T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİMDALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞİŞİME DİRENÇ İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

SALİH YENİGÜRBÜZ

201482030

Tez Danışmanı:

PROF. DR. NÜKET SARACEL

İstanbul, Mayıs 2017

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞİŞİME DİRENÇ İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

SALİH YENİGÜRBÜZ

201482030

JÜRİ ÜYELERİ
PROF. DR. NÜKET SARACEL (DANIŞMAN)
DOÇ. DR. ÖZLEM TAŞSEVEN
YRD. DOÇ. DR. SITKI SÖNMEZER

İstanbul, Mayıs 2017

ÖNSÖZ

"Örgütsel Bağlılık Değişime Direnç İlişkisi ile Örgütsel Bağlılığın Değişime Direnç Üzerindeki Etkisini" nin araştırıldığı bu çalışmada desteğini ve katkılarını benden esirgemeyerek, ilk günden son ana kadar yanımda olan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Nüket Saracel'e, hayatımın her aşamasında desteğini esirgemeyen Sevgili eşim Bahriye Yenigürbüz'e, tez için beni motive eden tezsiz programdan tezli programa geçmeme vesile olan, destekleriyle yanımda olan değerli arkadaşım Hüseyin Demirci'ye ve değerli dostum Uğur Öztürk'e, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Mayıs, 2017

Salih Yenigürbüz

ÖZET

Küreselleşmeyle beraber uluslararası rekabet artmış ve ulusal şirketler rekabet gücünü arttırmak için değişim yapmak zorunda kalmıştır. Şirketler yeni yatırımlarda bulunmak, yeni pazarlar oluşturmak için uluslararası alanlara açılmaktadır. Uluslararası rekabet, pazar payının korunması ve büyümesi, örgütün gelişmesi ve büyümesi için ulusal ve uluslararası şirketleri değişim süreci içinde yer almasını zorunlu kılmıştır.

Örgüt çalışanları ekonomik, rasyonel, psikolojik, sosyolojik bakımdan değişim sürecine ilişkin bilgilerinin olmaması, değişimin kaynağı ve boyutu, sendika yönlendirmesi gibi nedenlerle değişime direnç gösterebilirler. Değişime direnç işe geç gelme, toplu direnişler, grevler, işten ayrılma, bölüm değiştirme, çatışmaların sıklaşması, değişimin uygulanamayacağına ilişkin önemsiz gerekçeler ileri sürme, bireysel ve toplumsal iş yavaşlatma, ilişik kesme, çekilme, yakınma ve devamsızlık gibi davranışlar şeklinde görülebilir.

Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesi olarak tanımlanabilecek aidiyet duygusu değişim sürecinde öne çıkmaktadır. Aidiyet duygusu kişilerin kendilerini çalışan olarak görmelerinden daha öte bir anlam ifade etmektedir.

Değişime gösterilen direnç düzeyinin, çalışanların özelliklerinin, çalışanların örgüte ilişkin duygu ve/veya düşüncelerinin değişime direnç ile ilişkisini bilmek direnç ile baş etmek için strateji belirleme ya da strateji güncelleme süreçlerinde önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada çalışanların değişime direnç düzeyleri ile çalışanların demografik özellikleri ve değişime direnç örgütsel bağlılık ilişkisi ile örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişime direnç, Örgütsel bağlılık, Örgüt, İşgören

ABSTRACT

It is an inevitable fact that companies must take part in the change process, due to their social nature. With globalization, international competition has increased and national/local companies started to change in order to increase their competitive power. Capital rich companies are expanding to international areas to make new investments and create new markets. International competition, the desire for market share protection and growth, the need for organizational development and growth forced national and international companies to be involved in the change process.

Employees may show resistance to change for some reasons such as lack of knowledge about economic, rational, psychological, sociological outcomes and source of change process and its size and unions… Resistance to change can be seen by behaviors such as violation of work hours, collective resistance, strikes, leave of employment, transfer to another department, frequent conflicts, suggesting insignificant reasons for not being able to change, individual /mass work slow down, cutting relationships, withdrawal, complaint, absenteeism.

The feelings of belonging that can be defined as the individuals' feeling of being part of the the organization, come out in the change process. The feeling of belonging makes more sense than how people see themselves as an employee.

Understanding the level of resistance to change, the characteristics of employees, the feeling and / or thoughts of employees against organisation and the relationship between these variables is gaining importance in the process of identifying and updating strategies to cope with resistance.

The research will focus on the resistance level of employees to change and the effect of demographic characteristics and organizational commitment of employees on resistance.

Keywords: Resistance to change, Organizational commitment, Organization, Employee

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **İ**

ÖZET ..... **İİ**

ABSTRACT ..... **İİİ**

İÇİNDEKİLER ..... **İV**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Vİİ**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **Vİİİ**

KISALTMALAR ..... **X**

1. GİRİŞ **1**

2. DEĞİŞİM **3**

2.1. TOPLUMSAL DEĞİŞİM 3

2.2. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM 3

2.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM 4

2.3.1. Örgütleri Değişime Zorlayan Etkenler 5

2.3.2. Değişimin Amaçları 7

2.3.2.1. Etkinliği Artırmak 7

2.3.2.2. Verimliliği Artırmak 8

2.3.2.3. Büyümek 8

2.3.2.4. Süreklilik 9

2.3.4.5. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak 9

2.3.5. Örgütlerde Değişim Alanları 10
2.3.6. Değişimin Türleri 11
2.3.6.5. Geleneksel Değişim 11
2.3.6.6. Planlı Değişim ve Modelleri 11
2.3.7. Danışma Süreci 18
2.3.8. Değişim Stratejisi 19
2.3.9. Yenileşme 21
2.3.10. Değişim ve Yenileşme 22
2.3.11. Gelişme 23
2.3.12. Gelişme, Değişim ve Yenileşme 24
2.3.13. Örgüt Kültürü ve Değişim 24

2.4. DEĞİŞİME DİRENÇ 25
2.4.1. Değişime Direnç Nedenleri 27
2.4.2. Direniş Çeşitleri 30
2.4.3. Değişim ve Kaygı 30
2.4.4. Değişime Direncin Önlenmesi 31

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 35

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 35
3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 35
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 37
3.1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 37

4. ARAŞTIRMANIN KURGUSU 42

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 42

4.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ 43

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 43

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER 43

4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ 45

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 46

4.7. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 49

4.8. VERİLERİN ANALİZİ 50

4.9. BULGULAR VE YORUMLAR 51

4.9.1. Demografik Bilgilere Göre Frekans Analizleri 52

4.9.2. Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatikler . 55

4.9.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatikler 70

4.9.4. Değişime Direnç Puanlarının Demografik Faktörlere Göre Farklılığın Analizi 76

4.9.5. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Puanlarının Demografik Faktörlere Göre Farklılığın Analizi 82

4.9.6. Çalışanların Değişime Direnç ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları Korelasyon Analizi 90

4.9.7. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Değişime Direnç Alt Boyutları Üzerine Etkisi 94

5. SONUÇ VE ÖNERİLER 99

KAYNAKÇA 103

EKLER 106

ÖZGEÇMİŞ 111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Değişim kapsamına giren ana değişkenler

Şekil 2.2. Sistem yaklaşımı içinde değişime zorlayan dışsal koşullar

Şekil 2.3. Üretim düzeyi ve gerilim düzeyi

Şekil 2.4. Çözme – değiştirme – yeniden dondurma işleyiş süreci

Şekil 2.5. Değişim süreci

Şekil 2.6. Planlı değişme süreci

Şekil 2.7. Değişim yönetimi modeli

Şekil 2.8. Değişme stratejisi

Şekil 2.9. Değişme sürecinin tipolojisi

Şekil 2.10. Bir değişim stratejisinin seçimi

Şekil 3.1. Örgütsel bağlılıkta tutumsal perspektif

Şekil 3.2. Örgütsel bağlılıkta davranışsal perspektif

Şekil 3.3. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli

Şekil 4.1. Örgütsel bağlılık ve değişime direnç ilişkisi modeli

Şekil 4.2. Demografik bilgiler

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Örgütsel bağlılık tanımları

Tablo 4.1. Değişime dirence yönelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı

Tablo 4.2. Örgütsel bağlılığa yönelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı

Tablo 4.3. α= 0.05 için örneklem büyüklükleri

Tablo 4.4 Değişkenlerin normallik testi

Tablo 4.5. Çalışanların demografik özelliklerinin frekans dağılımı

Tablo 4.6. Güven alt boyutu sorularına katılım

Tablo 4.7. Keşif alt boyutuna katılımı

Tablo 4.8. Direnç alt boyutuna katılım

Tablo 4.9. Kayıtsızlık alt boyutuna katılım

Tablo 4.10. Duygusal alt boyutuna katılım

Tablo 4.11. Devam bağlılığı alt boyutuna katılım oranları

Tablo 4.12. Normatif bağlılık alt boyutuna katılım oranları

Tablo 4.13. Değişime direnç puanlarının cinsiyete göre ortalamaları

Tablo 4.14. Değişime direnç puanlarının yaşa göre ortalamaları

Tablo 4.15. Değişime direnç puanlarının öğrenim durumuna göre ortalamaları

Tablo 4.16. Değişime direnç puanlarının medeni duruma göre ortalamaları

Tablo 4.17. Değişime direnç puanlarının şirkette çalışma süresine göre ortalamaları

Tablo 4.18. Değişime direnç puanlarının pozisyona göre ortalamaları

Tablo 4.19. Örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyete göre ortalamaları

Tablo 4.20. Örgütsel bağlılık puanlarının yaşa göre ortalamaları

Tablo 4.21. Örgütsel bağlılık puanlarının öğrenim durumuna göre ortalamaları

Tablo 4.22. Örgütsel bağlılık puanlarının medeni duruma göre ortalamaları

Tablo 4.23. Örgütsel bağlılık puanlarının şirkette çalışma süresine göre ortalamaları

Tablo 4.24. Örgütsel bağlılık puanlarının pozisyona göre ortalamaları

Tablo 4.25. Çalışanların değişime direnç düzeyleri

Tablo 4.26. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri

Tablo 4.27. Çalışanların değişime direnç puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasında korelasyon analizi

Tablo 4.28. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının güven üzerine etkisi

Tablo 4.29. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının keşif üzerine etkisi

Tablo 4.30. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının direnç üzerine etkisi

Tablo 4.31. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının kayıtsızlık üzerine etkisi

Tablo 4.32. Örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerine etkisi

KISALTMALAR

TDK : Türk Dil Kurumu

s. : Sayfa

Vb. : Ve benzeri

vd. : Ve diğerleri

A.Ö.F. : Açık Öğretim Fakültesi

M.Ü. : Marmara Üniversitesi

p. : page

GM : Genel Müdür

GMY : Genel Müdür Yardımcısı

1. GİRİŞ

Toplumlar dinamik bir yapıya sahiptir. Değişim toplumsal bir olgudur. Artan bilgi ve teknoloji, tüm toplumları ve toplum içinde yer alan örgütleri bir değişim süreci içine sokmaktadır. Değişim süreci örgütler arası (toplum, şirket, grup) etkileşimle gerçekleşebildiği gibi, örgüt değişimi planlayarak da gerçekleştirebilir. Planlı değişimde değişime zorlayan güçler ve örgütün olanakları belirlendikten sonra bir değişim stratejisi ortaya konur ve değişim planı oluşturulur.

Örgütleri değişime zorlayan güçler içsel ve dışsal faktörler olarak iki kategoride ele alınabilir. Örgüt dışı faktörler yasal, toplumsal, teknolojik, ekonomik ve doğal koşullarda meydana gelen değişimlerdir. Örgüt içi faktörler ise büyüme, şirket birleşmeleri, gerilme, tepe yöneticilerin değişimi ve örgütsel eksikliklerdir (Aykaç, B. 1991).

Örgütlerin değişim amaçları olarak etkinliği ve verimliliği arttırmak, büyümek, sürekliliği sağlamak, isteklendirme ve tatmin düzeyini arttırmaktır. Örgütler bu amaçları gerçekleştirmek için makinelerde, süreç ve yöntemlerde, personelde, amaçlarda ve örgüt biçiminde değişiklikler gerçekleştirirler.

Şirketler toplumsal bir yapı taşıdığından değişim süreci içinde yer almaları kaçınılmazdır. Küreselleşmeyle beraber uluslararası rekabet artmış ve ulusal şirketler rekabet gücünü arttırmak için değişim göstermek zorunda kalmıştır. Şirketler yeni yatırımlarda bulunmak, yeni pazarlar oluşturmak için uluslararası alanlara açılmaktadır. Uluslararası rekabet, pazar payının korunması ve büyümesi, örgütün gelişmesi ve büyümesi için ulusal ve uluslararası şirketleri değişim süreci içinde yer almasını zorunlu kılmıştır.

Örgüt çalışanları ekonomik, rasyonel, psikolojik, sosyolojik, değişim sürecine ilişkin çalışanların bilgilerinin olmaması, değişimin kaynağı ve boyutu, sendikalar vb. nedenlerle değişime direnç gösterebilirler. Değişime direnç işe geç gelme, toplu direnişler, grevler, işten ayrılma, bölüm değiştirme, çatışmaların sıklaşması, değişimin uygulanamayacağına ilişkin önemsiz nedenler öne sürme, bireysel ve toplumsal iş

yavaşlatma, ilişkileri kesme, çekilme, yakınma, devamsızlık gibi davranışlarla görülebilir.

Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesi olarak tanımlanabilecek örgütsel bağlılık değişim sürecinde öne çıkmaktadır. Örgüte bağlılık kişilerin kendilerini çalışan olarak görmelerinden daha öte bir anlam ifade etmektedir.

Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen sosyal, kültürel, teknolojik, bilimsel ve ekonomik değişim ve gelişmelerden etkilenmemeleri mümkün değildir. Bu değişme ve gelişmelerin örgüt üzerinde etkisinin çok büyük olması kaçınılmazdır. Örgüt devamlılığını sürdürmek istiyorsa çevresinde meydana gelen bu değişim ve gelişmeleri önceden tahmin etmek, gerekli önlemlerini alarak bu tehlikeli durumu ortadan kaldırmak zorundadır. Değişimi yönetme becerisi olan bir örgüt için, dış çevrede meydana gelen her çeşit değişme fırsattır. Örgütler değişmeyi yönetemezler ise değişim örgütü yönetmeye başlar. Bu sebeple ilk olarak örgütün değişimi yönetmek için lazım olan fiziki, beşeri ve idari donanıma sahip olması gerekmektedir.

Örgütler, üst yönetimi ile değişime olumlu bakabilir. Kendisini değişim ve gelişmelere her zaman uyumlu hale getirmek isteyebilir. Tüm bunların yanında örgüt içerisinde yapılmak istenen değişime karşı, öğüt çalışanlarından direnç gelmesi kaçınılmazdır. Örgütün değişimi yönetmesinin yanında, değişime karşı direncinde ortadan kaldırılması için gerekli bilgi ve donanıma sahip olması gerekir.

Değişime direnç ve örgütsel bağlılık faktörlerinin arasındaki ilişkinin değerlendirildiği bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş'in ilk bölümden oluştuğu, araştırmanın ikinci bölümünde değişime direnç konusu ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık konusuna değinilmiştir. İstanbul'da bir telekomünikasyon firmasında çalışanlar ile yapılan anket çalışmasına dayalı olarak yürütülen araştırmanın sonuç ve bulguları dördüncü ve beşinci bölümde değerlendirilmiştir.

2. DEĞİŞİM

Genel anlamda değişim "Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü "dür (TDK, 1998). İnsan hayatı durağan değildir ve sürekli bir değişim görülür. Değişim farklı türlerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar toplumsal, ekonomik, teknolojik alanlarda olan değişimlerdir.

2.1. TOPLUMSAL DEĞİŞİM

Her toplum değişim içindedir ve toplumlar dinamik bir yapıya sahiptir. Toplumsal yapının temeli insan ilişkilerine dayanır. Toplumsal değişim her alanda açık ve net olmadığı gibi toplumsal değişim hızı da aynı değildir. Toplumsal değişim; genellikle toplumun sosyal yapısında ve kültüründe gerçekleşen değişimdir. Akyüz (1992) ise toplumsal değişmeyi "... Bir sosyal yapıdaki maddi, manevi ve karışık haldeki unsur ve güçlerde müşahede edilen her türlü farklılaşma "olarak tanımlamaktadır. Toplumsal değişme genel bir alanda olabileceği gibi toplum içindeki belli alan(lar)da da olabilir. Belli bir alandaki değişim bazı durumlarda diğer alanları da etkisi içine alıp bu alanları da değişime zorlayabilir. Toplumlar farklı alt sistemlerden oluşurlar ve sistemin bir parçasındaki değişim diğer sistemleri de etkileyebilmektedir. Ancak bu değişime zorlayan etkileşim tek yönlü değildir. Kendisi değişim içinde olan sistem diğer sistemleri etkilerken daha sonra etkilediği sistemden de kendisi etkilenebilir. Bu da toplumsal değişim iki yönlü olmasının bir özelliğidir.

Toplumsal değişim planlı bir şekilde gerçekleşebileceği gibi kendiliğinden de oluşabilir. Toplumsal değişim olumlu ya da olumsuz nitelik gösterebilir. Her toplumsal değişme olumlu olarak görülmeyebilir. Toplumsal değişim toplumu oluşturan insan ya da grupların farklı değerlendirmeleri sonucu olumlu ya da olumsuz olarak görülebilir.

2.2. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM

Teknoloji; bütün yeni üretim yöntemlerinin, malzemelerin, makinelerin ve yapıların uygulanış biçiminin örgütlenmiş bir bütünüdür" (Çelikörs, 2000, s. 158). Birçok sosyolog değişmeyi başlatan dinamik olarak teknolojiyi göstermektedir. Bazı bilim adamları ise, değişimi üreten asıl faktörlerin ideoloji ve fikirler olduğunu savunurlar. Kaynağı Weber'e

dayanan bu görüşe göre değişme ideolojik alanda başlar ve sıra ile örgütsel ve teknolojik alanlara yayılır. Marksistler de ideoloji ve fikirlerin değişime yol açtığını kabul etmekle birlikte, insanlık tarihinin belirleyici faktörü olarak üretim araçlarını görürler. Diğer yandan bazı sosyal bilimciler de üretim araçları ve fikirlerin birlikte değiştiğini savunmaktadırlar.

Makineleşmeyle beraber zaman içinde birçok üretim alanında otomasyona geçilmiş ve üretim süreçlerinde değişiklikler yapılmıştır. Teknolojik gelişmeler sonucu birçok meslek işlerliğini yitirmiş olmakla birlikte bazı yeni iş olanakları oluşmuştur.

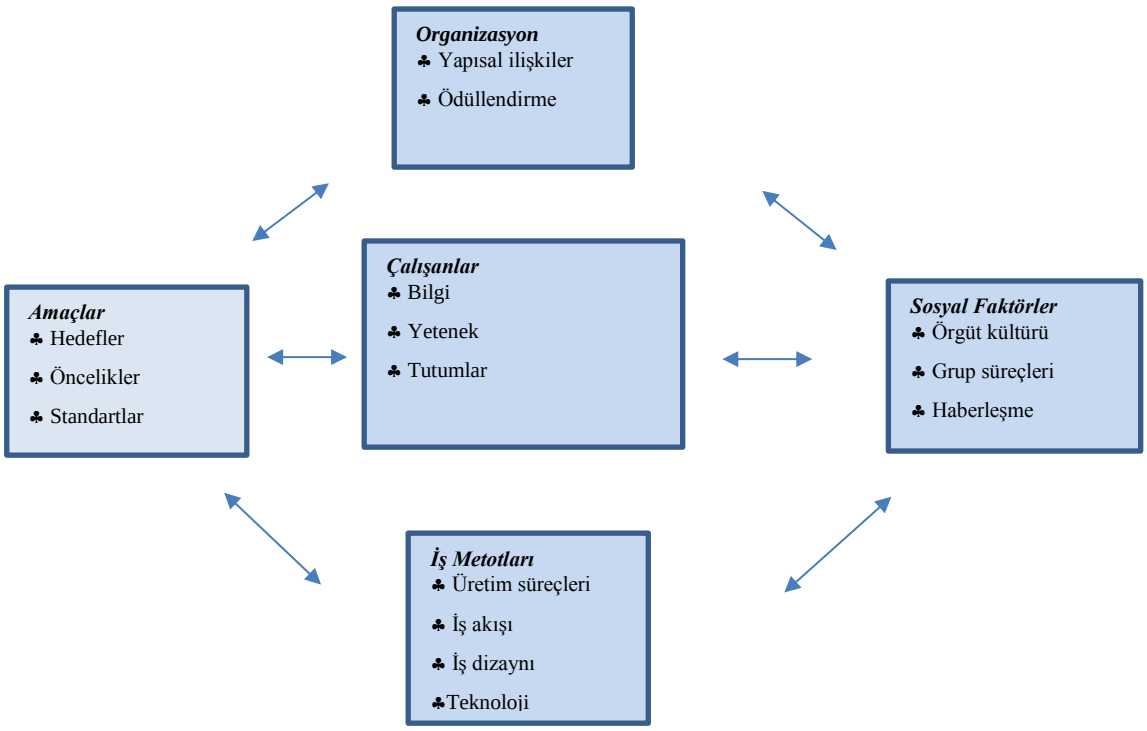
Örgütlerin teknolojik gelişmelere uyum sağlaması, yaşam süreleri ile ilgilidir. Örgüt teknoloji alanında meydana gelen gelişim ve değişimlere uyum sağlayamadığında rakiplerinden geri kalması kaçınılmaz olur. Bu sebeple örgütlerin teknolojiyi çok yakından takip etmesi gerekmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgüt, belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen yöneticilerden çalışanlara kadar tüm insan ve gruplardan oluşan topluluktur. Değişim insan hayatının temel özelliğidir. İnsan içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmek için değişim göstermektedir. Örgütler de insanlar gibi değişim gösterir. Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemler olup, kendilerini sürekli olarak değişen çevre koşullarına uydurmak durumundadırlar. Bilgi düzeyindeki artış, teknolojik gelişmeler örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Değişim sosyal, politik, kültürel, felsefi ve ekonomik alanlarda olabilir.

William G. Scott'a göre değişim: "ister planlı ister plansız bir şekilde herhangi bir sistemin veya bir sürecin belli halinden başka bir haline dönüşmesi" (1967, s. 377) şeklinde tanımlanmıştır.

Değişimin kapsamına giren ana değişkenler Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Değişim kapsamına giren ana değişkenler (Koçel, 1998)

2.3.1. Örgütleri Değişime Zorlayan Etkenler

Örgütleri bir değişim sürecine zorlayan bazı etkenler vardır. Bu etkenler işletme içi olabildiği gibi işletmenin dışından da kaynaklanabilir. Bu etkenler şu şekildedir:

a) Değişime Zorlayan İşletme Dışı Güçler:

1) Yasal ve Siyasal Koşullar: Hükümetlerin ekonomik politikaları gereği aldıkları bir takım önlemler bazı örgütlerin altından kalkamayacağı yeni yükümlülükler getirebilir. Uygulanan yeni politikalar örgütleri, ekonomik, sosyal ve kültürel politikalarında zorunlu değişikliklere mecbur kılabilir. Bu değişikliklere yeterli ve zamanında cevap veremeyen örgütler krize düşebilir (Yeniçeri,2002,s 141).

2) Toplumsal Koşullar: Bu değişim faktörlerinin ana unsurunda nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal sorunlar ve kültürel sorunlar yatar.

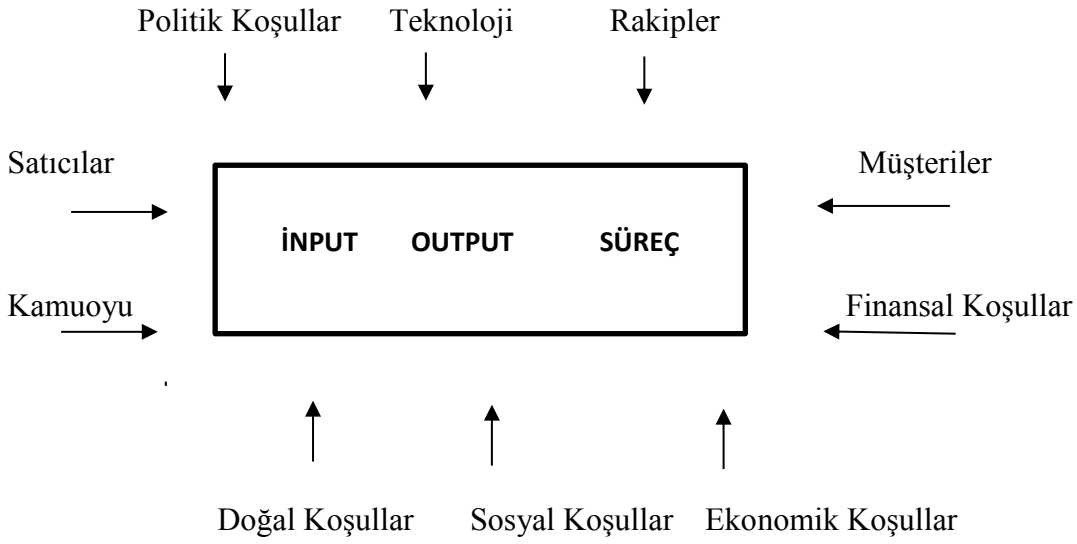
3) Teknolojik Koşullar: Örgütlerin rekabet güçleri, imajları ve devamlılıkları teknolojideki gelişme, değişme ve ilerlemeleri izlemeleri ile doğrudan ilgilidir.

Örgütün faaliyet gösterdiği alanda hızlı ve yoğun bir şekilde teknolojik ilerleme var ise, bu durum örgütün temel amaçlarını etkiler. Teknolojik değişimin örgütü krize sokmaması, örgütün teknolojiye karşı olan hassasiyeti ile yakından ilgilidir. Örgütün faaliyet gösterdiği alanda hızlı ve yoğun teknolojik değişme ve ilerleme varsa, örgütte teknolojiye karşı duyarlıysa kriz için uygun ortam var demektir. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişimin hızı, değişime uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık oranı etkindir. Özellikle yeni teknoloji örgütün sunduğu mal veya hizmetlerin yerine ikame edilir mal veya hizmetler ortaya çıkıyorsa örgüt için kriz kaçınılmazdır (Yeniçeri, s 140,2002).

4) Ekonomik Koşullar: Makroekonomik göstergelerdeki aşırı dengesizlikler, bu ekonominin alt sistemi olan örgütleri doğrudan etkiler. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olursa; örgütün bu şartlardan etkilenmesi de nispeten az olur. Ancak ekonomik şartlardaki derin, şiddetli uzun süreli belirsizlik, değişiklik ve dengesizlikler krize sebep olabilir (Dinçer, s. 75).

5) Doğal Koşullar: Hammadde, su, iklim, çevre kirliliği gibi faktörlerdir.

Koçel'in, belirttiği sistem yaklaşımı içinde dış koşullar Şekil 2.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Sistem yaklaşımı içinde değişime zorlayan dışsal koşullar (Koçel, 1998)

b) Değişime Zorlayan İşletme İçi Güçler

1)Büyüme: Örgütlerin genel olarak hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan meydana gelmektedir. İşletmenin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir (Tüz,1995,s.7). Örgütlerin satabileceklerinden daha çok üretim gerçekleştirmeleri de iç dengeleri bozarak krize sebep olabilir.

2) Şirket Birleşmeleri: Birleşen her iki örgütün de yapısını yeniden düzenlemesi gerekmektedir.

3) Gerileme: Örgütlerin gerileme aşamalarında karlarının azalması ve satışlarda sıkıntı meydana gelmesi de krizin oluşmasına sebep olur.

4) Yönetim ile İlgili Faktörler: Örgütlerin krize düşmelerinde önde gelen sebeplerden birisi de yönetim ve yöneticilerdir. Dar görüşlü, sabit fikirli, statükocu yöneticilerin yönetimindeki örgütlerin krize düşmeleri her zaman söz konusu olabilir. Kendini, işi ve işçileri gelişen ve değişen dış çevreye uyması için sürekli geliştirme ihtiyacı duymayan yöneticiler krizin başlıca sebebi olabilirler. Özellikler üst yöneticilerin kabiliyetsiz ve yetersiz olmaları örgütü krize sokan en önemli sebeplerin başında gelir **(**Yeniçeri, 2002, s. 142**)**.

5) Örgütsel Eksiklikler: Büyük ölçekli organizasyonel eksiklikler değişimi mecburi hale getirir.

2.3.2. Değişimin Amaçları

Örgütler değişim gösterirken bazı amaçlar taşırlar. Bu amaçlar doğrultusunda hareket ederler ve bu amaçlar doğrultusunda hazırlık yapıp uygulamaya geçerler. Bu amaçlar detaylı şekilde aşağıda açıklanmıştır.

2.3.2.1. Etkinliği Artırmak

Değişimin başta gelen amacı örgütsel faaliyetlerin etkinliğini artırmaktır. Çeşitli kuruluşların yaptığı araştırmalar sonucunda, uzun yıllar yaşama savaşı veren ve

varlıklarını güçlükle sürdüren örgütler ile hızlı bir gelişme ve değişme temposu içerisinde bulunan örgütlerin aralarındaki farklılığın etkinlik noktasında olduğu açıklanmıştır. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli şartı rekabet ettikleri örgütlerden daha etkin olmalarına bağlıdır. İşletmeler örgütsel etkinliklerini sürdürebilmek için değişme, gelişme ve yenilikte lider olmak ya da hiç olmazsa mevcut değişimlerden geri kalmamak durumundadır.

Bu amaçla işletmeler örgütsel değişim sürecine girerler. Örgütün etkinliğini artırmak içinde üst yönetim kadrolarına, nitelikleri itibariyle mücadeleci, sonuçlardan kolayca tatmin olmayan, cesur, atılgan ve değişimi kolayca yönetebilecek kişilerle doldurmaktadırlar. Bu yöneticiler başkalarını izlemektense, faaliyette bulundukları sektörde lider olmayı, bu nedenle, gerekli değişiklikleri ve yenilikleri zamanında yapmayı başarmaktadırlar. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri ya da kullanılan teknoloji arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişim ihtiyacının ortaya çıktığı anlaşılır.

2.3.2.2. Verimliliği Artırmak

Örgütün faaliyetleri ve içyapısı ile ilgilidir. Verimliliği arttırmaktaki amaç örgütün girdilerinin tam olarak, kayıp vermeden çıktıya dönüştürülmesidir. Bu da kullanılan araçlar, örgütsel ilişkiler, kişiler, iş yapma yöntemlerindeki değişimlerle ilgilidir. Verimliliği arttırmaya yönelik uygulamalarda çalışana yapılan baskıda artış görülebilir. Verimliliği arttırmada kaynakların iyi kullanımı önem taşımaktadır.

2.3.2.3. Büyümek

Örgütün niceliksel ve niteliksel olarak gelişmesi ve değişmesidir. Niceliksel olarak belirlenen amaçlara uygun olarak izlenen yaklaşım niteliksel olarak da büyümeyi kapsamalıdır. Dinçer ve Fidan (1997) işletmelerin özelliklerine göre niceliksel artışların büyüme olarak değerlendirilmesinde şu kriterlerin üzerinde durmaktadır (s. 48):

a) Satış

b) Üretim seviyesi

c) Personel sayısı

d) Harcanan enerji miktarı

e) Öz Sermaye

f) Toplam Yatırım

g) Hammadde

h) Pazar payı veya ürün çeşitliliği

Ancak niceliksel büyüme tek başına yeterli değildir. Niceliksel büyümenin yanı sıra niteliksel büyümede sağlanmalı ve amaçlar net bir biçimde tanımlanmalıdır.

2.3.2.4. Süreklilik

Örgütlerin temel amacı varlıklarını devam ettirmektir. Örgütlerdeki değişimin ana nedenlerinden biri örgütün sürekliğini sağlamaya yöneliktir. Sürekli değişen dış dünyaya uyum sağlamak için örgüt değişmek zorunda kalmaktadır. Dış dünyadaki gelişmeler, gelişmelerin hızı ve özellikle değişimdeki belirsizlik örgütü değişime zorlarken bir risk almasına da sebep olmaktadır. Sürekliliği sağlamak için yapılan etkinlikler riski de içinde barındırmaktadır. Sürekliliği sağlamak için yapılan etkinliklerde örgüt esnek davranmak zorundadır.

2.3.4.5. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

İnsanlar tek düze bir iş yaşantısında zaman geçtikçe sıradanlık duygusu içine girebilirler ve bu da örgütün verimliliğini, büyümesini ve sürekliliğini tehdit edebilir. Örgüt içindeki işleyiş rahat olsa bile bu bir süre sonra sıkıcı olmaya başlayabilir ve değişiklik ihtiyacı duyabilirler. İnsanların isteklendirme ve tatmin düzeylerini arttırmak için değişimler yapılabilir; böylece verimlilik artışı, büyüme, süreklilik sağlanabilir.

Yukarıda sayılan amaçların dışında değişimin farklı amaçları da olabilir. Bunlar "...geleceğe hazır durumda olma, örgüt içerinde üyeler arasında karşılıklı güven ve desteği geliştirme, sorunlara çözüm getirme, etkin iletişim sağlama ve görevdeşlik etkisi yaratma" şeklinde (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.210) sayılabilir.

2.3.5. Örgütlerde Değişim Alanları

Örgütlerde başlıca değişim alanları şu şekildedir:

1) Makinelerde ve Diğer Araçlarda Meydana Gelen Değişimler: Örgütlerdeki temel amaçlardan biri daha az işgücü ile daha kaliteli verim elde etmektir. Böylece ürünün maliyeti daha azalmış olur. Bunu sağlayan etmenlerden biri de iş makinelerinden ve araçlarından yararlanmaktır. Bu konuda, işletmelerde kullanılan makine sayılarının giderek artması ve daha verimli makinelerin eskilerinin yerini alması söz konusudur. Makinelerdeki çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yapabilir. "Gerçekten, denilebilir ki, otomasyona mukavemet yönetimin bugün karşı karşıya kaldığı sorunlardan biridir (Eren, 1993, s. 136).

2) Süreçlerde ve Yöntemlerde Değişiklikler: Yapılan iş için izlenen yöntemlerde meydana gelen değişikliklerdir. Bu değişiklik alanı ücretlerde, çalışma miktarlarında, çalışma grupları ve yöntemlerde gerçekleşebilir.

3) Personelde Değişmeler: Örgütte yapılan değişikler sonucunda insan gücü faktöründe yapılan değişikliklerdir. Uygulanması düşünülen yeni teknoloji, amaçlardaki değişikliler, çalışanların bilgi ve becerilerinde değişimi de beraberinde getirecektir. Üst seviyedeki yöneticileri, orta seviyedeki yöneticileri, ustabaşı vb. bazı pozisyonlardaki kişilerin değişmesini kapsamaktadır. Değişim sürecinde çalışanların özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

4) Hedeflerde Olan Değişme: Uzun ömürlü bir örgüt olabilmek için yönetimin, etrafındaki değişmelere göre kendi hedeflerini belli aralıklarla değerlendirmesi ve değiştirmesidir

5) Biçimsel Örgüt Bünyesinde Değişiklikler: Örgüt bünyesinde yetki ve sorumlulukların kimlere ait olduğu belirlenmesine yönelik değişikliklerdir. Biçimsel örgüt bünyesinde değişiklikler olunca şu sorular ortaya çıkar (Yalçın, 1991, s.250-251):

- Kimin hangi sorumluluğu yüklendiği,

- Yeni patronun kim olacağı ve personelinden ne isteyeceği, buna karşılık personeline ne gibi olanaklar sağlayacağı.

6) Biçimsel Olmayan Örgütteki Değişiklikler: Grup ve bireyler arasında yapılan değişiklikleri ifade etmektedir. Birey ya da grupların statülerinin değiştirilmesi, yerlerinin değiştirilmesi, grubun dağıtılması vb. etkinlikleri içerir.

2.3.6. Değişimin Türleri

Örgütler uyum sağlamaya yönelik değişimler gösterirler ve bu konuda belirli stratejiler izlerler. Değişim geleneksel ve planlı olmak üzere iki boyutta olmaktadır.

2.3.6.5. Geleneksel Değişim

Bilimin gücünü ön planda tutmaktadır. "...bu değişim yönetimi genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmayları ile desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir" (Çelebioğlu, 1990, s.105). Kuramsal bilgiler uygulamada kullanılmazsa geçerliliği tehlikeye girmektedir ve bunların uygulama alanında sınanması gerekmektedir. Kuramsal bilgilerin örgütlerde kullanılmasıyla bir değişim görülecektir. Bilgiler kendi başına kısa dönemde değişmeyi sağlayamayacaktır. Uzun dönemde değişim gerçekleşebilirse de bazı durumlarda değişimin ani yapılması gereken durumlarda işi oluruna bırakmak sakıncalı bir davranıştır. Bilimin gücüne öncelik tanıyan ve değişimin kendiliğinden sağlanacağına inanan geleneksel yöntemin sakıncaları yerini planlı değişim yöntemine bırakmaktadır.

2.3.6.6. Planlı Değişim ve Modelleri

Mademki gelecekte yönetim hayatı değişken olacaktır; o halde işletmeler de değişme yeteneği kazanmalıdır ve değişme ile (yeniliklerle) yaşamayı bilmelidirler. Günümüzde birçok kuruluşun ekonomik değeri çok olan çalışma, etkin işler, daha güvenilir ve daha da çok çalışmaya yönlendirilmiş personel politikası izlediği gözlenmektedir. Bütün bu politikaları gerçekleştirebilmenin yolu değişim, yenilik ve geliştirme konusunda takınılan tavırlarda saklıdır.

Çelebioğlu ise (1990, s.106) planlı değişimi örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntem olarak tanımlamaktadır. Planlı değişim hem kuramsal hem de uygulamacı bir nitelik gösterir. İlk olarak Kurt Lewin tarafından ortaya konulmuştur. Toplumsal gruplarda psikoloji ve sosyolojiden yararlanarak bazı değişimlere gitmek planlı değişimin konusunu oluşturmaktadır. Lewin tarafından değişim görevlileri diye tanımlanan toplumsal değişim uzmanlarına da yer verilmektedir. Örgütü bir etkinlik seviyesinden, daha üst bir etkinlik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişme programıdır.

Problem çözme ve geliştirme programları için şuurlu, amaçlı ve açık bir kararı kapsar. Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik hepsine uygulanabilir.

Denge modeli: Bu model örgütsel değişimde en çok başvurulan üç değişim teknolojisi olan; danışma-eğitim ve uygulamalı araştırmadan danışmaya öncelik verir.

Danışma, örgüt sorunlarını tespit etmek, sebeplerini araştırmak ve onlara çözüm yolları bulmak üzere örgüt dışından bir elemanın yardımını sağlamak biçiminde açıklanabilir.

Örgüt amaç ve amaçlar setini gerçekleştirmek üzere organize edilmiştir. Örgüt amacına ulaşmak için sürekli enerji ve gayret sarf eder. Denge modeli, örgütün amacına ulaşmak için ortaya koyduğu aktivite ile ona karşı güçlerin direnişini esas alır. Kurt Lewin'in yaklaşımı bu model içindedir.

Organik model: Bu model örgütleri birer mekanizma olarak kabul eder. Mekanik örgüt anlayışının süratle değişen iç ve dış çevre şartlarına uymada yetersiz kalmasını hareket noktası olarak alır. Mekanik örgütler, değişmeye karşı koyma eğiliminde olan "statükocu" kişilerden meydana gelir. Böyle bir örgüt çevresine kapalı bir örgüttür. Örgütte çalışanlar tatminsiz ve çatışma halindedirler. Yetki ve sorumluluklar katı bir biçimde tanımlanmış, hiyerarşik kontrole dayalı bir iş bölümü vardır. Kararlar merkezden verilir (Dinçer, s. 35).

Sürekli ve süratli olarak değişen iç ve dış çevre şartlarına karşı örgütün mevcut uygulamalarını tekrar ederek ayakta kalması mümkün değildir. O halde dinamik çevre

şartlarına başarıyla uyabilecek ve mekanik (geleneksel) örgüt anlayışının yerini alabilecek bir örgüt sisteminin geliştirilmesi hayati derece önemlidir. Bu sistemde örgütsel yapıda birbirine bağlı fonksiyonlar manzumesi şeklinde gören ve bütünleşmeyi temel amaç alan "organik örgüt" sistemi ağırlıklıdır. Bir anlamda mekanik örgütün tersi olan organik örgütte, grup içi ve gruplar arası ilişkilere önem veren, karşılıklı güvene dayanan, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, çıkması muhtemel uyuşmazlıkların problem çözme metotlarına göre halledildiği bir sistem egemen olur,

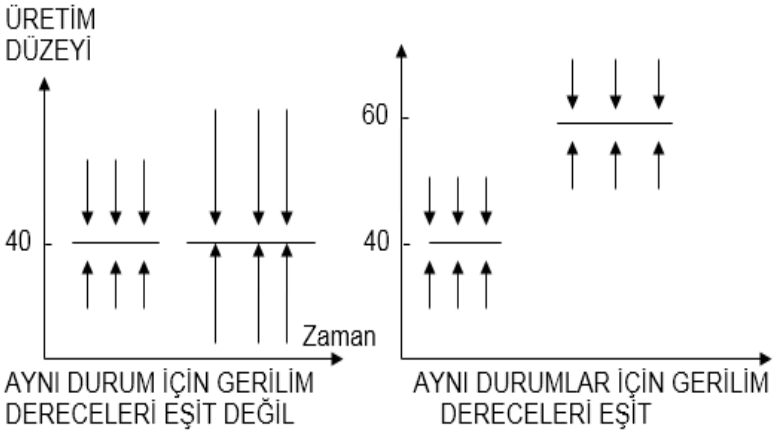
Geliştirmeci model: Geliştirmeci modelin amacı, örgütte şahıslar arası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırmaktır. Bu yöneticilerin yetiştirilmesi ile değer yargılarını değiştirmek suretiyle gerçekleşir.

Kurt Lewin'e göre planlı bir değişimin üç aşamalı bir süreç olarak görülebileceğini belirtmektedir. Bunlar, 1. Donmuşluğu çözme (unfreezing) 2. Değiştirme (changing) 3.Yeniden dondurma (refreezing).

Donmuşluğu Çözme: Değişme için durumun hazırlanması sağlanır. Değişimin gerçekleşmesi istenen değişkenle ilgili olarak, bu değişimin şart olduğu konusunda ilgilileri inandırmak, en azından değişim sonucu ulaşılacak noktanın mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermeyi içerir. Çözmenin asıl amacı değişime karşı katı ve olumsuz bir tutum içinde olan kişileri ikna etmektir. Lewin toplumsal durumları, yaklaşık durağan denge durumları olarak tanımlamaktadır. Bu kavram toplumsal yaşamdaki görünen koşulların değişimine karşın toplumsal olayların düzenliliğini açıklamaktadır. Yaklaşık durağan denge kavramı iki nokta öngörür (Çelebioğlu, 1990, s. 135-136):

- Grubun ve bireyin durumu, belirli bir zamanda göz önüne alınan boyuta ilişkin, eşit ve ters yöndeki güçlerin varlığının sonucudur. Örneğin üretim düzeyini düşürmeye yönelen güçler veya üretim düzeyini yükseltmeye yönelen güçler. Karşıt güçlerin boyutu, göz önüne alınan boyut üzerinde grup veya bireyin gerilim derecesini ölçme anlamına gelir. Aynı durum eşit olmayan gerilim derecelerini karşılayabilir veya bunun özdeş gerilim dereceleri değişik durumları kapsayabilir (Şekil 2.3.).

- Belirli bir grup için belli bir zamanda, denge durumunun çevresinde yer alan bir güçler alanı vardır. Gruba uygulanan bu güçlerin bileşkesi, sürekli olarak denge düzeyine yöneltilmiştir ve bu bileşke bu düzeyden uzaklaştıkça artar, denge düzeyinde sıfırdır.

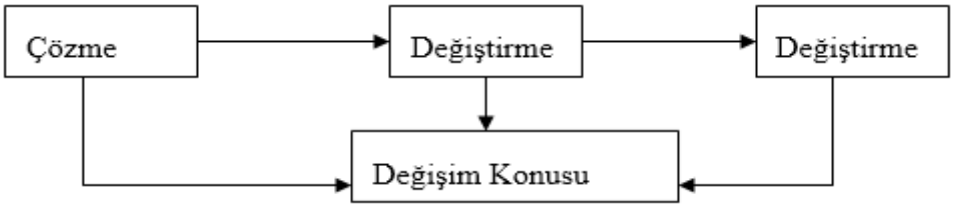


Şekil 2.3. Üretim düzeyi ve gerilim düzeyi (Çelebioğlu, 1990)

Değişme: Değişimin yapılmasıdır. Bu adım, yöneticilerin örgütsel amaçlar ve uğraşlar, şahıslar, kültür, teknik bilgi ve yapıda değişme başlattıkları aşamadır. Mevcut durumdan farklı bir duruma geçilmiş olur. Burada esas amaç yeni bilgilere dayanan yeni karşılıkları geliştirmektir. Değişim sürecinde otaya konulan bilgilerin ve davranışların özümsenmesi sağlanır. Bu süreç aynı zamanda etkilemenin gerçekleştiği bir süreçtir. Kişi kendisine, başkasına ve duruma ilişkin bilgileri yeniden tanımlar.

Yeniden dondurma: Planlı değişim sürecinin son aşamasıdır. Burada yöneticinin endişesi değişmenin istikrarlı bir hale gelmesi ve uzun vadeli olabilmesi için lazım ortamın yaratılmasıdır. Yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden dondurulmasıdır. Yeni davranış kalıpları durağanlaştırılır, katılaştırılır. Örgüt tüm işleyişleri yeni duruma uygun olarak işleyecektir.

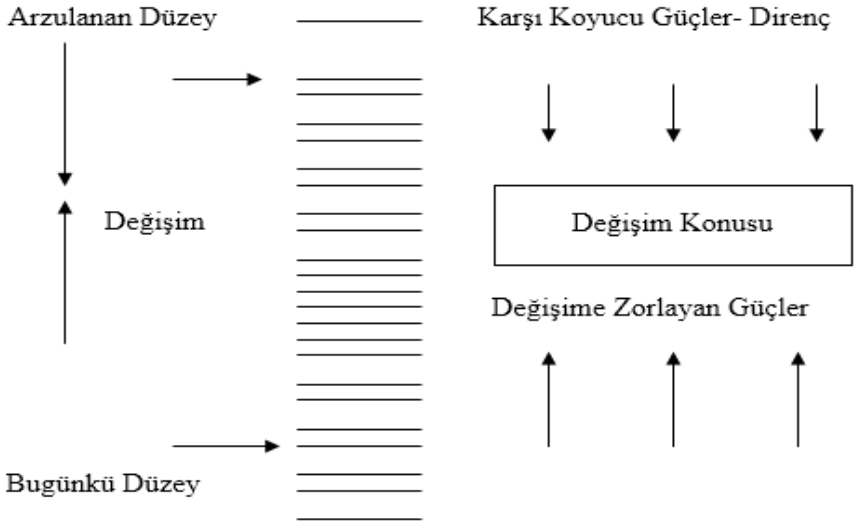
Bu değişim süreci Şekil 2.4.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Çözme – değiştirme – yeniden dondurma işleyiş süreci (Koçel, 1998)

Değişimin gerçekleşmesinde kullanılabilecek diğer model yine Kurt Lewin tarafından gerçekleştirilen Kuvvet Alan Analiz modelidir. Lewin'e göre sosyal sistemler daima bir denge arayışı içindedir ve belli bir denge noktasında bu dengeli durumu korumak isterler. Ancak değişim bu denge durumunu bozan bir durumdur. "Değişim bir yandan sistemi 'değişime zorlayan kuvvetlerin, bir yandan da' değişime karşı koyan- direnen kuvvetlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkar" (Koçel, 1998, s.484).

Şekil 2.5.'te görüldüğü gibi önce değiştirilmek istenen herhangi bir konu ile ilgili değişime zorlayan güçler (içsel ve dışsal) nedenler belirlenmeli, daha sonra değişimi önlemeye çalışacak olası direnç kaynakları tahmin edilmelidir. Direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişime zorlayan kuvvetlerin şiddetini arttırıcı önlemlerle istenilen yönde değişimin ortaya çıkması sağlanabilecektir.



Şekil 2.5. Değişim süreci (Koçel, 1998)

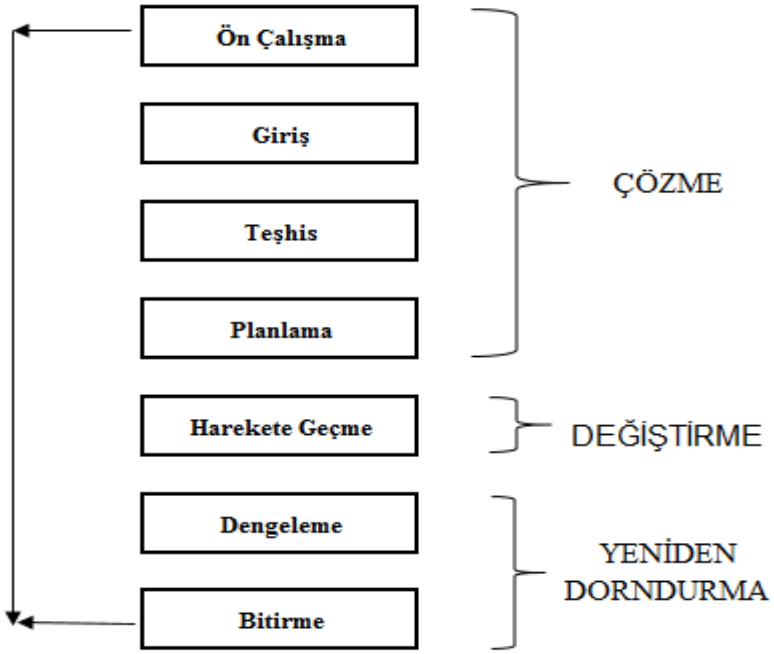
Lewin'in üç safhalı değişim süreci önce Lipitt, Watson ve Wesley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kolb ve Frohman tarafından yedi aşamalı bir süreç haline getirilmiştir (Şekil 2.6.).

Bu aşamalar şunlardır (Dinçer, 1994, s.37-38):

1) Ön Çalışma: Değişme uzmanı, alıcı sistem tarafından problemlerle ilgili olarak davet edilir. Beraber çalışılmaya karar verilmiş değildir. Olası münasebetlere doğrultu verecek ön bilgi ve veri toplama başlarlar.

2) Giriş: Değişme uzmanı ve alıcı sistem birlikte çalışmaya karar verirler. Bu aşamadan sonraki aşamalar hakkında konuşulur. Değişme uzmanına verimli çalışabilmesi için gerekli olan güç verilir.

3) Teşhis: Değişme uzmanı, alıcı sistemin hissettiği problemleri ve gerçek problemleri belirlemeye çalışır. Eğer belirlenen problemle alının hissettiği problem aynıysa daha sonraki aşamaya geçilir. Bu aşamada alıcı sistemin amacı ve kaynakları üzerinde durulur



Şekil 2.6. Planlı değişme süreci (Dinçer, 1994)

4) Planlama: Uygulama planı hazırlanır. Amaçlar açık ve net bir biçimde tanımlanır ve alternatif çözüm yolları oluşturulur. Uygun olan çözüm belirlenir ve etkinlikler sıralanır. Bu safhada değişmeye muhalefet olan refleksler ve çözümleri üzerinde durulur.

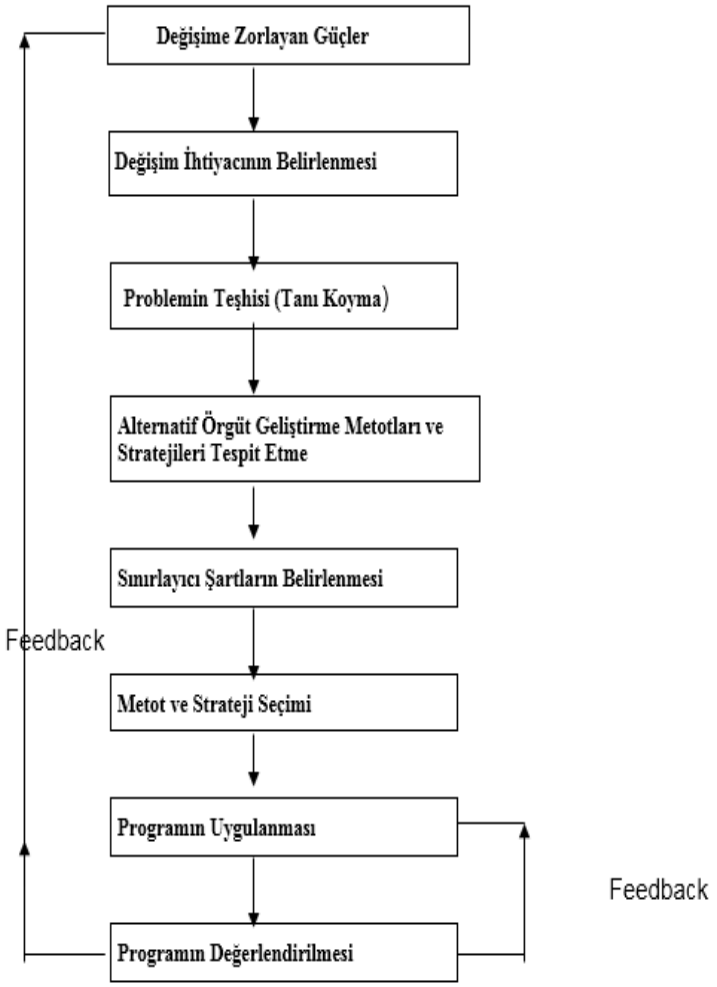
5) Harekete Geçme: Seçilen çözüm yolu uygulamaya konulur.

6) Dengeleme ve Değerlendirme: Değişimin peşinden gelen yeni davranış biçimlerinin benimsenmesi beklenir. Dengenin sağlanmasının ardından planlama safhasında belirlenmiş hedeflere göre bir değerlendirme yapılır. Eğer değerlendirme sonucu beklenenden farklıysa tanılama aşamasına geri dönülür.

7) Bitirme: Değişme uzmanı ile alıcı sistem ilişkileri bu aşamada son bulur. İlişki başarılı olabildiği gibi başarısız da olabilir. Alıcı sistem ile değişme uzmanı yeni ilişki konusunda anlaşma yapabilirler.

Değişim sürecinde, değişimi gerçekleştirmek isteyen bir örgüt, takım veya yönetici (alıcı sistem) ve değişim sürecini geliştiren insan ve iş, değişim ve gelecek konusunda sosyal bilim uygulamacısı örgüt üyelerinin düşünce değer ve davranışlarını değiştirmeye veya problem çözme kabiliyetini geliştirmeye uğraşan değişim uzmanları vardır. Değişme uzmanı ve alıcı sistem arasındaki ilişkilerde amaçlar birlikte tespit edilir, araştırma yapılır ve bilgi/ veriler paylaşılır, birbiriyle etkileşim içindedirler.

Donnelly de değişim yönetimi süreci üzerine planlama aşamaları geliştirmiştir. Donnelly'nin değişim yönetimi sürecinde planlı değişimini tanımlama aşamaları şekil 2.7.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.7. Değişim yönetimi modeli (Sabuncuoğlu ve Tüz. 1998)

2.3.7. Danışma Süreci

Değişme uzmanı ve alıcı sistem arasındaki danışma sürecinde bazı modeller izlenir. Bu modeller tedavi, mühendislik, doktor- hasta, klinik ve süreç modelleridir (Dinçer, 1994, ss.49-54).

Tedavi Modeli: Problemlere çözüm bulma ve onları uygulamadan sorumlu olan bir alıcı, iki veya daha fazla uzmanı, örgüt içindeki problemleri açıklamak için çağırır ve çözüme ulaşmak için alternatiflerin belirlenmesini ister

Mühendislik Modeli: Bu modelde örgütün değişiminde ihtiyaç duyulan uzmanlığın ve teknik bilginin satın alınmasıdır. Alıcı sistem problemleri veya algılanan ihtiyacı

tanımlar. Problem çözme veya ihtiyacı karşılamada yetersiz kalırsa danışmana müracaat eder.

Doktor- Hasta Modeli: Örgüt yöneticisi örgüt içindeki problemleri teşhis için danışman getirir. Alıcı, danışmana karşılaştığı problemlerle ilgili birimleri gösterir ve çözümünü ister.

Klinik Modeli: İş birlikçi model de denir. Danışman ile alıcı, birbirleriyle karşılıklı ilişki ortamı hazırlayarak, görüşlerini çözümlenmesi gereken probleme veya problemlere uygulanacak çözüm yöntemlerini belirlemek için aralarında ilişki kurarlar. Bu süreci ortaklaşa gerçekleştirirler.

Süreç Modeli: Bu model de karşılıklı işbirliğine dayanır. Problemlerin çözümünü bilen danışman, sorunların çözümü konusunda bilgisi ve yeteneği olmayan alıcıya etrafında meydana gelen olayları anlama ve problemleri çözmeye yönelik yeteneğini geliştirme konusunda yardımcı olurlar. Bu yetenek ve kabiliyetin maksimum seviyede gelişmesi ile ilgilenirler.

2.3.8. Değişim Stratejisi

Değişim planı oluşturulurken değişim sürecini belirleyen tüm faktörler göz önünde bulundurulur. Kimin, nerede, ne zaman, ne yapacağı ve değişim zamanı hesaplanır. Değişimin ne kadar sürede olacağı belirlenir. Değişme sürecinde müdahale stratejileri belirlenir. Peker (1995, ss. 202-204) değişme stratejisini matris olarak (Şekil 2.8.) olarak göstermiştir. Tepe yöneticisi-işbirliği ve kökten- adım adım ölçütlerinin kesim noktaları değişmede bir strateji olarak nitelendirilir.

Tepeden		**İşbirliği**
Kökten	I	III
Adım Adım	II	IV

Şekil 2.8. Değişim stratejisi (Peker, 1995)

Wissema (1996, s.220-222) değişim sürecinin tipolojisini basit- karmaşık ve yavaş- hızlı değişkenleriyle açıklar (Şekil 2.9.). Wissema, karmaşık durumların hemen her zaman hız gerektirdiğini belirtmiştir. Wissema, değişim stratejisinin belirlenmesinde istenen hız, karmaşıklık, ilk durumun yapısı, değişim sürecinin yapısı üzerinde durmuştur.

	Yavaş	**Hızlı**
Basit		
Karmaşık		

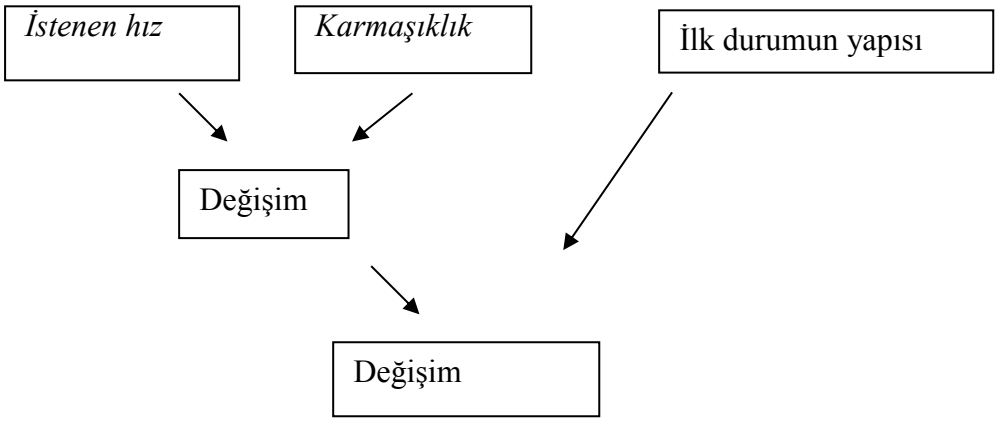
Şekil 2.9. Değişme sürecinin tipolojisi (Wissema, 1996)

I. Tepeden ve kökten verilen değişme kararlarını oluşturur. Bu stratejide katılma söz konusu değildir. Klasik yönetim yaklaşımını ifade eder ve alt kadroya uymak zorunluluğu kalır. Güdülenme yeterli görülmez ve değişmenin amacına ulaşma olasılığı düşüktür.

II. Tepeden verilen değişme kararları yine astlar tarafından adım adım uygulanır. I. Stratejide verilen sakıncalar bu stratejide de geçerlidir.

III. Değişim köktendir ve işbirliğine dayanır. Yöneten, yönetilen ve uzmanlar ile işbirliği yapılır. Bu stratejide işbirliğinin değişimi arttıracağı beklenir. Bu strateji duraklamalarla gerçekleşir.

IV. Değişim işbirliği içinde adım adım gerçekleştirilir. Katılımın, güvenin, yaratma ve sorun çözme yeterliliklerinin bulunduğu değişimdir.



Şekil 2.10. Bir değişim stratejisinin seçimi (Wissema, 1996)

2.3.9. Yenileşme

Başaran (1998) yenileşmeyi, "çevrenin (alıcıların) değişen gereksinimlerini karşılamak için örgütü (yapı, işlev ve süreçleri) yeniden yapılandırmak" (s.128) olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve rekabet gücünü arttırabilmesi için yenileşmeleri zorunlu hale gelmiştir. Artan bilgiyle (teknolojik, siyasal, ekonomik vb.) yenilik yapma sürecini hızlandırmıştır. Dinçer ve Fidan (1997) yeniliği karşılıklı üç örgütün (Bilimsel inceleme örgütleri, İşletmeler, Pazar örgütü) ortak çabaları ve istekleri sonucunda oluşan arakesit olarak tanımladıktan sonra yenilik nedenleri olarak şu etmenleri göstermektedir (s. 172-174):

- Araştırma kurumları ve elemanların sayısındaki artış.
- Mal ve hizmet ömürlerinin kısalması.
- Buluşların uygulamaya konulma süresinin kısalması.
- Ülkeler arasındaki sınırların yumuşaması, globalleşme.
- Otomasyon ve uygulamaların yaygınlaşması.
- İşletme girdilerindeki farklılaşma.
- Rekabetin yoğunlaşması.
- Tüketicilerin artmakta olan gelirleri.

Peker (1995), yenileşmeye karşı çevresel (dış) ve örgütsel (iç) engeller olduğunu belirtmiştir (s. 193). Yenileşmeye çevresel engeller, örgütün yenileşme isteğine karşı dış çevrenin direnme göstermesidir. Örgütler yenileşme içinde yeni değerler geliştirebilirler.

Yeni değerler geliştiren örgütler bu değere karşı olan öteki örgütlerin engellemesiyle karşılaşabilirler ve örgütler arası bir rekabet oluşabilir. Örgütlerin toplumların alışık olmadığı ürünler üretmesi kimi kez tepkiyle karşılanabilir ve bu ürünlere yasal engeller bile konulabilir. Yenileşmenin en büyük engelleri örgütün içinden gelen engellerdir. Bunlar (Peker, 1995, s.194-196; Başaran, 1998, s. 127):

- Örgütte önder yöneticiden yoksunluk: Örgütte değişimi sağlayacak kişi değişimi gerçekleştirecek liderdir.
- Araştırmasızlık: Yenileşme için gerekli olan araştırma örgütün sorunlarını ortaya koyacak şekilde olmalıdır.
- Bilgisizlik: Yenileşme sürecindeki her safha hakkında bilgi sahibi olunmalı ve yenileşmenin niteliğine göre çalışan bilgi sahibi olmalıdır.
- Dogmatizm: Yönetici fikir alışverişine ve eleştiriye açık olmalıdır.
- Yetkincilik (Mükemmeliyet): Mükemmeliyetçi bir yönetici çalışanlarının daha başarılı olmasını, kendi örgütünün diğer örgütlerden daha yüksek etkinliği olmasını ister. Bu ise çalışanlarda başarıyı gösterememe korkusu ve şaşkınlığına neden olur.
- Uyuşukluk: Amaç yitirmeyi, uygulama ve çevreye boş vermeyi, rahatlığı ifade etmektedir.
- Umursamazlık: Örgütün yöneticisinin ya da herhangi bir birimin umursamazlığı yeniliğe engel oluşturmaktadır.
- Bilgiçlik: Yenileştirmeye gücü yetmeyen ve yenileştirmek istemeyen yönetici yenileşmeye karşı tavır alabilir.
- Bürokratik engeller: Örgütsel yapı ve kuralları ifade etmektedir.
- Kırtasiyecilik (belgelere dayanma): Belgelerle hareket etme, işleri bürodan büroya göndermek, pek çok kişinin onayını alma zorunluluğunu kapsamaktadır.

2.3.10. Değişim ve Yenileşme

Değişim kavramı ve yenilik kavramı anlam olarak birbirine karıştırılmaktadır. Aslında yeniliğin kendisi de bir değişimdir. Yenileşme teriminin yerine bazen değişme terimi

kullanılmaktadır. Değişme kendiliğinden oluşabildiği gibi yenileşme amaçlı ve planlı oluşur. Değişimde eskiye dönüklük var iken, yenileşmede ileriye dönüklük esastır.

2.3.11. Gelişme

Richard Bechard örgüt geliştirmeyi "a) planlı, b) örgüt çapında, c)yukarıdan yönetilen, d) örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmak, e) davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahale" (Dinçer, 1994, s. 14) olarak tanımlar. Başaran (1998) ise gelişmeyi "Küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nicelikçe ve nitelikçe değişmenin oluşumudur" (s. 128) olarak nitelendirir.

Yoğun rekabet ortamındaki mücadele, değişimi yakalamak ve gerçekleştirmek, varlığını sürdürmek gelişmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Gelişmede amaçlanan örgütsel verimliliği ve etkinliği arttırmak için çalışma biçiminde iş ortamında, haberleşmede, karar vermede, insan ilişkilerinde değişiklikler yapmak ve değişen çevre koşullarına örgütsel uyum sağlamaktır. Bütün bunların yanında çalışanların istekli olmaları ve doyum sağlamaları da amaçlanır. Dilber, amaçları şu şekilde sıralamaktadır (Öztürk, 1987, ss. 16-17):

- Sağduyuya dayalı yönetsel varsayımları ortadan kaldırıp yerlerine sağlıklı sorun çözümü ve yüksek verimlilik için gerekli bireysel katılım, amaçlara bağlılık ve yaratıcılık gibi öğeleri arttırıcı sistematik yönetsel kavramları koymak.

- Tartışmaların etkinliğini düşüren kişiler ve kümeler arası engelleri ortadan kaldırıp sağlıklı düşünce ve sorun çözümüne olanak sağlayacak kişiler arası açıklık ve haberleşmeyi oluşturmak.

- Üretken çabaları ve yaratıcı düşünceyi boğan örgütsel gelenekler ve geçmiş uygulamaları ortadan kaldırıp yerlerine yetkinlik ve yaratıcılığa dönük çabaları geliştirici ölçü ve değerler koymak.

- Örgütsel etkinliği düşüren çözümlenmemiş sorunları ortadan kaldırmak amacıyla bu sorunların tanımlanmasını, çözüm yollarının geliştirilmesini ve en iyi yolun uygulanmasını sağlamak.

Drake ve Smith (1978) örgütsel gelişmeyi, değişim konusunda örgütü bir bütün olarak ele alması, planlı ve bütünleşmiş bir yaklaşım sergilemesinden dolayı diğer yaklaşımlardan farklı olduğunu belirtmiş (ss. 287-288) ve örgütü gelişmeye zorlayan nedenler olduğunu belirtmiştir. Bunlar (s. 293):

- Özellikle güdülenmeyle ilgili davranış bilimleri kuramları
- Sistem kuramının gelişmesi, sosyoteknik çözümleme
- Yeni eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi
- Grup ekip çalışmasına verilen artan önem
- Tepki gösterme yerine önceden hazırlanma gereği
- Örgütlerin büyümesi ve karmaşıklığın artması
- İş ve yaşam ilişkilerine artan ilgi (özellikle davranış bilimlerinde)
- Daha kısa yapın yaşam süresi, keşifle uygulama arasında kısalan süre
- Az bulunan becerilerin (işgücü kaynaklarının) daha etkin kullanımı
- İş, otorite vb. konularda değişen sosyal değerlerdir.

2.3.12. Gelişme, Değişim ve Yenileşme

Gelişme aynı zamanda bir değişim sürecidir. Gelişme uygulamaya konurken değişmenin gerçekleşmesi amaçlanır. Değişmenin olumsuz bir nitelik taşıyabilme olasılığı gelişmede de görülebilir. Yenileşme yerine gelişme teriminin kullanıldığı da görülür. Ancak yenileşme ve gelişme arasında bazı farklar vardır. "Gelişmede oluşum kimi kez kötüye doğru olduğu için, yenileşmeden anlam yönünden ayrılır. Yenileşmede küçülme, yalınlaşma söz konusu olabilir (Başaran, 1998, s.128).

2.3.13. Örgüt Kültürü ve Değişim

Spender, örgüt kültürünü "Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 28)" olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar şunlardır: Örgütün değerleri, örgütün varsayımları, örgütün normları, örgütün inançları, örgütün sembolleri ve inançları, örgütün kahramanları.

Örgüt kültürünün değiştirilmesi zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Örgütün kültürünün değiştirilmesi planlanırken değişimi oluşturan unsurlar arasında uyum sağlanmasına dikkat edilmelidir ve değiştirilmek istenen unsurlarda tutarlı olunmalıdır. Örgüt kültürünün değişimi, değişen çevre koşulları, tepe yöneticilerin değişmesi, örgütün krize girmesi, örgütün diğer bir örgütle birleşmesi vb. nedenlerle gerçekleşebilir.

Örgüt kültürünün değişimi 3 temel aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar (Unutkan, 1995, s.109):

1) Geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. Temel amaç geleneksel değerlerin hatalı olduğunun benimsetilmesidir.

2) Gerekli değişim gerçekleştirilir. Bu aşamada üç farlı yol izlenebilir. Birincisi bilgi yaklaşımından yararlanmaktır. Bilgi yaklaşımı yeni bir düşünce tarzı yaratır. Yeni yönetim felsefesi oluşturularak çalışanların bunu benimsemesi sağlanır. İkinci yol tecrübe yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda çalışanların problemlerini kendi kendilerine çözerek tecrübe sahibi olmaları beklenir. Üçüncü yol ödül ve cezalandırma yaklaşımıdır ve en etkili yoldur. Burada beklenen davranış gösterildiğinde ödüllendirilmesi ve beklenen davranışın gösterilmemesi durumunda cezalandırma söz konusudur ve değişim bu yolla gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu üç yolun bileşimi de uygulanabilir.

3) Yapılan değişimlerin yerleştirilmesine çalışılır.

2.4. DEĞİŞİME DİRENÇ

Nolan, direnci "değişim sürecinin getireceği geleceğe karşı sosyal sistemlerde ya da bireyde mevcut durumu korumaya yönelik çabaların bütünü (Özmen, 1999, s.56)" olarak tanımlar.

Örgüt içinde yapılan değişiklere engeller çıkabilir. İş görenler değişikliklere açık ya da kapalı, az veya çok, hemen ya da zaman içinde direnç gösterebilirler. Değişime sürecinde

bireylerin bazıları değişime hızlı uyum gösterebilirken, bazıları direnç gösterebilir, bazıları da hiç uyum göstermez. Değişime direncin temel nedeni, çalışanın kendi iş ortamında kurduğu ekonomik ve sosyal dengesini koruma çabasıdır. Değişime direnç göstermenin tipik bir davranış kalıbı yoktur ve farklı şekillerde görülebilir. Değişiklik bireylerin, örgüt içindeki grubun ya da gruplar arasında dengeyi bozabilir. Bu tepkilerden bazıları şunlardır: Üretim miktar ve kalitesinin değiştirilmesi, işe geç gelme, iş kazalarının artması, toplu direnişler, grevler (Eren, 1993, s.139), işten ayrılma, bölüm değiştirme, çatışmaların sıklaşması, değişimin uygulanamayacağına dair önemsiz nedenlerin öne sürülmesi (Kurt, 1987, s.88), düşmanlık, iş yavaşlatma (Öztürk, 1987, s.3), ilişkileri kesme, çekilme, yakınma (Başaran, 1998, s.134), devamsızlık (Sabuncuoğlu, 1994, s.64), toplu işi bırakma ve toplu iş yavaşlatma (Özmen, 1999, s.58).

Garry Johns, değişime direnci eşitlik haline getirerek matematiksel bir modele aktarmıştır. Bu modele göre değişimin gerekliliğini ortaya koyan gerçeklerin gücünün değişime karşı olabilecek dirençten daha yüksek olması halinde değişim gerçekleşecektir. Bu modelde değişimin gerçekleşmesi için üç gerçek tanımlanmıştır: Mevcut durumdan hoşnutsuzluk, vizyon ve değişim sonucu oluşacak hedeflerin açık ve net olması. Bu faktörler ne kadar güçlü ve acil olursa oluşabilecek direnci ortadan kaldırarak başarılı bir değişimin gerçekleşmesini sağlamak o kadar kolay olacaktır (Özmen, 1999, s.60). Bu matematiksel formül şu şekildedir:

$$C=A+B+D>R$$

Formüldeki harflerin anlamı şudur: C=Değişim, A= Mevcut durumdan hoşnutsuzluk; B= Paylaşılan vizyon; D= Açık ve net koyulmuş değişim hedefleri; R= Değişime karşı direnç.

Değişime direnç değişimin uygulanmasına yönelik bir engel olarak görülebildiği gibi aynı zamanda bir geri bildirim niteliği de taşıyabilir. Değişime direnç görüldüğünde, değişimi yönetenlerin bu geribildirimi değerlendirmeleri, uygulamayı gözden geçirmeleri ve gerekli önlemleri almaları önemli bir husustur.

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) değişikliklere karşı ne tür tepkinin meydana geleceğini; değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişeceğini belirtmiştir (s. 217). Bireyler değişikliğe farklı tutum sergilerle ve farklı tepkiler verirler. Bireyler değişimi kabul edebilirler, kayıtsız kalabilirler, pasif direnç gösterebilirler, aktif direnç gösterebilirler.

2.4.1. Değişime Direnç Nedenleri

Değişime direnç nedenleri farklı sınıflamalar içinde ele alınmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Değişme direnç nedenlerini Hussey (1997, s. 30-36), psikolojik anlaşma (bireyin işten elde ettiği ve bunun karşılığında vermeyi planladığı şeyler), gerçek korkular, zorla kabul ettirilen değişme, değişimi gerçekleştirenlere duyulan güvensizlik, bir şeyin gözden kaçtığına inanmak, akıl ve kalp (aklın kabul ettiği ile duygularıyla hareket etmedeki farklılık) olarak sıralar.

Kurt (1987, s.89-919) ise değişime direncin nedenlerini ekonomik nedenler, değişiklik fikrinin kaynağı, örgüt üyelerinin değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, değişimin olduğu saha, değişimin boyutları, değişim stratejisi, uygulama programları, değişim ajanının tutumları olduğunu söyler.

Koçel (1998, s. 485- 487), değişime direnç nedenlerini işle ilgili nedenler, kişisel nedenler, sosyal nedenler olmak üzere üç başlık altında toplamaktadır.

Strebel (1999, s. 139), değişime direncin temelinde kişisel sözleşmeler olduğunu söyler. Kişisel sözleşme, çalışanların ve kuruluşların ilişkilerini tanımlayan, hem açıklanmış hem de ima edilmiş karşılıklı yükümlülüklere ve ortak bağlılıklara denir. Kişisel sözleşmenin üç temel boyutu vardır: resmi, psikolojik, toplumsal. Kişisel sözleşmenin resmi boyutu, çalışanlarla işverenler arasındaki iş tanımları, personel sözleşmeleri ve performans anlaşmaları gibi şirket belgelerinde tanımlanan görevler ve performanstır. Psikolojik boyut, çalışan ve işveren arasındaki güven ve bağımlılık gibi duygulardan doğan ortak beklenti ve karşılıklı bağlılık unsurlarıdır. Toplumsal boyut ise şirket ile

çalışan arasında gerçekleşen değerler ve kurallardır. Strebel, değişim planlanırken kişisel sözleşmelerin de değiştirilmesi üzerinde durmaktadır.

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998 s. 218-219), değişim nedenlerini rasyonel, sosyolojik, psikolojik ve ekonomik nedenler olmak üzere dört boyutta sınıflandırmıştır.

Can (1994, s. 203), değişimin getireceği belirsizliğinin neden olduğu güvensizlik, sosyal ve ekonomik kayıplar, kullanılacak teknolojiyle daha az sayıda personeline ihtiyaç duyulacağına ilişkin düşünceler, değişimin getireceği rahatsızlık (yeni işleri öğrenme), değişimin beklenmeyen sonuçlar doğurabileceği endişesi ve sendikaların değişime direnç nedenleri olduğunu belirtir.

Başaran (1998, s. 134-135) ise yenileşme başlığı altında direnç nedenleri olarak ekonomik nedenler, kişisel nedenler, toplumsal nedenler olarak sınıflamıştır.

Özmen (1999, s. 70-86) ise değişime direnç nedenlerini bireysel ve örgüt yapısına yönelik olarak sınıflandırmıştır. Bireysel direnç kaynakları alışkanlıklar, bilinmeyen korkusu, savunucu algılama, kişisel kayıp, öğrenmeye / gelişmeye açık olmama, yönetime güvensizlik, inançsızlık, grup etkisi, önem duygusudur. Örgüt yapısına ilişkin direnç kaynakları ise kararlılık ve değişime dar odaklanmadır.

Bütün bunlar ışığında değişime direnç nedenleri şu şekilde sınıflandırılmıştır.

1) Ekonomik Nedenler: Teknolojik gelişmelerin uygulamaya konmasıyla çalışan işini kaybedeceği yönünde bir korkuya kapılabilir. Bu sebepten değişime karşı çıkabilir. Yapılacak değişimler daha az çalışmayı gerektirebileceğinden ücretlerin düşmesine, daha az işçiye ihtiyaç duyulacağı yönelik korkuya neden olabilir ve çalışan bu yüzden değişime direnç gösterebilir. Yapılacak değişikliğin kendi ücretlerini arttıracağına inanan işçilerin de işletmenin bu değişimlerden kendilerine oranla daha fazla faydalanacağına ilişkin düşünceleri değişime direnç nedeni olabilir.

2) Rasyonel Nedenler: Değişim hakkında yapılan araştırma ve inceleme sonucu oluşan ve temel dayanakları güçlü direnişlerdir. Örgüt üyeleri uyum için belirli

bir süreye ihtiyaç duyabilirler. Değişime hemen geçilerek kişilere uyum süresi verilmezse örgüt üyeleri tepki gösterebilirler. Öne sürülen sebepler değişim için yeterli kaynak ve sürenin olmadığı, çalışanların değişim için gerekli eğitim ve kapasiteye sahip olmadığı yönünde olabilir.

3) Psikolojik Nedenler: Değişimin getireceği belirsizlikten dolayı örgüt üyeleri güvensizlik ve korku geliştirebilirler; statülerinin sarsılacağı yönünde endişelenebilirler. Değişime sürecinde gösterilen direncin hangisinin duygusal ya da rasyonel olup olmadığını belirlemek kolay olmayabilir. Değişim sürecinde psikolojik faktörlerin temelinde çalışanın ne kadar çalışacağı, çalışmasının karşılığında nasıl bir ödül alacağı, bu ödüller için çalışmaya değip değmeyeceği ön plana çıkmaktadır (iş/ ücret/ Ödül). Bilinmeyene duyulan korku, güvenlik ihtiyacı, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, yeni bilgiler ve beceriler öğrenme zorluğu, dar görüşlülük, daha önceki deneyimler, çıkar kaybı, kendine güvenememe vb. faktörler psikolojik nedenler arasında yer almaktadır.

4) Sosyolojik Nedenler: Değişim süreci içinde üyeler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemeyebilirler. Bunun yanında birlikte çalıştıkları yöneticinin değişmesine de direnç gösterebilirler. Değişim amaçları ile grup hedef ve değerleri arasındaki farklar, değişimi uygulayanlara yönelik güvensizlik, yakın çevrenin değişime karşı olumsuz tutumu, var olan sosyal ilişkilerden vazgeçememe, değişim belli bir grubun çıkarı doğrultusunda gerçekleşeceğine yönelik, inançlar sosyolojik nedenler arasında yer almaktadır.

5) Bilgiye Sahip Olmama: Örgüt üyelerinin değişimin niteliği ve değişimin yararları hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları çalışanların değişime direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Çalışanların değişim süreci hakkında bilgi sahibi olmamaları değişimi farklı yorumlamalarına neden olabilmekte ve bu da değişime karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir.

6) Değişimin Kaynağı ve Boyutu: Üst kademe yöneticiler dışarıdan gelen değişime açık olmakla beraber eğer değişiklik fikri alt kademeden gelmişse

reddetmeleri mümkündür. Değişiklik fikri üst kademeden gelmişse personelin direnmesi görülebilir. Bunun yanında değişim boyutu ne kadar genişse üyelerin ya da grupların tepkisi de o kadar büyük olacaktır.

7) Sendikalar: Çalışanların mücadeleci sendikaları tercih etmesi, sendikaların örgütten gelecek her türlü öneriyi kabul etmemelerine neden olacaktır.

2.4.2. Direniş Çeşitleri

Değişime gösterilen direnç farklı boyutlarda olabilmektedir. Bunlar rasyonel, duygusal ve sosyal boyutlardır. Rasyonel boyutta değişime karşı mantıklı dayanakları vardır. Direnişe karşı öne sürülen dayanaklar güçlü olduğu takdirde büyük geçerlilik kazanır.

Duygusal direnişlerin temelinde ise korku ve güvensizlik vardır. Bu duygusal direniş mantık taşıyabilir ancak somut sebepler ile desteklenemez. Rasyonel direniş ile duygusal direniş olduğunu belirlemek her zaman kolay değildir. Duygusal direnişte bilinmeyen karşısında duyulan kaygı, yönetime karşı olan güvensizlik, bireyin kendi değerlerine karşı algıladığı tehdit, kendine güven eksikliği neden olabilmektedir. Sosyal direniş de mantıksal bir nitelik taşır. Çalışanların içinde yer aldıkları toplumların kendileri üzerinde baskıları vardır. Değişim karşısında çalışanlar ait oldukları toplumun değerlerine aykırı olduklarını düşündükleri değişime karşı toplu olarak direnç gösterebilirler. Bu durumda bireyin kendi kişisel fikirleri arka plana itilir.

2.4.3. Değişim ve Kaygı

Değişim sürecinde bireylerin direnç göstermelerine neden olan faktörler bireylerde kaygı oluşturabilmektedir. Değişim süreci içindeki belirsizlik ve diğer nedenler bireyi kaygı içinde bırakırken, bireyin değişim sürecine uyum sağlayabilmesine olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunmasına neden olur. Kaygı, "Belirsiz bir korkunun ya da kötü bir şey olacağına dair hissin sürekli baskın olduğu psikolojik hal" (Cüceloğlu, 1997, s.581) dir. Kaygıya neden olan etmenler olumsuz bir sonucu beklemek, iç çelişki, desteğin çekilmesi ve belirsizliktir.

Örgüt içinde kaygı değişime uyum sürecini olumsuz etkileyebildiği gibi değişim sürecine katılımı ve uyumunu da kolaylaştırabilmektedir. Burada etkili olan kaygının bulunuş derecesidir.

Örgütlerde değişim sürecinde bireylerde görülen kaygı değerlendirilmelidir. Değişim sürecinde bireylerin değişime karşı direnç göstermelerinin yanı sıra bu direnç göstermede kaygının da etkisi olduğu unutulmamalıdır. Örgüt içinde bireylerin kaygı düzeylerinin bilinmesi ve bu yönde değişim süreci içinde kaygıya yönelik etkinliklerde bulunmak gerekmektedir. Örgütler değişim sürecini planlarken, değişim sürecinde ve değişim sürecinin sonunda araştırmalar ve incelemeler yapmalıdır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda etkinlikler düzenlenmelidir. Değişime direnç gösteren bireylerin kaygılı olup olmadığı ve eğer kaygıları varsa ne düzeyde olduğunun bilinmesi, değişime direnci ortadan kaldırmaya ve bireylerin daha verimli olmasına yönelik çalışmalarda yarar sağlamaktadır.

2.4.4. Değişime Direncin Önlenmesi

Örgüt içinde değişim sürecine ilişkin ortaya çıkabilecek direnç değişim sürecin içinde ele alınmalı, planlamada olası dirençlere yer verilmeli ve neler yapılacağı konusunda hazırlıklı olunmalıdır. Değişiklikler karşısında gösterilebilecek tepkiler göz önünde bulundurulursa değişiklikler daha kolay gerçekleşir. Değişimi giderici ya da azaltıcı etkinliklerde değişimin özelliğine göre farklı yollar izlenir. Ortak amaçlar oluşturulmalı ve bu amaçlar örgüt içindeki herkes tarafından kabul edilmelidir. Organizasyonun bütünü, her bölümü, her yönetici ve çalışan için amaçlar belirlenmelidir.

Hatiboğlu (1993, s212), değişime direnç ile mücadelede değişikliğin zorunluluğu anlatılır ve çalışanların, birlikte değişikliğin planlamalarında çalışmalarının; değişikliğin yapılacağı zamanın iyi seçilmesinin ve birbiri ardına birçok değişikliğin kısa zamana sığdırılmamasının; değişiklikler yapılırken işçi liderlerinin düşüncelerinin alınmasının ve bunların işbirliği temininin direnci azaltacağını belirtir.

Koçel (1998, s. 488-489) katılımın, haberleşme ve eğitimin, pazarlığın, açık veya kapalı zor kullanmanın, hile ve kooptasyonun direncin ortadan kaldırılmasında kullanılan

yöntemler olduğunu belirtir. Başaran (1998, s.135-136), yenileşme başlığında direnmeyi en aza indirmek için şunların yapılabileceğini belirtir: karara katmak, yenileşmeyi tanıtmak, yararını göstermek, gönüllü aramak, bilgili kılmak, ilişkileri düzeltmek, özendirici koymak, denemek, sorunları çözmek.

Can (1994, s.203) ise değişime direnci önlemek için şu yolları önerir: gerekli olan değişiklikleri yapmak, gerekli alışkanlıkları ve doğal ilişkileri sürdürmek, kişilerde güven duygusu yaratmak, önceden bilgi vermek, çalışanları değişme sürecine katılmayı teşvik etmek, çalışanlara bir kayıpları olmayacağı konusunda güvence vermek, tartışma ve grup oturumları yoluyla kişileri aydınlatmak ve sendikalardan gelebilecek dirençler için pazarlığa oturmak.

Kurt (1987, s.92-93) direnci giderici ve azaltıcı faktörlerin şunlar olduğunu söyler: Değişiklik için gereklilik incelemesi yapılmalıdır; birey değişiklik kararlarına katılmalıdır; üyelerin ekonomik dengelerinin, rol ve statü ilişkilerinin olumsuz yönde bozulabileceğini kanısını uyandırmaktan kaçınmak ve eğer gerçekten bu dengeler bozulacaksa bunun tedbirlerini önceden almak; değişimi önceden haber vermek ve anlaşılacak şekilde bilgi vermek, etkin bir haberleşme ve iyi bir planlamayı gerçekleştirmek, yüksek saygınlık ve etkiye sahip öndere değişim süreci içinde yer vermek, direniş gösterenlere samimiyetle davranılması, değişim sonuçlarının ilgili kişilerle paylaşılması, yönetimin işe karışmasıdır.

Bütün bu bilgiler ışığında değişime tepkilerin önlenmesi için şu yöntemler izlenebilir:

- Değişime zorlayan koşullar iyice tanınmalı ve değişimin gerekliliği araştırılmalıdır.
- Değişim planı oluşturulmalı ve değişim süreci içinde yer alacak etkinlikler belirlenmelidir.
- Değişim planında değişime gösterilebilecek tepkilere yer verilmeli ve önleme yolları belirlenmelidir.
- Değişim için, uzmanlardan (değişim uzmanı) yararlanılabilir.

- Örgüt içinde çalışanlar arasında ortak amaçlar oluşturulmalıdır.
- Planlama sürecinde çalışanların, temsilcilerinin görüşleri alınmalıdır.
- Değişim sürecinin zamanı iyi bilinmelidir. Değişim için gerekli zaman süresi bilinmeli ve zaman planlaması yapılmalıdır.
- Değişim planı değişimin amacına uygun olmalıdır.
- Örgütün üyelerine değişim tanıtılmalı; zorunlulukları, yararları, değişim süreci, değişimin doğası, zamanlaması ve etkileri hakkında bilgi verilmelidir.
- Değişim planı oluşturulurken içinde yaşanılan toplumun özellikleri belirlenmelidir. Örneğin yapılan araştırmada (Wasti, 1994, s.455) Türk çalışanların işlerinde bağımsız ve özgür olmayı önemsedikleri ortaya çıkmıştır.
- Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanmalıdır. Bunun için özendiricilerden ve ödüllerden yararlanılabilir.
- Değişiklik, değişim sürecinden etkilenecek bireylere önceden haber verilmelidir.
- Etkili ve saygın yöneticilerden, önderlerden yararlanılabilir.
- Değişikliğe direniş gösterenlere samimi yaklaşılmalıdır.
- Değişime direnişi her zaman için olumsuz olarak değerlendirmemeli ve geri bildirim olarak yararlanılmalıdır.
- Örgüt içindeki bireylerde ve gruplarda karşılıklı anlayış ve işbirliği sağlanmalıdır.
- İş görenlere yönelik danışma programları oluşturulmalıdır.
- Örgüt içindeki bireyleri değişim sürecine katılımı sağlanmalıdır.
- Bireylerin değişimden ötürü kayıpları olmayacağı yönünden güvence verilmelidir.
- Değişim sürecinin etkililiğini arttırmak için tartışma ve grup oturumları düzenlenmelidir.

- Çalışanların kararlara katımını sağlamak değişimi benimsemelerini kolaylaştırmaktadır.
- Değişime gönüllü çalışanlarla başlamak öteki çalışanların katılımını arttırabilir.
- Kişiler arası veya gruplar arası ilişkileri bozmayan değişme daha kolay kabullenilebilir.
- Çalışanların sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar çalışanların katılımını arttırabilir.
- Kişilerin, değişimden sonra ücret kayıplarına uğramayacağı yönünde güvence altına alınması.
- Değişim sürecinde değişikliğin etkileyeceği kişilere önceden hazırlamak ve eğitime tabi tutmak değişimin etkililiğini arttırmaktadır.
- Değişimin gerçekleşmesinde aceleci davranılmamalıdır.
- Değişimden etkilenenlerin şikâyetlerini ve huzursuzluklarını ifade etmelerine izin verilmelidir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık 21. yüzyılda teknoloji ve bilimin gelişmesi ile beraber insan ve örgüt arasındaki ilişkinin artması sebebiyle daha anlamlı hale gelmiştir. İş dünyasında sınırların kalkması ve rekabetin uluslararası boyutta olması hasebiyle her örgüt kendi çapında elinde bulunan insan kaynağını örgütüne bağlı bir halde çalışan haline getirmeye önem vermektedir. Örgütün en büyük bileşeni olarak insan ele alınabilir. Örgütlerde insan kelimesinin karşılığı olarak çalışan olarak ifade edildiğinden diyebiliriz ki çalışan örgütün en hayati parçasıdır. Bu bilinçte olan örgütlerin çoğu çalışanlarının örgüt bağlılığının yüksek seviyede olması için gerekli tüm önlemleri alırlar.

Aşağıda sırasıyla örgütsel bağlılığın tanımı, bağlılık çeşitleri ve bağlılığın önemi hakkında genel bir bilgi verilecektir.

3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgüt kavram olarak; belirli bir hedefe ulaşmak isteyen kişilerin bir araya gelmeleri le oluşan süreç olarak tanımlanabilir. Bağlılık kavramı ise; sadakat, sadık kalma olarak ifade edilebilir. Bu iki kelimenin birleşmesinden oluşan örgütsel bağlılık ise; çalışanın sadakat içerisinde örgütüne bağlı kalması olarak algılanabilir. Kanter'e göre Örgütsel bağlılık "Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanım ve örgütü terk etmeninin maliyeti" olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılabileceği gibi örgütsel bağlılık bireyin kazanım ve maliyet dengesi arasındaki duruma göre kendisini konumlandırması ile oluşan bir durumdur.

1956 yılında yayınladığı Örgüt İnsanı adlı kitabında William Whyte aşırı bağlılığın tehlikesini belirtmiş ve örgüt insanını, yalnız örgüt için çalışmakla kalmayıp aynı zamanda ona ait bir kişi olarak tanımlamıştır. Buna göre çalışanlar örgütün yaratıcılık kaynağıdır ve aidiyet duygusunun çalışanın nihai ihtiyacı olduğuna inanmaktadırlar (Doğan,2013).

Örgütsel bağlılığın tanımı için ortak paydada buluşamayan otoriteler, kendi alanları ile ilgili tanımlar yapmışlardır. Bugüne kadar yapılan ve her birinin reddedilmeyecek kadar doğru olduğuna inanılan bağlılık tanımları Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel bağlılık tanımları

Duygusal Yönetim	*Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır (Kanter,1968)*
	Kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır ya da örgüte doğru bir yöneliştir (Sheldon,1971).
	Örgütün ve bireyin amaçlarını birbiriyle bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir(Hall, Schneider, Nygren,1970).
	Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür, araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir(Buchanan,1974).
Maliyete Dayalı	*Bir kişi, birbiriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar (Becker,1960).*
	Zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak, Alutto,1972).
Zorunluluk ve Manevi Sorumluluk	*Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve /veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır (Wienner, Gechman,1977).*
	Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wienner,1982).
	Bağlılık duyan çalışan, yıllar içinde firmanın kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiğine bakmaksızın, şirket içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür(Marsh, Mannari,1977).

Kaynak: Meyer, J.P.Allen J.N.(1997).*Commitment in the Workplace Theory Research and Application*, thousan Oaks, CA, Sage Publicatons.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile özdeşleşmesinin ve ilgili olmasının nispi gücünü yansıtır. Bunun sonucunda örgütsel bağlılık üç temel öğeyi içerir.

- İş görenin örgütün amaçlarına karşı hissettiği kuvvetli inanç ve örgüt amaçlarını kabulü,
- İş görenin örgütü adına daha fazla gayret göstermeye gönüllü olması,

- İş görenin örgüt üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu.

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Teknoloji, bilim ve rekabet dünyasındaki hızlı gelişimler şirketlerin bu gelişmelere karşı yeniden yapılanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Şirketler örgütsel yapılarını tekrar gözden geçirerek yeniden yapılanmaya gitmek durumundadırlar. Bu yapılanmalarda izlenilen yol küçülme, taşeronlaşma gibi stratejiler olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların örgüte fazla bel bağlamamaları ve işten atılma durumunda başka işe girebilecek durumda olmaları tavsiye edilmektedir. Şartlar böyleyken ne çalışan örgüte ne de örgüt çalışana bağlı olmamak durumundadır.

Çalışanların örgütleriyle kurdukları bağ, birçok örgütte düşük ve zayıf olduğunda bu verimliliklerine yansıyacaktır. Şirketin ürettiği ürünlerde kalite düşüklüğüne sebep olacaktır. Bu sürecin devam etmesinde verimlilikteki artış iyice düşecektir.

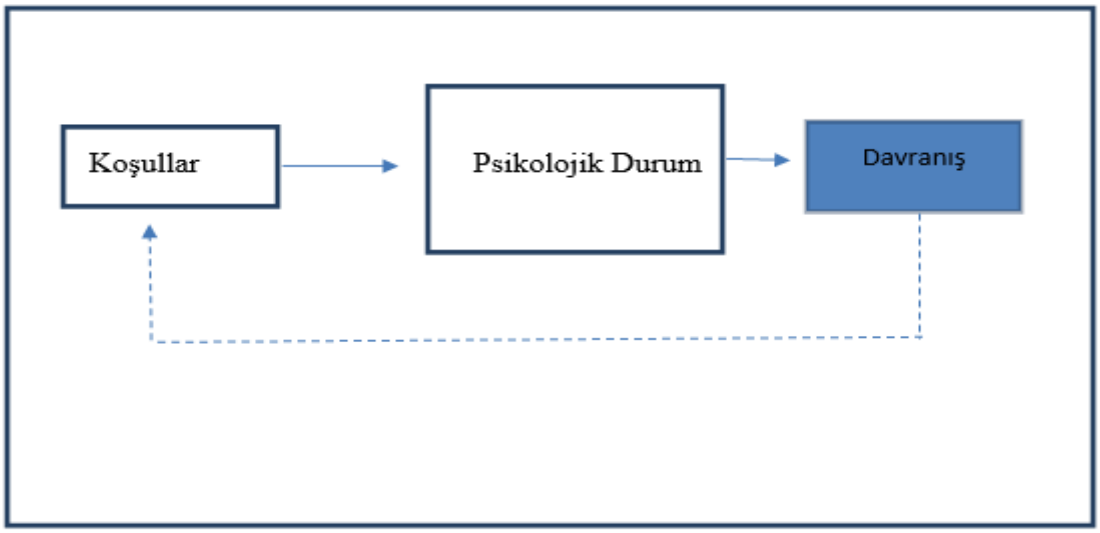
Çalışanların örgütsel bağlılık algısı yüksek ise eğer, çalışan vaziyet ister iyi ister kötü olsun çalışmaya devam edecek, işine sadık bir şekilde gidip gelecek, mesaisinden fazlasını iş yerinde geçirecek ve iş yerinin varlıklarını koruyacaktır.

Örgütsel bağlılığın güçlü olmasının avantajları olduğu gibi dezavantajlarıda vardır. Bunlardan en önemlisi örgütüne körü körüne bağlı olan çalışanların bulunduğu ortamda statükoyu kabullenmeleri sonucunda şirket yenilenme ve değişimde kabiliyetini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalmasıdır (Randall, D.M.1987).

3.1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık ile ilgi yapılan inceleme ve araştırmalarda, bağlılık iki boyutta incelenmiştir. Örgütsel davranış üzerine araştırma yapanlar, duygusal bağlılık (tutumsal bağlılık) üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde odaklanmıştırlar.

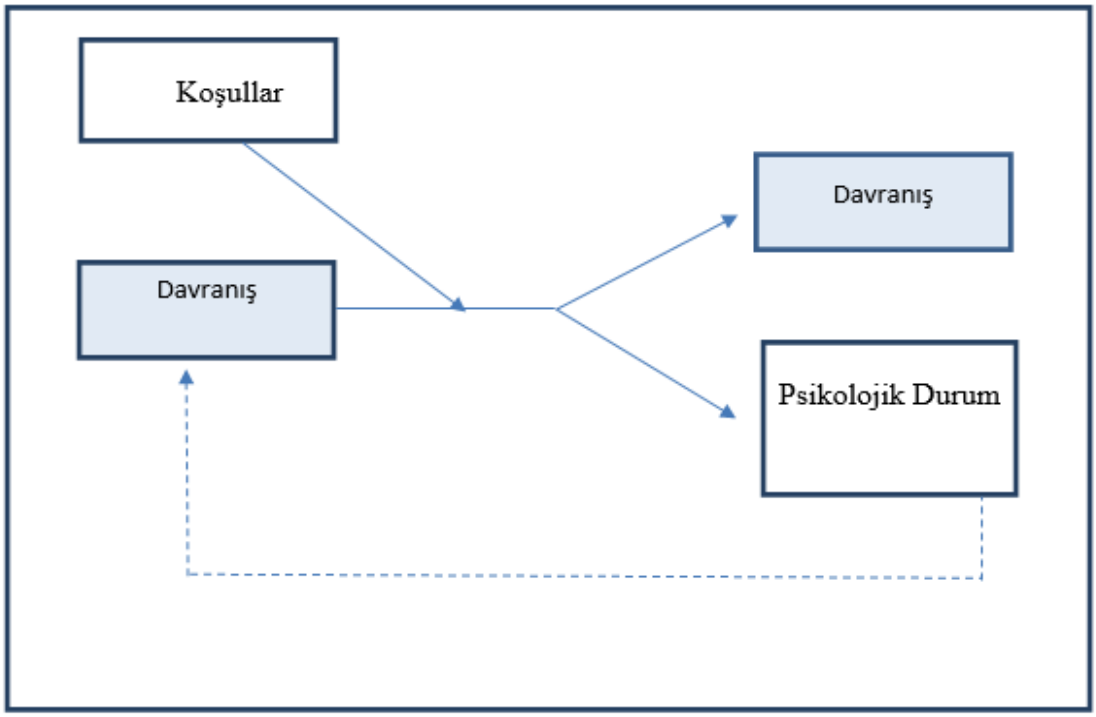
Tutumsal Bağlılık: İnsanların örgütle olan ilişkileri hakkında düşünmelerini sağlayan süreç üzerine odaklanır. Birçok bakımdan bu, bireylerin ne derece kendi değer ve hedeflerinin örgütünkilerle uyumlu olduğuna inandıkları bir düşünce yapısıdır.



Şekil 3.1. Örgütsel bağlılıkta tutumsal perspektif (Meyer ve Allen, 1991)

Davranışsal Bağlılık: Bireylerin belirli bir örgüte kenetlendiği ve problemi nasıl ele aldığını gösteren süreç ile ilgilidir.

Davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar arasındaki fark, her biriyle ilgili araştırma geleneklerine de açık şekilde yansımaktadır. Tutumsal yaklaşımda, araştırmalar genellikle bağlılığın gelişimine katkıda bulunan koşulların tanımına ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönlendirilmektedir. Davranışsal yaklaşımda ise araştırmalar, esas olarak bir davranışın bir kere sergilendikten sonra tekrarlama eğilimi gösterdiği koşulları tanımlama yanında bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.



Şekil 3.2. Örgütsel bağlılıkta davranışsal perspektif (Meyer ve Allen)

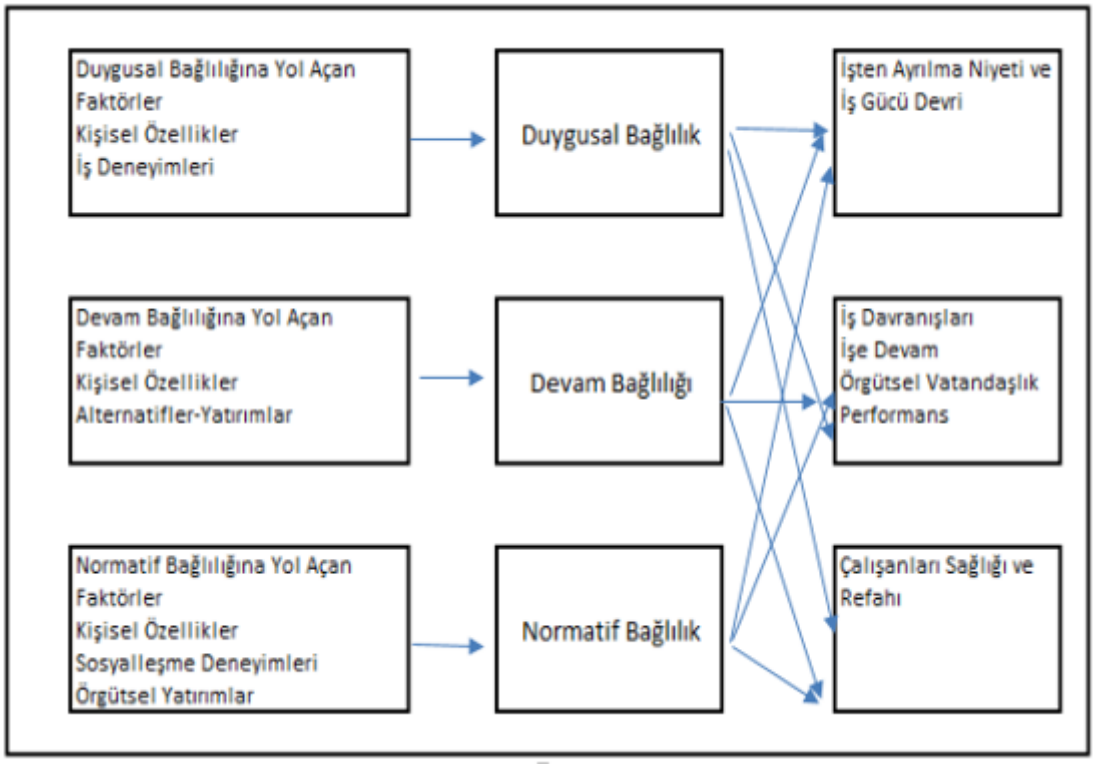
Bu şekillerde yer alan değişkenlerin sıralamasının ve temel nedensel ilişkilerin (kesiksiz oklar) incelenmesi iki yaklaşım arasındaki farkları açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Ancak her iki yaklaşımda bağlılık-davranış hattında bir tamamlayıcı süreçler setinin mevcut olabileceğini ifade eden ikincil ilişkileri (kesikli oklar) içermektedir. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın davranışsal sonuçlarının bağlılığın istikrarı ya da değişimine katkıda bulunan şartlar üzerinde bir etkide bulunması; davranışsal yaklaşımda ise, davranışın sonucu olan tutumların bu davranışın gelecekte tekrarlanma ihtimalinin üzerinden etkide bulunması beklenmektedir.

Bağlılık, başlangıçta bir çalışanın bir örgütle olan duygusal ilgisi ya da örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyetler ile ilgili olarak tek boyutlu teorik yapı olarak tanımlanmıştır. Bağlılığın duygusal boyutu, örgütle duygusal bir bağı; devam bağlılığı boyutunda örgütten ayrılmanın kendisine getireceğini düşündüğü, "algılanan maliyetleri" ifade etmektedir. Bu boyutlara Allen ve Meyer tarafından "örgütü destekleme ve onun üyesi olarak kalma zorunluluğunu hissetme" olarak tanımlanan "normatif bağlılık" boyutu eklenmiştir (Allen ve Meyer,1990).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı duygusal ilgisine kendisini onunla tanımlamasına ve işletmenin sorunlarıyla ilgilenmesine işaret eder. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgüt içinde çalışmaya, bunu arzu ettikleri için devam ederler.

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmayı ifade eder. Örgüt ile olan temel bağı devam bağlılığına dayanan çalışanlar, buna gereksinim hissettikleri için örgütte kalırlar.

Normatif bağlılık ise, örgüt içinde çalışmaya devam etme konusunda bir zorunluluk duygusunu yansıtır. Yüksek seviyede bir normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgüt içinde kalmaları gerektiği hissine sahiptirler.



Şekil 3.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer ve Allen.2002)

Meyer ve Allen'ın modelinde bağlılık türleri açısından bağlılığa yol açan faktörler aşağıda ortaya konulmuştur:

Duygusal Bağlılığa Yol Açan Faktörler: Kişisel özelliklerle ilgili araştırmalar iki tür değişken üzerinde yoğunlaşmıştır. Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, hizmet süresi. vb.) ve karakter özellikleri (kişilik, değerler vb.). Genel olarak değerlendirilirse, demografik değişkenler ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler ne güçlü ne de tutarlıdır. Araştırmalar, örgütte hizmet süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Medeni durum ve eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık arasında tutarlı bir ilişki görülmemektedir.

Devam Bağlılığına Yol Açan Faktörler: Devam bağlılığı, örgütü terk etmenin maliyetlerini artıran herhangi bir eylem ya da olayın sonucu olarak ortaya çıkabilir. Bunun için, çalışanın bu maliyetlerin üstlendiğini fark etmesi gerekir. Bu eylem olaylar iki değişken seti halinde özetlenmiştir: Yatırımlar ve Alternatifler. Çalışanlar örgütlere çeşitli şekillerde yatırım yapabilirler. Örneğin, ailesini bir şehirden başka bir şehre taşımanın ortaya çıkardığı harcamalar, beşeri maliyetler ve örgüt için gerekli olan becerileri elde etmek için harcanan zaman bunlar arasındadır. Örgütü terk etmek, çalışanın yatırılan zaman, para ve çabayı kaybetmesi anlamına gelebilir. Birkaç elde edilebilir alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlar, alternatiflerinin az olduğunu düşünenlere göre daha zayıf bir devam bağlılığına sahip olurlar. Başka bir deyişle alternatiflerin elde edilebilirliğine dair algı, devam bağlılığı ile negatif korelasyona sahiptir.

Normatif Bağlılığa Yol Açan Faktörler: Güçlü bir normatif bağlılığa sahip çalışanlar, bunun doğru ve ahlaki açıdan yapılması gereken şey olduğuna inandıkları için örgüt içinde kalırlar. Weiner, örgüte karşı normatif bağlılığın fertlerin sosyalleşme süreçlerinin başlangıcında (aileden ve kültürden) ve örgüte yeni katıldıklarında yaşadıkları sosyalleşme sürecinde hissettikleri baskılara dayalı olarak geliştiğini ileri sürmüştür. Şartlandırma (ödüllendirme ve cezalandırma) ve model almayı (başkalarını gözlem ve taklit) içeren karmaşık süreçler vasıtasıyla kişiler neye değer verildiğini ve aile, kültür ve ya örgüt tarafından kendilerinden ne beklendiğini öğrenirler.

4. ARAŞTIRMANIN KURGUSU

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın genel amacı; örgütsel değişim sürecinde değişime direnci saptamak ve örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde, aşağıdaki belirtilen konular üzerinde çalışılmıştır.

I. Değişime Direnç ve Örgütsel Bağlılık;

a) Çalışanların; a) Cinsiyetine, b) Yaşına, c)Öğrenim Durumuna, d) Medeni Durumuna, e)Toplam hizmet süresine, f)Pozisyonuna

göre farklılık göstermekte midir?

II. Değişime Direnç ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi

III. Örgütsel Bağlılığın Değişime Direnç üzerindeki etkisinin regresyon analizi ile incelenmesi.

Bu araştırmanın; Örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisinin bilinmesi ve örgütsel bağlılık ve değişime direnç arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Örgütlerin günümüz rekabet ortamında teknolojik, sosyolojik, insan kaynakları ve üretim aşamasındaki tüm yeniliklere uyum sağlamak adına kendisini hazır tutması gerekmektedir. Örgütün çalışanlarının örgüte bağlılığını bilmesi planlayacağı değişim sürecinde karşılaşacağı direnci azaltması için önemli bir veridir. Bu çalışma iki kavramın ilişkisini ortaya koyacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Değişime gösterilen direnç düzeyinin, çalışanların özelliklerinin, çalışanların örgüte ilişkin duygu ve/veya düşüncelerinin değişime direnç ile ilişkisini bilmek direnç ile baş etmek için strateji belirleme ya da strateji güncelleme süreçlerinde önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada çalışanların değişime direnç düzeyleri ile çalışanların demografik özellikleri ve değişime direnç örgütsel bağlılık ilişkisi ile örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada, anket formunda yer alan soru ve yargı ifadelerini cevaplayıcıların aynı şekilde algıladıkları, gerçek durumu ve tutumları yansıtır şekilde cevap verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın bazı sınırları da söz konusudur. Araştırma, sınırlı bir örnek üzerinde yapıldığından, elde edilen sonuçlar söz konusu işletmeler için geçerli olup, sektör ve diğer işletmeler için genellenebilir nitelikte değildir. Ayrıca, amacı ve kapsamı, örgütteki çalışanların değişime direnç ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirmemek ile bunların arasındaki olası ilişkiyi ortaya çıkarmakla sınırdır.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket (soru) formunda 8 soru ve 66 adet ifade vardır. Anket aşağıdaki üç bölümden oluşmaktadır.

Sosyo-Demogfafik Özellikler: Anketin birinci bölümünde cevaplayıcıların "cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, şirkette çalışma süresi, pozisyon" demografik özelliklerine ait 6 soruya yer verilmiştir.

Değişime Dirence İlişkin İfadeler: İkinci bölümde, çalışanların örgütteki değişime dirence ilişkin algılarını belirlemeye yönelik 48 maddeden oluşan "değişime direnç ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcıların bu ifadelere katılma düzeyi; "Tamamen katılıyorum" , "Katılıyorum" , "Kararsızım" , "Katılmıyorum" , "Tamamen katılmıyorum" şeklinde düzenlenen Beşli Likert Ölçeği yardımıyla belirlenmiştir. İlk 36 adet madde Güven alt boyutunu, sonraki 5 adet madde Keşif alt boyutunu, bundan sonraki

5 adet madde Direnç alt boyutunu, son 2 adet madde Kayıtsızlık alt boyutunu ölçmeye yöneliktir. Değişime Direnç ölçeği, Başak Sümter Çakır'ın 2009 da yapmış olduğu "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Bu anket güven, keşif, direnç, kayıtsızlık şeklinde dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadeler: Üçüncü bölümde, çalışanların örgütsel bağlılığını belirlemeye yönelik 18 ifadeden oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği "ne yer verilmiştir. Katılımcıların bu ifadelere katılma düzeyi; "Tamamen katılıyorum" , "Katılıyorum" , "Kararsızım" , "Katılmıyorum" , "Tamamen katılmıyorum" şeklinde düzenlenen Beşli Likert Ölçeği yardımıyla belirlenmiştir. İlk 6 ifade Duygusal Bağlılığı, ikinci 6 ifade Devam Bağlılığını, üçüncü 6 ifade ise, Normatif Bağlılığı ölçmeye yöneliktir.
Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesinde, Allen ve Meyer'in geliştirmiş oldukları Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır (Meyer, J.P ve Allen, J.N.1997)

Tablo 4.1. Değişime dirence yönelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı

Değişime Direnç Ölçeği Boyutları	İşleme Alınan Değişken Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Güven	36	0,845
Keşif	5	0,899
Direnç	5	0,802
Kayıtsızlık	2	0,777
Değişime Direnç	**48**	**0,879**

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi bu araştırmada kullanılan değişime direnç ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,879 olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.2. Örgütsel bağlılığa yönelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı

Bağlılık Türü	İşleme Alınan Değişken Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Duygusal Bağlılık	6	0,825
Devam Bağlılığı	6	0,836
Normatif Bağlılık	6	0,877
Örgütsel Bağlılık	**18**	**0,856**

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,856 olarak yüksek bulunmuştur.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

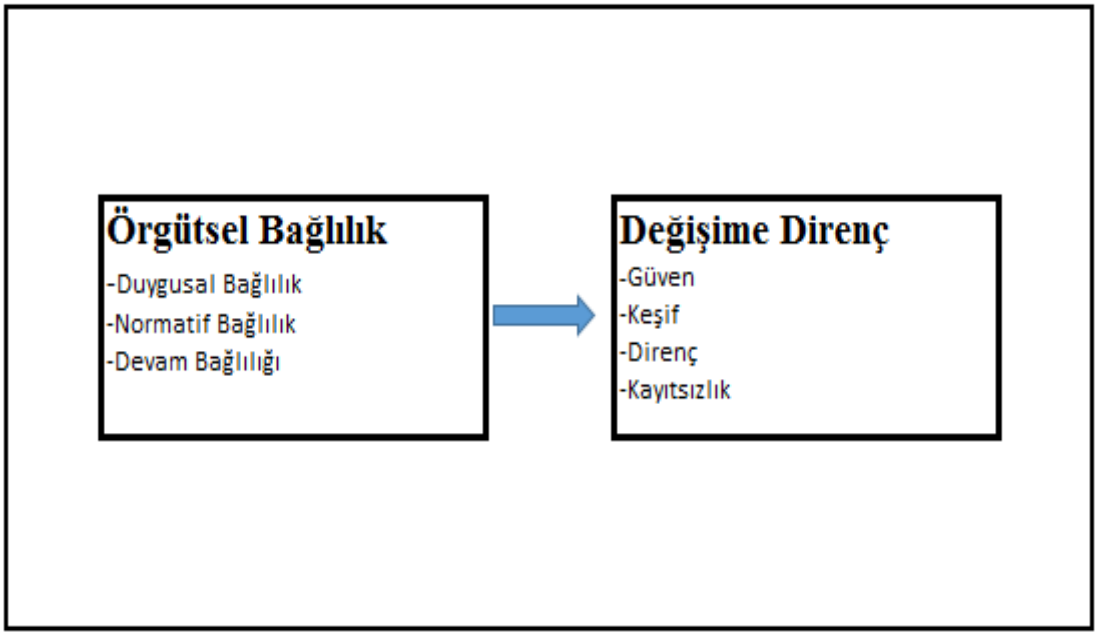
$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan anket Ek 1'de yer almaktadır.

4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmanın modeli şirketlerde mevcut olan örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerinde etkisinin açıklanması ve örgütsel bağlılık ve değişime direncin demografik özelliklere göre değişip değişmediğin tespitine yöneliktir. Bu çalışmamın amacı ve modeli ile bağlantılı olarak araştırmada iki temel değişken belirtilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler Şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Örgütsel bağlılık ve değişime direnç ilişkisi modeli

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H_1:Çalışanların değişime direnç algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{1\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{1\text{-}b}$:Çalışanların keşif algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{1\text{-}c}$:Çalışanların direnç algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{1\text{-}d}$:Çalışanların kayıtsızlık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_2: Çalışanların değişime direnç algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}b}$:Çalışanların keşif algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}c}$:Çalışanların direnç algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}d}$:Çalışanların kayıtsızlık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_3:Çalışanların değişime direnç algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}a}$:Çalışanların güven algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}b}$:Çalışanların keşif algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}c}$: Çalışanların direnç algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}d}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_4: Çalışanların değişime direnç algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}b}$: Çalışanların keşif algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}c}$: Çalışanların direnç algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}d}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_5: Çalışanların değişime direnç algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}b}$: Çalışanların keşif algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}c}$: Çalışanların direnç algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}d}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

H_6: Çalışanların değişime direnç algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{6\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{6\text{-}b}$: Çalışanların keşif algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{6\text{-}c}$: Çalışanların direnç algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{6\text{-}d}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_7: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{7\text{-}a}$: Çalışanların duygusal bağlılık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{7\text{-}b}$: Çalışanların devam bağlılığı algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{7\text{-}c}$: Çalışanların normatif bağlılık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_8: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{8\text{-}a}$: Çalışanların duygusal bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{8\text{-}b}$: Çalışanların devam bağlılığı algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{8\text{-}c}$: Çalışanların normatif bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_9: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}a}$: Çalışanların duygusal bağlılık algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}b}$: Çalışanların devam bağlılığı algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}c}$: Çalışanların normatif bağlılık algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{10}: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{10-a}: Çalışanların duygusal bağlılık algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{10-b}: Çalışanların devam bağlılığı algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{10-c}: Çalışanların normatif bağlılık algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{11}: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

H_{11-a}: Çalışanların duygusal bağlılık algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

H_{11-b}: Çalışanların devam bağlılığı algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

H_{11-c}: Çalışanların normatif bağlılık algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

H_{12}: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{12-a}:Çalışanların duygusal bağlılık algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{12-b}:Çalışanların devam bağlılığı algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{12-c}: Çalışanların normatif bağlılık algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir**.**

H_{13}: Çalışanların değişime direnç algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

H_{13-a}: Çalışanların güven algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

H_{13-b}: Çalışanların güven algıları ile devam bağlılığı algıları arasında ilişki vardır

H_{13-c}: Çalışanların güven algıları ile normatif bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

H_{13-d}: Çalışanların keşif algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

H_{13-e}: Çalışanların keşif algıları ile devam bağlılığı algıları arasında ilişki vardır

H_{13-f}: Çalışanların keşif algıları ile normatif bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

H_{13-g}: Çalışanların direnç algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

H_{13-h}: Çalışanların direnç algıları ile devam bağlılığı algıları arasında ilişki vardır

$H_{13-ı}$: Çalışanların direnç algıları ile normatif bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

H_{13-j}: Çalışanların kayıtsızlık algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

H_{13-k}: Çalışanların kayıtsızlık algıları ile devam bağlılığı algıları arasında ilişki vardır

H_{13-c}: Çalışanların kayıtsızlık algıları ile normatif bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

H_{14}: Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının değişime direnç üzerinde etkisi vardır.

H_{14-a}: Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının güven algılarına etkisi vardır.

H_{14-b}: Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının keşif algılarına etkisi vardır.

H_{14-c}: Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının direnç algılarına etkisi vardır.

H_{14-d}: Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının kayıtsızlık algılarına etkisi vardır.

4.7. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Evren olarak Türkiye'nin her ilinde faaliyet gösteren bir telekomünikasyon firmasının İstanbul lokasyonunda kalan I. Bölge Müdürlüğünde görev yapan 400 çalışan esas alınmıştır. Örneklem olarak Tablo 4.3.'de yer alan $_{+}^{-}$0.10 örnekleme hatası göz önüne alınarak belirlenen büyüklüğün üzerinde üzerinde bir örneklem esas alınmıştır. Toplam 110 çalışan belirlenmiştir.

Tablo 4.3. α= 0.05 için örneklem büyüklükleri

Evren Büyük-lüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	**341**	**289**	**321**	**217**	**165**	**196**	**81**	**55**	**70**
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100m	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Tablo 4.3.'e göre 500 birimlik evrende %10 anlamlılık listesinde 81 kişilik örnekleme tekabül ediyor.

4.8. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası "çok düşük", 1.80- 2.59 arası "düşük", 2.60-

3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu,1993:9;)

İki bağımsız grup arasında nicel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında nicel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenler için normal dağılım testi uygulanmış ve değişkenlerin normal dağılım gösterdiği gözlenmiştir (p >0,05).

Tablo 4.4. Değişkenlerin normallik testi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Değişime direnç	Örgütsel bağlılık
N		110	110
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,8117	3,2783
	Std. Deviation	,19625	,55333
Most Extreme Differences	Absolute	,080	,072
	Positive	,080	,072
	Negative	-,038	-,065
Test Statistic		,080	,072
Asymp. Sig. (2-tailed)		,083[c]	,200[c,d]

4.9. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.9.1. Demografik Bilgilere Göre Frekans Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların demografik bilgilerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Demografik özelliğe göre örneklem içerisindeki oranlar, Frekans Analizi ile elde edilmiştir.

Tablo 4.5. Çalışanların demografik özelliklerinin frekans dağılımı

Değişken	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	40	36,4
	Erkek	70	63,6
	Toplam	**110**	**100,0**
Yaş	20-30 Arası	16	14,5
	31-40 Arası	64	58,2
	41-ve üzeri	30	27,3
	Toplam	**110**	**100,0**
Öğrenim Durumu	Lise Ve Ön lisans	23	20,9
	Lisans	58	52,7
	Lisansüstü	29	26,4
	Toplam	**110**	**100,0**
Medeni Durum	Evli	70	63,6
	Bekar	40	36,4
	Toplam	**110**	**100,0**
Şirkette Çalışma Süresi	1-5	28	25,5
	5-10	57	51,8
	10-15	6	5,5
	15 Ve üzeri	19	17,3
	Toplam	**110**	**100,0**
Pozisyon	Personel	52	47,3
	Ara Yönetici	51	46,4
	Müdür Ve Üzeri	7	6,4
	Toplam	**110**	**100,0**

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 40'ı (%36,4) Bayan, 70'i (%63,6) Erkek olarak dağılmaktadır.

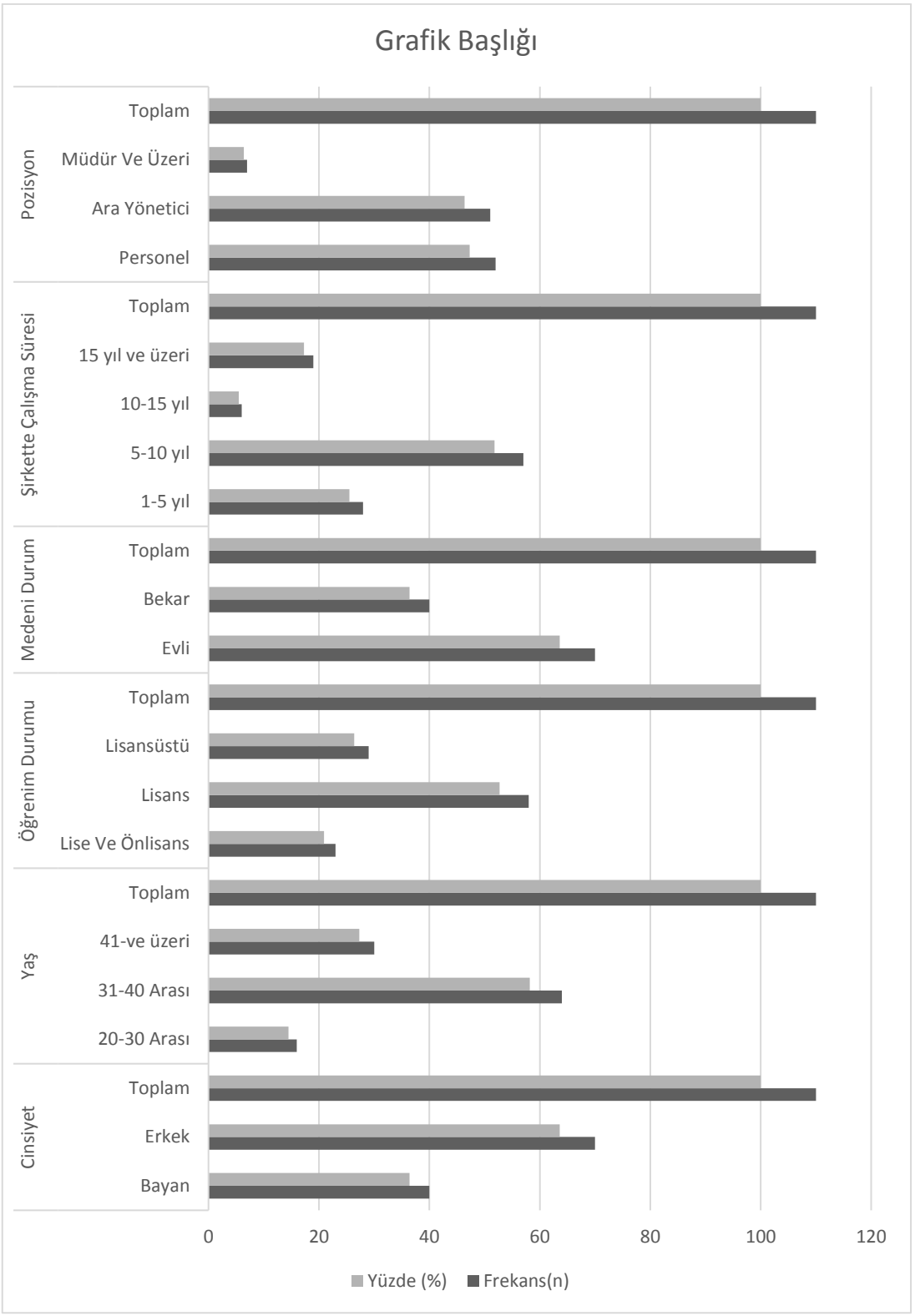
Çalışanlar yaş değişkenine göre 16'sı (%14,5) 20-30 arası, 64'ü (%58,2) 31-40 arası, 30'u (%27,3) 41-ve üzeri olarak dağılmaktadır. Yaş bakımından ankete katılan çalışanların büyük bölümünün genç nüfus olduğu söylenebilir.

Çalışanlar öğrenim durumu değişkenine göre 23'ü (%20,9) lise ve ön lisans, 58'i (%52,7) Lisans, 29'u (%26,4) Lisansüstü olarak dağılmaktadır. Bu verilere dayanarak ankete katılan çalışanların öğrenim durumlarını bakımından %80'i Lisans ve Lisansüstü oldukları söylenebilir.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 70'i (%63,6) Evli, 40'ı (%36,4) Bekar olarak dağılmaktadır. Bu verilere dayanarak örgüt çalışanlarının 3/2'sinin evli olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanlar şirkette çalışma süresi değişkenine göre 28'i (%25,5) 1-5, 57'si (%51,8) 5-10, 6'sı (%5,5) 10-15, 19'u (%17,3) 15 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar pozisyon değişkenine göre 52'si (%47,3) Personel, 51'i (%46,4) Ara Yönetici, 7'si (%6,4) Müdür ve Üzeri olarak dağılmaktadır.



Şekil 4.2. Demografik bilgiler

4.9.2. Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatikler

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların değişime direnç algılarını belirlemek için ölçekte yer alan her soruya verdikleri cevapların frekans dağılımları incelenmiştir. Değişime direnç ölçeğinin alt boyutları ile ilgili analizler yapılmıştır. Sırasıyla Güven alt boyutu, Keşif alt boyutu, Direnç alt boyutu ve son olarak Kayıtsızlık alt boyutu ilgili analizler verilecektir.

Tablo 4.6.'de Güven alt boyutu ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri istatiksel olarak verilmiştir.

Tablo 4.6. Güven alt boyutu sorularına katılım

	Kesinlikle Katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Tamamen Katılıyorum**			
Güven boyutu ilgili ifadeler	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**Ort**	**Ss**
Şirketimizin Mevcut üst Yönetimine Güvenmiyorum	7	6,4	43	39,1	27	24,5	26	23,6	7	6,4	**2,845**	**1,060**
Şirketimizde Çalışmaktan Memnunum	6	5,5	9	8,2	18	16,4	57	51,8	20	18,2	**3,691**	**1,038**
Şirketimizin Değerleri Benim Kişisel Değerlerimle Tutarlı Değildir	8	7,3	47	42,7	30	27,3	22	20,0	3	2,7	**2,682**	**0,967**
Üst Yönetimin Beni Şirketimizin Hedefleri Konusunda Yeterli Derecede Bilgilendirdiğine İnanıyorum	6	5,5	21	19,1	26	23,6	49	44,5	8	7,3	**3,291**	**1,035**
Şirketimiz Yönetimi, Değişime Olan İhtiyacın Öneminin Farkındadır	2	1,8	21	19,1	21	19,1	52	47,3	14	12,7	**3,500**	**1,002**
Yönetici Veya Çalışan Olarak Değişimin Gerçekleşmesindeki Rolümü Bilmiyorum	8	7,3	31	28,2	26	23,6	41	37,3	4	3,6	**3,018**	**1,049**
Şirketimizdeki İşbirliğinden Ve Çalışanlar Arası İlişkilerden Memnun Değilim	8	7,3	49	44,5	20	18,2	25	22,7	8	7,3	**2,782**	**1,104**

Birlikte Çalıştığım Ekipte Herkes Ortak Hedeflere Yönelik Çalışır	4	3,6	20	18,2	22	20,0	50	45,5	14	12,7	**3,455**	**1,046**
Şirketimizdeki Katıldığım Ekip Çalışmaları Beni Tatmin Etmemektedir	4	3,6	45	40,9	29	26,4	28	25,5	4	3,6	**2,845**	**0,969**
Şirketimizde Maddi Ve Manevi Teşvik Yöntemlerinin* Yeterli Derecede Uygulandığıma İnanıyorum (*teşekkür Belgesi, Başarının Takdir Edilerek Diğer Çalışanlarla Paylaşılması)	16	14,5	41	37,3	33	30,0	16	14,5	4	3,6	**2,555**	**1,028**
Şirketimizde Çalışanları Teşvik Etmeye Yönelik Faaliyetler* Yeterli Değildir (*yemekler, Spor Faaliyetleri, Diğer Sosyal Faaliyetler Vb.)	3	2,7	30	27,3	23	20,9	39	35,5	15	13,6	**3,300**	**1,097**
Şirketimizin üst Yönetimi, Çalışanların İhtiyaçları Ve Sorunları Konusunda Duyarlıdır	11	10,0	29	26,4	41	37,3	26	23,6	3	2,7	**2,827**	**0,994**
Üst Yönetim Tarafından Yeni Fikir Ve Önerilerim Desteklenmez	7	6,4	36	32,7	46	41,8	16	14,5	5	4,5	**2,782**	**0,932**
İşimde Sağladığım Başarılar Her Zaman Takdir Edilir	5	4,5	29	26,4	39	35,5	34	30,9	3	2,7	**3,009**	**0,934**
Şirketimi Çalışılacak İyi Bir Yer Olarak Diğer Meslektaşlarıma Tavsiye Ederim	4	3,6	18	16,4	34	30,9	46	41,8	8	7,3	**3,327**	**0,959**
Önümüzdeki Birkaç Yıl Daha Şirketimizde Çalışmayı İsterim	5	4,5	12	10,9	20	18,2	53	48,2	20	18,2	**3,645**	**1,046**
Şirketimizin Yönetimi, Değişime Yeniliğe Açık Değildir	10	9,1	42	38,2	34	30,9	20	18,2	4	3,6	**2,691**	**0,993**
Bu Şirkette Değişimin Gerçekleşeceğine Ve Benim İçin İyi Sonuçlar Getireceğine İnanmıyorum	4	3,6	35	31,8	42	38,2	25	22,7	4	3,6	**2,909**	**0,914**
Şirket Yönetimi, Çalışanların Yenilikleri Benimsenmesini Özendirir	3	2,7	12	10,9	39	35,5	48	43,6	8	7,3	**3,418**	**0,882**

Çalışanların Yönetime Katılımını Yeterli Buluyorum	4	3,6	39	35,5	42	38,2	22	20,0	3	2,7	**2,827**	**0,887**
Bir üst Yönetici Aldığı Kararlara Beni De Dâhil Etmez	7	6,4	40	36,4	31	28,2	26	23,6	6	5,5	**2,855**	**1,030**
Çalışanlar, Gerekli Değişim/yeniliklerin tasarımında yer almaz.	4	3,6	31	28,2	34	30,9	39	35,5	2	1,8	**3,036**	**0,928**
Şirketimizde Bilgi Akışını Sağlamaya Yönelik Araçlar (duyuru, Genel Mektup, Sirküler, Raporlama, Toplantı Vb.) Etkin Bir Şeklide	1	0,9	8	7,3	22	20,0	60	54,5	19	17,3	**3,800**	**0,844**
Şirketimiz Genelinde Çalışanlar Arası Bilgi Akısı Ve İletişiminde Herhangi Bir Sıkıntı Yoktur	3	2,7	10	9,1	26	23,6	60	54,5	11	10,0	**3,600**	**0,890**
Genel Olarak Şirketimizdeki Bilgi Akışı Ve İletişimden Memnun Değilim	6	5,5	52	47,3	33	30,0	13	11,8	6	5,5	**2,645**	**0,954**
Şirketimizin üst Yönetimi (Gm, gmy Ve Direktörler) İle Çalışanlar Arasında Etkin Bir İletişim Vardır	9	8,2	42	38,2	40	36,4	14	12,7	5	4,5	**2,673**	**0,959**
Bir üst Yöneticimle Rahatlıkla Fikir Alışverişinde Bulunamıyorum	9	8,2	39	35,5	23	20,9	30	27,3	9	8,2	**2,918**	**1,134**
Mesleki Gelişimim İçin Yeterli Kaynağa Sahip Olmadığımı Düşünüyorum	6	5,5	39	35,5	36	32,7	21	19,1	8	7,3	**2,873**	**1,024**
Şirketimiz Mesleki Konularda Gelişmemi Sağlayacak Eğitimlere Katılmam Konusunda Bana Destek Olur	7	6,4	10	9,1	25	22,7	53	48,2	15	13,6	**3,536**	**1,046**
Şirketimiz Geçmişte Yenilikleri Uygulamada Başarılı Olmuştur	3	2,7	12	10,9	37	33,6	45	40,9	13	11,8	**3,482**	**0,936**
Genel Olarak Geçmişte Kurumda Gerçekleştirilen Yenilikler Gelişmeme Katkıda Bulunmuştur	3	2,7	13	11,8	27	24,5	57	51,8	10	9,1	**3,527**	**0,916**

Şirketimizdeki Değişimin, Sektörün Gerektirdiği Hızda Ve Nitelikte Olduğuna İnanmıyorum	1	0,9	36	32,7	24	21,8	37	33,6	12	10,9	**3,209**	**1,050**
Şirketimizde Yapılan Değişiklik Ve Yenilikler Çok Sorunlara Yol Açmıştır	7	6,4	28	25,5	38	34,5	32	29,1	5	4,5	**3,000**	**0,995**
Şirket Yöneticileri Değişimde İstikrarlı Davranmamaktadır	6	5,5	24	21,8	37	33,6	37	33,6	6	5,5	**3,118**	**0,993**
Değişim Süreci Başlangıçta Açıklandığı Gibi Harfi Harfine Uygulanmaktadır	8	7,3	28	25,5	50	45,5	19	17,3	5	4,5	**2,864**	**0,943**
Değişimle Birlikte Çalışma Ortamında Gerginlik Artmıştır	4	3,6	27	24,5	44	40,0	31	28,2	4	3,6	**3,036**	**0,908**

"*Şirketimizin Mevcut üst Yönetimine Güvenmiyorum*" ifadesine çalışanların, %6,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %39,1'i (n=43) katılmıyorum, %24,5'i (n=27) kararsızım, %23,6'sı (n=26) katılıyorum, %6,4'ü (n=7) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizde Çalışmaktan Memnunum*" ifadesine çalışanların, %5,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %8,2'si (n=9) katılmıyorum, %16,4'ü (n=18) kararsızım, %51,8'i (n=57) katılıyorum, %18,2'si (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizin Değerleri Benim Kişisel Değerlerimle Tutarlı Değildir*" ifadesine çalışanların, %7,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %42,7'si (n=47) katılmıyorum, %27,3'ü (n=30) kararsızım, %20,0'ı (n=22) katılıyorum, %2,7'si (n=3) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Üst Yönetimin Beni Şirketimizin Hedefleri Konusunda Yeterli Derecede Bilgilendirdiğine İnanıyorum*" ifadesine çalışanların, %5,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %19,1'i (n=21) katılmıyorum, %23,6'sı (n=26) kararsızım, %44,5'i (n=49) katılıyorum, %7,3'ü (n=8) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimiz Yönetimi, Değişime Olan İhtiyacın Öneminin Farkındadır*" ifadesine çalışanların, %1,8'i (n=2) hiç katılmıyorum, %19,1'i (n=21) katılmıyorum, %19,1'i (n=21) kararsızım, %47,3'ü (n=52) katılıyorum, %12,7'si (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Yönetici Veya Çalışan Olarak Değişimin Gerçekleşmesindeki Rolümü Bilmiyorum*" ifadesine çalışanların, %7,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %28,2'si (n=31) katılmıyorum, %23,6'sı (n=26) kararsızım, %37,3'ü (n=41) katılıyorum, %3,6'sı (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizdeki İşbirliğinden Ve Çalışanlar Arası İlişkilerden Memnun Değilim*" ifadesine çalışanların, %7,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %44,5'i (n=49) katılmıyorum, %18,2'si (n=20) kararsızım, %22,7'si (n=25) katılıyorum, %7,3'ü (n=8) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Birlikte Çalıştığım Ekipte Herkes Ortak Hedeflere Yönelik Çalışır*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %18,2'si (n=20) katılmıyorum, %20,0'ı (n=22) kararsızım, %45,5'i (n=50) katılıyorum, %12,7'si (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizdeki Katıldığım Ekip Çalışmaları Beni Tatmin Etmemektedir*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %40,9'u (n=45) katılmıyorum, %26,4'ü (n=29) kararsızım, %25,5'i (n=28) katılıyorum, %3,6'sı (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizde Maddi Ve Manevi Teşvik Yöntemlerinin* Yeterli Derecede Uygulandığıma İnanıyorum (*teşekkür Belgesi, Başarının Takdir Edilerek Diğer Çalışanlarla Paylaşılması)*" ifadesine çalışanların, %14,5'i (n=16) hiç katılmıyorum, %37,3'ü (n=41) katılmıyorum, %30,0'ı (n=33) kararsızım, %14,5'i (n=16) katılıyorum, %3,6'sı (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizde Çalışanları Teşvik Etmeye Yönelik Faaliyetler* Yeterli Değildir(*yemekler, Spor Faaliyetleri, Diğer Sosyal Faaliyetler Vb.)*" ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %27,3'ü (n=30) katılmıyorum, %20,9'u

(n=23) kararsızım, %35,5'i (n=39) katılıyorum, %13,6'sı (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizin üst Yönetimi, Çalışanların İhtiyaçları Ve Sorunları Konusunda Duyarlıdır*" ifadesine çalışanların, %10,0'ı (n=11) hiç katılmıyorum, %26,4'ü (n=29) katılmıyorum, %37,3'ü (n=41) kararsızım, %23,6'sı (n=26) katılıyorum, %2,7'si (n=3) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Üst Yönetim Tarafından Yeni Fikir Ve Önerilerim Desteklenmez*" ifadesine çalışanların, %6,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %32,7'si (n=36) katılmıyorum, %41,8'i (n=46) kararsızım, %14,5'i (n=16) katılıyorum, %4,5'i (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*İşimde Sağladığım Başarılar Her Zaman Takdir Edilir*" ifadesine çalışanların, %4,5'i (n=5) hiç katılmıyorum, %26,4'ü (n=29) katılmıyorum, %35,5'i (n=39) kararsızım, %30,9'u (n=34) katılıyorum, %2,7'si (n=3) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimi Çalışılacak İyi Bir Yer Olarak Diğer Meslektaşlarıma Tavsiye Ederim*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %16,4'ü (n=18) katılmıyorum, %30,9'u (n=34) kararsızım, %41,8'i (n=46) katılıyorum, %7,3'ü (n=8) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Önümüzdeki Birkaç Yıl Daha Şirketimizde Çalışmayı İsterim*" ifadesine çalışanların, %4,5'i (n=5) hiç katılmıyorum, %10,9'u (n=12) katılmıyorum, %18,2'si (n=20) kararsızım, %48,2'si (n=53) katılıyorum, %18,2'si (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizin Yönetimi, Değişime Yeniliğe Açık Değildir*" ifadesine çalışanların, %9,1'i (n=10) hiç katılmıyorum, %38,2'si (n=42) katılmıyorum, %30,9'u (n=34) kararsızım, %18,2'si (n=20) katılıyorum, %3,6'sı (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Bu Şirkette Değişimin Gerçekleşeceğine Ve Benim İçin İyi Sonuçlar Getireceğine İnanmıyorum*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %31,8'i (n=35) katılmıyorum, %38,2'si (n=42) kararsızım, %22,7'si (n=25) katılıyorum, %3,6'sı (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirket Yönetimi, Çalışanların Yenilikleri Benimsenmesini Özendirir*" ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %10,9'u (n=12) katılmıyorum, %35,5'i (n=39) kararsızım, %43,6'sı (n=48) katılıyorum, %7,3'ü (n=8) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Çalışanların Yönetime Katılımını Yeterli Buluyorum*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %35,5'i (n=39) katılmıyorum, %38,2'si (n=42) kararsızım, %20,0'ı (n=22) katılıyorum, %2,7'si (n=3) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Bir üst Yönetici Aldığı Kararlara Beni De Dâhil Etmez*" ifadesine çalışanların, %6,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %36,4'ü (n=40) katılmıyorum, %28,2'si (n=31) kararsızım, %23,6'sı (n=26) katılıyorum, %5,5'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Çalışanlar, Gerekli Değişim/yeniliklerin Tasarımında Yer Almaz*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %28,2'si (n=31) katılmıyorum, %30,9'u (n=34) kararsızım, %35,5'i (n=39) katılıyorum, %1,8'i (n=2) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizde Bilgi Akışını Sağlamaya Yönelik Araçlar (duyuru, Genel Mektup, Sirküler, Raporlama, Toplantı Vb.) Etkin Bir Şeklide Kullanılır*" ifadesine çalışanların, %0,9'u (n=1) hiç katılmıyorum, %7,3'ü (n=8) katılmıyorum, %20,0'ı (n=22) kararsızım, %54,5'i (n=60) katılıyorum, %17,3'ü (n=19) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimiz Genelinde Çalışanlar Arası Bilgi Akısı Ve İletişiminde Herhangi Bir Sıkıntı Yoktur*" ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %9,1'i (n=10) katılmıyorum, %23,6'sı (n=26) kararsızım, %54,5'i (n=60) katılıyorum, %10,0'ı (n=11) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Genel Olarak Şirketimizdeki Bilgi Akışı Ve İletişimden Memnun Değilim*" ifadesine çalışanların, %5,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %47,3'ü (n=52) katılmıyorum, %30,0'ı (n=33) kararsızım, %11,8'i (n=13) katılıyorum, %5,5'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizin üst Yönetimi (Gm, gmy Ve Direktörler) İle Çalışanlar Arasında Etkin Bir İletişim Vardır*" ifadesine çalışanların, %8,2'si (n=9) hiç katılmıyorum, %38,2'si (n=42)

katılmıyorum, %36,4'ü (n=40) kararsızım, %12,7'si (n=14) katılıyorum, %4,5'i (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Bir üst Yöneticimle Rahatlıkla Fikir Alışverişinde Bulunamıyorum*" ifadesine çalışanların, %8,2'si (n=9) hiç katılmıyorum, %35,5'i (n=39) katılmıyorum, %20,9'u (n=23) kararsızım, %27,3'ü (n=30) katılıyorum, %8,2'si (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Mesleki Gelişimim İçin Yeterli Kaynağa Sahip Olmadığımı Düşünüyorum*" ifadesine çalışanların, %5,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %35,5'i (n=39) katılmıyorum, %32,7'si (n=36) kararsızım, %19,1'i (n=21) katılıyorum, %7,3'ü (n=8) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimiz Mesleki Konularda Gelişmemi Sağlayacak Eğitimlere Katılmam Konusunda Bana Destek Olur*" ifadesine çalışanların, %6,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %9,1'i (n=10) katılmıyorum, %22,7'si (n=25) kararsızım, %48,2'si (n=53) katılıyorum, %13,6'sı (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimiz Geçmişte Yenilikleri Uygulamada Başarılı Olmuştur*" ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %10,9'u (n=12) katılmıyorum, %33,6'sı (n=37) kararsızım, %40,9'u (n=45) katılıyorum, %11,8'i (n=13) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Genel Olarak Geçmişte Kurumda Gerçekleştirilen Yenilikler Gelişmeme Katkıda Bulunmuştur*" ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %11,8'i (n=13) katılmıyorum, %24,5'i (n=27) kararsızım, %51,8'i (n=57) katılıyorum, %9,1'i (n=10) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizdeki Değişimin, Sektörün Gerektirdiği Hızda Ve Nitelikte Olduğuna İnanmıyorum*" ifadesine çalışanların, %0,9'u (n=1) hiç katılmıyorum, %32,7'si (n=36) katılmıyorum, %21,8'i (n=24) kararsızım, %33,6'sı (n=37) katılıyorum, %10,9'u (n=12) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizde Yapılan Değişiklik Ve Yenilikler Çok Sorunlara Yol Açmıştır*" ifadesine çalışanların, %6,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %25,5'i (n=28) katılmıyorum, %34,5'i

(n=38) kararsızım, %29,1'i (n=32) katılıyorum, %4,5'i (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirket Yöneticileri Değişimde İstikrarlı Davranmamaktadır*" ifadesine çalışanların, %5,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %21,8'i (n=24) katılmıyorum, %33,6'sı (n=37) kararsızım, %33,6'sı (n=37) katılıyorum, %5,5'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Değişim Süreci Başlangıçta Açıklandığı Gibi Harfi Harfine Uygulanmaktadır*" ifadesine çalışanların, %7,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %25,5'i (n=28) katılmıyorum, %45,5'i (n=50) kararsızım, %17,3'ü (n=19) katılıyorum, %4,5'i (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Değişimle Birlikte Çalışma Ortamında Gerginlik Artmıştır*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %24,5'i (n=27) katılmıyorum, %40,0'ı (n=44) kararsızım, %28,2'si (n=31) katılıyorum, %3,6'sı (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Araştırmada Güven alt boyutu ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde ortalaması en yüksek olan ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

Şirketimizde Bilgi Akışını Sağlamaya Yönelik Araçlar (Duyuru, Genel Mektup, Sirküler, Raporlama, Toplantı Vb.) Etkin Bir Şeklide Kullanılır **(3,800 ± 0,844).**

Şirketimizde Çalışmaktan Memnunum **(3,691 ± 1,038).**

Önümüzdeki Birkaç Yıl Daha Şirketimizde Çalışmayı İsterim **(3,645 ± 1,046).**

Şirketimiz Genelinde Çalışanlar Arası Bilgi Akısı Ve İletişiminde Herhangi Bir Sıkıntı Yoktur **(3,600 ± 0,890).**

Şirketimiz Mesleki Konularda Gelişmemi Sağlayacak Eğitimlere Katılmam Konusunda Bana Destek Olur **(3,536 ± 1,046)**.

Genel Olarak Geçmişte Kurumda Gerçekleştirilen Yenilikler Gelişmeme Katkıda Bulunmuştur **(3,527 ± 0,916).**

Şirketimiz Yönetimi, Değişime Olan İhtiyacın Öneminin Farkındadır **(3,500 ± 1,002)**.

Şirketimiz Geçmişte Yenilikleri Uygulamada Başarılı Olmuştur **(3,482 ± 0,936).**

Araştırmada ortaya çıkan ortalama değerlerine göre; Örgüt yönetiminin çalışanlarına değişime olan ihtiyacın farkındalığının mesajını verebilmesi, örgütteki gerçekleşecek her türlü değişim için olumlu etki yapacaktır.

Araştırmada ortaya çıkan ortalama değerlerine göre; Çalışanların örgüt içindeki bilgi akışı ve bu bilgi akışı için kullanılan enstrümanların farkında olması, çalışanların iletişime önem verdiklerini gösterir. Örgüt yönetimi değişim sürecine girmeden bu iletişim araçlarını kullanarak çalışanlarını değişim konusunda bilgilendirebilir ve direncin zayıflaması için kullanabilir.

Araştırmada ortaya çıkan ortalama değerlerine göre; Şirket genelinde çalışanlar arası iletişimde ve bilgi akışında sıkıntı olmaması, çalışanların güven içerisinde olmasını sağlar. Çalışan kendisinin güvende olduğu bir ortamda hissettiği zaman gerçekleşecek olan değişime direnç konusunda daha zayıf bir direnç gösterir.

Araştırmada ortaya çıkan ortalama değerlerine göre; örgütün geçmişte yaptığı yeniliklerden memnun olan çalışan, örgüt yönetiminin yapacağı her türlü değişime geçmiştekileri referans alarak daha güvenli ve olumlu bakacaktır.

Araştırmada Güven alt boyutu ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde ortalaması en düşük olan ifade aşağıda belirtilmiştir.

Şirketimizde Maddi Ve Manevi Teşvik Yöntemlerinin* Yeterli Derecede Uygulandığıma İnanıyorum (*teşekkür Belgesi, Başarının Takdir Edilerek Diğer Çalışanlarla Paylaşılması) **(2,555 ± 1,028).**

Araştırmada ortaya çıkan ortalama değerlerine göre; Örgütün isteklendirme ve ödüllendirme konusunda çalışan tarafından olumlu bir algıya sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Örgüt içindeki işleyiş rahat olsa bile bu bir süre sonra sıkıcı olmaya başlayabilir ve değişiklik ihtiyacı duyabilirler. İnsanların isteklendirme ve tatmin

düzeylerini arttırmak için değişimler yapılabilir; böylece verimlilik artışı, büyüme, süreklilik sağlanabilir.

Tablo 4.7.'de Keşif alt boyutu ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri istatiksel olarak verilmiştir.

Tablo 4.7. Keşif alt boyutuna katılım

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
Keşif boyutu ile ilgili ifadeler	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**Ort.**	**Ss**
Şirketimizin Amacını Ve Hedeflerini Biliyorum	5	4,5	9	8,2	17	15,5	68	61,8	11	10,0	**3,645**	**0,934**
Şirketimizin Hedef Ve Stratejilerini Destekliyorum	2	1,8	10	9,1	24	21,8	59	53,6	15	13,6	**3,682**	**0,888**
Şirketimizin Başarılı Olabilmesi İçin Yenilikleri, Karşı Konulamaz Bir Süreç Olarak Görüyorum	3	2,7	3	2,7	20	18,2	65	59,1	19	17,3	**3,855**	**0,833**
İşim Konusunda Benden Beklenenleri Tam Olarak Biliyorum	4	3,6	3	2,7	22	20,0	52	47,3	29	26,4	**3,900**	**0,948**
Mesleğimle İlgili Yenilikleri Takip Edebilmek İçin Gerekli Olan Mesleki Eğitimlere Katılırım	5	4,5	15	13,6	16	14,5	54	49,1	20	18,2	**3,627**	**1,074**

"*Şirketimizin Amacını Ve Hedeflerini Biliyorum*" ifadesine çalışanların, %4,5'i (n=5) hiç katılmıyorum, %8,2'si (n=9) katılmıyorum, %15,5'i (n=17) kararsızım, %61,8'i (n=68) katılıyorum, %10,0'ı (n=11) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizin Hedef Ve Stratejilerini Destekliyorum*" ifadesine çalışanların, %1,8'i (n=2) hiç katılmıyorum, %9,1'i (n=10) katılmıyorum, %21,8'i (n=24) kararsızım, %53,6'sı (n=59) katılıyorum, %13,6'sı (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizin Başarılı Olabilmesi İçin Yenilikleri, Karşı Konulamaz Bir Süreç Olarak Görüyorum*" ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %2,7'si (n=3) katılmıyorum, %18,2'si (n=20) kararsızım, %59,1'i (n=65) katılıyorum, %17,3'ü (n=19) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*İşim Konusunda Benden Beklenenleri Tam Olarak Biliyorum*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %2,7'si (n=3) katılmıyorum, %20,0'ı (n=22) kararsızım, %47,3'ü (n=52) katılıyorum, %26,4'ü (n=29) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Mesleğimle İlgili Yenilikleri Takip Edebilmek İçin Gerekli Olan Mesleki Eğitimlere Katılırım*" ifadesine çalışanların, %4,5'i (n=5) hiç katılmıyorum, %13,6'sı (n=15) katılmıyorum, %14,5'i (n=16) kararsızım, %49,1'i (n=54) katılıyorum, %18,2'si (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Araştırmada Keşif alt boyutu ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde ortalaması en yüksek ve en düşük olan ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

En yüksek ortalamaya sahip ifade: İşim Konusunda Benden Beklenenleri Tam Olarak Biliyorum **(3,900 ± 0,948).**

En düşük ortalamaya sahip ifade: Mesleğimle İlgili Yenilikleri Takip Edebilmek İçin Gerekli Olan Mesleki Eğitimlere Katılırım (3,627 ± 1,074).

Araştırmada ortaya çıkan ortalama değerlerine göre; Keşif boyutunda çalışanların vermiş oldukları cevaplar Katılıyorum (4) seçeneğinde toplanmıştır. Bu ortalamadan yola çıkarak çalışanların örgütün amaçlarını, hedeflerini ve misyonunu benimsediğini çıkarabiliriz. Bu durum örgütte yapılacak olan değişim için olumlu bir durumdur.

Tablo 4.8.'de Direnç alt boyutu ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri istatiksel olarak verilmiştir.

Tablo 4.8. Direnç alt boyutuna katılım

	Hiç Katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Tamamen Katılıyorum**			
Direnç boyutu ile ilgili ifadeler	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**Ort.**	**Ss**
Kişisel Olarak, Gerekli Her Türlü Değişime Uyum Sağlayabileceğime İnanmıyorum	20	18,2	32	29,1	13	11,8	30	27,3	15	13,6	**2,891**	**1,357**
Şirketimizin Diğer Yıllarda Daha Da Gelişeceğine İnanmıyorum	16	14,5	47	42,7	21	19,1	17	15,5	9	8,2	**2,600**	**1,159**
Değişim Sürecini Desteklemeyenlere Olumsuz Uygulamalarda Bulunulmuştur	8	7,3	28	25,5	61	55,5	10	9,1	3	2,7	**2,745**	**0,829**
Değişimi Destekleyenlere Pozitif Ayırımcılık Yapılmaktadır	4	3,6	23	20,9	66	60,0	11	10,0	6	5,5	**2,927**	**0,821**
Değişim İle Birlikte Samimi İlişkiler Resmi İlişkilere Dönmüştür	6	5,5	23	20,9	60	54,5	17	15,5	4	3,6	**2,909**	**0,852**

"*Kişisel Olarak, Gerekli Her Türlü Değişime Uyum Sağlayabileceğime İnanmıyorum*" ifadesine çalışanların, %18,2'si (n=20) hiç katılmıyorum, %29,1'i (n=32) katılmıyorum, %11,8'i (n=13) kararsızım, %27,3'ü (n=30) katılıyorum, %13,6'sı (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şirketimizin Diğer Yıllarda Daha Da Gelişeceğine İnanmıyorum*" ifadesine çalışanların, %14,5'i (n=16) hiç katılmıyorum, %42,7'si (n=47) katılmıyorum, %19,1'i (n=21) kararsızım, %15,5'i (n=17) katılıyorum, %8,2'si (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Değişim Sürecini Desteklemeyenlere Olumsuz Uygulamalarda Bulunulmuştur*" ifadesine çalışanların, %7,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %25,5'i (n=28) katılmıyorum, %55,5'i (n=61) kararsızım, %9,1'i (n=10) katılıyorum, %2,7'si (n=3) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Değişimi Destekleyenlere Pozitif Ayırımcılık Yapılmaktadır*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %20,9'u (n=23) katılmıyorum, %60,0'ı (n=66) kararsızım, %10,0'ı (n=11) katılıyorum, %5,5'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Değişim İle Birlikte Samimi İlişkiler Resmi İlişkilere Dönmüştür*" ifadesine çalışanların, %5,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %20,9'u (n=23) katılmıyorum, %54,5'i (n=60) kararsızım, %15,5'i (n=17) katılıyorum, %3,6'sı (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Araştırmada Direnç alt boyutu ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde ortalaması en yüksek ve en düşük olan ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

En yüksek ortalamaya sahip ifade: Değişimi Destekleyenlere Pozitif Ayırımcılık Yapılmaktadır **(2,927 ± 0,821).**

En düşük ortalamaya sahip ifade: Şirketimizin Diğer Yıllarda Daha Da Gelişeceğine İnanmıyorum **(2,600 ± 1,159).**

Tablo 4.9.'da Kayıtsızlık alt boyutu ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri istatiksel olarak verilmiştir.

Tablo 4.9. Kayıtsızlık alt boyutuna katılım

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
Kayıtsızlık boyutu ile ilgili ifadeler	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**Ort**	**Ss**
Yenilikleri, Bir Fırsat Olarak Değil, Beraberinde Zorluklar Getiren Bir Süreç Olarak Görüyorum	17	15,5	40	36,4	27	24,5	20	18,2	6	5,5	**2,618**	**1,117**
Kendimi Çalıştığım Konuda Yeterli Görüyorum Dolayısı İle Mesleğim İle İlgili Herhangi Bir Konuda Eğitime İhtiyaç Hissetmiyorum	8	7,3	59	53,6	24	21,8	17	15,5	2	1,8	**2,509**	**0,906**

Yenilikleri, Bir Fırsat Olarak Değil, Beraberinde Zorluklar Getiren Bir Süreç Olarak Görüyorum" ifadesine çalışanların, %15,5'i (n=17) hiç katılmıyorum, %36,4'ü (n=40) katılmıyorum, %24,5'i (n=27) kararsızım, %18,2'si (n=20) katılıyorum, %5,5'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Kendimi Çalıştığım Konuda Yeterli Görüyorum Dolayısı İle Mesleğim İle İlgili Herhangi Bir Konuda Eğitime İhtiyaç Hissetmiyorum*" ifadesine çalışanların, %7,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %53,6'sı (n=59) katılmıyorum, %21,8'i (n=24) kararsızım, %15,5'i (n=17) katılıyorum, %1,8'i (n=2) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Araştırmada kayıtsızlık alt boyutu ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde, iki ifadeninde ortalamaları birbirlerine yakın çıkmıştır **(2,618 ± 1,117) ve (2,509 ± 0,906).**

4.9.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatikler

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların örgüte bağlılık algılarını belirlemek için ölçekte yer alan her soruya verdikleri cevapların frekans dağılımları incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutların üzerinden analizler yapılmıştır.

Tablo. 4.10.'de Duygusal bağlılık alt boyutu ilgili ifadelere katılım düzeyleri istatiksel olarak verilmiştir.

Tablo. 4.10. Duygusal alt boyutuna katılım oranları

	Hiç Katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Tamamen Katılıyorum**			
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**Ort**	**Ss**
Kariyerimin Geri Kalan Kısmını Bu Örgütte Geçirmek Beni Mutlu Eder	3	2,7	10	9,1	30	27,3	50	45,5	17	15,5	**3,618**	**0,948**
Bu Örgütün Problemlerini Gerçekten Kendi Problemlerim Gibi Hissederim	2	1,8	10	9,1	24	21,8	56	50,9	18	16,4	**3,709**	**0,912**
Bu Örgütün Benim İçin Özel Bir Anlamı Vardır	1	0,9	16	14,5	19	17,3	54	49,1	20	18,2	**3,691**	**0,965**
Örgütümde Kendimi Ailenin Parçası Gibi Hissetmiyorum	11	10,0	52	47,3	27	24,5	14	12,7	6	5,5	**2,564**	**1,018**
Bu Örgüte Kendimi Duygusal Olarak Bağlı Hissetmiyorum	6	5,5	47	42,7	32	29,1	18	16,4	7	6,4	**2,755**	**1,006**
Örgütüme Güçlü Bir Ait Olma Hissi Beslemiyorum	13	11,8	43	39,1	33	30,0	17	15,5	4	3,6	**2,600**	**1,006**

"*Kariyerimin Geri Kalan Kısmını Bu Örgütte Geçirmek Beni Mutlu Eder*" ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %9,1'i (n=10) katılmıyorum, %27,3'ü (n=30) kararsızım, %45,5'i (n=50) katılıyorum, %15,5'i (n=17) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Bu Örgütün Problemlerini Gerçekten Kendi Problemlerim Gibi Hissederim*" ifadesine çalışanların, %1,8'i (n=2) hiç katılmıyorum, %9,1'i (n=10) katılmıyorum, %21,8'i (n=24) kararsızım, %50,9'u (n=56) katılıyorum, %16,4'ü (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Bu Örgütün Benim İçin Özel Bir Anlamı Vardır*" ifadesine çalışanların, %0,9'u (n=1) hiç katılmıyorum, %14,5'i (n=16) katılmıyorum, %17,3'ü (n=19) kararsızım, %49,1'i (n=54) katılıyorum, %18,2'si (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Örgütümde Kendimi Ailenin Parçası Gibi Hissetmiyorum*" ifadesine çalışanların, %10,0'ı (n=11) hiç katılmıyorum, %47,3'ü (n=52) katılmıyorum, %24,5'i (n=27) kararsızım, %12,7'si (n=14) katılıyorum, %5,5'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Bu Örgüte Kendimi Duygusal Olarak Bağlı Hissetmiyorum*" ifadesine çalışanların, %5,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %42,7'si (n=47) katılmıyorum, %29,1'i (n=32) kararsızım, %16,4'ü (n=18) katılıyorum, %6,4'ü (n=7) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Örgütüme Güçlü Bir Ait Olma Hissi Beslemiyorum*" ifadesine çalışanların, %11,8'i (n=13) hiç katılmıyorum, %39,1'i (n=43) katılmıyorum, %30,0'ı (n=33) kararsızım, %15,5'i (n=17) katılıyorum, %3,6'sı (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Araştırmada Duygusal bağlılık alt boyutu ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde ortalaması en yüksek ve en düşük olan ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

En yüksek ortalamaya sahip ifade: Bu Örgütün Problemlerini Gerçekten Kendi Problemlerim Gibi Hissederim **(3.709 ± 0,912).**

En düşük ortalamaya sahip ifade: Örgütümde Kendimi Ailenin Parçası Gibi Hissetmiyorum **(2,564 ± 1,018).**

Tablo. 4.11'te Devam bağlamlılığı alt boyutu ilgili ifadelere katılım düzeyleri istatiksel olarak verilmiştir.

Tablo. 4.11. Devam bağlılığı alt boyutuna katılım oranları

	Hiç Katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Tamamen Katılıyorum**			
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**Ort**	**Ss**
Su Anda, Bu Örgütte Kalmak Benim İçin Bir İstekten Çok Bir Gerekliliktir	2	1,8	17	15,5	36	32,7	41	37,3	14	12,7	**3,436**	**0,963**
Su Anda, İstesem Bile Bu Örgütten Ayrılmam Benim İçin Çok Zordur	3	2,7	16	14,5	30	27,3	46	41,8	15	13,6	**3,491**	**0,993**
Simdi İsimden Ayrılmak İstediğime Karar Verirsem, Hayatımda Pek Çok Şey Alt üst Olurdu	10	9,1	17	15,5	30	27,3	37	33,6	16	14,5	**3,291**	**1,168**
Bu Örgütten Ayrılmayı Göze Alamayacak Kadar Az Alternatifim Olduğunu Hissediyorum	12	10,9	41	37,3	25	22,7	18	16,4	14	12,7	**2,827**	**1,211**
Eğer Bu Örgüte Kendimden Bu Kadar Çok Şey Katmamış Olsaydım, Başka Bir Yerde Çalışmayı Göz Önünde Bulundurabilirdim	3	2,7	23	20,9	42	38,2	33	30,0	9	8,2	**3,200**	**0,956**
Bu Örgütten Ayrılmanın Olumsuz Sonuçlarından Birisi De Mümkün Alternatiflerin Azlığıdır	7	6,4	34	30,9	19	17,3	40	36,4	10	9,1	**3,109**	**1,136**

"*Şu Anda, Bu Örgütte Kalmak Benim İçin Bir İstekten Çok Bir Gerekliliktir*" ifadesine çalışanların, %1,8'i (n=2) hiç katılmıyorum, %15,5'i (n=17) katılmıyorum, %32,7'si (n=36) kararsızım, %37,3'ü (n=41) katılıyorum, %12,7'si (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Su Anda, İstesem Bile Bu Örgütten Ayrılmam Benim İçin Çok Zordur*" ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %14,5'i (n=16) katılmıyorum, %27,3'ü (n=30) kararsızım, %41,8'i (n=46) katılıyorum, %13,6'sı (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Simdi İsimden Ayrılmak İstediğime Karar Verirsem, Hayatımda Pek Çok Şey Alt üst Olurdu*" ifadesine çalışanların, %9,1'i (n=10) hiç katılmıyorum, %15,5'i (n=17) katılmıyorum, %27,3'ü (n=30) kararsızım, %33,6'sı (n=37) katılıyorum, %14,5'i (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Bu Örgütten Ayrılmayı Göze Alamayacak Kadar Az Alternatifim Olduğunu Hissediyorum*" ifadesine çalışanların, %10,9'u (n=12) hiç katılmıyorum, %37,3'ü (n=41) katılmıyorum, %22,7'si (n=25) kararsızım, %16,4'ü (n=18) katılıyorum, %12,7'si (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Eğer Bu Örgüte Kendimden Bu Kadar Çok Şey Katmamış Olsaydım, Başka Bir Yerde Çalışmayı Göz Önünde Bulundurabilirdim*" ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=3) hiç katılmıyorum, %20,9'u (n=23) katılmıyorum, %38,2'si (n=42) kararsızım, %30,0'ı (n=33) katılıyorum, %8,2'si (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Bu Örgütten Ayrılmanın Olumsuz Sonuçlarından Birisi De Mümkün Alternatiflerin Azlığıdır*" ifadesine çalışanların, %6,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %30,9'u (n=34) katılmıyorum, %17,3'ü (n=19) kararsızım, %36,4'ü (n=40) katılıyorum, %9,1'i (n=10) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Araştırmada Devam bağlılığı alt boyutu ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde ortalaması en yüksek ve en düşük olan ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

En yüksek ortalamaya sahip ifade: Simdi İsimden Ayrılmak İstedigime Karar Verirsem, Hayatımda Pek Çok Şey Alt üst Olurdu **(3.491 ± 0,993).**

En düşük ortalamaya sahip ifade: Bu Örgütten Ayrılmayı Göze Alamayacak Kadar Az Alternatifim Olduğunu Hissediyorum **(2,827 ± 1,211).**

Tablo. 4.12'te Normatif bağlılık alt boyutu ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri istatiksel olarak verilmiştir.

Tablo. 4.12. Normatif bağlılık alt boyutuna katılım oranları

	Hiç Katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Tamamen Katılıyorum**			
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**Ort**	**Ss**
Örgütüme Çok Şey Borçluyum	2	1,8	19	17,3	25	22,7	55	50,0	9	8,2	**3,455**	**0,935**
Menfaatime Olsa Bile, Örgütümden Ayrılmanın Doğru Olmadığını Düşünüyorum	8	7,3	30	27,3	35	31,8	27	24,5	10	9,1	**3,009**	**1,088**
Örgütümden Simdi Ayrılırsam, Kendimi Suçlu Hissederim	13	11,8	43	39,1	26	23,6	22	20,0	6	5,5	**2,682**	**1,092**
Bu Örgüt Benim Bağlılığımı Hak Ediyor	7	6,4	20	18,2	33	30,0	41	37,3	9	8,2	**3,227**	**1,046**
Örgütümden Hemen Ayrılmazdım Çünkü Burada Çalışanlara Karsı Sorumluluğum Var	5	4,5	21	19,1	30	27,3	44	40,0	10	9,1	**3,300**	**1,028**
Şimdiki Yöneticilerimle Birlikte Çalışma Zorunluluğu Hissetmiyorum	4	3,6	27	24,5	39	35,5	32	29,1	8	7,3	**3,118**	**0,984**

"*Örgütüme Çok Şey Borçluyum*" ifadesine çalışanların, %1,8'i (n=2) hiç katılmıyorum, %17,3'ü (n=19) katılmıyorum, %22,7'si (n=25) kararsızım, %50,0'ı (n=55) katılıyorum, %8,2'si (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Menfaatime Olsa Bile, Örgütümden Ayrılmanın Doğru Olmadığını Düşünüyorum*" ifadesine çalışanların, %7,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %27,3'ü (n=30) katılmıyorum, %31,8'i (n=35) kararsızım, %24,5'i (n=27) katılıyorum, %9,1'i (n=10) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Örgütümden Simdi Ayrılırsam, Kendimi Suçlu Hissederim*" ifadesine çalışanların, %11,8'i (n=13) hiç katılmıyorum, %39,1'i (n=43) katılmıyorum, %23,6'sı (n=26) kararsızım, %20,0'ı (n=22) katılıyorum, %5,5'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Bu Örgüt Benim Bağlılığımı Hak Ediyor*" ifadesine çalışanların, %6,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %18,2'si (n=20) katılmıyorum, %30,0'ı (n=33) kararsızım, %37,3'ü (n=41) katılıyorum, %8,2'si (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Örgütümden Hemen Ayrılmazdım Çünkü Burada Çalışanlara Karsı Sorumluluğum Var*" ifadesine çalışanların, %4,5'i (n=5) hiç katılmıyorum, %19,1'i (n=21) katılmıyorum, %27,3'ü (n=30) kararsızım, %40,0'ı (n=44) katılıyorum, %9,1'i (n=10) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

"*Şimdiki Yöneticilerimle Birlikte Çalışma Zorunluluğu Hissetmiyorum*" ifadesine çalışanların, %3,6'sı (n=4) hiç katılmıyorum, %24,5'i (n=27) katılmıyorum, %35,5'i (n=39) kararsızım, %29,1'i (n=32) katılıyorum, %7,3'ü (n=8) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Araştırmada normatif bağlılık alt boyutu ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde ortalaması en yüksek ve en düşük olan ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

En yüksek ortalamaya sahip ifade: Örgütüme Çok Sey Borçluyum **(3.455 ± 0,935).**

En düşük ortalamaya sahip ifade: Örgütümden Şimdi Ayrılırsam, Kendimi Suçlu Hissederim **(2,682 ± 1,092).**

4.9.4. Değişime Direnç Puanlarının Demografik Faktörlere Göre Farklılığın Analizi

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların değişime direnç algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği uygun parametrik olmayan testler kullanılarak test edilmiştir. Çalışanların demografik özellikler değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır.

Tablo 4.13. Değişime direnç puanlarının cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Güven	Bayan	40	3,047	0,195	-1,868	0,064
	Erkek	70	3,129	0,236		
Keşif	Bayan	40	3,765	0,768	0,268	0,789
	Erkek	70	3,729	0,632		
Direnç	Bayan	40	2,700	0,451	-1,501	0,136
	Erkek	70	2,880	0,677		
Kayıtsızlık	Bayan	40	2,413	0,706	-1,466	0,145
	Erkek	70	2,650	0,874		
Değişime Direnç	Bayan	40	2,832	0,210	0,829	0,409
	Erkek	70	2,800	0,189		

H_1: Çalışanların değişime direnç algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{1\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{1\text{-}b}$: Çalışanların keşif algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{1\text{-}c}$: Çalışanların direnç algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{1\text{-}d}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların güven, keşif, direnç, kayıtsızlık, değişime direnç puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre öngörülen **H_1, $H_{1\text{-}a}$, $H_{1\text{-}b}$, $H_{1\text{-}c}$, $H_{1\text{-}d}$** alternatif hipotezler kabul edilmemiştir.

Tablo 4.14. Değişime direnç puanlarının yaşa göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güven	20-30 Arası	16	3,076	0,160	0,833	0,438
	31-40 Arası	64	3,084	0,239		
	41-ve üzeri	30	3,144	0,220		
Keşif	20-30 Arası	16	3,875	0,443	0,403	0,669
	31-40 Arası	64	3,734	0,631		
	41-ve üzeri	30	3,687	0,877		
Direnç	20-30 Arası	16	2,588	0,639	1,409	0,249
	31-40 Arası	64	2,834	0,597		
	41-ve üzeri	30	2,893	0,610		
Kayıtsızlık	20-30 Arası	16	2,250	0,837	1,412	0,248
	31-40 Arası	64	2,633	0,808		
	41-ve üzeri	30	2,583	0,831		
Değişime Direnç	20-30 Arası	16	2,777	0,165	0,668	0,515
	31-40 Arası	64	2,830	0,196		
	41-ve üzeri	30	2,792	0,214		

H_2: Çalışanların değişime direnç algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}b}$: Çalışanların keşif algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}c}$: Çalışanların direnç algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{2\text{-}d}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların güven, keşif, direnç, kayıtsızlık, değişime direnç puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre öngörülen **H_2**, **$H_{2\text{-}a}$, $H_{2\text{-}b}$**, **$H_{2\text{-}c}$**, **$H_{2\text{-}d}$** alternatif hipotezleri kabul edilmemiştir.

Tablo 4.15. Değişime direnç puanlarının öğrenim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güven	Lise Ve Ön lisans	23	3,104	0,298	0,035	0,966
	Lisans	58	3,103	0,205		
	Lisansüstü	29	3,090	0,202		
Keşif	Lise Ve Ön lisans	23	3,557	1,014	1,118	0,331
	Lisans	58	3,776	0,467		
	Lisansüstü	29	3,821	0,722		
Direnç	Lise Ve Ön lisans	23	3,061	0,715	2,578	0,081
	Lisans	58	2,772	0,538		
	Lisansüstü	29	2,703	0,620		
Kayıtsızlık	Lise Ve Ön lisans	23	2,630	0,772	0,607	0,547
	Lisans	58	2,483	0,811		
	Lisansüstü	29	2,672	0,889		
Değişime Direnç	Lise Ve Ön lisans	23	2,855	0,249	0,729	0,485
	Lisans	58	2,797	0,190		
	Lisansüstü	29	2,807	0,161		

H_3:Çalışanların değişime direnç algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}b}$: Çalışanların keşif algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}c}$: Çalışanların direnç algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{3\text{-}d}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların güven, keşif, direnç, kayıtsızlık, değişime direnç puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre öngörülen **H_3**, **$H_{3\text{-}a}$**, **$H_{3\text{-}b}$**, **$H_{3\text{-}c}$**, **$H_{3\text{-}d}$** alternatif hipotezler kabul edilmemiştir.

Tablo 4.16. Değişime direnç puanlarının medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Güven	Evli	70	3,139	0,220	2,467	0,015
	Bekar	40	3,031	0,217		
Keşif	Evli	70	3,711	0,743	-0,617	0,539
	Bekar	40	3,795	0,565		
Direnç	Evli	70	2,837	0,567	0,513	0,609
	Bekar	40	2,775	0,681		
Kayıtsızlık	Evli	70	2,536	0,791	-0,470	0,639
	Bekar	40	2,613	0,881		
Değişime Direnç	Evli	70	2,788	0,190	-1,730	0,087
	Bekar	40	2,854	0,201		

H_4: Çalışanların değişime direnç algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{4\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir

$H_{4\text{-}b}$: Çalışanların keşif algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{4\text{-}c}$: Çalışanların direnç algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{4\text{-}d}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların güven puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=2.467; p=0.015<0,05). Evlilerin güven puanları (x=3,139), bekarların güven puanlarından (x=3,031) yüksek bulunmuştur. Buna göre öngörülen **$H_{4\text{-}a}$** alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların keşif, direnç, kayıtsızlık, değişime direnç puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Buna göre öngörülen **H_4,$H_{4\text{-}b}$, $H_{4\text{-}c}$, $H_{4\text{-}d}$** alternatif hipotezler kabul edilmemiştir.

Tablo 4.17. Değişime direnç puanlarının şirkette çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güven	1-5	28	3,157	0,317	1,081	0,360
	5-10	57	3,066	0,174		
	10-15	6	3,130	0,207		
	15 Ve üzeri	19	3,107	0,197		
Keşif	1-5	28	4,007	0,430	2,413	0,071
	5-10	57	3,691	0,622		
	10-15	6	3,367	0,463		
	15 Ve üzeri	19	3,621	1,045		
Direnç	1-5	28	3,014	0,924	1,529	0,211
	5-10	57	2,716	0,450		
	10-15	6	2,800	0,438		
	15 Ve üzeri	19	2,821	0,432		
Kayıtsızlık	1-5	28	2,393	0,966	2,009	0,117
	5-10	57	2,737	0,762		
	10-15	6	2,583	0,736		
	15 Ve üzeri	19	2,290	0,713		
Değişime Direnç	1-5	28	2,754	0,212	1,241	0,299
	5-10	57	2,840	0,177		
	10-15	6	2,826	0,200		
	15 Ve üzeri	19	2,807	0,223		

H_5: Çalışanların değişime direnç algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}b}$: Çalışanların keşif algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

$H_{5\text{-}c}$: Çalışanların direnç algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

H_{5-d}: Çalışanların kayıtsızlık algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların güven, keşif, direnç, kayıtsızlık, değişime direnç puanları ortalamalarının şirkette çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre öngörülen **H_5**, **H_{5-a}**, **H_{5-b}**, **H_{5-c}**,**H_{5-d}** alternatif hipotezler kabul edilmemiştir.

Tablo 4.18. Değişime direnç puanlarının pozisyona göre ortalamaları

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**F**	**p**
Güven	Personel	52	3,094	0,258	0,414	0,662
	Ara Yönetici	51	3,095	0,192		
	Müdür Ve Üzeri	7	3,175	0,188		
Keşif	Personel	52	3,642	0,830	1,082	0,342
	Ara Yönetici	51	3,839	0,512		
	Müdür Ve Üzeri	7	3,771	0,482		
Direnç	Personel	52	2,815	0,660	0,364	0,695
	Ara Yönetici	51	2,839	0,567		
	Müdür Ve Üzeri	7	2,629	0,547		
Kayıtsızlık	Personel	52	2,500	0,907	0,853	0,429
	Ara Yönetici	51	2,578	0,731		
	Müdür Ve Üzeri	7	2,929	0,787		
Değişime Direnç	Personel	52	2,823	0,242	0,457	0,634
	Ara Yönetici	51	2,810	0,140		
	Müdür Ve Üzeri	7	2,747	0,188		

H_6: Çalışanların değişime direnç algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{6-a}: Çalışanların güven algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{6-b}: Çalışanların keşif algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{6-c}: Çalışanların direnç algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{6-d}: Çalışanların kayıtsızlık algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların güven, keşif, direnç, kayıtsızlık, değişime direnç puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre öngörülen **H_6, H_{6-a}, H_{6-b}, H_{6-c}, H_{6-d}** alternatif hipotezler kabul edilmemiştir.

4.9.5. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Puanlarının Demografik Faktörlere Göre Farklılığın Analizi

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların örgütsel bağlılık algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği uygun parametrik olmayan testler kullanılarak test edilmiştir. Çalışanların demografik özellikler değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan (Independent Samples t Test) t testi kullanılmıştır.

Tablo 4.19. Örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Bayan	40	3,567	0,840	0,506	0,614
	Erkek	70	3,488	0,749		
Devam Bağlılığı	Bayan	40	3,388	0,813	1,793	0,096
	Erkek	70	3,133	0,653		
Normatif Bağlılık	Bayan	40	3,042	0,802	-0,522	0,602
	Erkek	70	3,121	0,752		
Örgütsel Bağlılık	Bayan	40	3,332	0,648	0,767	0,445
	Erkek	70	3,248	0,494		

H_7: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{7-a}:Çalışanların duygusal bağlılık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{7\text{-}b}$: Çalışanların devam bağlılığı algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{7\text{-}c}$: Çalışanların normatif bağlılık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Buna göre öngörülen **H_7, $H_{7\text{-}a}$, $H_{7\text{-}b}$, $H_{7\text{-}c}$,** alternatif hipotezler kabul edilmemiştir.

Tablo 4.20. Örgütsel bağlılık puanlarının yaşa göre ortalamaları

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**F**	**p**	**Fark**
Duygusal Bağlılık	20-30 Arası	16	3,781	0,583	2,435	0,092	
	31-40 Arası	64	3,383	0,813			
	41-ve üzeri	30	3,661	0,761			
Devam Bağlılığı	20-30 Arası	16	3,021	0,554	2,728	0,070	
	31-40 Arası	64	3,162	0,738			
	41-ve üzeri	30	3,472	0,723			
Normatif Bağlılık	20-30 Arası	16	3,229	0,649	5,352	**0,006**	**3 > 2**
	31-40 Arası	64	2,904	0,788			
	41-ve üzeri	30	3,422	0,669			
Örgütsel Bağlılık	20-30 Arası	16	3,344	0,457	5,023	**0,008**	**3 > 2**
	31-40 Arası	64	3,149	0,581			
	41-ve üzeri	30	3,519	0,459			

H_8: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{8\text{-}a}$: Çalışanların duygusal bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{8\text{-}b}$: Çalışanların devam bağlılığı algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir

$H_{8\text{-}c}$: Çalışanların normatif bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=5,352; p=0,006<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 41-ve üzeri olanların normatif bağlılık puanları (3,422±0,669), yaşı 31-40 arası olanların normatif bağlılık puanlarından (2,904±0,788) yüksek bulunmuştur. Buna göre öngörülen **H_8, $H_{8\text{-}c}$** alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=5,023; p=0,008<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 41-ve üzeri olanların örgütsel bağlılık puanları (3,519±0,459), yaşı 31-40 arası olanların örgütsel bağlılık puanlarından (3,149±0,581) yüksek bulunmuştur. Buna göre öngörülen **$H_{8\text{-}a}$** alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05**).** Buna göre öngörülen **$H_{8\text{-}b}$** alternatif hipotez kabul edilmemiştir**.**

Tablo 4.21. Örgütsel bağlılık puanlarının öğrenim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise Ve Ön lisans	23	3,399	0,772	0,392	0,677
	Lisans	58	3,569	0,784		
	Lisansüstü	29	3,506	0,797		
Devam Bağlılığı	Lise Ve Ön lisans	23	3,159	0,565	0,136	0,873
	Lisans	58	3,253	0,762		
	Lisansüstü	29	3,224	0,769		
Normatif Bağlılık	Lise Ve Ön lisans	23	3,073	0,879	1,035	0,359
	Lisans	58	3,181	0,699		
	Lisansüstü	29	2,931	0,806		
Örgütsel Bağlılık	Lise Ve Ön lisans	23	3,210	0,494	0,626	0,536
	Lisans	58	3,334	0,575		
	Lisansüstü	29	3,220	0,560		

H_9: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}a}$: Çalışanların duygusal bağlılık algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}b}$: Çalışanların devam bağlılığı algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}c}$: Çalışanların normatif bağlılık algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre öngörülen **H_9**, **$H_{9\text{-}a}$**, **$H_{9\text{-}b}$**, **$H_{9\text{-}c}$** alternatif hipotezler kabul edilmemiştir.

Tablo 4.22. Örgütsel bağlılık puanlarının medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	70	3,605	0,704	1,576	0,118
	Bekar	40	3,363	0,888		
Devam Bağlılığı	Evli	70	3,326	0,741	1,954	0,053
	Bekar	40	3,050	0,662		
Normatif Bağlılık	Evli	70	3,167	0,743	1,347	0,181
	Bekar	40	2,963	0,803		
Örgütsel Bağlılık	Evli	70	3,366	0,532	2,236	0,027
	Bekar	40	3,125	0,563		

H_{10}: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{10-a}: Çalışanların duygusal bağlılık algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{10-b}: Çalışanların devam bağlılığı algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{10-c}: Çalışanların normatif bağlılık algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=2.236; p=0.027<0,05). Evlilerin örgütsel bağlılık puanları (x=3,366), bekarların örgütsel bağlılık puanlarından (x=3,125) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Buna göre öngörülen **H_{10}** alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların keşif, direnç, kayıtsızlık, değişime direnç puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0, 05). Buna göre öngörülen alternatif hipotezler **H_{10-a}, H_{10-b}, H_{10-c}** kabul edilmemiştir.

Tablo 4.23. Örgütsel bağlılık puanlarının şirkette çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**F**	**p**	**Fark**
Duygusal Bağlılık	1-5	28	3,595	0,751	1,949	0,126	
	5-10	57	3,401	0,844			
	10-15	6	3,222	0,328			
	15 Ve üzeri	19	3,842	0,637			
Devam Bağlılığı	1-5	28	3,220	0,517	0,785	0,505	
	5-10	57	3,170	0,791			
	10-15	6	3,083	0,612			
	15 Ve üzeri	19	3,447	0,799			
Normatif Bağlılık	1-5	28	3,393	0,675	6,970	**0,000**	**1 > 2**
	5-10	57	2,886	0,772			**4 > 2**
	10-15	6	2,417	0,391			**1 > 3**
	15 Ve üzeri	19	3,483	0,636			**4 > 3**
Örgütsel Bağlılık	1-5	28	3,403	0,491	4,841	**0,003**	**1 > 2**
	5-10	57	3,152	0,594			**4 > 2**
	10-15	6	2,907	0,213			**1 > 3**
	15 Ve üzeri	19	3,591	0,399			**4 > 3**

H_{11}: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

H_{11-a}: Çalışanların duygusal bağlılık algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

H_{11-b}: Çalışanların devam bağlılığı algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

$H_{11\text{-}c}$: Çalışanların normatif bağlılık algıları şirkette çalıştığı süreye göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının şirkette çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,970$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şirkette çalışma süresi 1-5 olanların normatif bağlılık puanları (3,393±0,675), şirkette çalışma süresi 5-10 olanların normatif bağlılık puanlarından (2,886±0,772) yüksek bulunmuştur. Şirkette çalışma süresi 15 ve üzeri olanların normatif bağlılık puanları (3,483±0,636), şirkette çalışma süresi 5-10 olanların normatif bağlılık puanlarından (2,886±0,772) yüksek bulunmuştur. Şirkette çalışma süresi 1-5 olanların normatif bağlılık puanları (3,393±0,675), şirkette çalışma süresi 10-15 olanların normatif bağlılık puanlarından (2,417±0,391) yüksek bulunmuştur. Şirkette çalışma süresi 15 ve üzeri olanların normatif bağlılık puanları (3,483±0,636), şirkette çalışma süresi 10-15 olanların normatif bağlılık puanlarından (2,417±0,391) yüksek bulunmuştur. Buna göre öngörülen **$H_{11\text{-}c}$** alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının şirkette çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,841$; $p=0,003<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şirkette çalışma süresi 1-5 olanların örgütsel bağlılık puanları (3,403±0,491), şirkette çalışma süresi 5-10 olanların örgütsel bağlılık puanlarından (3,152±0,594) yüksek bulunmuştur. Şirkette çalışma süresi 15 ve üzeri olanların örgütsel bağlılık puanları (3,591±0,399), şirkette çalışma süresi 5-10 olanların örgütsel bağlılık puanlarından (3,152±0,594) yüksek bulunmuştur. Şirkette çalışma süresi 1-5 olanların örgütsel bağlılık puanları (3,403±0,491), şirkette çalışma süresi 10-15 olanların örgütsel bağlılık puanlarından (2,907±0,213) yüksek bulunmuştur. Şirkette çalışma süresi 15 ve üzeri olanların örgütsel bağlılık puanları (3,591±0,399), şirkette çalışma süresi 10-15 olanların örgütsel bağlılık

puanlarından (2,907±0,213) yüksek bulunmuştur. Buna göre öngörülen **H_{11}** alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı puanları ortalamalarının şirkette çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre öngörülen **$H_{11\text{-}a}$, $H_{11\text{-}b}$** alternatif hipotezler kabul edilmemiştir.

Tablo 4.24. Örgütsel bağlılık puanlarının pozisyona göre ortalamaları

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**F**	**p**
Duygusal Bağlılık	Personel	52	3,436	0,852	1,039	0,357
	Ara Yönetici	51	3,628	0,683		
	Müdür Ve Üzeri	7	3,310	0,900		
Devam Bağlılığı	Personel	52	3,279	0,708	1,453	0,238
	Ara Yönetici	51	3,232	0,705		
	Müdür Ve Üzeri	7	2,786	0,906		
Normatif Bağlılık	Personel	52	3,115	0,842	0,104	0,901
	Ara Yönetici	51	3,085	0,659		
	Müdür Ve Üzeri	7	2,976	1,016		
Örgütsel Bağlılık	Personel	52	3,277	0,621	0,849	0,431
	Ara Yönetici	51	3,315	0,474		
	Müdür Ve Üzeri	7	3,024	0,574		

H_{12}: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{12\text{-}a}$:Çalışanların duygusal bağlılık algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{12\text{-}b}$: Çalışanların devam bağlılığı algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{12\text{-}c}$:Çalışanların normatif bağlılık algıları pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre öngörülen **H_{12}**, **$H_{12\text{-}a}$**, **$H_{12\text{-}b}$**, **$H_{12\text{-}c}$** alternatif hipotezler kabul edilmemiştir.

4.9.6. Çalışanların Değişime Direnç ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında çalışanların değişime direnç algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkileri saptamak için korelasyon analizi sonuçlarına verilmiştir.

Tablo 4.25. Çalışanların değişime direnç düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Güven	110	3,100	0,224	2,610	3,860
Keşif	110	3,742	0,682	1,000	5,000
Direnç	110	2,815	0,609	1,000	5,000
Kayıtsızlık	110	2,564	0,821	1,000	5,000
Değişime Direnç	110	2,812	0,196	2,310	3,350

Araştırmaya katılan çalışanların "güven" düzeyi orta (3,100±0,224); "keşif" düzeyi yüksek (3,742±0,682); "direnç" düzeyi orta (2,815±0,609); "kayıtsızlık" düzeyi zayıf (2,564±0,821); "değişime direnç" düzeyi orta (2,812±0,196); olarak saptanmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanları değişime direnç algıları içerisinde keşif alt boyutu ortalaması yüksek düzey, güven ve direnç alt boyutlarının orta düzey ve son olarak kayıtsızlık zayıf düzey olarak saptanmıştır.

Tablo 4.26. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	110	3,517	0,781	1,000	5,000
Devam Bağlılığı	110	3,226	0,722	1,000	5,000
Normatif Bağlılık	110	3,092	0,768	1,170	5,000
Örgütsel Bağlılık	110	3,278	0,553	1,330	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların "duygusal bağlılık" düzeyi yüksek (3,517±0,781); "devam bağlılığı" düzeyi orta (3,226±0,722); "normatif bağlılık" düzeyi orta (3,092±0,768); "örgütsel bağlılık" düzeyi orta (3,278±0,553); olarak saptanmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanları örgütsel bağlılık algıları içerisinde duygusal alt boyutu ortalaması yüksek, normatif ve devam alt boyutlarının orta düzey olarak saptanmıştır.

Tablo 4.27. Çalışanların değişime direnç puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasında korelasyon analizi

		Güven	Keşif	Direnç	Kayıtsızlık	Değişime Direnç	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Güven	r	1,000								
	p	0,000								
Keşif	r	0,265**	1,000		:					
	p	0,005	0,000							
Direnç	r	0,303**	-0,039	1,000						
	p	0,001	0,689	0,000						
Kayıtsızlık	r	0,188*	-0,146	0,261**	1,000					
	p	0,049	0,129	0,006	0,000					

Değişime Direnç	r	-0,821**	-0,623**	0,127	0,157	1,000				
	p	0,000	0,000	0,188	0,102	0,000				
Duygusal Bağlılık	r	0,282**	0,221*	-0,331**	-0,221*	-0,471**	1,000			
	p	0,003	0,020	0,000	0,020	0,000	0,000			
Devam Bağlılığı	r	0,163	-0,043	0,114	0,026	-0,092	0,107	1,000		
	p	0,088	0,658	0,235	0,789	0,340	0,265	0,000		
Normatif Bağlılık	r	0,221*	0,239*	-0,129	-0,183	-0,349**	0,619**	0,155	1,000	
	p	0,021	0,012	0,181	0,056	0,000	0,000	0,107	0,000	
Örgütsel Bağlılık	r	0,306**	0,196*	-0,165	-0,177	-0,423**	0,803**	0,557**	0,821**	1,000
	p	0,001	0,040	0,084	0,064	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*: < 0,05 den, **:< 0,01 den.

H_{13}: Çalışanların değişime direnç algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında ilişki vardır

$H_{13\text{-}a}$: Çalışanların güven algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}b}$: Çalışanların güven algıları ile devam bağlılığı algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}c}$: Çalışanların güven algıları ile normatif bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}c}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları ile normatif bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}d}$: Çalışanların keşif algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}e}$: Çalışanların keşif algıları ile devam bağlılığı algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}f}$: Çalışanların keşif algıları ile normatif bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}g}$: Çalışanların direnç algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}h}$: Çalışanların direnç algıları ile devam bağlılığı algıları arasında ilişki vardır

$H_{13\text{-}ı}$: Çalışanların direnç algıları ile normatif bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}j}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında ilişki vardır.

$H_{13\text{-}k}$: Çalışanların kayıtsızlık algıları ile devam bağlılığı algıları arasında ilişki vardır.

Keşif ve güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.265; p=0,005<0.05). Direnç ve güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.303; p=0,001<0.05). Kayıtsızlık ve güven arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.188; p=0,049<0.05). Kayıtsızlık ve direnç arasında zayıf, pozitif

yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.261; p=0,006<0.05).Değişime direnç ve güven arasında yüksek, negatif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=-0.821; p=0,000<0.05). Değişime direnç ve keşif arasında orta, negatif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=-0.623; p=0,000<0.05).Duygusal bağlılık ve güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.282; p=0,003<0.05). Buna göre öngörülen **$H_{13\text{-}a}$** alternatif hipotez kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık ve keşif arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.221; p=0,020<0.05). Buna göre öngörülen **$H_{13\text{-}d}$** alternatif hipotez kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık ve direnç arasında zayıf, negatif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=-0.331; p=0,000<0.05). Buna göre öngörülen alternatif **$H_{13\text{-}g}$** alternatif hipotez kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık ve kayıtsızlık arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=-0.221; p=0,020<0.05). Duygusal bağlılık ve değişime direnç arasında zayıf, negatif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=-0.471; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık ve güven arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.221; p=0,021<0.05). Buna göre öngörülen $H_{13\text{-}c}$alternatif hipotez kabul edilmiştir. Normatif bağlılık ve keşif arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.239; p=0,012<0.05). Buna göre öngörülen **$H_{13\text{-}f:}$** alternatif hipotez kabul edilmiştir. Normatif Bağlılık ve değişime direnç arasında zayıf, negatif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=-0.349; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında orta, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.619; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık ve güven arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.306; p=0,001<0.05). Örgütsel bağlılık ve keşif arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.196; p=0,040<0.05). Örgütsel bağlılık ve değişime direnç arasında zayıf, negatif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=-0.423; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.803; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı arasında orta, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.557; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı bulunmaktadır (r=0.821; p=0,000<0.05). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0.05).

4.9.7. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Değişime Direnç Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Aşağıda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin değişime direnç düzeyleri üzerine etkisi regresyon analizi incelenmiştir. Bağımsız değişkenlerin arasında ilişki olup olmadığı çoklu doğrusal bağlantı ile, hata terimleri arasındaki ilişki oto korelasyon kontrol edilmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı değerini gösteren Variance inflation factors (VIF) 10' dan küçük ve tolerans değerinin 0.1' den büyük olması gerekmektedir. Oto korelasyon değerini gösteren Durbin-Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arasında yer alması gerekmektedir (Kalaycı, 2010). Regresyon modellerinde herhangi bir değişen varyans probleminin olup olmadığı Koenker Bassett heteroscedasticity testi kullanılarak her bir model için test edilmiştir.

Tablo 4.28. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının güven üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	Tolerance	VIF	F	Model (p)	R^2	Durbin-Watson
Güven	Sabit	2,683	20,876	0,000			3,900	0,011	0,074	1,585
	Duygusal Bağlılık	0,067	1,990	0,049	0,616	1,623				
	Devam Bağlılığı	0,040	1,390	0,167	0,976	1,025				
	Normatif Bağlılık	0,016	0,472	0,638	0,609	1,643				

$H_{14\text{-}a}$: Çalışanlarınörgütsel bağlılık algılarının güven algılarına etkisi vardır.

Tablo 4.28.'te çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile güven algıları arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,900; p=0,011<0.05). Güven düzeyinin belirleyicisi olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcıyı gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R^2=0,074). Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi güven düzeyini arttırmaktadır (ß=0,067). Çalışanların devam bağlılığı düzeyi güven düzeyini etkilememektedir (p=0.167>0.05). Çalışanların normatif bağlılık düzeyi güven düzeyini etkilememektedir (p=0.638>0.05). Tolerans ve VIF değerlerine göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (T>0.1; VIF<10). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır (1.5<DW>2.5). Koenker test istatistiğine göre değişen varyans olmadığı saptanmıştır(p=0,240>0,05).

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin genelinden elde edilen puanlar alınmıştır. Bağımlı değişken güven boyutundan toplanan puanlar alınmış

Güven = 2,683 + (0,067 * Duygusal Bağlılık) + (0,040 * Devam Bağlılığı) + (0,016 * Normatif Bağlılık) + ε

formülü ile uyumlandıran modelin 0.05 önem düzeyinde istatiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **$H_{14\text{-}a}$** alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.29. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının keşif üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	Tolerance	VIF	F	Model (p)	R^2	Durbin-Watson
Keşif	Sabit	3,139	7,921	0,000			2,763	0,046	0,046	1,889
	Duygusal Bağlılık	0,104	1,000	0,320	0,616	1,623				
	Devam Bağlılığı	-0,078	-0,876	0,383	0,976	1,025				
	Normatif Bağlılık	0,158	1,488	0,140	0,609	1,643				

$H_{14\text{-}b}$: Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının keşif algılarına etkisi vardır.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile keşif arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,763; p=0,046<0.05). Keşif düzeyinin belirleyicisi olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcıyı gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R^2=0,046). Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi keşif düzeyini etkilememektedir (p=0.320>0.05). Çalışanların devam bağlılığı düzeyi keşif düzeyini etkilememektedir (p=0.383>0.05). Çalışanların normatif bağlılık düzeyi keşif düzeyini etkilememektedir (p=0.140>0.05). Tolerans ve VIF değerlerine göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (T>0.1; VIF<10). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır (1.5<DW>2.5). Koenker test istatistiğine göre değişen varyans olmadığı saptanmıştır(p=0,112>0,05).

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin genelinden elde edilen puanlar alınmıştır. Bağımlı değişken keşif boyutundan toplanan puanlar alınmış

Keşif = 3,139 + (0,104 * Duygusal Bağlılık) + (-0,078 * Devam Bağlılığı) + (0,158 * Normatif Bağlılık) + ε

formülü ile uyumlandıran modelin 0.05 önem düzeyinde istatiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **$H_{14\text{-}b}$** alternatif hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 4.30. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının direnç üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	Tolerance	VIF	F	Model (p)	R^2	Durbin-Watson
Direnç	Sabit	3,299	9,675	0,000			5,680	0,001	0,114	1,444
	Duygusal Bağlılık	-0,320	-3,569	0,001	0,616	1,623				
	Devam Bağlılığı	0,120	1,558	0,122	0,976	1,025				
	Normatif Bağlılık	0,082	0,894	0,373	0,609	1,643				

$H_{14\text{-}c}$: Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının direnç algılarına etkisi vardır

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile direnç arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,680; p=0,001<0.05). Direnç düzeyinin belirleyicisi olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcıyı gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R^2=0,114). Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi direnç düzeyini azaltmaktadır (ß=-0,320). Çalışanların devam bağlılığı düzeyi direnç düzeyini etkilememektedir (p=0.122>0.05). Çalışanların normatif bağlılık düzeyi direnç düzeyini etkilememektedir (p=0.373>0.05). Tolerans ve VIF değerlerine göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (T>0.1; VIF<10). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır (1.5<DW>2.5). Koenker test istatistiğine göre değişen varyans olmadığı saptanmıştır(p=0,174>0,05).

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin genelinden elde edilen puanlar alınmıştır. Bağımlı değişken keşif boyutundan toplanan puanlar alınmış

$$\text{Direnç} = 3{,}299 + (-0{,}320 * \text{Duygusal Bağlılık}) + (0{,}120 * \text{Devam Bağlılığı}) + (0{,}082 * \text{Normatif Bağlılık}) + \varepsilon$$

formülü ile uyumlandıran modelin 0.05 önem düzeyinde istatiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **$H_{14\text{-}c}$** alternatif hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 4.31. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının kayıtsızlık üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	Tolerance	VIF	F	Model (p)	R^2	Durbin-Watson
Kayıtsızlık	Sabit	3,277	6,802	0,000			2,075	0,108	0,029	2,060
	Duygusal Bağlılık	-0,185	-1,463	0,146	0,616	1,623				
	Devam Bağlılığı	0,065	0,601	0,549	0,976	1,025				
	Normatif Bağlılık	-0,088	-0,683	0,496	0,609	1,643				

$H_{14\text{-}d}$: Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının kayıtsızlık algılarına etkisi vardır

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile kayıtsızlık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,075; p=0,108>0,050). Tolerans ve VIF değerlerine göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (T>0.1; VIF<10). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır (1.5<DW>2.5). Koenker test istatistiğine göre değişen varyans olmadığı saptanmıştır (p=0,772>0,05).

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin genelinden elde edilen puanlar alınmıştır. Bağımlı değişken keşif boyutundan toplanan puanlar alınmış

$$\text{Kayıtsızlık} = 3{,}277 + (-0{,}185 * \text{Duygusal Bağlılık}) + (0{,}065 * \text{Devam Bağlılığı}) + (-0{,}088 * \text{Normatif Bağlılık}) + \varepsilon$$

formülü ile uyumlandıran modelin 0.05 önem düzeyinde istatiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **H_{14-d}** alternatif hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 4.32. Örgütsel Bağlılığın Değişime Direnç Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	Tolerance	VIF	F	Model (p)	R^2	Durbin-Watson
Değişime Direnç	Sabit	3,303	32,129	0,000			23,498	0,000	0,171	1,629
	Örgütsel Bağlılık	-0,150	-4,847	0,000	1	1				

H_{14}: Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının değişime direnç üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel bağlılık ile değişime direnç arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=23,498; p=0,000<0.05). Değişime direnç düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcıyı gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R^2=0,171). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi değişime direnç düzeyini azaltmaktadır (ß=-0,150). Tolerans ve VIF değerlerine göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (T>0.1; VIF<10). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır (1.5<DW>2.5). Koenker test istatistiğine göre değişen varyans olmadığı saptanmıştır(p=0,425>0,05).

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin genelinden elde edilen puanlar alınmıştır. Bağımlı değişken keşif boyutundan toplanan puanlar alınmış

Değişime Direnç = 3,303 + (-0,150 * Örgütsel Bağlılık) + ε

formülü ile uyumlandıran modelin 0.05 önem düzeyinde istatiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **H_{14}** alternatif hipotezi kabul edilmemiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler, globalleşme ile birlikte, çok hızlı bir değişimin yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Günümüzde, rekabet gücünü sağlamada ekonomik ve yapısal faktörlerden çok, insan faktörünün önemi artmış ve örgütlerin en önemli kaynağı insan kaynağı olmuştur. Bu sebepledir ki örgütler bünyelerinde bulunan çalışanları ile birlikte teknolojik, sosyal ve ekonomik olarak çok hızlı bir şekilde değişen şartlara uyum sağlamak için beraber hareket etmek durumundadırlar. Bu uyum için gereken değişim sürecinde örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması önem arz etmektedir. Değişim sürecine çalışanları ile beraber giren örgütler, çalışanlarının katkısıyla diğer rakiplerine göre üstünlük sağlamış olacaklardır.

- Çalışanların medeni durumu değişime direncin güven boyutunda farklılığa neden olmaktadır. Evlilerin değişime güven algıları bekârlara göre daha yüksektir.

- Çalışanların yaşı örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunda farklılığa neden olmaktadır. Yaşı 41 ve üzeri olanların yaşları 20-30 arası olanlar ile yaşları 31-40 arası olanlara göre normatif bağlılık algıları daha yüksektir. Çalışanların yaşları yükseldikçe normatif bağlılıkları artmaktadır. Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışan, yükümlülük ve görev duygularıyla örgüte bağlanır.

- Çalışanların yaşı örgütsel bağlılık algılarında farklılığa neden olmaktadır. Yaşı 41 ve üzeri olanların yaşları 20-30 arası olanlar ile yaşları 31-40 arası olanlara göre örgütsel bağlılık algıları daha yüksektir. Çalışanların yaşları ilerledikçe alternatif iş olanaklarının zayıf olduklarını bildiklerinden örgüte bağlılıkları yaşları daha genç olanlara göre daha kuvvetlidir.

- Çalışanların medeni durumu örgütsel bağlılık algılarında farklılığa neden olmaktadır. Evlilerin örgütsel bağlılık algıları bekarlara göre daha yüksektir. Evli çalışanlar ailelerini sorumluluklarını aldıkları için, sıklıkla iş değiştirme lüksüne sahip olmadıklarını bildikleri için bağlılık oranları bekar çalışanlara göre daha kuvvetlidir.

- Çalışanların yaşı örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunda farklılığa neden olmaktadır. Yaşı 41 ve üzeri olanların yaşları 20-30 arası olanlar ile yaşları 31-40 arası olanlara göre normatif bağlılık algıları daha yüksektir. Çalışanların yaşları ilerledikçe bulundukları örgütten ayrılmaları güçleşir. Alternatif iş olanakları gençlere nazaran daha az olduğu için bulundukları konumu korumaya çalışırlar. 20-40 arası yaş grubu için durum farklıdır. Bu genç grup alternatif iş olanaklarının kendileri için hala geçerli olduğunu bildiklerinden örgüte bağlılıkları daha zayıftır.

- Çalışanların şirkette çalışma süreleri örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutunda farklılığa neden olmaktadır. Şirkette çalışma süresi 1-5 yıl olanların normatif bağlılık algıları, şirkette çalışma süreleri 10-15 yıl olanlardan ve 15 ve üzeri olanlardan daha yüksektir.

- Çalışanların şirkette çalışma süreleri örgütsel bağlılıkta farklılığa neden olmaktadır. Şirkette çalışma süresi 1-5 yıl olanların örgütsel bağlılık algıları, şirkette çalışma süreleri 5-10 olanlardan ve 10-15 yıl arası olanlardan daha yüksektir. Şirkette çalışma süresi 15 ve üzeri olanların örgütsel bağlılık algıları diğer grupların hepsinden yüksektir. Çalışanların 15 yıl gibi bir örgütte çalışması, çalışan için duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarından birisinin algısına iyice sahip oldukları anlamına gelebilir. 15 yılını aynı örgüte vermiş bir çalışan verdiği emekleri bırakıp gidemeyebilir. Almış olduğu kültür sebebiyle örgütünü terk etmesini etik olarak uygun bulmayabilir.

- Çalışanların medeni durumları, yaşları ve çalışma süreleri haricindeki demografik özellikleri değişime direnç ve örgütsel bağlılık algıları üzerinde etkili bir farklılıklar oluşturmamaktadır.

- Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi güven düzeyini arttırmaktadır.

- Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi direnç düzeyini azaltmaktadır.

- Değişime direnç düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcıyı gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi değişime direnç düzeyini azaltmaktadır.

Örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda bağlılığı oluşturmada en önemli faktör olarak çalışanın kişisel özellikleri başta gelmektedir. Kişisel özelliklere ilişkin yapılan araştırmalar göstermektedir ki, çalışanın yaşı ile bağlılık arasında pozitif ilişki vardır, çalışanın yaşı arttıkça, bağlılık düzeyi de artmaktadır.
Eğitim ile bağlılık arasında da, güçlü olmasa da negatif bir ilişki vardır. Bunun nedeni eğitim seviyesi yüksek olan çalışanın beklentilerinin fazla olması ve bazı örgütlerin karşılayamamasıdır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, daha fazla iş alternatifine sahip olmakta ve istediği koşullara da sahip olmadığında örgütte kalma davranışını sürdürmemektedir (Mathieu, J. E. Dennis, M.Zajac.1990).

Richard Steers yapmış olduğu araştırmada, örgütsel bağlılığa yol açan faktörleri kişisel özellikler, işin özellikleri ve iş deneyimlerinin bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu ancak, iş deneyimlerinin bağlılıkla daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Steers, R.1977). Buchanan'da, yöneticilerin bağlılığı üzerine yaptığı çalışmada, bağlılığın, yöneticilerin örgütte kaldığı süre boyunca yaşadığı iş deneyimlerinin içeriği ve kalitesinden etkilendiğini öne sürmüştür. Ona göre bağlılık, iş deneyimlerinin bir fonksiyonudur. Söz konusu deneyimleri üç aşamada incelemiştir. Yöneticilerin örgütte geçirdiği ve kritik bir dönem olan ilk yıl birinci aşamayı, 2-4 yıl arasındaki dönem, örgüte önemli katkılar sağladığına ve bu katkıların takdir edildiğine inanan yöneticilerin örgüte olan bağlılıklarını geliştirdikleri performans aşaması olan ikinci aşamayı, 5 yıl ve üstü dönem de üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Üçüncü aşama, sosyalleşmenin sonuçlarının alındığı başlangıç dönemi olarak da tanımlanmaktadır. Bu dönem, bağlılığın düzenli büyümesini pekiştiren, örgütsel güvenilirliğin sağlandığı dönemdir (Buchanan, B.1974)

Dünya günümüzde daha da küçülmüş, binlerce kilometre öteden yönetilen örgütler, artık daha da yakınlaşmıştır. Coğrafi kısıtlamalardan kurtulmuş olsalar dahi, uluslararası hedeflerinde tedbirli olmak zorunda kalmaktadırlar. Dahası, bu örgütlerin değişimden aldıkları en acı tecrübe, işin nihai galibinin olmadığı gerçeğidir. Birçok dev örgüt başarılarının zirvesindeyken, değişimin öneminin yeterince kavrayamamış olmaları onları dış tehlikelere karşı korumasız hale getirmiştir.

Değişim ancak gerekli olduğu zamanlarda önemlidir. Değişme adına değişmeye kalkmak örgütün felaketine neden olabilir. Değişim açığını belirleyip, onu gerçekleştirmek ne kadar önemliyse; geleceğin dünyasında, büyümek ve yenilik yaratmak için gerekli istikrarın da aynı biçimde önemli olduğu göz önünde tutulmalıdır.

Örgütsel bağlılık değişime direnci etkilediğinden, örgüt yönetiminde bulunanların örgüt çalışanın bağlılığını arttırıcı aksiyonlar alması direnç karşısında etkili olacaktır. Örgüte bağlı olan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettikleri için, örgütün değişim sürecine uyum sağlayacaklardır.

Örgüte bağlılık duyan bir kişi ise şu davranışları göstermektedir: Her tür koşulda örgütte çalışmaya devam eder; işine düzenli olarak gider; zamanının büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçirir; örgüt varlıklarını korur; örgütün hedeflerini paylaşır ve gerçekleştirilmesi yönünde çaba gösterir. Bu bakımdan işletmelerin örgütsel bağlılığı artırıcı önlemler alması büyük önem arzetmektedir. Örgüt açısından bağlı bir işgücüne sahip olmanın avantajının yanı sıra dezavantajı da olabilmektedir. Örneğin Dona Randall (1987), bir örgüte körü körüne bağlılığın çalışanların statükoyu kabul etmelerine yol açtığını, bunun ise şirketin yenilik yapma ve değişikliklere adapte olma kabiliyetini kaybetmesine anlamına gelebileceğini ileri sürmüştür.

KAYNAKÇA

Akyüz, H. (1992). Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma, 1. yazım, 1.basım, M.E. B. Yayınları, İstanbul.

Aykaç, B.(1991). *"Yönetim İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim"*. T.O.D.A.İ.E. Dergisi. Cilt.24.Sayı:2.Anakara. Haziran.1991

Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri/ Yönetsel Davranış,* 2. yazım, 2. basım, Gül Yayınevi, Ankara.

Buchanan, B.(1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". Administrative Science Quarterly. Vol.19,No.4.1974,pp.535-538.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim***,** 2. yazım, 3. basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve Davranışı***,** 2.yazım, 7.basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çakır, B.Sümter.(2009)."İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim***,** 2. yazım, 2. basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Çelikörs, E. T. (2000). "*İşletmelerde Değişimin İşe Alma ve Yükseltim Konularına Etkileri"* M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Dinçer, Ö. (1994).*"Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişmeler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Tartışma",* 2. Yönetim Kongresi, ss. 190-199. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, Kuşadası.

Dinçer, Ö. (1997).*İşletme Yönetimine Giriş*, 2. yazım, 3. basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Dinçer, Ö. ve Yahya Fidan (1994). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler***,** 1. yazım, 2. basım, İz Yayıncılık, İstanbul.

Drake, R. I. ve Peter J. S. (1978). *Sanayide Davranış Bilimleri* (Çev. Komisyon) 1. yazım, 1. basım. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Doğan E.Ş,(2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.* Türkmen Kitabevi, 1.basım, İstanbul

Eren, E. (1993).*Yönetim Psikolojisi***,** 2. yazım, 4. basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon,* 1. yazım, 1. basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Hussey, D.E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak* (Çev. Tülay Savaşır), 1. yazım, 1. basım, Rota Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği***,** 2. yazım, 6. basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Kurt, S. (1987). "*Örgütsel Değişim Gereği ve Örgütsel Gelişme"***,** İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Matheu, John. E. Dennis M.Z. (1990). "A Review and Meta Anlysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". Psychological Bulletin. Vol.108, No.2.1990, pp.171-194.

Meyer, J. P. Allen J.N. (1991*). "A Three Component of Organizatioal Commitment"*.Human resource management Review, Vol.1,1991.p.63 Oaks, CA, Sage Publicatons.

Meyer, J.P. Allen J.N. (1991*). "A Three-Component Conceptualization of Organizatioal Commitment"*.Human resource management Review, Vol.1,Iss.1,Spring 1991.p.63

Meyer, J.P. Allen J.N. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*, thousan Oaks, CA, Sage Publicatons.

Meyer, J.P. (2002). "Affective Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-analysis of Antecedents Correlates and Consequences".Jurnal of Vocational Behavior, Vol.61,Iss.1, August 2002.p.22.

Mowday, R.T, Porter, L.W, Steers. R.M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, anTurnover, New York Academic Pres,1982, p.24

Özmen, S. E. (1999**). "***Değişim ve Değişim Karşısında Birey Davranışı"***,** M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir, Kaan Kitabevi.

Öztürk, F. (1987*). "Örgütlerde Değişim Sürecine Bir Bakış",* İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği,* 1. yazım, 1. basım, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Randall, D. M. *"Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited"* . Accademy of Management Review. Vol.12.No.3 July.1987. pp. 460-471.

Sabuncuoğlu, Z. (1994) *Personel Yönetimi***,** 2.yazım, 7. basım, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji***,** 2. yazım, 3. basım, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Seyhan, M. (2014).“İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Çalışma” Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Strebel, P. (1999). *Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir?* (Çev. Meral Tüzel), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul.

Steers, R. M. (1977). “*Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”* Administrative Science Quarterly. Vol.22, No.1. March 1977, p.51.

Sümbüloğlu, K. (1993). *Biyoistatistik,* Özdemir Yayıncılık, Ankara.

Tüz, M. (1995*). ”Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi”* . Yayınlanmış Çalışma. Bursa.

Unutkan, G. Ataman. (1995). *İşletmenin Yönetimi ve Örgüt Kültürü***,** 1. yazım, 1. basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Wasti, S. Arzu (1994).*"Toplumsal Değerlerin Örgütsel Yapılaşma ve Çalışanların İşleri İle İlgili Tutum ve Değerlerine Etkisi",* 2. Yönetim Kongresi, ss. 450-455. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, Kuşadası.

Wissema, H. (1996). *Ünite Yönetimi,* 1. yazım, 1. basım, Ad Yayıncılık, İstanbul.

Yalçın, S. (1991). *Personel Yönetimi***,** 2. yazım, 4. basım, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeniçeri Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, 1.basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

EKLER

Değerli Yönetici/Çalışan;

Bu anketler, "Örgütlerde Değişime Direncin Demografik Özelliklere Göre Analizi ve Örgüt Bağlılığının Dirence Olan Etkisi" nim araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette toplanan bilgiler yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılacaktır. Bu bilgiler kişilerle ilgili olmadığından ve bilimsel amaçla kullanılacağından dolayı ankete isminizi yazmamanız rica olunur.

Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularını eksiksiz ve içtenlikle cevaplamanıza bayılacaktır.

Ekte yer alan Değişime Direnç Anketinde ve Örgütsel Bağlılık Anketinde soruların cevap şıkları 1-2-3-4-5 seklinde gösterilmiştir. Bu şıklardan bir tanesini seçiniz. Açıklamalar su şekildedir;

1:Tamamen katılıyorum

2:Katılıyorum

3:Kararsızım

4: Katılmıyorum

5: Tamamen katılmıyorum

Soru için uygun bulduğunuz cevabı (X) işareti ile işaretleyiniz.

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Bölüm1: Demografik özellikler ile ilgili sorular.

1. Cinsiyetiniz

a) Bayan ( )

b) Erkek ( )

2. Yaşınız

a) 20-30 arası ( )

b) 31-40 arası ( )

c) 41-ve üzeri ( )

3.Öğrenim Durumuz

a) Lise ( )

b) Ön Lisans ( )

c) Lisans ( )

d) Lisansüstü ( )

4. Medeni Durumunuz

a) Evli ( )

b) Bekar ( )

5. Bulunduğunuz Şirkette Kaç Yıldır çalışıyorsunuz.

a) 1-5 yıl ( )

b) 5-10 yıl ( )

c) 10-15 yıl ( )

d) 15 yıl ve üzeri ( )

6. Pozisyonunuz

a) Personel ( )

b) Ara Yönetici (Uzman, Yönetmen vb.) ( )

c) Müdür ve Üzeri ( )

Bölüm 2: Değişime Direnç Ölçeği

	DEĞİŞİME DİRENÇ ANKETİ	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
		1	2	3	4	5
7	Şirketimizin mevcut üst yönetimine güvenmiyorum.					
8	Şirketimizde çalısmaktan memnunum.					
9	Şirketimizin değerleri benim kişisel değerlerimle tutarlı değildir.					
10	Üst yönetimin beni Şirketimizin hedefleri konusunda yeterli derecede bilgilendirdiğine inanıyorum.					
11	Şirketimiz yönetimi, değişime olan ihtiyacın öneminin farkındadır.					
12	Yönetici veya çalışan olarak değişimin gerçeklesmesindeki rolümü bilmiyorum.					
13	Şirketimizdeki işbirliğinden ve çalışanlar arası ilişkilerden memnun değilim.					
14	Birlikte çalıştıgım ekipte herkes ortak hedeflere yönelik çalışır.					
15	Şirketimizdeki katıldığım ekip çalışmaları beni tatmin etmemektedir.					
16	Şirketimizde maddi ve manevi tesvik yöntemlerinin* yeterli derecede uygulandığına inanıyorum. (*Teşekkür belgesi, başarının takdir edilerek diğer çalışanlarla paylaşılması)					
17	Şirketimizde çalışanları tesvik etmeye yönelik faaliyetler* yeterli degildir.(*Yemekler, spor faaliyetleri, diger sosyal faaliyetler vb.)					
18	Şirketimizin üst yönetimi, çalışanların ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır.					
19	Üst yönetim tarafından yeni fikir ve önerilerim desteklenmez.					
20	İşimde sagladığım basarılar her zaman takdir edilir.					
21	Şirketimi çalısılacak iyi bir yer olarak diğer meslektaşlarıma tavsiye ederim.					
22	Önümüzdeki birkaç yıl daha Şirketimizde çalısmayı isterim.					
23	Şirketimizin yönetimi, değişime/yeniliğe açık degildir.					
24	Bu Şirkette değişimin gerçekleseceğine ve benim için iyi sonuçlar getireceğine inanmıyorum.					
25	Şirket yönetimi, çalışanların yenilikleri benimsenmesini özendirir.					
26	Çalışanların yönetime katılımını yeterli buluyorum.					
27	Bir üst yönetici aldığı kararlara beni de dahil etmez.					
28	Çalışanlar, gerekli değişim/yeniliklerin tasarımında yer almaz.					
29	Şirketimizde bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (duyuru, genel mektup, sirküler, raporlama, toplantı vb.) etkin bir şeklide kullanılır.					

30	Şirketimiz genelinde çalışanlar arası bilgi akısı ve iletişiminde herhangi bir sıkıntı yoktur.					
31	Genel olarak Şirketimizdeki bilgi akışı ve iletişimden memnun değilim.					
32	Şirketimizin üst yönetimi (GM,GMY ve Direktörler) ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim vardır.					
33	Bir üst yöneticimle rahatlıkla fikir alışverişinde bulunamıyorum.					
34	Mesleki gelişimim için yeterli kaynağa sahip olmadığımı düşünüyorum.					
35	Şirketimiz mesleki konularda gelişmemi sağlayacak eğitimlere katılmam konusunda bana destek olur.					
36	Şirketimiz geçmişte yenilikleri uygulamada başarılı olmuştur.					
37	Genel olarak geçmiste kurumda gerçeklestirilen yenilikler gelişmeme katkıda bulunmustur.					
38	Şirketimizdeki değişimin, sektörün gerektirdiği hızda ve nitelikte olduğuna inanmıyorum.					
39	Şirketimizde yapılan degisiklik ve yenilikler çok sorunlara yol açmıstır.					
40	Şirket yöneticileri değişimde istikrarlı davranmamaktadır.					
41	Değişim süreci başlangıçta açıklandığı gibi harfi harfine uygulanmaktadır.					
42	Değişimle birlikte çalışma ortamında gerginlik artmıştır.					
43	Şirketimizin amacını ve hedeflerini biliyorum.					
44	Şirketimizin hedef ve stratejilerini destekliyorum.					
45	Şirketimizin başarılı olabilmesi için yenilikleri, karşı konulamaz bir süreç olarak görüyorum.					
46	işim konusunda benden beklenenleri tam olarak biliyorum.					
47	Mesleğimle ilgili yenilikleri takip edebilmek için gerekli olan mesleki eğitimlere katılırım.					
48	Kişisel olarak, gerekli her türlü değişime uyum saglayabileceğime inanmıyorum.					
49	Şirketimizin diğer yıllarda daha da geliseceğine inanmıyorum.					
50	Değişim sürecini desteklemeyenlere olumsuz uygulamalarda bulunulmuştur.					
51	Değişimi destekleyenlere pozitif ayırımcılık yapılmaktadır.					
52	Değişim ile birlikte samimi ilişkiler resmi ilişkilere dönmüştür.					
53	Yenilikleri, bir ‘’fırsat’’ olarak değil, beraberinde zorluklar getiren bir süreç olarak görüyorum.					
54	Kendimi çalıstığım konuda yeterli görüyorum. Dolayısı ile mesleğim ile ilgili herhangi bir konuda eğitime ihtiyaç hissetmiyorum.					

Bölüm 3: Örgütsel Bağlılık Anketi

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
		5	4	3	2	1
1	1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2	2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.					
3	3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4	4-Su anda , bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5	5-Su anda , istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6	6-Simdi isimden ayrılmak istedigime karar verirsem, hayatımda pek çok sey alt üst olurdu.					
7	7-Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim oldugunu hissediyorum.					
8	8-Eger bu örgüte kendimden bu kadar çok sey katmamıs olsaydım, baska bir yerde çalısmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9	9-Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlıgıdır.					
10	10-Örgütüme çok sey borçluyum.					
11	11-Menfaatime olsa bile , örgütümden ayrılmanın dogru olmadıgını düsünüyorum.					
12	12-Örgütümden simdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
13	13-Bu örgüt benim baglılıgımı hak ediyor.					
14	14-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalısanlara karsı sorumlulugum var.					
15	15-Simdiki yöneticilerimle birlikte çalısma zorunlulugu hissetmiyorum.(R)					
16	16-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak baglı” hissetmiyorum.(R)					
17	17-Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.(R)					
18	18-Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.(R)					

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılı Çankırı doğumluyum. Lise eğitimimi Kartal Orhangazi Lisesi'nde bitirdikten sonra 2005 yılında Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Kamu Yönetimi bölümünü bitirerek lisans eğitimimi tamamladım.1999 yılından bu yana Türk Telekomünikasyon AŞ'de Finans bölümünde Tahsilat Uzmanı olarak çalışmaya devam ediyorum.