımcı da bulunmaktadır.



Şekil 4.7. Eğitim durumuna göre katılım

Şekil 4.7., katılımcıların eğitim durumu, farklı eğitim seviyelerine sahip çeşitli bir örnekleme işaret etmektedir.

Lisans sahibi katılımcı sayısının nispeten fazla olması, örneklemin önemli oranda profesyonel veya mesleki niteliklere sahip katılımcıları içerdiğini gösterebilir. Doktora derecesine sahip katılımcıların varlığı, ileri akademik niteliklere sahip katılımcıların oranının daha düşük olduğunu gösterebilir. Lise diplomasına sahip katılımcı sayısının az olması, örneklemin daha düşük örgün eğitim seviyesine sahip katılımcıları sınırlı oranda temsil ettiğini gösterebilir.

4.10.5. Katılımcıların Gelir Durumuna Yönelik Olarak Sınıflandırılması

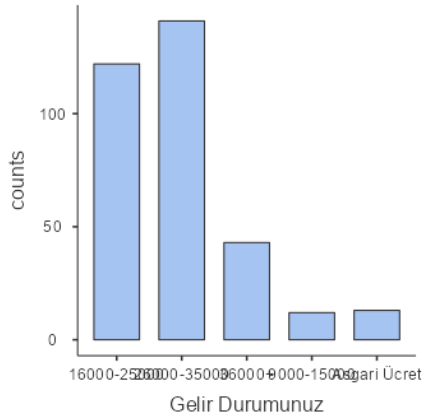
Gelir, iş stresi seviyelerinin belirlenmesinde önemli bir faktör olabilir. Daha yüksek gelir düzeyleri çalışanlara daha fazla finansal güvence, iş tatmini ve iş stresiyle başa çıkmalarına yardımcı olabilecek kaynaklara erişim sağlayabilir. Bu nedenle, katılımcıların gelir dağılımının belirlenmesi çalışmanın analizleri için büyük önem arz etmektedir (Tablo 4.5.).

Tablo 4.5. Gelir durumuna yönelik frekanslar

Gelir Durumunuz	Katılımcı	% Toplam	Kümülatif%
16000-25000	122	36.9 %	36.9 %
26000-35000	141	42.6 %	79.5 %
36000+	43	13.0 %	92.4 %
9000-15000	12	3.6 %	96.1 %
Asgari Ücret	13	3.9 %	100.0 %

Tablo 4.5. incelendiğinde katılımcıların ücret dağılımı aşağıdaki gibi olduğu anlaşılmaktadır.

- 13 katılımcı asgari ücret kazanmaktadır.
- 12 katılımcı 9000-15000 arasında kazanmaktadır.
- 122 katılımcı 16000-25000 arasında kazanmaktadır.
- 141 katılımcı 26000-35000 arasında kazanmaktadır.
- 43 katılımcı 36000 ve üzeri kazanmaktadır.



Şekil 4.8. Gelir durumuna göre katılım

Gelir, çalışanların değişime yönelik tutumlarını ve potansiyel olarak örgütsel performansı da etkileyebilmektedir.

Verilen Şekil 4.8. incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara varmak mümkündür.

Asgari Ücret: Asgari ücret alan 13 katılımcı, mali açıdan kısıtlı olması muhtemel bir grup bireyi temsil edebilir ve mali güvenlik, iş tatmini ve kaynaklara erişimle ilgili zorluklarla karşılaşabilir. Gelir düzeyleri daha düşük bir sosyoekonomik statüye işaret edebilir ve bu da iş stresi, değişime karşı tutum ve örgütsel performans gibi işle ilgili sonuçları etkileyebilir.

9.000-15.000TL: Bu gelir aralığındaki 12 katılımcı, asgari ücretle çalışanlardan biraz daha yüksek olsa da nispeten düşük gelir düzeyine sahip bir grubu temsil edebilir. Yine de iş tatmini, kaynaklar ve finansal güvenlik açısından finansal kısıtlamalar ve potansiyel zorluklarla karşılaşabilirler.

16.000-25.000TL: Örnekleminizdeki en büyük katılımcı grubu (122 katılımcı) bu gelir aralığında yer almaktadır ve bu da orta düzeyde bir gelir seviyesine işaret ediyor olabilir. Bu katılımcılar, önceki iki gelir grubuna kıyasla nispeten daha iyi finansal güvenceye, kaynaklara erişime ve iş memnuniyetine sahip olabilir, ancak yine de daha yüksek gelir ve ilgili faydalar açısından sınırlamalarla karşılaşabilirler.

26.000- 35.000TL: Bu gelir aralığındaki 141 katılımcı, önceki gruplara kıyasla biraz daha yüksek gelir düzeyine sahip bir grubu temsil edebilir. Daha düşük gelir gruplarına kıyasla nispeten daha iyi finansal güvenceye, kaynaklara erişime ve potansiyel olarak daha yüksek iş memnuniyeti ve performansına sahip olabilirler.

36.000TL ve üzeri: Örneklemdeki en küçük grup, sadece 43 katılımcı ile bu gelir aralığına girmektedir. Bu katılımcılar, nispeten daha yüksek gelir düzeyine sahip bireyleri temsil edebilir ve potansiyel olarak daha düşük gelir gruplarına kıyasla daha fazla finansal güvence, kaynaklara erişim ve potansiyel olarak daha yüksek iş memnuniyeti ve performansa işaret edebilir.

4.10.6. Katılımcıların Meslekteki Hizmet Süresine Yönelik Olarak Sınıflandırılması

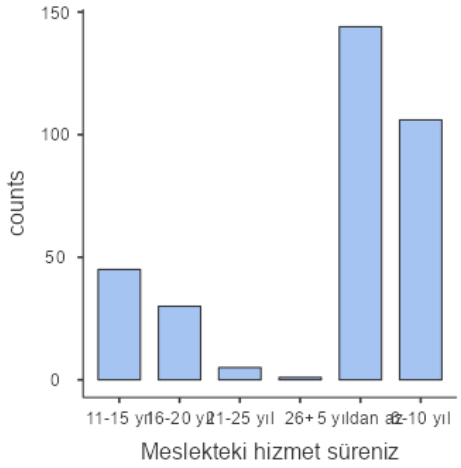
Katılımcıları hizmet sürelerine göre gruplara ayırmak, bir meslekteki deneyim ve görev süresinin işle ilgili sonuçları nasıl etkileyebileceğine dair değerli bilgiler sağlayabilir (***Tablo 4.***6.).

Tablo 4.6. Hizmet süresine yönelik frekanslar

Meslekteki hizmet süreniz	Adet	% Toplam	Kümülatif%
5 yıldan az	144	43.5 %	68.0 %
6-10 yıl	106	32.0 %	100.0 %
16-20 yıl	30	9.1 %	22.7 %
21-25 yıl	5	1.5 %	24.2 %
26+	1	0.3 %	24.5 %

Tablo 4.6.'ya göre göre katılımcıların

- 144 tanesi 5 yıldan az çalışma deneyimine sahiptir.
- 106 tanesi 6-10 yıl arası alışma deneyimine sahiptir.
- 45 tanesi 11-15 çalışma deneyimine sahiptir.
- 30 tanesi 16-20 çalışma deneyimine sahiptir.
- 5 tanesi 21-25 çalışma deneyimine sahiptir.
- 1 tanesi 26 ve üstü çalışma deneyimine sahiptir.



Şekil 4.9. Hizmet süresi durumuna göre katılım

Şekil 4.9. incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara varmak mümkündür.

5 yıldan az: Bu gruptaki 144 katılımcının 5 yıldan az çalışma deneyimi vardır ve bu da kariyerlerinin nispeten erken bir aşamasına işaret etmektedir. İşle ilgili sonuçları ilk deneyimlerinden, öğrenme eğrisinden ve çalışma ortamına uyumlarından etkilenmiş olabilir.

6-10 yıl arası: 106 katılımcı 6-10 yıllık iş deneyimine sahiptir ve bu da orta düzeyde bir deneyim ve kıdeme işaret etmektedir. İşlerinde bir miktar uzmanlık ve istikrar kazanmış olabilirler ve bu da işle ilgili sonuçlarını etkileyebilir.

11-15 yıl: 45 katılımcının 11-15 yıllık çalışma deneyimi vardır ve bu da daha uzun bir görev süresi ve deneyime işaret etmektedir. Mesleklerinde, işle ilgili sonuçlarını etkileyebilecek önemli bir deneyim ve uzmanlık biriktirmiş olabilirler.

16-20 yıl: 30 katılımcı 16-20 yıllık çalışma deneyimine sahiptir ve bu da önemli düzeyde deneyim ve görev süresine işaret etmektedir. İşle ilgili sonuçlarını potansiyel olarak etkileyebilecek zengin bir deneyime, uzmanlığa ve potansiyel liderlik rollerine sahip olabilirler.

21-25 yıl: 5 katılımcı 21-25 yıllık iş deneyimine sahiptir ve bu da önemli bir hizmet süresine işaret etmektedir. İşle ilgili sonuçlarını etkileyebilecek kapsamlı deneyim, uzmanlık ve potansiyel liderlik rollerine sahip olabilirler.

26 veya daha fazla yıl: 1 katılımcının 26 yıl veya daha fazla çalışma deneyimi vardır ve bu da çok uzun bir görev süresine ve önemli bir deneyime işaret etmektedir. İşle ilgili sonuçlarını etkileyebilecek kapsamlı uzmanlığa ve potansiyel liderlik rollerine sahip olabilirler.

4.10.7. Katılımcıların Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresine Yönelik Olarak Sınıflandırılması

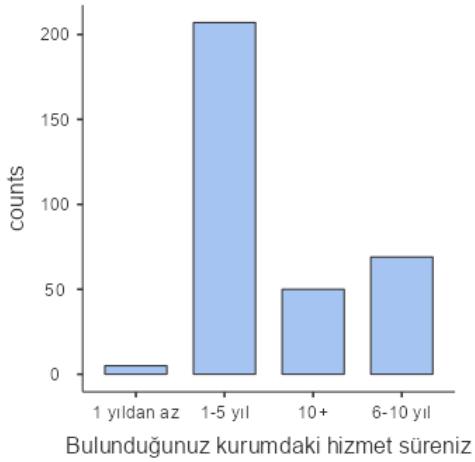
Katılımcıları çalıştıkları kurumdaki hizmet yıllarına göre gruplandırmak, görev süresinin işle ilgili sonuçlar, kurumsal sadakat ve kurumsal bağlam üzerindeki potansiyel etkisine ilişkin ek bilgiler sağlayabilmektedir (***Tablo 4.***7.).

Tablo 4.7. Bulunduğu Kurumdaki Hizmet süresine yönelik frekanslar

Bulunduğunuz kurumdaki hizmet süreniz	Adet	% Toplam	Kümülatif%
1 yıldan az	5	1.5 %	1.5 %
1-5 yıl	207	62.5 %	64.0 %
10+	50	15.1 %	79.2 %
6-10 yıl	69	20.8 %	100.0 %

Tablo 4.7.'ye göre katılımcıların

- 5 tanesi 1 yıldan az çalışma deneyimine sahiptir.
- 207 tanesi 1-5 yıl çalışma deneyimine sahiptir.
- 69 tanesi 6-10 çalışma deneyimine sahiptir.
- 50 tanesi 10 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahiptir.



Şekil 4.10. Bulunduğu Kurumdaki Hizmet süresi durumuna göre katılım

Verilen Şekil 4.10. incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara varmak mümkün olmaktadır.

1 yıldan az: Bu gruptaki 5 katılımcının çalışma deneyimi 1 yıldan azdır ve nispeten yeni çalışanlara işaret etmektedir. İşle ilgili sonuçları, çalışma ortamına uyum sağlama, iş görevlerini öğrenme ve iş arkadaşlarıyla ilişki kurma gibi işgücündeki ilk deneyimlerinden etkilenmiş olabilir.

1-5 yıl: 207 katılımcı 1-5 yıllık çalışma deneyimine sahiptir ve bu da orta düzeyde kıdeme sahip çalışanları göstermektedir. Kendi alanlarında işle ilgili sonuçlarını etkileyebilecek düzeyde deneyim, bilgi ve beceri kazanmış olabilirler.

6-10 yıl: 69 katılımcı 6-10 yıllık iş deneyimine sahiptir ve bu da görece daha uzun süreli çalışanlara işaret etmektedir. İşle ilgili sonuçlarını etkileyebilecek önemli deneyim, uzmanlık ve potansiyel liderlik rolleri biriktirmiş olabilirler.

10 yıl veya daha fazla: 50 katılımcının 10 yıl veya daha fazla iş deneyimi vardır ve bu da geniş görev süresine sahip çalışanlara işaret etmektedir. İşle ilgili sonuçlarını etkileyebilecek önemli deneyime, uzmanlığa, derin bilgiye ve potansiyel liderlik rollerine sahip olabilirler.

4.11. Demografik Verilere İlişkin Çapraz Analizler

Demografik verilerle çapraz tablolar yapmak, tanımlayıcı analiz sağlayarak, örüntüleri ve ilişkileri belirler, alt grup analizi yapar, bulguları bağlamsallaştırarak ve genellenebilirliği artırarak araştırmaya katkıda bulunmaktadır.

Çalışmada önemli olduğu düşünülen cinsiyet-eğitim ve cinsiyet-gelir durumu verileri arasında çapraz tablolar oluşturulmuştur.

4.11.1. Cinsiyet-Eğitim İlişkisi

Katılımcıların cinsiyetine göre almış olduğu eğitimi gösteren çapraz tablolar, cinsiyet ve eğitim düzeyi arasındaki örüntülerin veya ilişkilerin belirlenmesine yardımcı olabilecektir. Bunun yanı sıra Çapraz tablolama, eğitim kazanımındaki potansiyel cinsiyet eşitsizliklerinin belirlenmesine yardımcı olabilir. Cinsiyetler arasında farklı eğitim seviyelerinin oranlarını veya frekanslarını karşılaştırarak, kayda değer farklılıklar veya dengesizlikler olup olmadığı değerlendirilebilir (***Tablo 4.8***.).

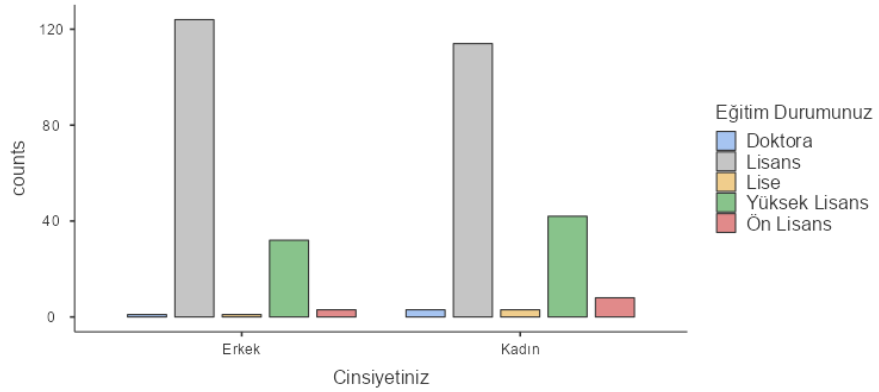
Tablo 4.8. Cinsiyet-Eğitim Çapraz tablolama

Cinsiyetiniz	Eğitim Durumunuz	Adet	% Toplam	Kümülatif%
Erkek	Doktora	1	0.3 %	0.3 %
	Lisans	124	37.5 %	37.8 %
	Lise	1	0.3 %	38.1 %
	Yüksek Lisans	32	9.7 %	47.7 %
	Ön Lisans	3	0.9 %	48.6 %
Kadın	Doktora	3	0.9 %	49.5 %
	Lisans	114	34.4 %	84.0 %
	Lise	3	0.9 %	84.9 %
	Yüksek Lisans	42	12.7 %	97.6 %
	Ön Lisans	8	2.4 %	100.0 %

Tablo 4.8. incelendiğinde

- Doktora mezunu erkek sayısı 1
- Lisans mezunu erkek sayısı 124

- Lise mezunu erkek sayısı 1
- Yüksek lisans mezunu erkek sayısı 32
- Önlisans mezunu erkek sayısı 3
- Doktora mezunu kadın sayısı 3
- Lisans mezunu kadın sayısı 114
- Lise mezunu kadın sayısı 3
- Yüksek lisans mezunu kadın sayısı 42
- Önlisans mezunu kadın sayısı 8 olarak görülmektedir.



Şekil 4.11. Erkek ve kadınların eğitim durumu

Cinsiyet ve Eğitim: Doktora derecesine sahip katılımcılar arasında kayda değer bir cinsiyet eşitsizliği vardır; sadece 1 erkek ve 3 kadın doktora derecesine sahiptir. Bununla birlikte, lisans derecesine sahip katılımcılar arasında 124 erkek ve 114 kadın bulunmaktadır; bu da bu eğitim düzeyinde nispeten dengeli bir cinsiyet temsiline işaret etmektedir. Yüksek lisans ve ön lisans derecelerine sahip erkek ve kadınların sayıları da verilmiştir, bu da örneklem içindeki farklı cinsiyetlerin eğitim seviyeleri hakkında fikir verebilir. Cinsiyet ve Lise Mezuniyeti açısından incelendiğinde örneklemde sadece 1 lise mezunu erkek ve 1 lise mezunu kız bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu da katılımcılar arasında lise mezunlarının nispeten düşük bir temsiliyetine (0.06) işaret etmektedir.

Cinsiyet ve Derece Türü: Veriler aynı zamanda lisans, yüksek lisans ve ön lisans gibi farklı türde derecelere sahip kadın ve erkeklerin sayısı hakkında da bilgi

vermektedir. Bu, örneklem içindeki farklı cinsiyetler arasındaki eğitim seviyelerinin dağılımına ışık tutabilir. Veriler, örneklem içinde eğitim kazanımı açısından cinsiyet eşitsizlikleri olabileceğini, kadınlara kıyasla daha az sayıda erkeğin doktora ve yüksek lisans derecesine sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, lisans derecesine sahip erkeklerin sayısı kadınlardan daha fazladır; bu da bu eğitim düzeyinde bir cinsiyet dengesizliğine işaret ediyor olabilir. Bu cinsiyet eşitsizliklerini daha ayrıntılı olarak incelemek için oranların hesaplanması veya istatistiksel testlerin yapılması gibi daha ileri analizlere ihtiyaç duyulabilir.

4.11.2. Cinsiyet-Gelir Durumu İlişkisi

Katılımcıları cinsiyete ve gelire göre çapraz tablolamak, çalışma örneklemindeki gelir düzeylerinde olası cinsiyet eşitsizlikleri hakkında bilgi sağlayabilir. Gelir düzeylerinin farklı cinsiyetler arasındaki dağılımını inceleyerek, cinsiyete dayalı olarak gelirde herhangi bir farklılık veya dengesizlik olup olmadığı belirlenebilir. Cinsiyet ve geliri çapraz tablolaştırmak, çalışmanın gelirle ilgili bulgularını cinsiyet bağlamında yorumlamak için değerli bilgiler sağlayabilir ve sonuçların daha ileri analizlerini veya yorumlarını bilgilendirmeye yardımcı olabilir. Ayrıca, çapraz tablolaştırılmış verilerin tablolar veya grafikler şeklinde görselleştirilmesi, bulguların hedef kitlesine etkili bir şekilde iletilmesine yardımcı olabilir.

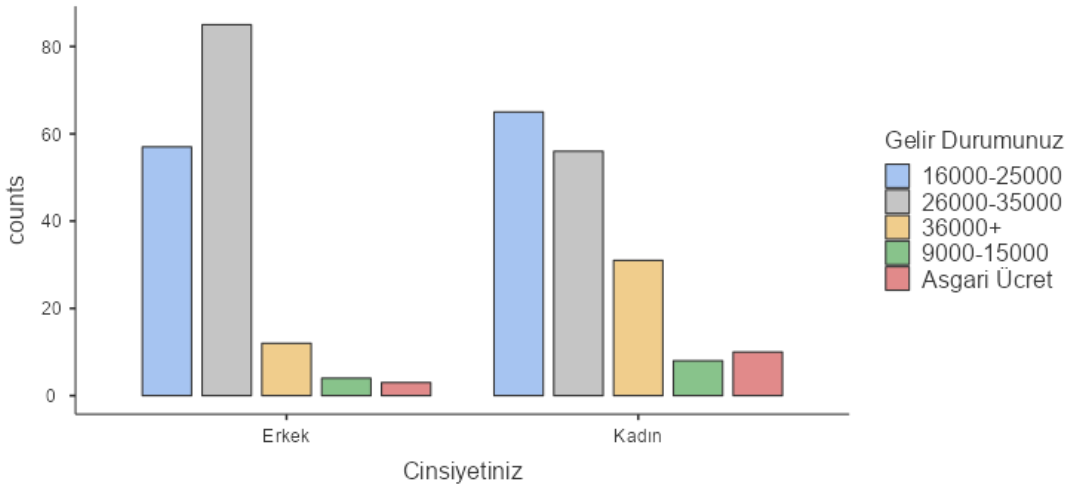
Tablo 4.9. Cinsiyet-Gelir Durumu Çapraz Tablolama

Cinsiyetiniz	Gelir Durumunuz	Adet	% Toplam	Kümülatif%
Erkek	16000-25000	57	17.2 %	17.2 %
	26000-35000	85	25.7 %	42.9 %
	36000+	12	3.6 %	46.5 %
	9000-15000	4	1.2 %	47.7 %
	Asgari Ücret	3	0.9 %	48.6 %
Kadın	16000-25000	65	19.6 %	68.3 %
	26000-35000	56	16.9 %	85.2 %
	36000+	31	9.4 %	94.6 %
	9000-15000	8	2.4 %	97.0 %
	Asgari Ücret	10	3.0 %	100.0 %

Tablo 4.9. incelendiğinde

- 16000-25000 ücret alan erkek katılımcı sayısı 57
- 26000-35000 ücret alan erkek katılımcı sayısı 85
- 36000'den fazla ücret alan erkek katılımcı sayısı 12
- 9000-15000 ücret alan erkek katılımcı sayısı 4
- Asgari Ücret alan erkek katılımcı sayısı 3

- 16000-25000 ücret alan kadın katılımcı sayısı 65
- 26000-35000 ücret alan kadın sayısı 56
- 36000'den fazla ücret alan kadın sayısı 31
- 9000-15000 ücret alan kadın sayısı 8
- Asgari Ücret alan kadın sayısı 10 olarak görülmektedir.



Şekil 4.12. Erkek ve kadınların gelir durumu

Cinsiyet ve gelir durumu çapraz tablosundan sağlanan verilere dayanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

1. Gelir Aralığı 16000-25000TL:

- Bu aralıkta ücret alan 57 erkek katılımcı ve 65 kadın katılımcı bulunmaktadır.
- Bu gelir aralığında kadın katılımcı sayısı (65) erkek katılımcı sayısından (57) fazladır.

2. Gelir Aralığı 26000-35000TL:

- Bu aralıkta ücret alan 85 erkek katılımcı ve 56 kadın katılımcı bulunmaktadır.
- Bu gelir aralığındaki erkek katılımcı sayısı (85) kadın katılımcı sayısından (56) fazladır.

3. 36000TL Üzeri Gelir Aralığı:

- 36000TL'nin üzerinde ücret alan 12 erkek katılımcı ve 31 kadın katılımcı bulunmaktadır.
- Bu gelir aralığındaki kadın katılımcı sayısı (31) erkek katılımcı sayısından (12) fazladır.

4. Gelir Aralığı 9000-15000TL:

- Bu aralıkta ücret alan 4 erkek katılımcı ve 8 kadın katılımcı bulunmaktadır.
- Bu gelir aralığındaki kadın katılımcı sayısı (8) erkek katılımcı sayısından (4) fazladır.

5. Asgari Ücret:

- Asgari Ücret alan 3 erkek katılımcı ve 10 kadın katılımcı bulunmaktadır.
- Kadın katılımcıların sayısı (10) Asgari Ücret alan erkek katılımcıların sayısından (3) fazladır.

Genel olarak, verilere dayanarak, farklı gelir aralıklarındaki erkek ve kadın katılımcılar arasında gelir düzeylerinde farklılıklar olabileceği görülmektedir. Bu farklılıkların arkasındaki nedenleri anlamak için meslek, eğitim, deneyim ve çalışma nüfusundaki gelir düzeylerini etkileyebilecek diğer potansiyel değişkenler gibi diğer ilgili faktörlerin daha fazla analiz edilmesi ve incelenmesi gerekebilir.

Katılımcıların cinsiyet ve gelire göre çapraz tablolaması, çalışmadaki erkek ve kadın katılımcılar arasındaki ücret dağılımındaki potansiyel farklılıklar hakkında bilgi sağlayabilir.

4.12. Verilere İlişkin Faktör Analizleri

Faktör Analizi, İslamoğlu (2011) tarafından "*değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniği"* olarak tanımlanmaktadır. *Ayrıca İslamoğlu (2011),*

*"verilere faktör analizi yapılmadan önce söz konusu verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO ve Bartlett Testi yapılması gerektiği"*ni belirtmiştir. Bu testlerden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, faktör analizi yapmak için örneklem sayısının yeterli olup olmadığını; Bartlett küresellik testi ise değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olup olmadığını göstermektedir.

Altunışık ve diğ. (2010), *"KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerlerin kabul edilebilir olduğunu belirtirken, 0,5'in altındaki değerlerin uygun olmadığını, ancak genel olarak araştırmacılar tarafından tatminkâr olarak düşünülen asgari KMO değerinin 0,7 alınabileceğini"* ifade etmiştir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında çalışmanın değişkenlerinin KMO değeri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.10. İş Stresi Değişkenine Ait KMO Değeri ve Bartlett Sonuçları

Değişken	KMO değeri	Toplam Varyansı açıklama oranı (%)
İş stresi	,978	72,830
Değişime karşı tutum	,924	77,095
Algılanan Örgütsel Performans	,880	72,177

Tablo 4.'da verilen faktör analizi çıktılarından KMO ve toplam varyansı açıklama oranına göre çalışmanın tüm değişkenlerinin KMO yeterlilik katsayısı 0,89 ve üzeri olarak bulunmuştur. Değer, analiz açısından değerlendirilmeye alınacak uygunluktadır. Bartlett hipotez testine göre p=0,000 olduğundan faktör analizinin, tüm değişkenler için uygun olduğu söylenebilir.

4.12.1. İş Stresi Değişkeni Faktör Analizi

İş stresi değişkenin faktör analizi neticesinde bulunan faktör yüklenimleri aşağıdadır (***Tablo 4.***.).

Tablo 4.11. İş stresi değişkenine ait faktör yüklenimleri

İfade	Faktör yükü
ISS3	0,825
ISS2	0,804
ISS1	0,782
ISS4	0,78
ISS6	0,732
ISS5	0,72
ISS7	0,697
ISS8	**0,345**
ISS9	0,694
ISS13	0,692
ISS11	**0,398**
ISS12	0,684
ISS10	0,681
ISS14	0,618
ISS15	0,556

Yapılan faktör analizi neticesinde İş stresi değişkeni tek alt boyutta toplanmıştır. Joliffe Kriteri'ne göre 0,700'ün altında değer alan ifadelerin analizden çıkarılarak analize devam edilmesi gerekmektedir (Kalaycı, 2010). Kritere göre 0,700'ün altında olan en küçük faktör yüküne sahip değer analizden çıkarılmalı ve analiz tekrar edilmelidir. Yine değerler isteneni karşılamıyorsa çıkarma işlemine devam edilmeli ve analiz tekrarlanmalıdır. Her faktörde en az 3 ifade kalıncaya dek bu işlem tekrarlanabilir. Tablo incelendiğinde ISS8 ve ISS11 değişkenlerinin faktör yüklenimleri 0,4'ün altında görülmektedir. Öncelikli olarak ISS8 ifadesi analizden çıkarılmış ardından ISS11 ifadesi analizden çıkarılmış ve iş stresi değişkeni faktör analizi son halini aşağıda gösterildiği şekilde almıştır.

Tablo 4.12. İş stresi değişkenine ait düzeltilmiş faktör yüklenimleri

İfade	Faktör yükü
ISS3	0,825
ISS2	0,804
ISS4	0,782
ISS1	0,78
ISS6	0,732
ISS7	0,728
ISS5	0,725
ISS9	0,724
ISS14	0,712
ISS12	0,710
ISS13	0,708
ISS10	0,702
ISS15	0,701

Düzeltilmiş faktör yükleri tablosuna göre tüm ifadelerin faktör yükleri 0,700'ün üzerinde bulunmuştur. Bu durumda sonraki analizler için ISS1, ISS2, ISS3, ISS4, ISS5, ISS6, ISS7, ISS9, ISS10, ISS12, ISS13, ISS14 ve ISS15 ifadeleri kullanılacaktır.

4.12.2. Değişime Karşı Tutum Değişkeni Faktör Analizi

Değişime Karşı Tutum değişkenine ait KMO değeri 0,924 olarak bulunmuştur. Analiz için yeterli ve güçlü bir değerdir. Fakat faktör yüklenimlerini göstermediğinden tek başına yetersizdir.

Değişime Karşı Tutum değişkeninin faktör analizi neticesinde bulunan faktör yüklenimleri aşağıdadır

Tablo 4.13. Değişime Karşı tutum değişkeni Toplam Varyans değerleri

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %
1	13.435	35.355	35.355	5.917	15.571	15.571
2	5.502	14.480	49.835	4.708	12.388	27.959
3	2.063	5.429	55.264	3.555	9.354	37.314
4	1.815	4.775	60.039	3.338	8.784	46.097
5	1.392	3.662	63.701	2.971	7.818	53.916
6	1.288	3.389	67.090	2.934	7.722	61.637
7	1.221	3.213	70.303	2.863	7.533	69.171
8	1.088	2.864	73.167	1.519	3.996	73.167

Tablo 4..13.'e göre, öz değeri 1'den büyük 8 faktör bulunmuştur. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %73'tür. Bu oranın %67'den fazla olması sonuçların yorumlanabilirliğini göstermektedir. Sonuçları değerlendirebilmek için faktör yüklerine bakmak gerekmektedir (***Tablo 4.***.).

Tablo 4.14. Değişime Karşı tutum Değişkenine Ait Faktör Yüklenimleri

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör	7. Faktör	8. Faktör
DKT13	.862	.078	-.094	.161	.132	-.036	.061	.139
DKT5	.860	-.022	.124	.029	.009	.079	.060	.070
DKT7	.850	.005	.158	.195	.207	.107	-.047	-.068
DKT15	.766	.050	.047	.155	-.249	.132	.029	.226
DKT3	.730	-.005	.114	.060	-.035	-.034	.136	-.453
DKT2	.719	.070	.126	-.089	.006	.038	.087	-.364
DKT10	.697	.058	-.010	.261	-.113	-.047	.250	-.302
DKT23	.690	.066	.148	-.132	.308	-.208	.102	.060
DKT19	.555	.277	-.232	.154	-.313	.294	.061	.252
DKT25	.041	.719	.118	.213	-.065	.000	.387	.003
DKT27	.012	.689	.127	.367	.013	.022	.336	.276
DKT24	.179	.686	.359	.043	.125	.197	-.162	.047
DKT26	.069	.671	.180	.296	.272	.175	.244	.100
DKT29	.055	.658	.104	.154	.313	.260	.209	.020
DKT22	.118	.646	.028	.053	.373	.401	.270	-.124
DKT4	.349	.181	.676	.095	.179	.065	.166	.016
DKT1	.095	.156	.578	.349	.298	-.110	.120	-.090
DKT6	.136	.305	.513	.289	.019	.137	.012	-.368
DKT8	.032	.394	.461	.431	.108	.081	.154	.003
DKT12	.084	.218	.282	.755	.226	.145	.051	.003
DKT11	.066	.278	.206	.701	.351	.189	.166	.191
DKT9	.178	.392	.107	.623	.034	.390	.043	-.051
DKT14	.038	.203	.475	.476	.130	.284	.210	.227
DKT21	.001	.235	.250	.238	.688	.304	.172	.157
DKT28	.085	.502	-.111	.344	.545	.097	.256	-.039
DKT18	.005	.270	.209	.099	.153	.767	.062	.170
DKT16	.075	.136	.182	.337	.214	.740	.278	-.010
DKT17	.095	.195	.198	.411	.509	.549	.200	.106
DKT20	-.025	.387	.069	.243	.273	.213	.002	.601

Tablo 4., Değişime Karşı tutum değişkenine ait faktör yüklenimlerini göstermektedir. Tablo incelendiğinde, 8 faktör içinde, faktör yükü 0,500'den küçük ifadeler olduğu anlaşılmaktadır. Joliffe Kriterine göre 0,700'ün altında olan ve tekli veya ikili faktör grupları oluşturan her ifade çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir.

Değişime Karşı tutum değişkeni için 0,700'ün altında olan 1, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 20, 22, 27, 28 ve 29. sorular sırayla çıkarılarak analiz yürütülmüştür. Son olarak, 2, 3, 5, 7, 10, 13, 16, 17,18, 19, 21, 23, 24, 25 ve 26. sorular gerekli şartları sağlayarak yoruma uygun bulunmuştur.

Gerekli ifadelerin çıkarılmasından sonra faktör analizi tekrar edilmiştir. Buna göre toplam varyansın açıklanmasına yönelik yapılan gözden geçirilmiş veriler aşağıdadır (***Tablo 4.***).

Tablo 4.15. Toplam Varyansın Açıklanması

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %
1	5.182	33.014	33.014	4.154	29.670	29.670
2	3.324	20.741	53.755	3.091	17.081	46.751
3	1.440	9.286	63.041	2.701	14.290	61.041
4	1.120	8.000	71.041	1.547	10.000	71.041

Tablo 4.'de öz değeri 1'den büyük olan 4 bileşen olduğu görülmektedir. Bu durumda Değişime Karşı tutum değişkeni 4 alt boyutla incelenmelidir. Bileşenlerin toplam varyansı açıklama oranı %71'dir. Faktör yükleri dağılımı aşağıda yer almaktadır (***Tablo 4.5***.).

Tablo 4.5. Değişime Karşı tutum Ölçeğine Ait Faktör Yüklenimleri

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör
DKT2	.869			
DKT3	.842			
DKT5	.825			
DKT7	.822			
DKT10	.800			
DKT13	.781			
DKT16		.881		
DKT25		.824		
DKT26		.807		
DKT18			.788	
DKT21			.809	
DKT24			.787	
DKT17				.760
DKT19				.716
DKT23				.705

Dağılım, sorular dikkate alınarak değerlendirilecek olursa, Değişime Karşı tutum değişkeninin 4 boyutta toplanması uygundur. Literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda Değişime Karşı tutum değişkeninin dört alt boyut ile incelendiği görülmektedir. Bunlar, Değişimde Kurumsal Politika (DKP) (DKT2, DKT3, DKT5, DKT7, DKT10 ve DKT13), Değişime Direnç (DD) (DTK16, DTK25 ve DTK26), Değişimde Yönetim Tarzı (DYT) (DTK18, DTK21 ve DTK24) ve Değişim Sonuçları (DS) (DTK17, DTK19 ve DTK23) olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada ise literatüre paralel olarak, ifadeler değişimde kurumsal politika, değişime direnç, değişimde yönetim tarzı ve değişim sonuçları alt boyutlar olarak faktör gruplarına ayrılmıştır.

4.12.3. Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Faktör Analizi

Algılanan Örgütsel Performans değişkenine ait KMO değeri 0,880 olarak bulunmuştur. Analiz için yeterli ve güçlü bir değerdir. Fakat faktör yüklenimlerini göstermediğinden tek başına yetersizdir.

Algılanan Örgütsel Performans değişkeninin faktör analizi neticesinde bulunan faktör yüklenimleri aşağıdadır (***Tablo 4.6***).

Tablo 4.6. Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Toplam Varyans Değerleri

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %
1	3.878	72.177	72.177	3.878	72.177	72.177
2	.712	11.875	76.502			
3	.553	9.220	85.723			
4	.377	6.276	91.998			
5	.277	4.623	96.622			
6	.203	3.378	100.000			

Tablo 4.17'ye göre toplam varyansı açıklayan ve 1'den büyük olan 1 faktör bulunmuştur. 1. Faktör toplam varyansın %72,177'sini açıklamaktadır.

Algılanan Örgütsel Performans ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri dağılımı Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Faktör Yüklenimleri

	1. Faktör
AOP2	.864
AOP1	.830
AOP4	.819
AOP3	.800
AOP7	.796
AOP6	.406
AOP5	.304

Tablo 4.18., Algılanan Örgütsel Performans değişkenine ait faktör yüklenimlerini göstermektedir. Tabloya göre Algılanan Örgütsel Performans değişkene ait AOP6 ve AOP5 ifadelerinin faktör yükleri 0,700'ün altında olduğu için veri setinden çıkarılmış ve analizlere AOP1, AOP2, AOP3, AOP4 ve AOP7 soruları ile devam edilmiştir.

4.13. Verilere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik Analizi, "*Bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesini ölçmek için kullanılan analiz*" olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2014). Bir diğer tanımda ise Ural ve Kılıç (2013) tarafından "herhangi bir konuda örneklemi oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında göstermiş oldukları tutarlılığı test eden analizler" olarak sunulmuştur.

Cronbach Alfa katsayısı, Güvenilirlik analizinde bakılması gereken en önemli test sonucudur. Cronbach Alfa değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Sipahi, Yurtkoru, & Çinko, 2010).

4.13.1. İş Stresi Değişkeni Güvenilirlik Analizi

İş Stresi Değişkeni, faktör analizi neticesinde tek boyut altında toplanmıştır. Alt boyutta yer alan ifadeler şunlardır, ISS1, ISS2, ISS3, ISS4, ISS5, ISS6, ISS7, ISS9, ISS10, ISS12, ISS13, ISS14 ve ISS15. Bu ifadelere ilişkin güvenilirlik analizi aşağıda verilmiştir (*Tablo 4.19.*).

Tablo 4.19. İş Stresi Değişkeni Güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,751	,751	13

Tablo 4.19.'da görüleceği üzere, İş Stresi Değişkenini Cronbach Alfa değeri 0,751 olarak tespit edilmiştir. Değer, değişkenin güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

4.13.2. Değişime Karşı Tutum Değişkeni Güvenilirlik Analizi

Değişime Karşı Tutum Değişkeni, faktör analizi neticesinde dört alt boyutta toplanmıştır. DKT2, DKT3, DKT5, DKT7, DKT10 ve DKT13 numaralı ifadeler değişimde kurumsal politika; DKT16, DKT25 ve DKT26 numaralı ifadeler değişime direnç; DKT18, DKT21 ve DKT24 numaralı ifadeler değişimde yönetim tarzı ve DKT17, DKT19 ve DKT23 numaralı ifadeler değişim sonuçları olarak adlandırılmıştır. Değişkenin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizler aşağıda verilmiştir (*Tablo 4.*.).

Tablo 4.20. Değişime Karşı Tutum Değişkeni Güvenilirlik analizi

	Cronbach's Alpha	**Standardize edilmiş Cronbach's Alpha**	**Madde sayısı**
Değişimde kurumsal politika	,836	,836	6
Değişime direnç	,908	,908	3
Değişimde yönetim tarzı	,886	,886	3
Değişim sonuçları	,823	,823	3

Tablo 4.20. incelendiğinde değişkeni oluşturan her bir alt boyutun Cronbach's Alpha değeri 0,700'ün üstünde bulunmuştur. Değişime karşı tutum değişkeni oldukça güvenilir olarak değerlendirilebilir.

4.13.3. Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Güvenilirlik Analizi

Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı Tablo 4.21.'de görüleceği üzere 0,879 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.21. Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni Güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,879	,879	7

Değişkeni oluşturan tüm ifadelerin faktör yükleri 0,700'ün üzerinde olduğu için analiz, AOP1, AOP2, AOP3, AOP4 ve AOP7 ifadelerine uygulanmıştır. Algılanan Örgütsel Performans Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa kat sayısı yüksek güvenilir olarak kabul edilebilir.

4.14. Demografik Verilerin Araştırma Değişkenleri ile İlişkisi

Bu çalışmada, iki gruplu faktörler için t testi, ikiden fazla grubu olan faktörler için Varyans Analizi yapılmıştır. t testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır (Kalaycı ve diğ., 2010).

Cinsiyet ve medeni durum faktörleri için bağımsız gruplar t-testi analizi uygulanmıştır. Demografik faktörlerden yaş, gelir, işyerinde çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve eğitim düzeyi için varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi varsayımlarından olan grup varyanslarının eşitliği şartı için Levene Testi uygulanmıştır (Sipahi ve diğ., 2010).

4.14.1. Bağımsız Gruplar t-Testi

Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Test istatistiği gruplar arası varyansların eşit olup olmamasına göre farklılık göstereceğinden t-testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Homojenlik testi olarak bilinen Levene testi, grupların varyanslarının eşitliğini test eder. Levene testinin kabul edilmesi durumunda hesaplanan t istatistiği değeri ile reddedilmesi durumundaki t istatistiği değeri farklılık gösterir (Sipahi ve diğ., 2010).

4.14.1.1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre t Testi

Anket yapılan kurumlarda, katılımcıların cinsiyeti ile ilgili ifadelerin t Test istatistiği için gruplar arası varyansların eşitliği test edilmelidir. Bu amaçla kullanılan analiz yöntemi Levene's Testidir (Sipahi et al., 2010, p. 118).

Levene testinde p değeri 0,05'in altında olan değerler için, t testinde varyanslar eşit olmadığı satırın p değerine bakılır. P değeri 0,05'in üstünde olan değerler ise t testinde varyansların eşit olduğu satırın p değerine bakılarak yorumlanır (*Tablo 4..).*

Tablo 4.22. Cinsiyet durumuna göre t testi

Faktör	Değişken	Levene's Testi (p değeri)	t testi (p değeri)	Ortalama	
				Kadın	Erkek
Cinsiyet durumu	İs Stresi	.338	.244		
	Değişimde Kurumsal Politika	.093	.069		
	Değişime Direnç	.691	.086		
	Değişimde Yönetim Tarzı	.230	.742		
	Değişim Sonuçları	.752	**.017**	3,9630	**4,2353**
	Algılanan Örgütsel Performans	1.556	.214		

Tablo 4.22.'ye göre tüm değişkenlerde grup varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Bu durumda Jamovi programında "varyansların eşit olduğu" satırına bakılarak karar verilecektir.

Katılımcıların cinsiyet durumlarına göre değişime karşı tutum değişkeninin "Değişim Sonuçları" alt boyutu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$) (*Tablo 4..*).

Tablo 4.23. Cinsiyet durumuna göre t testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet Durumu	
	Kadın	Erkek
Değişim Sonuçları		X

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak, erkek katılımcıların değişime karşı tutuma ait değişim sonuçları algısı, kadın katılımcıların değişim sonuçları algısından anlamlı derecede fazladır.

4.14.1.2. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre t Testi

Yapılan t Testi analizinde katılımcıların medeni durumu analiz edilmiştir.

Tablo 4.24. Katılımcıların medeni durumuna göre t testi

Faktör	Değişken	Levene's Testi (p değeri)	t testi (p değeri)
Medeni durum	İs Stresi	.230	.620
	Değişimde Kurumsal Politika	.238	.964
	Değişime Direnç	.272	.618
	Değişimde Yönetim Tarzı	.784	.355
	Değişim Sonuçları	.960	.467
	Algılanan Örgütsel Performans	.621	.433

Analiz neticesinde araştırmaya katılanların medeni durumunun, araştırma değişkenlerini anlamlı olarak farklılaştırmadığı, sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, çalışanların medeni durumu ile araştırmanın değişkenleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

4.14.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tek Yönlü Varyans Analizi, "İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntem" olarak tanımlanmaktadır (Sipahi vd., 2010).

4.14.2.1. Katılımcıların Yaşına Göre Varyans Analizi

Ankete katılanlar, 18-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45 ve 46-50 yaş aralığı olarak gruplandırılmıştır. Bu grupların, araştırmanın değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığı sonucu varyans analizi ile ortaya çıkacaktır. İlk yapılması gereken grup varyanslarının eşitliğini analiz etmek amacıyla Levene Test istatistiğine bakmaktır (*Tablo 4.*.).

Tablo 4.25. Katılımcıların Yaşına göre Levene Testi sonuçları

	Levene Testi	**Sig.**
İs Stresi	3.410	.035
Değişimde Kurumsal Politika	3.615	.029
Değişime Direnç	4.871	.009
Değişimde Yönetim Tarzı	3.726	.026
Değişim Sonuçları	1.232	.082
Algılanan Örgütsel Performans	1.845	**.294**

Levene testi sonucuna göre, Algılanan Örgütsel Performans değişkeninde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05). Diğer değişkenler için grup varyansları homojen olmadığından Anova testi yapılamamaktadır (Sipahi vd., 2010).

Sonraki analizde Anova Testi için Algılanan Örgütsel Performans Algılanan Örgütsel Performans değişkeni sınanmıştır (*Tablo 4.*.).

Tablo 4.26. Katılımcıların Yaşına göre Anova Testi sonuçları

	Kareler Toplamı	**sd**	**Kareler ortalaması**	**F değeri**	**P değeri**
Algılanan Örgütsel Performans	.884	2	.442	.800	**.451**
	95.631	173	.553		
	96.515	175			

Tabloya göre Anova testi neticesinde, Katılımcıların Yaşı dikkate alındığında, araştırmanın Algılanan Örgütsel Performans değişkenini farklılaştırmadığı anlaşılmaktadır (*Tablo 4.*.) (p>0,05).

4.14.2.2. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi

Ankete katılan çalışanlar, eğitim durumlarına göre Doktora, Yüksek Lisans, Lisans, Ön Lisans ve Lise olarak gruplara ayrılmıştı. Grup varyanslarının eşitliği için yapılan Levene Testi Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Eğitim Durumuna göre Levene Testi sonuçları

	Levene Testi	**Sig.**
İs Stresi	.356	**.701**
Değişimde Kurumsal Politika	1.874	**.157**
Değişime Direnç	4.496	.012
Değişimde Yönetim Tarzı	1.845	**.161**
Değişim Sonuçları	4.157	.017
Algılanan Örgütsel Performans	4.726	.035

Levene testi sonucuna göre, İş Stresi, Değişimde Kurumsal Politika ve Değişimde Yönetim Tarzı değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05). Sonraki analizde Anova Testi için İş Stresi, Değişimde Kurumsal Politika ve Değişimde Yönetim Tarzı değişkenleri sınanmıştır.

Tablo 4.9. Katılımcıların Eğitim Durumuna göre Anova Testi sonuçları

	Kareler Toplamı	**sd**	**Kareler ortalaması**	**F değeri**	**P değeri**
İş Stresi	.764	2	.382	.422	**.657**
	156.670	173	.906		
	157.434	175			
Değişimde Kurumsal Politika	.388	2	.194	.314	**.731**
	106.986	173	.618		
	107.374	175			
Değişimde Yönetim Tarzı	1.566	2	.783	2.136	**.121**
	63.394	173	.366		
	64.960	175			

Anova testi neticesinde, ankete katılan çalışanların eğitim durumlarının, araştırmanın İş Stresi, Değişimde Kurumsal Politika ve Değişimde Yönetim Tarzı değişkenlerini farklılaştırmadığı anlaşılmaktadır (*Tablo 4.9.*) (p>0,05).

4.14.2.3. Katılımcıların Gelirine Göre Varyans Analizi

Ankete katılan çalışanlar, gelirlerine göre Asgari Ücret, 9000-15000, 16000-25000, 26000-35000, 36000 ve üstü olarak 5 gruba ayrılmıştı. Grup varyanslarının eşitliği için yapılan Levene Testi Tablo 4.29.'da verilmiştir.

Tablo 4.29. Gelire göre Levene Testi sonuçları

	Levene Testi	Sig.
İs Stresi	4.946	.008
Değişimde Kurumsal Politika	.462	**.631**
Değişime Direnç	8.470	.000
Değişimde Yönetim Tarzı	2.113	**.124**
Değişim Sonuçları	.037	**.963**
Algılanan Örgütsel Performans	1.985	.014

Levene testi sonucuna göre, Değişimde Kurumsal Politika, Değişimde Yönetim Tarzı ve Değişim Sonuçları değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05). Sonraki analizde Anova Testi için İs Stresi, Değişimde Kurumsal Politika ve Değişim Sonuçları değişkenleri sınanmıştır.

Tablo 4.30. Gelire göre Anova Testi sonuçları

	Kareler Toplamı	**sd**	**Kareler ortalaması**	**F değeri**	**P değeri**
İs Stresi	4.376	2	2.188	3.675	.427
	102.998	173	.595		
	107.374	175			
Değişimde Kurumsal Politika	2.229	2	1.115	3.074	**.049**
	62.730	173	.363		
	64.960	175			
Değişim Sonuçları	.316	2	.158	.284	.753
	96.199	173	.556		
	96.515	175			

Anova testi neticesinde, ankete katılan çalışanların gelir durumu, araştırmanın Değişimde Kurumsal Politika değişkenini farklılaştırdığı fakat Değişim Sonuçları ve iş stresi faktörlerini farklılaştırmadığı anlaşılmaktadır (*Tablo 4.*.) (p<0,05).

Bu noktadan hangi grupların birbirinden farklı olduğunu bulmak için ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe ve Tukey test sonuçları yorumlanacaktır (Sipahi vd.).

Tablo 4.31. Gelir Faktörü için Scheffe Test Sonucu

	(I) Gelir	(J) Gelir	Ortalama farkı	Std. Hata	P değeri
Değişimde Kurumsal Politika	Asgari Ücret	9000-15000	-.35491*	.14119	.074
		16000-25000	-.06250	.14582	.904
		26000-35000	-.40600	.19920	.383
		36000+	-.21146	.14556	.131
	9000-15000	Asgari Ücret	.35491*	.14119	.084
		16000-25000	.29241	.14119	.099
		26000-35000	.06250	.14582	.904
		36000+	-.29241	.14119	.099
	16000-25000	Asgari Ücret	.61746*	.20593	.071
		9000-15000	.21146	.14556	.383
		26000-35000	-.61746*	.20593	.061
		36000+	-.40600	.19920	**.031**
	26000-35000	Asgari Ücret	-.21146	.14556	.383
		9000-15000	.40600	.19920	.131
		16000-25000	.17188	.10693	.301
		36000+	.24836*	.10184	.348
	36000+	Asgari Ücret	-.17188	.10693	.611
		9000-15000	.07648	.10909	.864
		16000-25000	-.24836*	.10184	**.048**
		26000-35000	-.07648	.10909	.864

Tablo 4..'den görüleceği üzere Değişimde Kurumsal Politika değişkeni için 16000-25000TL arası gelir elde edenler ve 36000TL ve üstü gelir elde edenlerin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Hangi gelir durumu için Değişimde Kurumsal Politika algısının fazla olduğunu bulabilmek için grup istatistikleri çıktısına bakılmalıdır (Sipahi vd., 2010).

Tablo 4.32. Gelir Faktörüne Göre Grup İstatistikleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Değişimde Kurumsal Politika	16000-25000	13	**.7752**	.73959	06653
	36000+	43	.1538	.75445	25975

Tablo 4..'ye göre 16000-25000Tl arası gelir elde edenlerin Değişimde Kurumsal Politika algısının, 36000 ve üstü gelir elde edenlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir ($\mu_{16000\text{-}25000}$=3.7752, μ_{36000+}=3.1538).

4.14.2.4. Katılımcıların Meslekteki Hizmet Süresine Göre Varyans Analizi

Ankete katılan çalışanlar, meslekteki hizmet süresine göre 5 yıldan az, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 ve üstü yıl deneyim gruplarına ayrılmıştır. Grup varyanslarının eşitliği için yapılan Levene Testi Tablo 4..'de verilmiştir.

Tablo 4.33. Meslekteki Hizmet Süresine göre Levene Testi sonuçları

	Levene Testi	**Sig.**
İs Stresi	.322	**.025**
Değişimde Kurumsal Politika	.633	**.032**
Değişime Direnç	.929	**.003**
Değişimde Yönetim Tarzı	.021	**.012**
Değişim Sonuçları	.049	**.041**
Algılanan Örgütsel Performans	.354	**.039**

Levene testi sonucuna göre, çalışmanın hiçbir değişkeni için grup varyanslarının eşitliği şartı kabul edilmemiştir (p>0,05).

4.14.2.5. Katılımcıların Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Varyans Analizi

Ankete katılan çalışanlar, bulundukları kurumda hizmet süresine göre 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 ve üstü yıl deneyim gruplarına ayrılmıştır. Grup varyanslarının eşitliği için yapılan Levene Testi ***Tablo 4.***.'de verilmiştir.

Tablo 4.34. Çalıştığı Kurumdaki Hizmet Süresine göre Levene Testi sonuçları

	Levene Testi	**Sig.**
İs Stresi	3.410	**.035**
Değişimde Kurumsal Politika	3.615	**.029**
Değişime Direnç	4.871	**.009**
Değişimde Yönetim Tarzı	3.726	**.026**
Değişim Sonuçları	4.496	**.012**
Algılanan Örgütsel Performans	4.157	**.017**

Levene testi sonucuna göre, çalışmanın hiçbir değişkeni için grup varyanslarının eşitliği şartı kabul edilmemiştir (p>0,05).

4.15. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arası ilişkileri keşfetmek amacı ile korelasyon analizi yapılacak ve hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kullanılacaktır.

4.15.1. Korelasyon Analizi

Orhunbile'den (2002) aktaran Lorcu (2015), korelasyon analizini "*bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin kendi içindeki değişkenliğinde açıkladığı kısmın oranını ortaya çıkarmak*" olarak tanımlamıştır.

Araştırmanın boyutları olan İs Stresi, Değişimde Kurumsal Politika, Değişime Direnç, Değişimde Yönetim Tarzı, Değişim Sonuçları ve Algılanan Örgütsel Performans değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ortaya çıkartılmıştır (*Tablo 4.*.).

Tablo 4.35. Korelasyon analizi

		ISS	DKP	DD	DYT	DS	AOP
ISS	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
DKP	Pearson Correlation	.410	1				
	Sig. (2-tailed)	.000					
DD	Pearson Correlation	-.060	.081	1			
	Sig. (2-tailed)	.531	.403				
DYT	Pearson Correlation	-.178	.049	.357	1		
	Sig. (2-tailed)	.063	.612	.000			
DS	Pearson Correlation	.232	.039	.127	.128	1	
	Sig. (2-tailed)	.015	.684	.186	.184		
AOP	Pearson Correlation	-.298	-.269	-.158	-.002	-.381	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.005	.099	.985	.000	

Tabloda çıkarılacak sonuçlar şunlar olacaktır:

- İş Stresi değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Değişimde kurumsal politika" ile pozitif yönlü ve orta şiddette ($r=0,410$, $p<0,05$), en düşük ilişkinin ise "Değişim Sonucu" ile pozitif yönlü ($r=0,232$, $p<0,05$) olduğu görülmektedir. İş Stresi ile "Değişime Direnç" ve "Değişimde yönetim tarzı" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Değişimde kurumsal politika değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "İş Stresi" ile pozitif yönlü ve orta şiddette

(r=0,410, p<0,05) olduğu görülmektedir. Değişimde kurumsal politika ile "Değişime Direnç", "Değişimde yönetim tarzı" ve "Değişim Sonucu" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- Değişime Direnç değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Değişimde yönetim tarzı" ile pozitif yönlü ve düşük şiddette (r=0,357, p<0,05) olduğu görülmektedir. Kendini Güçlendirme ile "İş Stresi", "Değişimde kurumsal politika", "Değişim Sonucu" ve "Algılanan Örgütsel Performans" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Değişimde yönetim tarzı değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Değişime Direnç" ile pozitif yönlü ve düşük şiddette (r=0,357, p<0,05) olduğu görülmektedir. Değişimde yönetim tarzı ile "İş Stresi", "Değişimde kurumsal politika", "Değişim Sonucu" ve "Algılanan Örgütsel Performans" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Değişim Sonucu değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Algılanan Örgütsel Performans" ile pozitif yönlü ve düşük şiddette (r=0,381, p<0,05) olduğu görülmektedir. Değişim Sonucu ile "Değişimde kurumsal politika", "Değişime Direnç" ve "Değişimde yönetim tarzı" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Algılanan Örgütsel Performans değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Değişim Sonucu" ile negatif yönlü ve düşük şiddette (r=-0,381, p<0,05) olduğu görülmektedir. Algılanan Örgütsel Performans ile "Değişimde yönetim tarzı" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.15.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Çalışma Hipotezlerinin testi, Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle Yapısal Eşitlik Modeline ilişkin tanımlamalar yapılmış, ardından Yapısal Eşitlik Modeli kurulması için gerekli olan varsayımlar test edilmiştir. Son olarak Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak araştırma hipotezleri sınanmıştır.

4.15.2.1. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum değerleri, "*Yapısal Eşitlik Modelinde, kurulan modelin uygunluğunu ifade eden değerlerdir*" (Meydan & Şeşen, 2011). Bu değerler (*Tablo 4.36.*) genel olarak χ^2/df, GFI, NFI, CFI ve RMSEA olarak aktarılmaktadır (Bayram, 2016) ve (Çelik & Yılmaz, 2013).

Tablo 4.36. Uyum Değerleri

1.Ki-Kare Test İstatistiği	•χ^2 değeri Yapısal Eşitlik Modelinin uygunluğunu değerlendirirken kullanılmaktadır. Tek başına yeterli olmamakla birlikte Serbestlik Derecesine (df) bölünmesi sonucu elde edilen değere bakılır). Değerin küçük olması önerilir. İyi uyum için değerin 0 ve 2 arasında; kabul edilebilir uyum için 2 ve 3 arasında olması önerilir.
1.Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI)	•Yapısal Eşitlik Modeli GFI değeri, model tarafından açıklanan varyans ve kovaryansın miktarının bir indeksidir. Örneklem hacmi yükseldikçe GFI değeri yükselecektir. Değerin yüksek olması önerilir. İyi uyum için değerin 0,95 ve 1 arasında; kabul edilebilir uyum için 0,90 ve 0,95 arasında olması önerilir.
Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI)	•Yapısal Eşitlik Modeli NFI değeri, doymuş model ile bağımsız model arasındaki mevcut modelin göreli konumu ile bulunur. 0-1 arasında değer alır. Yüksek olmalı fakat 1 değerine ulaşmaması gerekmektedir. İyi uyum için değerin 0,95 ve 1 arasında; kabul edilebilir uyum için 0,90 ve 0,95 arasında olması önerilir.
1.Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index-CFI)	•Yapısal Eşitlik Modeli CFI değeri, iyi veya kabul edilebilir uyumunun bağımsız modele nazaran göreceli olarak iyi olduğunu belirtir (Çelik & Yılmaz, 2013: 36). 0-1 arasında değer alır. İyi uyum için değerin 0,97 ve 1 arasında; kabul edilebilir uyum için 0,95 ve 0,97 arasında olması önerilir.
Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)	•Yapısal Eşitlik Modeli RMSEA değeri, güven aralığının hesaplanabilmesine imkan sunan önemli bir uyum indeksidir. Örneklem hacminden ve serbestlik derecesinden etkilenmektedir. 0,05 veya daha az değerler iyi uyumu, 0,05 ve 0,08 arası değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir

Tablo 4.28. incelendiğinde Yapısal Eşitlik Modeline ilişkin beş adet önemli uyum değerinin olduğu görülmektedir.

4.15.2.2. Yapısal Eşitlik Modeli Modifikasyonu

Yapısal Eşitlik Modelinde modelin, uyum değerlerini sağlaması için bazı değişiklikler yapılabilmektedir. Gözlenen ve gizil değişkenler arasında kurulan kovaryans ilişkisi ve Standartlaştırılmış Beta katsayısı belli bir değerin altında olan ifadelerin ölçekten çıkarılması en çok başvurulan modifikasyonlardandır (Meydan & Şeşen, 2011).

4.15.3. Yapısal Eşitlik Modeli Varsayımları

Yapısal Eşitlik Modelinin bazı varsayımları sağlaması gerekmektedir. Kalaycı (2010) bu varsayımları, Çok Değişkenli Normallik Varsayımı, Doğrusallık Varsayımı ve Çoklu Bağıntı Varsayımı olarak aktarmıştır.

4.15.3.1. Çok Değişkenli Normallik Varsayımı

Çoklu normal dağılım, her bir değişkenin tek değişkenli normal dağılıma uyduğunu ve ilgili değişkenlerin kombinasyonlarının da normal olduğunun varsayılmasıdır (Kalaycı, 2010). Normal dağılım için serinin basıklık ve çarpıklık değerine bakılmaktadır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2.0 ve -2.0 aralığında olması yeterlidir (George & Mallery, 1999).

Değişken serilerine ait basıklık ve çarpıklık değerini gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.37. Değişkenlerin Basıklık ve Çarpıklık Değeri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İs Stresi	3.7841	.04794	-.156	1.731
Değişimde Kurumsal Politika	4.2545	.05397	-.738	-.350
Değişime Direnç	3.8152	.06408	-.247	-.113
Değişimde Yönetim Tarzı	3.5909	.05782	-.235	1.823
Değişim Sonuçları	4.2159	.04409	-.549	1.124
Algılanan Örgütsel Performans	4.0068	.05597	-.696	1.731

Tablo 4.37'ye göre, İs Stresi, Değişimde Kurumsal Politika, Değişime Direnç, Değişimde Yönetim Tarzı, Değişim Sonuçları ve Algılanan Örgütsel Performans değişkenlerine ait basıklık değeri -0,113 ve 1,823; çarpıklık değerleri ise -0,738 ve -0,156 aralığındadır. Değerler, tüm değişkenlere ilişkin serilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir.

4.15.3.2. Doğrusallık Varsayımı

Doğrusallık Varsayımı için başvurulan iki yöntem vardır. Değişkenlerin Pearson Korelasyon katsayısına bakmak ve değişkenler arası ilişkileri gösteren serpilme diyagramını çizmek (Sipahi vd.,146). Bu çalışmada korelasyon katsayıları kullanılmıştır.

Değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 4.38.'de aşağıdadır.

Tablo 4.10. Doğrusallık Varsayımı Analizi

		ISS	DKP	DD	DYT	DS	AOP
ISS	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
DKP	Pearson Correlation	.410	1				
	Sig. (2-tailed)	.000					
DD	Pearson Correlation	-.060	.081	1			
	Sig. (2-tailed)	.531	.403				
DYT	Pearson Correlation	-.178	.049	.357	1		
	Sig. (2-tailed)	.063	.612	.000			
DS	Pearson Correlation	.232	.039	.127	.128	1	
	Sig. (2-tailed)	.015	.684	.186	.184		
AOP	Pearson Correlation	.298	.269	.158	-.002	.381	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.005	.099	.985	.000	

Tablo 4.38.'e göre değişkenler arası ilişkilerde anlamlı katsayılar bulunması, veri setinin Doğrusallık şartını taşıdığını göstermektedir.

4.15.3.3. Çoklu Bağıntı Varsayımı

Korelasyon analizinde, bağımsız değişkenler arasında korelasyon katsayısı 0,8 ve üzerinde bulunan değerler için çoklu bağıntı problemi var olduğu söylenebilir (Kalaycı vd., 2010).

İş Stresi, Değişimde Kurumsal Politika, Değişime Direnç, Değişimde Yönetim Tarzı, Değişim Sonuçları ve Algılanan Örgütsel Performans değişkenleri arasında ilişki, tüm değişkenlerin, 0,8 değerinin altında ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda çoklu bağıntının olmadığına karar verilebilir.

4.16. Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Açıklanması

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), birçok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiler bütününü tek bir modelde açıklamak için kullanılan bir analiz tekniğidir (Saruhan ve Özdemirci, 2013). Yapısal eşitlik model testleri, araştırmacıya, sınanan modelin, o model için toplanmış olan verilerle uygunluğunu sunar. Meydan ve Şeşen, (2011), modelin verilerle ne derecede uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütlerinin, diğer bir ifade ile "uyum indekslerinin", kurulan modelin doğruluğu hakkında araştırmacıya fikir verdiğini ifade etmiştir (Tablo 4.39.).

Tablo 4.39. Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 /df (CMIN/df)	≤ 3	≤4-5
GFI	≥0,90	0,89-0,85
CFI	≥0,97	≥0,95
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
NFI	≥0,95	0,94-0,90
RMR	≤0,05	0,06-0,08

Tablo 4.39.'da görüldüğü gibi en çok kullanılan uyum değerleri genel olarak χ^2/df, GFI, NFI, CFI ve RMSEA'dir.

χ^2 değeri Yapısal Eşitlik Modelinin uygunluğunu değerlendirirken kullanılmaktadır. Değerin küçük olması önerilir. İyi uyum için değerin 0 ve 2 arasında; kabul edilebilir uyum için 2 ve 3 arasında olması önerilir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Yapısal Eşitlik Modeli GFI değeri, model tarafından açıklanan varyans ve kovaryansın miktarının bir indeksidir. İyi uyum için değerin 0,95 ve 1 arasında; kabul edilebilir uyum için 0,90 ve 0,95 arasında olması önerilir (Bayram, 2016). Yapısal Eşitlik Modeli NFI değeri, doymuş model ile bağımsız model arasındaki mevcut modelin göreli konumu ile bulunur. 0-1 arasında değer alır. İyi uyum için değerin 0,95 ve 1 arasında; kabul edilebilir uyum için 0,90 ve 0,95 arasında olması

önerilir (Bayram, 2016). Yapısal Eşitlik Modeli CFI değeri, iyi veya kabul edilebilir uyumunun bağımsız modele nazaran göreceli olarak iyi olduğunu belirtir (Çelik ve Yılmaz, 2013). İyi uyum için değerin 0,97 ve 1 arasında; kabul edilebilir uyum için 0,95 ve 0,97 arasında olması önerilir (Bayram, 2016). Yapısal Eşitlik Modeli RMSEA değeri, güven aralığının hesaplanabilmesine imkan sunan önemli bir uyum indeksidir. Örneklem hacminden ve serbestlik derecesinden etkilenmektedir. 0,05 veya daha az değerler iyi uyumu, 0,05 ve 0,08 arası değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Bayram, 2016).

Araştırma hipotezlerinin testi için daha önce verilen model esas alınacaktır. Fakat bundan önce araştırma değişkenlerini oluşturan ifadeler karışıklığın önlenmesi amacı ile ismi değiştirilmiştir. Buna göre,

Tablo 4.40. İfadelerin eski ve yeni isimleri

Değişken Adı	**Alt Boyut**	**Kısaltması**	**Eski İfade**	**Yeni İfade**
İş Stresi	İş Stresi	ISS	ISS1	ISS1
			ISS2	ISS2
			ISS3	ISS3
			ISS4	ISS4
			ISS5	ISS5
			ISS6	ISS6
			ISS7	ISS7
			ISS8	ISS8
			ISS9	ISS9
			ISS10	ISS10
			ISS11	ISS11
			ISS12	ISS12
			ISS13	ISS13
			ISS14	ISS14
			ISS15	ISS15
			ISS16	ISS16
			ISS17	ISS17
Değişime Karşı Tutum	Değişimde Kurumsal Politika	DKP	DKT2	DKP2
			DKT3	DKP3
			DKT5	DKP5
			DKT7	DKP7
			DKT10	DKP10
			DKT13	DKP13
	Değişime Direnç	DD	DKT16	DD16

			DKT25	DD25
			DKT26	DD26
	Değişimde Yönetim Tarzı	DYT	DKT18	DYT18
			DKT21	DYT21
			DKT24	DYT24
	Değişim Sonuçları	DS	DKT17	DS17
			DKT19	DS19
			DKT23	DS23
Algılanan Örgütsel Performans	Algılanan Örgütsel Performans	AOP	AOP1	AOP1
			AOP2	AOP2
			AOP3	AOP3
			AOP4	AOP4
			AOP7	AOP7

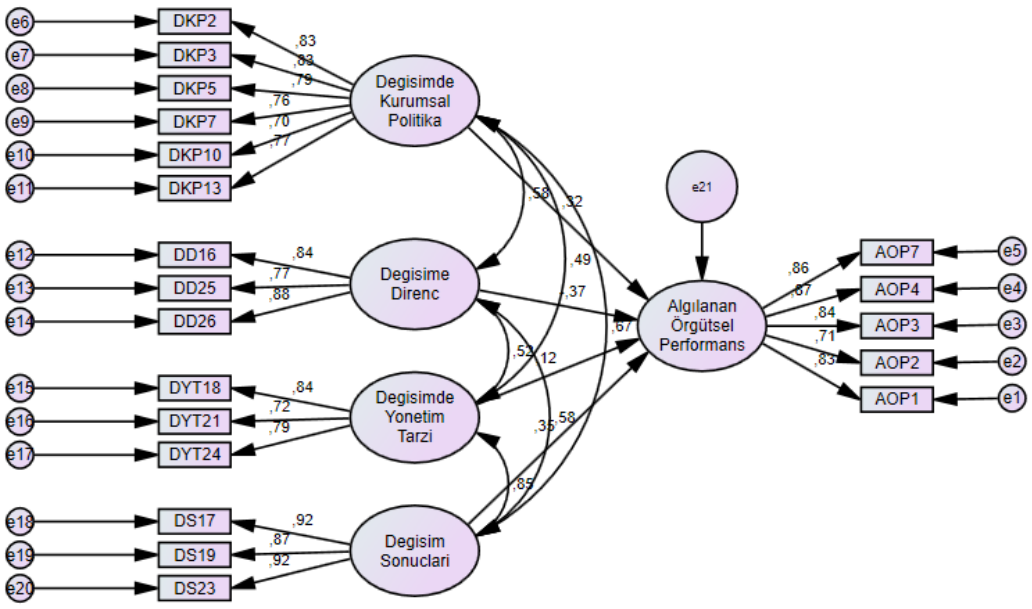
Tablodan görüleceği üzere ifade isimleri karışıklığı önlemek için değiştirilmiştir.

Araştırma modeli, iş stresi değişkeninin aracı etkisi üzerine odaklanmaktaydı. Aracı etkiyi test etmek için yapılması gerekenleri Bayram (2013) şöyle aktarmıştır.

"*Önce bağımlı değişken ve bağımsız değişken ilişkilendirilir, ardından analize ara değişken eklenir ve analiz sonuçlandırılır. Analiz neticesinde 2.modelde yer alan bağımlı değişken anlamlılığını kaybetmiş ise tam aracı değişken rolü vardır; anlamını kaybetmemiş fakat Beta değeri 1.modele göre azalmış ise kısmi aracılık etkisi var demektir*".

Yukarıda verilen bilgiler ışığında iki model kurulması gerekmektedir. Öncelikli olarak Değişime Karşı Tutum ve alt boyutları ile Algılanan Örgütsel Performans arasındaki ilişki araştırılmalıdır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan Değişimde Kurumsal Politika, Değişime Direnç, Değişimde Yönetim Tarzı ve Değişim Sonuçları ile Algılanan Örgütsel Performans değişkeni arasındaki ilişki Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. Analize ilişkin yol grafiği aşağıda verilmiştir (Şekil 4.14).



Şekil 4.13. Değişime karşı tutum ve Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi yol grafiği

Şekil 4.13. incelendiğinde Değişime karşı tutum değişkeni alt boyutları ile Algılanan Örgütsel Performans değişkeni arasındaki ilişki ortaya çıkmaktadır. Yol analizi neticesinde bulunan değerlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve parametreler arasındaki ikili ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını gösteren p değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.41. Değişime karşı tutum ve Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi regresyon katsayıları

Parametreler			**Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları**	**P**
Algılanan_Örgütsel_Performans	<---	Degisimde_Kurumsal_Politika	0,427	***
Algılanan_Örgütsel_Performans	<---	Degisime_Direnc	-0,443	***
Algılanan_Örgütsel_Performans	<---	Degisimde_Yonetim_Tarzi	0,132	**0,168**
Algılanan_Örgütsel_Performans	<---	Degisim_Sonuclari	0,254	***
AOP1	<---	Algılanan_Örgütsel_Performans	1	
AOP2	<---	Algılanan_Örgütsel_Performans	0,896	***
AOP3	<---	Algılanan_Örgütsel_Performans	1,041	***
AOP4	<---	Algılanan_Örgütsel_Performans	1,126	***
AOP7	<---	Algılanan_Örgütsel_Performans	0,994	***
DKP2	<---	Degisimde_Kurumsal_Politika	1	
DKP3	<---	Degisimde_Kurumsal_Politika	0,882	***
DKP5	<---	Degisimde_Kurumsal_Politika	0,833	**0,021**
DKP7	<---	Degisimde_Kurumsal_Politika	0,859	***
DKP10	<---	Degisimde_Kurumsal_Politika	0,956	**0,108**
DKP13	<---	Degisimde_Kurumsal_Politika	0,996	***
DD16	<---	Degisime_Direnc	1	

DD25	<---	Degisime_Direnc	0,917	***
DD26	<---	Degisime_Direnc	1,048	***
DYT18	<---	Degisimde_Yonetim_Tarzi	1	
DYT21	<---	Degisimde_Yonetim_Tarzi	0,713	***
DYT24	<---	Degisimde_Yonetim_Tarzi	1,016	***
DS17	<---	Degisim_Sonuclari	1	
DS19	<---	Degisim_Sonuclari	0,929	***
DS23	<---	Degisim_Sonuclari	0,957	***

Tablo 4.41'e göre, Değişimde Yönetim Tarzı ile Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi, Değişimde Kurumsal Politika değişkenini oluşturan DKP5 ve DKP10 ifadeleri istatiksel olarak anlamlı bulunmamış ve veri setinden çıkarılmıştır (p>0,05). Değişime direnç ile Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi negatif yönlü ve orta şiddette; Değişimde Yönetim Tarzı ile Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi pozitif yönlü ve zayıf şiddette; Değişim Sonuçları ile Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi pozitif yönlü ve zayıf şiddette; Değişimde kurumsal politika ile Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi pozitif yönlü ve orta şiddette bulunmuştur.

Modele ilişkin uyum değerleri Tablo 4.42.'de verilmiştir.

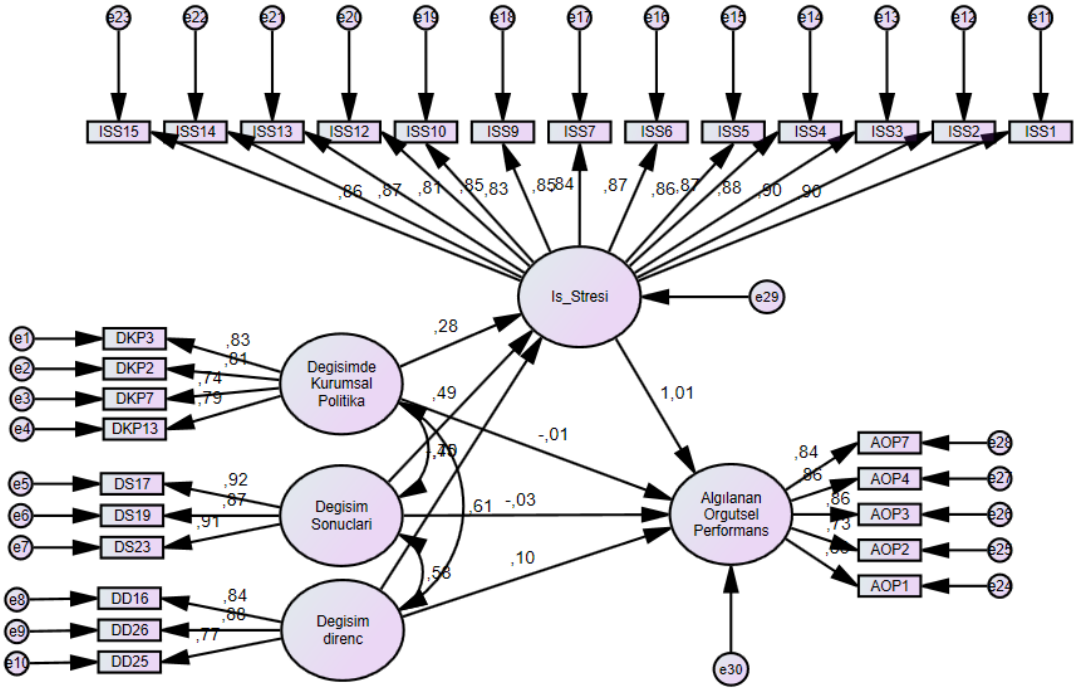
Tablo 4.42. Değişime karşı tutum ve Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 / df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	**4,384**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,923**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,955**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,063**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,943**

Modele ait uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Değişimde Kurumsal Politika, Değişime Direnç ve Değişim Sonuçları ile Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

İkinci modelde ise iş stresi, Değişimde kurumsal politika, Değişime direnç ve Değişim Sonuçları ile Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi test edilecektir. İkinci modelde Değişimde Kurumsal Politika, Değişime Direnç ve Değişim Sonuçları değişkenleri anlamlılığını kaybetmiş ise tam aracı etki söz konusu olacaktır.

Analize ilişkin yol grafiği aşağıda verilmiştir (***Şekil 4.***).



Şekil 4.14. Aracı etki yol grafiği

Şekil 4.14. incelendiğinde iş stresi, Değişimde kurumsal politika, Değişime direnç ve Değişim Sonuçları ile Algılanan Örgütsel Performans arasındaki ilişki görülmektedir. Yol grafiği neticesinde bulunan değerlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve parametreler arasındaki ikili ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını gösteren p değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.43. Aracı etki analizi regresyon katsayıları

Parametreler			**Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları**	**P**
İş Stresi	<---	Değişimde Kurumsal Politika	0,529	***
İş Stresi	<---	Değişim Sonuçları	0,444	***
İş Stresi	<---	Değişime Direnç	-0,67	***
Algılanan Örgütsel Performans	<---	İş Stresi	0,811	***
Algılanan Örgütsel Performans	<---	Değişimde Kurumsal Politika	-0,021	**0,513**
Algılanan Örgütsel Performans	<---	Değişim Sonuçları	-0,025	**0,117**
Algılanan Örgütsel Performans	<---	Değişime Direnç	0,115	***
DKP3	<---	Değişimde Kurumsal Politika	0,529	***
DKP2	<---	Değişimde Kurumsal Politika	0,479	***
DKP7	<---	Değişimde Kurumsal Politika	0,258	***
DKP13	<---	Değişimde Kurumsal Politika	0,881	***
DS17	<---	Değişim Sonuçları	0,788	***
DS19	<---	Değişim Sonuçları	0,677	***
DS23	<---	Değişim Sonuçları	0,623	***
DD16	<---	Değişime Direnç	0,386	***

DD26	<---	Değişime Direnç	0,477	***
DD25	<---	Değişime Direnç	0,741	***
ISS1	<---	İş Stresi	1,00	**0,071**
ISS2	<---	İş Stresi	0,985	**0,140**
ISS3	<---	İş Stresi	0,958	***
ISS4	<---	İş Stresi	0,872	***
ISS5	<---	İş Stresi	0,893	**0,101**
ISS6	<---	İş Stresi	0,909	**0,089**
ISS7	<---	İş Stresi	0,846	***
ISS9	<---	İş Stresi	0,896	**0,057**
ISS10	<---	İş Stresi	0,811	**0,064**
ISS12	<---	İş Stresi	0,859	***
ISS13	<---	İş Stresi	0,808	**0,095**
ISS14	<---	İş Stresi	0,893	**0,203**
ISS15	<---	İş Stresi	0,829	**0,069**
AOP1	<---	Algılanan Örgütsel Performans	1,00	***
AOP2	<---	Algılanan Örgütsel Performans	0,928	***
AOP3	<---	Algılanan Örgütsel Performans	1,077	***
AOP4	<---	Algılanan Örgütsel Performans	1,126	***
AOP7	<---	Algılanan Örgütsel Performans	0,980	***

Tablo 4.43.'e göre Değişimde Kurumsal Politika değişkeni, İş Stresi üzerinde 0,529 büyüklüğünde ve pozitif; Değişim Sonuçları değişkeni, İş Stresi üzerinde 0,444 büyüklüğünde ve pozitif; Değişime Direnç değişkeni, İş Stresi üzerinde -0,670 büyüklüğünde ve negatif; İş Stresi değişkeni, Algılanan Örgütsel Performans üzerinde 0,811 büyüklüğünde ve pozitif; Değişimde Kurumsal Politika değişkeni, Algılanan Örgütsel Performans üzerinde -0,021 büyüklüğünde ve negatif; Değişim Sonuçları değişkeni, Algılanan Örgütsel Performans üzerinde -0,025 büyüklüğünde ve negatif; Değişime Direnç değişkeni, Algılanan Örgütsel Performans üzerinde 0,115 büyüklüğünde ve pozitif etkiye sahiptir.

Değişkenler arası ilişkilere ait p değerleri incelendiğinde significant katsayısı üzerinde olan ilişkiler göze çarpmaktadır. Değişimde Kurumsal Politika ve Değişim Sonuçları değişkenlerinin Algılanan Örgütsel Performans değişkeni üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Bunun yanı sıra ISS1, ISS2, ISS5, ISS6, ISS9, ISS10, ISS13, ISS14 VE ISS15 ifadeleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış (p>0,05) ve veri setinden çıkarılmıştır. Böylece iş stresi değişkeni 4 ifade ile temsil edilecektir. Modelde, kovaryans ilişkisine gerek duyulmamıştır.

Modele ilişkin uyum değerleri aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo 4.44. İş stresi ve Algılanan Örgütsel Performans ilişkisi

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 / df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	**2,403**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,958**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,989**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,041**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,981**

Modele ait uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır.

Aracılık etkisine bakılarak, Değişime Direnç ile Algılanan Örgütsel Performans arasında anlamlı bir ilişkinin varlığının söz konusu olduğu söylenebilir. Değişimde Kurumsal Politika ve Değişim Sonuçları ile Algılanan Örgütsel Performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda Tablo 4.. iş stresinin aracılık etkisini göstermektedir.

Tablo 4.45. Aracılık Etkisi Modellerinin Karşılaştırılması

			Birinci model		İkinci model	
Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	P	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	P
AOP	<---	DKP	0,427	***	-0,021	0,513
AOP	<---	DD	-0,443	***	0,115	***
AOP	<---	DS	0,254	***	-0,025	0,117

İkinci modelde standardize edilmiş Beta katsayıları ilk modele göre azalan Değişime Direnç (-0,443>0,115), iş stresi üzerinde kısmi aracılık etkisine sahiptir. Değişimde Kurumsal Politika ve Değişim Sonuçları, ikinci modelde anlamsızlaştığı için (p>0,05), iş stresi üzerinde tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir.

Kısmi aracılık etkisinin varlığını analiz etmek için Sobel Testi yapılmaktadır (Bayram, 2013). Sobel test sonucuna göre z skor değeri 1,96'dan büyük olan değişkenlerin kısmi aracılık etkisi söz konusu olabilecektir (Tablo 4.).

Tablo 4.46. Sobel Testi Sonucu

Değişime Karşı Tutum Değişkeni	Sobel testi	Anlamlılık
Değişime Direnç	6,18	0,00

Tablo 4.46.'ye göre, Değişime Direnç değişkeninin z skor değeri 1,96'dan büyük ve anlamlıdır (Z_{skor}=6,18, p<0,05). Bu hali ile, Değişime Direnç değişkeninin regresyon katsayısı değişimi anlamlıdır ve Değişime Direnç, iş tresi üzerinde kısmi aracılık etkisine sahiptir.

Değişimde Kurumsal Politika algısına sahip çalışanlar, yoğun iş stresi yaşadıklarında örgütsel performans sergilememektedir. Değişim Sonuçları algısına sahip çalışanlar, iş stresi arttığında örgütsel performans göstermemekte fakat iş stresi azaldığında örgütsel performans göstermektedir. Değişime Direnç değişkeninin kısmi aracılık etkisinin olması, modelde yer almayan başka etkenlerin varlığına işaret etmektedir. Değişime direnç gösteren çalışanlar iş stresi yaşadıklarında performans artışı göstermekte, iş stresi yaşamadığında performans düşüşü gerçekleşmektedir.

Hipotezlerin sonuçları Tablo 4..'de verilmiştir.

Tablo 4.47. Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Sınanan Sonuçları

Öne sürülen hipotezler	Doğrulanma Durumu
H1: İş stresi, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir	Doğrulandı
H2: Değişime karşı tutum, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir	Kısmen doğrulandı
H2a: Değişimde Kurumsal Politika, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir	Doğrulandı
H2b: Değişime Direnç, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir	Doğrulandı
H2c: Değişimde Yönetim Tarzı, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir	Kısmen doğrulandı
H2d: Değişimin Sonuçları, algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir	Doğrulandı
H3: Değişime karşı tutum, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında düzenleyici etkiye sahiptir.	Kısmen doğrulandı
H3a: Değişimde Kurumsal Politika, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında aracı etkiye sahiptir.	Doğrulandı
H3b: Değişime Direnç, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında aracı etkiye sahiptir.	Kısmen doğrulandı
H3c: Değişimde Yönetim Tarzı, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında aracı etkiye sahiptir.	Doğrulanmadı
H3d: Değişimin Sonuçları, iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında aracı etkiye sahiptir.	Doğrulandı

H1, H2a, H2b, H2d, H3a ve H3d doğrulanmıştır. Bunun yanı sıra H2c ve H3b kısmen doğrulanırken H3c doğrulanmamıştır.

SONUÇ

Bu araştırmanın konusu, örgütlerde iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemektir. İş stresi, çalışanların iş yükü, rol belirsizliği, kişiler arası çatışmalar ve zaman baskısı gibi faktörlerden kaynaklanabilecek işle ilgili talep ve baskılara verdikleri fizyolojik, psikolojik ve duygusal tepkileri ifade eder. Değişime yönelik tutum, çalışanların değişim ihtiyacına yönelik inançları, duyguları ve algıları, değişimin potansiyel sonuçları ve değişim çabalarını destekleme ve bu çabalara katılma istekleri de dahil olmak üzere örgütsel değişim girişimlerine yönelik bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini ifade eder. Örgütsel performans ise çalışanların iş çıktılarının niteliği, niceliği ve zamanlaması da dâhil olmak üzere iş görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini ifade etmektedir. Bu çalışma, günümüz işyerlerinin dinamik ve gelişen örgütsel ortamlarında, iş stresi ve değişime yönelik tutumun, çalışanların verimlilikleri, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları da dahil olmak üzere örgütsel performans sonuçlarını nasıl etkileyebileceğini incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın amacı, 21. yy'da örgütler için önemli olan iş stresi ve değişime karşı tutum kavramlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmektir. Çalışma özellikle iş yükü, rol belirsizliği ve kişiler arası çatışma gibi faktörleri içeren iş stresinin çalışanların örgütsel performansını nasıl etkileyebileceğini araştırmayı amaçlamaktadır. Buna ek olarak, çalışma, çalışanların örgütsel değişime yönelik inançları, tutumları ve tepkilerini içeren değişime yönelik tutumun, iş stresi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide potansiyel aracı olarak rolünü inceleyecektir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, iş stresi, değişime yönelik tutum ve işyerindeki örgütsel performans arasındaki karmaşık etkileşimi anlamamıza katkıda bulunacak ve çalışan performansını ve refahını artırmak için örgütsel politika ve uygulamaları bilgilendirebilecek sonuçlar sağlayacaktır.

Araştırma, aynı alanda görev yapan kamu görevlileri arasında iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma, özellikle iş stresi ve değişime yönelik tutumun rolünü inceleyerek, kamu görevlilerinin çalışma ortamlarındaki performanslarını etkileyebilecek faktörleri

keşfetmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, hedef kitle olarak kamu görevlilerine odaklanmaktadır. Çalışma, kamu görevlileri arasında iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın analizleri belli bir sistematik dahilinde yapılmıştır. Analizler Jamovi programı ile yürütülmüştür. Çalışmanın demografik verileri analiz edilirken frekans tablolarından yararlanılmıştır. Demografik verilerin çalışmanın değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığına yönelik analizler fark testleri ile gerçekleştirilmiştir. İki alt gruba ayrılmış olan demografik veriler t Testi ile analiz edilmiş; ikiden fazla alt gruba ayrılmış olan demografik veriler Varyans Analizi ile analiz edilmiştir. Ardından ifade indirgemek için faktör analizi ve değişkenlerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bundan sonra oluşturulan değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon ve ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır.

Değişimde Kurumsal Politika algısına sahip çalışanlar, yoğun iş stresi yaşadıklarında örgütsel performans sergilememektedir. Değişim Sonuçları algısına sahip çalışanlar, iş stresi arttığında örgütsel performans göstermemekte fakat iş stresi azaldığında örgütsel performans göstermektedir. Değişime Direnç değişkeninin kısmi aracılık etkisinin olması, modelde yer almayan başka etkenlerin varlığına işaret etmektedir. Değişime direnç gösteren çalışanlar iş stresi yaşadıklarında performans artışı göstermekte, iş stresi yaşamadığında performans düşüşü gerçekleşmektedir.

Analizler neticesinde H1, H2a, H2b, H2d, H3a ve H3d hipotezlerinin doğrulandığını, bunun yanı sıra H2, H2c, H3 ve H3b hipotezlerinin kısmen doğrulanırken H3c hipotezinin doğrulanmadığını söylemek mümkündür.

H1, H2a, H2b, H2d, H3a ve H3d hipotezlerinin doğrulanmış olmasının açıklaması şu şekilde yapılabilir. İş stresi, değişimde kurumsal politika, değişime direnç, değişimin sonuçları ve kurumsal politika ile değişimin sonuçlarının aracı etkilerinin algılanan örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

H2c ve H3b kısmen doğrulanmıştır; bu da değişimde yönetim tarzının ve değişime direncin algılanan kurumsal performans üzerinde bir miktar etkisi olduğunu ancak her durumda istatistiksel olarak anlamlı olmayabileceğini göstermektedir. Değişimdeki yönetim tarzının ve değişime direncin algılanan kurumsal performansı etkileyebileceğine dair bazı kanıtlar olduğu anlamına gelmektedir. Ancak kanıtlar, etkilerinin her durumda istatistiksel olarak anlamlı olmayabileceğini göstermektedir. Başka bir deyişle, bu faktörlerin örgütsel performans üzerinde bazı etkileri olsa da, her zaman istatistiksel olarak anlamlı olması garanti değildir.

Son olarak, H3c doğrulanmamıştır, bu da değişimdeki yönetim tarzının iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında bir aracılık etkisine sahip olmadığını göstermektedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, iş stresi, değişimde kurumsal politika, değişime direnç ve değişimin sonuçlarının çalışanların kurumlarının performansını nasıl algıladıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kurumsal politika ve değişimin sonuçlarının aracı etkileri de algılanan kurumsal performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Buradan yola çıkarak, bu faktörlerin çalışanların kurumlarının ne kadar iyi performans gösterdiğine ilişkin algılarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı sonucuna varılabilir.

ÇALIŞMA SONUÇLARININ AKADEMİK LİTERATÜRE ETKİLERİ

H2c ve H3b hipotezlerinin kısmen doğrulanması, örgütsel değişim ve performansa ilişkin akademik literatüre önemli bilgiler sağlayabilir. Değişimdeki yönetim tarzının ve değişime direncin algılanan örgütsel performans üzerinde her zaman istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmayabileceği bulgusu, örgütsel değişim girişimlerinin başarısını belirlemede daha önemli bir rol oynayan başka faktörler olabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, söz konusu faktörlerin belirlenmesi ve örgütsel değişimin etkin bir şekilde yönetilmesi için stratejiler geliştirilmesi konusunda daha fazla araştırma yapılmasına yol açabilir. Ayrıca bulgular, kuruluşlardaki yöneticilerin ve liderlerin yönetim tarzının ve değişime direncin örgütsel performans üzerindeki potansiyel etkisini göz önünde bulundurmaları ve bu faktörleri ele almak için uygun stratejiler geliştirmeleri için pratik çıkarımlar da sağlayabilir.

H1, H2a, H2b, H2d, H3a ve H3d hipotezlerinin doğrulanması, iş stresi, değişimde kurumsal politika, değişime direnç, değişimin sonuçları ve kurumsal politika ile değişimin sonuçlarının algılanan örgütsel performans üzerindeki aracı etkileri arasındaki ilişkiyi destekleyen ampirik kanıtlar sağlayarak akademik literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu durum, araştırmacıların ve uygulayıcıların değişim ve stres karşısında kurumsal performansı etkileyen faktörleri daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir. Ayrıca sonuçlar, kurumların kurumsal performansı iyileştirmek için değişimi nasıl yönettiklerine, kurumsal politikaları nasıl ilettiklerine ve değişimin sonuçlarını nasıl hafiflettiklerine çok dikkat etmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu durum, değişim ve stres dönemlerinde kurumsal performansı iyileştirmeyi amaçlayan müdahale ve stratejilerin geliştirilmesine ışık tutabilir.

H3c hipotezi doğrulanmamış olsa da sonuç değişimdeki yönetim tarzının iş stresi ve algılanan örgütsel performans arasında aracılık etkisine sahip olmadığını göstererek akademik literatüre katkıda bulunabilir. Bu durum, araştırmacıların ve uygulayıcıların iş stresi ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olabilecek diğer faktörlere odaklanmalarına yardımcı

olabilir. Ayrıca, değişimde yönetim tarzının aracılık etkisinin olmamasının nedenlerini araştırmak için bu alanda daha fazla araştırma yapılmasını teşvik edebilir.

ÇALIŞMA SONUÇLARININ İŞ HAYATINA ETKİSİ

H2c ve H3b hipotezlerinin kısmen doğrulanması, iş dünyasına veya gerçek hayata çeşitli şekillerde değerli katkılar sağlayabilir.

İlk olarak, bulgular yöneticilerin ve liderlerin değişimdeki yönetim tarzının ve değişime direncin algılanan örgütsel performans üzerinde bazı etkileri olabileceğini, ancak bunun her durumda geçerli olmadığını anlamalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, yöneticiler bu faktörlerin ilgili olduğu belirli durumları belirlemeye odaklanmalı ve stratejilerini buna göre ayarlamalıdır. Örneğin, çalışanlar arasında değişime karşı direnç özellikle yüksekse, yöneticilerin değişiklikleri uygulamadan önce bu sorunu ele almak için daha fazla zaman ve kaynak harcaması gerekebilir.

İkinci olarak, çalışma, iş stresi, kurumsal politika ve değişimin sonuçları gibi algılanan kurumsal performansı etkileyebilecek çoklu faktörleri dikkate almanın önemini vurgulamaktadır. Bu, yöneticilerin kurumsal değişimle ilgili kararlar alırken daha bütüncül bir yaklaşım benimsemelerine ve çalışanlar ile genel kurumsal performans üzerindeki potansiyel etkiyi göz önünde bulundurmalarına yardımcı olabilir.

Genel olarak, H2c ve H3b hipotezlerinin kısmen doğrulanması, yöneticilerin ve liderlerin örgütsel değişim konusunda daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olabilir ve bu da nihayetinde örgütsel performansın ve çalışanların refahının artmasına yol açabilir.

H1, H2a, H2b, H2d, H3a ve H3d hipotezlerinin doğrulanmasının işletmeler ve kuruluşlar için önemli pratik sonuçları olabilir. Örneğin:

- Örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceğinden, işyerinde iş stresinin ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Kuruluşların stres düzeylerini azaltmak için stres yönetimi programlarına yatırım yapmaları, çalışanlara destek sağlamaları veya iş süreçlerini gözden geçirmeleri gerekebilir.

- Kurumsal performans üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğinden, değişimle ilgili net kurumsal politikalara sahip olmanın önemini vurgular. Bu politikalar iletişim, eğitim veya değişimi etkili bir şekilde yönetmek için gereken kaynaklarla ilgili politikaları içerebilir.

Değişimin sonuçlarını anlamanın ve bunları etkili bir şekilde yönetmek için adımlar atmanın önemini vurgular. Bu, çalışanlara destek veya kaynak sağlamayı ya da kurumun yeterli acil durum planlarına sahip olmasını sağlamayı içerebilir.

Genel olarak, bu hipotezlerin doğrulanması, kuruluşların performanslarını etkileyen faktörleri daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir ve bunları ele almak için stratejiler geliştirmelerine rehberlik edebilir.

Çalışmada H3c hipotezi doğrulanmamış olsa da sonuçları yine de gerçek hayat uygulamalarına katkıda bulunabilir. Değişimde yönetim tarzının her durumda algılanan kurumsal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı bulgusu, kuruluşların değişim girişimlerini uygularken yalnızca yönetim tarzına odaklanmamaları gerektiğini gösterebilir. Bunun yerine, başarılı bir değişim yönetimi sağlamak için kurumsal politikalar, değişime karşı direnç ve değişimin sonuçları gibi diğer faktörleri de göz önünde bulundurmaları gerekebilir. Bu bulgu, kuruluşların daha etkili değişim yönetimi stratejileri geliştirmelerine ve önemli faktörleri gözden kaçırmanın olası olumsuz sonuçlarından kaçınmalarına yardımcı olabilir.

GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Önceki çalışmalara dayanarak gelecekteki araştırmalar için bazı öneriler sunulabilir.

- Çalışma, bulguların tutarlı olup olmadığını veya farklılık gösterip göstermediğini görmek için farklı endüstrilerde veya sektörlerde tekrarlanabilir.
- Gelecekteki araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkilerin ardındaki mekanizma ve süreçlerin daha iyi anlaşılması için nitel verileri de içerebilir.
- İş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performansın zaman içindeki etkilerini izlemek için boylamsal çalışmalar yapılabilir.
- Kişilik özellikleri gibi diğer değişkenlerin ılımlaştırıcı rolü araştırılabilir.
- Kendi kendine bildirilen verilerle elde edilen sonuçların şirket kayıtlarından elde edilen nesnel verilerle karşılaştırılması yapılarak kendi kendine bildirilen verilerin geçerliliği belirlenebilir.
- Son olarak, iş stresini azaltmayı ve değişime yönelik tutumları iyileştirmeyi amaçlayan eğitim programları veya danışmanlık gibi müdahalelerin etkinliğini ve bunların kurumsal performansı nasıl iyileştirebileceğini incelemek faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

Acar. A.Z. ve Günsel, A. (2010), *Lojistik Sektöründe Süreç Yenilikçiliği ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs.

Akal, Z. (2000), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Akbal, B. (2010); *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akdeniz, A. ve Durmaz, F. (1998), *Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 85-99.

Artan, İ. (1986). *Örgütsel davranış, örgütsel stres kaynakları ve yöneticiler üzerinde bir uygulama.* İstanbul Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları.

Asparuk, D. H. (2022). *Bireysel kariyer yönetiminin, bireysel performans ve örgütsel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Bankacılık sektörü örneği* (Master's thesis, Altınbaş Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Ateş, H. ve Köseoğlu Ö. (2011), *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*, İstanbul: İlke Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları* (3 ed.). Bursa: Ezgi Yayınevi.

Bekmezci, M. (2018), *Tedarik Zinciri Performans Ölçümü*, Çavuş, M.F. & Demirkale, İ., Bilimsel Araştırmalar Kitabı (69-80), Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Bilgin, K.U. (2004), *Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması,* Amme İdare Dergisi, 37(2), 123-147.

Bilgin, K.U. (2008), *Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması;* TODAİE Amme İdaresi Dergisi, 41(2), 59-80.

CHANG, E.M., DALY, J., HANCOCK, K.M., BIDEWELL, J.W., JOHNSON, A., LAMBERT, V.A. and LAMBERT, C.E. (2006) "*The Relationships Among Workplace Stressors, Coping Methods, Demographic Characteristics, and Health in Australian Nurses*", Journal of Professional Nursing, Vol:22, No:1, 30-38.ss.

Cihangir, E. (2014), *Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri*, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, (5), 37-5.

Çelebioğlu F. *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1982, 9-171.

Çelik, E., & Yılmaz, V. (2013). L*isrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar (2 ed.).* Ankara: Anı Yayınevi.

Çelik, S. (2010), İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi, İş Ahlakı Dergisi, 3(5), 21-40.

D.A. (2002) "*Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach, International Journal of Stres Management*, Vol:9, No:2, April 2002, 101-102.ss.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, *39*(4), 949-969.

Dönmez, D. ve Çevik, İ. (2010), *İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (24), 189-202.

Düren Z. *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul, Alfa Yayınları, 2002, 226.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Ekinci, B. (2002), *Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Türk İdare Dergisi, (436), 135-157.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006), *Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 343-370.

Eren, E. (2015). "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*". Beta Yayınları, İstanbul, 2015

Erdem, Z. (2016), *İş Hayatında Performans Yönetimi İçin Koçluk*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ersoy T. *Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yönetimi*. Yönetim Dergisi. 1993, 16:177-198.

Gökdeniz, İ. (2005). *Üretim sektöründeki işletmelerin örgüt içi stres kaynakları ve mobilyacılık sektöründe bir uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, *13*, 173-189.

Güney, S. (2000),*Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel yayıncılık.

Helvacı, M.A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35*(1-2), 155-169.

Hunt, G.J., J. Schermerhorn, R., Osborn, R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Inc, New York.

Hwang Jinsoo-Lee, Junghoon J.-Park, Seulgi-Chang, Hosung-Kim, Samuel S. (2014), "*The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment*", International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Cilt 15, Sayı 1, (60-77).

Kakan, G. (2010), *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalaycı, Ş., Albayrak, A. S., Eroğlu, A., KüçüDKTille, E., Ak, B., Karaatlı, M., . . . Sungur, O. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5 ed.). Ankara: Asil Yayınevi.

Kılıçarslan, A. (2014). İşle ilgili hastalıklar: Erişim Tarihi: 04/ 07/ 08/ 2018. http://www.halksagligi.hacettepe.edu.tr/sunumlar_ve_seminerler/Isle_ilgili_hastaliklar_Alpaslan_Kilicarslan.pdf

Kubalı, D. (1999), *Performans Denetimi*, TODAİE Amme İdaresi Dergisi, 32(1), 31-63.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics, *Human Relations, 1*, 5-41.

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı* (1 ed.): Detay Yayınevi.

Luecke, R. (2008), *Performans Yönetimi*, çev. Özer, A., İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Lynn W.P; Chang, D.R. and Buzzell, R.D. (1983), *Product Quality Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses*, The Journal of Marketing, 47(2), 26-43.

Marr, B. (2014), *25 Need-to-Know: Key Performance Indicators*, Harlow, England: Financial Times Publishing.

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (1 ed.). Ankara: Detay Yayınevi.

O'Donnell, F. J. ve Duffy, A. (2002), *Modelling Design Development Performance, International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198 - 1221.

Onal G. *İşletme Yönetimi ve Organizyonu*. İstanbul, Beta Yayınları, 1995, 65-80.

Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik* (3. Baskı b.). Ankara: Gazi Yayınları.

Özalp E ve Kırel Ç. *Örgütsel Davranış*. Bursa, Ekin Yayınevi, 2016, 429-457.

Özer, A.M. (2009), *Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi*, Sayıştay Dergisi, (73), 3-29.

Özkaya, S. (2013), *Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özler, E. ve Koparan, E. (2006), *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Akademik Bakış, Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 1-29.

Özmutaf, M. (2007), *Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 41-60.

Öztürk, N. (1993), *Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi*, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

Öztürk, Ü. (2009), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Palmer, M.J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, (çev. Şahiner, D.) İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, İnayet (1995), *Yönetimde Stres Kaynakları*, (1. Basım). Ankara: Pegem A Yayınları.

R Core Team (2021). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.1) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from MRAN snapshot 2022-01-01).

Ruben, B. D. (2009). *Understanding, Planning and Leading Organizational Change: Coreconcepts and Strategies,* Washington, DC: National Association of College and University Business Officers

Selimoğlu, D. (2014). *Stres Yönetimi ve Ofis Çalışması*. Kolay Ofis hukuk büro yönetimi defteri.

Seren, Ş. (2005). Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayanlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (3 ed.). İstanbul: Beta Yayınevi.

Soteriou, A. and Zenios, S.A. (1999), *Operations, Quality and Profitability in the Provision of Banking Services*, Performance of Financial Institutions, 45(9), 1221-1238.

Şimşek, Ş. (2001), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya: Günay Ofset.

Şişman, M. ve Turan, S. (2002), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Taşpınar, H. (2006), *Bilişim Altyapısıyla CRM Teknik Altyapısı ve İşlevsellikleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

The jamovi project (2022). *jamovi*. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

Topaloğlu, M. ve Aydın, İ. (2005), *Örgütlerde Etkin Takım Yapılarının Oluşturulma Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 93-112.

Tortop, N.; Aykaç, B.; Yayman, H. ve Özer, M.A. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Turunç, Ö. (2015). Stratejik yönetim örgütsel performans ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *1*(1), 16-30.

Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (4 ed.). Ankara: Detay Yayınevi.

Üstel, İ. (2006), *Şirketlerde Ar-Ge Yönetimi, Kabatepe, E. içinde, KOBİ'ler ve İnovasyon* (9-21), İstanbul: TURKAB-AB Türkiye İşbirliği Derneği.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4 ed.). Ankara: Detay Yayınevi.

Yenice, E. (2006, Ocak-Haziran). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*(150), 122-132.

Yeniçeri Ö. *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002, 5-185.

Yıldız K. *Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri*. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2012, 2: 177-197.

Yılmaz, M., *Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi*, A.Ü.Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 2009, 49(1), 95-118.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009), *Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık*, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 4(23), 1-13.

EKLER

EK-1 Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, kişilerin iş stresi ve değişime karşı tutumlarının, örgütsel performansa etkilerinin belirlenebilmesi amacı ile yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anket sorularına verilecek yanıtlar bir bütün halinde değerlendirilecek olup bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Kimlik belirtmeniz gereken herhangi bir soru bulunmamaktadır. İş stresinden ve değişime karşı sergilenen tutumdan kaynaklanan durumlar değerlendirilerek, yaşanan sıkıntı ve sorunlara ışık tutmak, değişen koşullar doğrultusunda çalışanların güçlendirilmesine, iş verimliliğinin artırılmasına, iş yaşamındaki insani ilişkilerin ve iletişimin önündeki engellerin azaltılmasına katkı sunması açısından bu çalışma önem arz etmektedir. Sonuçların doğru olması için, soruları samimi, doğru ve eksiksiz olarak yanıtlanması gerekmektedir.

Vakit ayırdığınız ve bilimsel bir çalışmaya gerekli katkıyı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Tunahan GÖK
Trakya Üniversitesi
SBE Yönetim ve Organizasyon BD
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof.Dr.İlknur KUMKALE
Trakya Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon BD
Öğretim Üyesi(Danışman)

1. Bölüm

1. Cinsiyetiniz

   Kadın ( ) Erkek ( )

2. Yaşınız

   18-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50 ( ) 51-55 ( ) 56 ve üstü ( )

3. Medeni Durumunuz

Evli ( ) Bekar ( )

4. Eğitim Durumunuz

İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

5. Gelir Durumu

Asgari ücret ( ) 9000-15000 ( ) 16000-25000 ( ) 26000-35000 ( ) 36000+ ( )

6. Meslekteki hizmet süreniz

5 yıldan az ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15yıl ( ) 16-20yıl ( ) 21-25yıl ( ) 26+ ( )

7. Bulunduğunuz kurumdaki hizmet süreniz

1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) Diğer ise yazınız(……..)

2. Bölüm

Her bir ifadeyi okuduktan sonra, kurumunuz için buna ne derecede katıldığınızı ya da katılmadığınızı ölçek üzerindeki ilgili kısma işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-Sorumluluklarımı yerine getirmek için yeterli yetkimin olduğuna inanırım.					
2-İşimin amacı ve taşıdığı sorumluluklar konusunda tereddüde düşmem.					
3-İşimde gelişme ve ilerleme konusunda benim için var olan imkânlardan şüpheye düşmem.					
4-Normal bir iş gününde bitirilemeyecek kadar ağır bir iş yükümün olduğunu hissetmem.					
5-Çevremdeki kimselerin birbirleriyle çatışan taleplerini karşılayabileceğimi düşünürüm.					
6-İşimin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olduğumu hissederim.					
7-Amirlerimin iş başarım konusundaki değerlendirmelerini bilirim.					
8-İşimi yapmak için gerekli olan bilgileri elde etmek konusunda güçlükle karşılaşmam.					

9-Tanıdığım insanların hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duymam.					
10-İşte, çevremdekiler tarafından benden hoşlanıldığını ve kabul gördüğümü hissederim.					
11-İşte, çevremdekiler tarafından benden hoşlanıldığını ve kabul gördüğümü hissederim.					
12-Birlikte çalıştığım kimselerin benden tam olarak ne bekledikleri konusunda tereddüde düşmem.					
13-Yapmak zorunda olduğum işin miktarının işimin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünmem.					
14-Daha iyisinin nasıl yapıldığını bildiğimde, işimi daha iyi yapmak için çaba sarf ederim.					
15-İşimin aile hayatıma engel olduğunu hissetmem.					
III. Bölüm					
16-Kurumumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.					
17-Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum.					
18-Kurumumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.					
19-Kurumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığını düşünüyorum.					
20-Kurumdaki değişim ile çalışanların ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum.					
21-Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojisinden/ bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum.					
22-Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.					
23-Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğimi cesaretlendirdiğini hissediyorum.					
24-Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum.					
25-Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.					
26-Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum.					
27-Değişimin, kurumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştiğine inanıyorum.					
28-Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor.					
29-Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum.					
30-Kurumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum.					
31-Kurumumdaki değişim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.					

32-Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum.					
33-Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.					
34-Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansın dikkate alındığını düşünüyorum.					
35-Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor.					
36-Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissetmiyorum.					
37-Kurumumdaki değişim sürecinde işten ayrılmayı düşünmüyorum.					
38-Değişim sürecine katılımda çekimser kalmıyorum.					
39-Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünmüyorum.					
40-Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.					
41-Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.					
42-Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum.					
43-Kurumda yaşanan değişimin sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.					
44-Yaşanan değişimin kuruma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.					
IV. Bölüm					
45-Kurumumda yeni ürünler, hizmetler ya da programlar geliştirilmektedir.					
46-Kurumumda müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır.					
47-Kurumumda yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler iyidir.					
48-Kurumumdaki çalışanlar arasındaki ilişki genel olarak iyidir.					
49-Kurumumda çalışanların memnuniyeti sağlanmaktadır.					
50-Kurumumda çalışanların verimliliği yüksektir.					
51-Kurumumda işletmenin verimliliği yüksektir.					

EK-2 – Ölçek İzinleri

Yüksek Lisans Ölçek Kullanım İzni Gelen Kutusu ×

Tunahan gök
Hocam merhaba, ismim Tunahan. Trakya Üniversitesi'nde yüksek lisans yapıyorum. Doktora Teziniz olan " Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Be

seyda.seren@deu.edu.tr
Alıcı: ben

Sayın Tunahan Gök,

Geliştirdiğimiz Değişime Karşı Tutum Ölçeği'ni kullanmanızda herhangi bir sakınca bulunmamaktadır, çalışmanızda başarılar dilerim.

Prof.Dr.Şeyda SEREN İNTEPELER

Yüksek Lisans Tez İzni Gelen Kutusu ×

Tunahan gök
Hocam merhabalar, Ben Tunahan GÖK. Trakya Üniversitesi'nde yüksek lisans yapıyorum. Yapacağım bir çalışmada "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi-Örgütsel Perfor

Unknown kurtulus.yilmaz.genc <kurtulus.yilmaz.genc@giresun.edu.tr>
Alıcı: ben

Tunahan Gök,
Merhaba. Ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar.
Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Tansel Budak 20 Ocak Cum 10:59
Alıcı: ben

Sayın Tunahan Gök,

İş stresi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması bulunmamaktadır. Stres ve Başaçıkma Yolları kitabında yer alan ölçeklere, katılımcıların ilgili kavramları kendi hayatlarında daha rahat gözlemleyebilmeleri için yer verilmiş ancak bu ölçeklere ilişkin herhangi bir akademik çalışma yapılmamıştır.

Eğer çalışma amacınıza uygunsa, Zuhal hocanın Turkçe'ye uyarladığı Algılanan Stres Düzeyi Ölçeği'ni sizinle paylaşabiliriz.

Saygılarımızla

Tansel Budak

BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Evrak Tarih Sayısı: 26.05.2023-456674

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-29563864-050.03.04-456674
Konu : Kararlar

Sayın Prof. Dr. İlknur KUMKALE

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tunahan GÖK tarafından, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 24.05.2023 tarihli toplantısında alınan 05/05 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Ayhan
GENÇLER
Başkan

Ek:Etik Kurul Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSM88UV556 Pin Kodu :82742 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/trakya-universitesi-ebys

Adres : Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 EdirneTelefon : 2842234004 Faks : 2842234203

e-Posta:ozelkalem@trakya.edu.tr
Web:http://www.trakya.edu.tr/ s

Kep Adresi : trakyauni@hs01.kep.tr

Bilgi için : Ceyda DURSUN

Unvanı : Sekreter

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2023/05
KARAR NO: 2023.05.05 **Karar Tarihi: 24.05.2023**

Akademik Danışmanlığını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof.Dr. İlknur KUMKALE'nin yaptığı, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tunahan GÖK tarafından, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nda değerlendirilmek üzere gönderilen "Örgütlerde İş Stresi ve Değişime Karşı Tutumunun Görev Performansına Etkisi: Bir Alan Çalışması" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği /~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof.Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof.Dr. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Prof.Dr. Daniş BAYKAN
Üye
Edebiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Prof.Dr. Semra HASANÇEBI
Üye
Proje Koordinasyon Uyg. ve Arş. Merk.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof.Dr. Yeşim FAZLIOĞLU
Üye
Eğitim Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof.Dr. Ahmet Emre DAGTAŞOGLU
Üye
İlahiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç.Dr. Esma MIHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç.Dr. Mehmet Kenan TERZIOGLU
Üye
Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç.Dr. Gökhan ILGAZ
Üye
Roman Dili ve Kültürü Araşt. Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç.Dr. Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Dr.Öğr.Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır