



**GERÇEKLEŞEN BİR ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM KARŞISINDA
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
SONUÇLARININ İNCELENMESİ
ÜZERİNE BİR SAHA
ARAŞTIRMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Zekiye DALBOY

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**GERÇEKLEŞEN BİR ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KARŞISINDA
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARININ İNCELENMESİ ÜZERİNE
BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

Danışman:
Doç. Dr. Hakan KARA

Hazırlayan:
Zekiye DALBOY

Kütahya – 2019

Kabul ve Onay

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından

İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

(Tarih: 16/07/2019)

İmza

Danışman :Doç. Dr. Hakan KARA



Üye :Doç. Dr. Uğur KESKİN



Üye :Dr. Öğr. Üyesi Meltem DİL ŞAHİN



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Gerçekleşen Bir Örgütsel Değişim Karşısında Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Saha Araştırması” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

.../.../2019

İmza

Zekiye Dalboy

Özgeçmiş

1988 yılında Konya/İlgın'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İlgın'da Halil Özkan İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Lise öğrenimini aynı ilçede bulunan Şehit Hüseyin Aksoy Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2011 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2012 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Yabancı dili İngilizcedir.



ÖZET

GERÇEKLEŞEN BİR ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KARŞISINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

DALBOY, Zekiye

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hakan KARA

Temmuz, 2019, 154 sayfa

Günümüzde küreselleşme nedeniyle yaşanan hızlı gelişmeler insan hayatını ve dolayısıyla da toplumu etkisi altına almıştır. Her şey hızla değişmekte, her gün bir diğerinden farklı olmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişimden örgütler de etkilenecek bütün unsurlarıyla değişime maruz kalmış bulunmaktadır. Artık örgütlerin ayakta kalabilmeleri, örgütsel anlamda değişerek değişime ayak uydurabilmelerine bağlı hale gelmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılığın sağlanması ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması için işlerini ve örgütlerini sevmeleri, maddi ve manevi anlamda tatmin olmalarını ve memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı da gerçekleşen bir örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Tez dört ana bölümden meydana gelmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde örgütsel değişim kavramı ikinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı açıklanarak bu alanda yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ilişkilendirilmiştir. Son bölümde ise literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda bir kamu kurumu işgörenlerine anket tekniği kullanarak uygulama yapılmıştır. Söz konusu anket formlarından elde edilen veriler SPSS 24.0 programına kaydedilerek örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerine etkileri analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Örgütsel değişim, Örgütsel bağlılık

ABSTRACT

A FIELD RESEARCH ON THE STUDY OF THE CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE FACE OF A REALIZED ORGANIZATIONAL CHANGE

DALBOY, Zekiye

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Hakan KARA

July, 2019, 154 pages

Nowadays, rapid developments, which have existed because of globalization, impress the daily life and society. Everything is changing rapidly and each day is being different than the other. Organizations have been impressed and been exposed with their all components by this rapid changing. From now on, organizations keeping alive have been changed in the mean of organizations and depended on keeping up with changing.

In order to ensure the employees' commitment to the organization and reduce turnover intentions, employees must like their job, they must be satisfied both mentally and financially, and their satisfaction level should be increased in these senses.

The purpose of this study is to reveal the effect of organizational change on organizational commitment. The study consists of four main chapters. In the first chapter of the study, the concept of organizational change and in the second chapter, the concept of organizational commitment are explained and the studies in this field are examined. In the third chapter, the effects of the organizational change on the organizational commitment is associated. In the last section, in accordance with the information obtained from the literature review, a public institution employee was applied using survey technique.

The data obtained from the survey were recorded on SPSS 24.0 program and the effect of organizational change on organizational commitment is analyzed.

Keywords: Competition, Organizational change, Organizational commitment.

ÖNSÖZ

Araştırmanın başından beri bilgi ve deneyimlerini paylaşan, anlayışını ve yardımlarını esirgemeyen başta tez danışmanım sayın hocam Doç. Dr. Hakan Kara'ya jüri üyelerim Doç. Dr. Uğur KESKİN'e ve Dr. Öğr. Üyesi Meltem Dil ŞAHİN'e en içten dileklerimle teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Araştırma sürecinde maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen değerli ailem ve akrabalarım sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	<u>Sayfa</u> V
ABSTRACT	VI
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE AÇIKLAMALAR

1.1. DEĞİŞİM VE DEĞİŞİMİLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Değişim	3
1.1.2. Büyüme	3
1.1.3. Gelişme.....	4
1.1.4. Yenilik	4
1.1.5. Yaratıcılık.....	4
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI VE KAPSAMI.....	4
1.2.1. Örgütsel Değişimin Tanımı.....	4
1.2.2. Örgütsel Değişimin Amacı	5
1.2.2.1. Etkinliği Artırmak	6
1.2.2.2. Verimliliği Artırmak	7
1.2.2.3. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak	7
1.2.2.4. Diğer Amaçlar	7
1.2.3. Örgütsel Değişimin Özellikleri	8
1.2.4. Örgütsel Değişimin Önemi	9
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME YOL AÇAN ETKENLER.....	10
1.3.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri	10
1.3.2. Örgütsel Değişime Yol Açan Dış Etkenler	11

1.3.2.1. Fiziki Çevredeki Değişmeler.....	12
1.3.2.2. Politik ve Yasal Değişmeler.....	12
1.3.2.3. Teknolojik Değişmeler.....	13
1.3.2.4. Ekonomik Değişmeler.....	14
1.3.2.5. Sosyo-Kültürel Değişmeler.....	15
1.3.3. Örgütsel Değişime Yol Açan İç Etkenler.....	16
1.3.3.1. Büyüme.....	16
1.3.3.2. Şirketler Arası Birleşmeler.....	16
1.3.3.3. Gerileme.....	16
1.3.3.4. Tepe Yöneticilerin Değişimi.....	17
1.3.3.5. Örgütsel Eksiklikler.....	17
1.3.3.6. Amaçlar ve Hedefler.....	18
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALANLARI, ÇEŞİTLERİ VE YÖNTEMLERİ.....	18
1.4.1. Örgütsel Değişim Alanları.....	18
1.4.1.1. Teknolojik Değişim.....	18
1.4.1.2. Yapısal Değişim.....	19
1.4.1.3. Kültürel Değişim.....	20
1.4.2. Örgütsel Değişim Çeşitleri.....	21
1.4.2.1. Planlı/Plansız Değişim.....	21
1.4.2.2. Aktif Değişim/Pasif Değişim.....	22
1.4.2.3. Proaktif Değişim/Reaktif Değişim.....	22
1.4.2.4. Makro Değişim/Mikro Değişim.....	22
1.4.2.5. Zamana Yayılmış Değişim/Ani Değişim.....	22
1.4.3. Örgütsel Değişim Yöntemleri.....	22
1.4.3.1. Geleneksel Değişim.....	22
1.4.3.2. Planlı Değişim.....	23
1.5. DEĞİŞİME KARŞI DİRENME NEDENLERİ VE DEĞİŞİME DİRENCİ KIRMADA BAŞVURULACAK YÖNTEMLER.....	27
1.5.1. Değişime Karşı Direnme Nedenleri.....	27
1.5.1.1. Örgütsel Nedenler.....	28
1.5.1.2. Ekonomik Nedenler.....	28
1.5.1.3. Rasyonel Nedenler.....	29
1.5.1.4. Psikolojik Nedenler.....	29
1.5.1.5. Sosyolojik Nedenler.....	29

1.5.2. Değişime Direnci Kırmada Başvurulacak Yöntemler	30
1.5.2.1. Katılım.....	30
1.5.2.2. Eğitim ve Haberleşme	30
1.5.2.3. Pazarlık ve Anlaşma.....	31
1.5.2.4. Taviz Verme	31
1.5.2.5. Açık veya Kapalı Zor Kullanma	31
1.5.2.6. Göz Boyama (Manipulation) ve Satın Alma (Cooptation)	31
1.5.2.7. Etkin Vizyon ve Misyon	32
1.5.2.8. Değişime Gösterilen Dirence Karşı Bazı Öneriler	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	35
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları	35
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	37
2.1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi	37
2.1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Açısından Önemi	38
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	39
2.1.3.1. İşe Bağlılık	39
2.1.3.2. Mesleki Bağlılık	39
2.1.3.3. Örgütsel Adanma.....	40
2.1.3.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	41
2.1.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	41
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	42
2.2.1. Becker'in Sınıflandırması	42
2.2.2. Salancik Sınıflandırması	44
2.2.3. Etzioni Sınıflandırması	44
2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	45
2.2.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	46
2.2.6. Kanter'in Sınıflandırması.....	46
2.2.7. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	47
2.2.7.1. Duygusal Bağlılık.....	49
2.2.7.2. Devam Bağlılığı	49
2.2.7.3. Normatif Bağlılık	50

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİ EDEN FAKTÖRLER	51
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	52
2.3.1.1. Eğitim Seviyesi	52
2.3.1.2. Yaş.....	52
2.3.1.3. Cinsiyet.....	53
2.3.1.4. Medeni Durum	53
2.3.2. Örgütsel Faktörler	54
2.3.2.1. Örgüt Kültürü	54
2.3.2.2. Örgütsel Adalet	55
2.3.2.3. Mobbing (Psikolojik Taciz)	55
2.3.2.4. Ücret	56
2.3.2.5. İşin Niteliği ve Önemi	57
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	57
2.3.3.1. Profesyonellik.....	57
2.3.3.2. Alternatif İş İmkanları	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ OLASI İLİŞKİ

3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	60
3.1.1. Değişim İhtiyacının Belirlenmesi	61
3.1.2. Sorunların Belirlenmesi	62
3.1.3. Zorlayıcı ve Sınırlayıcı Güçlerin Belirlenmesi	62
3.1.4. Değişimin Planlanması	63
3.1.5. Değişimin Yönetilmesi	64
3.1.6. Sonuçların Ölçülmesi ve Değişimin Sürdürülmesi	65
3.1.7. Değişimin Gerçekleştirilmesinde Etkili Kritik Başarı Faktörleri	65
3.2. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ	66
3.2.1. Eğitim Seviyesi ve Örgütsel Bağlılık.....	66
3.2.2. Yaş ve Örgütsel Bağlılık	68
3.2.3. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık.....	70
3.2.4. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık.....	71
3.2.5. Kıdem ve Örgütsel Bağlılık	72
3.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	73
3.3.1. Örgütsel Yapının Değişiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi	73

3.3.2. İnsan Davranışlarının Değişiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi	74
3.3.3. Sistematik Yaklaşımların Değişiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi	75
3.3.4. Teknolojik Değişiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi	76
3.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR	78
3.4.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	78
3.4.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	79
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI	80
3.5.1. İşgören Açısından Sonuçları	81
3.5.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	81
3.5.1.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	82
3.5.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	82
3.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	84
3.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma	85
3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Performans	85
3.5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE SONUÇLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	87
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	87
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	87
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	89
4.5. ARAŞTIRMA BULGULARI	90
4.5.1. Frekans Dağılımları	91
4.5.2. Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Ölçeğin Güvenilirlik Analizi	92
4.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Ölçeğin Güvenilirlik Analizi	95
4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ	98
4.6.1. Ana Hipoteze İlişkin Bulgular	98
4.6.2. Alt Hipotezlere İlişkin Bulgular	100

4.6.2.1. Örgütsel Değişim Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişkinin Analizi	100
4.6.2.2. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Ortalamaları Arasındaki İlişkinin Analizi	101
4.6.2.3. Örgütsel Değişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki İlişkinin Analizi	102
4.6.3. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin Analizi	103
4.6.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Algı Seviyelerinin Analizi	103
4.6.3.2. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Algı Seviyelerinin Analizi	104
4.6.3.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Algı Seviyelerinin Analizi	106
4.6.3.4. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Algı Seviyelerinin Analizi	108
SONUÇ VE ÖNERİLER	111
EKLER	116
KAYNAKÇA	127
DİZİN	134

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1: Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar	67
Tablo 3.2: Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar	69
Tablo 3.3: Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar	70
Tablo 3.4: Kıdem İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar	72
Tablo 3.5: Bağlılık Seviyelerinin Olası Sonuçları	83
Tablo 4.1: İşgörenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı	91
Tablo 4.2: İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	91
Tablo 4.3: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	92
Tablo 4.4: İşgörenlerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılımı	92
Tablo 4.5: İşgörenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı	92
Tablo 4.6: Bireysel Değişim Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı	93
Tablo 4.7: Yapısal ve Teknolojik Değişim Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı	93
Tablo 4.8: Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişim Alt Boyutları Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler	93
Tablo 4.9: Bireysel Değişim Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi	94
Tablo 4.10: Yapısal ve Teknolojik Değişim Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi	94
Tablo 4.11: Örgütsel Değişim Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi	95
Tablo 4.12: Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı	95
Tablo 4.13: Devam Bağlılığı Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı	96
Tablo 4.14: Normatif Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı	96
Tablo 4.15: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler	96
Tablo 4.16: Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi	97
Tablo 4.17: Devam Bağlılığı Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi	97
Tablo 4.18: Normatif Bağlılık Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi	98
Tablo 4.19: Örgütse Bağlılık Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi	98
Tablo 4.20: Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasında Korelasyon Analiz Sonuçları	99
Tablo 4.21: Örgütsel Değişim Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasında Korelasyon Analiz Sonuçları	100

Tablo 4.22: Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Ortalamaları Arasında Korelasyon Analiz Sonuçları	101
Tablo 4.23: Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	102
Tablo 4.24: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	104
Tablo 4.25: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	105
Tablo 4.26: Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	105
Tablo 4.27: Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Analiz Sonuçları	106
Tablo 4.28: Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 4.29: Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	107
Tablo 4.30: Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	107
Tablo 4.31: Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	108
Tablo 4.32: Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 4.33: Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri Ortalamalarının Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	109
Tablo 4.34: Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	109
Tablo 4.35: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Örgütü Değişime Zorlayan Etkenler	11
Şekil 1.2: Sosyo-Kültürel Çevre Unsurları	15
Şekil 1.3: Kurt Lewin'in Değişim Aşaması	24
Şekil 1.4: Planlı Değişim Aşaması	26
Şekil 2.1: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	48
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli	89
Şekil 4.2: Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri ile Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği	99



KISALTMALAR

A.g.e	:Adı Geçen Eser
AR-GE	:Araştırma Geliştirme
ANOVA	:Analysis Of Variance
Çev.	:Çeviren
Dr.	:Doktor
Ed.	:Editör
EFQM	:European Foundation of Quality Management
ÖDV	:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SPSS	:Statistical Packages For The Social Sciences
Tukey HSD	:Tukey's Honestly Significant Difference Test
UMCE	:University of Maine Cooperative Extension
vb.	:ve benzerleri
vd.	:ve diğerleri



TEZ METNİ

GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında, örgütler faaliyetlerini son derece rekabetçi bir ortamda ve sürekli bir değişimin olduğu bir ortamda sürdürmeye çalışıyorlar. Bu ortamda, örgütler sadece ulusal pazara değil, aynı zamanda varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürmek için şiddetli rekabet kurallarının hakim olduğu dış pazarlara da açılmalıdır. Bunu yaparken, rakipleriyle mücadele edebilecek kalite ve hızda ürünleri üretmeye çalışmalıdırlar.

İnavosyon, değişim, kalite ve hız gibi olgularda örgütlerin istedikleri düzeye erişebilmeleri için sahip oldukları en önemli kaynak insan faktörüdür. Nitelikli insan profiline sahip olmak ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda başarılı bir tarzda yönetmek örgütlerin öncelikleri arasındadır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimlere ayak uydurabilmeleri ve hatta çevredeki değişimi etkilemeleri gerekmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için değişimi etkileyen ve değişimden etkilenen faaliyetlerin odak noktasında insan unsuruna birinci öncelikle önem vererek değişim sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz tepkileri önlemek için gerekli tedbirleri almaları kaçınılmaz olacaktır.

Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı öne çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin üye olduğu örgütün, hedeflerini ve değerlerini benimsemesi ve onlara karşı yüksek bir inanca sahip olması, örgütün kendisinden daha fazla çaba sarf etmesi ve örgütte kalmak için güçlü bir istekliliğe sahip olması anlamına gelir.

Örgütler için örgütsel bağlılık, örgütler için en önemli temel unsur olan insanın performanslı ve etkin kullanımı için çok önemli bir konudur. Örgütler için örgütsel bağlılık, örgütlerinin amaçlarını yerine getirmek için ve insan kaynaklarını etkin kullanmak için önemli ve anlamlıdır. Örgütsel bağlılık insan kaynağının daha verimli kullanılması sonucu kuruluşlar için yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin varlığı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık, çalışanların işleriyle ilgili davranışlarını anlamada önemli ipuçları vermektedir; bu da bu önemi arttırmaktadır.

Bu çalışma, örgütsel bağlılıkla örgütsel değişim arasındaki mevcut ilişkiyi araştırmaktadır. Bu amaca yönelik olarak örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık konuları incelenerek iki konu arasındaki ilişkinin ortaya konulması yönünde bir saha araştırması yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM
DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE AÇIKLAMALAR

1. 1. DEĞİŞİM VE DEĞİŞİMİLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

Örgütsel anlamda değişim kavramını açıklamadan önce değişim ve değişimle ilgili bazı kavramlarının ne anlama geldiği açıklamak daha yararlı olacaktır.

1.1.1. Değişim

Değişmek en basit anlamıyla, mevcut durumu bırakıp, yeni bir duruma geçmektir (Yalçın, 2002: 3). Değişim, farklı bir tanım da ise, bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir (Çelebioğlu, 1990: 2).

Bir diğer tanıma göre değişim: örgütün iç dinamiklerinde bir değişiklik, işle ilgili süreçler, örgütün yapısal değerleri, tanımlanmış iş tanımları, örgütün çeşitli aşamalarına verilen yetki ve sorumluluklar, örgütün üretim yöntemleri, örgütün örgüt dışı çevre düzenlemeleri ve örgütün rekabet politikaları, açık bir sistem olan yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi tanımlanabilir (Kara, 2013: 1976).

Carroll ve Barnett'e göre ise değişim: Bir örgütte zaman içerisinde iki nokta arasındaki dönüşümdür. Çoğu analist için, değişimin anahtarı örgütün öncesi ve sonrasındaki dönüşümlerinin karşılaştırılmasıdır (Carroll ve Barnett, 1995: 219).

İki farklı değişim biçiminden bahsedilebilir. Birincisi, bir varlığın dışındaki koşulların zorlanması yoluyla değişimdir ve ikincisi, varlığın kendi iç gücünün ve hedeflerinin itici gücü ile değişimdir. Dış koşulların zorlaması sonucu bozulma veya uyarlanma şeklinde bir değişim olmaktadır. Çevresel şartların değişmesi durumunda varlık bir değişim geçirmez ise bozulur veya giderek yok olur. Koşullara bir tepki gösterir ise veya gereken değişiklikleri yaparsa uyarlanır ve varlığına devam eder (Oğuz, 2009: 28).

Bu bağlamda, genel olarak değişim, bir seviyeden diğerine bir şey getirmeyi ifade eder. Kişisel bilgiler, yetenek vb., bu insanları, nesneleri vb.nin mevcut durumundan farklı bir konuma kadar her türlü farkı ifade eder (Koçel, 2011: 668).

Genel olarak ise, değişim, herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya organizasyon) belirli koşullar altında, planlı veya plansız olsun, bir süreç veya çevreye bir durumdan başka bir duruma dönüşümü olarak tanımlanabilir (Tokat, 1998: 23).

1.1.2. Büyüme

Bir değişim ve gelişme sürecidir. Ancak gelişme daha kapsamlıdır. Gelişme örgütünün amaçları değişikliği politikaları üzerine kararlar yer alırken, büyüme ise hedeflerine daha etkili ulaşılması anlamına gelir. Yeni kaynakların ve yeni amaçların yeni kompozisyonlarını

içerir. Kısacası, büyüme ne kadar dar olursa, gelişimin belirli bir aşamasında daha fazla çıktı elde edilmesi amaçlanmıştır (Elma ve Demir, 2000: 317).

1.1.3. Gelişme

Gelişme, düzenli olmayı, uyumlu bir şekilde ilerlemeyi ve sürekli hareketi içerisine alan bir kavramdır. Gelişme literatür anlamında olumlu bir ilerlemeyi ortaya çıkarır ve değişimin olumlu yönde olmasını içerisine alır (Tekin, 2012: 5).

1.1.4. Yenilik

Yenilik, yeni ve kullanışlı bir ürünün oluşturulması ve piyasaya sunulması ile ilgili bilginin kullanılmasını kapsayan süreç olarak tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2002: 16).

Yenilik “zekanın aniden parlaması” değildir. Çok zor bir iştir ve bu iş örgütün her ünitesinin, her yönetim basamağının düzenli bir parçası olarak örgütlenmesidir (Drucker, 2000: 98-99).

Örgütlerin sürekliliğini sağlamak, yeni koşullara uyum sağlamak, sorunları çözmek, çeşitli deneylerden yararlanmak ve örgütsel olgunluğa ulaşmak için gerekli değişimin başlatılması, oluşturulması ve karşılanması sürecine örgütsel yenileme denir (Karakışla, 2009: 17).

1.1.5. Yaratıcılık

Yaratıcılık, var olmayan bir şeyi hayal etme, bir şeyi diğerlerinden farklı şekillerde yapma ve yeni fikirler oluşturma yeteneğidir. Başka bir deyişle, yaratıcılık herkesin gördüklerini görmek ve farklı düşündürmektir. Yaratıcılık, günlük olaylara ve nesnelere herkesten farklı bakmak ve farklı bir yaklaşım geliştirmektir. Yaratıcılık günlük şeylerin özel olmasını özel şeylerin doğal olmasını sağlar (www.turkcebilgi.com, 2009).

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI VE KAPSAMI

1.2.1. Örgütsel Değişimin Tanımı

Örgütlerin çevresinde hemen her gün çok sayıda değişim gerçekleşmektedir. Yönetim bu değişikliklerin bir kısmını algılamak bir kısmını da algılayamayabilir.

Örgütsel değişim, son yıllarda en çok gösterilen kavramlardan biridir. Dünyadaki büyük ekonomik ve teknolojik değişiklikler örgütsel değişim gerektirir (Turan, 2011: 51).

Örgütler içinde bulundukları ortamların, teknolojik yapıların, tüketicilerin ve sistemlerin etkisi altında faaliyet gösterirler. Çevresel koşullardaki değişme, gelişme ve çalkantılar açık bir sistem olan örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. İçinde bulundukları ortam dolayısıyla değişikliklerle muhatap olmamış yönetici yok gibidir. Yöneticilerin başarısı ve etkinliği de değişim karşısında takındığı tutumla ölçülür. Bu bağlamda örgütsel değişim büyük önem taşımaktadır. Örgütsel değişimin pek çok tanımı mevcuttur (Yeniçeri, 2002: 145).

Bu tanımlardan bazıları aşağıda olduğu gibi belirtebiliriz:

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkması sonucunda, yöneticilerin bireysel değişimlerinden oluşan süreç örgütsel değişim olarak tanımlanmaktadır. Yönetici, örgütün tek tek değiştirmeden değiştiremez veya geliştiremez. Örgütsel değişimin gerçekleşmesi için örgütün çevresi de bunu desteklemelidir. Çünkü çevre tarafından benimsenmeyen bir değişikliğin gerçekleşmesi zor ve etkilidir (Özer, 2011: 121).

Örgütsel olarak değişim kavramına, örgütsel yönetim kavramı açısından bakıldığında; açık bir sistemde örgütün iç dinamikleri perspektifinden, iş tanımında yapısal değerle belirtilen örgütün işle ilgili süreçleri, örgütün rekabetçi olmayan çevre düzenlemeleri için katma değer yaratma aşamasını üretme yönteminde kullanılan örgütün çeşitli düzeylerine yetki ve sorumluluk dağıtmıştır ve örgütün politikasında, örgütün yönetsel yaklaşımları ve stratejileri gibi konularda yürütülen ve sistemde bütünüyle etkileşime giren değişiklikler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005: 244). Bir diğer tanımda ise;

Örgütsel davranış alanında ele alınan ve planlı bir değişimi hedefleyen örgütsel değişim: "örgütlerin mevcut durumdan diğerine yeni bir yapıya geçebilmesi için örgütsel yaşamı etkileyen bazı önemli değişiklikler karşısında yeni bir yapıya sahip olması için bazı çalışmaların yapılması gerektiğine işaret eden genel bir kavramdır" (Çankaya, 2011: 6).

1.2.2. Örgütsel Değişimin Amacı

Örgütsel değişimin amacı, örgütün verimliliğini ve verimliliğini artırmanın yanı sıra, sürekli değişen iç ve dış ortamlarla ilgili olarak çalışanlarının en yüksek tatminini elde etmek ve geliştirmek için bir örgüt yapısı oluşturmaktır. Örgütsel değişim kararı durumunda, bu hedeflerin ayrıntılarının dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekir (Tekin, 2012: 7).

Örgütsel değişimin temel amacı, örgütün yaşamını devam ettirmektir. Örgütsel değişim, gelecekte mevcut olmak, değişikliği doğru bir şekilde yakalamak ve eğilimleri

rakiplerden daha erken ve daha iyi anlamak gibi genel hedeflere de sahiptir (Düren, 2000: 240).

Genel olarak ve özellikle iki parçada örgütsel değişimin hedeflerini incelemek olanaklıdır. Örgütsel değişimin genel amacı, örgütün sürekliliğini sağlamaktır. Buna dayanarak, örgütün gelişimi, büyümesi, dinamik ve lider konumu örgütsel değişim yoluyla olanaklı olabilir. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıktıkça ve toplumlar hızlı değişim konusu haline geldikçe, değişim bugün daha büyük bir önem kazanmıştır.

Çağdaş örgütler dünyadaki gelişmelere duyarlı olmalı, onlara yanıt verebilecek bir konumda olmalı ve kendilerini sürekli yenileme arayışında bulmalıdır. Örgütsel değişimin amacı, örgütlerin nitelikli hizmetler üretmesini ve toplumda saygın bir örgüt imajı kazanmasını sağlamaktır. Örgütsel değişimin genel hedeflerini aşağıdaki biçimde sınıflandırmak da olanaklıdır (Yeniçeri, 2002: 159):

- Teşkilat üyelerinin davranış ve tutumlarını değiştirmek
- Örgütün büyümesini ve gelişimini gerçekleştirmek,
- Örgütün iç ve dış ortamına kararlı bir şekilde uyum sağlamasını sağlamak,
- Örgütün sürekliliğini sağlamak.

Örgütsel değişimin genel amaçlarının gerçekleşmesi örgütsel değişimin özel amaçlarını gerçekleştirebilmesine önemli ölçüde bağlıdır (Yeniçeri, 2002: 159). Bu özel amaçları şöyle sıralayabiliriz;

1.2.2.1. Etkinliği Artırmak

Örgütlerde değişim kavramının en önemli amacı etkinliğini arttırmak olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, işin gereklerini ve işi yapan kişinin niteliklerini entegre etmektir. Bu, işin gereksinimleri ile işi yapan kişinin nitelikleri arasında bir açık oluşmaya başladığında, faaliyet azalır ve değişim ihtiyacı artar. Olay koşullarını değiştiren her değişiklik stratejik bir değişiklik olarak ifade edilir (Kuyumcu, 2011: 37).

Çeşitli örgütlerin yapısı, uzun yıllardır yaşam için mücadele eden ve varlığı güçlü olan ve hızlı bir gelişme ve değişim temposu içinde olan örgütler arasındaki farklılıkların etkililiği noktasında bazı araştırma sonuçlarında açıklanmıştır. Örgütlerin yaşamlarını yoğun bir rekabet ortamında yaşayabilecekleri en önemli koşulu, rekabet ettikleri örgütlerden daha etkili olmaktır (Yeniçeri, 2002: 160).

1.2.2.2. Verimliliği Artırmak

Değişimin bir başka amacı verimliliği arttırmaktır. Örgütün içyapısı ve örgütün eylemleriyle ilgilidir. Yapılan işler, iş yapma biçimleri, kullanılan araçlar, örgütsel ilişkiler ve insan düzeyindeki değişikliklerdir (Oğuz, 2009: 34).

Girdilerin en optimal bileşimini sağlayarak çıktılarından maksimum yarar sağlamak, örgütün en önde gelen hedefleri arasında sayılır. Tüm rasyonel olmayan, gereksiz uygulamaları değiştirerek organizasyonda verimliliğin artırılması olanaklı olabilir (Yeniçeri, 2002: 160-161).

1.2.2.3. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak

Her şey yolunda gitse bile bu anlamda, sıradan ve tekdüze çalışma duygusunu bastırmak için değişimin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bir örgütte işgörenler, zamanla yaptıkları işten yeterince zevk alamayabilirler. Bu, onlarda monotonluk hissine yol açabilir. Monotonluk duygusu, örgütün verimliliğini, işgörenlerin motivasyonunu azaltan faktörlerden biridir. Monotonluğun önlenmesinin birkaç yolu vardır. Bu yollardan biri, işleri değiştirmektir. İş değiştirme ile bireyler birden fazla iş öğrenebilirler, böylece daha fazla beceriye sahip olabilirler ve iş doyumu seviyesi de artmaktadır (Karakışla, 2009: 28).

1.2.2.4. Diğer Amaçlar

Bu amaçlara ek olarak, değişim; geleceğe hazırlanmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı destek geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek, iletişimi geliştirmek, biçimsel, yürütme otoritesi yerine uzmanlaşmak, beceri ve yetkinliğe dayalı otorite sağlamak ve sinerji etkisi yaratmak amacına sahiptir (Oğuz, 2009: 34).

Örgütsel değişimin hedefleri, her şeyden önce, örgütün hayatta kalması ve gelişmesi ve örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmasıdır. Bu ana hedeflere ulaşmak için ikincil hedeflere ulaşılması gerekir, bunları örgütün insan unsuru, yapısal unsurları ve teknolojik unsurlarına ayırarak sınıflandırabiliriz (A.g.e.: 35).

Örgütsel değişimde amaçlar belirlenirken şu üç özellik dikkate alınması gerekir (Yeniçeri, 2002: 158).

- **Uygulanabilirlik:** Yapılacak değişiklik tamamen gerçeklere ve gereksinimlere dayanmalıdır. Değişimin uygulanabilirliği, iç ve dış çevre koşullarını inceleyerek belirlenmelidir. Teorik olarak olanaklı olan ancak mevcut tesisler çerçevesinde uygulama şansı olmayan değişim programlarından kaçınmak gerekir.
- **Ulaşılabilirlik:** Değişim ile elde edilmesi amaçlanan hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılamayan hayali değişim projelerinden uzak durmak gerekir. Örgütler işgörenleri, değişime katlandıkları tüm zorlukların bir sonucu olarak bir yere ulaştıklarını görmek isterler. Ulaşılamaz amaçlar için örgütsel değişiklikler, demoralizasyon, hayal kırıklığı ve yönetimin güvensizliğine neden olur.
- **Maliyetler:** Örgütsel değişim sonuçlarına katlanma yüküne değer olmalıdır. İşgörenler bir "maliyet-fayda" analizi gerçekleştirdiğinde, hedefi değişiklik sırasında ortaya çıkan maliyetten daha fazla görmek isterler. Amaçlara ulaşmanın yararının, amaç için mevcut kaynaklardan daha büyük olması, çalışanların değişimi daha fazla benimsemesine neden olur.

1.2.3. Örgütsel Değişimin Özellikleri

Değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesinde bazı özelliklere dikkat etmek gerekmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Kuyumcu, 2011: 40-41) :

- Örgütsel değişim, öznesi örgütsel yapı, teknoloji ve insan olduğu için karmaşık bir özelliktir.
- Örgütler içindeki veya çevresindeki bazı güçlerin etkisi ile ortaya çıkan örgütsel değişim, bir kerede meydana gelen bir olay değil, organizasyonların yaşamı boyunca devam eden, ancak her zaman aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır.
- Örgütsel değişim, doğası gereği, yöneticileri faaliyetleriyle çatışma halinde bırakabilir. Bunun nedeni, mevcut ilişkiler düzenini bozmadan değişiklik yapamayan yöneticinin davranışının, örgütte istikrarlı bir durumu korumak için yöneticinin davranışıyla çatışmasıdır.
- Örgütsel değişim, sosyoloji, psikoloji, psikiyatri, işletme yönetimi gibi davranış bilimleri ile endüstriyel elektronik, bilgisayar gibi teknik bilimlerin birçok alt bilgilerinden elde edilen ilkelerin çalışma hayatına uyarlanması, yönetim ve örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde kendilerinden yararlanılmasını sağlayan bir programdır.

Örgüt değişimin diğer özellikleri de şunlardır (Karakışla, 2009: 32) :

- Mevcut örgütsel değişimin kişisel boyutu önemlidir. Bireyler kişisel bir boyuttaki değişikliklerle birleşmedikçe, değişim örgütsel anlamda gerçekleşmez.
- Örgütsel değişim, motive, koordine, vizyon oluşturmak ve ekipler tarafından yapılan işe odaklanan liderleri gerektirir.
- Örgütsel değişim genellikle zamanla birçok küçük değişiklikten oluşsa da, bu değişiklikler de derin ve dönüştürücü olabilir.
- Örgütsel değişimde, iletişim, bilgi ve öğrenime önem verilmelidir ve hızla değişen çevresel olaylara ve belirsizliğe cevap verme ve uyum sağlama yeteneği olmalıdır.
- Yöneticiler sadece planı ve değişikliği uygulamak değil, aynı zamanda risk almak ve çalışanların sorumluluk alarak uygulamaya katılmasını sağlayabilmesi için iyi bir organizasyon yapısı oluşturmak gerekir.
- Örgütsel değişim, örgütün belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşı adaptasyon gücünü ve gelişimini sağlamak amacıyla sürekli bir süreçtir.
- Değişim, yapılanma için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek için aşağıdan yukarıya olmalıdır.
- Örgütsel değişim, organizasyonun belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşı adaptasyon gücünü ve gelişimini sağlamak amacıyla sürekli bir süreçtir.

Örgütler kolay ve hızlı bir şekilde sürekli olarak değişirler fakat örgütsel değişim keyfi olarak kontrol edilemeyebilir. Pek çok araştırma bahsedilen bu uygulamayı işaret etmektedir (Hannan ve Freeman, 1984: 150).

1.2.4. Örgütsel Değişimin Önemi

Günlük yaşamın en mühim parçası değişimdir. Canlı veya cansız olan her şey bir önceki günden farklıdır; bir önceki günden beri değişir. Toplum ve sosyal örgütler bu kuralın ötesine geçmez. Bu kurumlardaki değişim kaçınılmaz bir zorunluluktur ve sürekli bir değişim sürecindedir. Örgütler, sürekliliği önemli bir sosyal kurum olarak sürdürebilir, ancak ortamdaki değişikliklere uyum sağlayabilecekleri ölçüde tutabilirler. Örgütsel değişim, örgütün tüm unsurlarının, doğal etkileşimden oluşan iç çevre ile uyumu ve daha yüksek seviyeli bir sistemin öğeleri dışındaki alt sistemlerin etkileşiminden oluşan dış sistemlerin uyumu anlamına gelmektedir. Örgütsel etkinliği korumak ve arttırmak için önemli ve açıklanmalı ve incelenmelidir.

Çağımızda en temel itici güç, kuruluşların uyum sağlayıp sağlamadığı ve kuruluşların ortadan kaybolması ile ilgili bir sorun olup olmadığı olmuştur. Ayrıca, çevrede değişiklikler,

yeni bakış açıları, yeni ve daha büyük sorunlar ortaya çıkabilir. Bunlardan en önemlisi, günümüzdeki değişikliklerin niteliği ve miktarındaki farklılıklardır (Varoğlu ve Basım, 2009: 16).

Değişim kaçınılmaz olduğu için; yöneticiler açısından asıl sorun, değişimin bir kriz ortamında geçirerek mi, yoksa sakin ve üzerinde düşünüp taşınmak suretiyle mi gerçekleşeceği önemlidir. Öngörülerin gerçekleşeceği, değişim gündeminin örgütün daha uzun görüşlü rakipleri tarafından mı, yoksa kendi bakış açısıyla mı, yoksa sürekli ve barışçıl bir şekilde mi olacağı hususların açıklığa kavuşması gerekmektedir (Özer, 2011: 122).

Örgütlerdeki değişimin gerekliliği yerine, Örgütlerin yeterli bir hızla değişip değişmediği ve sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği sorusu tartışılmaktadır. Aslında örgütlerde yapılan bütün iş, ilişki, iş şekli ve süreç sürekli değişmeli. Örgütün üyeleri de böyle sürekli bir değişim içinde yaşamaya alışmalıdırlar. Başka bir deyişle, örgütlerde değişmeyen tek şey değişimin kendisidir (Koçel, 1998: 476).

Küreselleşmenin de dönüştürücü etkisiyle örgütler yapılarında bazı değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu değişiklikler şöyle özetlenebilir: Örgütlerin yönetiminde klasik yönetici anlayışından liderliğe geçiş sağlanmıştır. Doğrudan yönlendirmeden çok rehberlik ederek ve ikna yöntemi kullanılarak veya olumlu bir örgütsel iklim oluşturularak insanları yönlendirmek esasa alınmıştır (Çağlar, 2015: 55-56).

- a) **Bireylerden ekiplere geçiş.** Ekip sinerjisinden yararlanmak için takım anlayışı ön plana çıkartılmıştır.
- b) **Müşteri hizmetlerinden ortaklığa geçiş.** Müşterilerle iş birliği halinde hareket etmek ve üretimde onların beklentilerini esas almak. Hatta müşteriler tarafından yönlendirilen bir kuruluş olmak önemsenmiştir.
- c) **Geleneksel ücret sistemlerinden, takdir ve ödül sistemlerine geçiş.** Ücretlendirmede çalışanın performansının esas alınması eğilimi hakim olmaya başlanmıştır.

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME YOL AÇAN ETKENLER

1.3.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Değişim, etkisi olmayan bir süreç değildir. Değişimin gerçekleşmesi için, farklı zorluklar olması gerekir. Bu nedenle, değişimi yönetmeden önce değişimin ne kadar gerekli olduğu belirlenmelidir. Bu durumda, herhangi bir değişiklik yapılması gerekip gerekmediğine

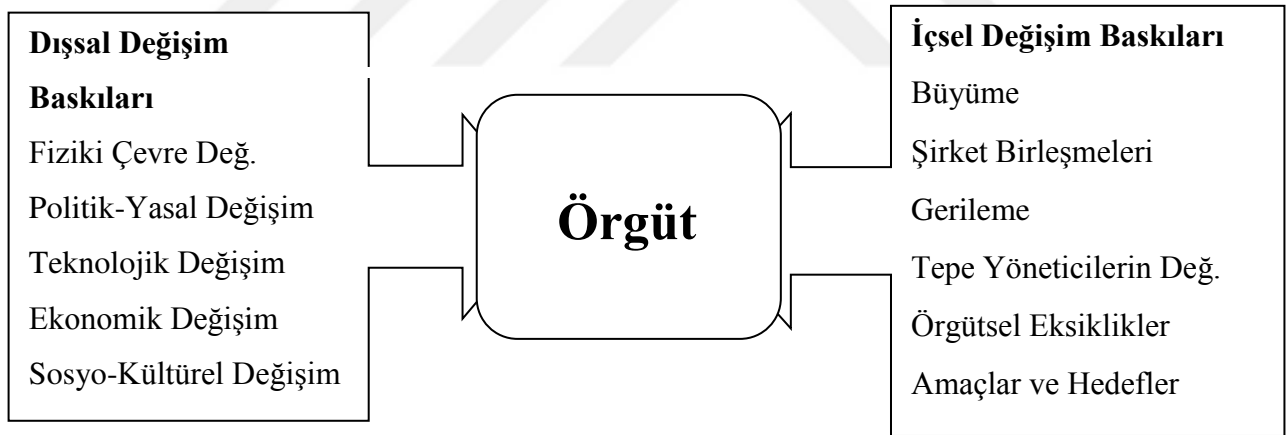
karar vermek için araştırmalar yapılmalıdır. Yani değişime ihtiyaç duyan durumlar (sorunlar) neler olabilmektedir (Erdoğan, 2004: 20).

Değişimi kimlerin istediği ve istemediği, kimlere ne getireceği ortaya konmalıdır. Değişime karşı oluşabilecek direnmeler analiz edilmelidir. Değişimin örgütsel kültüre olan uygunluğu analiz edilmelidir. Bu anlamda örgütün daha önce yaşadığı değişim girişimlerinin nasıl gerçekleştiği de incelenmelidir (A.g.e. :21).

Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimler, örgütlerin yeni oluşumlara uyum sağlamasını zorunlu hale getirmektedir. Örgütlerde değişim sadece mevcut duruma uyumlu olmak veya mevcut olan sorunu çözmek değil, aynı zamanda da uzun dönemdeki gelişmeleri de içine alan modellerin uygulanmasını öngörecektir etkin bir eylemdir. Eylemin etkin olması için, örgütleri değiştirmeye zorlayan dinamiklerin bilinmesi gerekmektedir (Elma ve Demir, 2000: 8).

Farklı yaklaşımlar olmasına rağmen, örgütleri değiştirmeye zorlayan dinamikler iç ve dış dinamikler, olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

Şekil 1.1: Örgütü Değişime Zorlayan Etkenler



Kaynak: Toker, 2007: 10

1.3.2. Örgütsel Değişime Yol Açan Dış Etkenler

Yukarı kısımda örgütsel yapıda değişime zorlayan bazı etkenlerin olduğu belirtilmişti. Söz konusu bu etkenlerde meydana gelen değişimlerin sistem anlayışı mantığına göre düşünüldüğünde örgütsel yapı değişikliklerine neden olabilecekleri söylenebilir. Bunların bazıları iç çevresel faktörleri, bazıları da dış çevresel faktörleri ifade etmektedir (Çağlar, 2015: 57).

Örgütsel değişime yol açan dış çevresel etkenleri aşağıdaki gibi sıralanması yerinde olacaktır;

1.3.2.1. Fiziki Çevredeki Değişmeler

Fiziki çevre; fiziksel ortamdaki bu değişiklikler örgütsel değişimi etkiler. Herhangi bir kuruluştaki insan ilişkileri, belirli bir fiziksel çevrenin koşullarına ve özelliklerine göre gelişir. Soğuk kutup iklimi ve zor yaşam koşullarının Eskimo ailesini etkilemesi kaçınılmazdır. Bir Afrika köyündeki insanların ve Paris-Londra gibi büyük şehirlerin olası mahallelerinde insanların duyguları, düşünceleri ve davranışları arasında bir fark vardır. Bu farkın bir kısmı fiziksel şartlardaki farktan kaynaklanmaktadır. Fiziksel ortamdaki bazı değişikliklerin kuruluşları nasıl etkilediğini gözlemlenebilmektedir (Tekin, 2012: 9).

Çevre kirliliği, son dönemlerde hızlı ve sorumsuz iktisadi büyümenin neticesi olarak, hızla artmıştır. Çevresel bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliğin ortadan kalkmaya başladığını kabul eden birçok ülke, buna neden olan girişimlerin faaliyetlerini yasaklamaya veya kısıtlamaya karar vermişlerdir (Toker, 2007: 14-15).

1.3.2.2. Politik ve Yasal Değişmeler

Sosyal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallardan oluşan ortama yasal çevre denir. Bu kurallar anayasa, yasalar ve düzenlemelerden oluşur. Yasal sistem, sosyal veya ekonomik alanda herhangi bir değişikliği yasallaştırmak ve toplumun herhangi bir yönünün bazı yönlerini düzenlemek için kurulabilir. Yasal değişim, sosyal değişimi onaylama anlamında veya toplumda bazı değişiklikler yapmak için yapılabilir. Yasal değişim kuruluşlarının bazı değişiklikler yapmayı amaçlaması kaçınılmazdır (Kuyumcu, 2011: 46).

Günümüzde politik çevre dinamik bir yapı sergilemektedir. Yasal erkin hem uluslararası hem de ulusal düzeyde ve yerel düzeyde siyasi davranışları ve yasal düzenlemeleri sıklıkla değişebilir. Bu çeşitli yönetim sistemleri ve politik aktörler arasında yer alan siyasi ortamdakiler, alınan kararlar, ilişki türleri, haklar vb. dolaylı olarak işi etkiler. Yasal erk rejimleri, güç-muhalif ilişkiler, seçim sonuçları, biçimsel makamlarla ilişkilerin etki derecesi, devletin çeşitli organlarının düzenlenmesi / kaldırılması, özelleştirme ve / veya ulusallaşma eğilimleri, siyasi istikrar veya istikrarsızlık vb. örgütlerin faaliyetlerini etkileyen önemli politik çevresel faktörlerdir (Toker, 2007: 12-13).

Siyasi erkin politikaları nedeniyle aldıkları bir dizi önlem, bazı örgütlerin yerine getiremeyeceği yeni yükümlülükler getirebilir. Yeni politika, örgütlerin ekonomik, sosyal ve

kültürel politikalarında zorunlu değişiklikleri öngörebilir. Bu değişikliklere yeterince ve zamanında yanıt vermeyen örgütler krize girebilir (Yeniçeri, 2002: 141).

1.3.2.3. Teknolojik Değişmeler

Teknolojik değişim, bir gelişme sürecinde, üretimde veya hizmette bir artış, yeni bir bilgi, yöntem veya araç, yani öncekinden daha nitelikli bir araçtır. İyileşmeye yol açmayan alternatif değişikliklerin ürün ve hizmetlerde iyileştirmelere yol açamayacağı ve bu nedenle teknolojik değişiklikler olarak değerlendirilemeyeceği açıktır.

Teknolojik değişim örgütler açısından değerlendirildiğinde, bazı özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Yani; teknolojik değişim önce örgütlerde kendini gösterir. Teknolojik değişim kapalı sistemde sabit olsa da, teknolojik değişim açık sistemlerde dinamiktir. Teknolojik değişim temel olarak örgütler içinde yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve kuruluşların bu Ar-Ge faaliyetleri genel olarak uygulamalı araştırmalar yapmaktadır. Bu, teknolojik değişimin problem çözme boyutunu göstermektedir. Teknoloji ile hayatta kalma, gelişme, verimlilik, karlılık ve organizasyonların rekabet avantajları açısından teknolojik değişim önemlidir (Kara, 2013: 665).

Günümüzde teknolojik değişim özellikle endüstrileşmiş ülkelerde örgütsel değişim ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Örgütsel sorunların çözümü ve örgütsel değişimin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için örgütte kullanılan eski yöntemlerin terk edilerek yerlerine yeni ve verimli olanların alınması tercih edilmektedir. Bu tekniklere örnek olarak örgütte kullanılan çeşitli yöntemler verilebileceği gibi, türlü makineler, formlar ve malzemeler de verilebilir. Günümüzde de örgütsel değişim programlarının çoğunun amacının örgütlerde işlerin elektronik beyinlere veya geliştirilmiş geniş kapasiteli makinelere yaptırıldığını görmekteyiz (Oğuz, 2009: 43).

Örgütlerin rekabet gücü, imajı ve sürekliliği, teknolojiye gelişmeleri, değişiklikleri ve gelişmeleri takip etme yetenekleriyle doğrudan bağlantılıdır. Örgütlerde hızlı ve yoğun teknolojik değişiklikler ve ilerleme varsa, örgütün temel hedeflerini etkileyecektir. Krizde teknolojik değişim örgütün teknolojiye olan duyarlılığı ile yakından ilişkilidir. Örgütlerde hızlı ve yoğun teknolojik değişiklikler ve ilerleme varsa; bir kuruluş teknolojiye duyarlıysa, bu kriz için doğru ortam olduğu anlamına gelir. Bir krizin meydana gelmesinde teknolojik değişimin hızı, değişimlere uyum sağlamada ve bir örgütün etkisinde ve bunun teknolojiye bağımlılığında etkili bir rol oynamaktadır. Özellikle de yeni teknoloji örgüt için yedek ürünler veya hizmetler üretiyorsa kriz organizasyon için kaçınılmazdır (Yeniçeri, 2002: 140).

Teknolojik değişme ile birlikte örgütlerde yakın gelecekte daha az işgören gerekecektir. Çünkü bilgisayar ve otomatik makineler ile donatılmış örgütlerde birçok işgörenin yapacağı işler birkaç kişi ile yapılabilecektir. Ancak bu durumun örgütlerde insan faktörünün tamamen ortadan kalkacağı anlamı taşımadığı bir gerçektir. Örgütler ne kadar karmaşık araç ve gereçlerle donatılmış olsalar da, o makinelerin çalıştırılması ve bakımının yapılabilmesi için insana gereksinim sürecektir (Elma ve Demir, 2000: 322).

1.3.2.4. Ekonomik Değişmeler

Ekonomik çevre koşullarının hızlı bir şekilde değişimi, örgütleri etkileyen bir durumdur. Mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, arz, üretim, piyasa koşullarındaki dalgalanmalar, ekonomik eğilimler ve mevcut ekonomik sistem gibi piyasa koşulları işletmelerde örgütsel değişim sürecinde etkilidir.

Ekonomik baskılar tüm örgütler için önemlidir. Çünkü bu baskılar işi ve örgütün büyümesini etkiler. Özellikle azgelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik görünüm küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir şeklidir. Bu ülkelerde kalkınma faaliyeti, geniş ölçüde yığın üretime gidilmesi ve böylece artan talebi karşılamakla olasıdır (Tokat, 1998: 84-85).

Bir toplumdaki örgütler, toplumun ekonomik sistemine göre şekillendirilir. Kapitalist bir ekonomiyi sürdüren bir toplumda, örgütler ekonomik yapıyla uyumlu olacak ve serbest girişim, karlılık, verimlilik ve rasyonellik unsurlarına sahip olacaklar. Sosyalist ekonomi toplumda hâkim ise, o zaman zorunlu ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişimine, otoriter ve merkezci yapılara sahip örgütlere doğru bir kayma olacaktır. Karışık ekonominin egemen olduğu sistemlerdeki örgütler; sistem ve bu örgütün bir sonucu olarak, kamu ve özel sektör felsefesini birleştiren bir felsefe gelişebilir (Çelebioğlu, 1988: 77-78).

Ulusal ekonomide görülen değişimler örgütleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Devletin ekonomik politikası, mevcut ve gelecekteki tasarrufları ile girişimin kaderini ve stratejisini etkileyebilir. Çoğu örgütün analiz etmesi gerekli olan spesifik ekonomik unsurlar; mal ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, devlet vergi politikası, ödemeler dengesi, devlet para politikası ve ekonomik gelişme döngüsünden meydana gelmektedir. Bu değişkenler, işletmenin hedeflerine ulaşmasını ve başarı elde etmesini sağlar veya zorlaştırır ve stratejinin başarısız olmasına neden olabilir. Örneğin, ekonomi resesyona girerse, satışlarda düşüş ve üretim hedeflerinde düşüş yol açabilir. Vergi politikaları bazen

bu sektördeki yatırımların etkinliğini azaltabilir. Bu nedenle, ekonomik seyriyle ilgili olarak ortaya çıkan sorunlar bazen tehlikenin kaynağı olabilir (Eren, 1998: 117).

1.3.2.5. Sosyo-Kültürel Değişmeler

Kültürel, dini, demografik, eğitimsel ve etnik vb. örgütün çevresindeki insanların yaşam tarzlarını, düşünme, davranışlarını, değerlerini ve inançlarını etkileyen, koşullar işletmeyi etkileyen sosyal faktörler olarak tanımlanır. Öte yandan, sosyal faktörler, bir yapıdaki insanların nitelik-niceliği ve aralarındaki ilişkilerin yapısı ile ilgilidir. Belirlenen koşullar ve faktörler ile birlikte dil, din, demografik faktörler, etnik farklılıklar, bölgesel farklılıklar, eğitim, gelenek ve görenekler, temel ahlaki değerler, tutumlar, davranış ve beklentiler, sosyal ve bireysel sorumluluk düzeyi ve benzeri konular, ürün ve ürünlerin üretim döngüsü tercihleri üzerinde etkili olmaktadır (Kuyumcu, 2011: 44).

Kültürel değişim temel olarak aşağıdaki amaçlara dayanmaktadır ve işgörenlerin yabancılaşmasını örgütsel bağlılığa dönüştürerek çalışanların verimliliğini artırmaktır. Bu, bir kuruluşun hedeflerine ulaşılmasını desteklemeyen değerlerini değiştirmesi gerektiği anlamına gelir. Örgütsel kültürü başarıyla değiştirmek için eski kültürü anlamak gerekir. Bu neyin değişmesi gerektiği sorusunu yanıtlar. Neyin değişeceğini belirledikten sonra, daha etkili bir kültür geliştirme konusunda fikirleri olanlar ve bu fikirleri uygulamak isteyenler değişim sürecine dahil edilmelidir (Niğdelioğlu, 2007: 7).

Şekil 1.2: Sosyo-Kültürel Çevre Unsurları



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 87

1.3.3. Örgütsel Değişime Yol Açan İç Etkenler

Değişimi zorlayan iç faktörler, örgütlerin içyapılarındaki bazı gelişmeler, durumlar ve olaylarla ilgilidir. Örneğin, düşük üretkenlik, düşük satış, düşük moral ve motivasyon, yoğun kişilerarası veya grup çalışması, artan personel eğitimi ve beklentileri, kurum içinde çeşitli konularda değişikliklerle sonuçlanır.

Diğer taraftan, örgüt açısından yaratıcılığa ilişkin sorun şeklinde meydana gelen yeni fikirler, ürün, teknoloji ve hizmet türleri iç değişimin önem arz eden sebebidir (Koçel, 2013: 675).

Örgütsel değişmeye yol açan iç etkenleri aşağıda olduğu gibi böylece sıralayabiliriz:

1.3.3.1. Büyüme

Bir örgütte mutlak bir değişiklik yapan önemli değişikliklerden biri büyümedir. Büyüme, örgütlerin ekonomik amacı olan hacimli büyüme veya miktar geliştirme anlamına gelir (Dinçer, 1998: 150). Hacim artırmanın yanı sıra kalite geliştirme gereklidir. Bu, kaynakların kalitesinin yanı sıra yeterli olması gerektiği anlamına gelir (Uslu, 2006: 16).

Örgütler, çalışmalarını belirli bir boyut sınırına kadar gerçekleştirebilir ve bu sınırı aşarlarsa, değişiklik yapılması gerekir. Örgütlerin yıldan yıla hızlı bir şekilde büyümesi, kuruluş dengesinin bozulmasına neden olmaktadır. Yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetleme bakımından otorite içinde çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu durumda değişiklik zorunludur (Kuyumcu, 2011: 48).

1.3.3.2. Şirketler Arası Birleşmeler

Bir şirketin başka bir şirket aldığı veya birden fazla şirketin aynı çatı altında toplandığı durumdur. Çeşitli nedenlerle, farklı, aynı veya benzer sektörlerdeki şirketler birbirleriyle birleşebilir ve pazardaki konumlarını değiştirebilirler (<https://tr.wikipedia.org/wiki/>).

Satın alma ise bir örgütün başka bir örgüte sahip olarak kaynaklarını ve yeteneklerini artırması anlamına gelmektedir. Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde gerçekleşirse değişime olan gereklilik daha fazla olmaktadır. Satın alınan örgütler ana örgüte şube olarak bağlanabilecek ve yönetim organlarını özerkliklerini kaybetmeden koruyabilecekler. Ancak, kadro yapılarının yenilenmesi gerekir. Birleşmeler için, ekonomilerin birleştiği, böyle bir oluşumda, her iki örgütün yeniden örgütlenmesi önerilmektedir (Oğuz, 2009: 51).

1.3.3.3. Gerileme

Bir örgütün satışları ve karları azalma eğiliminde ise veya karlar satışların gelişmesi oranında artmıyorsa, diğer bir deyimle bir gerileme söz konusu ise örgütsel değişim kaçınılmazdır. Nitekim bir işletmenin gelirlerindeki azalma çoğu kez yönetiminin yetkiyi merkezileştirmesine ve işletmeyi daha sıkı bir biçimde denetime yöneltir. Bu koşullarda örgütsel değişim genel bir maliyet azaltma programı ile birlikte yürütülür (Uslu, 2006: 17).

1.3.3.4. Tepe Yöneticilerin Değişimi

Üst yönetici değişikliği, örgütsel değişim gerektiren nedenlerden birisidir. Üst düzey yöneticiler herhangi bir nedenden ötürü örgütten çıkar ve başka yöneticiler tarafından değiştirilirse, yönetim örgütü iyileştirmek ve örgütün işleyişini kesintiye uğratmak için değişiklikler yapamaz. İşgörenler, yeni yöneticiyi tanıyana ve alışına ve iş yapma prosedürlerini öğreninceye kadar yeni yöneticiye şüpheyle bakmaktadır. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin değişmesiyle birlikte, personelin bu yeni duruma adapte olmasını sağlamak için örgütsel değişime gereksinim duyulabilir (Uslu, 2006: 17).

Eski yönetim değişikliği anlayışı yöneticiler arasındaki rekabete, üst yönetim için favori adaylardan birinin tanımlanmasına, güç dengelerinin uyumlaştırılmasına veya dış yöneticilerin varlığına dayanmaktadır. İkinci bir anlayış ise yöneticilerin bakış açılarını ve yaklaşımlarını öğrenme ve bilişim desteğiyle değiştirmektir. Gereksinim duyulan örgütsel alanlarda değişimi başlatmak ve başarılı bir şekilde uygulamak, yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirir (Özkara, 1999: 43).

1.3.3.5. Örgütsel Eksiklikler

Örgütsel eksiklikler büyük boyutlara ulaştığında, değişimin gerekliliği gündeme gelir. Görülebilecek örgütsel eksiklikler ise şunlar olabilir (Toker, 2007: 17):

- Sık ölümcül hatalar
- Karar vermede ve uygulamada yavaşlık
- Çeşitli ticari faaliyetlerde darboğazlar
- İletişim hatası
- Yenilik ve yaratıcılık eksikliği
- Son derece merkezi yönetim politikası
- Koordinasyon sorunları
- Çatışmalar
- Aşırı kontrol alanı genişliği

- Kontrol eksikliği
- Belirsiz hedefler
- Yüksek çalışan devir hızı ve devamsızlık
- Hastalık olaylarının bolluğu
- Aşırı yükleme
- Sinirsel gerginlik
- İş çevresiyle ilgili memnuniyetsizlik vb. eksiklikler.

1.3.3.6. Amaçlar ve Hedefler

Bir yandan örgütler amaçları veya örgütlerin dış çevresinin kendi varlığını sürdürebilmesi şeklinde ortaya çıkan sebeplerden dolayı; bir yandan da örgüt üyelerinin ve örgütle ilgili tüm işgörenlerin gereksinimlerine dayandığı için değişen bir yapıya sahiptir. Başka bir deyişle, örgütsel amaçlar iç ve dış çevresel faktörlerin etkisiyle değişebilir (Oğuz, 2009: 47).

Örgütün iç ve dış çevresine uyumu anlamında kullanılan örgütün amaç ve hedefleri, organizasyonun hem toplumsal hem de bireysel ihtiyaçlarının uzantısı şeklinde olup örgütün varlığını sürdürebilmesi ve koruyabilmesi için gerekli her şeydir (A.g.e.: 48).

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALANLARI, ÇEŞİTLERİ VE YÖNTEMLERİ

1.4.1. Örgütsel Değişim Alanları

Örgütsel değişim teknolojik, yapısal ve kültürel olmak üzere üç düzeyde gerçekleşmektedir.

1.4.1.1. Teknolojik Değişim

Teknoloji maddi kültürün bir boyutudur. Girdileri çıktılara dönüştüren tüm fiziki süreçler ve bu dönüşüme eşlik eden toplumsal düzenlemeler teknoloji olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda teknoloji, insanoğlunun çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı çeşitli teknik ve yöntemlerin toplamı olarak da tanımlanabilir (Çağlar, 2015: 41).

Teknolojik değişim bir teknoloji yapısında teknik performansın artırılması veya tamamen yeni bir teknolojinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bir teknolojik yapının performansının artırılması var olan teknolojinin geliştirilmesini anlatır. Yeni bir teknolojinin geliştirilmesinde ise kökten bir değişim söz konusudur (Oğuz, 2009: 56).

Buradan da görüleceği üzere, teknolojik anlamda gerçekleşen bir değişim, bireyin çevresi ile birlikte toplum ve örgüte gitgide yansiyacaktır. Zira teknoloji aracılığıyla çeşitli değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle aracın değişmesi, özellikle kendi içinde başkalaşması, kuşkusuz değişime konu olan nesneyi yani, toplumu ve örgütü de etkileyecek ve değişik yönde bir değişimi egemen kılacaktır (Çelebioğlu, 1988: 62).

Örgütlerdeki teknolojik değişikliklerin uygulanmasıyla, örgüt içinde birçok süreç kolaylaştırılmıştır. Bilgisayarlar, bilgi teknolojileri ve özellikle otomasyon süreçleri daha hızlı, daha güvenilir ve daha ekonomik bir şekilde daha kaliteli, daha çeşitli ürün veya hizmetler üretmeye başlamıştır. Bu anlamda özellikle bilgisayar teknolojisi alanındaki gelişmelere paralel bir şekilde, örgütsel süreçlerde karşılaşılan hız yönetim seviyesinde yansıtılmaktadır. Bilgi toplama, saklama ve dağıtma alanındaki yeni gelişmeler, çağdaş örgütlerin karar vermesine, bilgiyi analiz etmesine ve kullanmasına yardımcı olmaktadır (Varoğlu ve Basım, 2009: 29).

Teknolojik değişim; yeni makinelerin tasarımı, yeni gereçlerin kullanımı, yeni ürün tasarımı ve yeni işlem ve usuller aracılığıyla gerçekleşir. Bu dönüşüm önce geniş anlamda üretim düzeyini geliştirir, sonra da sürecin içindeki insanı, nitelikleri ve daha sonrada üretimin gerçekleştiği örgütsel ortamı ve onun yönetsel yapısını farklılaştırır. Yani teknolojik değişimin etkisi teknik enstrümanlarla sınırlı kalmayıp, örgütsel ve yönetsel alanları da kaplar (Çağlar, 2015: 44).

Teknoloji, özellikle kuruluşlardaki her şeyi etkiler. Ne tür çalışmalar yapılacak, bunu yapacak kişilerin nitelikleri, personelin memnuniyeti, üretimin miktarı ve kalitesi, bireysel olarak veya gruplar halinde çalışma, iletişim ilişkileri vb. Konular kullanılan teknolojiyen etkilenir. Teknolojinin gücü tahminlerin çok ötesinde, işletmeleri dinamik teknolojik trendlere adapte etme konusunda yöneticiler üzerinde büyük bir baskı oluşturmakta ve onlara önemli görev ve sorumluluklar getirmekte ve bunları dayatmaktadır (Yeniçeri, 2002: 36).

1.4.1.2. Yapısal Değişim

Örgütsel yapı şemalar ile gösterilir ve bu yapı üç ana bileşene sahiptir. Bunlar şöylece sıralanabilir (Varoğlu ve Basım, 2009: 29);

- Hiyerarşik seviye sayısı ve görevlilerin yönetim seviyesindeki kontrol alanları dahil olmak üzere resmi raporlama ilişkilerini belirtmek,
- Tüm kurumdaki bireylerin birim ve birimler halinde gruplandırılmasını sağlamak,

- Birimler arasında etkin iletişim, eşgüdüm ve entegrasyon çabalarının sağlanması için sistemlerin kurulmasını içerir.

Örgütlerde yapısal değişim, amaçları yerine getirmek için yapılan işler, işler arasındaki ilişkiler, işleri yapacak bireylerde aranılan özellikler, pozisyonlar ve pozisyonların yetki ve sorumlulukları düzenlemek veya bütünüyle değiştirmektir (Özkara, 1999: 72).

Örgüt yapısı çeşitli şekillerde değiştirilebilir. Son zamanlarda çevresel şartların değişimi ile örgütler çevreye uyum sorunu yaşamaktadır. Çevreye uyum sorununu çözenin yolu ise örgütleri açık sistem haline getirmektir. Açık bir sistem yaklaşımı benimseyen yöneticiler, hangi yapısal modellerin hedeflere ulaşmak için hizmet verdiklerini ve kuruluşun ortamına uyum sağlamak için kuruluşun yapısını değiştirdiklerini belirler. Çevresel koşulların yavaş değiştiği örgütlerde bürokratik ilkeleri uygulamaya odaklanırken; esneklik ve basitleştirme ilkelerini hızla değişen çevre koşullarında uygulayabilir (Oğuz, 2009: 58).

Örgüt, “iş bölümü ve uzmanlaşma” ilkesine dayanarak yapılandırılabilir. Bu çerçevede, açıkça tanımlanacak yetki ve sorumluluk, iş tanımları vb. örgütsel değişim yöntemleri kullanarak gerçekleştirilebilir (Yeniçeri, 2002: 174).

1.4.1.3. Kültürel Değişim

Kültür, toplumsal yapının dönüştürülmesinde önemli bir yer tutar. Bu olgu yirminci yüzyıla kadar sadece bir sosyal olgu olarak değerlendirilmekteydi. Oysa günümüzde kültür, insanların var olma savaşının ve güven duygularının oluşturulmasında önemli bir kimlik adresi haline gelmiştir. Bu yüzden kültür, insanların varoluşunun temeli ve aynı zamanda bir kimlik ifadesi olarak kabul edilmektedir (Çağlar, 2015: 50).

Kültür zaman ve süreçlerle bazı değişiklikler geçirir. Örgütlerdeki kültürel değişimin nedenleri şöyle sıralanabilir (Varoğlu ve Basım, 2009: 30);

- Kültürel değişim, kuruluşa ait doğum, büyüme, olgunluk ve çöküş dönemlerine göre bir zorunluluktur.
- Kültürü meydana getiren varsayımların zamanla değiştiği kabul edilmektedir.
- Örgüt etrafındaki kriz veya örgüt içindeki kültürel değişimi başlatabilecek güç seviyesinin bir sonucu olarak, kültürel değişimi tetikleyen ve değiştiren faktörler bunun nedenleridir (Varoğlu ve Basım, 2009: 30).

İşgörenler açısından örgütlerde dört kültür tipi olduğu söylenebilir. Bu kültür tipleri, takım kültürü, klüp kültürü, akademi kültürü ve sığınak kültürüdür (Oğuz, 2009: 60).

Takım kültürü'nü taşıyan örgütler girişimci, yenilikçi ve risk alan işgörenleri seçerler. Performansı yüksek olanlar yüksek ücret ve ödüller alırlar. Bu örgüt kültürü modeline en çok reklam ajansları, biyo-teknoloji örgütleri, danışmanlık yapan şirketler, yatırım bankaları ve bilgisayar yazılım geliştiricilerde rastlanır.

Klüp kültürü; bu tip kültürü benimseyen örgütler çalışanların yaş ve deneyimine önem verirler, kıdemi olanları ödüllendirirler, güvenilir ve sabit istihdam yaratırlar. Bu kültüre sahip örgütler sadakat ve uyuma sahip kişileri ödüllendirirler. Yöneticiler yavaş bir şekilde basamaksal olarak yükselirler. Ticari bankalar ve kamu örgütleri bu tip kültürü benimserler.

Akademi kültürü'nde ise; deneyimi olmayan yeni mezunları işe almayı tercih ederler. Uzman olmaları için çalışanların yetiştirilmesine de önem verirler. En çok tüketim ürünleri, elektronik ve ilaç üreten örgütlerde bu kültüre rastlanır.

Sığınak (korunmacı) kültüre sahip örgütler; varlığını sürdürmeyi ön planda tutar. Bu kültürdeki örgütlerde iş güvencesi çok azdır, yüksek performansın ödüllendirilmesinde güçlükler yaşanır. Küçülme ve yeniden yapılandırma gibi süreçlerden geçerken birçok işgören işten çıkarılabilir. İş değiştirmeyi tercih eden kişiler için uygun kültüre sahip yerlerdir. Bu örgüt kültürüne, dağıtımıcılar, yayımcılar, tekstil firmaları ve otellerde sıkça rastlanır.

Örgüt kültürünü değiştirmek ve örgütün biçimsel olmayan ilişkilerini değiştirmek demektir. Grup ve grup içi ilişkilerin değiştirilmesi; yeni ve daha mobil grupların kurulması için sık sık bir ortam olduğu için, grupların direniş ve savunmalarla karşı karşıya kalması olasılığı yüksektir (Yeniçeri, 2002: 177). Bu nedenle, örgüt kültürünün değişimi zordur, ikna gerektirir, uzun bir süreçtir. Bu bağlamda, iyi planlanmamış ve yönetilmeyen kültürel değişim süreçlerinin başarılı olması neredeyse olanaksızdır. Bu gibi durumlarda, yöneticilerin liderlik becerileri değişimin sonucunu belirleyebilecektir (Varoğlu ve Basım, 2009: 30-31).

1.4.2. Örgütsel Değişim Çeşitleri

Değişim olayını daha iyi anlamak ve yönetmek için, değişimle ilgili farklı sınıflandırmalar vardır. Başlıcaları şunlardır;

1.4.2.1. Planlı/Plansız Değişim

Planlanan ve plansız değişim, değişim sürecinin her aşamasının önceden belirlenmesi ve uygulanmasıyla ilgilidir. Eğer öyleyse, değişiklik planlı bir değişikliktir. Yönetim literatüründeki değişime değinildiğinde sıklıkla planlı bir değişiklik anlaşılır (Koçel, 2011: 670-673).

Planlanmamış değişim de değişimin amacı, sürecin aşamaları önceden dikkate alınmaz. Bu, örgütün başka seçeneğe sahip olmadığı, hazırlıksız yakalandığı bir krize uymak ve asla üstesinden gelmeyi düşünmediğı tedbirler (kararlar) almak anlamına gelir. Dilimizde ki, “zor oyunu bozar” deyiş, plansız değişime uğrayan işletmeler için kullanılabilir (Koçel, 2011: 670-673).

1.4.2.2. Aktif Değişim/Pasif Değişim

Aktif değişim, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesi olarak tanımlanabilir. Pasif değişim, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır (Varoğlu ve Basım, 2009: 22).

1.4.2.3. Proaktif Değişim/Reaktif Değişim

Değişen koşullara ayak uydurabilmek için çevresel etkilere karşı bir tepki olarak gelişen değişim reaktif değişimdir. Proaktif değişim ise, değişimi tahmin edip, hesaplayarak, öngörü barındıran bir değişim hareketidir (Çankaya, 2011: 17).

1.4.2.4. Makro Değişim/Mikro Değişim

Makro ve mikro değişiklikler bir örgütte değişebilecek öge sayısı ile ilgili kavramlardır. Makrodaki bir değişiklik, tüm organizasyonun genel olarak değişebileceğı manasını taşımaktadır. Örgütsel gelişim bu tür bir değişimin örneğidir. Mikro değişim, organizasyon içindeki herhangi bir konunun alt ve üst seviyedeki gelişimi olarak kabul edilebilir (Çağlar, 2015: 21).

1.4.2.5. Zamana Yayılmış Değişim/Ani Değişim

Bazı örgütlerde değişiklik zaman alır ve hedef adım adım gerçekleştirilir. Öte yandan, bazen ani değişimin öngörüleceğı düzenlemeler kısa sürede tamamlanmakta ve değişimi gerçekleştirmek için çaba harcanmaktadır. Her iki yaklaşımın da yararları ve sakıncaları vardır (Koçel, 2011: 673).

1.4.3. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Örgütlerdeki değişim biçimlerini geleneksel ve planlı değişim olmak üzere iki başlık altında toplandığı bilinmektedir. Geleneksel ve planlı değişim bunlar arasındadır.

1.4.3.1. Geleneksel Değişim

Bilimin gücünü en üst seviyede tutan bu değişim yönetimi, genel fikirleri ve bilimsel prensipleri yaymayı, güçlü bilimsel kadrolarla yönetimi desteklemeyi ve bilimsel danışmanlık

politikasını onaylamayı amaçlamaktadır (Çelebioğlu, 1988: 105). Bilim ve teorinin iş dünyasındaki rolü yaygın olarak kabul görmektedir. Bununla birlikte, teorik düzeyde ele alınan bilgilerin yayılması ve kullanılması pratikte gerçekleştirilemezse, istenen hedefe ulaşılamaz. Öte yandan, bilgilerin kısa sürede kendiliğinden bir değişiklik sağlayacağına inanmak fazlasıyla iyimserdir. Böyle bir değişiklik uzun sürede gerçekleşebilir. Ancak, hemen gerçekleşmesi gereken değişiklikleri beklemek ve gerçekleştirmelerine izin vermek yanlış olur. Çünkü geleneksel değişim uzun vadeli değişim konularında etkili olabilir (Yeniçeri, 2002: 188-189).

Bu yaklaşımda; değişimin kendiliğinden yavaş yavaş gerçekleşeceği, değişimin karşı konulmaz bir olay olduğu ve bir sistematige de gereksinim bulunmadığı varsayılmaktadır. Bu yaklaşım sosyal ve toplumsal olayların gelişmesi mantığı açısından bakıldığında kabul edilebilir. Ancak, örgütsel değişim gerçeği bakımından çok geçerli bir mantık değildir. Çünkü örgütlerin sistematigi insanların bilinçli müdahaleleri ile kurulabilir veya bozulabilir. Öte yandan, bilgilerin kendiliğinden kısa bir süre içinde böyle bir değişim sağlamak beklentisine gerçekçi olmayan bir tutumdur. Böyle bir değişiklik uzun bir süre içinde meydana gelebilir. Bununla birlikte, bazen ani değişiklikler işten ayrılmak için zaman ve kaynak kaybına neden olabilir. Bunun için örgütsel değişim yönetiminin planlı değişim yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirilmesi daha doğru olur (Çağlar, 2015: 151).

1.4.3.2. Planlı Değişim

Örgütsel değişimden kaçınmak olanaklı olmadığından, enerji ve zaman örgütün, kaynakların israfına yol açabilecek sık sık istenmeyen sonuçlar doğuran rastgele bir değişiklik beklemek yerine, kuruluşun gelişmesine yardımcı olacak bir sürece dönüştürülmesi gerekir (Yeniçeri, 2002: 190).

Planlanan değişim, bireylerde, grup davranışlarında ve rollerinde, örgüt yapısında, araçlarda ve ekipmanlarda örgütsel verimliliği ve üretkenliği artırmak için uzun bir süre boyunca gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2007: 593).

Diğer yandan planlı değişim için yapılan bir tanım da şöyledir: Planlı değişim, bilinçli bir şekilde yaratılır, amacı ise sitemdeki kişisel, sosyal ya da kültürel süreçleri geçerli bilgileri kullanmak suretiyle geliştirmektir. Planlı değişim ile ilgili olarak yapılan tanımlarda fikir birliği mevcuttur (Yeniçeri, 2002: 190).

Tanımlarda belirtilen hususlar da esas alındığında planlı değişimin özellikleri şöyle sıralamak da yerinde olacaktır (Çağlar, 2015: 152);

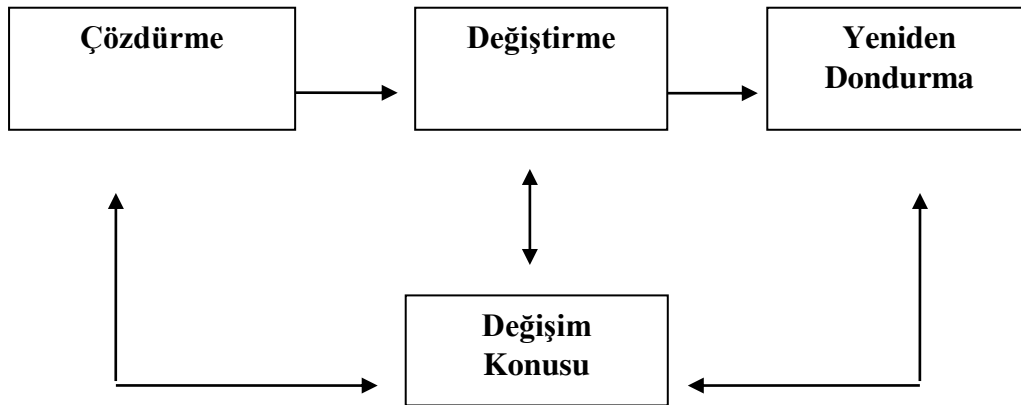
- Planlanan değişim, örgütü bir faaliyet seviyesinden daha yüksek bir faaliyet seviyesine taşımak için yapılan bir değişikliktir.
- Problem çözme ve geliştirme programları için bilinçli, amaçlı ve net bir karar içerir.
- Planlı değişim, profesyonel danışmanların kullanılmasını gerektirir.
- Alıcı olan sitem ile işbirliği uzmanı arasında güç alışverişi gerekmektedir.
- Değişikliği gerçekleştirmek için mevcut bilgi ve verileri kullanmaya çalışır.

Planlanan değişim hem teorik hem de pratik bir boyut göstermektedir. Bazı sosyal gruplarda, psikoloji ve davranış bilimlerine paralel olarak, insan davranışlarını gözlemlemek ve ilgili değişiklikleri yapmak planlı değişime tabidir. Böylece planlanan değişim; ele alınan sosyal grupta bir değişimin olduğu veya bilinçli bir değişim arzusuna dayanan bu grubun bir parçası olduğu söylenebilir (Kuyumcu, 2011: 54).

Planlı değişimde Kurt Lewin'in çalışmalarını bir temele oturtulmalıdır. Kurt Lewin'e göre planlı değişim süreci aşamaları şunlardır;

Örgütteki değişiklik üç aşamadan oluşuyor. Bu aşamalar; Bunlar, Şekil 1.3'te gösterildiği gibi çözülme, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarıdır.

Şekil 1.3: Kurt Lewin'in Değişim Aşaması



Kaynak: Koçel, 2011: 677

Kurt Lewin'in geliştirmiş olduğu modelde yer alan süreçlerin açıklaması aşağıda yer almaktadır:

- **Çözdürme Aşaması**

Bu modelin ilk adımı, çözülme, ilgili tarafları değişimin gerekli olduğu konusunda ikna etmek, değişimin gerekliliğine ikna etmek, değişimin sonuçlarını açık bir şekilde açıklamak ve sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermektir. Başka bir deyişle, çözülmenin amacı, değişime karşı katı ve olumsuz bir tavır sergileyebilecek insanları ikna etmeyi içerir (Koçel, 2011: 677).

Değişimin gereğine bir biçimde kanaat getirildiğinde çözme süreci başlar. Zira mevcut uygulama ve yöntemlerden memnun olma değişimi gerçekleştirmede en büyük engeldir. Çözmedeki kilit faktör, çalışanları değişikliklerin önemi ve bu değişikliklerin işlerini nasıl etkileyeceği konusunda bilgilendirmektir. Değişikliklerden en çok etkilenen olan işgörenler değişiklik gereksiniminin bilincinde olmalıdır. Zaten bir davranış modelini çözme hedefi, bireyleri ve grupları özendirmek ve değişim için hazırlanmaktır. (Yeniçeri, 2002: 199-200).

- **Değişim Aşaması**

Değişimin ikinci aşamasında, devamın değişmesi aslında gerçekleşmiştir. Yeni davranış kalıpları, kişilere öğretilmeye çalışılır. Bu süreçte, benzeme ve “benimseme” aşamalarını değiştirir. Benzeme sürecinde, kişinin bir örneği gösterilerek, buna göre davranması beklenmektedir. Zamanla, bireyler ve örgütler bu modellere aşina olur ve yeni davranış biçimlerini öğrenir. Benimsetme sürecinde ise, kişiye yeni davranış kalıplarını gerektiren görevler verilerek, buna uygun davranmasına yardımcı olunmaktadır (Kuyumcu, 2011: 55).

Bu aşama, yönetim sorunlarını çözerek karar verme bölümünün ilk adımını oluşturur. Genel olarak, veriler toplanır, analiz edilir ve bu aşamada sorunlar görünür hale gelir. Burada bir hususu da belirtmek gerekir o da az sayıda birey için tasarlanmış kısa değişiklik programlarının her zaman tehdit oluşturabileceği ihtimalidir. Yönetim değişik tercihlerin var olduğunu belirlenince çabuk sonuç elde edilebilecek yoğun çalışma devresi başlatmalıdır. Çoğunlukla bu aşamada hiç beklenmeyen değişiklikler ortaya çıkarsa, yönetim bu durumu başarısızlık işareti olarak görmelidir (Yeniçeri, 2002: 200).

- **Yeniden Dondurma**

Değişimin üçüncü aşamasında değişimin bir sonucu olarak gerçekleşen bu yeni durumun sürekliliğini sağlayacak şekilde “sertleşme-donma-yeniden donma” aşamasıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütün bütün ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri şimdi bu yeni duruma göre çalışmaya başlayacaktır. Böylece, yeni durum, bir önceki duruma geri dönmeyi önleyecek şekilde örgütün ana konusu haline gelecektir (Koçel, 2011: 677).

Değişim uygulamaları büyük bir dikkat konusudur. Çünkü tasarlanan yeni süreçler, içinde herhangi bir karmaşa olmadan adapte edilmek zorunda kalacak. Mevcut durumdan yeni

duruma geçiş sürecinde işletme yönetimi uygulamaları değişim çalışmalarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir. Değişim başvurularında işgörenlerin desteğini almak ve iş hedeflerine ulaşmak önemlidir. Özellikle, uygulama sırasında ve sonrasında verilecek destek, çalışmayı hem kolaylaştıracak hem de şekillendirecektir (Kuyumcu, 2011: 56).

Değişim sürecinin başarısı bireylerin ve çevrenin destek ile katkılarına bağlıdır. Birçok eğitim programının etkin olamamasının temelinde, eğitilen bireylerin yeni davranış biçimlerine çevrelerinden ve rgttten duydukları tepkiler vardır. Genellikle rgtsel mevcut durumu değiştirme çabalarının ödüllendirilmesi değişimi kolaylaştırır (Yeniçeri, 2002: 201-202).

Öte yandan planlı değişimin yedi aşamasından da bahsetmek yerinde olacaktır.

Kurt Lewin, planlı değişmenin gerçekleştirilebilmesini üç aşamada mümkün görmektedir. Bu aşamalar; çözme, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarıdır. Kurt Lewin'in bu üç aşamalı değişme süreci, önce Lippitt, Watson ve Wesley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kolb ve Frohman aracılığıyla yedi aşamalık bir sürece dönüştürülmüştür.

Planlı değişmenin bu aşamalarını aşağıdaki şekil üzerinde göstermek olanaklıdır.



Kaynak: ağlar, 2015: 15

Planlı değişime sürecinin gerçekleşme aşamaları aşağıdaki gibi ele alınabilir (ağlar, 2015: 155):

- **Ön Araştırma:** Alıcı sistem, değişim uzmanını örgütsel konularda davet eder. Bu aşamada her iki taraf da birlikte çalışmaya karar vermezler. Bu aşamada taraflar karşılıklı olarak birbirlerini tartar veya test eder. Daha sonra gelecekteki ilişkilerini yönlendirmek için ön bilgi ve veri toplamaya çalışırlar.
- **Giriş:** Değişim uzmanı ve alıcı sistem birlikte çalışmaya karar verir. Bu aşamada, şartlar alıcı sistemin kolayca çalışabileceği bir şekle dönüştürülür veya operasyon için uygun bir altyapı oluşturulur. Aynı zamanda, değişim uzmanına etkin bir şekilde çalışması için gereken yetki verilir.
- **Teşhis:** Değişim uzmanı örgütlerde çalışmaya başlar. Alıcı sistemin neden olduğu sorunların varlığını belirleyen değişim uzmanı, bu sorunların nereden çıktığını ve boyutlarının ne olduğunu anlamaya çalışır. Alıcı sistemin amacı ve sahip olduğu kaynaklar incelenir. Bu kaynakların değişim için yeterli olup olmadığı da değişim uzmanı tarafından araştırılır.
- **Planlama:** Eylem planı hazırlanıp ulaşılabilecek hedefler tanımlanmıştır. Hedefler açıkça tanımlandıktan sonra, alternatif çözümler ve değişim stratejileri oluşturulur. Uygun görülen strateji seçilir. Bu arada, değişime olası tepkiler öngörülmekte ve bunlara karşı önlemler geliştirilmektedir.
- **Harekete Geçme:** Seçilen en iyi strateji uygulamaya konulur. Bu aşamada, ilk dört aşamanın başarılı bir şekilde uygulanması ve seçilen stratejinin sunulması önemli bir yere sahiptir. Değişim için gerekli faaliyetler gerçekleştirilir ve direnci ortadan kaldırmak için belirlenen önlemler uygulanır. Eksiklikler tespit edilir ve ortadan kaldırılmaya çalışılır.
- **Dengeleme ve Değerlendirme:** Gerekli dengeye ulaşıldıktan sonra, değerlendirme planlama aşamasında belirlenen hedeflere uygun olarak yapılır. Değişikliklerin yapılmasından sonra, yeni davranışın insanlarla bütünleşmesi beklenmektedir. Değerlendirme neticesinde sağlanan sonuç beklenen sonuçlardan farklıysa, tanı aşamasına geri dönülür.
- **Bitirme:** Değişim uzmanı ile alıcı sistem arasındaki ilişki sona erer. Ancak, süreç tamamlanırsa veya sonuç alınmazsa, bu ilişki tekrar devam edebilir.

1.5. DEĞİŞİME KARŞI DİRENME NEDENLERİ VE DEĞİŞİME DİRENCİ KIRMADA BAŞVURULACAK YÖNTEMLER

1.5.1. Değişime Karşı Direnme Nedenleri

Değişime direnç çok boyutlu ve karmaşık bir olgu olup, birçok faktörün ortaya çıkmasına ve devamlılığına neden olmaktadır. Direnç bireysel, grup veya örgüt düzeyinde olabilir. Örgütlerde ki herhangi bir değişiklik yapmayı hedefleyen herhangi birinin, her üç seviyede de değişime direnç gösteren nedenleri anlamaya ve çözmeye çalışması zorunludur. Bu seviyelere ek olarak, örgütün dış müşterilerini örgüt içindeki değişime direnebilecek olası bir seviye olarak ele almak gerekli olabilir. Bu nedenle, bu seviyelerin her birini, biri için diğeri için önemli olarak değerlendirmek yerine, birbirleri üzerindeki etkileri açısından düşünmek daha mantıklı olacaktır. Çünkü her seviyede geçerli olan, değişime direnç ana noktalarının ne olabileceğidir (Varoğlu ve Basım, 2009: 33-34).

Değişime karşı oluşabilecek tepkilerin sebepleri çok çeşitli olabilmektedir. Bu çalışmada; örgütsel, ekonomik, rasyonel, psikolojik ve sosyolojik nedenler ele alınacaktır.

1.5.1.1. Örgütsel Nedenler

Değişim, örgütler içindeki alışılmış, uyumlu çalışma gruplarını çözer ve yeni çalışma grupları oluşturur. Bu, mevcut ilişkileri bozacağı için reaksiyona neden olabilir. Örgüt bu yapıyı sürekli olarak korumak için değişime direnmektedir. Bazı bölümler değişiklik nedeniyle kapatılacak veya yeni bölümler ve hizmetler ortaya çıkacak. Bu durumda, çalışanların bazıları eski konumlarını kaybedecek veya yeni statü kazanacaklar. Kuruluş içindeki normal yapı ve denge bozulacağından, örgütler bu değişime duyarlı olacaktır (Karakışla, 2009: 46).

1.5.1.2. Ekonomik Nedenler

Ekonomik kaygılar, işgörenleri örgütsel değişime karşı direnmeye iten temel nedenlerdendir. Bir birey, değişimin ardından mevcut gelirini, ekonomik çıkarlarını ve işini kaybedeceğinden korkarak değişime direnç gösterebilir. Değişim sürecinin, işgörenin faydalarını ve ekonomik güvenliğini ne ölçüde zedelediği ve ortadan kaldırdığı, çalışanın direnişiyle de karşılaşılmaktadır. Bu kaybın büyüklüğü arttığında, çalışanın etkili veya edilgen tepkisi artar (Yeniçeri, 2002: 116).

İşgörenler özellikle teknolojik değişikliklere tepki gösterir, işlerini kaybedeceklerinden veya ücretlerinin düşeceğinden korkarlar. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni beceriler gerektiriyorsa, çalışanlar kendilerini güvensiz hissedebilir ve işten çıkarılma korkusuyla yaşayabilir. Bu nedenle yönetim, uygulamaların değişmesi durumunda ekonomik dengenin bozulabileceği izlenimini uyandırmaktan kaçınmalıdır. Uygulamada, ekonomik dengenin

gerçek anlamda ciddi şekilde zarar görmesi durumunda, böyle bir durumu önlemenin çareleri değişimin uygulanmasında dikkate alınmalıdır (Dursun, 2007: 122).

1.5.1.3. Rasyonel Nedenler

Değişimin teknik uygunluğu son derece önemlidir. Bu bakımdan, örgüt için sürekli sorun yaratacak konular varsa, buna karşılık olarak değişiklik görülebilir (Toker, 2007: 20).

Her değişiklik örgütün işgörenleriyle eşleşmek için belirli bir süre gerektirir. Derhal bir değişiklik başlatılırsa ve bu süreçte uyum süresine izin verilmiyorsa, bir reaksiyon meydana gelebilir. Öte yandan, değişimin maliyeti de önemli bir husustur. Getirilene kıyasla yüksek maliyetli değişim planları devam etmemelidir. Ayrıca, organizasyondaki değişimin teknik önemi de önemlidir. Kurum için sürekli sorun yaratan sorunlar varsa, tepkime değişikliği kaçınılmazdır (Varoğlu ve Basım, 2009: 35).

1.5.1.4. Psikolojik Nedenler

Örgütsel değişim direncinin çoğu, örgütlerin değişim konusundaki bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Her şeyden önce, örgütler büyümeye devam ediyor. Örgütlerin yapısı büyüdükçe, bilgi akışı çökecek ve bilgi akışı bölümler arasında bile yavaşlayacaktır. İşgörenler arasındaki ayrışma bile azalacak ve sonuç olarak bireyler arasındaki etkileşim kaybolacaktır. Bir örgütte iletişim eksikliği ve bilgi eksikliği belirsizliğe yol açacak ve belirsizliğin bir sonucu olarak, çalışanlar eksik veya yanlış bilgilerle değişikliklere direnecektir (Karakışla, 2009: 47).

Bir bireyin yıllar verebileceği veya yeni bir makine ile bir zorunluluk haline getirebileceği işi değiştirmek, bu kişinin tüm çabalarının bir an içinde ortadan kalkması anlamına gelir. Bu olmasa bile, işgörenler değişimin kişisel ödülleri veya kazançlarını elinden aldığını düşünebilirler (Yeniçeri, 2002: 117-118). Değişimin birçok olumsuzluk getireceğini düşünerek, yaptıkları işe kendilerini vermek istemeyebilirler (Varoğlu ve Basım, 2009: 34).

1.5.1.5. Sosyolojik Nedenler

İşgörenler, bu değişikliklerle meydana gelen sosyal değişikliklere teknik değişikliklerden daha dirençlidir. Zira teknolojik değişim kişinin gücüne bir meydan okumadır. İşgören değişimi veya işte ilerleme toplumsal yapıda bunalımlar yaratabilir. Bir örgütte bireylerin veya onların meydana getirdikleri grupların geleneksel sosyal ilişkilerini, standartlarını ve normlarını tehdit eden, işlemez hale getiren her değişikliğin güçlü bir

muhalefetle karşılaşması kaçınılmazdır. Değişimin değerleri ve ilkeleri bir grubun değerleri ve ilkeleri ile çakıştığında, grubun tüm üyeleri bu çatışmayı önlemek için direnebilir. Grubun değişime direnişinin temel nedeni, değişimden kaynaklanan inovasyonun grubun varlığını ve devamlılığını tehdit etmesidir. Grup üyeleri meslektaşlarını kaybetmeyi ve başkalarına yeniden uyum sağlamayı sevmezler. İşgörenler, örgütlerdeki zor bir emek nedeniyle kurdukları ilişkileri sarsacakları ve kayıt dışı çalışma standartlarını bozacakları gerekçesiyle değişime direnirler (Yeniçeri, 2002: 120).

1.5.2. Değişime Direnci Kırmada Başvurulacak Yöntemler

Değişime karşı tepki ve direnç insanın doğasında vardır. Çünkü herkes kendi alışkanlıklarıyla yaşar ve bu alışkanlıklardan vazgeçmesi ve aynı zamanda mevcut hak ve menfaatlerini feda etmesi kolay değildir. Bu nedenle, her değişikliğin reaksiyon ve direnç göstermesi doğal ve normaldir. Örgütlerde uygulama değişiklikleri esnasında meydana gelen reaksiyonları minimuma düşürmek amacıyla birçok method kullanılmaktadır. (Bakan, 2004: 285).

1.5.2.1. Katılım

Değişimin planlanması ve uygulanmasında katılım, değişime karşı olası direnci azaltır. Burada önemli olan, katılımcıların kendilerini etkileyen bir değişim olayında olduklarını ve katılımcıların fikirlerini kabul etmek yerine dışlanmadıklarını hissetmelerini sağlamaktır (Koçel, 2011: 686).

1.5.2.2. Eğitim ve Haberleşme

Eğitim değişikliklere başlamadan önce, yöneticilerin ve işgörenlerin, bu girişimin örgütü de etkileyeceğini önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlık faaliyeti, örgüt içindeki işgörene yapılan değişikliklerin faydalarını ve içsel kolaylıklarını açıklamak ve onlara uyarlanabilir olgunluk kazandırmaktır. İşgörenin örgüt içindeki veya dışındaki yeni kurallara göre eğitimi, bu şekilde atılması gereken en önemli adımdır. Böylece ilgili personel önceden değişime hazırlanır (Bakan, 2004: 267).

İletişim, değişime direnci azaltmak için en etkili yöntemlerden biridir. Değişiklik fikir düzeyinde olduğunda, yönetici ilgili kişiye nedenlerini, amaçlarını, faydalarını, zamanlamasını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden açıklamalıdır. Değişimin başarısı

yöneticiler ve astlar arasındaki iyi iletişime bağlıdır. Gizlilik, direnci artırır. Değişim dönemlerinde artan iletişim, alt-üst ilişkileri geliştirir, yanlış anlamaları azaltır, beklentilerde doğruluk sağlar ve önyargılı davranış ortadan kalkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:221).

1.5.2.3. Pazarlık ve Anlaşma

Pazarlık, değişiklikten etkilenen insanlarla, değişimin amacı, kapsamı, yöntemi ve süresinin müzakere edilmesi anlamına gelir. Anlaşılan konulara direnç ortadan kalkacaktır (Koçel, 2011: 686).

Değişim sonucunda bazı kişiler ve gruplar gerçekten bir şeyler kaybediyorlarsa ve bu kişilerin güçleri küçümsenemeyecek düzeyde ise görüşme ve anlaşma etkin bir yöntem olabilmektedir. Yeni yönetim yapısından dolayı örgütün pazarlama bölümünde güç kaybı korkusu var ise yöneticiler pazarlama bölümündeki çalışanlar ile çözüme ulaşmak için görüşebilirler. Bu yöntem, bir değişimin amacını, kapsamını, yöntemini ve süresini, değişiklikten etkilenen insanlarla koordine etmek için kullanılabilir. (Oğuz, 2009: 86).

1.5.2.4. Taviz Verme

Bu yöntemde yönetim, değişime tepki verenlere ve katılımlarını sağlayanlara karşı taviz verebilir. Değişimin uygulanmasında, onlara önemli görevler vererek avantajlarından yararlanabilirler (Bakan, 2004: 267). Önemli direnişçilerin veya çeşitli etkili unsurların örgütün karar alma mekanizmasına dahil edilmesiyle oy kullanma veya işbirliği yapılabilir. Böylece değişim sürecine karşı direnç göstermenin temel unsurları değişim sürecine çekilmekte ve bu süreçte düşünme ve rol oynamalarını sağlamaktadır. Ancak, tavizler veya gruplar gelecekte aldatıldıklarını hissediyorlarsa, örgüt içinde daha büyük çatışmalara neden olabilirler (Toker, 2007: 29).

1.5.2.5. Açık veya Kapalı Zor Kullanma

Bu yöntemde yönetim, değişime tepki gösterenlere ve katılımlarını sağlayanlara karşı taviz verebilir. Bu teknik, direnç oluşmadan önce veya sonra kullanılabilir. Direnci önlemede çok etkilidir. Bu imtiyazlar değişiklik planına dahil edilebilir ve bazıları değişiklikten ayrı olarak ele alınabilir. Değişiklik işgörenlerin onurlarının yükseltilmesi için bir fırsat yaratırsa, bu imtiyaz değişimin bir parçasıdır. Ancak, işgörelere değişikliği destekliyorlarsa ücret artışları hakkında bilgi verebilirse, bunun değişiklikten tamamen ayrı olduğu kabul edilir (Uslu, 2006: 36).

1.5.2.6. Göz Boyama (Manipulation) ve Satın Alma (Cooptation)

Manipölasyon, herhangi bir olayı bir şekilde değiştirerek bireylere sunmanın bir yoludur; olayı, farklı insan algılarını sağlama amacından farklı bir şekilde ifade etmektir. Bu ilk etapta direnci düşürebilir, fakat birisi manipüle edildiğini anlarsa, gelecekte daha ciddi sorunlar belirebilir. İşbirliği, diğer taraftan, herhangi bir konunun karşıtlarını sorunların ve çözümlerinin bir parçası yapmak anlamına gelir. Bu nedenle, kişi, olayın dışında kritik bir rol oynamak yerine, soruna çekerek, yansıtan ve çözüm üreten bir rol oynamaya teşvik edilir (Koçel, 2011: 686).

1.5.2.7. Etkin Vizyon ve Misyon

Örgütsel değişim sağlamanın ve direnci azaltmanın bir yolu, bir örgütün etkin vizyon ve misyonuna sahip olmaktır (Oğuz, 2009: 82).

Vizyon, örgütün işgörenlerinin inancını ve taahhüdünü etkileyen gelecekle ilgili olaylar, sorunlar ve durumlar yaratma ve bunlar hakkında öneriler geliştirip ilerletme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2008: 13).

Örgütsel vizyon ise liderin toplumunu, örgütünü değerlendirmesi, hayalindeki toplumu ve örgütü tanımlamasıdır (Genç, 2004: 303-315).

Misyon kelime olarak, bir kişi veya toplulukta üstlenilen belirli bir görevdir (Oğuz, 2009: 83). Misyon, herhangi bir örgütün varlığının nedenidir ve stratejik hedeflerine nasıl ulaşacağını belirleyen çerçeveyi oluşturur. Bir misyonun en önemli örgütsel işlevi çalışanlara ortak bir yön vermektir. Örgütün misyonu ortak değerler ve ortak inançlardan oluşur (A.g.e.: 315).

Örgütteki değişime karşı direnci ortadan kaldırmanın ilk adımı, örgütün etkin bir vizyon ve misyonuna sahip olmaktır. Kuruluşun mevcut vizyon ve misyonu doğrultusunda, kuruluş üyelerinin değişme konusundaki direnci belirlenirse azalabilir (Dursun, 2007: 149-150).

1.5.2.8. Değişime Gösterilen Dirence Karşı Bazı Öneriler

Genel anlamda yönetim alanında yapılan ve direnç olaylarını azaltmak için yöneticilere aşağıdaki davranışlar ve önlemler önerildiği bilinmektedir (Dursun, 2007: 151-152):

- Yöneticiler değişimin kendileri olduğunu düşünüyorlarsa (dışarıdan planlanmamış ve dışarıya yönlendirilmemiştir), direnç düşük olacaktır.
- Katılımcılar değişikliğin mevcut yüklerinde bir artıştan ziyade bir azalma olduğunu düşünürlerse direnç düşük olacaktır.
- Eğer değişiklik katılımcıların sahip olduğu ve değer verdiği değerlerle tutarlıysa, direnç düşük olacaktır.
- Değişim katılımcıların ilgisini çekecek yeni deneyimler (deneyimler) sunarsa, direnç düşük olacaktır.
- Katılımcılar özgürlüklerinin ve güvenliğinin tehdit altında olmadığını düşünüyorlarsa, direnç düşük olacaktır.
- Katılımcılar sorunun ne olduğunu belirlemede yer alırlarsa ve sorunun önemli olduğuna inanıyorlarsa direnç düşük olacaktır.
- Eğer değişiklik oybirliğiyle grup kararı ile kabul edilirse, direnç düşük olacaktır.
- Değişimin savunucuları, savunucu olmayanların duygularını ve düşüncelerini anlayabilir, geçerli itirazları tespit edebilir ve gereksiz korkuları önlemek için önlemler alabilirse, direnç düşük olacaktır.
- Yeniliklerin yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlanma ihtimalinin olduğu, değişim algısının nasıl belirlendiği ve ihtiyaçların ne olduğu ve bu şartların göz ardı edilmediği bir ortam olduğu tespit edilirse direnç düşük olacaktır.
- Katılımcılar birbirleriyle ilişkilerinde kabul, destek ve güvene sahiplerse direnç düşük olacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR

2. 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık, toplum duygusunun mevcut olduğu her yerde olan duygusal bir sosyal içgüdü şeklindedir. Bir kölenin sahibine olan sadakatı, memurun icra ettiği görevi, bir askerin vatanına duyduğu sadakat, eski biçimde olan sadakat örnekleridir. Genel itibariyle bağlılık, en yüksek duygu derecesidir. Bağlılık bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte, kendimizden daha büyük olduğunu düşündüğümüz, yerine getirmemiz gereken bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Balay, 2000: 14).

İnsanlar hayatları boyunca bir gruba, bir örgüte veya herhangi bir şeye bağlılık duymak isterler. Çalışanın örgütüne duyduğu bağlılık için ise örgütsel bağlılık kavramı kullanılmaktadır (Özünü, 2013: 47).

İşgörenlerin örgütlerine duyduğu bağlılığın nedeni bazen maddi bazen ise manevi (duygusal) nedenlerle olabilmektedir. Örgüt işgörenlerinden örgüte bağlı olmasını beklerken öncelikle işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırmak için neler yapması gerektiğini belirlemelidir. Örgütler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, etkiliği ve etkinliği açısından çalışanlar ister özel ister kamuya açık olsunlar 1930'larda, örgüt ve yönetim için önemli olan insan unsuru, bu önemi daha da arttırmaya devam etmektedir. Öte yandan, örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarının, örgütte kalma arzusunun, örgütün yönetim ve faaliyetlerine katılımın ve örgütün yaratıcı ve yenilikçi davranışının benimsenmesinde önemli bir faktör durumuna gelmiştir (Durna ve Eren, 2005: 210).

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının, işgörenler ile örgüt arasındaki ilişkiyi karakterize eden psikolojik bir durum anlamına geldiğine katılmaktadır. İşgörenler örgüt için çalışır ve çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi, örgütün işgörende yarattığı izlenime göre değişir. Araştırmacılar arasında işgörenleri örgüte bağlayan psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık kavramının tanımı konusunda farklı görüşler vardır (Güçlü, 2006: 8). Bu tanımlara ilişkin bazı açıklamalar ilerleyen kısımda belirtilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütler için önemli sonuçlar doğurduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmanın konusu olmuştur, ancak bu kavramla ilgili tüm disiplinleri kapsayacak şekilde net bir tanım yapılmadığı görülmektedir. Bunun en önemli sebebi; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranıştır. Örgütsel taahhütlerle ilgili literatür incelendiğinde, pek çok değişik tanıma rastlanılmaktadır (Uygur, 2009: 12).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlara aşağıda yer verilmiştir:

- İşgörenin örgüte girdiği kimlik birliği seviyesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme arzusu. Bir kişinin örgütte kalmaya istekli olduğunun bir ölçüsüdür (Bakan, 2011: 7).
- İşgörenin; örgütün amaçlarına ve değerlerine olan inancı, amaçlarına ulaşmak için çaba gösterme istekliliği ve kuruluşun daimi bir üyesi olma arzusu (Morgan ve Hunt, 1994: 28).
- Bir örgütün birden fazla unsurunun amaçlarıyla belirlenmesi sürecidir (Balay, 2000: 16).
- İşgören-örgüt ilişkisinden kaynaklanan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütle olan bağlantısının gücünü ifade eder. İşgörenlerin çalışmalarından ve çalıştıkları örgütlerden tatmin olmalarını sağlamak, kuruluşlar tarafından mal ve hizmet üretmek kadar önemlidir (Uygur, 2009: 12-13).
- İşgörenin iş yerine psikolojik bağlılıklarını ifade eder (Becker vd, 1996: 464).

Örgütsel bağlılık; bir kişinin işe katılım, sadakat ve örgütsel değerlere olan inancı kapsayan örgüte psikolojik bağlılığını ifade eder ve itaat, dahil etme ve kimlik olmak üzere üç aşamadan meydana gelir. İlk aşamada, kişi halkın kendisini tanıtmak için etkisini üstlenir ve örgüte katılmaktan mutlu olur. Üçüncü süreçte ise, kişi örgütün değerlerinin önemli olduğunu, neredeyse kendisinin değerleri ile benzer olduğunun farkındadır (Çetin, 2004: 90).

Bir tanımına göre; herhangi bir örgütte üye tutma konusunda güçlü bir arzu, kurumu geliştirmek için daha fazla çaba gösterme arzusu, kurumun değerlerini ve amaçlarını kabul etme ve koşulsuz olarak inanma gücüdür. Bu tanıma dayanarak, bağlılığın üç unsurdan oluştuğu belirtilmektedir. Bu unsurlar (Kervancı, 2013: 44):

- Örgütsel amaç ve değerleri benimsemek ve bunlara güçlü bir inanca sahip olmak,
- Örgütsel hedeflere ulaşmak için ekstra çaba harcamak,
- Organizasyon kuruluşun üyeliğini sürdürmek için güçlü bir isteği var olmasıdır.

Tüm tanımlar bağlamında örgütsel bağlılık şu şekilde ifade edilebilir: Çalıştığı örgüt ile uyumlu çalışan, örgütün amaçları doğrultusunda çaba sarf eden, işgörenlerinin örgütten olduklarına inanan ve sorumluluklarını hisseden örgütün bir üyesi olarak kalmaktır. Örgütsel bağlılık, bir işgörenin çalışma döneminde bir örgütün bir işgörenin yaşamındaki yerini ve önemini belirleyen bir kavramdır (Güçlü, 2006: 129).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde çağdaş insanlar, özellikle iş dünyasında kişiliklerini sergilemeye daha isteklidirler. Çalışmanın insani yönü daha da önemli hale gelir ve duygular, ilgi alanları ve motifler gibi insanın kişilik özellikleri dikkate alınır. Bu nedenle çağdaş insanlar teknolojik çevrelerini kullanarak ve finansal sorunları çözerek, örgüt ve iş tasarımı aktif olarak katılmak isterler. Bunlardan hareketle onların paradan öte bireysel özgürlük ve daha fazla tercih yapma olanağına sahip olmayı istediklerini söyleyebiliriz. (Balay, 2000: 11-12).

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi dikkate alındığında, birçok araştırmacının 1950'lerden bu yana örgütsel bağlılığın çeşitli yönlerini araştırmıştır. Bu çalışmaların öneminin giderek artmasının nedenlerinden bazıları şöyle sıralamak yerinde olacaktır (Kaya, 2013: 53):

- Örgüte olan bağlılığın, istenilen çalışma davranışı ile olan ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha önemli olduğunun araştırmalar ile saptanması,
- Yüksek derecede örgüte bağlı olan kişilerin, düşük olanlara nazaran daha iyi performans sergilemeleri,
- Örgüte olan bağlılığın, örgütsel etkinlik için faydalı bir gösterge durumunda olması,

Bu çalışmada ise, örgütsel bağlılığın önemi; birincisi işgörenler açısından, ikincisi de örgütler açısından önemi şeklinde ikiye ayrılarak incelenmiştir.

2.1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

İşgören bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktör olarak kabul edilir. Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Çünkü örgütsel bağlılık, işgörenlerin sorun oluşturan değil sorun çözücü olmalarını sağlar. Eğer örgütler zenginleşmek veya hayatta kalmak istiyorlarsa, üyelerinin bağlılığını sağlamak zorundadırlar (Budak, 2009: 35).

Yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip örgütler daha etkin ve verimli çalışır. Çünkü bu insanların bırakma, geç kalma ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı daha düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu hedeflere ulaşmak için beklentilerinin ötesinde işgörenler, kuruluşun rekabetçiliğini arttırır. Diğer taraftan, örgüt bağlılığı yüksek işgörenler, çevresine pozitif geri bildirimler sunarak kuruluşun nitelikli işgören çekmesini kolaylaştırır (Uygur, 2009: 14-15).

Örgütsel bağlılık düşük olduğu takdirde birey kendini örgüte ait hissetmez, verimliliği düşer, işe gelip gitmek onu mutsuz eder, yeni iş olanaklarını değerlendirmeye başlar, örgüt hakkında olumsuz düşüncelerini etrafta anlatmaya başlar. Örgüte bağlı işgörenler, kendilerini verimli kılma, örgütlerini ise hedeflerine ulaşan bir örgüt haline getirme yeteneğine sahip işgörenlerdir (Mammadova, 2013: 55).

2.1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Açısından Önemi

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan pek çok çalışmada, örgütsel bağlılığın örgütler için, olumlu sonuçları olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık, örgütsel performansın artırılmasında ve işgören devrinin azaltılmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın iş doyumu ve çalışan motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. 1987 yılında, Randall örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir çalışma yapmış ve yüksek örgütsel bağlılık seviyesinin güvenli ve istikrarlı işgücü sağladığını belirtmiştir (Gürül, 2013: 28).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. İlk olarak, örgütsel bağlılık, bırakma niyeti, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama gibi faaliyetlerle; ikincisi, iş tatmini, elde tutma ve motivasyon gibi duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak, çalışanın iş ve özerklik, sorumluluk, katılım ve görev anlayışı gibi rolünün özellikleri; dördüncüsü, yaş, cinsiyet, hizmet süresi, medeni durum ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleri ile yakından ilgilidir ve son olarak bireylerin örgütsel bağlılık belirleyicilerini bilmektir (Özünlü, 2013: 51).

Düşük seviyede bir örgütsel bağlılık, artan işgören gecikmesi ve devamsızlık, örgütte kalma arzusu, artan iş gücü devri, işin kalitesinin düşmesi, roller dışındaki çalışan rol modelleri, çalışan üzerindeki örgütsel etki ve zayıf söylentilerin örgütsel açıdan olumsuz sonuçları vardır. Örgüt yöneticileri örgütsel bağlılık durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların farkında olmalı ve çalışan bağlılığını artırmak için uygulamalar geliştirmelidir (Dursun, 2011: 58-59).

Örgütler için örgütsel bağlılığın en önemli özelliği, örgütün sürekliliğini sağlamak için gereksinim duyulan insan kaynağından en iyi şekilde yararlanma imkanı sağlamasıdır. Bağlı işgörenlerin performans, motivasyon ve iş tatmininin yüksek olacağı fikri, organizasyonun örgütsel bağlılığına verilen değerin nedenini açıklar. Ayrıca, işgörenlerin devamsızlığı, bırakma niyeti ve düşük performans ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel faaliyetlerin aksamasına yol açan olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren çalışmaların bulguları işgörenlerin katılımını daha da artırmaktadır (Özünlü, 2013: 50).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde örgütsel taahhütlerle benzer özellikleri gösteren kavramları tartışmaktadır. Çünkü bu kavramlar ve örgütsel bağlılıklar arasında genellikle bir karışıklık vardır ve biri yerine diğeri kullanılabildiği söylenebilir. Bu kavramların bazıları işe bağlılık, mesleki bağlılık, örgütsel adanma, meslektaşlara bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

2.1.3.1. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, bir işgörenin çalışmalarıyla psikolojik olarak tanımlanmasının gücünü ifade eder. Çalışma bağlılığı, işgörenin mesleğe kişisel olarak ne ölçüde dahil olduğunu ve yaşamının ana bölümünü ne ölçüde etkilediğini vurgulamaktadır. Bir kişinin işinde geçirdiği zaman ve harcadığı enerji, o kimsenin işine olan ilgisinin bir göstergesidir. İşe bağlılık, motivasyon ve iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Genellikle bireyin işe bağlılığı ne kadar fazlaysa, iş tatmini de o oranda yüksektir. İşe bağlılık, kişisel nitelikler, işin nitelikleri ve sosyal faktörlere bağlı olarak gelişen bir tutumdur (Kaya, 2013: 56).

Bu konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, işe bağlılık kavramı ve bununla alakalı olarak birtakım özellikler olduğunu saptamıştır. Bu özellikler arasında şunlar sıralanmaktadır (Balay, 2000: 44-45):

- Kişinin yaptığı işi etkili bir biçimde benimseme derecesi,
- İşin, bireyin kendisiyle alakalı olarak sahip olduğu imaj ile olan ilişkisi,
- Kişinin öz saygısını ya da kendine vermiş olduğu değerin algıladığı performans seviyesinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik açıdan kendini işi ile özdeşleştirme derecesidir.

Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık kavramları birbirleri ile karıştırılmaktadır; literatürde iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çok fazla çalışma bulunmamaktadır. İşe bağlılık, mesleğe yönelik bağlılık anlamına gelirken; örgütsel bağlılık, kuruma yönelik bağlılığı ifade etmektedir. İşe bağlılık, çalışanın gerçekleştirdiği ve sahip olduğu iş ile özdeşleşme, işe kendini katma ve bütünleşme olarak tanımlanmaktadır, örgütsel bağlılıkta ise temel unsur örgüttür (Kaya, 2013: 28).

2.1.3.2. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık, bireyin yaptığı mesleği yaşamında ciddi olarak algılamasının, birey için daha önemli hale gelmesinin, mesleğe olan güçlü kimliğini ve rolünü oynamadaki motivasyonunun kendisine en iyi şekilde verilen rolü gerçekleştirme gücüdür (Bakan, 2011: 14).

Mesleğini isteyerek ve severek yapma, mesleği ile özdeşleşme mesleğe bağlılık olarak tanımlanabilir. Mesleğe devam etme arzusu, mesleği bırakamayacağından daha fazla yatırım yapmakla ve pes etmenin yüksek bedeli ile ilgili olmakla birlikte, istediği organizasyonda kalmaya devam etme arzusu da yapamayacağı emeğe sahip olabileceği şeklinde açıklanabilir. Ayrıca; ayrılma maliyeti yüksek ise başka bir seçenek olmadığı da söylenebilir (Budak, 2009: 37-38).

Örgütsel bağlılık, mesleki bağlılığın öncüllerinden biridir ve aralarında bir ilişki vardır. Daha fazla adanmışlık ve daha yüksek seviyede iş tatmini olan insanlar mesleklerine daha bağlı olabilir. Bu durumda, insanların mesleki hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bir kuruluştaki daha yüksek profesyonel bağlılık görülebilir (Ceylan ve Bayram, 2006: 105).

Hem örgütün bağlılığı hem de mesleki bağlılık, örgüt ve mesleği terk etme niyeti üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrılma davranışının en güçlü ve en acil öncülü, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ayrılma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eden farkın hedefidir. Ayrılma niyeti, sürekli ve aynı zamanda kuruluştan ayrılmak için genel bir bilişsel uyarlamayı yansıtmaktadır. Bu uyarılma, işgörenin istifa etmeyi veya başka iş olanakları aramayı düşündüğünü belirler (A.g.e.: 106).

2.1.3.3. Örgütsel Adanma

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesi ve katılımı için göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık şu üç faktör ile tanımlanır. (Balcı, 2003: s.27).

- Örgüte ait amaç ile değerlerde güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- Örgüt için çaba göstermeye istekli olmak,
- Örgütte üyeliğin devam ettirilmesine aşırı derecede istekli olmadır.

İşgören davranışını etkileyen örgüte adanmışlığı etkileyen dört tür çıktı olduğu da ayrıca belirtilmelidir (Kaya, 2013: 27).

- Kendilerini örgüte vermiş olan işgörenler; genel itibarıyla örgütte kalmaya ve örgütün hedeflerine ulaşmasına dönük güçlü bir istek duyarlar.

- Örgüte ait amaç ile değerler bütünüyle kendini adanmış olanlar örgütsel etkinliklerde aktif bir şekilde iştirak ederler.
- Örgüte adanmışlık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İş tatmini “başlangıç döneminde” işten ayrılmanın önemli bir etkileyicisi iken, ”zaman içinde” örgüte adanmışlık işten ayrılmanın iş tatmininden daha önemli bir etkileyicisi haline gelmiştir.
- Örgütsel bağlılıktaki işgörenler kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmeye başladıkça, işlerine gittikçe daha fazla dahil olurlar ve bunun bir parçası olurlar.

2.1.3.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzeyen ve genellikle de bu kavramla karıştırılan bir diğer kavram da meslektaşlara olan bağlılıktır. İş arkadaşlarına olan bağlılık, bir kişinin kendini bir örgütteki işgören diğer insanlarla tanımlaması ve onlara bağlılık hissi içerisinde olmasıdır (Budak, 2009: 40).

İş arkadaşlarına bağlılık belirli bir amaç için olabilir, ancak kendi içinde bir hedef de olabilir. İnsanlar bazı ilgi alanları bulabilir veya arkadaş olabilir. Bağlılık güdüsü yüksek işgörenler daha içten ve dostluk bağlarına daha çok önem verirler. İleriye yönelik planlarla uğraşmak yerine, insanlarla olduğu işlerde ve ortamlarda çalışmayı, onlarla belirli şeyleri paylaşmayı ve onlara yardım etmeyi seçmektedirler (Kaya, 2013: 29).

İş arkadaşlarına bağlılık, insanların iş dünyasındaki zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olur. Bu konuda bilinçli davranan çalışanlar, birbirlerine daha yakından yaklaşarak, bir toplumda dayanışma duygusunu korumaya hizmet eder. Bu nedenle, arkadaşlara yönelik güçlü bağlılığın güçlü profesyonel ve örgütsel bağlılığa yol açabileceği öne sürülürken, sosyal yatırım eksikliğinin kişisel yatırımlardaki artışa rağmen örgütsel bağlılığı azalttığı anlaşılmaktadır (Balay, 2000: 47).

2.1.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık kavramı da son yıllarda örgütsel bağlılık alanında sıkça ele alınan konulardan biri haline gelmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖDV) farklı şekillerde tanımlanmaktadır ve bireyin iş tanımında belirtilenlerin dışındaki hem örgütsel politikaları hem de işle ilgili davranışları kapsamaktadır. Bireylere (meslektaşlarına) fazladan yardım vermek, işle ilgili özel faaliyetlerde gönüllü olmak, müşterilerin ve meslektaşların çıkarlarını korumak ve sorun ortaya çıktığında çözüm önermek gibi tutum ve davranışlar vatandaşlık kavramı içindedir (Bakan, 2011: 27).

Örgütsel bağlılık ile vatandaşlığın örgütsel davranışı arasındaki ilişki göz önüne alındığında, ana görüş vatandaşlığın örgütsel davranışının işgörenin kendi örgütlerine bağlılığının bir yansıması olduğudur. İşgörenler, örgütlerinin sağladığı olanaklar dahilindeki örgütlerine bağlılık hisseder ve bu bağlılıkları örgütlerine katkıda bulunmak için örgütsel vatandaşlık davranışına dönüştürür (Kaya, 2013: 60).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genellikle enstrümantal / hesaplamalı olmayı ifade eder ve bunun tersi normatif veya ahlaki bir bağlılık olarak kabul edilir. Ayrıca, farklı bağlılık ayrımlarının varlığı da dikkat çekicidir (Balay, 2000: 19).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bir diğer ayrım “çok boyutlu bağlılık sınıflandırmasıdır.” İşe bağlılık işgörenlerinin farklı boyutlarda ortaya çıkabileceği ve her boyutun neden ve sonuçlarının birbirinden farklı olabileceği bu ayrımın temel mantığını yansıtır (Özünü, 2013: 55). Örgütsel bağlılığı tek boyutlu yaklaşıma göre inceleyen araştırmacılar örgütsel bağlılığın bütün kuruma karşı hissedildiğini kabul eder. Bu yaklaşımda, organizasyon bir bütün olarak bir ve aynı tip olarak kabul edilir. Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında, örgütün farklı unsurlardan oluştuğu ve bir çalışanın organizasyondaki öğelerin her birine farklı örgütsel bağlılık geliştirebileceği kabul edilir. Bu yaklaşıma göre, arzu, maliyet veya yükümlülüğün tüm unsurlarının bir çalışan kuruluşa bağlılığını belirlemede etkili olabileceği belirtilmektedir (Güçlü, 2006: 14-15).

Bu araştırmada örgütsel bağlılık sınıflandırılmasından, Becker’in sınıflandırması, Salancik’in sınıflandırılması, Etzioni’nin sınıflandırması, O’Reilly ve Chatman’ın sınıflandırması, Katz ve Kahn’ın sınıflandırması, Kanter’in sınıflandırması ve Allen ve Meyer’in sınıflandırmasına da yer verilmiştir.

2.2.1. Becker’in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın ilk sınıflandırması Becker tarafından yapılmıştır. Becker’in örgütsel bağlılığı; işgörenin örgüt ile iki taraf olarak bahis oynadığı bir süreci ifade eder (Koç, 2009: 202).

Becker’e göre örgütsel bağlılık, bireyin tutarlı bir davranış sırasını doğrudan bu paralel oranlarla ilgili olmayan çıkarlarla ilişkilendirebilmesidir. Başka bir deyişle, davranışsal bağlılık, bir insanın, tutarlı bir davranış seti göstermeyi bıraktığında kaybedeceği yatırımı hesaba katarak bu davranışları destekleme eğilimidir. Bu nedenle Becker’e göre birey,

çalıştığı kuruma duygusal bir bağlılık hissetmez, ancak çalışmaya devam eder, çünkü yapmazsa kaybedeceğini düşünür (Kaya, 2013: 62).

Becker'e (1960) göre yan bahis bireysel ve örgütsel birçok nedenden dolayı oluşabilir. Yaşlılık, emeklilik, tecrübe yetersizliği, geçim sıkıntısı, yeni bir örgüte adaptasyon zorluğu, kendini ifade etmede yaşanan zorluk derecesi, örgütteki konumu sebebiyle sahip olduğu imajı kaybetme korkusu, çalışma arkadaşlarına olan bağlılık, örgüt tarafından sunulan eğitimlerin maddi ve manevi değeri, başka bir şehre taşınma zorunluluğu, yöneticiler ile yakın ilişkiler ve hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gibi durumlar bireyin örgütten ayrılma kararına karşılık hesapladığı maliyet unsurlarıdır. Tüm bunların da ötesinde karşılaşılan en zarar verici sonuç ise, örgütten ayrılan bireyin işsiz kalabilmesi durumudur (Aybar, 2018: 117-118).

Becker'ın işgörenlerin bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları vardır. Bunlar: toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerden oluşmaktadır.

- **Toplumsal beklentiler:** Bir kişi, ait olduğu toplumun beklentileri ile ilgili sosyal ve ahlaki yaptırımlarından ötürü davranışlarını sınırlayan birtakım yan bahisler yapabilir. Bu tür bir sosyal baskı, işlerini sık sık değiştiren kişilerin toplumda güvenilir sayılmadığı gerçeği örneği ile gösterilebilir (Eğilmezkol, 2011: 47).
- **Bürokratik düzenlemeler:** Bürokratik düzenlemeler, yan bahislerin ikinci kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bunlara örnek vermek gerekirse; Her ay boyunca emekli maaşının belirli bir miktarını düzenli tutan kişi bir yan bahis yapacaktır, çünkü emekli maaşından kesilen tutarın kuruluştan ayrılmaya karar vermesine rağmen çok yüksek bir orana ulaştığına inanmaktadır. Emeklilik aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme sebebiyle yan bahse giren birey, örgütten ayrılma kararı aldığı takdirde uzun zamandır maaşından kesinti yapılan tutarı alamayacağını ve hak ettiği halde bu tutardan vazgeçmek zorunda kalacağını düşünecektir. Dolayısıyla bu düşüncelere sahip olan birey, örgüte olan bağlılığını arttırarak işe devam etmeyi tercih etmektedir (Aybar, 2018: 119).
- **Sosyal etkileşimler:** Birey, örgüt içindeki diğer üyelerle sosyal etkileşim içinde iken, kendi sembollerini ve görüşlerini yaratır. Bu görüntüleri ve inançları çarpıtmak istemiyorsa, buna göre davranır. Eğer bir kişi çalışkan bir insan olarak kendini gösterirse, aralarında bir ilişki görmese de çalışkan bir insan olma imajını korumak

için örgütteki yüksek performansına onun performansı ve çalışma davranışına devam edebilir (Bakan, 2011: 96).

- **Sosyal roller:** Yan bahislerin alışkın veya bireyin sosyal statüsüne adapte olmasından kaynaklandığı iddia edilmektedir. Kişi farklı bir pozisyonu veya rolü kabul etmemektedir, çünkü sosyal pozisyonun gerekliliklerini benimsemektedir veya adapte olmakta zorluk çekmektedir. Böyle bir durumda, kuruluştan ayrılmayı düşünmez, çünkü statüsünü kaybetmeyi göze alamaz (Togo, 2018: 16).

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı iş bağlılığının davranışsal boyutu olarak kabul edilir ve genellikle tasarlanmış sadakat olarak adlandırılır. Becker'in belirttiği gibi, ekonomik nedenler bu tür bir bağlılığın temelidir ve bunlardan biri girişimciyi terk etmenin finansal, sosyal ve psikolojik yönleri yüksek olduğu için bunlardan biri kuruluşla iletişim kurmaya zorlanır. Ekonomik yararların sayısı artmaya devam ettikçe, işgörenin iş yerine olan bağlılık düzeyi de artar bundan dolayı örgüt üyeliğini tehlikeye sokan eylemlerden kaçınır (Eğilmezkol, 2011: 48).

2.2.2. Salancik Sınıflandırması

Salancik'in yaklaşımına göre; örgütsel bağlılık, bireyin davranışına bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda, Becker'in yaklaşımında olduğu gibi, birey önceki davranışına uygun davranır (Kaya, 2013: 63).

Salancik, örgütsel bağlılığı, “çalışanların davranışlarını ve davranışlarıyla örgütlenmeye olan ilgilerini güçlendiren davranış ve inançlarına bağlılık durumu” olarak tanımlamıştır. Bağlılık, çalışanın davranışına bağlılığının sonucudur. Burada sözü edilen, çalışanın belirli bir davranışla tanımlanmasıdır. Konuya ilişkin üç farklı işgörenlerin yerine getirdikleri davranışlarının bağımlı olmalarını ortaya çıkarır. Bu türler; davranışın görünürlük özelliği değişmez özellik ve isteğe bağlı özelliiktir (Budak, 2009: 53).

Salancik' in yaklaşımı, işgörenin tutumları ile davranışları arasındaki uyuma dayanmaktadır. İşgörenin tutum ve davranışları uyum içerisinde olduğunda bağlılık, uyumsuz olduğunda gerginlik ve stres ortaya çıkmaktadır (Aka, 2017: 112).

2.2.3. Etzioni Sınıflandırması

Örgütsel davranış ile ilgili literatür taraması yapıldığında, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmaların Amitai Etzioni tarafından yapıldığı görülmektedir. Etzioni örgütsel bağlılık

kavramını örgütsel katılım yerine kullanmış ve işgörenlerin katılım oranlarına göre bir sınıflandırma yapmıştır (Güçlü, 2006: 15).

Bu sınıflandırma; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilmektedir.

- **Ahlaki bağlılık:** İşgörenin örgütüne karşı yüksek derecede olumlu yönelimidir. Ahlaki bağlılık; çalışan örgütün değerlerini, normlarını ve hedeflerini kabul edip içselleştirdiği zaman ortaya çıkar. Bu nedenle çalışan, örgütün yararlı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirdiğini gördüğünde, örgüte olumlu şekilde yönelir (Gürül, 2013: 69).
- **Hesapçı bağlılık:** Örgütte ahlaki yakınlaşmaya oranla daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtır. Bu tür bir bağlılıkla bireyler, amaçlarını yerine getirmek için bağlılık seviyelerini ayarlarlar. Başka bir deyişle, bu tür bir bağlılığın temel felsefesi, Kanter'in süreklilik bağlılığı gibi örgüt ve üyeleri arasındaki ilişkidir. Kişi, kendisine verilen ücret karşılığında bir gün içinde verilmesi gereken çalışma standardına bağlı olduğunu gösterir (Yıldırım, 2013: 85).
- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bireysel davranışın çok sınırlı olduğu örgütteki olumsuz yönelimi temsil eder. Bu tür bir bağlılık, kurumun cezalandırıcı veya zararlı olduğunu düşündüğü zaman ortaya çıkar. Ayrıca, yabancılaşma bağlılığında, kişi, kuruma psikolojik olarak bağlı olmasa da kuruluşun bir üyesi olmaya devam eder (Kaya, 2013: 65).

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirerek örgüte olumlu ve yoğun bir yönelmedir. Hesaplama bağlılığında, örgütte daha az yoğun bir ilişki yaşanırken, yabancılaşma bağlılığında, bireysel davranışların kısıtlanmasından dolayı örgüte karşı olumsuz bir davranış gösterilir (Bayram, 2005: 130).

2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüte karşı hissettiği psikolojik bir bağ ve kuruluşa bağlılık olarak görmüş ve uyum, özdeşleşme ve benimseme olarak sınıflamıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

- **Uyum:** Uyum boyutu, örgütsel bağlılığın birinci aşamasıdır. Bu aşamada, işgören, başkalarının yalnızca onlardan bir şey elde etmenin etkilerini kabul eder. Örgütsel bağlılığın bu boyutunda çalışarak, örgütü içtenlikle ve inançla değil, yalnızca yüzeysel olarak destekler. İşgörenin örgüte uyumlu olma boyutunda ve bu amaç için gösterdiği

tutum ve davranışlardaki temel nedeni, belirli dışsal ödüller almak ve kuruluşun getireceği cezaları önlemektir (Aka, 2017: 96).

- **Özdeşleşme:** Bağlılığın ikinci aşaması olarak ifade edilebilir. Özdeşleşme bağlılığı, bir bireyin örgütüyle tatmin edici bir ilişki kurmanın veya var olan ilişkisini devam ettirmenin etkisini kabul ettiği zaman oraya çıkan bağlılıktır. Bu ilişkinin kaynağı ise, bireyin üyesi olduğu örgütün değerlerini ve başarılarını kendisinin gibi benimsemediği halde üyesi olmaktan gurur duyması şeklinde açıklanabilir (Kıray, 2011: 40).
- **Benimseme:** Örgütsel ve bireysel değerlerin arasındaki örtüşme ve uyum seviyesine bağlıdır. Bu boyutla ilgili davranış ve tutumlar, kişilerin iç dünyalarını örgütün diğer üyelerinin değer özellikleriyle uyum içinde olmasını sağlar (Togo, 2018: 11).

2.2.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın, örgütsel bir ortamda bireylerin rollerini, yani örgüte bağlılıklarını yerine getirmelerini sağlayan çeşitli ödüllere dayanan bir yöntem olduğunu savunmuştur (Bayram, 2005: 131).

Sistemde işgören eylemleri, hem iç hem de bazı dış ödüllerin bir birleşiminin sonucudur. İç ödüller anlatı devresini, dış ödüller ise araç devresini temsil eder. Anlatı ve araçsal devreler arasındaki fark, bireyin sisteme olan bağlılığının niteliğini gösterir. İçsel olarak ödüllendirici olduğunda, bir anlatı devresi vardır. Çünkü eylem doğrudan sistemdeki insanların değerlerini ve gereksinimlerini açıklar. Öte yandan, insanlar yalnızca aldıkları para karşılığında rollerini yerine getirebilirler. Bu tür dışsal ödüllerin motive edici olduğu şartlar da enstrümantal devrede belirtilmiştir. Bu nedenle, üyelerin araçsal-dış ödüllerle bağlantılı olduğu organizasyonlarda, kayıpların ortaya çıkması daha olasıdır (Balay, 2000: 23-24).

2.2.6. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter bireyin bütün enerji, performans ve bağlılığını örgütsel hedeflere ulaşma yönünde yönlendirmesinin yanı sıra kişiliğini, bireysel beklenti ve hedeflerine ulaşmak için örgüt içindeki sosyal oluşumlarla bütünleştirmesi şeklinde açıklamıştır (Bakan, 2011: 82).

Kanter örgütsel bağlılığı, devam kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak ele almıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

- **Devam bağlılığı:** Kanter, süreklilik bağlılığının iki unsuru olduğunu belirtir: adanmışlık ve yatırım. Başka bir deyişle, fedakarlık, bir kişinin örgüte üye olmak için değerli bulduğu şeylerden vazgeçme kabiliyetidir. Bir kişi böyle bir fedakarlık

yapmayı kabul ederse, üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu da artacaktır. Öte yandan yatırım, kişinin kaynaklarını örgüte bağlamak ve böylece kuruluş ile çıkar-değişim ilişkisine girmektir. Kişi, örgütte kalması için tahakkuk eden masraflar için para kazanmayı bekler. Kişinin örgüte bağladığı kaynaklar, örgüt için manevi olduğu kadar maddi de olabilir (Yıldırım, 2013: 84).

- **Kenetlenme bağlılığı:** İşgörenin ait olduğu gruba ait olduğunu ve bu grubun üyelerine bağlılığını ifade eder. Kanter, sosyal ilişkilerin, önceki sosyal ilişkilerin katılım bağlılığından vazgeçilmesi, grubun katılımını artıran sembol ve törenlere katılım gibi araçlarla güçlendirildiğini ve bağlılığın duygusal unsurlar taşıdığını belirtmektedir. Karşılıklı bağımlılığı geliştirmek için örgütler tarafından düzenlenecek tören ve sosyal faaliyetler ile çalışanlara “ben” fenomenini benimsemek önemlidir (Aka, 2017: 93).
- **Kontrol bağlılığı:** Bu, bir kişinin örgütsel normlara olan bağlılığıdır. Bu bağlılık biçimi, örgüt için pozitif düzenleyici yönleri içermektedir. Kişi, örgütten beklediği davranışı ve doğru ve etik olarak uygulamak istediği kuralları bulur; çünkü kendi değerlerine bağlıdır. Bu nedenle, otoriteye uymanın gerekli olduğunu düşünmektedir. (Budak, 2009: 50).

Devam bağlılığı ve uyum bağlılığını iki unsurlu olarak ele alan Kanter kontrol bağlılığını da iki unsurlu olarak ele almıştır. Bunlar; özel konumun örgütsel kontrole bırakılması anlamına gelen ezilme (mortification) ile bireyin karar verme ve özel konularda bile yargılama hakkını örgüte bırakması anlamına gelen boyun eğme (surrender) şeklinde ifade edilebilir (Kıray, 2011: 36).

2.2.7. Allen ve Meyer’in Sınıflandırması

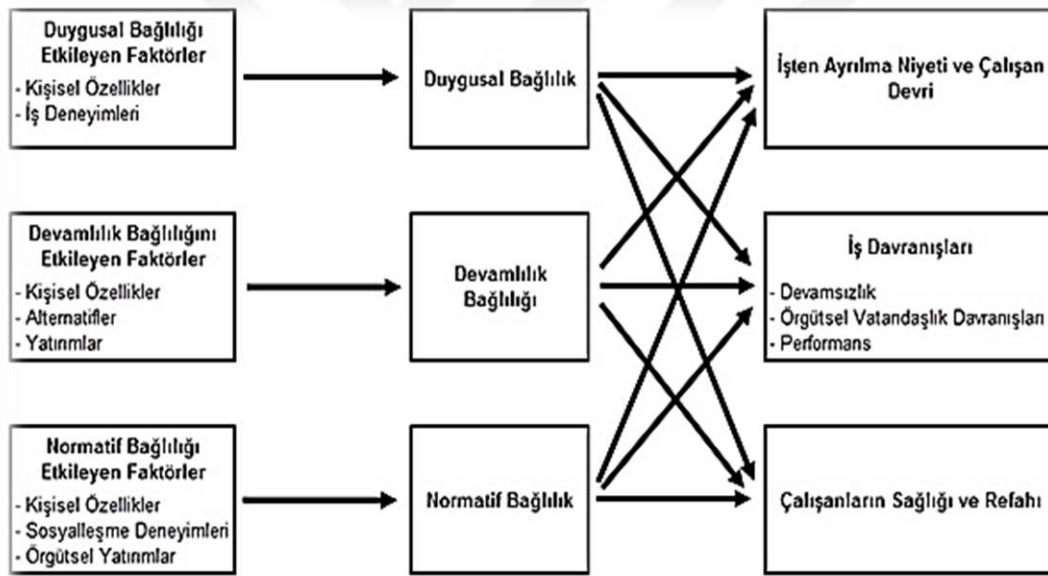
Örgütsel bağlılık kırk yıldan uzun bir süredir bilimsel araştırma altında olan ve halen dikkatin odağı olan bir konudur. Bağlılık başlangıçta bir işgörenin bir örgüte duygusal katılımı olarak tanımlanırken; başka bir tanımda, örgütten ayrılma maliyetlerine ilişkin tek boyutlu bir teorik yapı olarak tanımlanır. Bağlılığın duygusal boyutu, örgüt ile duygusal bir bağı temsil eder. Katılım boyutu, örgütten ayrılmasının kendisini getireceğini düşündüğü maliyetleri algılar. Bu boyutlara, “Allen ve Meyer’in örgütün desteklenmesi ve üyeliğini sürdürme sorumluluğunu hissetme olarak ifade ettiği normatif bağlılığın boyutu” eklenmiştir (Doğan, 2013: 91).

Allen ve Meyer, tutum ve davranış yaklaşımlarını ve tamamlayıcı ilişkilerini örgütsel bağlılık yaklaşımlarında birlikte değerlendirmiştir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı,

işgörenin örgütle ilgili duygu ve / veya inançlarına ilişkin psikolojik bir durum olarak kabul edilir. Modelin üç unsuru vardır: “duygusal”, ”süreklilik ve“ normatif ”bağlılık. Duygusal bağlılık, örgüte bir insanın hissi olarak bağlanması, kuruluşla özdeşleşmesi ve örgütte kendi arzuları ve tercihleri ile kalması anlamına gelir. Süreklilik, örgütten ayrılma ile ilgili algılanan maliyetlerle ilişkilidir. Normatif ise, örgütte kalma algısı yükümlülüğünü ifade eder. İşgörenler, kurumda görev ve sorumluluk duygusuyla kalmak ve bir bağlılık geliştirmek zorundadırlar (Özutku, 2008: 82).

Allen ve Meyer modelindeki üç bileşen arasındaki bağlantılar ve bunların nedenleri ve sonuçları ile ilgili değişkenler, Şekil 2.1'de gösterilmiştir. Sol taraf da duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın gelişimini etkileyen değişkenler, sağ tarafta bağlılığın sonuçları olarak görülen değişkenler yer almaktadır (Kıray, 2011: 40).

Şekil 2.1: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22

Üç boyutlu, örgütsel bir bağlılık modelinin geliştirilmesi için önemli bir temeli; her üç bağlılık türü de işgücü devir hızı ile negatif bir şekilde ilişkili olmasına rağmen, her birinin işle ilgili kriterler açısından farklı bir ilişkisi vardır (katılım, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.). Özellikle, duygusal bağlılığın, yasal zorunluluk ile karşılaştırıldığında en güçlü pozitif ilişkiye sahip olması beklenmektedir. Süreklilik bağımlılığı, işin istenen davranışını önemli veya olumsuz şekilde etkilemez. Son zamanlarda, örgütsel bağlılık alanındaki araştırmalar, özellikle çalışan performansına odaklanmıştır. Örgütsel bağlılık ve işgörenlerle

ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmalar, aile ile iş arasındaki stres ve çatışma gibi konuları içermektedir (Doğan, 2013: 95).

2.2.7.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal veya duyuşsal bağlılık türü gönüllü bağlanmadır. Bireysel ve örgütsel değerlerin duygusal bağlılık ile uyum içinde olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle duygusal olarak tanımlanması anlamına gelir (Ayık ve diğerleri, 2014: 29). Arzuya dayanan duygusal bağlılık çalışan gönüllülüğüne dayanır ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan doğar. İşgörenlerin örgüte üye olmasından tatmin duymasını sağlar ve aynı zamanda hedeflerin gönüllü olarak desteklenmesini sağlar. Duygusal bağlılık kişisel nitelikleri ve işle ilgili faktörlerle ilgili davranışsal bir olgudur ve kuruluşun amaçlarını desteklemek için gönüllü olarak çalışanlara güvenir. (Özünü, 2013: 62-63).

İşgörenlerin örgütlerine karşı duydukları duygusal bağlılığın, kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler, iş deneyimleri ile ilişkili olarak güçlü veya zayıf olarak farklılaşabileceği düşünülmektedir. İşgörenlerin iş deneyimleri, örgüt içerisinde ve yapılan iş kapsamında yetenekli olanların kendisini rahat hissetmesini sağlayacaktır. Böylece psikolojik olarak rahatlayan işgörenler örgütlerinde kalma konusunda daha istekli olacaklardır (Arslan, 2017: 60).

Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütte kalırlar çünkü istedikleri için ve kurumun çıkarları için büyük çabalar göstermeye isteklidirler. Dolayısıyla, örgütlerde en çok istenen ve işgörelere benimsetilmek istenen bir bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özelliklerin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır (Eğilmezko, 2011: 53).

Çalışmalarda, duygusal bağlılık ile en güçlü ve en tutarlı korelasyonların iş değişkenleri arasında olduğu bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile işin önemi, özerklik derecesi ve işgörenin kullandığı beceri çeşitliliği arasında pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, işgörenin örgütteki rolünün nitelikleri de duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Pek çok çalışma, kendisinden beklenin ne olduğundan emin olmayan (rol belirsizliği) veya birbiriyle çelişkili görünen tarzlarda davranması (rol çatışması) beklenen çalışanlar arasında duygusal bağlılığın zayıf olma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermiştir. İş görenler ile onların üstleri veya liderleri arasındaki ilişkiler de duygusal bağlılığın gelişimini etkiler gibi görünmektedir. Araştırmalar genel olarak duygusal bağlılığın, kişisel sonuçlarından tatmin duymaya kıyasla, adil davranılma algısı ile daha yakından ilişki olduğunu göstermektedir (Doğan, 2013: 96).

2.2.7.2. Devam Bağlılığı

Devam bağıllığı, işgörenlerin örgütten ayrılmalarının kendilerine getireceği maliyetin farkında olması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme olarak ifade edilmektedir. Devam bağıllığı gereksinim duymalarından dolayı işgörenleri örgüte bağlayan en temel bağıdır (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Devam eden bağıllık, işgörenin bir örgütteki yatırımına, örneğin, ayrılma maliyeti çok yüksekse kıdem ve menfaatlara atfedilir. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağıllığı ödül maliyeti açısından da inceler. Vurgu, birey ile örgüt veya pazarlık arasındaki ilişki üzerindedir. Bağlantılı olanla ilgili olarak daha yüksek bir değişim ilişkisi seviyesi kuruma daha fazla bağıllık anlamına gelir. Daha spesifik olarak, maliyetlerden daha fazla ödül görmek daha fazla kurumsal bağıllık anlamına gelir (Balay, 2000: 22).

Devamlılık bağıllığı, örgütler tarafından çok fazla arzu edilen bir bağıllık türü değildir. Çünkü örgütlerine devamlılık bağıllığı hisseden işgörenlerin, daha iyi iş seçeneklerini kolladıkları ve daha iyi bir iş bulmaları durumunda da örgütten ayrılacakları düşünülmektedir. Ayrıca, devamlılık bağıllığı olan çalışanların, duygusal bağıllık gösteren işgörenlerin sergiledikleri bağıllık gibi, bağıllıklarının da olmayacağı öngörülmektedir. Bu nedenle örgütlerin, işgörenlerin devamlılık bağıllıklarını duygusal bağıllıklara dönüştürecek yöntemleri araştırıp bulmaları ve uygulamaları gerekir (Gürül, 2013: 61).

2.2.7.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık en genel tanımıyla, örgütte kalma algısı yükümlülüğünü ifade eder. İşgörenler, örgütte görev ve sorumluluk duygusuyla kalmak ve bir bağıllık geliştirmek zorundadırlar (Özutku, 2008: 82).

Normatif bağıllığın, işgörenlerin örgütte kalmaları için sorumluluk duygularını ifade etmesi esastır. Bu nedenle, bireylerin eylemlerinin kuruma olan bağıllıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkilidir (Yalçın ve İplik, 2007: 486). İşgörenler mevcut örgütlerinde çalışmaya devam eder, çünkü güçlü normatif bağıllık varsa iyi yapacaklarını düşünürler (Güçlü, 2006: 24).

Normatif bağımlılık, psikolojik gereklilik ve maddi kayıp endişesinin yanı sıra ahlaki da gerekli kılmaktadır. Bu unsurdan etkilenen işgörenler örgüte bağlı kalmaktadırlar. Yükümlülük, bir insanın etik değerlerinden kaynaklanan bir bağımlılıktır. Bu bağımlılığı geliştirirken, bir çalışanın sosyal bir ortamda edindiği ahlaki değerler çok önemli hale gelmektedir. İşgörenlerin bağımlılığı, onların kişisel çıkarlarından ziyade, örgütün amaç ve

hedeflerinin kendi etik değerlerine tekabül ettiği inancıyla ortaya çıkmaktadır.(Aka, 2017: 104).

Normatif bağlılık, bireysel bağlılık standartları ile ilgilidir ve sosyal ve kültürel özelliklere bağlıdır. Ülkemizde yapılan bir çalışmada, normatif bağlılığı etkileyen faktörlerin en sık aile etkisi, kollektif örgüt kültürü ve arkadaşlarla işe alım olduğu tespit edilmiştir. Çünkü işyerine bağlılık, işgörenlerin genelde iş ve işe yönelik değerlerini, davranışlarını ifade eder ve toplumun kültürünü yansıtır (Kaya, 2013: 70).

Her üç bağlılık türünde de bağlılık; bireyin örgütle ilişkisini ortaya çıkaran ve örgütün üyeliğinin devamı ve nedenleri hakkında bilgi sağlayan psikolojik bir durumu ifade eder (Kervancı, 2013: 59). Her üç bağlılık türü arttıkça, işgörenler örgütte kalmaya devam eder, ancak ilkinde kalmak için arzuya, ikincisi gereksinime, üçüncüsü ise zorunluluğa bağlıdır (Balay, 2000: 22).

Örgütsel bağlılık, pek çok farklı biçimde tanımlandığı gibi, değişik şekillerde de sınıflandırılmıştır. Örgütsel bağlılık, bir işgörenin örgütsel bağlılığı kavramı etrafında karmaşıklığı organize etmede temel bir unsurdur. Bu bakış açısına göre, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal bağlılık unsurlarının sınıflandırılması, devam etme bağlılığı ve örgütsel bağlılık modelinde düzenleyici bağlılık unsurları ele alınacaktır. (Güçlü, 2006: 30).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, Schwenk (1986) geçmiş iş hayatından, bireysel demografik, örgütsel görev ile durumsal olanlardan ayırır; hangi unsurların örgütsel bağlılığı daha iyi yansıttığı hususunda değişik sonuçlar saptamıştır. Bu bağlamda, Koch ve Steers (1978), demografik faktörler, Morris ve Sherman (1981) örgütsel faktörlerin daha güçlü bir şekilde öngördüğünü göstermiştir. Buchanan II (1974) örgütsel bağlılığı tahmin etmede her iki faktör grubunun da eşit derecede etkili olduğunu bulmuştur (Balay, 2000: 51).

Örgütsel bağlılık; birçok faktörü etkilemesinin yanında, birçok faktörden de etkilenmektedir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışan performansı, iş tatmini gibi çalışandan kaynaklanan unsurlar; istihdam şekli, görev nitelikleri, sorumluluk ve yetki alanları, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgüt içi stres, çalışma koşulları, müşteri ilişkileri, yönetim kademeleri, yönetim tarzı, örgüt büyüklüğü, örgüt içi iletişim, ücret düzeyi, yükselme ve ödül sistemi, iş güvenliği ve sendikanın varlığı gibi örgütten kaynaklanan faktörler, işgörenin örgütlerine olan örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Uzun ve Yiğit, 2011: 184).

Örgütsel bağlılığın dinamik bir yapısı vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılık seviyeleri, farklı seviyelerdeki farklı unsurlardan etkilenir ve bireyler, unsurların etkilerini sürekli değerlendirerek bağlılık seviyelerini belirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu unsurların ortak noktası, bireylerin örgütte kalmaya karar vermede belirleyici bir rol oynamasıdır. Bağlılık seviyesini etkileyen faktörler, bireylerin özelliklerinden, çalıştıkları örgütten ve daha genel olarak örgüt dışındaki nedenlerden kaynaklanmaktadır (Özünü, 2013: 65).

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bu çalışmada eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi bireysel faktörler ele alınacaktır.

2.3.1.1. Eğitim Seviyesi

Örgütsel bağlılığı belirleyen bireysel özelliklerden biri de eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi arttıkça veya işgörenin beklentilerini karşılamak zor olacağından, alternatif istihdam olanakları elde etme olasılığı artacağından, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır (Bakan, 2011: 123-124).

İşgörenlerin yüksek bir eğitim seviyesine sahip olmaları durumunda, bunun işgörenlerin kuruluştan beklentilerinde bir artışa yol açtığı ve örgütlerin bu beklentileri karşılamadığı durumlarda, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını azaltan bir faktör olabileceği belirtilir. Ancak, örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik koşullarının sınırlı olması muhtemel ülkelerde, eğitilmiş işgörenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olabilir (Güçlü, 2006: 67).

2.3.1.2. Yaş

İşgörenin yaşı örgütsel bağlılığına etki edebilmektedir. Genç yaşlardaki bir işgöreniğin yeni bir iş bulmak kolay gelebilir bu yüzden de örgütüne bağlılığı az olabilir fakat yaş ilerledikçe iş değiştirmek çalışanlara zor gelebilmektedir (Özünü, 2013: 67).

Yaş, işgöreni örgüte daha fazla bağlayan bir faktördür. Ayrıca, diğer örgütsel olmayan alternatifleri değerlendirmek için mevcut seçeneklerin veya olanakların daha ayrıntılı bir değerlendirmesine yol açar. Öte yandan, genç işgörenlerin deneyim eksikliğinden kaynaklanan iş olanaklarının eksikliği de daha yüksek örgütsel bağlılığa yol açabilmektedir (Uygur, 2009: 23).

Örgütsel bağlılık ile işgören yaşı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilir. Ancak, bazı araştırmacılar bu ilişkinin sürekli ve güçlü olmadığını vurguluyor. Ayrıca, bazı

alışmalar yaşı ve örgütsel bağıllık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Güçlü, 2006: 61).

Yaşlı işgörenlerin genç işgörenlerden daha fazla bağıllık göstermelerinin nedenlerini şöylece sıralamak mümkündür (Budak, 2009: 58):

- Bir işgören örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa, daha iyi görevlere atanması o kadar olasıdır. Başka bir deyişle, kariyer olasılığı hizmet süresine paraleldir.
- Daha yaşlı işgörenler, genç işgörenlerden daha çekici işlerle uğraşmanın daha riskli olduğunu düşünüyor.
- Yaşlı işgörenler işlerinde, kendilerine ve deneyimlerine güvenmekten daha memnundurlar.

2.3.1.3. Cinsiyet

Toplumsal cinsiyet, örgütsel bağıllık için doğrudan etkileri tartışılan bir başka faktördür. Bazı araştırmalar, kadın işgörenlerin örgütsel bağıllık seviyelerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Ancak bazı çalışmalar ise örgütsel bağıllık ile cinsiyet arasında herhangi bir şekilde anlamlı bir ilişki bulamamıştır (İnce ve Gül, 2005: 61-62).

Örgütsel bağıllık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak için iki yaklaşım bulunmaktadır: İş ve cinsiyet modeli. İş modeline göre; erkek ve kadın işgörenlerin bağıllık seviyeleri arasında anlam ifade eden bir fark mevcut değildir. Cinsiyet modelinde ise tam tersine seviyelerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Cinsiyet modeli, kadınların erkeklerden daha az bağıllık göstereceğini savunur. Bunun nedeni, kadınların hem aile hem de işle ilgili sorumluluk ve görevleri olmasıdır. İş modelinde, kadınlar ve erkekler arasındaki örgütsel farklılıkların sadece cinsiyetten değil, aynı zamanda örgüt içindeki kadınlar ve erkekler için iş pozisyonları ve bireylerin örgütsel amaç ve değerlere yönelik tutumları gibi faktörlerden kaynaklandığı iddia edilmektedir (Kaya, 2013: 31-32).

Son araştırmalarda cinsiyet ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin yoğun biçimde tartışılmasının en önemli nedenlerinden biri, örgütlerde kadın işgörenlerin sayısının gün geçtikçe artması ve kadın işgören için araştırmaların istenen seviyenin çok altında yapılmasının sağlanmasıdır. Erkeklerin veya kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olup olmadıkları üzerine yapılan araştırmalarda farklı bulgular bulunmuştur (Bakan, 2011: 125).

2.3.1.4. Medeni Durum

Yapılan araştırmalar, işgörenin medeni durumu ile çalıştığı örgüte duyduğu bağlılık arasında düşük seviyede ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin düşük olmasının nedenleri teorilere dayandırılarak araştırılmamıştır (Mammadova, 2013: 80).

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak, evli işgörenlerin, aile sorumlulukları nedeniyle daha büyük finansal yükümlölükleri nedeniyle, bekar işgörenlerden daha yüksek bir katılıma sahip olabileceği iddia edilmektedir (Güçlü, 2006: 64).

Ayrıca, evli veya ayrı bireyler, özellikle kadınlar olmak üzere, örgütlerine daha fazla bağlılık göstermekte ve kuruluşlarından ayrılmamanın daha maliyetli olduğunu göstermektedir. Öte yandan, bekar işgörenler kuruluşlarına daha az bağlılar ve cazip iş seçeneklerine daha olumlu bakarlar (Uygur, 2009: 25).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler iş ve iş yaşamı ile ilgili değerleri içerir. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler; örgütsel faktörler, örgüt kültürü, örgütsel adalet, mobbing, ücretler ve işin kalitesi ve önemi şeklinde dir. Örgütsel faktörleri aşağıda sıralanan ana başlıklar altında inceleyebiliriz:

2.3.2.1. Örgüt Kültürü

İlk antropolog Edward B. Taylor tarafından 1871'de açıklanan kültür kavramı, bir toplumda yaşayan insanların bilgi, inanç, ahlak, gelenek, görenek ve diğer birçok beceri ve alışkanlıkların karmaşık bir bütünüdür (Bakan, 2011: 158).

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve bir örgütün içinde ve çevresinde bir temel olarak kabul edilen, genellikle bilinçsizlikten türeyen davranışlarını yönlendiren bir dizi değer, norm, varsayım ve inançtır (Yüceler, 2009: 447).

Örgüt kültürüne, inançlarına ve değerlerine bağlılık sağlar. Bir kültürün parçası olan fikirler bir örgütün herhangi bir noktasında ortaya çıkabilmektedir. Örgüt kültürü genellikle vizyon, felsefe ve iş stratejileri gibi belirli değerleri ve fikirleri yükselten ve uygulayan bir lider ile başlamaktadır. Bu fikirler ve değerler başarılı olduğunda kurumsallaşırlar ve örgüt kültürü liderin veya liderin vizyonunu ve stratejilerini yansıtır (Kaya, 2013: 77-78).

Örgüt kültürünün olumlu bir yönü bireyler arasında ortak bir kimlik duygusu yaratılmasıdır. Örgüt kültürü, örgütsel hedeflere katılarak örgütsel bağlılık yaratmaya yardımcı olur. İşgörelere durumları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamak; onların bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgütsel ortamda insanlar arasındaki ilişkileri

dengede tutmaya yardımcı olur. Bununla birlikte, örgüt kültürü ayrıca bürokrasiyi ve katılığı özendirerek değişime karşı yüksek düzeyde bir direnç gösterebilir ve örgüt içinde düşünmeyi daraltabilir. Örgütün gereksinimleri ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olsa da, baskın kültür aynı kalabilir. Örgütsel yapıdaki bir değişiklikten sonra işgörenler arasında eski görüşler, bakış açıları ve çalışma yöntemleri “kültürel boşluk” olarak adlandırılmaktadır. (Balay, 2000: 143).

2.3.2.2. Örgütsel Adalet

Adalet, sosyal örgütün ilk erdemleri olarak tanımlanır. Başka bir tanıma göre, adalet işbirliği faaliyetlerine dayanan bir temel olarak ifade edilir. Örgütsel adalet; örgüt içindeki adil ve ahlaki uygulamaların ve prosedürlerin baskınlığını ve tanıtımını içerir ve faaliyetlerden kaynaklanan maliyet ve yararların bireyler ve gruplar arasında eşit olarak dağıtılması ile ilgili karar ve davranışlara odaklanır (Bakan, 2011: 191).

Örgütsel adalet, adalet ve dürüstlük prensiplerinin bir kuruluştaki herkese adil bir şekilde uygulanmasıdır. Adalet, örgütlerde üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini artıran ve çalışanları motive eden önemli bir unsurdur. İşgörenlerin örgütlerdeki bağlılıklarını arttırmak, örgütün üyeleri olmalarını sağlamak ve örgütsel gönüllülük kavramını işgörenleri yerleştirmek için yüksek seviyede adalet algısına sahip olmak istenmektedir. İşgörenlerin örgüt içinde adaletsizlik olduğu algısı varsa, bu durum örgüte olan güveni azaltır ve öfkeye yol açar (Kervancı, 2013: 75).

Örgütsel adalet konusunda örgütlerine güven duyan işgörenler örgütlerinden ayrılmak istemezler. Örgütsel adaletin sağlanmasında yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin işgörenlerine karşı, özellikle performansa dayalı verilecek ödüllerin verilmesi konusunda, adil davranmaları örgütsel bağlılık açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işgörenler kendilerine adil davranıldığına inandıklarında ve bu konuda yöneticilerine güvendiklerinde, bu işgörenler manevi olarak örgütlerine bağlanırlar (Gürül, 2013: 42).

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkaran ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde arttırdığı çeşitli çalışmalar vardır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişki doğrudan olmayabilir ve iç ve dış iş tatmininin bu ilişkide aracı olduğu düşünülmektedir (Kaya, 2013: 79).

2.3.2.3. Mobbing (Psikolojik Taciz)

Mobbing, işyeri etiğine uygun olmayan davranışların yanı sıra bir kişi veya grup tarafından sistematik olarak uygulanan psikolojik terörizm olarak tanımlanmaktadır (Özdemir ve Açıkgöz, 2007: 912).

İşveren veya diğer kişi ile aynı eşdeğerde işgörenler kişiler tarafından tekrarlanan taciz ve saldırı olarak tekrarlanan bir tür psikolojik terördür. İşgörenler, üstler, alt işgörenler veya eşit statüdeki işgörenler tarafından sistematik olarak yürütülen her tür aşağılayıcı muamele, şiddet veya tehditlerdir. Bir davranışın mobbing olarak kabul edilmesi için, en az haftada bir ve 6 ay, hatta daha fazla bir sürede gerçekleştirmesi gerekir (Türkeli, 2015: 5).

Son zamanlarda örgütlerde mobbing (psikolojik şiddet) uygulamaları artmıştır. Mobbing, çatışmanın bir sonucudur ve çalışanı örgütten uzaklaştırmaya yönelik yapılan yıldırma davranışlarıdır. Bu davranışlar aynı zamanda etik dışı davranışlardır. İşgörenin örgütte kendisini göstermesini ve iletişimini olumsuz şekilde etkileyen mobbing davranışları, işgörenlerin benlik duygularını zedeleyerek kendilerine yönelik kuşkularını arttırır ve işgörenlerin mesleki bütünlüğünü de olumsuz etkiler (Gürül, 2013: 48).

Örgütlerde yaşanan mobbing olumsuzlukları, işgörenleri etkileyerek kısa sürede örgütsel verimliliği ve performansı olumsuz şekilde etkilemektedir. Bunlara paralel olarak, uzun vade de ortaya çıkan olaylar, işgörenlerin örgütlerine karşı ilgi ve bağımlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, işe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten ayrılma gibi durumlar da yine mobbing davranışlarının sonuçlarıdır. Ayrıca, sosyal ilişkilerine, itibarına, mesleki hayatına ve sağlığına karşı yapılan mobbing davranışları, çalışanın örgüt hakkındaki düşüncelerini de olumsuz etkilemektedir. Mobbing işgörenleri örgütten uzaklaştırmakta ve işgörenlerin bağlılık düzeylerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu sebeple, mobbing durumlarında işgörenler kolaylıkla ve pişmanlık duymadan alternatif olan diğer örgütlere gidebilirler (Gürül, 2013: 49).

2.3.2.4. Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri, bireylerin ücret seviyesidir. İşgörenlerin kar amacı gütmeyen örgütler dışındaki tüm örgütlerde belirli bir ücret için çalıştığından, işten ayrılıp ayrılmayacağına karar vermede ücretin en belirleyici faktörlerden biri olduğu belirtiliyor. Bu nedenle, ücret seviyeleri ile işgörenlerin sadakati arasında güçlü bir ilişki vardır. İşgörenler arasında dağıtım adaleti unsuru olan ücret dağılımının adil olduğu algılanmakta ve kuruluş üyelerinin örgütsel bağlılığı etkilenmektedir. Bireyin örgütüne bağlılığı, kuruluşun yönetimi tarafından uygulanan ücret politikasının ne kadar adil ve dengeli

olduğu ile ilgilidir. Ücret, özellikle üst düzey çalışanlar için örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür (Kıray, 2011: 47).

İşgörenlerin tatminini sadece parasal şartlarda, iyi bir maaşın ödenmesi, tatminin çok yüksek olduğunu ve çalışanın iyi verimlilik alacağını göstermez. Yakın zamana kadar, işgöreni istihdam etmenin ve istihdam etmenin tek yolunun iyi bir ücret ödemek olduğuna inanılıyordu. Ancak, konuyla ilgili yapılan araştırmalar ve deneyler sonucunda, bazı durumlarda ücret artışına rağmen, işgörenlerin yaptığı işten memnun kalmadıklarını ortaya koyuyor (Budak, 2009: 64).

2.3.2.5. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri, işin niteliği ve önemidir. Örgütsel bağlılık ile ilk araştırmalardan bu yana, iş kalitesi ile ilişkili değişken her zaman alakalı ve önemliydi. Yaş, medeni durum, kıdem ve düşük statüsü işgören için eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı etkilerken, üst seviye işgörenler için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı etkiler (Özünü, 2013: 70-71).

İşin temel karakteristiklerinden biri olan özerklik, çalışanın işi planlama ve yerine getirmede kullanacağı yöntemleri belirlemede ne kadar özgür olduğunu yansıtmaktadır. Özerklik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, işgörenin yaptığı işin sonuçlarından sorumlu olması önem taşımaktadır. Özerkliğe sahip bir işgören örgütsel hedef ve değerleri benimsemişse, bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çok daha fazla sorumluluk hissedecektir (Balay, 2000: 125).

Çalışmalar, çalışma özelliklerinin işgörenlerin katılımını etkilediğini göstermiştir. Bir çalışanın sorumluluk duygusunu sıklıkla azaltan bir iş de bağlılığı azaltabilir. İşin birçok özelliği işgörenin sorumluluk duygusunu etkileyebilir. Bazı pozisyonlar daha fazla sorumluluk taşır ve daha yüksek pozisyonlardaki insanlar bağlılık konusunda daha kararlı olma eğilimindedir. Benzer şekilde, bazı işler işgörelere daha fazla sorumluluk ve kişisel çözümler sunar ve bu tür görevleri yerine getirenlerin daha az özgürlüğe sahip olanlardan daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları bulunmuştur (Çetin, 2004: 105).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireysel ve örgütsel özelliklerinden etkilenen bağlılık kavramı bunların yanı sıra profesyonellik, alternatif iş olanaklarından da önemli ölçüde etkilenmektedir.

2.3.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, profesyonel bir bağlılık kavramıdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik mesleği olan bireyin kimliğinin belirlenmesi ve mesleki değerlerin kabulü ve içselleştirilmesidir (Atay, 2006: 87).

Literatürde profesyonelleri ifade eden dört özellik tespit edilmiştir. Bunlar (Kervancı, 2013: 76);

- Profesyoneller, kendi alanlarıyla ilgili çeşitli örgütler kurarlar ve bir üyesi olarak, seminerler, kongreler, eğitim faaliyetleri ve kitaplar gibi yayınları takip ederek çeşitli toplantılara katılırlar.
- Sosyal sorumluluk taşırlar.
- Kendi kurallarına inanırlar.
- Özerklik talep ederler.

Profesyonellik söz konusu olduğunda, mesleğe bağlılık örgütsel bağlılık arasındaki çelişkili bir bağlılık kavramıyla karşı karşıyayız. Bu, profesyonellik ve örgütsel bağlılık arasındaki karşılıklı etkileşim olabilir. Örneğin, hukuk, mühendislik, tıp ve diğer bazı teknik alanlarda profesyonel niteliklere sahip işgörenlerin meslek ve örgüt arasında seçim yapmalıdır. Mesleklerini her zaman tercih eden profesyonel işgörenlerin değerlendirilmesinde, eğitimlerine ve mesleki gelişimlerine dikkat etmeleri, örgütün ön saflarında kalmaları ve hatta işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için onları ihmal etmeleri iddia edilmektedir (Aka, 2017: 145).

2.3.3.2. Alternatif İş İmkanları

Alternatif iş fırsatlarının varlığı ayrıca bireyin örgüte olan bağlılığını da etkiler. Alternatif iş fırsatları varsa, işinden veya çalışma ortamından memnun olmayan bir kişi kuruluştan ayrılmayı düşünebilir. Bununla birlikte, alternatif iş fırsatlarının yokluğunda, bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalıştığı örgütte kalmaya devam ettiği görülmektedir. Tatmin olmamasına rağmen bir zorunluluk olarak örgütün bir üyesi olmaya devam eden örgütün üyesi, gönüllü olarak fazladan çaba göstermez veya örgütle kimlik entegrasyonu sağlamaz. Bazen, alternatif iş olanaklarının varlığına rağmen, örgüt ortamında tatmin olmayan birey, kuruluşla doğrudan ilişkili olmayan nedenlerden dolayı kuruluştaki kalmaya devam edebilir (Bakan, 2011: 210).

Eğitim, alternatif iş fırsatlarının varlığını belirleyen önemli bir faktördür. Her ne kadar iş alternatifleri yüksek eğitilmiş işgörenler için daha yüksek olsa da, bu her zaman kural değildir. Daha önce de belirtildiği gibi, alternatif iş olanakları, ülkenin sosyoekonomik

durumu ve bireyin yetenekleri ile ilgilidir. Bağılılık literatürü işgücü piyasası koşullarının kontrol edilmesi gerektiğini belirtir. Çünkü işgücü piyasasındaki iş fırsatlarının eksikliği, işgörenlerin örgütlerine daha fazla bağılılık duymalarını sağlayacaktır (Çetinel, 2008: 78).





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ OLASI İLİŞKİ

3. 1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tarihsel gelişim sürecinde toplumlar sosyal, kültürel, politik ve ekonomik boyutlarda bir değişim ve gelişme sürecinden geçerler. Toplumlar bu evrimsel süreçte değişen koşullara uyum sağlamaya çalıştıkça, örgütler de çevredeki değişimlere ayak uydurmak zorundalar. Bir yandan tüm unsurlardan oluşan örgün ve doğal etkileşim modellerinden oluşan iç ortamlarına, öte yandan kontrol dışındaki dış ortama uyumları çerçevesinde örgütlenmeler daha da artmaktadır (Karakışla, 2009: 106).

Özellikle 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başında, kuruluşlardaki yeniden yapılanma ve değişim hızla yayılmaya başladı ve bu değişikliklerin işletmelerin politikalarının ve uygulamalarının doğası üzerinde önemli bir etkisi olmuştur.

Küreselleşme sonucu uluslararası rekabet, müşteri gereksinimlerinin sürekli değişmesi, şirket yöneticilerinin örgütsel bağlılık kavramına önem vermesini sağlamıştır. Ayrıca, küresel ekonomideki piyasa koşullarının çalışanlara öncülük etmesi, şirketin bu sadakati yaratmasını zorlaştırabilir. Küresel değişimlere ayak uydurabilmek için, şirketlerin çalışanlarını organizasyona bağlı tutabilmeleri ve uzun süre tutabilmeleri için kurum-çalışan ilişkisi kurlmaları gerekir (Güner, 2007: 19).

Her örgüt zaman içinde işgörenlerin kapasitelerini ve yeteneklerini geliştirmeye gereksinim duyarlar. Örgütler değişir ve işgörenler de değişmek zorundadır. Bu nedenle çoğu şirket, çalışanlarına formel ve informal eğitimler sağlar ve kullanıldığı konularına dikkat eder. Örgüt içerisinde sosyal iletişim ağları güvenilir bir şekilde kurulmalıdır. Zira işgörenlerin bağlılığı, bu sosyal iletişim ağının iyi bir şekilde işlenmesine yardım eden bir sosyal tutkaldır. İşgörenler, kendilerini grubun bir parçası olarak hissetmeli ve birbirlerine güvenmelidirler (Doğan, 2013: 87).

Örgüt-çevre etkileşimi örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Örgüt içinde birtakım değişiklikler görülebilir. Bunlar yasal, ekonomik, teknolojik, demografik, kültürel v.b. pek çok değişkenlerde meydana gelen değişikliklerden kaynaklanabilir. Bu değişimlerden bazıları kabul görürken bir kısmı ise direnişlerle karşılaşır. Ancak çağın gereklerine uygun faaliyet göstermek ve devam bağlılığı sağlamak için bir işletme, değişimi çalışanlarına belli yöntemlerle benimsetmeli ve bundan sonra değişim gerçekleştirilmelidir (Polat; 2003: 108).

Önceki bölümlerde örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık incelenmişti. Bu bölümde ise örgütsel değişim sürecinde örgütsel bağlılığın nasıl bir rol aldığını ele alınmıştır.

3.1.1. Değişim İhtiyacının Belirlenmesi

Değişim yönetiminin esas belirleyici unsuru insandır. İnsanların değişimi öncelikle kafalarında gerçekleştirmeleri başlangıç için atılmış en önemli adım niteliğindedir (Hazır, 2004: 101).

Örgütlerde değişim gereksiniminin hissedilmesi ise, örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerde meydana gelen gelişimlere uyum sağlama gereğinin fark edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle değişime zorlayan güçler tarafından, örgütlerde değişim ihtiyacı oluşmaktadır (Yamen, 2010: 112).

Hiçbir örgüt geçmişini tekrar etmenin geleceği güvence altına alacağını düşünerek geçmişini bırakamaz. Geçmişten vazgeçebilmek için yöneticilerinin ve çalışanların gelecek başarılarına kesin gözüyle bakmaları gerekmektedir. Geleceğe iyi bir şekilde hazırlanabilmek için önce örgüt liderinin sonra da örgüt üyelerinin değişime inanmaları gerekmektedir. Değişimin gerçekleştirilmesinde ilk aşama ne yapılması gerektiği sorusu sormaktadır. Daha sonra ise örgüt içerisinde köklü ve zorlu bir değişim kararının alınmasını, değişim için fikir birliğine varılması ve örgütteki tüm üyelerin değişime inandırılmasıdır. Değişim fikri gibi bir girişimin gerçekleşmesi de onu tüm uygulayanların benimsemesine bağlıdır. Bu fikri benimsemek ve benimsetmek ise örgütü açık bir sistem haline getirmekle mümkündür. Ancak açık sistemler dışarıdan alınan bilgiyi, enerjiyi ve malzemeyi dönüştürerek amaçları için işlerler ve çıktılarını verirler (Oğuz, 2009: 80).

Olumlu bir örgütsel davranış olarak kabul edilen örgütsel bağlılık, örgütsel başarının anahtarı olarak görülmektedir. İşgörenlerin performans, verimlilik, sadakat, motivasyon, iş seviyeleri üzerinde olumlu etkisi olduğu düşünülen örgütsel bağlılık; memnuniyet, yaratıcılık ve yenilikçiliği arttırdığı için ilgi artmıştır. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işçi devir hızı ile negatif ilişkili olduğunu ispatlayan çalışmaların bulguları örgütsel bağlılığı odak noktası haline getirmiştir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 1).

Örgütlerin var olmasının nedenlerinden birinin yaşadıkları ortama uyum sağlamak olduğu düşünüldüğünde, kuruluşların rekabetçi ortamda benimseyecekleri temel yöntem değişim olgusudur. Çünkü örgütün dinamik bir yapıya sahiptir. Bireyler gibi, belli bir gelişim çizgisini izlerler ve hayatta kalma yollarını ararlar (iç ve dış koşulları göz önünde bulundurarak). Bu noktada değişimin önemi ortaya çıkar. Bununla birlikte, değişimin önemi, yüzeysel, resmi veya belirli bir amaç ve stratejiyi benimseyen yapılara, örgüt işgörenlerinden hedef kitlelere kadar birçok alanda hissedileceği için, örgüt tarafından iyi anlaşılması ve hatta içselleştirilmesi gerekmektedir (Karakışla, 2009: 107).

Yönetmel manada değişim gerekliliğin örgütsel boyutta görölüp hissedilmesi önemli bir aşamadır. Bu aşamadan sonra, mevcut durum analiz edilir, ulaşılması istenen durum belirlenir ve değişim kararı verilir. Ardından değişim kararlarına uygun planlar ve uygulamalar saptanır ve uygulamaya konulur. Son aşamada ise, gerçekleştirilen değişimlerin kalıcı olması ve pekiştirilmesi için önlemler alınır (Öztop, 2014: 56).

3.1.2. Sorunların Belirlenmesi

Örgütsel değişimin temelinde var olan çevresel değişkenlere karşı yenilik yaratma olgusu mevcut veya olası örgütsel problemlerin çözümüne yönelik çaba gösterilmesini gerektirir (Yamen, 2010: 113).

Değişim gereksinimi vurgulamak için dört aşamalı bir ikna kampanyası da öneriler arasındadır. Birinci aşama, işğörenlerin örgütün ancak radikal bir değişimle ayakta kalabileceğine ikna edilmesidir. İkinci aşama, planların amacı ve beklenen etkilerinin ayrıntılarıyla açıklanmasıdır. Üçüncü aşamada ise, planları gerçekleştirmeye yönelik çok gayret gösterilmesinin sağlanması ve son aşamada, erişilmiş olan düzeyin pekiştirilmesidir (Öztop, 2014: 59).

Değişim, insanların rolleri, çalışma ilişkileri, takım çalışması ve birey departmanların statülerini etkileyecektir. Bütün bunlar insanların beklentilerini, ihtiraslarını ve örgüte bağlılığını etkiler. Örgütte başarılı şekilde bağlılığı oluşturmak istiyorsanız, değişimi kendi başına bir proje gibi yaklaşmanız gerekir. Doğru olan hiçbir değişimin iyimserlerin umduğu kadar kolay olmayışıdır. Bütün tarafların (işğörenlerin, müşterilerin vb.) beklentileri ve algılamaları iyi idare edilmelidir. Değişimde hayal gücüne, başkalarının ne düşündüğünü kestirmeye, geleceği tahmine ve mantıklı davranmaya gereksinim vardır (Yeniçeri, 2002: 167).

3.1.3. Zorlayıcı ve Sınırlayıcı Güçlerin Belirlenmesi

Yapılacak değişim uygulamalarında doğrudan veya en çok etkilenen unsurun insan olduğu ve bu sebeple örgütsel değişimin yönetilmesinde en önemli aktörün insan olduğu göz önüne alınarak değişimi benimseyip uygulamasını kolaylaştıracak veya değişimi benimseyip tepkiyle karşılayacak, direnecek veya engelleyecek örgüt unsuru da insan olmaktadır. Bunun için değişim uygulamalarında direniş ve engelleme ile karşılaşılmasının, örgütün insan unsurunun geliştirilmesine yani; katılım, yetkilendirme, eğitim, motivasyon, değer verme, bağlılık, iletişim gibi yönetmel araçlarla güçlendirilmesi ile olanaklı olabilmektedir (Akat, 1994: 110).

İnsanlar ise yaşamlarının her alanında birine veya bir şeye bağlı olma gereksinimi duymaktadırlar. İş yaşamlarında da çalıştıkları örgüte bağlılık duymaları halinde örgütün başarılı olabilmesi için ellerinden gelen her şeyi yapmak isteyeceklerdir. Fakat bu tamamen işgörenin inisiyatifinde değildir. Çalışma koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler, üst düzey yöneticilerin tutumları gibi koşulları istenildiği gibi olduğu sürece işgören örgütsel değişime maruz kalsa dahi işini bırakmak istemeyecektir bu da işgörenin örgütüne duyduğu örgütsel bağlılığı ifade etmektedir (Özünlü, 2013: 88).

Örgütün faaliyetleri ve çevresel koşullarına bağlı olarak bilgi kaynakları ile donatılmış; güç aktarma alışkanlığı edinmiş; karşılıklı güveni artırmak için çabalarda bulunmuş; karşılıklı dinamik ilişkiler geliştirmiş; iyi tanımlanmış hedefleri olan kuruluşlar değişime katkıda bulunur.

Değişime karşı direnci azaltmaya işgören bir yönetici, direncin normal bir tepki olduğunu düşünmeli, işgörenleri konuşmaya teşvik ederek çözümlenmemiş değişiklikler hakkında onlara bilgi vermeli, onların fikirlerini almalı, değişiklikleri doğrudan etkilenen insanlara sunmalı ve beklenen faydaları açıklamalıdır. Değişim ve değişimin somut sonuçlarına örnekler vermeli, işgörenlerin şüphelerini gidermeli, planlanan değişime olan ilgisini artırmalı ve çalışanlarını meşgul etmelidir (Sucu, 2000: 120).

Örgütteki değişikliklerin uygulanmasının başarısı, özellikle çalışanların kabulüne bağlıdır. Değişim ihtiyacına inanmayan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde, değişimin sonuçlarının olumlu çıkması beklenemez. Bu nedenle, işgörenlerin değişime yönelik tutumu, örgütsel değişim üzerine araştırma başlatılmadan önce bilinmelidir. Böylece işgörenlerin tutumlarına göre olası direnç önlenebilir, planlama, uygulama ve değerlendirme konusunda araştırma yapılabilir. Bir değişim sürecinin başarısı, örgütsel işgörenlerin değişime eğilimiyle orantılı olduğu söylenebilir (Tokat, 2013: 1976).

3.1.4. Değişimin Planlanması

Değişimi planlamak, örgütlerin çevreyi ve yapısını gözlemleyerek ve gerekli adımları atarak bilinçli olarak değiştiği anlamına gelir. Ancak değişimle ilgilenmek örgütler için en zor problemlerden biridir. Günümüzün hızla değişen çevresel faktörleri karşısında değişime hızlı ve verimli bir şekilde adapte olabilme çabası örgütler için önemli bir sorundur (Yamen, 2010: 116).

Değişimin planlanması süreci etkinliği sağlama noktasında dikkatle ele alınması gereken bir süreç niteliği taşır. Bu süreçte atılacak adımları şu şekilde sıralayabiliriz (Hazır, 2004: 104);

- Vizyonun Belirlenmesi veya Belirginleştirilmesi
- Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
- Mevcut Durumun Ortaya Konulması
- Kaynakların Planlanması ve Değerlendirilmesi
- Değişim Stratejilerinin ve Alternatiflerinin Ortaya Konulması
- En Uygun Alternatiflerin Seçimi
- Değişim Lideri Belirleme ve Ekibin Oluşturulması
- Değişimin Dizaynı
- Değişim Kontrol Sisteminin Oluşturulması
- Değişim Planının Tamamlanması ve Duyurulması
- Pilot Uygulama ve Uygulamaya Geçiş

Bu adımların doğru şekilde değerlendirilmesi değişimin bütünlük içerisinde sağlıklı yaşanmasına etki etmektedir.

Örgütsel değişim ister planlı ister zorla yapılsın son derece planlı stratejik bir çalışmayı zorunlu kılar. Bu bakımdan değişimden daha önemlisi de değişimin nasıl yönetilip gerçekleştirileceği hususudur. Değişimi yönetme de ortam, durum, öncelik ve olanaklar çerçevesinde çok çeşitli yöneme başvurmak mümkündür. Aslında en iyi yöntem örgütün yapısından ve yaptığı işten çıkarılabilir (Yeniçeri, 2002: 272).

Değişim planlarının geliştirilmesinde, değişim için belirlenen standart yöntemler ve modeller kullanılarak örgütün özelliklerine göre değişim planları hazırlanır. Örgütün değişim süreci, sadece yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda birlikte çalışan tüm üyelerin de gerçekleştirebileceği bir süreçtir. Değişim planlarının hazırlık aşaması, sadece yöneticilerin görüşlerinin dikkate alındığı ve işgörenlerin sadece bunlara uyması gereken bir süreç olarak yansıtılmamalıdır. Bu amaçla değişiklik planlarını geliştirirken, kurum işgörenlerin görüşlerini almaları için yöntemler belirlenir ve planların hazırlanmasına katılımları sağlanır. İşgörenlerin planın hazırlanmasına dahil olmaları, değişim sürecine uyum sağlama ve sorumluluk almalarını ve örgütsel değişim sürecinde motivasyonlarını ve taahhütlerini artırmalarını sağlar (Öztop, 2014: 65-66).

3.1.5. Değişimin Yönetilmesi

Değişim yönetimi bir kerelik bir faaliyet olmayıp, bir süreç içerisinde gerçekleşen faaliyetler dizisidir. Örgütsel değişim; yeni bilgilerin elde edilmesi, benimsenmesi ve bunların uygulanması noktasında sürekli dinamik bir denge içinde olmayı gerektirir. Çünkü eldeki mevcut bilgilerin geçerliliği sürekli eskimektedir (Çağlar, 2015: 147).

Örgütsel sistem; amaçlar, strateji, yapı, liderlik tarzı, kültür ve iklim, kullandıkları araçlar ve yöntemler gibi çeşitli bileşenlere sahiptir. Bu bileşenlerin her birinin değişime karşı farklı bir tutumu vardır. Ancak, diğer bileşenleri sistemin herhangi bir yerinde değişmeye zorlayacağı önemli bir gerçektir. Bazı bileşenlerin değiştirilmesi, diğerlerine göre nispeten kolaydır ve daha kısadır. Ancak tüm değişiklik, en yavaş değişen bileşendeki değişime bağlıdır. Bileşenler arasındaki etkileşim nedeniyle, sürecin çok iyi yönetilmesi gerekir (Sucu, 2000: 86).

Değişimle ilgili, insanların değişime inandırılması ve hazırlanması faaliyetiyle birlikte ele alınan, eş zamanlı yürütülen planlama faaliyeti de zorlu bir süreçtir. Planlama sürecinde yapılacak stratejik hataların daha sonraki başarılı uygulamalarla düzeltilmesi zordur. Bu nedenle çok dikkat sarf edilerek, tekrar tekrar kontrol ederek, planlamada kullanılan bilgileri tekrar test ederek ve doğrultarak kullanmak gerekecektir (Hazır, 2004: 115).

3.1.6. Sonuçların Ölçülmesi ve Değişimin Sürdürülmesi

Tüm değişim programları uygulandıktan sonra, bu programın etkinliği değerlendirilmelidir. Değişiklikler neticesinde, üretim arttı, maliyetler azaldı, daha az şikayet, iş yerinde daha az kaza, ürün kalitesinde iyileşme vb. bu faktörlerden en az birini meydana getirmektedir. Aksi takdirde, programda bir hata vardır ve planlanan değişiklik sürecinin başlangıcına geri dönmek gereklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 214).

Uygulamanın test edilmesi ile plandaki aksayan hususlar, eksiklikler giderilebilecek, plan daha sağlıklı ve güvenilir yapıya kavuşacaktır. Ayrıca, buradan elde edilen tecrübelerin diğer birimlere aktarılması ile değişimin sağlıklı yürütülmesi kolaylaşabilecektir. Değişim sürecinin test biriminde olumlu sonuçlarının görülmesi, diğer birimlerde değişim programına inançla sarılmasına pekiştirici etki yapabilecektir. Diğer yandan tüm işgörenlerin desteğini ve onayını kazanmak olanaklı olacaktır. Organizasyona cesaret verecektir (Koçel, 1995: 62).

Değişim başvurularının kısa sürede olumlu sonuçlar vermesi beklenmemelidir. Çünkü bireylerin farklı davranmayı öğrenmek için zamana ihtiyaçları vardır. Geçiş döneminde, değişimin aracı tanımlanabilir; Sonuçları izlemek ve gerektiğinde müdahale etmek için farklı yönetim yapıları oluşturulabilir. Geçiş döneminin yönetilmesinde özel proje yöneticileri ve komiteler belirlenebilir (Yeniçeri, 2002: 1).

3.1.7. Değişimin Gerçekleştirilmesinde Etkili Kritik Başarı Faktörleri

Değişim, öğrenme ve uyum, örgüt ortamına uyum sürecinin önemli parçalarıdır. Bir örgüt kendi içinde ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, dış ortamdaki değişikliklere uyum sağlayamadığı sürece başarısızlıkla karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle, başarılı örgütlerin dış

ortamlarıyla sürekli uyum içinde olmaları gerekir. Dış ortama uyum sağlamak için bir örgüt, gerekirse pazarlama stratejisini, ürün çeşitliliğini veya organizasyon yapılarını ve süreçlerini değiştirebilir. Bu işletme için bir evrimdir. Evrim geçiren şirket, varlığını yeni yapı ve operasyonla sürdürecektir (Yazıcı, 2001: 86).

Değişimin en çok üzerinde durulan başarı koşulları ise şu şekilde sıralamak yerinde olacaktır (Kır, 2014: 61);

- Değişim gereksiniminin ciddi tanısı,
- Değişimden beklenenler hakkında işletmenin tüm kademeleri tarafından paylaşılacak bir vizyon ve tutarlı stratejiler oluşturmak,
- İnsanlara motor rolleri vererek ve değişimden en çok etkilenen pozisyonları teşvik ederek,
- İşgörenler arasında koalisyon kurarak değişim çalışmalarına mümkün olduğunca aktif katılım sağlanması,
- Yeni sonuçların, yöntemlerin ve davranışların kurum içinde yayılmasını ve bütünleşmesini sağlamak,
- Katılımcı ve yaratıcı yöntemlere öncelik veren çaba ve faaliyetlere odaklanmak,
- İletişim, ikna ve eğitim faaliyetlerine gerekli önemi vermek,

3.2. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

Bir kişi ile bir örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayan örgütsel bağlılık kavramı, doğal olarak bireysel ve örgütsel özelliklere bağlı olacaktır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılık ve kişisel demografik özellikler arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma örgütsel bağlılık araştırmacıları tarafından yapılmıştır. Ancak, araştırmaların bulguları kafa karıştırıcı ve çelişkilidir. Genel olarak, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörlerin kıdemliliği vurgulanmaktadır (Balay, 2000: 55).

Demografik değişkenlerden eğitim seviyesinin, yaşın, cinsiyetin, medeni durumun ve kıdemin örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve yapılan araştırmalar incelenmiştir.

3.2.1. Eğitim Seviyesi ve Örgütsel Bağlılık

Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir (Yalçın ve İplik, 2007: 489). Yani işgörenin eğitim seviyesi arttıkça, örgüte olan bağlılığı da azalmaktadır. Bu ters ilişki, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların, örgüt seviyelerinin ötesinde beklentilerin olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Kaya, 2013: 33).

Eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazılarını şöylece sıralamak yerinde olacaktır;

- Yangın ve kurtarma ekiplerinden 505 işçi üzerinde bir çalışma yapılmış ve yüksek eğitim seviyesine sahip işgörenlerin düşük değer bağlılığında bulunduğunu tespit edilmiştir (Zadeoğluları, 2010: 48).
- Yang yaptığı çalışma neticesinde eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu saptamıştır (Uslu, 2012: 34).
- Turizm sektöründe yapılan bir araştırmada ise otel işletmelerinde işgörenlerden; ilköğretim ve lise mezunlarının örgütsel bağlılıkları, ortaokul ve üniversite mezunlarının örgütsel bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu araştırmada mesleki eğitim gören işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının diğer işgörenlerin örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özdipçiner ve Kalıncara, 2005: 89).
- Başka bir çalışmada ise; örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasında negatif bir ilişki bulunmuş. İşgörenlerin eğitim seviyelerinin artırılması, çalıştıkları organizasyonun beklentilerini arttırmakta ve farklı iş seçeneklerinden yararlanma fikrine yol açmaktadır (Aka, 2017: 120).
- Özkaya, Kocakoç ve Kara araştırmalarında, lise mezunlarının, hem kolej / fakülte hem de lisansüstü eğitim aldıklarını belirttiğinden çok, kuruluşlarına daha fazla katılım taahhüdünde bulunduğunu buldular. Ayrıca, normatif bir bağlılığa sahip olduğu tespit edilen lise mezunlarının, kurumlarına üniversite mezunları ve yüksek lisans öğrencilerinden daha fazla normatif bağlılıkta bulundukları bildirildi. Bunun nedeni eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların yeni iş fırsatlarından yararlanma şansının artmasıdır (Özkaya vd., 2006: 87).
- Bu konuda başka bir araştırma; en üst düzey bağlılık ilköğretim mezunlarında bulunmuştur. Bu eğitim grubundaki kişilerin kişisel güvensizlikleri kendilerini yetersiz hissettiriyor. Çünkü ilköğretimden mezun olmak ve iş bulmak, yükseköğretim gruplarındaki insanlardan daha zor olabilir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:12).

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen diğer bazı araştırmalara ait bilgiler Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1: Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1977	Steers	Ters yönlü korelasyon bulunmuştur.

Tablo 3.1. (Devam): Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1980	Morris ve Steers	Ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
1981	Angle ve Perry	Ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
1981	Morris ve Sherman	Ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
1985	Hunt, Chonko ve Wood	Ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
1990	Loscocco	Ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
1998	Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1988	Wahn	Eğitim seviyesi ile devam bağlılığı arasında ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
1999	Abdulla ve Shaw	Eğitim seviyesi ile devam bağlılığı arasında ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
1999	Iverson ve Buttigieg	Eğitim seviyesi ile normatif bağlılık arasında ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
2001	Gautam, Dick ve Wagner	Eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında ters yönlü, eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında aynı korelasyon bulunmuştur.
2001	Cengiz	Ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
2002	Ceylan ve Demircan	Ters yönlü korelasyon bulunmuştur.
2003	Kömürcüoğlu	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Korelasyonel bir ilişki yoktur.

Kaynak: Güçlü, 2006: 69

3.2.2. Yaş ve Örgütsel Bağlılık

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın yaşla doğru orantılı olarak arttığı gözlemlenmiştir. Bunun nedenleri olarak; yaş yükseldikçe alternatif iş olanaklarının azalması, gençlere oranla örgütte daha uzun süre çalışılmış ve örgüte daha fazla yatırım yapılmış olması gösterilmektedir (Çakı, 2017: 23). Yaş ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bazı araştırmalar şunlardır;

- Meyer ve diğerlerinin 2001 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının yaş ile olumlu ve aynı yönlü ancak düşük bir korelasyonun olduğunu ortaya konmuştur (Zadeoğulları, 2010: 50).

- Kirel tarafından yapılan bir çalışmada, genç gruptaki çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları ve kuruluşlarına yaşlılardan daha fazla bağımlı oldukları, çünkü daha istekli oldukları bulunmuştur (Samadov, 2006: 94-95).
- Yiğit'in çalışmasında da X kuşağının (1965-1977 tarihleri arasında doğanlar) ve Y kuşağının (1977-1994 tarihleri arasında doğanlar) örgütsel bağlılıklarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. X kuşağının örgütsel bağlılık seviyesinin Y kuşağına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda X kuşağına mensup çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de daha düşük olduğu görülmüştür (Yiğit, 2010: 138-142).
- Başka bir çalışmada, yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu bakımdan, duygusal bağlılık çalışanın yaşı ile birlikte artarken, normatif bağlılık çalışanın yaşını etkilememektedir (Kaya, 2013: 32).

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen diğer bazı araştırmalar Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2: Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1981	Morris ve Sherman	Korelasyonel bir ilişki yoktur.
1984	Meyer ve Allen	Yaş ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1985	Hunt, Chonko ve Wood	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1990	Loscocco	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1998	Buchko, Weinzimmer ve Segeyev	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1998	Mayer ve Schoorman	Yaş ile devam bağlılığı arasında aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1998	Wahn	Yaş ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.
1999	Abdulla ve Shaw	Yaş ile duygusal bağlılık arasında da benzer bir ilişki bulundu, fakat yaş ile katılım arasında anlamlı bir ilişki bulunmadı.
2000	Hartman ve Bambacas	Yaş ile duygusal zorunluluk, devam zorunluluğu ve düzenleyici zorunluluk arasında ilişki bulunamamıştır.
2001	Cengiz	Birinci örneklem grubunda yaş ve örgütsel bağlılık arasında negatif, ikinci örneklem grubunda ise benzer bir korelasyon mevcuttur
2001	Gautam, Dick ve Wagner	Yaş ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında aynı yönlü korelasyon, yaş ile normatif bağlılık arasında negatif bir korelasyon bulunmuştur.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Korelasyonel bir ilişki yoktur. Ancak, yaş arttıkça bağlılığın arttığı tespit edilmiştir.
2004	Esatoğlu, Sarp ve Karagöz	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
2005	Yalçın ve İplik	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.

Kaynak: Güçlü, 2006: 62

3.2.3. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık konusundaki araştırmacılar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Cinsiyet ve medeni durum genellikle mesleğe olan bağlılıkları ve mesleki davranışla ilişkileri açısından tartışılmaktadır. Evlendikten veya evlendikten sonra ayrılan bireyler, örgütü terk eden kadınları, bağlılıkta bulunmayan bekar bireylerden daha pahalıya mal olduklarını görürler. Erkekler için, farklı cinsiyetler arasında çalışmak daha az duygusal bağlılık, daha fazla devamsızlık ve daha düşük örgütte kalma istekliliğine yol açar; Kadınlar için gruptaki farklı cinsiyetler arasındaki çalışma, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmiştir (Budak, 2009: 57-58).

- Jacob'ın Amerikan erkek ve kadın yöneticileri üzerine yaptığı araştırma, cinsiyetin kadınlarda veya erkeklerde örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Bazı çalışmalar erkeklerin örgütsel bağlılığa kadınlardan daha yatkın olduğunu gösteriyor. Aven, Parker ve Mc Evoy, kadınların kuruluşun değerlerine ve hedeflerine çok fazla ilgi göstermediğini, bu değerlerin ve hedeflerin bağlı olmadığını ve örgütsel kimliğe sahip olmadığını, kadınların daha az taahhüt edildiğini açıklayarak toplumsal cinsiyet faktörünü araştırmıştır. Çünkü kadınların ikinci bir kimliği ve yerine getirmesi gereken aile rolü vardır (Altınbaş, 2008: 12).
- Cohen yaptığı araştırmada ise, çalışanların statülerini esas aldığı, mavi yakalı çalışanlar içerisinde kadınların, buna karşın beyaz yakalı çalışanlar içerisinde ise erkeklerin daha yüksek bağlılık gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır (Bakan, 2011: 126).

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bazı diğer araştırmalar Tablo 3.3'de verilmiştir.

Tablo 3.3: Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1972	Hrebiniak ve Alutto	Erkeklerle nazaran kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında ilişki bulunamamıştır.
1981	Angle ve Perry	Erkeklerle nazaran kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.
1981	Cromie	Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında ilişki bulunamamıştır.
1982	Chusmir	Kadınlara nazaran erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.
1983	Bruning ve Snyder	Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında ilişki bulunamamıştır.
1983	Graddick ve Farr	Kadınlara nazaran erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.
1985	Hunt, Chonko ve Wood	Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında ilişki bulunamamıştır.

1986	Aranya, Kushnir ve Valency	Kadınlara nazaran erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.
------	----------------------------	--

Tablo 3.3. (Devam) Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1997	Scandura ve Lankau	Esnek çalışma saatlerinin uygulandığı yerlerde erkeklere nazaran kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.
1998	Karatepe ve Halıcı	Kadınlara nazaran erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.
1998	Wahn	Erkeklerin kadınlara nazaran daha yüksek katılım taahhüdüne sahip oldukları saptanmıştır.
1999	Abdulla ve Shaw	Erkeklerin devam etme bağlılıklarının kadınlara göre daha yüksek seviyede olduğu, fakat duygusal bağlılık ile cinsiyet arasında bir bağlantı olmadığı saptanmıştır.
2003	Cheng ve Stockdale	Kadınlara nazaran erkeklerin daha yüksek seviyede normatif bağlılığa sahip oldukları saptanmıştır.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.
2005	Yalçın ve İplik	Örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasında anlam ifade eden bir ilişkiye rastlanılamamıştır.

Kaynak: Güçlü, 2006: 60

3.2.4. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık

Medeni durum, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan demografik unsurlardan biridir. Bu iki değişken arasındaki ilişki ise bazı teorik çalışmalarda tartışılmıştır. Medeni durum, bağlılık çalışmalarında genellikle kontrol değişkeni olarak kabul edilir (Güçlü, 2006: 64).

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bazıları şunlardır;

- Medeni durumun zorunlu bağlılıkla ilgili olabileceği belirtilmiştir. Bu, evli bireylerin genellikle bekar insanlardan daha fazla maddi yük aldıkları gerçeğiyle açıklanmaktadır. Bakım yapmak zorunda kalanların, bu kişilerin sorumluluğunu hissetme olasılıkları daha yüksek olacaktır. Örgütünden kazanç sağlayarak ailesinin geleceğini garanti altına almak isteyecektir. Bu şekilde medeni durumun yükümlülüklerin devamı ile bağlantılı olduğu söylenebilir. (Budak, 2009: 61).
- Üç boyutlu yaklaşıma göre, medeni durum örgütsel bağlılık arasında farklı ilişki seviyeleri vardır. Aile ve çocuk işçilerine düzenleyici ve devam eden bağlılığın yüksek

olacağı düşünülmektedir. Diğerleri (2006) medeni durumun duygusal bağlanma ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Aka, 2017: 123).

- Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörleri araştıran bir tez çalışmasında, Balçova Belediyesi ve Ada Belediyesi'nden oluşan 140 kişinin örneğinde, evli işgörenlerin bekar işgörenlerden daha duygusal bir bağlılığa ve sürekli bağlılığa sahip olduklarını belirtilmiştir (Zadeoğlu, 2010: 50).
- Medeni durum ile örgütsel yükümlülükler arasında bağlantı olmadığını gösteren çalışmalar da vardır. Uygur, örgütsel bağlılık seviyesinin medeni duruma bağlı olarak anlamlı olmadığı sonucuna varmıştır. Diğer bazı araştırmacılar medeni durumun örgütsel bağlılık seviyesi ile ilişkili olmadığı sonucuna varmıştır. (Köse, 2014: 77).

3.2.5. Kıdem ve Örgütsel Bağlılık

Kıdem, örgütteki işgörenler tarafından yapılan yatırımın bir göstergesi olarak kullanılır. Genel varsayım, kıdem arttıkça, işgörenin çalıştığı kuruluştaki yatırım ve gayretinin artmasıdır. Örgütsel bağlılık ve kıdem arasında zayıf bir pozitif ilişki vardır (Budak, 2009: 60).

Kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalar şunlardır;

- Rusya'da yapılan bir çalışmada kıdemselliğin örgütsel bağlılıkla anlamlı bir pozitif korelasyon gösterdiği bulunmuştur. Bu farklı sonuç, Rusya'daki geleneksel yaşam boyu uygulamasının uzun vadeyi rasyonalize etmeye çalıştığı şeklinde yorumlanabilir (Zadeoğulları, 2010: 50).
- Gaertner ve Nollen'ın Fortune 100 listesinde yer alan imalatçı firmalar üzerinde yaptığı araştırma da ise, kıdem ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Bakan, 2011: 124).
- Öte yandan örgütsel bağlılıkla kıdem arasında bir ilişkinin olmadığını gören çalışmalar da mevcuttur. Uygur, örgütsel bağlılık seviyesinin kamu işgörenlerinin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir (Uygur, 2009: 75).

Kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer araştırmalar Tablo 3.5'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Kıdem İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1984	Meyer ve Allen	Kıdem ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.

1990	Loscocco	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1993	Meyer, Allen ve Smith	Kıdem ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1994	Campbell, Campbell ve Kennard	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
1998	Ngo ve Tsang	Kıdem ile devam bağlılığı arasında aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.

Tablo 3.4. (Devam): Kıdem İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1999	Baysal ve Paksoy	Kıdem ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
2001	Cengiz	Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü korelasyon edilmiştir.
2002	Ceylan ve Demircan	Aynı yönlü korelasyon bulunmamıştır.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
2004	Esatoğlu, Sarp ve Karagöz	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.
2005	Özdipçiner ve Kalıncara	Aynı yönlü korelasyon bulunmuştur.

Kaynak: Güçlü, 2006: 71

3.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel değişiklikler, örgütün değişen koşulları ve belki de diğer değişim biçimlerini güncellemeye ve yerine getirmeye odaklandığı bir süreçtir. Aslında, örgütsel değişim, değişim yönetiminin ana aşamalarından birini oluşturmaktadır. Örgüt, değişim dinamiklerini, etkili değişim yönetimi deneyimini iyi bilmelidir. Çünkü örgütsel değişkenlerin herhangi birinde meydana gelen bir değişim, diğer bir değişkenin etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu yüzden örgütsel değişkenleri oluşturan faktörlerin birbirine paralel, bağımlı bir yapıya sahip olmaları nedeni ile her bir değişkenin örgütsel bağlılık kapsamında değerlendirilmesi, değişimin tutarlılığı ve başarısı açısından önemli bir rol oynamaktadır (Çağlar, 2015: 53).

3.3.1. Örgütsel Yapının Değişiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel değişim sürecinde yöneticilerin rolü, istenen sonuçlara ulaşmak için tasarlanan yönetimsel aktivitelerin tiplerini, organize edilmesini, optimize edilmesini ve planlanmasını içerir (Yamen, 2010: 120).

Örgütte hızlı ve yoğun teknolojik değişiklikler ve ilerleme varsa, örgüt teknolojiye duyarlı ise kriz için uygun bir ortam olduğu anlamına gelir ve krizin ortaya çıkmasındaki

teknolojik değişimin hızı, örgütün etkisinde ve teknolojiye olan bağımlılığında etkili rol oynar (Yeniçeri, 2000: 140-141).

Değişim motivasyonu paydaşların arzusudur, ancak değişimin arkasındaki itici güç, değişim sürecinin ve yeni örgüt yapısının bir sonucu olarak işğörenlerin bağılılığıdır. Bir sonraki aşama için değişimin her aşamasında çalışma bağılılığı gereklidir. İşğörenler, değişim yapanların yükümlülüğü olmaksızın süreci tamamlayamazlar (Varoğlu ve Basım, 2009: 43).

Örgütsel bağılılık açısından ise üst düzey en önemli örgüt seviyesi olmakla birlikte, bağılılığın yalnızca bu seviyede sınırlı kalmasının yeterli olacağı söylenemez. Örgüt performansı ve başarısı açısından kritik öneme sahip olan pozisyonlar içinde örgütsel bağılılık önem arz etmektedir. Özellikle, bu kritik pozisyonlarda işğörenlerin yerleri bir başka işğören tarafından da kolay kolay doldurulmayacak ise örgütsel bağılılık bu pozisyonlar için daha da önemli olmaktadır. Düşük seviyede işğörenlerin çabaları örgütün sunduğu hizmeti önemli boyutta etkiliyor ise, bu statüde işğörenler ile örgüt arasındaki bağılılık örgütün genel performansında da olumlu etkiler yaratacaktır (Bakan, 2011: 267-268).

Değişimin, örgütün büyüklüğünden bağımsız olarak yayılma etkisi vardır. Örgütün herhangi bir boyutundaki herhangi bir değişiklik mutlaka diğer değişkenleri de etkiler. Örgütün yapısındaki bilgisayar gibi yeni bir aracın satın alınması; personel değişime yol açacaktır. Örgütler ne kadar karmaşık araç ve gereçlerle donatılmış olsalar da, o makinelerin çalıştırılması ve bakımı için insana gereksinim sürecektir (Aslaner, 2010: 49).

3.3.2. İnsan Davranışlarının Değişiminde Örgütsel Bağılılığın Önemi

Örgütlerde bireysel çalışma yapmak etkilidir; bilgi, görgü, beceri geliştirme ve tutum değişikliği, bireysel değişikliklere tekabül etmektedir (Sucu, 2000: 17).

Örgüt üyelerinin yetenekleri, becerileri, bilgileri ve tutumları değişebilir. Bu, örgütteki işğörelere uygulanan sürekli eğitim ve kişisel gelişim çabalarının yanı sıra kuruluştan dışarıdan kalifiye işğörenin katılımı nedeniyle olabilir. Yani, bireylerin değişmesi veya değişmesi yoluyla örgütün değişmesine katkıda bulunabilir (Yeniçeri, 2002: 31).

Kişilik yapısı olarak değişime açık olan, bilişsel süreçleri öz yeterliliğine sahip ve zamanında bilgiye erişimi olan insanlar değişime daha açıktır. Değişime karşı öz yeterliliği düşük işğörenler, değişimin yaygın olduğu ortamlarda olumsuz etkilenecektir. Aksine, öz yeterliliği yüksek işğörenler değişim konusunda olumlu olacaktır. (Zadeoğluları, 2010: 16).

O'Malley'e göre işgörenlerin bağlılığı şu üç noktada örgüt için avantaj yaratmaktadır. Bunlar:

- **Örgütün üyesi olmayı sürdürme:** Bağlılık, işgörenlerin örgütte kalma yönündeki eğilimlerini güçlendirir.
- **Aidiyet:** Bağlılık, aidiyet davranışını teşvik eder.
- **Performans:** Bağlılık, kurumsal performansı artırır.

Örgütler; örgütün üyesi olmayı sürdürme kapsamında, işyerinde daha uzun süre çalışma (işçi devri, işten ayrılmaya yönelik tekliflerin kabulü, erken emeklilik gibi kaçış davranışlarının daha az olması) ve daha fazla saat çalışma (geç kalma, uzatılan kahve arası ve öğle yemeği, erken çıkma ve işe gelmeme gibi kaçınma davranışlarının daha az olması); aidiyet kapsamında, başkalarına yardım etme ve özel projelere gönüllü olma gibi sosyal davranışlar ve daha ahlaki davranışlar (sahtekarlık, hırsızlık, sabotaj, iş yeri sahibine ait bilgileri sızdırması gibi davranışların daha az olması); performans kapsamında ise, daha fazla verimlilik, daha fazla satış, daha iyi hizmet ve daha yüksek kalite elde ederler (Doğan; 2013: 87-88).

3.3.3. Sistematik Yaklaşımların Değişiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi

Sistem yaklaşımı, örgütsel değişkenlerin paralel bir yapıya sahip olması nedeniyle herhangi birindeki değişimin başkalarında değişime yol açacağını ve bunun için hazırlanmasının gerektiğini savunuyor. Bu nedenle, örgütsel değişimin bu değişkenlerin bir veya birleşiminde başlatılabileceğini, ancak tüm örgüte yayılacağını belirtmektedir. Bu nedenle, değişiklik yapmadan önce değişkenler arasındaki etkileşimin ve olası etkilerin farkında olmak gerekir (Sucu, 2000: 128).

Geri bildirim sisteminde, aktörlerinden birinin diğerinin üzerinde baskı aracı olarak kabul ettiği bir değişikliği kullanarak, örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi bir geri besleme döngüsü olarak karşılaştırmıştır. Bu ilişki iki yönlü ve süreklidir. Çevre ile örgüt arasındaki etkileşim aktörlerden birinde değişime neden olurken; Bu değişiklik, diğer oyuncuya geri bildirim döngüsü üzerinden baskı uygular ve değişmeye zorlar. Örgüt ve çevre arasındaki etkileşim devam ederken, örgüt ve çevre her iki yöndeki geribildirimden dolayı birlikte değişir (Varoğlu ve Basım, 2009: 20).

Değişimin açıklığının en önemli kişisel doğası, insanın çevreyi kontrol altına almasıdır. İç kontrollere dikkat eden insanlar kendilerini aktif çevre temsilcileri olarak görürler ve başarılarını kontrol ettiklerini düşünürler. Dış kontrollere dikkat eden insanlar kendilerini pasif olarak görürler ve hayatlarındaki olayların dış faktörleri kontrol ettiğine inanırlar (Zadeoğluları, 2010: 17).

Değişimi desteklemek veya direnmek için iç ve dış faktörler altında farklı psikolojik mekanizmalar vardır. Kontrol odağı ile değişime bağlılık üç unsuru arasındaki ilişki belirleyicidir. Daha fazla iç kontrol odağı olan katılımcıların daha büyük duygusal duygusallık ve değere bağlılık gösterme olasılığı daha yüksekken, dış kontrol odağı olan katılımcıların sürekli bağlılık gösterme olasılığı daha yüksektir. Kontrol odağı, değişime duygusal ve değer bağlılığıyla pozitif bir ilişki ve süreklilik bağlılığı ile negatif bir ilişki göstermiştir (Zadeoğluları, 2010: 17-18).

Her ne kadar örgütler her zaman güçlü bir örgütsel bağlılığa gereksinim duysalar dahi, bu gereksinim özellikle çok kritik ve belirsizliklerin arttığı dönemlerde daha da önem kazanmaya başlar. Çok kritik durumlarda şayet güçlü bir bağlılık yaratılmamışsa, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri olanaksız hale gelebilir. Ekonomik ve diğer çevresel şartlar her zaman seyrinde devam etmeyip, bazen çok kritik durumlar yaşanabilir. İşte bu kritik dönemlerde örgütler çalıştıkları işgörenlerin bağlılıklarına daha fazla gereksinim duyarlar (Bakan, 2011: 269).

3.3.4. Teknolojik Değişimde Örgütsel Bağlılığın Önemi

Teknoloji, girdileri çıktılara dönüştüren tüm fiziki süreçler ve bu dönüşüme eşlik eden toplumsal düzenlemeler teknoloji olarak tanımlanmaktadır. Aynı zaman da teknoloji, insanoğlunun çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı çeşitli teknik ve yöntemlerin toplamı olarak tanımlanır (Çağlar, 2015: 42).

Teknoloji, kültür, ekonomik ve sosyolojik gibi birçok yapıda değişim yaşanmaktadır. Örgütler bu değişimlerin şartlarını yerine getirip, ayak uydurabildikleri zaman işgörenlerin ve örgütlerin başarılı sonuçlar alması kaçınılmazdır. Kimi değişimler örgütün aleyhine gibi görünse de, başarılı örgütler bu değişimleri kendi lehine çevirerek olumlu sonuçlar alabileceklerdir. En büyük değişiklik teknolojide gerçekleşir. Bireyin örgüt ile çatışmasına ve performansın düşmesine neden olacak durumlardan biri teknolojik yapıdaki değişikliklerdir. Bireyler, yeni teknolojilerin kuruma aktarılmasında kendilerini yetersiz olarak görebilir ve

boşta kalabileceklerini düşünebilirler. Bu nedenle bireyler teknolojik yeniliklere direnebilirler. Bu gibi durumlarda, teknolojik değişiklikler yapılmadan önce bireylere yapılacak açıklamaların ve olumlu tartışmaların yapılması ve yapılacak uygunluk eğitiminin bu konuda yararlı olacağı düşünülmektedir (Özmutaf, 2007: 54).

Teknolojide görülen değişim, kişinin çevresine, topluma ve giderek örgüte de yansiyacaktır. Öyle ki teknoloji ile çeşitli değişimler ortaya çıkmaktadır (Çelebioğlu, 1988: 63).

Bu bağlamda teknolojideki yaygın ve acımasız değişimler, örgütlerin sistemlerinde, yapılarında ve stratejilerinde de sürekli değişimi zorunluluk haline getirmektedir (Yamen, 2010: 121).

Teknolojik değişimler ile işgörenlere daha az iş düşebilmekte ve bireyde işini kaybedeceği hissini oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durumda bireyi başka bir iş bakmaya hali hazır duruma getirmekte, düşük örgütsel bağlılık oluşmasına neden olmaktadır. Değişimlere uyabildiği takdirde, teknolojideki sürekli meydana gelen değişim ve gelişim örgütler tarafından fırsat olarak kullanılabilir. Teknolojideki yenilik işgörenin işini daha çok daha kolaylaştırabilir zaman ve pratiklik sağlayarak örgütüne bağlılık duygusunu geliştirebilmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 8).

Örgütsel değişim sürecinde değişime karşı direnç oluşturmaları muhtemel faktörlerin, değişim sürecine katılmaları sağlanmalıdır. Mevcut direnişçilerin planlara eklenmesi ve planlanan değişikliğin uygulanması, dışlanmadıklarını hissetmelerini, itirazlarını azaltmalarını ve bağlılıklarını artırmalarını sağlayacaktır (Sucu, 2000: 122).

Wasti, Türk işgörenlerin örgütsel bağlılığını belirleyen evrensel ve kültürel faktörleri belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada bazı bulgulara ulaşılmıştır. Türk işgörenlerin, değişimleri pek sevmedikleri için örgütlerine bağlılıklarının devam ettiğini hissettiği ve işgörenlerden elde edilen ifadelerin çoğunun, bilinen ancak tatmin edici olmayan bilinmeyen bir ortamda tercih edildiği görülmüştür. Belirsizlikten kaçınma oranı, bireylerin değişmesinden hoşlanmadıkları, yaşamlarında kesinliğe sahip olmaları tercih ettikleri, riskten kaçındıkları ve Türkiye'nin belirsizlikten kaçan bir toplumun bu sonuçla tutarlı olduğu gerçeğine dikkat çekmiştir (Doğan, 2013: 104).

Allen ve Meyer tarafından önerilen örgütsel bağlılık modeli, Türk kültüründe ve ortamında geçerlidir. Türk işgörenler üç farklı örgütsel bağlılık ifade ederler; duygusallık,

devamlılık ve normatif bağlılık. Duygusal ve normatif bağlılık, bırakma niyeti ile negatif bir ilişki gösterirken, devamsızlık çalışanın sadakati ile korelasyon göstermemiştir (A.g.e.: 105).

3.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR

Örgütsel bağlılık ile işgörenlerin örgütsel bağlılığı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için literatürde birçok çalışma vardır. Bu araştırmaların temel amacı, işgörenlerin bireysel seviyedeki değişimlerden nasıl etkilendiğini ve tutum ve davranışların örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini tespit etmektir. Konuyla ilgili araştırmalardan bazıları dahil edilmiştir.

3.4.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Parks Maina Üniversitesi İşbirliği Kursu (UMCE) çalışmasına katılım, bağlılık ve örgütsel değişim çalışmalarında, planlı bir yapısal değişimin ilk yılında örgütsel bağlılığın uygulanmasında ve işgörenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştı. Bu amaçla, 84 işgören, planlama sürecine katılmak için doğrudan veya dolaylı olarak araştırmaya katılmıştır. Sonuçlara göre, işgörenlerin kararlara katılımı UMCE'nin yapısal değişikliğini kabul etmede önemli değildir; Bununla birlikte, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının orta derecede etkilendiği görülmüştür ve bu bağlılık, işgörenlerin değişimin makul bir düzeyde kabul görmesini belirlemektedir. Bu değişikliklerin kabul üzerinde daha az etkili olduğu ve bu ilişkilerin çeşitli kişisel ve çevresel faktörlerden kaynaklandığı açıktır. Araştırmalar, daha deneyimli işgörenlerin UMCE'ye daha fazla bağlı olma eğiliminde olduğunu, ancak UMCE'de yapısal değişiklikleri kabul etmenin daha az olası olduğunu göstermiştir (Balay, 2000: 158-159).

Iverson yaptığı araştırmada duygusal bağlılık ile işgörenlerin değişimleri kabullenme düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Iverson örgütsel değişime yönelik olumlu davranışlar gelişmesini sağlamak açısından örgütsel bağlılığın sendika üyeliğinden sonra ikinci en önemli belirleyici olduğu bulgusunu elde etmiştir (Bakan, 2011: 263).

Hackmann, işgören bağlılığının artırılması bağlamında, örgütsel destek, eğitim, ödül yapısı ve değişime yatkın kişiliğin yakın zamanda çalışma ortamını değiştiren denetçilerin çalışma çıktılarına etkilerini araştırmıştır. İş tatmini, işe katılım, değişime direnç ve iş güvenliği iş sonuçları olarak ölçülmüştür. Üç tür iş yapısı araştırılmaya çalışılmıştır: işgören

katılımı çok az olan veya hiç olmayan grup, sorun çözen grup ve kendi kendini yöneten grup. Dokuz üretim örgütünden toplam 134 birinci seviye müfettişi soruları yanıtlamıştır. Sonuçlar, kendi kendini yöneten çalışma grubundaki işgörenler için daha fazla iş tatmininin denetçilerin eğitim seviyesi ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ve daha fazla eğitim ve örgüt desteğinin bu işgörenlerin çabalarını değiştirme çabalarına daha az direnç gösterdiğini göstermiştir (Balay, 2000: 161-162).

3.4.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Gül (2018) tarafından yapılmış olan çalışmada sağlık örgütlerinin en önemli yapıtaşlarından olan hastanelerde sağlık işgörenlerince algılanan; örgütsel bağlılık, örgütsel değişime açıklık ve örgüt sağlığı kavramlarının birbiri ile olan ilişkilerinin istatistiksel yöntemlerle analiz edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Afyonkarahisar il merkezinde bulunan Afyonkarahisar Devlet Hastanesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi ve Özel Park Hayat Hastanesi’nde çalışan sağlık işgörenlerinin tamamı bu araştırmada yer almıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgüt sağlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, duygusal değişime açıklık, davranışsal değişime açıklık, bilişsel değişime açıklık ve örgüt sağlığı ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkilerin ve örgütsel bağlılık ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Türkyılmaz’ın (2009) işgörenlerin özdeğerlendirme, değişim yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarının değerlendirilmesi adlı yüksek lisans tezinde özdeğerleme, değişim yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramlarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı incelenmeye çalışılmıştır. Biri kamu biri özel sektör olmak üzere iki hastanede uygulama yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre EFQM çalışmalarının örgütlerde işgörenleri örgütsel bağlılık algılarında pozitif yönde bir etkiye sahip olmadığı, aralarındaki ilişkinin düşük çıktığı görülmüştür. Buna karşın değişime direnç faktörleri arasında yüksek, pozitif yönde bir ilişki görülmüştür. EFQM çalışmalarının işgörenlerin değişme, yeniliğe bakış açılarının değişmesinde, yeniliğe ve değişime destekleyici, geliştirici yönde katkı sağladığı görülmüştür.

Varoğlu (1993), kamu işgörenlerinin çalışmalarına ve organizasyonlarına yönelik tutumlarını, bağlılıklarını ve değerlerini inceleyen araştırmasında, işgörenlerin işlerine ve organizasyonlarına karşı tutumlarında önemli bir yer tutan örgütsel bağlılığı tanımlamaya çalışmıştır. Gerek genel ve gerekse de hem de alt boyutlarda kişisel özellikler, örgütsel çevrenin algılanması ve mesleğin deneyimi bağlılığı örgütsel sorumluluk faktörü olarak kabul edilir. Veri toplama aracı olarak anket ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Türk kamu sektöründeki işgörenler çoğunlukla yüksek bir süreklilik seviyesine bağlı kalmaktadır; işgörenlerin ayrılması ve istihdam edilmesinin nedenlerinin ağırlıklı olarak çalışma ortamındaki faktörler tarafından belirlendiğini; süreklilik bağlılığının aslında bariz bir bağlılık olarak ortaya çıktığını; bununla birlikte, çıkar bazlı bağlılığın aslında bağlılık sayılmadığı gösterilmiştir.

Örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusundaki yüksek lisans tezinde Zadeoğluları (2010) örgütsel bağlılık seviyeleri ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Veriler İzmir, Samsun ve İstanbul'da faaliyet gösteren 4 işletmede çalışmakta olan 103 kişiden elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın devamlılığına bağlılık ile değişime açıklığın duygusal tutumunun yönü arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılığın, süreklilik boyutu ve davranışsal tutum boyutunu değiştirme açıklığı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Değer bağımlılığı ile değişken boyutlara açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Genel itibariyle, çalışmaya ait bütün sonuçlar değerlendirildiğinde, değişime istekli olma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kısmen oluştuğu açıktır.

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

Olumlu veya olumsuz örgütsel bağlılık sonuçlarının bağlılık düzeyini belirleyip belirlenmediği, örgütsel hedefler örgüt üyeleri tarafından kabul edilmediğinde, örgütsel bağlılık seviyesi azalır ve örgüt tükenme sürecine doğru hızlanır. Öte yandan, örgütün hedefleri kabul edildiğinde, örgütsel bağlılık seviyesi artar ve sonuç kuruluş lehine etkili davranıştır. Bireylerin örgütlerine bağlılığı bırakma davranışlarıyla düşük olmakla birlikte, düşük performans, artan devamsızlık ve yüksek gecikme süresi yüksek seviyede ilişkilidir (Kıray, 2011: 50).

Devamsızlık, işe geç kalma, performans ve işten ayrılma niyeti bu sonuçlar arasında yer almaktadır.

3.5.1. İşgören Açısından Sonuçları

Bir örgütün işgöreni, düzenli bir şekilde ve tam zamanlı çalışan, kuruluşun varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan, kuruluşun zor zamanlarında yanında bulunan bir çalışan olarak tanımlanır. (Güçlü, 2006: 31).

Randall örgütsel bağlılık seviyelerini ve bu seviyelerin bireyler ve örgütler üzerindeki pozitif ve negatif etkilerini incelemiştir. Bu bağlamda, düşük, orta ve yüksek örgütsel taahhütler ile olumlu ve olumsuz sonuçlardan söz edilebilir (Balay, 2000: 85).

3.5.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık aynı zamanda bir kişiyi bir kuruma bağlayan güçlü görüşler ve eğilimlerden de yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın işgören ve örgüt için önem arz eden etkileri mevcuttur.

Olumlu sonuçlar, düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığına neden olabilir. Buna ek olarak, işgören alternatif iş fırsatları arayacağından, bu insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlayabilir. Örgüt seviyesinde, düşük bağlılık fonksiyonel olabilir. Zira işgörenlerin işten ayrılması ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin zararlarını sınırlayabilir. Düşük örgütsel bağlılık, uzun vadede kuruma olumlu sonuçlar verebilecek itiraz ve şikayet söylemlerine yol açar. Eğer kurum bu iç iletişim sisteminden zamanında faydalanabilirse, pahalı davranışın üstesinden gelebilir (Budak, 2009: 69-70).

Olumsuz sonuçlar, örgüte bağlılığı düşük işgörenlerin, bireysel işlerle ilgili çabalarda geride kaldığını ve grup taahhüdünde bulunmak için en az çabayı gösterdiğini göstermektedir. Bu nedenle, kuruluş içindeki en az değerli ve diğer işgörenler olarak tanımlanırlar. Düşük bağlılık nedeniyle, bu tür bireyler ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, izolasyon, karakter erozyonu, işgörenlerin toplantılarına katılmama, öngörülemeyen ve kabul edilemez iş ve görevler yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel masrafları ödemekle yükümlüdür. Düşük bağlılık genel itibarıyla yüksek işgören devir hızı, yüksek devamsızlık, işte gecikme, örgütte kalma isteksizliği, iş kalitesinin düşük olması, örgüte sadakatsizlik, işgörenlerin çalınması, yetersiz çaba, yeniden yerleştirme vb. sonuçlarla ilişkilidir (Aka, 2017: 149).

Düşük bağlılığın örgütsel seviyede olumsuz sonuçları da vardır. Artan söylentiler, düşük örgütsel bağlılıktan kaynaklanan itiraz ve şikayetler, örgütün adına zarar gelmesi,

müşteri güveninin kaybı, yeni durumlara uyum sağlayamama ve gelir kaybı gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, örgütte dedikodu yaymak gibi olumsuz ve gayri resmi iletişim, kurumun otorite yapısını tehdit eder ve üst yönetimin meşruiyetini sorgulanabilir hale getirir (A.g.e.: 150).

3.5.1.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Bireysel tecrübenin güçlü olduğu ancak örgütle özdeşleşmenin tamamlanmadığı bir bağlılık seviyesidir.

Olumlu sonuçlar, ılımlı bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız bağlılık hissetmediği düzeydir. Bu seviyedeki işgörenler sistemin yeniden şekillendirilmesine karşı çıkar ve kimliklerini korumaya çalışır. Bu bağlılık profilinde, işgörenler ve dolayısıyla örgütün olumlu sonuçları nedeniyle, örgüte verilen hizmet süresini uzatabilir, örgütten ayrılma arzusu daha az olabilir ve daha fazla iş tatmini elde edilebilir. Orta seviyede bağlılık, bireyin dengeli bir inisiyatif ve kişisel seçim yapmasını sağlayarak dengeli bir bağlılık seviyesi sağlamasına olanak tanıyarak, işgören ve örgüt arasındaki uyumu yansıtır (Budak, 2009: 70).

Olumsuz sonuçları, İşgörenlerin örgüte olan ılımlı bağlılığı her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. Bu gruptaki işgörenler örgüte bağlılık ile sosyal sorumluluk arasında bir çatışma yaşayabilir. Bu, örgütün verimsiz çalışmasına ve işgörenin dengesizliğine yol açabilir. Ek olarak, işgörenin örgütteki belirsizlik durumundaki yokluğundan kaynaklanan olumsuz sonuçlar artar, örgüte gerekli katkıları yapamaz ve iyi bir teklif halinde örgütten ayrılabilir (Togo, 2018: 22).

3.5.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık seviyesinde, işgören örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgüt ile özdeşleşmenin bir sonucu olarak, yüksek bağlılık hem işgörenler hem de örgütler için önemli sonuçları yansıtmaktadır.

Olumlu sonuçlar, İşgörelere olan bu bağlılık düzeyi, meslekte başarı ve ücret tatmininin yanı sıra dış baskılara rağmen örgüte yüksek derecede bağlılık sağlar. Örgüt, işgörenlerine bağlılığını ödüllendirerek, yetki vererek ve onu en üst pozisyona getirerek ödüllendirir. Bağlılığı yüksek olan işgörenler, çalışmalarına büyük önem veriyorsa, örgütün çok değerli üyeleridir (Budak, 2009: 71).

Yüksek seviyede bir bağlılığın ayrıca örgüt için bazı olumlu etkileri vardır. Öncelikle, yüksek seviyede işgören ilgisi, örgütü sakinleştiren belirli bir işgücünün

yaratılmasını sağlar. Bu belirleyici ve teşvik edici iş gücü, örgütsel hedefleri isteyerek kabul eder ve en üretken ürünü sunmaya çalışır. Ek olarak, hem bireysel işlerle ilgili hem de örgütü korumak için grup koruma çabalarında öncüdürler. Bu tür işgörenler örgütten gönüllü olarak ayrılırsa, söz konusu kişilerin örgüt üzerindeki etkisi işlevsel olmayacaktır. Çünkü onları değiştirmek hem zor hem de pahalıdır (Balay, 2000: 90).

Olumsuz sonuçlar, Yüksek örgütsel bağlılık, olumlu sonuçların yanı sıra olumsuz sonuçlara sahiptir. Bu bağlılık düzeyi bazen işgörenlerin gelişimini ve hareketliliğini sınırlar. Bu aynı zamanda yaratıcılığı ve yeniliği bastırır ve kalkınmaya karşı direnç yaratır. Yüksek seviyedeki bağlılık aynı zamanda yaratıcılık kaybı, iş dışı ilişkilerde aşırı stres ve gerginlik, zorlama ile uyum ve insan kaynaklarının yetersiz kullanımı gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Aka, 2017: 151-152).

Yüksek seviyede örgütsel bağlılık, örgüt ve işgören için bazı olumsuz sonuçlar doğurur. Örgüt yüksek seviyede verimlilik ve sorgulanamayan bağlılıktan yararlanmasına rağmen, aşırı bağlılığın verimlilik için zararlı olduğu iddia edilmektedir. Bu nedenle, örgüt onlara yüksek seviyede bağlılık gösteren ancak örgütün gerektirdiği koşulları karşılamayan işgörenleri çekebilir. Yüksek seviyede bir bağlılık, kurumsal esnekliğin azalmasına, geçmiş uygulamalara ve politikalara aşırı güvenilmesine ve bunun sonucunda geleneksel uygulamaların kalıcı olmasına neden olabilir. Çünkü tamamen örgüte bağlı olan işgörenler alternatif reaksiyonlar üretemezler (Balay, 2000: 92).

Bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarına ilişkin bazı açılımlar izleyen tablo da verilmiştir.

Tablo 3.5: Bağlılık Seviyelerinin Olası Sonuçları

Bireysel			Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Seviyesi	İnsan kaynağının daha etkili olacak biçimde kullanılması, kişisel faydacılık, yenilikçilik, özgünlük	İlerlemenin ve mesleki gelişimin ağır işlemesi, dedikodu ile kişisel maliyetler, olası ihracı, kurumsal hedeflerin ayrılması veya bozulması	İş cirosunun / düşük performansın önlenmesi, çalışanların zararının sınırlandırılması, moral yükseltilmesi, yeniden yerleştirme, kurum için söylentilerin yararlı sonuçları	İş dünyasında ciro, gecikme, devamsızlık, işte kalma konusunda isteksizlik, iş kalitesinin düşüklüğü, kuruluşa karşı sadakatsizlik, kuruma karşı yasa dışı eylemler, sınırlı rol yapma davranışı, yıkıcı dedikodu

İlmlı Bağlılık Seviyesi	Yüksek düzeyde sorumluluk duygusu, güvenlik, yetkinlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin muhafaza edilmesi	Mesleki gelişim ve ilerleme için fırsatlar sınırlı olabilir, yükümlülükler arasında basit bir uzlaşma mevcut değildir.	Artan çalışan, kıdem, ayrılma isteği, sınırlı iş çevrimi, yüksek iş tatmini	Çalışan rolünün ve üyelik davranışlarının kısıtlanması, kurumsal ve iş dışı taleplerin dengelenmesi, kurumsal etkinlikte azalma
Yüksek Bağlılık Seviyesi	Bireysel mesleki gelişim ve beklentileri karşılamak, örgütsel davranışı ödüllendirmek,	Bireysel gelişim, yaratıcılık, inovasyon ve mobilite, değişime direnç, iş harici kuruluşlar için sınırlı zaman ve enerji için fırsatların kısıtlanması	Güvenli ve dengeli bir işgücü olan çalışan, kuruluşun üretimi arttırma, yarış ve üretkenliği artırma ve kurumsal hedeflere ulaşma gereksinimlerini kabul eder.	İnsan kaynakları eksikliği, örgütsel esneklik, inovasyon ve adaptasyon eksikliği, geçmiş politika ve süreçlerde tam güven, kuruluş adına yasadışı ve etik olmayan eylemler.

Kaynak: Balay, 2000: 93-94

3.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin planlanan süre içinde işe gelmediğinde devamsızlık olarak tanımlanır. Bu nedenle devamsızlık, yıllık izin veya devam ettirme tarafından yönetilen veya önceden belirlenen nedenlerden dolayı devamsızlık olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2011: 233).

Devamsızlık üzerine yapılan çalışmalarda genellikle iki ayrım vardır. Bunlar; devamsızlık ve mazeretsiz çalışma devamsızlığıdır. Beklenmedik devamsızlık, işgörenin yöneticisine mazeret göstermeden işe gitmemesi veya işe yaramadığı halde kabul edilebilir bir mazeret olmadan işe gitmemesi anlamına gelir. İşgörenlerin öne sürdüğü mazeretlerin kabul edilip edilmeyeceği konusu da örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Mazeretli devamsızlık, işgörenin kuruluş tarafından kabul edilen nedenler veya durumlar (sağlık sorunları gibi) nedeniyle işe gelmediği durumlarda ortaya çıkar (Özünlü, 2013: 80-81).

Bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenler diğerlerinden daha iyi çalışırlar ve örgütte kalmaya daha isteklidirler. Örgütün hedeflerine yüksek seviyede bağlılığı ve örgüte karşı olumlu tutumu olan işgörenler işe gelmek ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için çok daha güçlü bir arzuya sahip olacaktır (Doğan, 2013: 90).

Bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ile işgören eksikliği arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin, düşük bağlılığı olan işgörelere nazaran anlamlı derecede daha az devamsızlığa sahip olduğu bulundu. (Aka, 2017: 159).

3.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşe geç kalmak, işte olması gereken saatlerden sonra gelen bir işgören olarak ifade edilebilir. İşe geç kalma oranı, geç çalışma günlerinin toplam sayısının o dönemdeki iş günlerine bölünmesi ile hesaplanır. Fakat işgörenlerin araba arızası, hava durumu ve hastalık gibi kontrolsüz koşullardan ötürü işe geç kalabileceği belirtilmelidir. Bu gibi durumlar haricinde, işgörenler doğru zamanda başlamalı ve devam etmelidir. Düşük bir geç varış oranı, örgüte olan bağlılığın bir göstergesi olarak kabul edilebilir, ancak başlı başına yeterli bir gösterge olarak kabul edilemez. (Kıray, 2011: 51).

Örgütsel bağlılık ve geç kalma arasında önem arz eden bir ilişki mevcuttur. Örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenler, zamanında istihdam gibi örgütsel değerlerle uyumlu davranışlar sergileyecektir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ve geç kalma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki olduğu, yüksek bağlılık işgörenlerinin işe daha az geç kaldığı sonucuna varılmıştır (Bakan, 2011: 204-241).

3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetlerin bir sonucu olarak nitel ve nicel başarıları tanımlayan ve mutlak veya göreceli olarak açıklanabilen bir kavramdır. Hizmette verimlilik, üretkenlik ve üretimde tutumluluk genel olarak performansı tanımlar. Performans, bir görevi gerçekleştiren bir işgörenin, bir grubun veya örgütün amaçlanan amacına ulaşma derecesinin nicel ve nitel ifadesidir (Özünlü, 2013: 83).

Örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak gösterilen performans olgusunun, yöneticilerin memnuniyeti ve beklentilerini pozitif yönlü etkileyen, aynı zamanda örgütün başarıya ulaşması konusunda olumlu etkileri olan bir olgu olduğu ifade edilebilir. Çünkü yüksek performans sergileyen işgörenler, verilen görevleri yerine getirirken hem maksimum düzeyde verimli olma konusunda gayret göstermekte hem de bu çalışmalarını örgütsel prosedürlere riayet ederek gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler (Aybar, 2018: 121).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işlerinde göstermiş oldukları performans düzeyi ve iş yerlerinden ayrılma niyetleri ile ilişkisi bakımından son dönemlerde daha da önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılık sorunu, bağlılık ve işgören devirleri arasındaki ilişki ve örgüte getirdiği maliyetler açısından ele alınmıştır. İşgörenlerin işteki performansları, işgören cirosu kadar örgüt için de önemlidir. Örgütsel bağlılık hem işgören hem de örgütsel çıktılar için önemlidir ve örgütsel yaşamın merkezindedir (Özutku, 2008: 80).

3.5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti işgörenlerin çalışma koşullarından tatmin kalmadıklarında yıkıcı ve aktif davranıştır. Ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği etkilediğine dair yaygın bir görüş vardır. Bırakma niyetini etkileyen faktörleri belirleyerek araştırmacılar bırakma davranışını öngörür ve açıklar ve yöneticiler bırakma olasılığını önlemek için bazı önlemler geliştirir (Kaya, 2013: 89).

Mowday ve ark., örgütsel bağlılığın en güçlü ve en çok beklenen sonucu, işi bırakma niyetindeki ve emeğin cirosundaki düşmedir. Öyle ki, örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenlerin örgütten ayrılma arzusu, istekleri daha yüksek olacağı söylenebilmektedir. Aslında, bırakma niyetinin, örgütsel bağlılığın ve bazı taraflardan memnuniyetsizliğin sonucu olduğu ve yüksek örgütsel bağlılığın bırakma niyetini azalttığı bulunmuştur (Sabuncuoğlu, 2007: 617).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE SONUÇLARININ
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve olası sonuçlarının araştırılmasıdır. Başka bir ifadeyle bu çalışmada örgütsel değişim boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren bir kamu örgütü ile sınırlı tutulmuştur. Bundan dolayı sonuçlar üzerinden genellemeye gidilmeyecektir.

Araştırma sınırlamalardan bir tanesi de anket araştırmalarında her zaman karşılaşılabilecek evren, örneklem seçimi ve ölçme ve hatalarının bu çalışmada da olabileceği düşünülmelidir. Anket formunun cevaplandırılmasında işgörenlerin ankette yer alan soruları algılama şekli de kısıtlamalardan bir diğeridir.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen ana hipotez;

H_0 = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki yoktur ($p>,01$).

H_a = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki vardır ($p<,01$).

Araştırmanın alt hipotezleri ise şunlardır;

H_0 = Örgütsel değişim alt boyutları ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki yoktur ($p>,01$).

H_{a1} = Örgütsel değişim alt boyutları ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki vardır ($p<,01$).

H_0 = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki yoktur ($p>,01$).

H_{a2} = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki vardır ($p<,01$).

H_0 = Örgütsel değişimin, örgütsel bağlılık üzerinde anlam ifade eden etkisi yoktur ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ b_2X_2+\epsilon$, $p>,05$).

H_{a3} = Örgütsel değişimin, örgütsel bağlılık üzerinde anlam ifade eden etkisi vardır ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ b_2X_2+\epsilon$, $p<,05$).

H_0 = Cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a4} = Cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

H_0 = Yaş değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a5} = Yaş değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

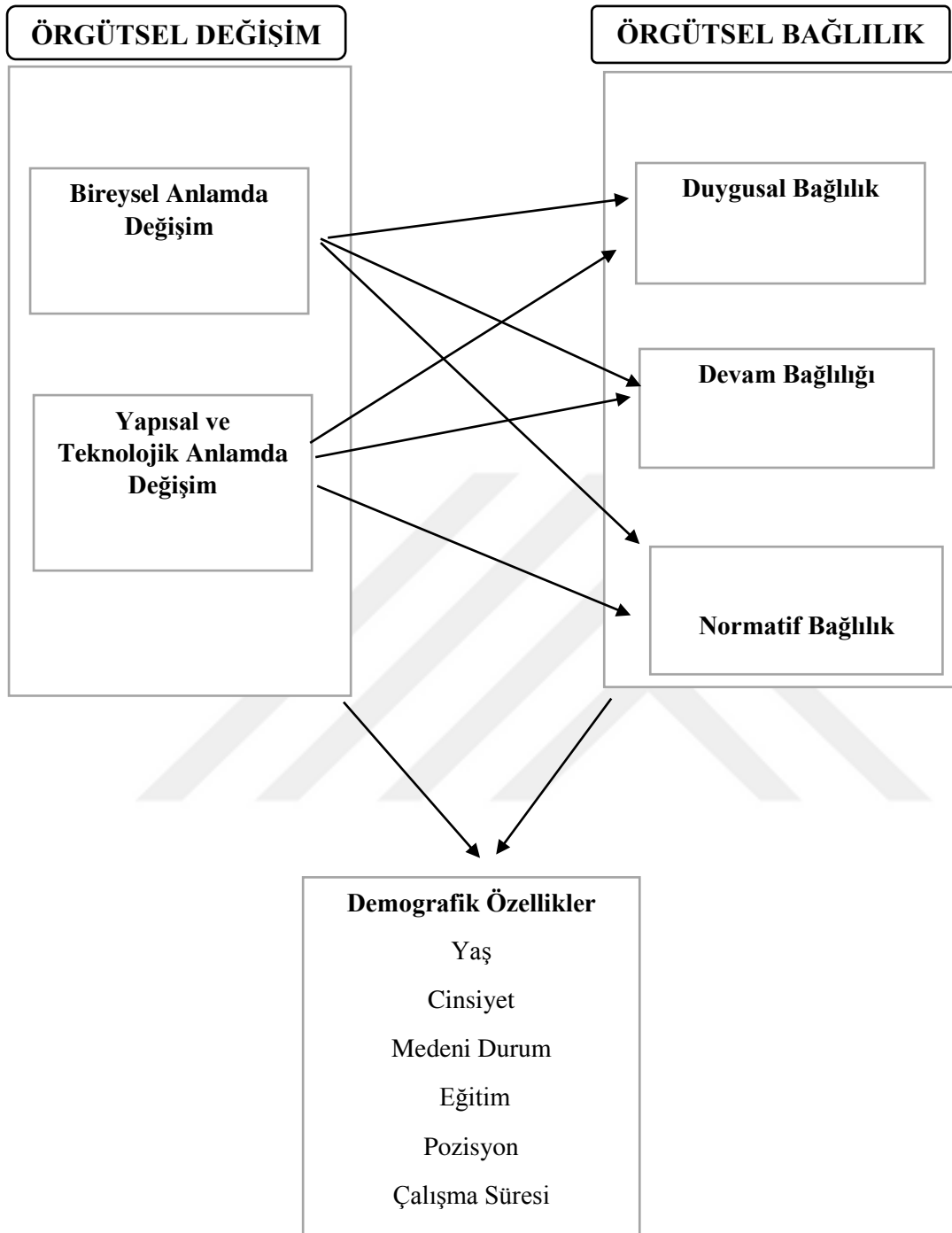
H_0 = Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a6} = Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

H_0 = Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a7} = Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli



4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren bir kamu örgütünde kısa süre önce yönetsel anlamda değişim olan bir örgütte örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini ölçmeye çalışılmıştır.

Araştırma da veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Öncelikle literatürde yer alan örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık konularında yapılmış önceki çalışmalarda (gerekli etik odaklı

izinler alınarak) kullanılan anket formları incelenerek işgörenlere yöneltilecek anket soruları hazırlanmıştır. Anket üç bölümden ve toplam 55 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ilk kısmı bir tür kişisel bilgi içerir. Bu formda, işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, bu şirkette kaç yıl çalıştıklarını ve bu pozisyonda kaç yıl çalıştıklarını belirlemek için 5 soru bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Bülent Tokat'ın Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi, 1988 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin yayınlarından yararlanılmıştır. Likert ölçeği anket çalışmasına dayanmaktadır ve 31 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel değişimi ölçmek için oluşturulan sorular, bireysel değişim ve teknolojik ve yapısal değişim alt ölçeklerinden oluşur.

Anketin üçüncü kısmı, toplam 18 sorudan oluşan Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğidir. Buna ek olarak, Abdullah Kıray'ın (2011) “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Ölçeğin ilk 6 sorusu, duygusal bağlılık boyutunu, 7-12 devam bağlılığı boyutunu ve 13-18 normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir.

Çalışmaya yönelik 140 anket formu örgüte dağıtılmış olup 135 tanesinde geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 7 tanesi de eksik cevaplandırılma nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplamda 128 anket geçerli sayılmıştır. Bu da anketin geri dönüş oranının % 91' olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmanın değerlendirilmesi için anket aracılığıyla toplanan veriler yaygın olarak kullanılan ve araştırmacılara kullanım kolaylığı sağlayan SPSS 24.0 istatistik analiz programına kaydedilip, yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri test edebilmek amacıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçeklerine yönelik tutarlılık ve güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

Çalışmanın önemlilik değeri % 95 güven seviyesi içerisinde % 5 olarak belirlenmiştir. Analizden ortaya çıkan bulgular yapılan testlere uygun olarak tablo haline getirilmiştir.

4.5.1. Frekans Dağılımları

Bu kısımda, araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

- **İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi işgörenlerin %23,4’ü kadın, %76,6’sı erkek işgörenlerden oluşmaktadır.

Tablo 4.1: İşgörenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Kadın	30	23,4	23,4	23,4
	Erkek	98	76,6	76,6	100,0
	Toplam	128	100,0	100,0	

- **İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları**

Tablo 4.2’ye göre işgörenlerin %27,3’ü 20-30 yaş arasında, %33,6’sı 31-40 yaş arasında ve %39,1’i 41 ve üstü yaşlarda olduklarını belirtmişlerdir. Yaş bakımından işgörenlerin orta yaş bir kitle oldukları söylenebilir.

Tablo 4.2: İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	20-30 Yaş	35	27,3	27,3	27,3
	31-40 Yaş	43	33,6	33,6	60,9

Tablo 4.2 (Devam): İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	41 Yaş ve Üzeri	50	39,1	39,1	100,0
	Toplam	128	100,0	100,0	

- **İşgörenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Tablo 4.3’ göre işgörenlerin %30,5’i ilköğretim, %42,2’si lise ve %27,3’ü üniversite mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.3: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	İlköğretim	39	30,5	30,5	30,5
	Lise	54	42,2	42,2	72,7
	Üniversite	35	27,3	27,3	100,0
	Toplam	128	100,0	100,0	

- İşgörenlerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Tablo 4.4'e göre işgörenlerin %27,3'ü 0-5 yıl arası, %38,3'ü 6-10 yıl arası ve %34,4'ü 11 yıldan fazla süredir bu örgütte çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.4: İşgörenlerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	0-5 Yıl	35	27,3	27,3	27,3
	6-10 Yıl	49	38,3	38,3	65,6
	11 Yıl ve Üzeri	44	34,4	34,4	100,0
	Toplam	128	100,0	100,0	

- İşgörenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

Tablo 4.5'e göre işgörenlerin %59,4'ü evli, %40,6'sı bekar çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4.5: İşgörenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Evli	76	59,4	59,4	59,4
	Bekar	52	40,6	40,6	100,0
	Toplam	128	100,0	100,0	

4.5.2. Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Betimsel istatistikler, istatistiği ve gözlemsel istatistiklerin sonuçlarını bazı istatistiksel yöntemlerle açıklayan yöntemleri içerir (Arıcı, 1975: 2). Tanımlayıcı istatistikler; Ortalama, medyan ve moda gibi standart trend göstergeleri, standart sapma ve varyans gibi ortalama değerlerden sapma ve asimetri ve kurtosis gibi anormalliklerdir. (Kalaycı, 2010: 51).

- **Bireysel Değişime İlişkin Ölçeğin Güvenirlilik Analizi**

Ölçeğin cronbach alfa katsayısı 0,829 olarak hesaplanmıştır. Literatürde katsayı 0,80-1,00 arasında ise, geliştirilen ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu belirtilmiştir. Ölçek belirtilen katsayının (0,80) üzerinde ve yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

Bireysel değişim ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.6’da görülmektedir.

Tablo 4.6: Bireysel Değişim Ölçeğinin Güvenirlilik Katsayısı

Cronbach Alfa Katsayısı	İşleme Alınan Değişken Katsayısı
,829	7

- **Yapısal ve Teknolojik Değişime İlişkin Ölçeğin Güvenirlilik Analizi**

Ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,906$ ’dır. Ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir. Yapısal ve teknolojik değişim ölçeğine ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 4.7’de görülmektedir.

Tablo 4.7: Yapısal ve Teknolojik Değişim Ölçeğinin Güvenirlilik Katsayısı

Cronbach Alfa Katsayısı	İşleme Alınan Değişken Sayısı
,906	24

Aşağıda yer alan Tablo 4.8’de Örgütsel değişim ve örgütsel değişim alt boyutları ölçüm verileri dağılımlarına dönük betimsel istatistik analiz sonuçları mevcuttur.

Tablo 4.8: Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişim Alt Boyutları Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçüm Verileri	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bireysel Değişim Ölçüm Verileri	2,43	5,00	4,38	0,52
Yapısal ve Teknolojik Değişim Ölçüm Verileri	1,88	5,00	3,96	0,46
Örgütsel Değişim Genel Ölçüm Verileri	2,03	5,00	4,06	0,45

- n=128 Bireysel Değişim güvenilirlik katsayısı .829’dır. Ankete 1 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenilirlik sonuçları

göre $\chi^2 = 287.311$ $p = .000$ bulunmuş ve F tablo değeri 75.909, $p = .000$ olarak bulunmuştur.

- $n=128$ Yapısal ve Teknolojik Değişim güvenilirlik katsayısı .906'dır. Ankete 1 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenilirlik sonuçları göre $\chi^2 = 1776.520$ $p = .000$ bulunmuş ve F tablo değeri 193.252, $p = .000$ bulunmuştur.
- $n=128$ Genel Ölçüm Verileri güvenilirlik katsayısı .930'dür. Ankete 1 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenilirlik sonuçları göre $\chi^2 = 2239.966$ $p = .000$ bulunmuş ve F tablo değeri 177.794 $p = .000$ bulunmuştur.

Örgütsel değişiklikler ve örgütsel değişikliklerin alt boyutları, Tablo 4.8'deki ölçüm verilerinin tanımlayıcı istatistiklerinin sonuçlarını ölçerken; bireysel ölçüm verilerinin aritmetik ortalaması ve standart sapması 4.38 ± 0.52 ; Yapısal ve teknolojik değişikliklerin ölçüm verileri Aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri 3.96 ± 0.46 'dır. Örgütsel değişim alt boyutları puanları değerlendirildiğinde işgörenlerin algılarının en yüksek olduğu boyutun bireysel değişim boyutu olduğu görülmektedir. Öte yandan örgütsel değişim ölçeği genel ölçüm verilerinden elde edilen puanlar değerlendirildiğinde işgörenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,06 \pm 0,45$ bulunmuştur.

Tablo 4.9: Bireysel Değişim Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	Friedman Ki-Kare
Kişiler Arasında		236,160	127	1,860	
Kişilerin içinde	Konular arasında	145,152 ^a	6	24,192	287,311
	Artıklar	242,848	762	,319	
	Toplam	388,000	768	,505	
Toplam		624,160	895	,697	

Tablo 4.10: Yapısal ve Teknolojik Değişim Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	Friedman Ki-Kare
Kişiler Arasında		642,034	127	5,055	
Kişiler içinde	Konular arasında	2115,677 ^a	23	91,986	1776,520
	Artıklar	1390,365	2921	,476	
	Toplam	3506,042	2944	1,191	

Toplam	4148,075	3071	1,351	
--------	----------	------	-------	--

Tablo 4.11: Örgütsel Değişim Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	Friedman Ki-Kare
Kişiler Arasında		806,934	127	6,354	
Kişiler içinde	Konular arasında	2386,173 ^a	30	79,539	2239,966
	Artıklar	1704,472	3810	,447	
	Toplam	4090,645	3840	1,065	
Toplam		4897,580	3967	1,235	

Friedman Testi ve F testi değerleri örgütsel değişim ölçeğinin genel ve alt boyutlarının tutarlılığı için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bireysel Değişim ölçüm verileri Friedman Testi [$\chi^2 = 287.311$ $p = .000$] ve F Testi [$F = 75.909$, $p = .000$] Yapısal ve Teknolojik Değişim ölçüm verileri Friedman Testi [$\chi^2 = 1776.520$ $p = .000$] F Testi [$F = 193.252$, $p = .000$] Örgütsel Değişimin genel ölçüm verilerinin Friedman Testi [$\chi^2 = 2239.966$ $p = .000$] ve F Testi [$F = 177.794$, $p = .000$] ile anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu, verilerin dağılımının kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; İşgörenlerin örgütsel değişim seviyeleri artma eğilimindedir.

4.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

18 ifadeden oluşan bu ölçeğin güvenilirlik analizi, her bir örgütsel bağlılık türüne ilişkin ifadelerin gruplanmasıyla hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 3 alt gruba ayrılarak ölçülmüştür. Bu grupları oluşturan ölçekler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ölçekleridir.

- **Duygusal Bağlılığa İlişkin Ölçeğin Güvenilirliği**

Ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,779$ 'dur. Ölçek oldukça güvenilirliğe sahiptir. Duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.12'de görülmektedir.

Tablo 4.12: Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach Alfa Katsayısı	İşleme Alınan Değişken Sayısı
,779	6

- **Devam Bağlılığına İlişkin Ölçeğin Güvenilirliği**

Ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,841$ 'dir. Ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir. Devam bağlılığı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.13'de görülmektedir.

Tablo 4.13: Devam Bağlılığı Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach Alfa Katsayısı	İşleme Alınan Değişken Sayısı
,841	6

- **Normatif Bağlılığa İlişkin Ölçeğin Güvenilirliği**

Ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,768$ 'dir. Ölçek oldukça güvenilirliğe sahiptir. Normatif bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.14'de görülmektedir.

Tablo 4.14: Normatif Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach Alfa Katsayısı	İşleme Alınan Değişken Sayısı
,768	6

Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 4.15'de yer almaktadır.

Tablo 4.15: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçüm Verileri	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık Ölçüm Verileri	1,83	5,00	3,91	0,47
Devam Bağlılığı Ölçüm Verileri	1,50	5,00	3,73	0,52
Normatif Bağlılık Ölçüm Verileri	1,67	5,00	4,27	0,44
Örgütsel Bağlılık Genel Ölçüm Verileri	2,33	4,83	3,97	0,37

- $n=128$ Duygusal Bağlılık güvenilirlik katsayısı .779'dur. Ankete 1 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenilirlik sonuçları göre $\chi^2= 207.409$ $p=.000$ bulunmuş ve F tablo değeri 60.891, $p=.000$ bulunmuştur.
- $n=128$ Devam Bağlılığı güvenilirlik katsayısı .841'dir. Ankete 1 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenilirlik sonuçları göre $\chi^2= 429.372$ $p=.000$ bulunmuş ve F tablo değeri 258.894, $p=.000$ bulunmuştur.
- $n=128$ Normatif Bağlılık güvenilirlik katsayısı .768'dir. Ankete 1 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler Kesinlikle

Katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenilirlik sonuçları göre $\chi^2 = 185.793$ $p = .000$ bulunmuş ve F tablo değeri 51.949, $p = .000$ bulunmuştur.

- $n=128$ Örgütsel Bağlılık Genel güvenilirlik katsayısı .727'dir. Ankete 1 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenilirlik sonuçları göre $\chi^2 = 1195.281$ $p = .000$ bulunmuş ve F tablo değeri 154.785, $p = .000$ bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılıkların alt boyutları, Tablo 4.15'teki ölçüm verilerinin tanımlayıcı istatistiklerinin sonuçlarını ölçerken; Duygusal bağlılığın ölçüm verilerinin aritmetik ortalamasının ve standart sapma değerlerinin değerleri 3.91 ± 0.47 , Devam bağımlılığının aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri 3.73 ± 0.52 Normatif Bağlılığın Ortalama ve standart sapma değerleri ise 4.27 ± 0.44 düzenleyici ölçümleri bulunmuştur. Örgütsel bağlılık alt boyutları puanları değerlendirildiğinde işgörenlerin algılarının en yüksek olduğu boyutun normatif bağlılık boyutu; en düşük algı düzeyinin ise devam bağlılığı boyutunda olduğu görülmektedir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçeği genel ölçüm verilerinden elde edilen puanlar değerlendirildiğinde işgörenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $3,97 \pm 0,37$ bulunmuştur.

Tablo 4.16: Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	Friedman Ki-Kare
Kişiler Arasında		169,661	127	1,336	
Kişiler içinde	Konular arasında	171,328 ^a	5	34,266	207,409
	Artıklar	357,339	635	,563	
	Toplam	528,667	640	,826	
Toplam		698,328	767	,910	

Tablo 4.17: Devam Bağlılığı Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	Friedman Ki-Kare
Kişiler Arasında		204,957	127	1,614	
Kişiler içinde	Konular arasında	1376,116 ^a	5	275,223	429,372
	Artıklar	675,051	635	1,063	
	Toplam	2051,167	640	3,205	
Toplam		2256,124	767	2,941	

Tablo 4.18: Normatif Bağlılık Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	Friedman Ki-Kare
Kişiler arasında		150,290	127	1,183	
Kişiler içinde	Konular arasında	71,366 ^a	5	14,273	185,793
	Artıklar	174,467	635	,275	
	Toplam	245,833	640	,384	
Toplam		396,124	767	,516	

Tablo 4.19: Örgütse Bağlılık Ölçeğine Ait Verilerin Tutarlılığına İlişkin Friedman Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	Friedman Ki-Kare
Kişiler Arasında		307,109	127	2,418	
Kişiler içinde	Konular arasında	1736,344 ^a	17	102,138	1195,281
	Artıklar	1424,656	2159	,660	
	Toplam	3161,000	2176	1,453	
Toplam		3468,109	2303	1,506	

Friedman Testi ve F testi değerleri örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının tutarlılığı için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık ölçüm verileri F Friedman Testi ile test [$\chi^2 = 207.409$ p = .000] [F = 60.981, p = .000] Devam bağlılığı ölçüm verileri F Friedman Testi ile test [$\chi^2 = 429.372$ p = .000] [F = 258.894 , p = .000] Normatif bağlılık ölçüm verileri Friedman Testi [$\chi^2 = 185.793$ p = .000] ve F Testi [F = 51.949, p = .000] Örgütsel Bağlılık genel ölçüm verileri Friedman Testi [$\chi^2 = 1195.281$ p = .000] ve F Testi [F = 154.785, p = .000] anlamlı bulunmuştur. Bu, verilerin dağılımının kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri artma eğilimindedir.

4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlere ait veriler tablolar yardımı ile ifade edilmiş ve hipotezlerin sonuçları değerlendirilmiştir.

4.6.1. Ana Hipoteze İlişkin Bulgular

H_0 = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki yoktur (p>.01).

H_a = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki vardır ($p<,01$).

Aşağıdaki Tablo 4.20’de örgütsel değişim ile örgütsel bağlılık ortalamaları arasındaki anlamlı ilişkiye ilişkin basit korelasyon analizleri yer almaktadır.

Tablo 4.20: Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasında Korelasyon Analiz Sonuçları

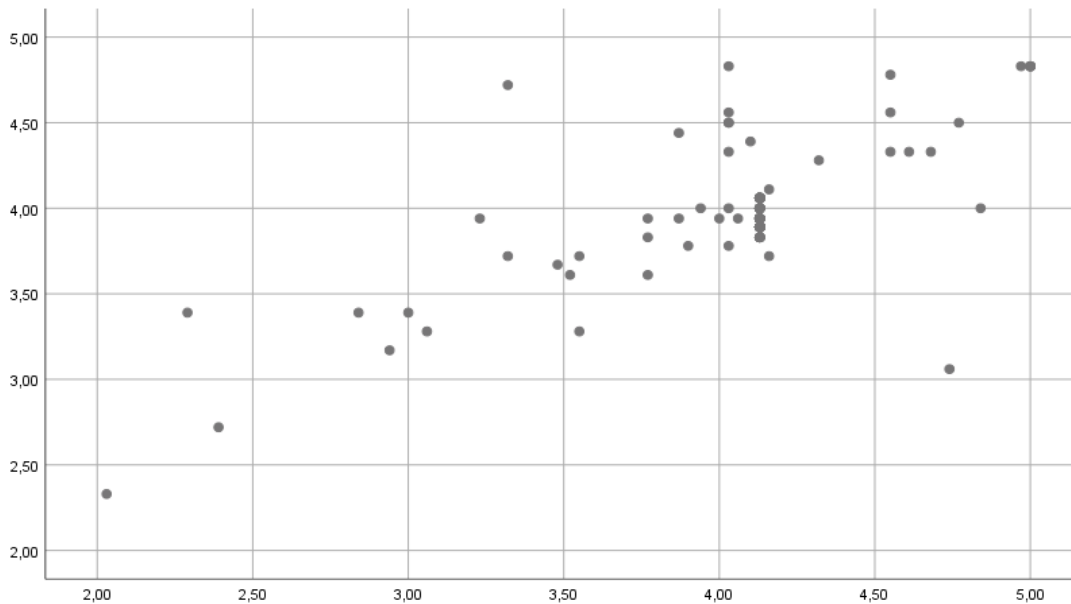
		(Y ₁)	(Y ₂)
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri (Y ₁)	Korelasyon	1	,707
	Anlamlılık		
	N	128	128
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri (Y ₂)	Korelasyon	,707**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	128	128

(i)** $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

(ii)* $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasındaki anlamlı ilişki ile ilgili basit korelasyon analizi sonuçları (Pearson) Tablo 4.20’de incelendiğinde; Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri ile Örgütsel Değişim ölçüm verileri arasında pozitif, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = .707$, $p < 0.01$).

Şekil 4.2: Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri ile Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği



Genel olarak, Pearson momentler çarpım korelasyon katsayılarının önemi incelendiğinde; % 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,01'den küçüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.2. Alt Hipotezlere İlişkin Bulgular

Ana hipoteze bağlı olarak geliştirilen alt hipotezlere ait bulgular ve yorumlar tablolar aracılığı ile açıklanmıştır.

4.6.2.1. Örgütsel Değişim Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

Aşağıdaki tabloda örgütsel değişime ilişkin alt boyutlar ile örgütsel bağlılık ortalamaları arasındaki anlam ifade eden ilişkiye yönelik basit korelasyon analizi yer almaktadır.

Tablo 4.21: Örgütsel Değişim Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasında Korelasyon Analiz Sonuçları

		(Y ₁)	(Y ₂)	(Y ₃)
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri (Y ₁)	Korelasyon	1	,513**	,733**
	Anlamlılık			
	N	128	128	128
Bireysel Değişim Ölçüm Verileri (Y ₂)	Korelasyon	,513**	1	,788**
	Anlamlılık	,000		,000
	N	128	128	128
Yapısal ve Teknolojik Değişim Ölçüm Verileri (Y ₃)	Korelasyon	,733**	,788**	1
	Anlamlılık	,000	,000	
	N	128	128	128

(i)** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

(ii)* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel değişimin alt bölümleri ile örgütsel bağlılık araçları (Pearson) arasında anlamlı bir ilişki olan basit bir korelasyon analizinin (Pearson) sonuçları Tablo 4.21'de incelendiğinde; Örgütsel Bağlılıkların ölçüm verileri ile Bireysel değişikliklerin ölçüm verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r = ,513$, $p < 0.01$); Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri ve Yapısal ve Teknolojik Değişim ölçüm verileri ($r = ,733$, $p < 0.01$) pozitif, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlıydı; Bireysel Değişim ölçüm verileri ile Yapısal ve Teknolojik Değişim ölçüm verileri arasında pozitif, yüksek ve

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. ($r = .788$, $p < 0.01$). En yüksek korelasyon bireysel değişim ile yapısal ve teknolojik değişim ölçüm verileri arasındadır.

Genel durumda, Pearson momentlerin çarpım korelasyon katsayılarının önemi göz önüne alındığında; % 95 güven aralığında, çift yönlü değer 0,01'den küçüktür. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.2.2. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Ortalamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

Aşağıdaki tabloda örgütsel değişim ile örgütsel bağlılık alt boyutları ortalamaları arasında anlam ifade eden ilişkiye yönelik basit korelasyon analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.22: Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Ortalamaları Arasında Korelasyon Analiz Sonuçları

		(Y ₁)	(Y ₂)	(Y ₃)	(Y ₄)
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri (Y ₁)	Korelasyon	1	,449**	,516**	,672**
	Anlamlılık				
	N	128	128	128	128
Duygusal Bağlılık Ölçüm Verileri (Y ₂)	Korelasyon	,449**	1	,362**	,313**
	Anlamlılık	,000			
	N	128	128	128	128
Devam Bağlılığı Ölçüm Verileri (Y ₃)	Korelasyon	,516**	,362**	1	,464**
	Anlamlılık	,000	,000		
	N	128	128	128	128
Normatif Bağlılık Ölçüm Verileri (Y ₄)	Korelasyon	,672**	,313**	,464**	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	
	N	128	128	128	128

(i)** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

(ii)* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel değişimin ortalama değerleri ile örgütsel bağlılıkların bölümleri arasında anlamlı bir ilişki bulunan basit bir korelasyon analizinin (Pearson) sonuçları Tablo 4.22'de incelendiğinde; Örgütsel değişimin ölçüm verileri ile duygusal bağlılığın ölçüm verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu göze çarpmaktadır ($r = .449$, $p < 0.01$); Örgütsel Değişim ölçüm verileri ile Devam Bağlılığı ölçüm verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($r = .516$, $p < 0.01$); Örgütsel Değişim ölçüm verileri ile Normatif Bağlılık ölçüm verileri arasında ($r = .672$, $p < 0.01$), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı; Duygusal Bağlılık ölçüm verileri ile Devam bağlılığı ölçüm verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r = .362$, $p < 0.01$); Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki vardır ($r = .313$, $p < 0.01$); Devam ve Normatif Bağlılık arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r = .464$, $p < 0.01$). En yüksek korelasyon örgütsel değişim ve normatif bağlılık ölçüm verileri arasında olduğu bulunmuştur. En düşük korelasyon, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ölçüm verileri arasındadır.

Genel olarak, Pearson momentler çarpım korelasyon katsayılarının önemi incelendiğinde; % 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,01'den küçüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.2.3. Örgütsel Değişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki İlişkinin Analizi

İki ya da daha çok değişken arasındaki matematiksel ilişki ve birbirini etkilemekte olan değişkenlerin methodu ile boyutu regresyon ile belirlenir. Korelasyon ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve taşıdığı önemi gösteren istatistiksel bir methottur. (Özdamar, 2015: 379).

Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılık üzerinde anlam ifade eden ilişkiye dönük çoklu regresyon yapılmıştır.

Tablo 4.23: Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,287	,027	-	10,714	,000*
Bireysel Değişim Ölçüm Verileri ($\log_{10}$)	,132	,038	,185	3,473	,000*
Yapısal ve Teknolojik Değişim Ölçüm Verileri ($\log_{10}$)	,663	,070	,912	9,488	,000*

(i) Determinasyon Katsayısı $R = ,770$ Düzeltilmiş $\Delta R^2 = ,587$ Regresyon Modeli Önemlilik Testi $F_{(2-125)} = 91.253$ $p = ,000^*$

(ii) Durbin-Watson Değeri 1.531 Tolerans .352 Atıklar Ortalaması:0 VIF 2.838 Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri

(iii) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi matematiksel denklem ile açıklama sürecidir. Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi, F testi 0,05 ($0,00 < 0,05$) [$F_{(2-125)} = 91,253$, $p = ,000$] 'ın altında bir önem değerine sahip olduğundan, regresyon modeli önemlidir. Bu nedenle bulunan regresyon modeli tahmin için kullanılmaktadır.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki tabloda, β_0 parametresinin (sabit) değeri, 287 β_1 parametresinin değeri, 132 ve β_2 parametresinin değeri, 663 olduğundan regresyon denklemi (2) aşağıdaki gibidir.

$$\hat{Y} = 287 + 132x_1 + 663x_2 \quad (2)$$

B0'un aynı yönde olması, örgütsel bağlılık ile bireysel değişim arasında pozitif bir bağ olduğunu, aynı zamanda örgütsel bağlılık ile yapısal ve teknolojik değişim arasında da pozitif bir bağ olduğunu göstermektedir.

β_0 değeri için, t tablo değeri anlamlılığı 0,05'ten küçük olduğundan (0,00<0,05), β_0 parametresi önemlidir [t=10.714, p=,000].

β_1 değeri için, t tablo değeri anlamlılığı 0,05'ten küçük olduğundan (0,00<0,05), β_1 parametresi önemlidir [t=3.473, p=,000].

β_2 değeri için, t tablo değeri anlamlılığı 0,05'ten küçük olduğundan (0,00<0,05), β_2 parametresi önemlidir [t=9.488, p=,000].

Tabloda yer alan ΔR^2 değeri örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin % 58,7'sinin bireysel değişim ile yapısal ve teknolojik değişim ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bireysel değişim ile yapısal ve teknolojik değişim parametreleri baz alınmadan işgörenlerin doğrudan sabit % 28,7'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bireysel değişimin, örgütsel bağlılık üzerinde % 13,2'lik bir etkiye, yapısal ve teknolojik değişimin ise örgütsel bağlılık üzerinde % 66,3'lük bir etkiye sahiptir. Çoklu regresyon analiz sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, örgütse bağlılık üzerinde en büyük etkinin yapısal ve teknolojik değişim ölçüm verilerinde olduğu görülmektedir.

Genel olarak regresyon modeli ($Y=\text{Örgütsel Değişim}$, $X=\text{Örgütsel Değişim Alt Boyutları}$) anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.3. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin Analizi

İşgörenlerin örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık boyutlarını ne şekilde algıladıkları ve demografik özellikler arasındaki ilişkinin analiz ve yorumları açıklanmaya çalışılmıştır.

4.6.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Algı Seviyelerinin Analizi

T-testi, 2 örnek grubu arasında ortalamalar yönünden bir farkın var olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılan bir metottur. Anlamlılık düzeylerini analiz ederken T-testini analiz ederken, gruplar arasındaki farklılıklar ya tek taraflı ya da iki taraflıdır (Kalaycı, 2010: 74).

Örgütsel değişimler ile örgütsel yükümlülüklerin algı düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar için bağımsız bir örneklem analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 4.24'te gösterilmektedir.

Tablo 4.24: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	Kadın	30	4,09	0,37	,469	,640
	Erkek	98	4,05	0,48		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	Kadın	30	4,10	0,30	2,212	,016*
	Erkek	98	3,93	0,38		

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları, cinsiyet değişkeni ile örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri açısından incelendiğinde; Örgütsel Değişim ölçüm verileri [$t = .469$, $p > 0.05$] cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öte yandan, Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri [$t = 2.212$, $p < 0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. İşgörenlerin örgütsel değişim ölçüm verilerinde kadın ve erkeklerin algı düzeyleri ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle kadın ve erkeklerin örgütsel değişim algı düzeyleri yüksektir. İstatistiki olarak anlamlı olan Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinde ise kadınların (4,10) örgütsel bağlılık algı düzeyleri erkeklere (3,93) göre yüksek çıkmıştır. Kadın işgörenlerin lehine bir artışın olduğu söylenilebilir. Ancak genel olarak işgörenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir.

T testi (cinsiyet) önemi incelendiğinde; Örgütsel değişim ölçüm verilerinde% 95 güven aralığında çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten büyüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi kabul edilmiş ve alternatif hipotez reddedilmiştir. Öte yandan, örgütsel bağlılık ölçüm verilerindeki% 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten düşüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.3.2. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Algı Seviyelerinin Analizi

İki veya daha fazla ilgisiz örnekleme aracı arasındaki farkın sıfırdan önemli ölçüde farklı olup olmadığını test etmek için tek faktörlü (yönsel) varyans analizi kullanılır. Bağımlı değişkenin puanları en azından ölçektedir, puanları incelenen faktörün her düzeyinde normal dağılım göstermektedir, ortalama puanları karşılaştıran örnekler birbiriyle ilişkili değildir ve bağımlı değişkenle ilgili varyanslar her örnek için eşit varsayımlardır. . En az iki grup arasında anlamlı bir fark varsa, grup değişkenlerinin eşit olduğu durumlarda en sık kullanılan test Tukey HSD'dir ve araştırmacı muhafazakar olmak isterse Scheffe testi kullanılabilir. Dunnett C testi, grup varyansı puanların dağılımı için eşit olmadığında seçilebilir (Büyüköztürk, 2005: 47-48).

Yaş değişkenine göre evren değişim ortalaması ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki anlamlı fark ile ilgili tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.25, Tablo 4.26 ve Tablo 4.27'de verilmiştir.

Tablo 4.25: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	20-30 Yaş	35	4,17	0,33	1,528	,221
	31-40 Yaş	43	4,03	0,63		
	41 Yaş ve Üzeri	50	4,00	0,33		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	20-30 Yaş	35	4,10	0,32	3,093	,049*
	31-40 Yaş	43	3,91	0,47		
	41 Yaş ve Üzeri	50	3,94	0,27		

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ile ilgili tek yönlü varyans analizi sonuçları deneklerin yaş değişkenine göre analiz edildiğinde; Örgütsel Değişim ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F_{(2-125)} = 1.528$, $p > 0.05$]. Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri [$F_{(2-125)} = 3.093$, $p < 0.05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çoklu karşılaştırma testlerinin seçiminde varyans homojenliği analizinin sonuçları Tablo 4.26'da verilmiştir.

Tablo 4.26: Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	2,731	2	125	,069

(i) $p > 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmaktadır.

(ii) $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmamaktadır.

Tablo 4.26 incelendiğinde Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27: Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Analiz Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
20-30 Yaş	31-40 Yaş	,19183*	,08205	,054
	41 Yaş ve Üzeri	,16117	,07943	,109
31-40 Yaş	20-30 Yaş	-,19183*	,08205	,054
	41 Yaş ve Üzeri	-,03066	,07496	,912
41 Yaş ve Üzeri	20-30 Yaş	-,16117	,07943	,109
	31-40 Yaş	,03066	,07496	,912

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD test sonuçları incelendiğinde; Örgütsel bağlılık ölçüm verilerinin yaş değişkenine göre 20-30 ile 31-40 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde işgörenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düşme eğiliminde olduğu görülmektedir. Genellikle yüksek olan farkın 20-30 yaş grubu lehine arttığı tespit edilmiştir.

F testi (yaş) önemi incelendiğinde; Örgütsel değişim ölçüm verilerinde% 95 güven aralığında çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten büyüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi kabul edilmiş ve alternatif hipotez reddedilmiştir. Öte yandan, örgütsel bağlılık ölçüm verilerindeki% 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten düşüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.3.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Algı Seviyelerinin Analizi

Eğitim durumu değişkenine göre ortalama örgütsel değişim düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki anlamlı fark ile ilgili tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.28 Tablo 4.29 Tablo 4.30 Tablo 4.31’de verilmiştir.

Tablo 4.28: Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	İlköğretim	39	3,77	0,59	14,219	,000*
	Lise	54	4,14	0,18		
	Üniversite	35	4,24	0,43		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	İlköğretim	39	3,81	0,42	7,107	,000*
	Lise	54	3,99	0,26		
	Üniversite	35	4,12	0,38		

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ile ilgili tek yönlü varyans analizi sonuçları eğitim durumuna göre incelendiğinde; Örgütsel Değişim ölçüm verileri, eğitim durumu değişkenine göre önemli bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-125)} = 14.219$, $p < 0.05$]. Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri [$F_{(2-125)} = 7.107$, $p < 0.05$], eğitim durumu değişkenine göre önemli bir fark göstermiştir. Çoklu karşılaştırma testlerinin seçiminde varyans homojenlik testi analizinin sonuçları Tablo 4.29'da verilmiştir.

Tablo 4.29: Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	27,714	2	125	,200
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	22,533	2	125	,544

(i) $p > 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmaktadır.

(ii) $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmamaktadır.

Tablo 4.29'a bakıldığında, örgütsel değişimlerin ve örgütsel bağlılık ölçüm verilerindeki sapmaların homojen olduğu görülebilir. Dağılım homojenliği sağlandığı için, Tukey HSD test sonuçları Tablo 4.30 ve Tablo 4.31'de gösterilmiştir.

Tablo 4.30: Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
İlköğretim	Lise	-,37211*	,08658	,000
	Üniversite	-,47397*	,09593	,000
Lise	İlköğretim	,37211*	,08658	,000
	Üniversite	-,10186	,08940	,492
Üniversite	İlköğretim	,47397*	,09593	,000
	Lise	,10186	,08940	,492

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD test sonuçlarına bakıldığında; işgörenlerin eğitim durumu değişkenlerine göre ilköğretim okulu ile lise ve üniversite mezunu grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde işgörenlerin örgütsel değişim algı seviyelerinin eğitim seviyelerine göre artış gösterdiği görülmektedir. Bu farkın, özellikle yüksek seviyede, üniversite lisansüstü eğitim grubu lehine arttığı bulunmuştur.

Tablo 4.31: Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
İlköğretim	Lise	-,17291	,07352	,053
	Üniversite	-,30484*	,08146	,001
Lise	İlköğretim	,17291	,07352	,053
	Üniversite	-,13194	,07592	,195
Üniversite	İlköğretim	,30484*	,08146	,001
	Lise	,13194	,07592	,195

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD test sonuçları incelendiğinde; Örgütsel bağlılık ölçüm verilerindeki değişkenlerin eğitim durumu değişkenlerine göre ilköğretim ve üniversite mezunu grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel bağlılık algı seviyelerinin eğitim seviyelerine göre artma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu farkın, özellikle yüksek seviyede, üniversite lisansüstü eğitim grubu lehine arttığı bulunmuştur.

Genel olarak, F testi (eğitim durumu) önemi incelendiğinde; Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde, p iki yönlü anlamlılık değeri% 95 güven aralığında 0,05'ten düşüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.3.4. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Değişim ve Örgütsel Bağlılık Algı Seviyelerinin Analizi

Çalışma süresi değişkenine göre evren değişiminin ortalaması ile örgütsel bağlılık algı seviyeleri arasındaki anlamlı fark için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.32, Tablo 4.33 ve Tablo 4.34'de verilmiştir.

Tablo 4.32: Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	N	$\bar{X}$	S	F	p
--	---	-----------	---	---	---

Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	0-5 Yıl	35	3,86	0,49	7,168	,000*
	6-10 Yıl	49	4,22	0,27		
	11 Yıl ve Üzeri	44	4,03	0,52		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	0-5 Yıl	35	3,88	0,31	1,891	,155
	6-10 Yıl	49	4,03	0,32		
	11 Yıl ve Üzeri	44	3,98	0,44		

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ile ilgili tek yönlü varyans analizi sonuçları çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde; Örgütsel Değişim ölçüm verileri çalışma süresi değişkenine göre önemli bir fark göstermektedir [$F_{(2-125)} = 7.168$, $p < 0.05$]. Örgütsel bağlılık ölçüm verileri [$F_{(2-125)} = 1.891$, $p > 0.05$] çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çoklu karşılaştırma testlerinin seçiminde varyans homojenlik testi analizinin sonuçları Tablo 4.33'te verilmiştir.

Tablo 4.33: Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri Ortalamalarının Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	3,710	2	125	,272

(i) $p > 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmaktadır.

(ii) $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmamaktadır.

Tablo 4.33'e bakıldığında, örgütsel değişimlerin ölçüm verilerindeki sapmaların eşit dağıldığı görülebilir. Dağılım homojenliği sağlandığından, Tukey HSD test sonuçları Tablo 4.34'te gösterilmektedir.

Tablo 4.34: Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
0-5 Yıl	6-10 Yıl	-,35955*	,09568	,001
	11 Yıl ve Üzeri	-,17239	,09792	,187
6-10 Yıl	0-5 Yıl	,35955*	,09568	,001
	11 Yıl ve Üzeri	,18716	,08979	,097
11 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	,17239	,09792	,187
	6-10 Yıl	-,18716	,08979	,097

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD test sonuçları incelendiğinde; Örgütsel değişim ölçüm verilerinde, mesleki kıdemleri 0-5 yaş arasında olan işgörenler arasında ve 6-10 yaş arasında kıdem işgörenleri arasında değişkenlerin çalışma süresine göre anlamlı bir fark vardır. Tanımlayıcı istatistikler

incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel değişim algı seviyelerinin çalışma sürelerine göre artış gösterdiği görülmektedir. Genelde yüksek olan farkın 6-10 yıl kıdem grubu lehine arttığı tespit edilmiştir.

Genel olarak, F testi (çalışma süresi) önemi incelendiğinde; Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde, p iki yönlü anlamlılık değeri % 95 güven aralığında 0,05'ten düşüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 4.35: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotezler		
Ana Hipotez		
H_0 = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişkinin varlığı söz konusu değildir ($p>,01$).		Red
H_a = Örgütsel değişim ile örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki varlığı söz konusudur ($p<,01$).	Kabul	
Alt Hipotezler		
H_0 = Örgütsel değişim alt boyutları ile örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişkinin varlığı söz konusu değildir ($p>,01$).		Red
H_{a1} = Örgütsel değişim alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişkinin varlığı söz konusudur ($p<,01$).	Kabul	
H_0 = Örgütsel değişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutları ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişkinin varlığı söz konusudur ($p>,01$).		Red
H_{a2} = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları ortalamaları anlam ifade eden bir ilişkinin varlığı söz konusudur ($p<,01$).	Kabul	
H_0 = Örgütsel değişimin, örgütsel bağlılık üzerinde anlam ifade eden bir etkisi mevcut değildir ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ b_2X_2+\varepsilon$, $p>,05$).		Red
H_{a3} = Örgütsel değişimin, örgütsel bağlılık üzerinde anlam ifade eden bir etkisi söz konusudur ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ b_2X_2+\varepsilon$, $p<,05$).	Kabul	
	Örgütsel Değişim	Örgütsel Bağlılık
H_0 = Cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).	Kabul	Red
H_{a4} = Cinsiyet değişkeni ışığında örgütsel değişim ile örgütsel bağlılık algı seviyeleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).	Red	Kabul
H_0 = Yaş değişkenine ışığında örgütsel değişim ile örgütsel bağlılık algı seviyeleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).	Kabul	Red
H_{a5} = Yaş değişkenine ışığında örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı seviyeleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).	Red	Kabul
H_0 = Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel değişim ile	Red	Red

örgütsel bağlılık algı seviyeleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).		
H_{a6} = Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel bağlılık algı seviyeleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).	Kabul	Kabul
H_0 = Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel bağlılık algı seviyeleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).	Red	Red
H_{a7} = Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel değişim ile örgütsel bağlılık algı seviyeleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).	Kabul	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen iş dünyasında rekabet üstünlüğünü sağlamak ve korumak için örgütlerin ellerindeki kaynakları en etkili ve verimli bir biçimde kullanmaları gerekmekte, rekabet üstünlüğü sağlamada şirketlerin sahip olduğu bütün kaynaklar önemli olmakla birlikte özellikle son yıllarda insan kaynağının önemi üzerinde daha çok durulmaktadır.

Değişimden en fazla etkilenen insan kaynağı olduğu için insanın iyi yönetilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Çünkü nitelikli işgörenlerin örgüte kazandırılmasının yanı sıra işgörenlerin değişen şartlara uyum sağlayabilecek şekilde eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri daha fazla önem kazanmaktadır. İşe alımından, eğitime ve kariyer olanaklarının sunulmasına kadar kendisine yatırımlar yapılmış olan işgören örgüte bağımlı bir işgören durumuna getirilmesi örgütlerin bugünü ve yarını için önemli bir strateji olarak kabul edilmelidir. Bu açıdan örgütsel bağlılık konusu önemli bir konu olarak yönetimde yerini almıştır. Örgütler sahip olduğu insan kaynağını örgüt amaçlarına yöneltebildiği ve onların bağlılığını kazanabildiği ölçüde başarılı olabilmektedirler.

Küreselleşen iş dünyasında örgütler oldukça rekabetçi bir ortamda ve sürekli bir değişimin yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu ortamda, kuruluşlar sadece ulusal pazara değil, aynı zamanda varlıklarını sürdürmek için şiddetli rekabet kurallarının hüküm sürdüğü dış pazarlara da açılmak zorundadır. Bunu yaparken, rakipleriyle savaşabilecekleri kalitede ve hızda ürünler üretmek için çaba göstermelidirler. İnsan faktörleri, inovasyon, değişim, kalite ve hız gibi durumlarda kuruluşların arzu ettikleri seviyeye ulaşmak için sahip oldukları en önemli kaynaktır.

Nitelikli bir insan profiline sahip olmak ve bunları örgütsel amaçlarla başarıyla yönetmek örgütlerin öncelikleri arasındadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için

değişimlere ayak uydurabilmeleri ve hatta çevredeki değişimi etkilemeleri gerekmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için değişimi etkileyen ve değişimden etkilenen faaliyetlerin odak noktasında insan unsuruna birinci öncelikle önem vererek değişim sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz tepkileri önlemek için gerekli önlemleri almaları kaçınılmazdır.

Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı öne çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin üye olduğu örgütün hedeflerini ve değerlerini benimsemesi ve onlara karşı yüksek bir inanca sahip olması, örgütün kendisinden daha fazla çaba sarf etmesi ve örgütte kalmak için güçlü bir istekliliğe sahip olması anlamına geldiği belirtilmiştir. Ayrıca örgütler için örgütsel bağlılık, örgütler için en önemli temel unsur olan insanın performanslı ve etkin kullanımı için çok önemli bir konudur. Örgütler için örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarını yerine getirmek için ve insan kaynaklarını etkin kullanmak için önemli ve anlamlıdır. Örgütsel bağlılık insan kaynağının daha verimli kullanan örgütler için yüksek seviyede bağlılık gösteren işgörenlerin varlığı örgütler için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık, işgörenlerin işleriyle ilgili davranışlarını anlamada önemli ipuçları vermektedir; bu da bu önemi arttırmaktadır.

Aslında, yukarıda belirtilen nedenlerden öte, örgütlenme ve örgütsel değişim konusu, 20. yüzyılın başlarından beri bilim adamları tarafından araştırılan ve daha sonra geliştirilen ve geçerliliğini artırarak önemli konulardır. Değişim, örgütlerin yeni fırsatları canlandırmasını, yenilemesini ve ele geçirmesini sağlayan örgütsel ve kaçınılmaz bir süreçtir.

Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü değişim, toplumun her kesimini dolayısıyla da toplumun önemli alt sistemini oluşturan örgütleri de etkilemektedir. Örgütlerde yapının, teknolojinin, işgören davranışlarının ve özelliklerin korunma durumlarının planlı veya plansız; örgütteki etkinlik ve verimliliği arttırmak, yeniliklere uyum sağlamak, örgütün içinde bulunduğu çevreye uyumunu sağlamak, işgörenlere yönelik motivasyonu arttırmak, örgüt içerisindeki iletişimi sağlamlaştırmak ve rakiplerinin karşısında farklılık yaratmak gibi birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda örgütlerde gerçekleştirilen değişim faaliyetleri, örgütün pek çok ögesinin değiştirilmesini kapsamaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmamızın amacı örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri belirli bir ölçüde açıklayabilmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılığı ölçmek için literatürde bu konuyla ilgili araştırmalarda da yaygın olarak kullanılan ölçekler kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında geliştirilen ana hipotez

H_0 = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p>.01$).

H_a = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<.01$) hipotezidir. Elde edilen verilere gerekli istatistiksel analizler uygulanarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla faktör analizi, güvenirlik analizi, t testi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Güvenirlik analizinin bir sonucu olarak, Cronbach'ın örgütsel değişim ölçeğinin Alfa değeri 0.930 ve Cronbach'ın örgütsel bağlılık ölçeğinin Alpha değeri 0.727 idi. Bu durumda, çalışmanın her boyutunun iç tutarlılığa sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Ana hipotezi ölçmek için basit korelasyon analizi yapıldı. Yapılan analiz sonucunda örgütsel değişim ortalaması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = .707$, $p < 0.01$).

Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları ortalamaları arasındaki ilişkinin yanı sıra örgütsel değişim ölçüm verileri ile duygusal bağlılık ölçüm verileri arasındaki ilişki ($r = .449$, $p < 0.01$), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı olan basit bir korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel değişim ölçüm verileri ile devam bağlılığı ölçüm verileri arasında ($r = 0.516$, $p < 0.01$), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı; örgütsel değişim ölçüm verileri ile normatif bağlılık ölçüm verileri arasında ($r = 0.672$, $p < 0.01$), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı; Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .362$, $p < 0.01$); duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ($r = .313$, $p < 0.01$), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı; Devam ve normatif bağlılık arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r = 0,464$, $p < 0,01$). En yüksek korelasyon örgütsel değişim ve normatif bağlılık arasında, en düşük korelasyon duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bulunmuştur.

Regresyon modeli ($Y = \text{Örgütsel değişim}$, $X = \text{Örgütsel değişim Alt Boyutlar}$) incelendiğinde, örgütsel bağlılık için örgütsel değişimin önemi. % 95 güven aralığında, ikili anlamlılık 0,05'ten düşüktü ve örgütsel değişiklikler örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Daha sonra işgörenlerin örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık boyutlarını ne şekilde algıladıkları ve demografik özellikler arasındaki ilişkinin analizi için T testi yapılmıştır.

Araştırmamızda örgütsel değişimin ölçüm verileri [$t = .469$, $p > 0.05$] cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermedi. Öte yandan örgütsel bağlılığın [$t = 2.212$, $p < 0.05$] cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. İşgörenlerin örgütsel değişim ölçüm verilerinden kadınların ve erkeklerin ortalama algı seviyelerinin birbirine yakın olduğu bulunmuştur.

Samadaov (2006)'da yapmış olduğu çalışmada ise; erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin, kadınlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bunun nedeni, kadınların yoğun çalışma temposuyla beraber ev işleri yapmak zorunda olmalarıdır ve toplumdaki kadınlara atfedilen rollerin ağırlığı, çalıştıkları örgüte bağlılık geliştirmelerini önleyebileceği belirtilmiştir.

Kaya(2007), yaş ilerledikçe katılımcıların, özellikle, duygusal ve devamlılık bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Yaşlı işgörenlerin, genç işgörelere kıyasla duygusal bağlılıklarının daha yüksek olması, onların daha yüksek pozisyonlarda çalışmalarına, kuruluştaki üyeliğini kanıtlayabilmelerine ve netice itibariyle de genç işgörelenden daha yüksek iş memnuniyetine sahip olabilmesiyle açıklanabilir.

Araştırmamızda örgütsel değişimin ölçümü yaşa bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, örgütsel bağlılığın ölçümü yaşa bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Örgütsel bağlılık ölçüsünün yaş değişkenine bağlı olarak, 20-30 ve 31-40 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Tanımlayıcı istatistikleri analiz ederken, işgörelenden örgütsel yükümlülüklerin algı seviyelerinin düşme eğiliminde olduğu görülebilir. Genellikle yüksek olan farkın 20-30 yaş grubu lehine arttığı tespit edilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre ise örgütsel değişim ölçüm verileri ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Güner (2007)'de yaptığı araştırmada, sağlık personelinin kıdemi arttıkça devam bağlılığı azalmakta olduğunu tespit etmiş ve bunun nedenini, cazip iş alternatiflerini değerlendirme veya emekli olup işi bırakma düşüncesi olabileceğini açıklamıştır. Araştırmamızda; Örgütsel değişim ölçüm verileri çalışma zamanı değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterirken, örgütsel bağlılığın ölçüm verileri çalışma süresi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel değişim ölçüm verilerinde, mesleki deneyimi 0-5 yıl arasında olan gruplar ile deneklerin çalışma süreleri değişkenine bağlı olarak 6-10 yıl arasında olan kıdem grupları arasında anlam ifade eden bir fark mevcuttur.

Yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler sonucu örgüte ve gelecekte yapılacak çalışmalara yardımcı olacak bazı önerilerde bulunulabilir;

- Örgütlerde değişimin uygulanmasında ve planlanmasında değişime karşı olası direnci azaltmak için işgörenlerin katılımı sağlanmalıdır. Değişim ile ilgili kararları işgörenlerle beraber almak, onların fikir ve düşüncelerinden yararlanmak işgörenleri olumlu yönde motive etmektedir.
- Değişim sürecinde işgörenlerin desteğini almak ve iş hedeflerine ulaşmak önemlidir. Özellikle uygulama sırasında ve sonrasında verilecek destek değişimi daha kolay hale getirebilecektir.
- Örgütteki 20-30 yaş grubu işgörenlerin daha yüksek seviyede bir bağlılık gösterirken diğer yaş gruplarının bağlılık seviyeleri düşüş eğilimindedir. Bunun için diğer yaş grubu işgörenlerinin örgüte bağlılığını artıracak çalışmalar yapılmalıdır.
- Değişim zor, ikna gerektiren uzun bir süreçtir. Bunun için iyi planlanmamış ve yönetilemeyen değişim süreçlerinin başarılı olması olanaksızdır. Bu durumda yöneticilerin liderlik becerilerini çok iyi kullanarak değişime işgörenleri dahil etmesi gerekmektedir.
- Örgütlerde değişime gidileceği zaman öncelikle değişime neden gerek duyulduğu belirlendikten sonra iyi bir planlama yapılması gerekmektedir. Yöneticilerin yönetim ve değişim teknikleri ile ilgili eğitim alıp, doğru zamanda ve doğru teknikleri kullanmaları gerekmektedir.
- Gizlilik direnci artıracığından değişim dönemlerinde yanlış anlamaları azaltmak ve ast-üst ilişkilerini geliştirmek için iletişimin artırılması gerekmektedir.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlar benzer çalışmaları destekler niteliktedir. Fakat tek bir kamu işletmesi üzerinde uygulama yapılmıştır. Bu nedenle de sonuçlar genellenebilir özelliğe sahip değildir. Gelecekteki çalışmalara yardımcı olabilmek için, genellenebilir sonuçlar elde edebilmek için, daha çok örgüt ve daha çok işgören üzerinde araştırma yapılması önerilir.

EKLER

Ek 1: Anket Formu Örneği

ANKET FORMU

Bu araştırma Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Çalışması için yapılmaktadır. Anket sonuçları hiçbir şekilde başka bir amaçla kullanılmayacak olup, ankete verdiğiniz cevaplar özel bir bilgisayar programında değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur. Soruların doğru ve yanlış cevapları yoktur. Burada önemli olan sizin her bir soru için ne düşündüğünüzü dürüst bir biçimde cevaplamanızdır.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Doç. Dr. Hakan KARA

Zekiye DALBOY

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm 1

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen sizin için uygun olan seçeneğinin karşısına (X) koyunuz.

Cinsiyetiniz

Kadın ☐

Erkek ☐

Medeni Durumunuz

Evli ☐

Bekar ☐

Yaşınız20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri ☐**Eğitim Durumunuz**İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü ☐**Kaç Yıldır Bu Şirkette Çalışıyorsunuz?**0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 15 yıl ve üstü ☐**Kaç Yıldır Bu Pozisyonda Çalışıyorsunuz?**0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 15 yıl ve üstü ☐**Bölüm 2**

Bu bölümde çalıştığınız işletmenin örgütsel değişim düzeyi araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, sorunun sağında bulunan uygunluk derecesinden size en uygun olanını daire içine alarak cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ANKET SORULARI	1	2	3	4	5
1. Bu işyerinde herhangi bir değişiklik yapılması olanaksızdır.					
2. Bu kurumda yapılmış olan değişimler hep sonuçsuz kalmıştır.					
3. Bu kurumda bugüne kadar birçok işe yarar değişiklik yapılmıştır.					
4. Bu kurumda yapılan değişikliklerden mutlaka belirli bir kesim yararlanır.					
5. Bana sorulursa bu kurumda herhangi bir değişiklik olumsuz tepki ile karşılanır.					
6. Kanımca, bu kurumda önemli değişikliklerin yapılmasının zamanı gelmiştir.					
7. Her an değişen bir çevrede bulunmaktan hoşlanırım.					
8. Kendi payıma bu işyerinde hiçbir şeyin değişmesini istemiyorum.					
9. Burada bir şeyler değişirse bundan ben ve benim statümde olanlar zarar görür.					
10. Bu kurum senelerdir yerinde sayarak çöken bir kuruluştur.					
11. Kanımca değişim olmayan yerde gelişme olmaz.					
12. Değişim güçsüzlük demektir.					
13. Değişim yeni teknolojiler planlamayı daha etkin hale getirmiştir.					
14. Değişim ile birlikte muhasebe daha rahat ve kolay hale gelmiştir.					
15. Değişim ile birlikte personelin davranışları değişmiştir.					
16. Değişim üretimde artış ve etkinlik sağlanmıştır.					
17. Değişim işlerin karışmamasına ve yavaşlamamasına neden olmuştur.					
18. Değişim ile birlikte personelden tasarruf sağlanmıştır.					
19. Değişim ile birlikte zamandan önemli bir tasarruf sağlanmıştır.					
20. Değişim karar verme yöntemlerini geliştirmiştir.					

21. Değişim üretim yöntemlerini geliştirmiştir.					
22. Değişim yöneticilerin davranışlarını değiştirmiştir.					
23. Değişim yöneticilerin karar almalarını kolaylaştırmıştır.					
24. Değişim ile birlikte şirkette verim artışı olmuştur.					
25. Değişim ile birlikte personelin işleri daha kolay ve basit hale gelmiştir.					
26. Değişim ile birlikte yapılan işin süresini azaltmış ve işyerinde etkinliği sağlamıştır.					
27. Değişim ile birlikte personel yeniliklerden çekinmiş ve kullanmamayı tercih etmiştir.					
28. Değişim ile birlikte personel yeni teknikleri kullanırken adeta bir denetleme aracı olarak eski sistemi de korumuştur.					
29. Değişim için iş gören önceden bu konuda eğitilmelidir.					
30. Örgütlerde değişimin yapılması gereklidir.					
31. Yöneticiler örgütsel değişim uygulamasında kilit rolü oynar.					

Bölüm 3

Bu bölümde çalıştığınız işletmenin örgütsel bağlılık düzeyi araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, sorunun sağında bulunan uygunluk derecesinden size en uygun olanını daire içine alarak cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET SORULARI	1	2	3	4	5
1. Kariyerimin geri kalanında bu kurumda olmaktan mutluluk duyarım.					
2. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.					
3. Kurumumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmem.					
4. Bu kuruma duygusal olarak bağlı değilim.					
5. Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı var.					
6. Bu kuruma güçlü bir ait olma hissim yok.					
7. Bu kurumdan şimdi ayrılmak istesem bile benim için zor.					
8. Eğer şimdi bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem hayatımda birçok şey aksar.					
9. Şimdi bu kurumda kalmam, istekten çok bir gerekliliktir.					
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünürsem çok az seçeneğim olacağına inanıyorum.					
11. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında alternatiflerin azlığı da var.					
12. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünürdüm.					
13. Şu anda çalıştığım kurumda kalmak için hiçbir sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Benim avantajıma olacak olsa da kurumumdan şimdi ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					

15. Kurumumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Bu kurumdan şimdi ayrılmam çünkü içindeki insanlara kendimi borçlu hissediyorum.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

Ek 2: SPSS Çıktıları



Örgütsel Değişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki İlişkinin Regresyon Analizi

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,770 ^a	,594	,587	,02721	1,531	
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,135	2	,068	91,253	,000 ^b
	Residual	,093	125	,001		
	Total	,228	127			
Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Bireysel Değişim Ölçüm Verileri (Log)	Yapısal ve Teknolojik Değişim Ölçüm Verileri (Log)
1	1	2,993	1,000	,00	,00	,00
	2	,005	23,467	,98	,07	,13
	3	,002	41,408	,01	,93	,87
Residuals Statistics ^a						
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N	
Predicted Value	,4140	,6673	,5970	,03261	128	
Residual	-,15350	,13240	,00000	,02699	128	
Std. Predicted Value	-5,610	2,156	,000	1,000	128	
Std. Residual	-5,642	4,866	,000	,992	128	

Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	Equal variances assumed	,136	,713	,469
	Equal variances not assumed			,536
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	Equal variances assumed	,126	,723	2,212
	Equal variances not assumed			2,481

Bireysel Değişim Ölçeğine Ait Anova Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People		236,160	127	1,860		
Within People	Between Items	145,152	6	24,192	75,909	,000
	Residual	242,848	762	,319		
	Total	388,000	768	,505		
Total		624,160	895	,697		

Yapısal Ve Teknolojik Değişim Ölçeğine Ait Anova Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People		642,034	127	5,055		
Within People	Between Items	2115,677	23	91,986	193,252	,000
	Residual	1390,365	2921	,476		
	Total	3506,042	2944	1,191		
Total		4148,075	3071	1,351		

Örgütsel Değişim Ölçeğine Ait Anova Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People		806,934	127	6,354		
Within People	Between Items	2386,173	30	79,539	177,794	,000
	Residual	1704,472	3810	,447		
	Total	4090,645	3840	1,065		
Total		4897,580	3967	1,235		

Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri			
TukeyHSD ^{a,b}			
Yaş	N	Subsetforalpha = 0.05	
		1	
41 Yaş ve Üzeri	50	4,0036	
31-40 Yaş	43	4,0260	
20-30 Yaş	35	4,1689	
Sig.		,219	
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri			
TukeyHSD ^{a,b}			
Yaş	N	Subsetforalpha = 0.05	
		1	2
31-40 Yaş	43	3,9067	
41 Yaş ve Üzeri	50	3,9374	3,9374
20-30 Yaş	35		4,0986
Sig.		,920	,106

Test of Homogeneity of Variances

		LeveneStatistic	df1	df2
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	Based on Mean	3,652	2	125
	Based on Median	2,197	2	125
	Based on Medianandwithadjusteddf	2,197	2	90,343
	Based on trimmedmean	2,731	2	125
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	Based on Mean	2,242	2	125
	Based on Median	1,900	2	125
	Based on Medianandwithadjusteddf	1,900	2	96,843
	Based on trimmedmean	2,127	2	125

ANOVA					
		Sum of Squares	df	MeanSquare	F
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	BetweenGroups	,622	2	,311	1,528
	WithinGroups	25,423	125	,203	
	Total	26,045	127		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	BetweenGroups	,804	2	,402	3,093
	WithinGroups	16,237	125	,130	
	Total	17,040	127		

Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri			
TukeyHSD ^{a,b}			
Eğitim	N	Subsetforalpha = 0.05	
		1	2
İlköğretim	39	3,7697	
Lise	54		4,1419
Üniversite	35		4,2437
Sig.		1,000	,502
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri			
TukeyHSD ^{a,b}			
Eğitim	N	Subsetforalpha = 0.05	
		1	2
İlköğretim	39	3,8149	
Lise	54	3,9878	3,9878
Üniversite	35		4,1197
Sig.		,068	,205

Test of Homogeneity of Variances		LeveneStatistic	df1	df2
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	Based on Mean	27,714	2	125
	Based on Median	7,289	2	125
	Based on Medianandwithadjusteddf	7,289	2	68,184
	Based on trimmedmean	22,533	2	125
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	Based on Mean	5,438	2	125
	Based on Median	2,021	2	125
	Based on Medianandwithadjusteddf	2,021	2	106,158
	Based on trimmedmean	4,844	2	125

ANOVA

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	BetweenGroups	4,827	2	2,414	14,219
	WithinGroups	21,218	125	,170	
	Total	26,045	127		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	BetweenGroups	1,740	2	,870	7,107
	WithinGroups	15,300	125	,122	
	Total	17,040	127		

Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Anova Testi

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig
Between People		169,661	127	1,336		
Within People	BetweenItems	171,328	5	34,266	60,891	,000
	Residual	357,339	635	,563		
	Total	528,667	640	,826		
Total		698,328	767	,910		

Devam Bağlılığı Ölçeğine Ait Anova Testi

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig
Between People		204,957	127	1,614		
Within People	BetweenItems	1376,116	5	275,223	258,894	,000
	Residual	675,051	635	1,063		
	Total	2051,167	640	3,205		
Total		2256,124	767	2,941		

Normatif Bağlılık Ölçeğine Ait Anova Testi

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig
Between People		150,290	127	1,183		
Within People	BetweenItems	71,366	5	14,273	51,949	,000
	Residual	174,467	635	,275		
	Total	245,833	640	,384		
Total		396,124	767	,516		

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Anova Testi						
		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig
Between People		307,109	127	2,418		
Within People	BetweenItems	1736,344	17	102,138	154,785	,000
	Residual	1424,656	2159	,660		
	Total	3161,000	2176	1,453		
Total		3468,109	2303	1,506		

Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri			
TukeyHSD ^{a,b}			
Kıdem	N	Subsetforalpha = 0.05	
		1	2
0-5 Yıl	35	3,8594	
11 Yıl ve Üzeri	44	4,0318	4,0318
6-10 Yıl	49		4,2190
Sig.		,166	,121
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri			
TukeyHSD ^{a,b}			
Kıdem	N	Subsetforalpha = 0.05	
		1	
0-5 Yıl	35		3,8777
11 Yıl ve Üzeri	44		3,9755
6-10 Yıl	49		4,0341
Sig.			,125

Test of Homogeneity of Variances

		LeveneStatistic	df1	df2
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	Based on Mean	3,710	2	125
	Based on Median	2,203	2	125
	Based on Medianandwithadjusteddf	2,203	2	102,752
	Based on trimmedmean	3,344	2	125
	Based on Mean	,631	2	125
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	Based on Median	,632	2	125
	Based on Medianandwithadjusteddf	,632	2	109,359
	Based on trimmedmean	,905	2	125

ANOVA

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F
Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri	BetweenGroups	2,680	2	1,340	7,168
	WithinGroups	23,365	125	,187	
	Total	26,045	127		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	BetweenGroups	,500	2	,250	1,891
	WithinGroups	16,540	125	,132	
	Total	17,040	127		

One-SampleKolmogorov-Smirnov Normallik Testi			
		Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	Örgütsel Değişim Ölçüm Verileri
N		128	128
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9712	4,0563
	Std. Deviation	,36630	,45285
Most Extreme Differences	Absolute	,240	,322
	Positive	,240	,310
	Negative	-,217	-,322
Test Statistic		,240	,322
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^c	,200 ^c

KAYNAKÇA

- AKDEMİR, A. (2008). *Vizyon Yönetimi, Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde*, Bursa: Ekin.
- AKA, B. (2017). *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- AKAT, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- ALTINBAŞ, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ARICI, H. (1975). *İstatistik Yöntemler ve Uygulama*, Ankara: Cihan.
- ARSLAN, E. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ARSLANER, E. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ATAY S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AYBAR, S. (2018). *Örgütsel Politika Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AYIK, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42): 27-36.
- BAKAN, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta.
- BAKAN, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel.
- BALCI, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem.
- BAYRAM, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel bağlılık*. *Sayıştay Dergisi*, 16(59): 125-139.
- BECKER, T. E., vd. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, *The Academy of Management Journal*, 39(2): 464-482.

- BUDAK, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A.
- CARROLL, G. R. & Barnett, W. P. (1995). Modeling Internal Organization Change. *Annual Review of Sociology*, (21): 217-236.
- CEYLAN, C. ve Bayram, N. (2006). Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1): 106- 120.
- ÇAĞLAR, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel, Düzeyde: Değişim ve Değişim Yönetimi*, Ankara: Nobel.
- ÇANKAYA, F. Y. (2011). *Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ÇAKI, N. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇELEBİOĞLU, F. (1988). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul Üniversitesi, No: 238, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- ÇETİN, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel.
- ÇETİNEL, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DİNÇER, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta.
- DOĞAN, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- DRUCKER, P. F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (İ. Bahçıvangil, G. Gorbun, Çev.). İstanbul: Epsilon.
- DURNA, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.
- DURSUN, E. (2007). *Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- DURSUN, M. (2011). *Kurumsal İmajın Müşteri Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DÜREN, Z. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa.

- EĞİLMEZKOL, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ELMA, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı.
- ERDOĞAN, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegem.
- EREN, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta.
- , (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta.
- ERSOY, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. (Derya Özler Ed). Bursa: Ekin.
- GENÇ, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin.
- GÜÇLÜ, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- GÜL, İ. (2018). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişime Açıklığın Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İl Merkezi Hastanelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- GÜNER, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- GÜRÜL, B. (2013). *Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HANNAN, M. T. & Fremann, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2): 149-164.
- HAZIR, K. (2004). *Organizasyonlarda Web Tabanlı Değişim Yönetimi: Bilgisayar Teknolojilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Algılamalar Üzerine Etkileri Konulu Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- İNCE, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi.
- KALAYCI, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil.
- KARA, H., Tokat, B. ve Karabacak, M. (2013). Teknolojik Değişimin İşgörenler Üzerinde Yarattığı Kaygı (Durumluk-Süreklî) ve Kökenlerinde Bulunabileceği Düşünülen Bazı Demografik Değişkenler Üzerine Bir Araştırma. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(12): 663-678.
- KARAKIŞLA, E. (2009). *Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- KAYA, E. (2013). *Çalışan Bedensel Engelli Bireylerin Yaşam Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- KAYA, N. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAYA, O. (2007). *Örgütsel Bağlılık Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KERVANCI, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- KIR, A. (2014). *Örgütsel Değişim ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KIRAY, A. (2011). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- KOÇ, Hakan. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 200- 211.
- KOÇEL, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta.
- , (1998). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta.
- , (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- , (2013). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta.
- KÖSE, O. (2014). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KUYUMCU, N. M. (2011). *Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- MAMMADOVA, İ. (2013). *İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MEYER, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace*, Thousand Oaks CA: Sage.
- MEYER, J. P.; David J. S.; Lynne H., Laryssa T. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1): 20-52.

- MORGAN, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 58 (3): 20-38.
- NİĞDELİOĞLU, N. (2007). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- OĞUZ, Ç. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- O'REİLLY, C. & Chatman J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- ÖZDAMAR, K. (2015). *SPSS ile Biyoistatistik*. Ankara: Nisan.
- ÖZDEMİR, M. ve AÇIKGÖZ B., (2007, Mayıs). Mobbing'e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü. Sakarya Üniversitesi 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- ÖZDİPÇİNER, N.S. & Kalinkara V. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1): 82- 92.
- ÖZER, M. A. (2011). *21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara: Nobel.
- ÖZKARA, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Üniversitesi.
- ÖZKAYA O. M., Kocakoç, İ., Emre, K. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2): 77-96.
- ÖZMUTAF, M. N. (2007). Örgütsel Performans Unsurları ve Çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2): 41-60.
- ÖZTOP, S. (2014). *Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ÖZUTKU H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2): 79-97.
- ÖZÜNLÜ, D. (2013). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- POLAT, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 613-628.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa.

-----, (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa.

SAMADOV, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

SUCU, Y. (2000). *Örgütsel Değişim, Yönetim Serisi:3*. Ankara: Elif.

TEKİN, N. G. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri (Siirt İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

TOGO, O. T. (2018). *Kurumsal Spor Organizasyonların Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Kalitesine Etkisinin Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

TOKAT, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*, Kütahya: MYRA.

TOKAT, B., Kara, H., Karaa, M.Y. (2013). A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8(8): 1973-1988.

TOKER, K. (2007). *Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi'ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

TURAN, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

TÜRKELİ, H. A. (2015). *Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TÜRKYILMAZ, F. (2009). *Çalışanların Özdeğerlendirme, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

USLU, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

USLU, D. (2006). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İş Görenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

UYGUR, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Platin.

UZUN, Ö. ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi İİBF Dergisi*, 6 (1): 81-213.

- ÜLGEN, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür.
- VAROĞLU, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- VAROĞLU, K. ve Basım, N. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, Ankara: Siyasal.
- YALÇIN, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel.
- YALÇIN, A. ve İplik F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (18): 483- 500.
- YAMEN, M. (2010). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- YAZICI, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa.
- YAZICIOĞLU, İ. ve Topaloğlu, İ.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 12.
- YENİÇERİ, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- YILDIRIM, M.K. (2013). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Müdürlerin Denetim Görevlerinin Gerçekleştirmelerine İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- YİĞİT, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YÜCELER, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(41): 445- 458. Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ZADEOĞLULARI, S. (2010). *Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- <https://www.turkcebilgi.com/yaratıcılık> (14.06.2019)
- https://tr.wikipedia.org/wiki/Şirket_birleşmesi (22.08.2017)

DİZİN

A

adalet, 54, 55

Allen ve Meyer, x, xvi, 42, 47, 48, 78, 75

B

Becker, 36, 42, 43

C

cinsiyet, 38, 52, 53, 67, 71, 72, 75, 89, 98

Cinsiyet, 51, 53, 70, 71, 73, 88, 89, 95

Cronbach, 78, 80, 81, 97

cronbach alfa, 78

Ç

Çalışan, 111, 114

D

değişim, v, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,

13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23,

24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 46, 50, 61,

62, 63, 64, 65, 66, 67, 74, 75, 77, 78, 79,

80, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 80, 84, 85, 86,

88, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99,

100, 102

Değişim, 4, 3, 10, 18, 19, 20, 21, 22, 23,

24, 25, 26, 28, 30, 62, 63, 65, 66, 77, 78,

79, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93,

94, 99, 102, 111, 112, 113, 114, 115,

116, 117

demografik, 14, 51, 61, 67, 72, 79, 76, 88,

98

demografik özellikler, 67, 88, 98

Devam bağlılığı, 46, 47, 49, 80, 83, 86

devamsızlık, 17, 37, 38, 56, 62, 71, 78, 81,

82, 84, 85

direnc, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 54, 64, 78,

79, 80, 83, 84

duygusal bağlılık, 48, 49, 50, 51, 69, 70,

71, 72, 73, 74, 79, 80, 75, 80, 87, 98

E

Eğitim seviyesi, 52, 67, 69

Etzioni, 42, 44

F

Friedman Testi, xiv, 79, 80, 82, 83

G

geleneksel değişim, 23

güvenilirlik analizi, 75, 78, 80, 81, 97

H

hipotez, 72, 97

İ

İnavosyon, 1

iş doyumu, 7, 38

İşe bağlılık, 39, 42

işgören, 13, 21, 37, 38, 41, 45, 46, 52, 53,
57, 64, 79, 81, 82, 83, 85, 86, 96, 97, 100

K

Kanter, x, 42, 45, 46, 47

Katz ve Kahn, x, 42, 46

kıdem, 50, 57, 73, 84, 94, 99

korelasyon, 49, 68, 69, 70, 73, 74, 78, 75,
84, 85, 86, 87, 97, 98

Kurt Lewin, xvi, 24, 26

kültür, 15, 20, 54, 55, 65, 77

Küreselleşme, 61, 97, 116

M

Manipülasyon, 31

Medeni durum, 54, 72, 73

Mesleki bağlılık, 39

Misyon, x, 32

Mobbing, xi, 55, 56, 115, 116

N

normatif bağlılık, 50, 69, 70, 73, 74, 78,
80, 75, 80, 82, 86, 98

Normatif bağlılık, 50, 81, 83

O

O'Reilly ve Chatman, x, 42, 45

Ö

Örgüt kültürü, 54

örgütsel bağlılık, v, 1, 35, 36, 37, 38, 39,
40, 41, 42, 44, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 55,
57, 58, 61, 62, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,
74, 75, 78, 80, 81, 82, 83, 85, 72, 73, 74,
75, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89,
90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 103

Örgütsel değişim, v, 4, 5, 8, 9, 18, 29, 32,
65, 74, 78, 72, 78, 79, 83, 84, 89, 90, 91,
92, 93, 94, 95, 97, 98, 99

Örgütsel vatandaşlık davranışı, 41

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, xvii, 42

P

performans, 37, 38, 39, 46, 48, 62, 76, 81,
82, 86

Planlı değişim, 22, 23

Proaktif değişim, 22

Profesyonellik, xi, 58

R

regresyon, 75, 87, 88, 97

rekabet, 1, 3, 6, 13, 61, 96

S

Salancik, 42, 44

Sosyal sorumluluk, 58

SPSS, v, vi, xvii, 75, 104, 113, 115

T

t testi, 89, 97

Teknolojik değişim, 12, 13, 18, 19

Teknolojik değişimler, 78

Teknolojik Değişmeler, 12

Tukey HSD, xv, xvii, 90, 91, 92, 93, 94

Ü

ücret, 10, 20, 31, 45, 51, 56, 57, 83

V

varyans, 77, 89, 90, 91, 92, 93, 94

varyans homojenlik testi, 92, 94

vizyon, 8, 32, 54, 67

Y

yaş, 21, 38, 51, 52, 67, 69, 70, 75, 76, 90,

91, 94, 99