



T.C.

SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DEĞİŞİME KARŞI TUTUMA
ETKİSİNİN BELİRLENMESİ**

ÖZGE ÜSTÜN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SIVAS-2018

T.C.

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DEĞİŞİME KARŞI TUTUMA
ETKİSİNİN BELİRLENMESİ**

ÖZGE ÜSTÜN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI


DR. ÖĞR. ÜYESİ ÜMİT NALDÖKEN

SİVAS-2018

“Örgütsel Bağlılığın Değişime Karşı Tutuma Etkisinin Belirlenmesi” adlı **Yüksek Lisans** Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmış ve jürimiz tarafından Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Sağlık Yönetimi** Ana Bilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

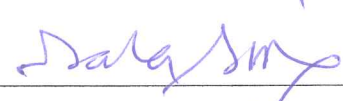
Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İLHAN



Üye

Dr. Öğr. Üyesi Enis Baha BİÇER



Üye (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Ümit NALDÖKEN



ONAY

Bu tez çalışması, 05.06.2018 tarihinde Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yukarıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Zübeyda AKIN POLAT
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRÜ

Bu tez, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DEĞİŞİME KARŞI TUTUMA ETKİSİNİN BELİRLENMESİ

Özge ÜSTÜN

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ümit NALDÖKEN

2018, 95 sayfa

Bu çalışma, sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve değişime karşı tutumlarının sosyo-demografik ve tanımlayıcı özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve örgütsel bağlılığın değişime karşı tutumları üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Sivas Numune Hastanesi'nde çalışan 1480 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi yapılmış ve örneklem büyüklüğü 434 kişi olarak belirlenmiştir. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler ile hipotezlerin test edilmesinde bağımsız örneklem T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve değişime karşı tutumları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumda farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre; bazı değişkenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde ve değişime karşı tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak Sivas Numune Hastanesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde, değişime karşı tutumlarının ise olumlu olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Değişim, Değişime Karşı Tutum

ABSTRACT

DETERMINING THE EFFECT OF THE ATTITUDE OF ORGANIZATIONAL COMMIMENT TOWARDS TO CHANGE

Özge ÜSTÜN

Master's Thesis

Department of Health Management

Supervisor: Assistant Prof. Dr. Ümit NALDÖKEN

2018, 95 pages

The study was carried out to determine wheter the organizational commitment of workers who in healthcare institutions and their attitudes towards change differ according to their socio-demographic and descriptiue commitment or the attitudes towards change. Population of the study is compased of 1480 people working in the Sivas Numune Hospital Sample selection was made in the research and the sample size was determined as 434 people. The survey method was used to collect data. The data obtained from the study were analyzed using the SPSS 22:00 program. In the analysis of the data, independent sample T-Test of testing hypothesis and way analysis of variance and correlation analysis and desoriptive statisticks such as frequency, percentage, mean, standard deviation were used.

As a result of the study, positive and meaningful collertion was detected between employees organizational commitment levels and their attitudes towards change. According to the results of the analysis conducted in order to examine wheter the socia-demographic characteristics of employees make a difference in organizational commitment and in attitudes towards change; it has been found that some variables have statistically meanningful differences in orgonazitional commitment levels and attitudes towars change. Aa a result, the organizational commitment of Sivas Numune Hospital employees was found moderate and their attitudes towards change were positive.

Key Words: Organizational Commitment, Change, Attitude Towards Change

TEŞEKKÜR

Her engelde elimden tutan, her zaman yanımda olan ve beni bu yolda hep destekleyip, maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen başta babam Davut ÜSTÜN' e, annem Saliha ÜSTÜN' e ve her zaman bana yol gösteren canım ağabeylerim Adem ve Volkan ÜSTÜN' e,

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimim süresince ve Yüksek lisans tezimin planlanması, yürütülmesi, tamamlanması süreçlerinin haricinde de desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan değerli danışman hocam Sayın Ümit NALDÖKEN' e ve bölümümüzün kıdemli asistanı olan, aynı zamanda yeri geldiğinde bana ablalık yapan Nurperihan TOSUN'a ve çok kıymetli ailesine,

Bu süreçte koşulsuz yanımda olan benden yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma, Sivas' ta kaldığım sürece her zaman bana evlerini açan ve her anımda yanımda olan sevgili dayım Ahmet ALBAYRAK ve ailesine,

Tez çalışmamı uyguladığım Sivas Numune Hastanesi' ne özellikle Fatura Birimine,

Tüm samimiyetim ve iyi niyetimle teşekkürlerimi sunarım.

Özge ÜSTÜN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
KISALTMALAR/SİMGELER.....	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Hipotezi.....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	2
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
2.1.1. Örgütün Tanımı.....	3
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	7
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	11
2.1.3.1. Davranışsal Bağlılık.....	11
2.1.3.1.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı	11
2.1.3.1.2. Salancik’in Yaklaşımı.....	12
2.1.3.2. Tutumsal Bağlılık.....	13
2.1.3.2.1. Kanter ‘in Yaklaşımı	14
2.1.3.2.2. Etzioni’ nin Yaklaşımı.....	14
2.1.3.2.3. O’ Reilly ve Chatman’ ın Yaklaşımı	15
2.1.3.2.4. Allen ve Meyer’ in Yaklaşımı	16
2.1.3.2.5. Penley ve Gould’ un Yaklaşımı.....	18
2.1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	18
2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	19
2.1.4.1. Kişisel Faktörler	20
2.1.4.1.1. Yaş	20
2.1.4.1.2. Cinsiyet.....	20
2.1.4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	21
2.1.4.1.4. Çalışma Süresi	21
2.1.4.2. Örgütsel Faktörler	22

2.1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	22
2.1.4.2.2. Yönetim	22
2.1.4.2.3. Ücret Düzeyi.....	23
2.1.4.2.4. Örgüt Kültürü	23
2.1.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	24
2.1.4.2.6. Örgütsel Ödüller	24
2.1.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	24
2.1.4.2.8. Takım Çalışması.....	25
2.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	25
2.1.4.3.1. Profesyonellik.....	25
2.1.4.3.2. Yeni İş Olanakları.....	25
2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	26
2.1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	26
2.1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	27
2.1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	28
2.2. Değişim Yönetimi	28
2.2.1. Değişimin Tanımı ve Önemi.....	29
2.2.2. Örgütsel Değişim Tanımı ve Önemi	30
2.2.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri	31
2.2.3.1. İçsel Nedenler	33
2.2.3.2. Dışsal Nedenler	33
2.2.4. Örgütsel Değişimin Sınıflandırılması	34
2.2.4.1. Planlı – Plansız Değişim	34
2.2.4.2. Makro – Mikro Değişim	35
2.2.4.3. Proaktif – Reaktif Değişim	35
2.2.4.4. Geniş – Dar Kapsamlı Değişim	35
2.2.4.5. Aktif – Pasif Değişim.....	35
2.2.4.6. Sürekli ve Kısmen Gerçekleştirilen – Köklü Değişim.....	35
2.2.5. Değişim Süreci ve Yönetimi	36
2.2.5.1. Değişim Yönetimi ve Tanımı.....	37
2.2.5.2. Değişim Yönetiminin Amacı ve Araçları	38
2.2.5.3. Değişim Yönetiminde Roller	41
2.2.5.4. Değişim Yönetimindeki Başarısızlıklar ve Hatalar	42
2.2.5.5. Değişim Yönetiminde Direnç	42
2.2.6. Örgütsel Değişime Direnmenin Nedenleri.....	43
2.2.6.1. Örgütsel Nedenler	44

2.2.6.2. Ekonomik Nedenler	44
2.2.6.3. Sosyolojik Nedenler	45
2.2.6.4. Bireysel Nedenler	45
3.GEREÇ VE YÖNTEM.....	47
3.1. Araştırmanın Tipi	47
3.2. Araştırmanın Önemi	47
3.6. Veri Toplama Araçları	47
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	49
4.BULGULAR.....	50
4.1. Araştırmaya katılan çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin bulgular	50
4.2. Örgütsel bağlılık değişkenlerine ve alt boyutlarına ilişkin bulgular	52
4.3. Değişime karşı tutum değişkenlerine ve alt boyutlarına ilişkin bulgular.....	53
4.4. Kişisel özellikler ile örgüt bağlılığı ve değişime karşı tutum arasındaki farklılıkların analizine ilişkin bulgular (Hipotez 2' ye ilişkin analizin bulguları)	54
4.5. Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutum boyutları arasındaki ilişkinin analizine ilişkin bulgular	64
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
5.1. Sonuçlar	67
5.2. Öneriler	69
KAYNAKLAR	71
EKLER	80
ÖZGEÇMİŞ	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Örgütü Değişime Zorlayan Faktörler	32
---	----



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	19
Tablo 2: Değişim Yönetimi Amacı ve Araçları.....	39
Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine Frekans ve Yüzde Göre Dağılımları.....	51
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	52
Tablo 5: Değişime Karşı Tutum Değişkenlerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular ...	53
Tablo 6: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun cinsiyete göre karşılaştırılması..	55
Tablo 7: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun yaşa göre karşılaştırılması.....	55
Tablo 8: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması.....	56
Tablo 9: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun medeni duruma göre karşılaştırılması.....	56
Tablo 10: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun göreve göre karşılaştırılması ...	57
Tablo 11: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışma süresine göre karşılaştırılması.....	58
Tablo 12: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışılan birimlere göre karşılaştırılması.....	58
Tablo 13: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışanların işini sevme durumlarına göre karşılaştırılması.....	59
Tablo 14: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumda kurumun yenilikçi olup olmadığına göre karşılaştırılması.....	60
Tablo 15: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışanların işinden memnuniyetine göre karşılaştırılması.....	61
Tablo 16: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumda çalışanların tepe yönetici yönetim tarzını algılamalarına göre karşılaştırılması	62
Tablo 17: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumda çalışanların bir üst yönetici yönetim tarzını algılamalarına göre karşılaştırılması	63

Tablo 18: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışanların mesleklerini kendi seçme durumlarına göre karşılaştırılması	64
Tablo 19: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutum boyutları arasındaki ilişkinin analizine ait bulgular	65



KISALTMALAR/SİMGELER

Akt:	Aktaran
Ark:	arkadaşları
Ed:	Editör
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
Ss:	Standart Sapma
vb:	ve benzeri
YYLT:	Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
SBE:	Sosyal Bilimler Enstitüsü



1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Küreselleşme ile birlikte teknolojideki yenilikler ve artan rekabet koşulları, örgütlerin etkin olmaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için zorlu rekabet ortamlarında mücadele etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu koşullarda örgütlerin ve yöneticilerin en önemli amaçlarından biri; birincil kaynağı olan çalışanlardan en üst düzeyde verim almak için yetenek ve becerilerini geliştirmeye çalışmaktır. Bu bağlamda insan unsuru, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede en önemli etken olarak görülmektedir.

Örgütlerin bu amaçlarına ulaşmalarında gerekli olan en önemli unsurlardan biri ise yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlardır. Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı hissettikleri farklı formlardaki bağlılıklardan oluşmuştur. Her çalışan özel durumları sebebiyle örgütleriyle farklı şekillerde ilişkiler geliştirirler.

Değişim örgütlerin hayati faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için zorunlu bir durumdur. Örgütlerin mutlaka uyum sağlamak zorunda oldukları değişim, onu iyi yönetebilenlere rakipleri karşısında çok önemli kazanımlar sağlamaktadır. Örgütler, değişimi dikkatli takip edip hızlı bir şekilde uyum sağlayabildiklerinde ve değişimi önceden hissettikleri takdirde değişim aslında onlar için bir fırsattır.

Bu çalışma örgütsel bağlılığın değişime karşı tutuma etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel bağlılığın tanımı yapılmış, örgütsel bağlılık sınıflandırılmış, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde değişim yönetimi kavramının tanımı, amacı, nedenleri, örgütsel değişimin sınıflandırılması, değişim süreci ve örgütsel değişime direnmenin nedenleri alakalı literatür çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmaya ilişkin geniş kapsamlı bilgiler ve yapılan araştırmanın analizi sonucunda elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise elde edilen sonuçlar açıklanmış, bu sonuçlardan faydalanılarak oluşturulan önerilere yer verilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, örgütsel bağlılık düzeyinin değişime karşı tutuma olan etkisini belirleyebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık 3 alt boyut (normatif bağlılık, devam bağlılık ve duygusal bağlılık), değişime karşı tutum 4 alt boyut (değişimde kurumsal politika, değişimin sonuçları, değişime direnç ve değişimde yönetim tarzı) olarak incelenmiştir.

Ayrıca çalışmada örgütsel bağlılık ve değişim yönetimi değişkenlerinin hem birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve boyutu belirlenmeye çalışılacak hem de ankete katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık olup olmayacağı incelenecektir.

1.3. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın amaçları doğrultusunda hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Değişime karşı tutum ve örgütsel bağlılık düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Örgütsel bağlılık alt boyutları ile değişime karşı tutum boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları;

- Sadece tek bir hastanede yapılmış olması,
- Bir kamu hastanesinde yapılmış olması
- Araştırmaya katılanların doğru ve samimi cevap verdiklerinin kabul edilmiş olmasıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşletmenin karlılığını ve verimliliğini ruhsal sözleşme ve sinizm ile birlikte etkisi olan diğer etken de örgütsel bağlılıktır. Değişen dünya ve bilinçli tüketicilerin ortaya çıkması, yoğun rekabet ortamında ayakta durmak isteyen işyerlerinin, bilhassa hizmet sektöründe bulunan işyerlerinin, insan unsurunun önemini anlamasına sebep olmuştur. İşgücünün fazla olduğu otel işletmelerinde, verilen hizmet kalitesinin yükseltilmesinin ve maliyetlerinin azaltılmasının tecrübeli ve eğitilmiş iş görenin elde tutulması ile alakalı olduğu bir gerçektir. Bu gerçeğin idarecilerce anlaşılmasıyla, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının yükseltilmesi konusuna daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bilhassa üretim ve tüketimin yoğun turizm işletmelerinin başarısının, işletme hedeflerini benimsemiş, kendisini işletmenin bir parçası olarak gören örgütsel bağlılığı fazla olan personelle mümkün olacağı söylenebilir. Örgütsel bağlılığı olmayan veya az olan personeller ya işten ayrılıp başka bir işletmede çalışmaya başlamakta veya işletmeden ayrılmayıp o işletmede istemeyerek çalışmaya devam etmektedir. Bu durum, işletmedeki bütün personeller üzerinde ruhsal olarak bir baskı oluşturarak diğer personellerinde işletmeden ayrılmasını kolaylaştırabilmektedir. Özetle örgütsel bağlılık örgütlerin devamlılığı ve başarısı bakımından önemli bir rol oynamaktadır. (Doğaç,2017: 40)

2.1.1. Örgütün Tanımı

Örgüt kavramı ise, bir işi yerine getirebilmek için çoğaltılabilen rasyonel bir araç olarak açıklanmaktadır. Buna göre de, bir sistemde işlevler, hedefler, şartlar ve güçler örgütün işleyişini belirlemektedir. Bu şekilde örgütler, kişilerin enerjisini aktif hale getirmek ve bunu, belirli hedeflere yönlendirmek için kurulmaktadır (Gürsel, 2006: 17)(490807: 41)

Örgüt konusunda çok sayıda değişik tanım yapılmıştır. Yönetim literatüründe en çok taraftar bulan tanımlardan biri, ünlü yönetim bilimci Chester I. Bernard tarafından yapılmıştır. Buna göre, “örgüt; belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yoluyla ortaya çıkan işbirliği sistemidir.” Yine bir başka düşünür Leon P Alford’ a göre, “örgüt; amaçlara ulaşmak

üzere yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler halinde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2008: 145).

Örgüt; insan topluluklarının belirli bir ortak amacı gerçekleştirmek için, iş bölümü yaparak, bir yaptırım gücü ve sorumluluk içinde yaptıkları etkinliklerin koordinasyonu olarak tanımlanabilir. Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Örgüt; insanlardan ve onların eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşur (Terzi, 2000: 1-2). Örgüt bir amaç doğrultusunda ilerleyen organize kişiler topluluğudur. Bir kurum, kuruluş ya da işletme tarafından saptanan amaçların hedeflerin gerçekleştirilmesi ve hazırlanan plan, proje ve programların uygulanabilmesi için gerekli olan bir araçtır.

Örgüt ile ilgili birçok alanda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin klasik yönetim kuramına göre örgütler, bir iş başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar olarak tanımlanırken; olumsuzluk kuramına göre, çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar; bilişsel örgüt kuramına göre, paylaşılan bilgi sistemleri; sembolik örgüt kuramına göre de, sembolik konuşma örüntüleri olarak tanımlanmıştır (Simircich, 1984: 342).

Örgütler maddi ve manevi unsurların anlamlı biçimde bir araya getirildiği ve koordine edildiği yapılardır. Maddi unsurları ihmal edilen bir örgütte fiziksel yetersizlik nedeniyle sorunlar yaşanabileceği gibi, manevi unsurları ihmal edilen bir örgütte motivasyon yetersizliği nedeniyle insan kaynakları yeterince verimli olamaz. Bir örgüt, sosyal, ekonomik, siyasi, hukuksal veya benzer nedenlerle kurulabilir. Genel bir sınıflamayla örgütler genellikle şu nedenlerle kurulur (Genç, 2007: 52).

- Sosyal Nedenler; sosyal bir varlık olan insan, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için örgütlere katılabileceği gibi kendisi de bir örgüt kurabilir.
- Maddi Nedenler; insanlar yalnız başlarına yapamayacakları işleri başka insanlarla bir araya gelerek yapma ihtiyacı duyarlar. Bunun sonucunda örgütler kurulur.
- Yeteneklerin Geliştirilmesi; insanlar yeteneklerini geliştirmek için de örgütler kurabilirler veya örgütlere katılabilirler.

- Uzmanlaşma İhtiyacı; herhangi bir alanda uzmanlaşabilmek için, bir örgüt kurmak veya bir örgüte katılmak mümkündür.
- Değişim İhtiyacı; değişim insanlık dünyasının en büyük gerçeğidir. Bilgi sürekli olarak yenilenir ve birikim olarak çoğalır. İnsanlar hem yeni bilgileri kullanmak, hem de meydana gelen değişime ayak uydurabilmek için örgütler kurup, bu örgütlerin üyeleri olabilirler.
- Bilgi Birikimi; birikmiş bilgilerden faydalanabilmek için örgütlere ihtiyaç duyulur.
- Sinerji; insanlar birer birer yaptıkları işin toplamından daha fazlasını bir araya geldikleri ve bir örgüte gittikleri zaman gerçekleştirebilirler. Buna örgütlerin sinerji etkisi denir. Örgütlerin kuruluş nedenlerinden en önemlisi sinerji yaratmaktır.

Örgüte biyolojik yönden yaklaşımda, örgütlerin belli amaç ve görevleri olduğu ve canlı bir varlık gibi yaşamını sürdürme amacı güttüğü; bir takım hastalıklarla baş etmek zorunda olduğu ve sürekli yeni üyeler seçme süreci ile karşı karşıya olduğu vurgulanmıştır. Örgüte antropolojik yönden yaklaşımda, örgütlerin belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olduğu; insan gibi birtakım bilişsel süreçlere sahip bulunduğu vurgulanmıştır. Diğer taraftan örgüte sosyolojik yönden yaklaşımda ise örgütler, küçük toplumlar olarak kabul edilmiştir. Bu açıklamalar örgütü kültürel açıdan da değerlendirmemizi gerektirmektedir. Örgüte kültürel açıdan yaklaşıldığında bir örgüt, üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi biçiminde tanımlanmaktadır. Örgüt içindeki bireylerin, örgütte gerçekleştirdikleri her türlü iş ve eylemleri, rutin biçiminde kendiliğinden, bilinçli ya da bilinçsizce paylaştıkları bir takım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirdikleri kabul edilmektedir (Şişman, 1994: 38-40).

Örgütler, örgütün gözle görülen varlık ve gerçeğinin ötesinde, büyük ölçüde soyut bir özellik taşımakta; değişik kültürel çevrelerden gelmiş; farklı sayıltı, inanç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmaktadır. İster yönetici isterse çalışan olsun bir örgüt içinde yer alan bu insanlar örgüte gelirken ulusal, bölgesel, etnik, dinsel, mesleki birtakım sayıltı, inanç ve değerlere sahip olarak gelmektedirler. Örgüt yöneticilerinin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için

değişik alt kültürlerden gelen bu insanları, ortak bir kültür çevresinde bütünleştirmesi, yeniden sosyalleştirmesi gerekmektedir. Bu ortak kültür oluşmadıkça, örgütte çeşitli alt kültürlerin gelişmesi, alt kültürlerarası birtakım çatışmaların meydana gelmesi her zaman olasıdır (Şişman, 1994: 51). Bazı örgütlerde yönetimin bu gibi durumlara yaklaşımı farklı fikirleri veya beklentileri olan çalışanların var olan değerlerini değiştirmeye çalışması yönünde büyük bir hata olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu yaklaşımla çalışanların, ya örgüte olan bakış açıları olumsuz bir hal almakta ya da çalışanlar arasında siz- biz kavramı ile çatışmalara dönüşmektedir. Her iki durumda da örgüt kavramı fonksiyonunu yitirmektedir. Örgütün temel amacı farklı düşüncelere sahip çalışanların ortak noktalarını bularak birleştirici görevini yerine getirmesidir.

Örgütün tanımında olduğu gibi sınıflandırılmasında da çeşitli yaklaşımlar vardır. Ürettikleri ürüne göre mal üreten ve hizmet üreten (hastane, okul) örgütler biçiminde sınıflamalar yapılmakta; bunlardan mal üreten örgütlere genel olarak işletme; hizmet üreten örgütlere de kurum denmektedir. Etzioni de zora, kâra-yarara ve değere dayalı olmak üzere üç tür güçten ve buna bağlı olarak ta üç tür örgütten söz etmiştir. Bunlardan zora dayalı güç, insanı zor kullanarak etkilemeye ve yönlendirmeye yöneliktir. Kara-yarara dayalı güç, maddi kaynak ve ödüllere dayalı bir güçtür. Değere dayalı güç ise sembolik ya da değer verme, terfi ettirme, rütbe ve unvan verme, saygı verme yollarını kullanan güçtür (Şişman, 1994: 40). Yukarıdaki sınıflamalara göre sağlık örgütleri hizmet üreten örgütler grubunda olup Etzioni'nin sınıflamasında değere dayalı örgütler içindedir. Sağlık sisteminin en stratejik birimleri ise sağlık hizmeti sunan yerler yani başta hastaneler olmak üzere tüm sağlık birimleridir.

Örgütleri diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik, sosyal yapılarının açıkça bir amaca yönelik olarak planlanmasıdır. Amacın gerçekleştirilmesi için işler bölümlere ayrılmış, çeşitli birimler meydana getirilmiştir. Bu birimler arasında bir iletişim sağlayacak biçimde planlama yapılarak, kurullara bağlanmıştır. Örgütün üyeleri değişse de, yapılacak görevler mutlaka devam eder. Bundan ötürü örgütlerin üyeleri gelip geçici olsa da sosyal yapıları korunabilir (Öncü, 1982: 35-36). Dolayısıyla örgütün varlığından söz edebilmek için öncelikle amaçların belirlenmesi şarttır. Zamanla amaçlar değişen şartlara göre farklılaşabilir.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık, kişiyi belirli bir fikre, bireye ya da gruba karşı önceden hazırlayan bir tutum olarak belirtilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 50). Bağlılık günlük kullanımda ise, karşısındaki kişiye sevgili ve saygılı bir biçimde davranma ve içten bağlılık anlamına gelmektedir (Meşe, 2007: 241).

Anlama biçimi ve kavram olarak bağlılık, topluluk anlayışının olduğu bütün alanlarda olup, sosyal insiyak duygusunun bir anlatım şeklidir. Esirlerin sahiplerine, devlet görevlilerinin görevine, askerin yurduna bağlılığı anlamındaki bağlılık, sadakatli olma durumunu anlatmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 57).

Örgüt kavramı ise, bir işi yerine getirebilmek için çoğaltılabilen rasyonel bir araç olarak açıklanmaktadır. Buna göre de, bir sistemde işlevler, hedefler, şartlar ve güçler örgütün işleyişini belirlemektedir. Bu şekilde örgütler, kişilerin enerjisini aktif hale getirmek ve bunu, belirli hedeflere yönlendirmek için kurulmaktadır (Gürsel, 2006: 17).

Örgütsel bağlılık ilk defa Whyte aracılığıyla 1956 senesinde incelenmiş, daha sonra da Porter, Mowday, Meyer, Steers, Allen ve Becker gibi birçok araştırmacı aracılığıyla da geliştirilmiştir. Fakat bu bağlılık içinde pek çok disiplini bulundurması ve her bir araştırmacının bu konuyu kendi uzmanlığı çerçevesinde değerlendirmesi sebebiyle kavramın birçok farklı tanımı yapılmıştır (Eroğlu ve ark., 2011: 2). Mesela; toplum bilimcileri bireysel ve örgütsel tutum analizlerinde bağlılığa ilişkin kavramları kullanmaktadırlar (Becker, 1960: 32-40).

Ayrıca zamanla değişim gösteren siyasal, iktisadi ve toplumsal değişimler de örgütleri etkilemektedir. Bundan dolayı araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını inceleme şekilleri buna bağlı olarak değişmektedir. Mesela, 1960 senelerinde iş görenlerin maddi sebeplerden ötürü örgütlere bağlılık gösterdikleri ifade edilmiştir. Bu zamanlarda örgütsel bağlılık, hissi bir durum barındırmayan, yalnızca maddi ihtiyaçlarından kaynaklanan bir kavram olarak açıklanmıştır. 1970'li zamanlardaki çalışmalarda ise, iş görenin örgütün hedef ve değerlerine hissi olarak bir bağ kurması şeklinde tanımlanmış ve örgütsel bağlılık kavramının hissi tarafı incelenmiştir (Güçlü, 2006: 11). Ondan sonraki zamanlarda da önceki tanımların yeterli olmaması sebebiyle yeni tanımlar yapılmıştır.

Becker'in 1960 yılındaki örgütsel bağlılık şu şekildedir; bireyin örgütte çalıştığı süreçte vermiş olduğu emek, zaman, gayret, kazanmış olduğu mevki ve para gibi değerleri işten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve tüm yapmış olduklarının boşa gideceği

korkusu neticesinde meydana gelen bağıllık olarak tanımlamıştır. Becker'ın örgütsel bağıllığı yalnızca maliyetler bakımından incelendiği belirtilmiştir (Eğriboyun, 2013: 33).

Grusky ise 1966 yılında; bir üyenin bir bütün olarak sistemli ilişkinin doğası olarak ifade etmiştir (Grusky, 1966: 488).

Lyman Porter'da 1968 yılında, iş görenin örgüt için yüksek seviyede gayret gösterme isteği, örgütte bulunmak için yüksek istek, örgütün büyük amaçları ve değerlerinin kabulü biçiminde ifade etmiştir (Lawrence ve Alutto, 1972: 555).

Salancak ise 1977 yılında örgütsel bağıllığı kişinin hareketlerinden ötürü bağıllı hale gelmesi durumu ve bu hareketler aracılığıyla faaliyetleri ve kendi katılımını devam ettirme düşüncesidir biçiminde ifade etmiştir (Salancak, 1977: 62).

Weiner; "içselleştirilmiş düzgüsel baskıların bütün olarak örgütsel menfaatleri karşılayacak biçimde davranmasıdır" biçiminde örgütsel bağıllığı ifade etmiştir (Weiner, 1982: 418).

Reichers ise örgütsel bağıllığı, örgütü meydana getiren parasal destek gruplarının hedefleriyle özdeşme sürecidir şeklinde tanımlamıştır (Reichers, 1985: 465).

Hau ve Chow; kişinin belirli bir organizasyonla özdeşleşme ve katılımının göreceli desteği olarak örgütsel bağıllığı ifade etmiştir (Hau ve Chow, 1994: 3).

Türk literatüründen örnek vermek gerekirse; Bayram'ın 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağıllığı; iş görenlerin örgütten ayrılmak istememeleri, örgütün bütün faaliyeti, menfaati ve başarısı ile kimliklenme, iş görenin örgüte karşı göstermiş olduğu sadakat davranışı ve iş gördüğü örgütün başarılı olabilmesi için göstermiş olduğu alaka biçiminde ifade etmiştir (Bayram, 2005: 128).

Durna ve Eren (2005: 211)'de örgütsel bağıllığı "kişinin kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesi, bunlara erişmesi için gayret göstermesi ve kurum üyeliğini devam ettirme isteğidir" biçiminde tanımlamıştır.

Karasoy ise; iş görenin bulunduğu örgütteki taşınmış olduğu hisler ve algısıdır biçiminde tanımlamıştır (Karasoy, 2011: 50).

Güçlü ise örgütsel bağıllığı; çalışanın iş gördüğü örgütle uyum içerisinde çalışması, örgüt hedefleri için gayret göstermesi, bulunduğu örgütten de vermiş olduğu emeğin karşılığını aldığını düşünmesi ve örgütün bir üyesi olarak örgütte kalma sorumluluğunu hissetmesi biçiminde ifade etmiştir (Güçlü, 2006: 7). Kılınç ise; iş

görenin bulunduğu örgüte karşı hissettiği kuvvetli bağ ve bu bağdan dolayı fedakârlıkta bulunması biçiminde örgütsel bağlılığı ifade etmiştir (Kılınç, 2013: 22).

Yapılan bütün tanımlar incelendiğinde, birçoğunun ortak noktasının iş görenin işletme hakkında göstermiş olduğu duygusal sadakat olarak görülmektedir. Fakat örgütsel sadakatin genel olarak şu öğelerce karakterize edildiği söylenebilir (Awamleh, 1996: 65).

- Örgütün amaçlarını ve değerlerine yüksek inanış gösterme.
- Örgüt menfaatleri için maksimum gayret gösterme.
- Örgüt üyeliği korumak için güçlü istek, örgütte kalma isteği ve örgüt amaçları için çok çalışmak.

Belirtilen bu etmenler

- Özdeşleşme (Türkoğlu, 2014: 3),
- Katılım ve
- Bağlılık olarak isimlendirilmektedir (Bar-Hayim ve Berman, 1992: 379).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak söylenmesi gereken bir başka konu da, örgütsel bağlılık ile işe olan bağlılık kavramlarının aynı anlamda olmadığıdır. İşe bağlılık, mesleğe olan bağlılığı ifade ederken; örgüte bağlılık bulunduğu kurama olan bağlılığını ifade etmektedir. Bir iş görenin işe bağlılığı düşükken örgütsel bağlılığı yüksek olabilecektir (Meşe, 2007: 241).

Örgütsel bağlılığın işe katılma, sadakat ve örgüte olan inanç şeklinde örgüte psikolojik açıdan bağlılığı ifade ettiği söylenebilir (Erbaş,2008:58). Bireyin örgüt yapısına katılması, örgüte dâhil olması, örgütü kabullenmesi ve özdeşleşmesi gibi bağlılık aşamaları vardır. Örgütsel bağlılığın örgüte sağladığı birçok yararlar bulunmaktadır. Örneğin, örgütteki personel devir hızı azalmakta, çalışanın uyumunu sağlamakta, motivasyon yükselmekte, örgüte olan sadakat artmakta, verimlilik ve kaliteyi arttırmakta, işten ayrılma niyeti azalmakta, örgüt için daha fazla çaba göstermesini sağlamaktadır (Tutar, 2017: 14).

Örgütsel bağlılık kavramı örgütsel iletişim kavramından hareketle açıklanabilir. Örgütte ve örgüt dışındaki iletişim sürecinde örgüte olan bağlılık gerçekleşmektedir. Örgütlerin var olabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri, çalışanların uyum içinde ve sorumluluklarının bilincinde olarak çalışmaları ile sağlanabilir. Bunların gerçekleşebilmesi için örgüt tarafından uygun ortam sağlanmalıdır. Özetle örgüt

çalışanlarından yüksek performans ve kaliteli hizmet beklemek, onları işe motive ederek ve bağlılık duygusunun oluşmasıyla gerçekleştirilebilir. (Güldiken,2018: 34)

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar şöyledir:

- Kişinin örgütte çalıştığı sürede harcadığı emek, çaba, zaman, sahip olduğu statü ve para gibi unsurları ayrılması durumunda kaybedeceği bunun yanı sıra yaptıklarının boşa gideceği endişesinden kaynaklanan bağlılıktır (Becker, 1960: 36).
- İş görenlerin, örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığıdır (Balay, 2000: 18).
- İş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Çöl, 2004: 31).
- Çalışanın örgütten gönüllü ayrılma olasılığını azaltan örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1996: 252).
- İş görenin işine sarılma duygusu, sadakati ve örgütün değerlerine olan inancını içine alan, örgüt ile iş gören arasındaki psikolojik bağlıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 486).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirmesini, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesini örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışmasını ve kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak örgütünü bırakmamasını ifade etmektedir (Perçin ve Özkul, 2009: 23).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır (Güney, 2011: 277).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde, çalışanın sahip olduğu hedef açısından iki temel farklılık ortaya çıkmaktadır. Yapılan tanımların bir kısmı çalışanın belli bir eyleme bağlılığından (genelde örgütsel üyeliği sürdürme davranışı) söz ederken, diğer bir kısmı çalışanların bir varlık olarak örgüte karşı tutumlarına odaklanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak gören iki yaklaşım etrafında gelişmektedir (Karabulut,2013: 9).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

2.1.3.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireyin geçmişindeki davranışlar sebebi ile örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlılıktan kastedilen, çalışanların örgütte bulunmaya niyetinin olması, örgütten ayrılmamayı düşünmesi ve devamsızlık yapmaması gibi davranışlardır (Gül, 2003: 77).

Birey örgüte zamanını, enerjisini, bilgisini ve becerilerini yatırarak girer, örgütten ekonomik ve sosyal faydalar elde eder ancak bu kazançların devamlılığı bireyin yatırmış olduğu zaman, enerji, bilgi ve beceriyi tutarlı olarak devam ettirmesine bağlıdır (Güçlü,2006:13). Eğer çalışan örgütten ayrılırsa yaptığı yatırımların kazançlarını kaybedecektir, birey bunun korkusuyla örgüte bağlılık göstermekte ve bu bağlılık davranışsal bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Nacar,2012:25-26).

Örgütsel bağlılığın davranışsal bakış açısı iş görenlerin herhangi bir duygusal unsur olmaksızın örgütlerinde kalıp kalmamaları ile ilişkilendirilmiştir (Wiener, 1982). Bu bağlamda, mevcut örgütünde çalışmaktan vazgeçerek başka bir örgüt için hizmet vermeye karar veren iş görenin, eski örgütünün kendisine sunduğu haklardan ve örgüt içi ve dışı tüm ilişkilerinden vazgeçmiş olacağı öngörülmektedir (Wiener, 1982; Özutku, 2008).

Bazı araştırmacılara göre, davranışsal bağlılığa sahip kişiler, örgüte değil daha çok yaptığı işe bağlılık duymaktadırlar, yani bağlılık örgütten çok iş görenin tutumlarına göre gelişmektedir. Bireylerin örgüte uyum sağlama durumlarına ve deneyimlerine göre bağlılık hissetme süreci ile alakalıdır ve bununla beraber davranışsal bağlılık gösteren bireylerin örgütten ziyade yaptığı işe bağlandığı ifade edilebilir. Örgütten ayrılma durumunda, örgütteki olumlu kazanımlarını kaybetmek istemeyen ve gelişme, yükselme ve ücret gibi unsurları önemseyen bireyler, örgütün beklentilerini isteyerek değil, mecburi hissettiği için yapmaktadır. (Güldiken,2018: 49)

2.1.3.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşım

Bağlılık, Becker (1960) tarafından hayat boyunca gösterilen tutarlı aktiviteler bütünü olarak ifade edilmektedir. İş ortamı için yapılan bağlılık tanımında, iş görenlerin her istediklerinde kariyer değişikliği yapamamaları hususu da bir tür bağlılık olarak yorumlanmaktadır (Becker, 1960). Bu bağlamda Becker (1960), bağlılık ve tutarlı

davranış kavramlarını bir olarak kullanmış, bağlılığın temelinde tutarlı davranışın bulunduğunu belirtmiştir. (Güldiken,2018: 37)

Becker'ın yaklaşımına göre, personellerin örgütlerine bağlılığı, zaman, gayret, mükâfatlar, emek, mevki, vb. örgüte yapmış olduğu yatırımların büyüklüğünü belirler. Süreklilik bağlılığı çok olan personeller mali ya da diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı mecburiyet olarak görmektedir. İş seçeneklerinin az olması sebebiyle de şartlar gerektirdiği için örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için gerekli olan minimal çalışma seviyesinde performans göstermektedir. Bu örgütler bakımından istenmeyen bir bağlılık çeşididir. İş görenin örgütte iş gördüğü sürede vermiş olduğu emek, süre, gayret, kazandığı para, mevki gibi kazanımlar ne kadar çok ise, örgütten ayrıldığı zaman bu ayrılığın getireceği maliyetler o kadar çok olmakta ve bu da iş görenin örgütte bağlılığını yükseltmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Netice olarak Becker, personelin örgütten ayrılmasının toplum bilimsel, ekonomik, ruhsal maliyetlerinin fazlalığı karşısında, kendini örgütte bağlı kalmaya mecburi hissedeceğini, bundan dolayı bağlı kalacağını belirtmektedir (Karasoy, 2011: 53).

2.1.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, davranış olarak bağlılığın öncelikle iş görenin örgütten ayrılması halinde, algılanmış sınırlılıklarla kişiyi örgütüne bağlı duruma getiren şartlardan ileri geldiğini ortaya koymuştur. Buna karşılık ise, tutumsal bağlılığın paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklandığını ifade etmiştir (Balay, 2000: 25).

Salancik'ın yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, personelin tutumlarına ve tutumları aracılığıyla çalışmalarını ve örgüte olan ilgisini kuvvetlendiren inançlara bağlanması durumudur. Kısaca, bağlılık personelin tutumlarına bağlanması neticesi ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2006: 12). Başka bir söyleyiş ile, personelin örgüt içerisindeki daha önceki tutumlarına bağlı kalarak bu şekilde tutarlılık göstermesi örgütsel bağlılığı sağlamaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılık, davranışlar ve tutumlar arasındaki uyuma dayanır. Davranışlar ve tutumlar arasında uyumsuzluk olduğunda, personel ruhsal gerilim yaşayacaktır. Uyum olduğunda da bağlılık düzeyi artacaktır. Personelin davranışlarıyla tutumları arasındaki tutarsızlığı yok etmek için, çoğunlukla bu durumu savunma pozisyonuna geçer ve haklı olduğuna inandırmaya gayret gösterir. Personelin davranışa bağlı kalmasının esas nedeni davranışı isteyerek yapmasıdır. Bu

davranışının doğru olduğunu göstermek için davranışını devamlı sahiplenecektir (Karasoy, 2011: 53).

Salancik' in yaklaşımının temeli, bireyin davranışları ile tutumlarının birbirleriyle tutarlı olması gerektiğini ileri süren çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuram "Salancik' in yaklaşımına göre iş gören örgüt içindeki davranışlarına bağlı kalarak uyumluluk sağlamaktadır. Tutumlar ile davranışlar birbirini tamamlamaktadır. Bunlar arasında oluşan uyumsuzluk iş görende stres yaratacaktır. Aksi durum yeni uyum ise örgüte bağlılığı arttıracaktır. İş gören tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluğu gidermek için kendine göre savunma mekanizması geliştirir ve herkesi buna inandırmaya çalışır. İş görenin bu davranışının temeli; davranışını isteyerek yapması, davranışın doğruluğunu göstermek için de davranışını sürekli olarak da sahiplenmesidir" (Dönmez, 2013: 46).

2.1.3.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere iki temel psikolojik güdüye dayanmaktadır. Bireyin örgüte ve diğer çalışanlara yakın olma isteğini yansıtan özdeşleşme, bireyin kendisini tanımasına olanak sağlayan (fark edilme, değerli bulunma gibi) ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi karşılığında bireyin örgütüyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Bireyin örgütsel değeri ve normları kendi değeri ve normları olarak görmesi ve benimsemesinin söz konusu olduğu içselleştirme; bireysel ve örgütsel değerlerin arasındaki karşılıklı uyuma dayanır. İçselleştirmede birey örgütle paylaşmakta olduğu değerler sonucunda, değerlerin kendi değer sistemlerine uygun olduğu için örgüte bağlanmakta ve örgütün başarılı olabilmesi için çaba göstermektedir (Tolay, 2003:5-6).

Tutumsal yaklaşım üç şekilde incelenebilir; duygusal, davranışsal ve bilişsel. Tutumlar bireyleri belirli davranışlara itebilmektedir. Örneğin duygusal unsur, tutumun kişide oluşturduğu duygusal davranışlardır. Davranışsal unsur, tutum yönünde nasıl ilerleneceğini açıklamaktadır. Bilişsel unsur ise bir olay, kişi veya nesne hakkında gerekli olan bilgileri içerir (Can, 1997: 151).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar Kanter, Etzioni, Penley ve Gould, Q'reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlar olup aşağıda yer almaktadır.

2.1.3.2.1. Kanter 'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel gerekliliklerin ve personel tecrübesinin keşişiminde ortaya çıkan bir düşüncedir. Kanter, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter,1968).

- *Devam Bağlılığı:* Örgütün yaşamını devam ettirmesi için iş görenin kendisini adanmışlığını ifade eder. İş görenler, bir örgüte dâhil olmak ve orda kalmak adına özveride buldukları zaman, örgütün yaşamını devam ettirmesine daha güçlü bir şekilde ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar ayrılmanın getireceği yüksek maliyet, ayrılmayı güçleştirecek özverilerde bulunmaları ve kişisel yatırımlar yapmaları nedeniyle örgütlerine bağlılıklarını devam ettirirler (Güney,2011:285).
- *Kenetlenme Bağlılığı:* Bireyin bir gruba ve o grupta olan ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı pozitif hissi yaklaşımları kapsar. Grubun bütün üyeleri ile ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve o gruba ait olduğunu hissetmek bireye hissi bakımdan bir doyum sağlayacaktır. Sağlanan bu doyum bireyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütler üyelerinin ruhsal bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek maksadıyla personel oryantasyonu, yeni üyelerin bütün bireylere duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi metotlara başvururlar. Bahsedilen bütün bu metotlarla grup üyelerinin birbirlerine sınımsız sarılmaları kenetlenme bağlılığını yükseltecektir (Gül, 2002: 42).
- *Kontrol Bağlılığı:* Örgüt üyelerinin, liderin emir ve kurallarını devam ettirmesi, örgüt normlarına bağlı olan üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılık adı verilmiştir (Tutar,2017:16).

2.1.3.2.2. Etzioni' nin Yaklaşımı

Etzioni'ye göre örgütün örgütte bulunan personeller üzerindeki otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın esas sebebidir (Solmuş, 2004: 213- 214). Etzioni örgütsel bağlılık kavramını ii görenlerin örgütsel bağlılıkları açısından üç kategoride incelemiş ve bu üç kategoriden kesinlikle biri kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Güçlü, 2006: 10).

Etzioni, örgütsel bağlılık bölümlendirme çalışmasını 1961 yılında yapmıştır ve bu çalışma literatür ilklerindedir. Etzioni' ye göre, "Örgüt üyeleri üzerindeki gücünü, üyelerin örgüte yakınlığından almaktadır" (Altıntaş,2011: 43) Etzioni örgütsel bağlılığı, hesapçı, ahlaki ve yabancılaştırıcı olarak bölümlendirmiştir.

- *Ahlaki Bağlılık*: Örgütün hedefleri, değerleri ve uyulması gereken kurallarını içselleştirerek yetkeyle özdeşleşme esasına dayanan, örgüte olumlu ve yoğun bir yöneliştir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).
- *Hesapçı Bağlılık*: Üyelerle örgüt arasındaki ilişkiyi temel almakta ve örgütle daha az bağın olduğunu belirtilmektedir (Güney,2001).
- *Yabancılaştırıcı Bağlılık*: Bireyin bazı davranışlarının ciddi şekilde sınırlandığı örgüt tarafından zorlandığı ve bu nedenle bireyde örgüte karşı negatif duyguların olduğu bir durumu ifade etmektedir (Coşkuner, 2007:3).

2.1.3.2.3. O' Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, iş görenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O' Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç çeşide ayırmaktadır.

- *Uyum Bağlılığı*: Uyum bağlılığında bulunan personel örgütsel değerleri paylaşmamanın beraberinde, belirli mükâfatlandırmayı ulaşmak için örgüte bağlılık gösterir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).
- *Özdeşleşme Bağlılığı*: Özdeşleşme boyutunda, birey doyum elde edici ve kendisini tanımlayıcı ilişkileri korumak amacıyla, örgütün bir üyesi olmayı istemektedir. Özdeşleşme bir çekicilik durumu yarattığından, bireye önemli boyutta bir memnuniyet verir ve birey örgütün üyesi olmaktan gurur duyar, grubun amaç ve değerlerine inanır, saygı duyar, kabullenir (Bakan,2011: 87).
- *İçselleştirme Bağlılığı*: Tamamıyla bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmakta ve çalışanların iç dünyalarını örgütte bulunan öteki insanların değer sistemiyle uyumlu hale getirdiğinde bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar gerçekleştirilmektedir (Balay,2000: 22-23).

2.1.3.2.4. Allen ve Meyer' in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, “iş görenlerin örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir süreç” olarak tanımlamışlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayırarak incelemişlerdir. Allen ve Meyer' in geliştirdiği sınıflandırma şekli, günümüzde de güvenilirliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda en önemli kaynak olarak alınmaktadır.

Duygusal bağlılık, kişinin hisleri ile ilgili olan bağlılıktır. Çalışanın çalıştığı kuruma karşı hissettiği duygusal bağlılık sonucu gösterdiği davranışlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. “Duygusal bağlılık; bireylerin duygusal bağlılığını ifade etmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir” (İnce ve Gül, 2005: 87). Buradan anlaşılacağı üzere, iş gören kendisini özdeşleştirdiği örgüt ile aynı zamanda bütünleştirmektedir. Duygusal bağlılık, davranışsal değil tutumsal kaynaklıdır. Tutumsal kaynaklı olması bağlılığın ileri seviyede olduğunu açıklamaktadır.

Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılığı şu şekilde de tanımlamıştır; belirli bir örgüt ile iş görenin özdeşleşme ve bütünleşme fazlalığı. Duygusal bağlılığı şiddetli olanlar örgüt kalmak için gereksinimleri olduklarından değil, daha çok istedikleri için örgütte kalırlar. Netice de personel kendisini örgütün amaçlarıyla bir tutar ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. İş görenler kendi istekleri ile örgüte bağlanır (Eğriboyun, 2013: 49).

Yöneticiler açısından da duygusal bağlılık diğer bağlılık türüne göre daha önem taşır. Bir yönetici eğer “o çalıştığı örgüte bağlıdır” ve “sadıktır” diyebiliyorsa genelde onların çalıştıkları örgüte duygusal açıdan bağlı olduğunu göstermektedir (Kırel ve Özkalp,2013:669). Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendi arzuları ile örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için çaba harcarlar. Yani kendilerinden beklenenin üstünde bir çaba göstererek arkadaşlarına ve örgüte katkıda bulunurlar (Meyer ve ark., 2002).

Devam bağlılığı, Allen ve meyer, geliştirdikleri devam bağlılığında Becker'in Yan Bahis Kuramından etkilenmişlerdir. Örgütten ayrılmaya karar verip, başka bir örgüte gittiğinizde ne hissedersiniz? Bunun cevabı büyük bir ihtimalle endişedir. Daha önce de belirtildiği gibi devam bağlılığının ortaya çıkmasındaki temel neden birey için örgütte kalmanın kendine bir kazanç getirmesi, ayrılmasında ise zarara uğramasıdır. Bu

nedenle devam bağıllığı çalışanların kurumdan ayrılmalarını zorlaştıran maliyet unsurundan etkilenmektedir (Keser,2013:54).

Devam bağıllığının iki temel belirleyeni bulunmaktadır. Bunlar, yan bahisler ve iş alternatiflerinin azlığıdır. Yan bahisler zaman, para ve çaba olarak iş gören tarafından yapılan yatırımlar ile ayrılmanın maliyetini arttıracak tüm unsurları kapsamaktadır. İş alternatifleri, iş görenin çalıştığı örgüt dışında elde edeceği alternatif istihdam olanaklarını ifade eder. İş görenlerin kendileri için uygun iş seçeneklerinin az olduğuna inanmaları durumunda, yüksek seviyede devam bağıllığı gösterecektir (Güney,2011: 290, Bakan, 2011: 99).

Devam bağıllığı, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlara dayalı olarak kavramsallaştırılan bağıllıktır. Rasyonel bağıllık ya da algılanan maliyet olarak da isimlendirmek mümkündür. Araştırmacıların Becker'in yan bahis (side-bet) kuramından yola çıkarak geliştirdikleri devam bağıllığı, çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde katlanmak zorunda olacağı maliyetlerin farkında olması anlamına gelmektedir. Tanımdan da anlaşıldığı üzere devamlılık bağıllığına sahip çalışanlar ihtiyaçlarından dolayı örgütte kalmaktadır (Arslantürk ve Şahan, 2012: 141; Gül, 2002: 45).

Netice olarak devam bağıllığı, şartların uygunsuz oluşu ve ekonomik kaygılardan dolayı daha az seçeneklere sahip olan personellerin örgütte kalma isteklerinden meydana gelen bağıllık türüdür. Bu iş görenler örgüt içerisinde “duygusuz personeller” olarak nitelendirilmektedir (Koç, 2009: 206).

Normatif bağıllık, personelin örgüte bağıllık göstermesini bir işlev olarak düşünülmesi ve örgüte göstermiş olduğu bağıllığın doğru olduğunu düşünmesi neticesinde geliştiğinden, diğer iki çeşit bağıllıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül, 2002: 45).

Normatif bağıllıkta çalışanın örgütüne sadık olması ve kendisini örgütüne adanması söz konusudur, örgütün yapısı bu bağıllığı oluşturmaya çalışır ve çalışanların örgütün değerlerini, yapısını, misyonunu, politikasını, kültürünü, hedeflerini içselleştirmesini ister. Normatif bağıllığı yüksek olan bireyler örgütten ayrılmaları durumunda diğer çalışanların onlar hakkında ne düşüneceklerine büyük önem verirler; örgütten ayrılmalarının iş arkadaşları tarafından başarısızlık olarak algılanacağını ve işverenlerini hayal kırıklığına uğratacaklarını düşünürler (Güldiken,2018:50).

2.1.3.2.5. Penley ve Gould' un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni' ye ait örgüte katılım modelini, örgütsel bağlılığı kavramsallaştırması yönünden doğru bulmuşlar, ancak yeterli düzeyde ilgi uyandırmadığını vurgulamıştır. Bu yaklaşıma göre, çalışanın örgüte olan ilgisinin gerçekleşmesi üç farklı şekilde oluşmaktadır.

- *Ahlaki Bağlılık:* İş görenin örgütün amaçlarını ve değerini kabul ederek onlarla özdeşleşmesi ve bunun bir sonucu olarak kendisini örgüte adanması, örgütün devamı için sorumluluk yüklenmesi ve örgütü gönüllü olarak desteklemesidir. İş gören örgütün amaçlarını ve hedeflerini özümlediğinden dolayı, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için fazladan emek sarf etmeyi, kendisine tanımlanan görevleri severek ve isteyerek yapmayı kendisi açısından sorumluluk olarak kabul etmektedir. Bu bakımdan ahlaki bağlılık, örgüt ile iş gören arasında gerçekleşen duygusal bir bağlılıktır (Bakan, 2011: 89).
- *Çıkarıcı Bağlılık:* İş görenin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşması için harcadığı emek, zaman, bilgi ve tecrübe gibi katkılar karşılığında örgütten sağlayacağı ödüller ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri bağlılık türüdür. İş gören, maddi ve manevi getiriler karşılığında örgüte bağlı olmayı bir araç olarak görmektedir (Bakan, 2011: 89).
- *Yabancılaştırıcı Bağlılık:* İş gören, örgütteki ödüllendirme anlayışını beğenmediği zaman farklı iş imkanları arayacak ve herhangi bir sonuca ulaşamadığında mevcut örgüte zorunlu olarak bağlı kalacaktır. Gerek örgütün iç çevresi gerekse dış çevresi üzerinde etkisi olmadığını düşünen iş görenin örgüte bağlanma gereksinimi duyması sonucunda oluşan bağlılık türü yabancılaştırıcı bağlılıktır (Tekin, 2002: 34).

Penley ve Gould' un yaptıkları bu çalışmada birey, aynı örgütün içerisinde değişik bağlılık tiplerinin bir karışımını gösterebilir. Bu da kişinin, örgüte ait alt bölümlerde karşısına çıkan uyum sistemine ait bireysel eğilimlerin birbirleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır.

2.1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers tarafından öne sürülen bu yaklaşımda diğer bağlılıkların aksine bir bütün her biri birbirinden farklı amaç ve değerlerden oluşmuştur. Farklı bir tanımlamayla örgüt

içinde bir araya gelen öğelerin örgüte olan bağlılıkları birbirinden farklıdır (Balay, 2000: 25). Çoklu boyutlu bağlılığa göre örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve tek boyutta ölçülmesi diğer boyutların değerlendirilmemesine neden olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu,2010:4).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bireyler örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, iş arkadaşlarına, referans gruplarına, örgütün dış çevresini oluşturan mesleki gruplara, sendikalara, müşterilere farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Gündoğan, 2009: 60).

Çoklu bağlılık yaklaşımı iş görenlerin işlerinde, iş arkadaşlarına, örgütlerine, iş yaptığı kişilere, yöneticilerine farklı bağlılıklar göstereceğini kabullenmektir. Bir çalışanın duyduğu bağlılığın, bir diğer çalışanın duyduğu bağlılıktan farklı olabileceğini düşünmektir. Çalışanın bağlılık sebebi örgütün çalışanlarına verdiği değer olabilirken, bir diğer çalışanın örgüt tarafından hizmet verilen müşterilere bağlılığı olabilmektedir. Örgütün dış çevresini oluşturan çeşitli gruplar da çoklu bağlılığın kaynaklarıdır. Kısaca çoklu bağlılıklar yaklaşımında, örgütü meydana getiren ve örgütle temas halinde olan bütün unsurların (toplum, müşteriler, sendikalar, sivil toplum kuruluşları) bağlılıklarının toplamı olan örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır.(Güldiken,2018:51).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık örgütün sürekliliği için gerekli olan insandan maksimum fayda sağlanabilmesi, bireylerin örgüt içerisinde problem çözen varlıklar haline dönüşmesine önemli rol oynamaktadır (Bozkurt ve Yurt,2013:136). Bu sebeple bireyin örgüte bağlılığını etkileyen faktörler üzerinde durulmalı ve bu faktörler içerisinde probleme sebep olan durumlar iyileştirilmelidir (Tutar,2017:19).

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
Yaş Cinsiyet Eğitim Düzeyi Çalışma Süresi	İşin Niteliği ve Önemi Yönetim Ücret Düzeyi Örgüt Kültürü Örgütsel Adalet Örgütsel Ödüller Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Takım Çalışması	Profesyonellik Yeni İş Olanakları

2.1.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bağlantı olduğu öne sürülmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin çalışan tarafından kendisi ile özdeşleştirilip örgütte uzun yıllar kalabilmesi için oldukça değerli bir etken olmaktadır (İnce- Gül, 2005: 59).

Çalışma ortamında iş motivasyonuna etki eden birçok dış kaynaklı etken bulunmaktadır. Dış kaynaklı etkenlerin incelenmesinde çalışanın kişisel özelliklerinin önemi fazladır (Çoban,2011: 39). Örneğin, aynı örgütte aynı şartlar altındaki iki çalışana aynı ödeme yapıldığı zaman, iki çalışanın taleplerinin yerine getirilmeme olasılığı vardır. Bu faktöre göre, iş görenlerin farklı bireysel farklılıkları vardır. Bu farklılıklar örgütsel bağlılık düzeyine de etki edecektir.

2.1.4.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel unsurlardan biri de yaştır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili çok farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar genç yaştakilerde örgütsel bağlılık düzeyleri fazla derken, bazıları ise yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın da yükseldiğini ifade etmektedir.

Genel olarak bakıldığında yaşın ilerlemesi ve bunun sonucunda örgüte karşı bir alışkanlık bir aidiyet duygusu kazanmak örgütsel bağlılığı artırıcı yönde bir özellik olarak düşünülebilir. Bununla birlikte yaşın ilerlemiş olması kişinin kayıp yaşayabileceği faktörlerinde olduğuna işaret edebilir. Yaşı ilerlemiş çalışan emekli olmak isteyebilir ya da iş değişikliğinin getireceği maddi ve manevi zorluklardan çekinebilir. Bu yönden bakıldığında yaşın ilerlemiş olması örgüte olan bağlılığı olumlu etkileyecek etkenler arasındadır (Saldamlı, 2009: 33).

2.1.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet rol toplumlaşmasında farklılık sebebiyle, kadın ve erkek çalışanların örgüt içerisinde değişik değer ve istekleri bulunduğu fikri hâkimdir (Kırel,1999:118). Örnek olarak kadın çalışanlar iş ortamının şartlarını ve sosyal ilişkileri daha önemli bulurken, erkek çalışanlar para, kariyer ilerlemesi, yükselme olanakları, vb. hususlara daha çok itibar etmektedirler. Bazı çalışmacılar kadın çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu savunmaktadırlar.

Örgütsel bağlılık kaynaklarında, kadınlar ve erkeklerin gösterdiği bağlılık dereceleri konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Araştırmacılar değişik nedenlerden ortaya koyarak kadınlar veya erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler, kimi araştırmacılar erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğunu ayrıca kadınların daha yüksek seviyede örgüt ile ilişkileri olduğunu ifade etmektedirler (Güldiken,2018:53).

2.1.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişki ele alındığında, ikisi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. “ İş ile ilgili yeterli düzeyde bir eğitim alan iş gören, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu iş görenler çalıştıkları örgütten daha çok yaptıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü yaptıkları iş; bilgi, beceri ve deneyimi geliştirme, kendilerini kanıtama ve daha iyi olanaklar sağlayan başka bir örgüte geçme aracı olarak görülmektedir” (Uygur,2009: 24). Buna göre örgüt çalışanın eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılığı azalış göstermektedir. Bunun nedeni eğitim seviyesi artmış çalışan çalıştığı örgütten karşılaşılabileceğinden fazla beklenti içerisinde bulunması ve zaman kaybetmeyerek yeni alternatif işlere yönelmesidir.

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2014: 68).

2.1.4.1.4. Çalışma Süresi

Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasındaki ilişki pozitif yöndedir. Buchanan, çalışma süresinin örgütsel bağlılığı etkilediğini açıklamak için ortaya attığı modelde ortaya çıkan sonuçlar çarpıcıdır. Buna göre; ilk yıl çalışan için güvenlik gereksinimi ve çalıştığı iş yerinden belediklerinin gerçekleşme durumu önemlidir. İkinci ve dördüncü yıllar arasında iş gören örgüt içindeki kariyerini arttırmaya gayret göstermekte ve başarısız olma konusunda kaygılanmaktadır. Beşinci yıldan sonra ise olgunluk seviyesi gelmekte ve bağlılık daha fazla olmaktadır (Çoban,2011: 42). Çalışma süreleri ile

örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde, çalışılan süre arttıkça genel bağlılık düzeyinin yükseldiği görülmektedir.

Duygusal bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda, duygusal bağlılık boyutunun, örgütteki çalışma süresi ve kıdem ile ilişkili olduğu belirtilmektedir ve çalışma hayatına ilk başlanıldığında duygusal bağlılığın azaldığı ancak zaman geçtikçe yükselme gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca çalışma süresi arttıkça çalışanın kazançları da artacağından ve bu yatırımlar örgütsel bağlılığı arttırdığından, işgörenin yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılığının arttığı bulgular arasındadır.(Güldiken,2018:54).

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir unsur da örgütsel faktörlerdir. İş ve çalışma hayatına ilişkin değerler olarak nitelendirilebilir. Önceki bölümde değinilen kişisel faktörler dikkate alındığında, birey örgüte girerken taşıdığı özellikler ne olursa olsun, örgütte karşılaşacağı örgüt kaynaklı bir takım unsurlar da onun örgüte olan bağlılığını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir (Sarıkaya,2014:21).

2.1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisidir. İşin önemi, bir işin örgüt içinde veya örgüt dışında insanların yaşamlarına etkisi olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerden biri olan işin niteliği ve önemi, iş görenlerdeki örgüte bağlılıkta olumlu yönde etkili olabilmektedir. İş görenlerin işine bağlılığı, kazandığı deneyimler ve kişinin kendinde bulduyuyla başarısının örtüşmesi örgüte bağımlılığı artırmaktadır.

Örgüt çalışanlarının beceri ve tecrübelerini geliştirmek üzere örgütün ve kişinin ihtiyacına göre farklı görevlerde çalıştırılabilir, böylece yapılan rutin işlerin çalışmada yarattığı usanç önlenerek, verimliliğin düşüşü engellenebilir. Örgütte birimler arası iş değişimi sayesinde çalışanların verimi arttırılarak örgütsel bağlılığın artması sağlanabilir.(Güldiken,2018:55).

2.1.4.2.2. Yönetim

Yönetimin, çalışanın ihtiyaçlarına verdiği önem örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Çalışan ihtiyaçlarının göz ardı edildiği bir örgütte çalışan bireyin örgütte çalışmayı

sürdürmesi normatif boyutlu değil, ihtiyaç boyutludur. Ancak bunun aksine çalışan ihtiyaçlarına önem verilen bir örgütte çalışan birey daha çok bağlanır ve yönetime minnettarlık duyar (Uyar, 2015: 33).

2.1.4.2.3. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen en önemli unsurlardan biri ücret unsurudur. İnsanlar hayatlarını devam ettirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir oranda ücrete ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışarak alacakları bu ücrette örgütlerde önemli bir güdüleme aracıdır. Ücret, insanları motive ederken örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde de önemli bir etken olarak görülmektedir. Aynı zamanda, örgüt içinde üyeliğin devam ettirilmesi kararında önemli bir unsur olma özelliğine sahip olan ücret düzeyinin adaletli bir şekilde belirlenmesi de önemlidir (Ersoy,2007:87).

Çalışanın örgütteki ücreti ne kadar tatmin edici, adil ve güvenilir ise örgüte bağlılığı artacaktır, çalışanın örgütten ayrılma durumu söz konusu olduğunda tazminat, emekli aylığı ve sağlık imkanları bağlılığı arttıran faktörlerdir. Ücret düzeyi düşük olan örgütlerin çalışanları daha yüksek ücret alabilecekleri örgütlere yönelmekte, görevinde tereddütlü davranmakta ve örgütte geçici olarak çalıştığını düşünmektedir (Güldiken,2018:56). Bunun yanı sıra, terfi olanakları, özel sağlık sigortaları, emekli aylıkları, prim gibi ücret dışı maddi imkanlar örgüte olan bağlılığı artırıcı bir etken olabilmektedir.

2.1.4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgütün yapısıyla ve uygulamalarıyla yakından ilişkili olan örgüt kültürü, örgütsel yapıyı oluşturan sosyal ve teknik yapı içinde oluşmakta ve bu yapıdan ayrı düşünülmemektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgütteki üyelerin paylaştığı normlardan, tutum ve değerlerin tamamından oluşmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların örgüte uyumunu sağlayan değerlerin bütünüdür (Türk ve Aydoğan, 2008: 297).

Örgüt, kültürel yapısını tamamlamış ve kültürel yapısının getirmiş olduğu görevlerini yerine getirirse iş görenlerin örgüte bağlılığı yüksek olur. Örgüt kültürünün içinde bulunan kutlamalar, eğlenceler ve ödüllendirmeler zamanında yapılırsa, iş görenler memnun olmakta, bu durumda iş verimliliğinin artmasına, memnuniyet

duyulmasına ve başarıya katkı sağlamasına yol açacaktır. Bunların yapıldığı örgütlere bağlılıkta o derece yüksek olur (Güney, 2011: 282).

2.1.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütteki çalışanların hepsine aynı seviyede yaklaşılmasını ve adaletin örgüt içerisinde eşit paylaşılmasını, çalışanların performansına göre değerlendirilmesini ve örgüt liderlerinin örgüt kazanımlarını paylaştırmada adil bir yol izlemesini ifade etmektedir. Bu durum yönetsel ve dağıtımsal adalet olarak açıklanabilir. Dağıtımsal adalet örgütteki sorumlulukların, görevlerin, ödüllerin adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda çalışanların algısı ile ilgilidir. Yönetsel adalet, örgütün işleyişi ile örgüt çalışanlarının fikir ve kararlarının çalışmasındaki adalet ile ilgilidir. Çalışanların örgüt içinde adaletsiz uygulamalar olduğuna inanması örgüte karşı güvensiz hissetmesine sebep olacağından bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyecektir.(Güldiken,2018:57-58).

2.1.4.2.6. Örgütsel Ödüller

Ödüllendirme, maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılır. Maddi ödüller ücret zammı, prim, kar payı, tatil, sağlık ve emeklilik ödemeleri gibi değeri parayla ölçülebilen kıymetlerdir. Manevi ödüller takdir, teşekkür, plaket, terfi, yönetsel kararlara katılma gibi iş görenleri manevi olarak tatmin eden ödüllerden oluşmaktadır. Bir örgütün iyi bir ödüllendirme sistemi kurarak iş görenlerini ödüllendirmesi, yeni işgücünü işletmeye çektiği gibi örgüt içindeki iş görenlerin de işletmeye bağlanmalarına katkı sağlamaktadır. İş görenlere, kendilerini geliştirme imkânı tanınması, işleri hakkında hizmet içi eğitim verilmesi, yeni becerilerin kazandırılması, ilerleme ve yükselme imkânları sunulması iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 81).

2.1.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol; İş görenin yürütmekte olduğu görevleri içeren, gerek üstlerine gerekse üstleri dışındaki kişiler tarafından örgüt içinde gerçekleştirmesi beklenen davranışlardır (Sonay, 2013: 82). Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışanlarda stres yaratarak örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Rol çatışması, örgütte bireyden değişik istek ve beklentilerin olduğu ortamlarda oluşmaktadır, bu tür ortamlarda çalışan bir talebi yerine getirdiğinde diğer taleplerden

bazılarını yapamamakta veya istekleri yerine getirmesi zorlaşmaktadır. Rol belirsizliği de kişinin kendisine örgüt tarafından verilen görevin üstesinden gelebilmesi, başarılı olabilmesi için gerekli olan bilgilerin eksik olduğu; bireye örgüt tarafından görev, yetki ve sorumluluğunun tam olarak belirtilmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Rol çatışmasının kişiden kaynaklandığı, rol belirsizliğinin ise örgütten kaynaklandığı açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2011: 82).

2.1.4.2.8. Takım Çalışması

Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz olan sınırlamalarını aşarak ortak bir amaç etrafında birleşmektedir. Takım çalışması, işletmelerdeki farklı disiplinlere ait bilgi, deneyim ve yetenekleri bir araya getirerek işletmeye bir avantaj sağlamaktadır (Barutçugil,2004: 278).

Takım tanımından yola çıkarak takım çalışmasında kararlar ne kadar ortaklaşa alınır, hedefler ne kadar çok algılanır ve uygulamaya geçilirse, takımdaki bireylerin iletişimi ne kadar güçlü olursa takım üyelerinin örgütsel bağlılığı da o derece çok olacaktır. Bu bağlamda takım çalışması, yapılan işin de kaliteli ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır.

2.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri örgüt dışı faktörlerdir.

2.1.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellerin mesleklerine yapmış olduğu yatırımlar fazladır. Bundan dolayı profesyonellerin örgütten beklentileri ve kariyer hedefleri profesyonel olmayanlardan daha yüksektir. Örgütsel amaç ve profesyonel amaçlarının çatışmaması için profesyonel çalışanlara beceri ve deneyimlerini artırma olanakları sunulmalıdır. Bu aşamada, kariyer geliştirme programları olası bir çatışmayı önleyici rol alabilir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde beceri ve deneyime ilave edilecek her bir katkı örgütsel bağlılığın artırılmasında temel faktör olacaktır (Ersoy,2007: 98).

2.1.4.3.2. Yeni İş Olanakları

Alternatif iş olanaklarının bulunup bulunmadığı iş görenin örgüte karşı bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir. Alternatif iş imkânlarının olması, örgüt içinde olumsuz düşüncelere sahip ve yaptığı işten mutlu olmayan iş görenlerin örgütten ayrılmasına sebep olmaktadır. Ancak, alternatif iş imkânlarının olmaması, iş görenin olumsuz düşünceleri olmasına rağmen örgütte kalmaya devam ettiği görülmektedir. Mutsuz olan

ve hala buna rağmen örgütte kalmaya devam eden iş gören, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmez veya örgütle bütünleşme sağlayamaz (Bakan,2011: 210).

Yeni iş bulma olanakları, bir bireyin çalışmaya başladıktan sonraki dönemde örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktördür, şüphesiz diğer iş imkânları, İş görenlerin bireysel kabiliyetleri ile değil, aynı zamanda örgütün bulunduğu ülkenin ekonomik ve sosyal durumu, örgütün bulunduğu sektör, küreselleşmek, milli ve ülkeler arası değişkenlere de bağlıdır (İnce ve Gül, 2005: 85).

2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılık düzeyi olumlu ya da olumsuz olduğunda bu durum örgütsel bağlılık sonuçlarını etkilemektedir. Örgütün amaç ve hedeflerinin kabul gören ve uyum gösterilebilecek seviyede olması çalışanların bağlılık düzeylerini artırırken, bu amaç ve hedefler makul olmadığında kişilerin örgüte olan bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır (Balay, 2000: 83).

2.1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık durumunda iş gören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve davranışlardan yoksundur. Ancak, bu bağlılık düzeyinde iş görenin yaratıcılığı ve gelişime açıklığı ortaya çıkabilir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı düşük olan iş görenin başka iş olanaklarını araştıracağından dolayı, insan kaynaklarının daha ekili kullanımı söz konusudur. İş gören devir hızının ve devamsızlık davranışının yüksek olması, yıkıcı ve düşük performans gösteren iş görenin örgütten uzaklaşmasına neden olabilir. Bu tür iş görenlerin işi bırakması, diğer iş görenler arasında olumlu karşılanarak tutumlarının değişmesini ve yerine alınacak iş görenlerin örgüte yeni beceriler getirmesini sağlayabilir (Perçin ve Özkul, 2009: 38).

Örgütsel açıdan çalışanların bağlılıklarının düşük düzeyde olması çalışanların örgüte sadık olmamasına, iş kalitesini düşürmesine, meslektaşlarını olumsuz etkilemesine, işletmeye karşı sadakatin azalmasına sebep olmaktadır. Bunu yanında işe geç gelme ya da devamsızlık sonucu işten çıkarma eylemlerinin yaşanmasıyla iş gücü devrinin artması işletmenin maliyetini arttırmaktadır. Örgütsel açıdan olumlu sonuçları değerlendirildiğinde ise zayıf performansa sahip kişilerin işten ayrılması, işe yeni alımların sağlanmasıdır. Ayrıca çalışanın şikâyetlerinin işletme tarafından dikkate ve

değerlendirmeye alınması ve bu değerlendirmelerde çalışanın işletmeye katılımının sağlanması düşük bağlılığın olumlu sonuçlarındandır (Doğaç,2017:47).

Ayrıca, yöneticilerin bu çalışanlara güvenmedikleri için herhangi bir işin yapılması görevini bu tip çalışanlara vermezler (Balay,2000:86).

2.1.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İş görenin örgütüne tamamen bağlılık duymadığı düzeydir. Örgüte bağlılık yükseldikçe iş görenlerin görev sorumlulukları, aidiyet ve güvenlik gibi duyguları artmaktadır. Orta düzeydeki bir bağlılık, örgüte tamamen bir bağlılık anlamına gelmemektedir. İş görenler, örgütün amaç ve hedeflerinin bazılarını kabul ederken, bazılarını kabul etmemekte asıl kendi amaç ve hedefleri için savaşılmaktadır, örgütün ihtiyaçlarını karşılarken kendi değerlerini ve kimliklerini korumaktadır. Örgüt içinde orta düzeyde bağlılık gösteren bir iş gören, örgüte gereken önemi vermediği için terfileri yavaş ve belirsiz olabilmektedir (Perçin ve Özkul, 2009: 38).

Orta düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışanın tecrübe ve deneyiminin güçlü, fakat örgüt ile arasındaki uyum ve örgütsel bağlılığın tam olmadığı bir bağlılık seviyesidir. Çalışanlar kendi fikirleriyle, örgütün amaçları arasında kalmakta, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve kendilerinden ödün vermemek için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değerlerini değil, ancak bazı değerlerini kabullenmekte, örgütün beklentilerini karşılarken, kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bu durumda olan bir çalışan örgütün beklentilerini sağlaması gerekirken, kişisel değerlerinden vazgeçmemesi ve söz konusu durumun oluşturduğu kararsızlığı uygunsuz bir durumda yaşaması sonucu, örgütün işleyişini verimsiz hale getirebilir (Bayram, 2005: 136).

Bu bireylerin örgütle bütünleşmesi tam olmadığı için örgütün üst kademelerine geldiklerinde örgütü kurtaracak ya da kendisinden fedakarlık yapacak davranışlarda zorluk çekecek ve toplumsal sorumluluk ile örgüte sadakat arasında git-gel yaşayarak örgütte fırsatların kaçmasına, verimsizlik oluşacak ve kararsızlığa sebep olacaklardır (Balay,2014:89).

2.1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, iş görene örgüt içinde ilerleme ve yüksek ücret sağlayarak, dış çevreden gelen baskılara karşı sadakatini devam ettirmesinde etkilidir. Örgüt, iş görene terfi ve yüksek ücret vererek onu ödüllendirmektedir. İş görenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgütün amaçlarını benimsemesini ve verimliliğini artırmasını sağlar (Randall, 1987: 464).

Bu bağlılık düzeyinde çalışan örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık duyar. Örgütle özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık hem birey hem örgüt açısından önemli sonuçları yansıtmaktadır. Birey açısından, terfi ve kişisel kariyer gelişiminde artışlar görülür ve çalışan maddi anlamda doyunluk yaşar. Aynı zamanda bireyin örgüte karşı davranışları örgüt tarafından ödüllendirilir. Çalışan örgüt kimliğiyle özdeşleşip çalışanın aidiyet ve güven duygusu artar. Bireyin örgüte yüksek sadakat duyması ile kendi kararlarını kendileri almalarını sağlar ve örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bunun yanında yüksek bağlılık, bireysel gelişimi, yaratıcılığı ve yenilik fırsatlarını bastırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgüt normlarına yüksek sadakati değişime karşı direnç göstermelerine sebep olmaktadır. Çalışanın fazla stresli olmasına ve bu yüzden aile ve arkadaşları arasında gerginlik yaşamalarına da neden olmaktadır. Çalışanın, işine fazla zaman ayırması iş dışı aktivitelerle uğraşmasına engel olmakta ve bu nedenle de çalışan üzerindeki enerjiyi atamamaktadır (Başyigit, 2006: 69-70).

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması, örgüt amaçlarını ve değerlerini benimsemeye, bireyin örgütü için fedakârlıkta bulunabilmesine ve örgüt üyeliğini uzun süre devam ettirme gibi bir tutuma yol açmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması da kaliteli üretim ve hizmet, yüksek verimlilik, örgütsel sadakat gibi örgüte pek çok yarar sağlamaktadır (Sarıkaya, 2014: 31).

2.2. Değişim Yönetimi

İnsanoğlunun belki de en önemli özelliklerinden birisi, bulduğuuyla yetinmeyip, her zaman daha iyisine özlem duymasıdır. Gelişmenin temeli, bu daha iyiyi arama dürtüsüdür. Fakat insanın bu özelliği aynı zamanda değişim gerekliliğini de sürekli kılmaktadır. Dün “mükemmel” olarak nitelendirilen bir ürün veya hizmet, ona alışılınca “normal”, daha iyisi bulununca da “eksik” olarak nitelendirilir. Dolayısıyla, müşterilerin, vatandaşların, kısacası insanların sürekli olarak artan beklentilerine cevap verebilmek için örgütlerin de sürekli olarak kendilerini yenilemeleri, kendilerini

aşmaları, yani değişimleri gerekiyor. Bu yüzden rekabetçi ortamlarda, değişimi yönetemeyenler, kendilerini değiştirilmiş olarak buluyorlar (Argüden,2008: 36).

2.2.1. Değişimin Tanımı ve Önemi

Kavramsal olarak irdelenen değişim, günümüzde sıkça kullanılan popüler bir kavram olmasının yanı sıra, tarihin her döneminde anlam ve önemini koruyarak bugünlere gelmiştir. Bu süreç içerisinde değişim rüzgârını hisseden ve bu rüzgârları arkasına alarak güçlenen ülkeler, sistemler ve örgütler başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürmüşlerdir. Bu bağlamda değişim kavramı için “değişmeyen tek şey değişimdir” sözü geçerlidir (Tekin ve ark., 2010:22)

Değişim geniş bir kavramdır. İnsanoğlunun yaşamının her anında, bütün safhalarında iç içe olunan, varlığı hissedilmeyen fakat sonuçları ile somut olarak her zaman yüz yüze kaldığımız bir olgudur. Değişimin birçok tanımı yapılabilir. Temel olarak değişim, “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi”(Sabuncuoğlu ve Tüz,2003: 258) olarak tanımlanabilir.

Değişim genel olarak eski durumdan yeni duruma geçiş olarak anlaşılmaktadır. Mevcut durumun muhafazası statik olmak anlamına gelir ki zaman içinde böyle bir özelliğin sürdürülmesi güçtür. Çünkü değişim kaçınılmaz hükmünü canlı varlıklar üzerinde göstermektedir. Bu çerçevede değişim kişisel ve toplum bazında görülür ve hissedilir (Wolff,2005: 146).

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için kurulurlar. Toplumsal ve teknolojik gelişmelerin çok hızlı ve yoğun şekilde yaşandığı zamanımızda örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, bu hızlı gelişmelere uyumları ile mümkün olabilecektir. Toplumsal birer varlık olarak kabul edilen örgütler, çevreleri ile iç içe olmak ve bunu devam ettirmek durumundadırlar. Bu durum, değişim olayını örgütlerin de kaçınılmaz bir ögesi haline getirmiştir (Akdemir, 2012:2).

Değişim; ürün değil süreçtir, bir uyum aracıdır, faydalı ya da faydasız, kısa ya da uzun vadeli, süratli ya da kademeli, beklenen ya da beklenmeyen biçimde oluşabilir ve olması zorunlu bir durumdur (Taner ve Özkan,2013: 217).

Değişim, bir örgütün yapısını güçlendirme herhangi bir yenilik tasarım ve uygulaması olarak belirtilmiştir. Bu tanım, yeni düşüncelerin oluşturulması ile başlatılan, yararlı ve ekonomik sonuçlara ulaştıran bir süreci kapsamaktadır. Değişim,

kısa dönemde etkinlik ve işe doyum, orta dönemde uyum ve gelişme, uzun dönemde ise organizasyon varlığının sürdürülmesini ifade etmektedir. Değişim kavramına getirilen tanımlar incelendiğinde, ortak noktaları; yenilik, uyum sağlama, hızlı değişen koşullara uyumlu hale gelme ve geleceğe hazırlanma şeklinde ifade edilmektedir (Fer ve Peker,2001).

Günümüzün iş dünyasında değişim büyük rol oynamaktadır. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme sonucu rekabetin artması vs. işletmeleri eşi benzeri görülmemiş bir hızda değişim ile karşı karşıya bırakmıştır. Değişime karşı genel olarak iki tutum vardır; değişime ihtiyaç olduğunu kabul etmek ve bu yolda çalışmak, ya da değişime karşı direnç göstermek ve değişime duyarsız kalmak. Tabii ki bunların ilki en mantıklısıdır. Değişimi inkar edip görmezlikten gelmek, insanın kendi kendini kandırması gibidir. Çünkü değişimi inkar edip görmezlikten gelmek sonuçta değişimin ortaya çıkmasını durdurmayacaktır (Zimmerman, 1998).

2.2.2. Örgütsel Değişim Tanımı, Önemi ve Amaçları

Örgütsel değişim, yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramlarının tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgüt çevresinde oluşacak herhangi bir değişiklik örgüt dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle örgütsel değişimin konusu; çevre koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulaması, yürütülmesi ve uyumla ilgilidir (Peker,1995: 4).

Örgütsel açıdan değişmeyi, “Var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba” olarak ifade edilmiştir. Değişme taraftarı olmayanlar için her ne kadar değişim, kestirilemeyen bir macera gibi gözükse de ayak uydurmanın tek ve en etkili yolu, değişim kapasite ve kabiliyetine sahip olmaktır (Töremen 2002: 186).

Örgütsel değişim, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin uygulamaya girmesi sonucunda oluşan bir süreçtir. Ancak, örgütsel değişimde özellikle organizasyonları yönetenlerin bireysel değişimleri önemlidir. Yönetici, bireysel olarak değişmeden, örgütü değiştiremez. Ayrıca, örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için, örgütün çevresinin de değişmesi veya bu değişimi kabul etmesi ve desteklemesi gereklidir.

Örgütün dış çevresinin benimsemediği değişiminin gerçekleşmesi ve etkili olması oldukça zordur (Peker ve Aytürk,2000).

Bazı bireysel başarılarla rağmen, değişim altından kalkınması zor bir iştir; bu süreci arzuladıkları kadar iyi yönetebilen şirket sayısı çok azdır. Bütün değişim girişimlerinin yüzde 70' i, başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Değişim yönetilebilen bir süreç olup değişimdeki başarının anahtarı değişimin gerekliliğinin herkes tarafından kabul edilmesidir (Dursun, 2007: 8-9).

Örgütler, dış ve iç güçler tarafından değişmeye itilirler. Düşük verimlilik, çatışma, sabotaj, yüksek derecede yabancılaşma ve iş devir oranı değişim zorunluluğunu yönetime işaret eden faktörlerdendir. Değişimi gerçekleştiren içsel güçler ise örgütsel tepkilerden oluşur (Keçecioğlu,2001).

Örgütsel tüm faaliyetler, belirlenen amaçların başarılması ve planların gerçekleştirilmesi amacıyla yapılır. Örgütsel değişim bir sistem olan örgütlerin zamanla eskimişliklerinin önüne geçmek, bozulmayı engellemek, gelişmelere cevap vermek amacıyla yapılır. Örgütlerin değişimle ilgili genel amaçları şu şekilde açıklanabilir (Genç, 2007: 317-318):

- Etkinliği Artırmak: Değişimin en önemli amacı, etkinliği artırmaktır. Diğer bir ifadeyle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir.
- Verimliliği Artırmak: Değişimin diğer bir amacı da verimliliği artırmaktır. Örgütün içyapısı ve faaliyetleri ile ilgilidir.
- Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak: İnsanlar tekdüze çalışmaktan zamanla sıkılırlar. Her şey yolunda gitse bile bu gidiş insanları sıkabilir. Değişiklik ihtiyacı duyabilirler.
- Diğer Amaçlar: Bu amaçların yanı sıra değişimin, gelişimi geleceği hazır olma arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunları tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır.

2.2.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri

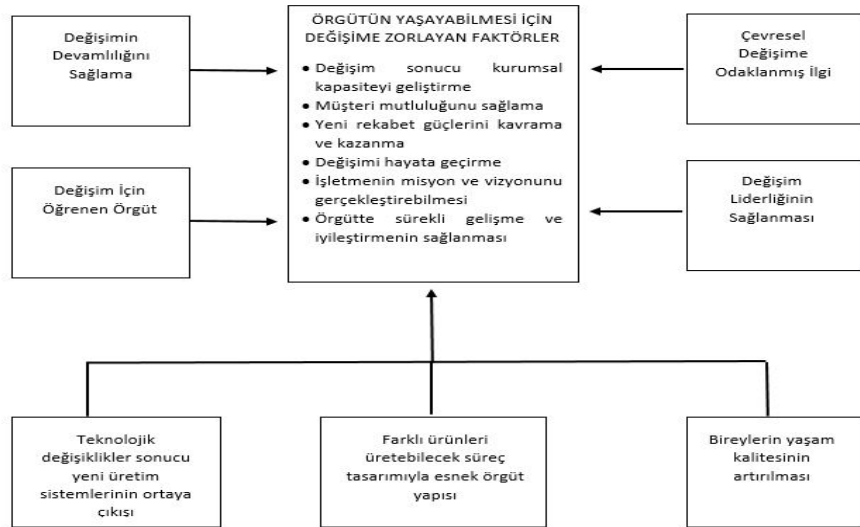
Küreselleşme süreciyle birlikte hızla artan değişim olgusu sonucunda örgütlerin değişime adapte olmasında önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu bağlamda

örgütlerin kendilerini değişime zorlayan nedenleri algılaması, bu uyum sürecinin başarıyla aşılmasını kolaylaştıracaktır. Örgüt dışında gerçekleşen sürekli ve kökten değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmek, değişimi yaşamak ve değişimin bir parçası olmakla sağlanabilecektir.

Teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar gibi örgüt dışı nedenler ile örgütlerin bünyelerindeki olay ve gelişmelerden dolayı, örgütler değişime zorlanırlar. Değişiklikle birlikte yeni duruma, her bir örgüt çalışanın hemen uyum sağlaması beklenemez. İş ile ilgili nedenler, kişisel nedenler veya sosyal nedenlerden dolayı çalışanların değişime direnç göstermektedirler (Akdemir, 2012: 2).

Örgütleri değiştirmeye iten nedenler duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Çevresel baskılar, örgütsel iletişimde kopukluk, örgütsel krizler ve çatışmalar, örgütsel performans düşüklüğü, örgüt kültüründe değişme, yasa ve düzenlemelerde değişiklikler ve teknolojik gelişmeler değişme nedenleri arasında sayılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 217).

Şekil 1: Örgütü Değişime Zorlayan Faktörler



Kaynak: www.tisk.org.tr (Erişim: 30.04.2018)

Örgütün değişim süreci ve gelecekteki başarısı açısından, yöneticinin değişimi gerekli kılan unsurları derinlemesine kavrayabilmesi ve bunların her birine uygun tepkiler verebilmesi gereklidir. Örgütleri değiştirmeye iten nedenlerin farkında olmak bir

örgütte örgütsel bir değişim uygulanması konusunun ne zaman gündeme alınması gerektiğini belirlemek açısından önemlidir (Öztop,2014: 15).

Örgütsel değişme zorunluluğu, örgütün işlevlerinde sıradanlaşmayı önleme ve örgütü daha iyi, en iyi performansa kavuşturma çabasından kaynaklanır. Bu performansı sağlayacak olan yenilikçi ve yaratıcı düşüncedir. Bu düşünce örgütteki her birey ve birimde bulunmalı, yoksa geliştirilmelidir. Bu yapılırken değişimin doğasının anlaşılması da ayrıca önemlidir (Çınar,2005).

Örgütü amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yönetmek ve etkili bir lider, değişimi başarabilmek için gereklidir. Değişim pasif ve zayıf yöneticilerin başarabileceği bir süreç değildir. Değişim süreci kötü yönetilirse, engelleri ve dirençleri engellenemez ve sorunlar çözümlenemez ise değişimin sonucu başarısızlık ile sonuçlanır (Peker ve Aytürk,2000).

2.2.3.1. İçsel Nedenler

Örgütsel değişime zorlayan içsel faktörler, işletmelerin kendi iç bünyelerindeki gelişmeler, durum ve olaylar ile ilgilidir. Düşük verimlilik, satışlardaki düşme, moral ve motivasyon düzeyindeki düşüşler, kişiler ve gruplar arası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar işletmelerde bazı değişikliklerin yapılmasını gerektirir (Barutçu, 2000: 53).

Kuruluş içinde gerçekleşen değişimlerin birçoğu, kuruluşun kendi içinden doğar. Bir kuruluş içindeki her seviyeden yönetici değişimi başlatabilir. Örneğin, müşteriyle doğrudan temas halinde bulunan yöneticiler, insanların kendi iş etkinliklerini farklı bir şekilde yürütmelerini gerektiren yeni bir teknoloji uygulamaya koyabilirler. Orta düzey yöneticiler, maliyetleri düşürmek için bir plan geliştirebilirler. Üst düzey yönetim ise şirketin başka bir şirketle birleşmesine karar verebilir.

2.2.3.2. Dışsal Nedenler

Her örgüt, dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği çıktıları yine dışa verir. Girdi-süreç-çıktı şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse örgüt de o kadar başarılı olacaktır. Örgüt sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları bu akış üzerinde etkili olacaktır. Örgütün kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları, stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, örgüt için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken

bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla örgütün bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak ve tehlikelerden korunacak tarzda örgüt yapılarını değiştirmeleri gerekecektir. Aksi halde çevresi ile uyumlu olmayan, dolayısıyla girdi-süreç-çıkış akışı olumsuz olarak etkilenen bir örgüt durumuna gelecektir. Örgütler kendi dış çevrelerini dikkatli ve her durumda hazırlıklı, gelişen durumlar üzerinde ani değişiklikler yapabilecek şekilde takip etmelidir (Dursun, 2007 :40-41).

2.2.4. Örgütsel Değişimin Sınıflandırılması

Değişim olayını daha yakından anlayabilmek ve yönetebilmek için değişimin kapsamı ve gerçekleştirme süresi ile ilgili değişik sınıflamaları görmek gerekir. Bunların başlıcaları aşağıda açıklanmıştır.

2.2.4.1. Planlı – Plansız Değişim

Planlı değişim uzun bir zaman dilimini gerektiren, amaçlara sistematik olarak örgütü başka bir biçime dönüştüren bir süreçtir. Bu değişim bir şeyler yapmak için kasıtlı çaba ve iyi düşünme sonucunda oluşmaktadır (Seren,2005: 32).

Değişimin planlı ya da plansız olması, değişim sürecinin her aşamasının önceden belirlenip uygulanması ile ilgilidir. Bu şekildeki değişim planlı değişimdir. Değişim denildiğinde genellikle akla planlı değişim gelmektedir. Plansız değişim ise değişiminin amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği; üzerine gelen, hazırlıksız yakalandığı bir krize uymaktan ve kriz durumunu aşmak için hiç düşünmediği önlemleri almaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder (Koçel,2005:687).

Planlı değişim, değişimi kontrol etmeye çalışırken olumsuzluklar oluşabilir bu ihtimalin de en az olduğu değişim türüdür. Bu değişim türünde, davranış bilimcisi olan değişim uzmanı tarafından, çalışanların işbirliği yapması sağlanır, sorunlara sağlam ve geçerli bilgiler uygulanarak çözüm bulmaya çalışılır (Akdemir,2012:32).

Planlı değişim sürecini oluştururken, benzer bir örgütün kullandığı değişim yöntemlerini aynen alıp uygulamak, örgütün özel koşullarını dikkate almadan kabullenmek, değişimden beklenen yararı sağlayamaz. Genellikle kaynak tasarrufu amacıyla başvurulan bu yöntem, bir örgütün başka bir örgütle aynı özellikleri taşıması söz konusu olmayacağı için istenen sonucu vermez ve hatta örgütün sona ermesine

neden olabilir. Gelişmekte olan ülkelerin, değişim aşamasında karşılaştıkları en önemli açmazın bu olduğu öne sürülmektedir (Tüz,2004).

2.2.4.2. Makro – Mikro Değişim

Makro değişim, organizasyonun tamamını kapsayan bir değişimdir. Makro değişim, birçok strateji ve tekniğin, organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade etmektedir. Mikro değişim ise; organizasyon içinde alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade etmektedir (Budak ve Budak, 2004: 547).

2.2.4.3. Proaktif – Reaktif Değişim

Çalışkan (2007;19)' e göre; “Bir değişimin proaktif olması tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini, dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştirildiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade etmektedir. Proaktif değişim, işletmelerin işlevselliğini ve rekabetçi çevreye uyumunu geliştirmeye yönelik, bilinçli değişim çabalarıdır. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır”.

2.2.4.4. Geniş – Dar Kapsamlı Değişim

Burada anlatılmak istenen, örgütte değiştirilmesi istenilen unsurların miktar ve uygulamasının geniş ya da dar kapsamlı olması halidir (Çalışkan, 2007: 18). Makro ve mikro değişim boyutunun farklı bir versiyonudur. Burada vurgulanmak istenen konu ve alanların sayısı ve yaygınlığıdır. Eğer değişime tabi tutulacak alan ve konular tüm sistemi kapsıyorsa makro, değilse mikro değişimden bahsedilebilir (Çağlar,2005: 17).

2.2.4.5. Aktif – Pasif Değişim

Pasif değişim organizasyonun dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir (Hussey, 1997: 18).

2.2.4.6. Sürekli ve Kısmen Gerçekleştirilen – Köklü Değişim

Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişim, yöneticilerin çalışma hayatı boyunca yüz yüze geldikleri yüzlerce durumu kapsar. İş yapma metotlarını, iş süreçlerini, fabrika

yerleşim planını, yeni ürünün piyasaya sürülme yönteminin değiştirilmesini ve insanların sanki eskinin devamı gibi gördükleri diğer durumları içerir. Bu tür değişimler tüm kurumun kendini çok farklı hissetmesini sağlayamaz.

Köklü değişim ise temelden gerçekleştirilen bir değişimdir. Bu tür değişimi açıklamak için kullanılan diğer sözcükler “stratejik”, “önsezili” ve “dönüşümsel” dir. Örgütü gözle görülür bir şekilde etkiler (Töremen, 2002: 187).

2.2.5. Değişim Süreci ve Yönetimi

Değişimi yönetecek iyi ve güçlü bir üst düzey yöneticinin, bu değişimi hissederek ve inanarak lider ruhuyla değişimi yönetmesi gerekmektedir. Çalışanlar ne kadar bilgili eğitilmiş olsalar da değişimi anlamak için çaba göstermemektedir. Değişim süreci, alttan üste doğru giden bir süreç değil, tam tersine yukarıdan aşağıya doğru hareket eden bir süreçten oluşmaktadır (Alkan, 2008).

Değişim yönetiminin konusu organizasyon değil, süreçlerdir. Şirketler değişim mühendisliğini satış ve imalat bölümlerine değil, bu birimlerdeki elemanların yaptıkları işlere uygularlar. Şirket içindeki süreçler genellikle doğal iş faaliyetlerine denk gelir. Süreçler görünmez, zira insanlar birimlerin üstlendiği süreçler hakkında değil, birimler hakkında düşünürler insanların genellikle birimler ve iş birimlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri ve kimsenin tüm işin yani sürecin yerine getirilmesinden sorumlu olmaması yüzünden süreçler genellikle yürütülmez (Kalkan,2015: 9).

Değişim yönetiminin başarısı değişimi bir süreç olarak görmek ve sürecin sürekliliğini yönetebilmektir. Değişim programının oluşturulması, uygulanması ve gereken hazırlıkların yapılması ile oluşturulan değişim kültürünün kurumda yerleşmesini sağlamak ve bu kültürü geliştirmek için uygun ekip ve eğitimler büyük öneme sahiptir (Yılmaz,2010: 9).

Değişim yönetiminde başarılı olunabilmesi için değişim dinamikleri ve nedenleri zamanında, tam ve doğru olarak saptanmalıdır. Değişim kavramını doğru anlayabilmek için değişim dinamiklerine, değişimi başarılı bir şekilde yaşayan örgütlere ve değişim rüzgârlarının zaman içinde ortadan kaldırdığı örgütlere bakmakta yarar vardır. Ayrıca değişim sürecinde beklenmeyen kimi anlık gelişme ve olayların bazen bu süreci yıkıcı etkisi veya değişimi farklı yönlere itici etkisi olabilmektedir. Böyle bir durumda örgütsel değişim sonucu elde edilen kazanımların bir anda yok olma tehlikesi de vardır. Bu amaçla; “ Değişim tam ve doğru olarak nasıl anlaşılabilir? Değişim başarılı olarak

araştırılması gerekmektedir. Değişimi tam olarak anlamak için; değişime başlamakla nelerin değiştirileceğinin bilinmesi gerekir.

Bunun için aşağıdaki sorulardan yararlanmak mümkündür;

- Nasıl bir değişim olacak?
- Değişim ne zaman başlayacak?
- Neler değişecek?
- Nerede değişim olacak?
- Niçin değişim olacak?
- Değişimi kimler yapacak?
- Değişimin sonuçları ne/neler olacak?

Bu nitelikteki sorulara tatmin edici cevaplar verilerek değişimin anlaşılmasına çalışılmalıdır. Sonra örgütsel değişim ihtiyacı belirlenerek, ne zaman, nasıl, niçin bir değişim yapılacağı kararlaştırılarak örgütün değişime hazırlanması sağlanabilir (Arslan, 2003).

2.2.5.1. Değişim Yönetimi ve Tanımı

Değişim yönetimi, değişimi doğru tahmin edip, doğru zamanda ve doğru kaynaklarla organize olmak ve buna uygun sistemler geliştirip hayata geçirmektir. Değişim yönetiminde nerede olduğumuzu ve nereye ulaşmak istediğimizi belirledikten sonra, şu anda olduğumuz yerden olmak istediğimiz yere bizi götürecek süreci yönetebilmektir (Gökbunar ve Ünal, 2003: 185).

Değişimi sağlayan liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenmeyi, şeffaflığı, iletişimi ve paylaşmayı hayat felsefesi olarak kabul eden ve bu anlayışı davranışlarına yansıtarak örnek olabilen kişilerdir. Kurumların değişim yetkinliklerini sürekli kılabilmek için her seviyedeki değişim liderlerine fırsat vermeleri ve onları desteklemeleri gerekir (Argüden,2008: 38).

Değişim yönetimini ileriye dönük bir süreç olarak belirten Kutlutürk aynı çalışmasında “Organizasyonun gelecekte olması planlanan durumun ve belirlenen vizyonun gerçekleşebilmesi için gereken adımların atıldığı bir süreçtir. Organizasyonların organik bir yapıya sahip olmasından dolayı her birinin bu süreci yaşama hızı ve tepkileri farklı olmaktadır. Bu yüzden uygulanabilir her çözüm, kendi organizasyon yapısı içinde değerlendirilmelidir.” diye belirterek örgütlerin sahip

oldukları özelliklerine göre değişimi farklı şekillerde yaşayabileceklerini vurgulamıştır (Kutlutürk, 2011: 32).

Değişim yönetimi, şu anda nerede olduğumuzu ve nereye ulaşmak istediğimizi belirledikten sonra şu anda olduğumuz yerden istediğimiz yere bizi götürecek süreci yönetmektir. Bir başka deyişle mevcut durumdan arzulanan duruma geçişi sağlayan strateji ve faaliyetler bütünüdür (Karamazarcadik,2007: 47). Değişim doğru yönetilmezse bu durum pozitif bilimde “haşlanmış kurbağa” deneyi ile örtüşmektedir. Kurbağa, vücudu için en uygun ısı derecesindeki suyun içinde iken, suyun ısısı belirli zaman aralıklarında yavaş yavaş artırılır. Kurbağa, sıcaklığın artmasını hiç fark etmez ve tepki göstermez. Yavaş yavaş artan sıcaklıkla gevşeyen kurbağa, suyun ısısı iyice arttığında durumun farkına varamamakta ve haşlanıp ölmektedir. Değişimin fark edilmemesi de, bu örnekteki benzer durumlara neden olabilir. Bir örgüt veya kişi, çevresinde meydana gelen değişimi zamanında fark edemiyorsa, işler nasıl olsa iyi gidiyor düşüncesiyle rehavete kapılacaktır. Bu tür örgütsel bir rehavet, değişimi zamanında yapamayan bir örgütün sonu olabilir. Bu nedenle işlerin iyi gittiği bir dönem bile olsa hiçbir dönemde rehavete kapılmadan yapılması gereken değişimi ve dönüşümü zamanında yapmak gereklidir. Bu örnekten çıkarılması gereken bir başka önemli sonuç ise, kurbağanın içinde bulunduğu suyun ısısının yavaş yavaş artması ve bunu kurbağanın anlamamasında olduğu gibi, çoğu kez örgütsel çevredeki değişikliklerin yavaş yavaş oluşması ve getireceği sonuçların anlaşılmasının zorluğudur (Tekin ve ark., 2010: 25).

2.2.5.2. Değişim Yönetiminin Amacı ve Araçları

Değişim yönetiminde amaç örgüt içindeki tüm süreçlerin radikal bir biçimde değiştirilmesi değildir. Amaç, örgütteki stratejik ve artı değer yaratan süreçlerin yeniden tasarlanmasıdır. Uygulama sürecinde başarı için insan faktörü göz ardı edilmemelidir. Değişimin fırsatını başarılı bir biçimde kullanabilmek için, değişim yönetimi kavramının çok iyi bilinmesi ve riskinin yüksek olmasından dolayı yapılmış hatalardan ders çıkarılması ve bilgi birikiminden akıllıca yararlanılması gerekmektedir. Ancak bu noktada gözden kaçırılmaması gereken, dünyada farklı şirketler tarafından uygulanan değişim çalışmasının, her ne kadar aynı adla anılsa da, o şirketlerin durumuna ve kendi yapısına bağlı ve özel olduğudur (Budak ve Budak,2010: 350).

Değişim yönetiminin amacı, yeniden yapılandırılan iş süreçlerinde ve organizasyon yapılarında bu değişimi sürekli kılmak olmalıdır. Değişim yönetimini gerçekleştirirken kısa vadede iyi sonuçlar elde etmektense, uzun vadede kalıcı olacak şekilde neler yapılabileceği hedeflenmelidir. Bu hedefe ulaşmak için gerekli olan amaç ve araçları Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2: Değişim Yönetimi Amacı ve Araçları

Değişim Yönetimi	
Amaçlar	Araçlar
Yeni süreçler oluşturmak Organizasyonel performansta Sıçrama\ Atılım gerçekleştirmek Performansı yükseltmek Örgüt yapısını yeniden yapılandırma	Otomasyon ve bilgi teknolojileri Toplam kalite yönetimi Çalışanların güçlendirilmesi Yalın organizasyon Dış kaynaklardan yararlanma Esnek üretim

Kaynak: Aktan, 1998.

İşletme yöneticileri tarafından toplam kalite yönetim sürecinin sağlam olduğunu varsayıp süreci geliştirmeye çalışırken; değişim yönetimi yeni süreç yaratmaktadır (Budak, Budak ve Akat,1994). Değişim yönetiminde bilgi teknolojilerinden en geniş şekilde yararlanarak organizasyonel performansta, sıçrama ya da atılım gerçekleştirmek üzere yararlanılması üzerinde durmaktadır (Aktan,1998).

Örgütsel değişim yönetiminin başlıca amaçları şunlardır: (Aktan, 1997:136)

- **Verimlilik artışı sağlanması:** Değişim yönetimi yoluyla süreçlerin yeniden tasarlanması; müşteri beklentilerine uygun, rekabet ve kalite odaklı bir sistem oluşturulacaktır. Bu sistem çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır. Değişim yönetimiyle, yenilikçi ve müşteri odaklı-süreç temelli etkin bir örgütlenme oluşturulmaya çalışılmaktadır.
- **Sonuç odaklı yaklaşım:** Değişim yönetimi, süreçlerin ani ve köklü değişimleri dahil olmak üzere sürekli iyileştirilerek etkinliklerin artırılmasını amaçlamaktadır. Yüksek maliyetli, verimli olmayan, değer yaratmayan süreçlerin ortadan kaldırılmasıyla birlikte, örgütsel performansta önemli bir artış öngörülmektedir.
- **Değer yaratmayan süreçleri ortadan kaldırmak:** Değişim yönetiminin temel amacı, örgüt imajını yükselten, müşteri gözünde örgütsel değeri

artıran bir sonucun elde edilerek, müşteri mutluluğu ve güveninin sağlanmasıdır. Yoğun rekabet koşullarının etkisiyle nitelikleri sürekli değişen bir küresel sistemde etkinlik ve verimlilik sağlamayan, farklılaştırma ve yeniliği öngörmeyen, sürece ve performansa olumlu katkı sağlamayan, kaliteyi yükseltmeyen, maliyeti düşürmeyen, hız üstünlüğü sağlayamayan tüm süreçler ve faaliyetler değer yaratmayan süreçler olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda değişim yönetiminin amaçlarından biri de, bu süreçlerin yeniden tasarımıyla birlikte eski ve verimli olmayan alışkanlıkların ortadan kaldırılarak örgütün rekabet gücünü artırabilmektir.

- **Örgütsel işbirliğinin artırılması:** Değişim yönetimi, sağlıklı ve etkin bir iletişimle çalışanlar arasında örgütsel işbirliğinin artırılmasını amaçlamaktadır. Bu durum çalışanların tam katılımını sağlayarak örgütsel iklimin gelişmesine olumlu etki yapacaktır. Bunun sonucunda motivasyon artışı da elde edilecektir. Örgütsel işbirliğinin artırılması değişimin bir nedeni olabileceği gibi aynı zamanda bir sonucu da olabilir.
- **Örgütsel imajın yükselmesi:** Değişim yönetimiyle tüm çalışanların etkin ve verimli çalışması, süreç, ürün ve hizmet yeniliği ile birlikte kalitede önemli artışlar sağlayacaktır. Bu durum müşteri tatminiyle birlikte müşteri mutluluğunu da artıracığından olumlu katkılar sağlayacaktır. Müşteri mutluluğunun sağlanması örgütsel imajı da artırabilecektir. Artan örgütsel imaj, örgütsel değişim yönünde yönetimi ve çalışanları motive edecektir. Örgütsel imajın yükselmesi piyasada marka yönetimi açısından da önemli faydalar sağlayacaktır. Markanın tanınması ve güvenilirliği müşteri tercihlerini olumlu etkileyeceğinden, işletmenin satışlarında da önemli artışlar sağlanabilecektir.
- **Yenilikçi ürün ve hizmet üretiminin sağlanması:** Değişim yönetimi, süreçlerde sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi sağlamaktadır. Bu durum yenilikçi ürün ve hizmet üretimi sunumu da artıracaktır. İşletmenin rakiplerinden farklılaşmasına ve rekabetçi üstünlük sağlamasına yardımcı olacaktır. Rekabet üstü olmak, örgütsel performans için önemli kazanımlar ve başarılar sağlayabilecektir. Piyasaya sunulan ürün ve hizmet yeniliği, ürün ve hizmetlerin piyasada; başta konumlandırma

olmak üzere, tutundurma, reklam, fiyatlandırma ve dağıtım kanalları kararlarında önemli yararlar sağlayacaktır.

- **Çalışanların yeteneklerinden yararlanma:** Değişim yönetimi esnek bir örgüt yapısını öngörmektedir. Günümüzde bilişim sistemlerindeki hızlı gelişmeyle birlikte kimi örgüt yapılarının sanal örgüt şeklinde bir yapıya büründüğü de görülmektedir. Bu şekildeki bir yapılanma ile örgütsel süreçlere tüm çalışanların aktif katılımı sağlanarak yeteneklerinden azami derecede yararlanabilecektir. Çalışanların yeteneklerinden yararlanma, örgütte süreç ve görevlendirme etkinliğini yükselterek, örgütsel verimliliğin artışına neden olabilecektir.
- **Müşteri odaklı çalışmayı sağlamak:** Örgütsel değişimle müşteri mutluluğunu sağlayan müşteri odaklı bir sistem kurulması hedeflenmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz serbest piyasa koşullarında her işin, sürecin ve çalışmanın temelini müşteri olduğu unutulmamalıdır. Müşterinin satın almadığı bir ürün ve hizmeti üreten örgütün varlığını sürdürebilmesi mümkün olamamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel ve teknolojik yapıda yapılan değişimlerde, müşteri odaklı bir örgütsel yapı oluşturmak, değişim yönetiminin amaçları arasında yer almaktadır.

2.2.5.3. Değişim Yönetiminde Roller

Değişimin ancak iyi bir liderle gerçekleşebileceği bilinciyle, insanların duygularına zihinlerine hitap edebilen, kurumların hayalleri gerçekleştirebilecek düzeyde değişimi sağlayan liderlere duyulan gereksinim işletme yönetiminde artmaktadır (Argüden,2000). Değişimi gerçekleştirecek olan asla bir kişi değil, değişimi gerçekleştirecek olan bir ekipten oluşması gerekmektedir (Ardıç, 1998).

Değişimin olması için inancın olması gerekmektedir. İnancın oluşmasında en etkili yol başarının kazanılmasıdır. Değişim süreci planlanırken uzun vadeli faydalar kadar, kısa vadeli kazanımlara da önem verilmelidir. Kısa vadeli kazanımların iletişiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi de bu faydaların hayata geçirilmesine yardımcı olmaktadır (Argüden, 2000). İşletmelerde radikal ve kararlı değişiklikler sağlamak birçok açıdan güç bir iştir. Değişimi uygulamaya başlayan işletmeler projeyi

uygulanması sırasında birçok politik baskı ile karşı karşıya kalabilirler. Projenin uygulanmasında acele edilerek zaman kaybetmeden projenin uygulanması gerekmektedir (Ardıç, 1998).

2.2.5.4. Değişim Yönetimindeki Başarısızlıklar ve Hatalar

İşletme yöneticileri aldıkları kararlarda kendilerine çok güvenmektedirler. Yöneticiler açısından bu kararlılık çok iyi görünmektedir. Ancak dışardaki gelişmeleri görmezden gelerek aldıkları kararlar sonucunda işletmeler batmakta ya da rekabet edemez duruma gelmektedir (Ardıç, 1998).

Tüm yönetim modellerinde olduğu gibi değişimi uygulamada da problemlerle karşılaşmaktadır. Uygulamada karşılaşılan güçlük ve problemleri görüp onlardan kaçınmak, örgütleri başarıya ulaştıracak önemli adımlardan biridir (Ardıç, 1998). Yöneticiler kendilerinin değişime açık olduklarını çalışanlarının eğitilmesi gerektiğini belirtirler ancak kendilerine geldikleri zaman bunu kabul etmemektedir. Çalışanları değiştirmek için tehdit, direnişlerini kırmak için baskı kullanarak yıldırılmaktadır. Kişilerin değişime doğru olan yönelimlerini sağlamak için, gerçek anlamda katılımıcılığın oluşturulması gerekmektedir. Değişim köklü değişiklikler getiren bir uygulamadır istendiği zaman değişimi gerçekleştirilemez (Alkan, 2009).

Değişimin kalıcı olmasını engelleyen en önemli faktörlerden biri de, kurumdaki bilgi ve performans yönetimi sistemlerinin yeni düzene uygun olarak yapılandırılmamasıdır (Argüden, 2000).

2.2.5.5. Değişim Yönetiminde Direnç

Değişme, alışıldandan vazgeçmeyi öngörür. Bu nedenle çalışanlar değişimin şimdiki durumu daha kötüleştireceği inancını taşırlar. Özellikle gizli direnç söz konusu olduğunda ve bu direnç değişim uzmanları tarafından algılanmadığında, değişim çalışmaları aksayabilir. Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkileri ise organizasyona bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması gibi biçimlerde olabilir (Tevruz,1996: 117).

Değişimin mi yoksa değişime karşı olan direncin mi daha büyük bir problem olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Üst yönetim daima değişime karşı bir direncin olduğunun bilincindedir (Dolaşır, 2005: 12).

Değişime direnme kavramı özü bakımından her zaman tepkiyi doğurabilecek bir nitelik taşımaktadır. Değişimin gerçekleşmesinde örgüt içi ve örgüt dışı birçok engel bulunmaktadır. Ancak değişimin önündeki en büyük engel değişime direnmedir (Tokat,1998: 130).

Çalışanların değişime karşı direnme nedenleri arasında işsiz kalma, memnuniyetsizlik, lidere karşı güvensizlik, değişimin yanlış olduğu inancı, kişisel düşmanlıklar olabilmektedir (Dolaşır,2005:13). Yöneticiler, çalışanların göstermiş olduğu tepkileri ve sorunları dinleyerek değişimle birlikte yeni durumun getirdiği yararları anlatarak grup beraberliği sağlanması gerekmektedir (Luecke,2009). Yöneticiler çalışanlarının iş süreçlerini yeniden yapılandırarak, hedeflerini yükselterek, sorumluluk verilerek performans yükseltilmesini sağlayarak değişim sürecine katkısını sağlamaktadır (Budak, Budak ve Akat,1994).

Değişime direnme, uzun süreden beri örgütsel değişim müdahalelerinde bir engel olarak tanımlanmaktadır. Değişime direnme, pasif değişime direnişten, aktif değişime direniş, hatta saldırgan değişime direnişe kadar değişen davranış aralığında değerlendirilmektedir.

2.2.6. Örgütsel Değişime Direnmenin Nedenleri

Değişime direnişi yaratan temel unsur korkudur. Bu korkular; belirsizlik, mevcut düzenin değişeceği, kişisel çıkarların elden gideceği, daha fazla çalışma, yalnız kalma, işini kaybetme, yeni beceriler kazanma zorunluluğu gibi korkulardır. Aslında değişim, belli ölçülerde yaşantıya heyecan katacağından kabul görmektedir. Çok az insan değişim olmayan bir kurumda çalışmak ister. Bununla birlikte değişime de karşı konulur. Bu tutum aynı zamanda değişim sürecini zorlaştırır. İş görenlerin bir kısmı değişime istekli yaklaşırken diğerleri değişimin getireceği faydaları görmeyebilir. İş görenler gerçekleştirilmek istenilen değişim programının kaybettirdiklerinin kazandırdıklarından fazla olduğunu düşündüklerinde direnç göstereceklerdir. İş görenlerin yaşadıkları korku, endişe ve kuşku ancak onların değişim ile ilgili tereddütleri giderildiği takdirde ortadan kalkacaktır. İş görenler başlangıçta bulunduğu mevcut durumu, sonucu bilinmeyen yeni şartlara karşı korumaya çalışacaktır. Ortaya çıkan bu değişimin giderilmesi, gerçekleştirilmek istenen değişimin çalışanlara açık ve anlaşılır bir şekilde anlatılması ile mümkün olmaktadır (Aksoy, 2012: 58-59).

Değişim statükoyu bozar, bilinenden uzaklaştırır ve alışıldan vazgeçmeyi gerektirdiği için rahatsız edicidir ve çalışanlar tarafından dirençle karşılanır. Genellikle yaşanan değişimler çalışanlar üzerinde strese neden olduğundan devamsızlık, iş kazaları ve direnç gösterme gibi tepkiler ortaya çıkar. Çalışanların işinden ve işletmesinden memnuniyetsizliğini gösteren sürekli yorgunluk, isteksizlik, ruhsal çöküntü, sık sinirlenmeler, endişeli bekleyiş gibi temel göstergeler vardır (Tunçer, 2013:385).

2.2.6.1. Örgütsel Nedenler

Her organizasyonun içinde durağanlığını sağlayan sistemler vardır. Bu sistemler organizasyonun iç yapısını oluştururlar. Yani organizasyon bu yapıyı devamlı kılan değişim nedeniyle bazı bölümler veya servisler ortadan kalkar veya işlevlerini yitirirler. İşte bu durum, işletmelerde eski ilişkileri bitirip yeni ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Böylece mevkisini, yetkilerini, bir takım sosyal olanakların kaybeden kişiler doğal olarak değişime karşı gelirler (Yılmaz, 2012: 23).

Çalışkan (2007)'e göre "Her organizasyon birbirine bağlı alt sistemlerden oluşmaktadır. Birinin diğerini etkilemeden değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir. Değişim bir grup üyelerinin gereksinmelerini karşıladığı ölçüde üyeleri açısından çekici olacaktır. Bu çekicilik üyelerin başkalarını etkileme ve başkaları tarafından etkilenmeye daha yatkın olmaya yol açar. Organizasyon içindeki yetki, sorumluluk ve karar verici otoritenin yeniden dağılımı veya değişimi organizasyonda bir takım tepkilere sebep olur".

2.2.6.2. Ekonomik Nedenler

Ekonomik nedenlerin başlıcaları arasında: "yenileşmenin getirdiği işsizlik korkusu, çalışma saatinin çoğalması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretin azaltılması, iş hızının artması tehlikesi" bulunmaktadır. Kişisel nedenlere dayalı direnmenin temelinde kişinin kendine karşı güveninin sarsılması, başarısızlık korkusu gibi değişkenlerin bulunduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2007:15).

Değişim sonucu meydana gelen hızlı teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlar eski iş alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacak, bunun için kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. Kas gücüyle yapılan bazı meslekler ortadan kalkacak ve yeni meslekler, iş kolları ortaya çıkacaktır. Bundan dolayı kendini yeni teknolojiye uyduramayan

çalışanlar belki de işsiz kalacaklardır. Bunun için çalışanlar teknolojik değişikliklerin getireceği yeniliklerin uygulanmasına karşı çıkacaklardır. Teknolojik yenilikler aynı zamanda çalışanlar arasında ücret dağılımını da etkileyecektir. Bunun uzun vadede daha iyi kazanç getireceğini ve yeni iş olanakları doğuracağını düşünemedikleri için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç göstereceklerdir (Özkan, 2003: 9).

2.2.6.3. Sosyolojik Nedenler

Değişime karşı direnmenin toplumsal nedenleri; değişimin getirdiği değer düzeninin bir grubunkiyile çatışması, yeniliğin grubun varlığını tehdit etmesi, grubun dağılacağı, kişilerarası iletişimin bozulacağı korkusudur (Taymaz, 2003: 67).

Organizasyonlarda var olan gruplar yöneticileriyle birlikte çalışmaya alışmış olabilirler. Değişimle birlikte yöneticilerin değişmesi grup üyelerinde korkuya ve tepkiye neden olur. Bir yöneticinin işten ayrılması ve yerine yine aynı özellikte birisinin gelmesi örgütün etkinliğini ve çalışmasını etkilemez. Ne var ki karizmaya sahip birisinin örgütten ayrılması durumunda çalışanlar bundan çok etkilenirler. Çünkü ona olan bağlılık, bürokratik olmaktan çok bireysel olmaktadır. Bundan dolayı da direnç gösterebilirler (Özkan, 2002: 9).

Değişime toplumsal nedenlerle direniş, sosyal ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılması düşünülen örgütsel değişim, bireylerin çalışma hayatlarındaki sosyal ilişkilerine doğrudan müdahale edecek şekilde ise güçlü bir direnme ile karşılaşılabilir (Bozkurt,2014: 22).

2.2.6.4. Bireysel Nedenler

Değişimin amacının, işlevinin ve oluşacak muhtemel sonuçlarının yanlış anlaşılması da kişisel direnç nedenidir. Eğer değişimin nasıl yapılacağı ve sonuçlarının neler olacağı hakkında çalışanlar bilgilendirilmezlerse, çalışanlar değişim için isteksiz tavırlar sergileyebilirler. Değişimi gerçekleştirecek yöneticilerin yaklaşımlarına göre iş görenlerde farklı algılamalar olabilir (Dursun, 2007: 125-126).

Bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, değişim hakkında bilgi sahibi olmama, başarısız olma endişesi, çıkar kaybı, yeni şeyler öğrenme zorluğu, dar görüşlülük, daha önceki kişisel tecrübeler, kendine güvenmeme bireysel direnç nedenlerindedir (Koçel, 2003: 700-704).

Çalışanlar açısından örgütte çalışmayı sağlayan en önemli şeyler ücret ve işin devamlılığıdır (Şimşek, Öge 2000:276). Çalışanlar iş motivasyonunu sağlayan temel unsurlardan olan ücretin düşebileceği ya da işlerini kaybetme korkusu çıkar kaybı olarak algılanmakta ve değişime dirence neden olmaktadır. Çalışanlar aynı zamanda kazandıkları ödül ve kazanç karını kaybedeceklerini de düşünebilirler. Kayıp ne kadar fazla ise değişime direnç o kadar fazla olacaktır (Yeniçeri, 2002: 117).



3.GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Bu araştırma sağlık kurumlarında örgütsel bağlılığın değişime karşı tutuma etkisini belirlemek amacıyla yapılmış tanımlayıcı, kesitsel bir alan araştırmasıdır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Küreselleşme ile birlikte rekabetin hızlı bir biçimde artması, örgütlerin varlıklarını sürdürme imkânlarını daha da zorlaştırmıştır ve piyasadaki rekabetçi konumlarını koruyabilmek veya geliştirebilmek için “iç” ve “dış” müşterilerinin memnuniyetini sağlamak zorunda kalmışlardır. Böylece insan, tüm sistemlerin vazgeçilmez bir değeri haline gelmiştir. Gerek kamu sektöründe ve gerek özel sektörde örgütlerin amaçlarına ulaşmada sahip oldukları en önemli değer insan faktörüdür. Örgütlerde, faaliyetleri planlayan, rekabet gücü kazandıran ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan faktör insandır. Bu nedenle örgütlerin, büyümesi ve gelişebilmesi için bedenen ve ruhen sağlıklı, mutlu ve dinamik personel yapısına ihtiyaç vardır. Çalışma çevresinin olumlu veya olumsuz bütün değişkenlerinden doğrudan etkilenebilen çalışanlar, çevrelerinden takdir ve saygınlık kazandıkları, birey olarak kendilerine ve kişisel gelişimlerine önem verildiğini hissettikleri ve tatmin edildikleri takdirde, bağlı buldukları örgüte değer katabilirler. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalarda değişik faktörlerin etkileri incelenmeye çalışılmış olsa da, örgütsel bağlılık ve değişim konuları üzerine fazlaca durulmamıştır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın değişime karşı tutuma etkisinin belirlenmesi aracılığıyla hem literatüre katkı verebileceği hem de yöneticilere etkili bir değişim yönetimi sistemi kurabilmeleri ve böylece amaçlarına daha etkin şekilde ulaşabilmeleri için bazı önerilerde bulunulabileceği düşünülmektedir.

3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerle ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmış, daha önce yapılmış olan ve geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır.

Anket başlıca iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 13 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise

örgütsel bağlılık ölçeği ve değişime karşı tutum ölçeklerinden oluşan 47 soru yer almaktadır. Anket toplam 60 sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan sorular 5' li Likert şeklinde hazırlanmış olup, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak kodlanmış ve puanlanmıştır.

Örgütsel bağlılığın belirlenmesinde, çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını ölçmek için Meyer ve Allen'in 1997 yılında geliştirilen Wasti tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak Türkçe 'ye uyarlanan 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine yer verilmiştir.

Değişime karşı tutumun belirlenmesinde, 29 maddeden oluşan, 5 dereceli likert tipinde Seren tarafından 2007 yılında geliştirilen değişime karşı tutum ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Seren tarafından yapılan faktör analizi sonucuna göre, "değişimde kurumsal politika" (12 madde), "değişimin sonuçları" (8 madde) ve "değişime direnç" (5 madde) ve "değişimde yönetim tarzı" (4 madde) olarak dört alt boyuta ayrılmıştır.

Araştırmaya başlanmadan önce yapılan ön çalışma ile her ne kadar ölçeğin güvenilirliği test edilmiş olsa da, çalışma sonrası da tekrar analiz yapılmasının araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,89 olarak bulunmuştur. Bu sonuç bize ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca her bir ölçek içinde aynı analiz yapılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Örgütsel bağlılık ölçeği: 0,79
- Değişime karşı tutum ölçeği: 0,92

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Sivas Numune Hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Anketin uygulandığı tarihlerde Sivas Numune Hastanesi 'nde toplam 1480 kişi çalışmaktadır. Örneklemi ise bu tarihler arasında hastanede çalışmakta olup araştırmaya katılmayı gönüllü olarak katılmayı kabul edecek olan 434 kişidir. Yapılan hesaplamalarda istatistiksel olarak örneklemin evreni temsil etme kabiliyetine sahip olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya başlamadan önce ilgili kurumlardan izinler alınmış ve veri toplama araçlarının uygulanması araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Anketler tüm çalışanlara sözel olarak çalışma hakkında gerekli açıklamalar yapılarak ve çalışmaya

katılmanın gönüllülük esasına dayandığı vurgulanarak, teker teker verilmiştir. Çalışanların bir kısmı anketi hemen doldurarak teslim etmiş, bir kısmı ise daha sonraki günler için randevu vermiş ve belirlenen günlerde tekrar ziyaret edilerek anketler toplanmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma örgütsel bağlılığın değişime karşı tutuma etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında ele alınacak bir diğer konu ise değişkenlere ait boyutların aralarındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünün incelenmesidir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Değişime karşı tutum ve örgütsel bağlılık düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Örgütsel bağlılık alt boyutları ile değişime karşı tutum boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

4.BULGULAR

Bu bölümde demografik değişkenler ve kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir. Ayrıca belirlenen değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılıklarına ilişkin bulgulara ve değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkiye ait sonuçlara değinilecektir.

4.1. Araştırmaya katılan çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin bulgular

Tablo 3 araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımlarını (%) göstermektedir. Araştırmaya katılan toplam çalışan sayısı 443' tür. Ankete katılan çalışanların 235' i (%53) erkek,168'i (%37,9) 31 ile 40 yaş aralığında, 177'si (%40,0) lisans mezunu, 319'u (%72) evli, 232'si (%52,4) tıbbi hizmetlerde, 210' u (%47,4) tıbbi birimlerde, 164'nün (%37,0) çalışma süresi 5 yıldan az, 227' si (%51,2) kurumunun kısmen yenilikçi olduğunu düşünüyor, 186' sı (%42,9) işinden memnun, 358'si (%80,8) işini seviyor, 298'i (%67,3) mesleğini kendi seçmiş, 114' ü (%25,7) tepe yönetici yönetim tarzını otokratik ve 125'i (%28,2) bir üst yönetici yönetim tarzını katılımcı / destekleyici olarak görmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine Frekans ve Yüzde Göre Dağılımları

Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	208	47,0
	Erkek	235	53,0
Yaş	20 yaş altı	13	2,9
	21-30 yaş	135	30,5
	31-40 yaş	168	37,9
	41-50 yaş	87	19,6
	50 yaş ve üzeri	40	9,0
Eğitim	İlköğretim	10	2,3
	Lise	111	25,1
	Önlisans	85	19,2
	Lisans	177	40,0
Medeni Durum	Lisansüstü	60	13,5
	Bekar	124	28,0
Görev	Evli	319	72,0
	Tıbbi Hizmetler	232	52,4
	İdari Hizmetler	156	35,2
Birim	Teknik Hizmetler	55	12,4
	Tıbbi Birimler	210	47,4
	İdari Birimler	174	39,3
Çalışma Süresi	Teknik Birimler	59	13,3
	5 yıldan az	164	37,0
	6-10 yıl	113	25,5
	11-25 yıl	40	9,0
	16-20 yıl	36	8,1
Kurum Yenilikçi mi?	20 yıl ve daha fazla	90	20,3
	Evet	136	30,7
	Kısmen	227	51,2
İşinden Memnuniyet	Hayır	80	18,1
	Çok Memnun	57	12,9
	Memnun	186	42,9
	Kararsız	151	34,1
	Memnun Değil	27	6,1
İşini Sevme	Hiç Memnun Değil	22	5,0
	Evet	358	80,8
Mesleği Kendi Seçme	Hayır	85	19,2
	Evet	298	67,3
Tepe Yönetici Yönetim Tarzı	Hayır	145	32,7
	Otokratik	114	25,7
	Yardımsever	93	21,0
	Katılımcı \ Destekleyici	102	23,0
	Demokratik	51	11,5
Bir Üst Yönetici Yönetim Tarzı	Diğer	83	18,7
	Otokratik	101	22,8
	Yardımsever	76	17,2
	Katılımcı \ Destekleyici	125	28,2
	Demokratik	78	17,6
	Diğer	63	14,2

4.2. Örgütsel bağlılık değişkenlerine ve alt boyutlarına ilişkin bulgular

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ortalama	Stand. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	n	%		
Duygusal Bağlılık											2,91	0,45
1	75	16,9	66	14,9	200	45,1	86	19,4	16	3,6	2,77	1,05
2	34	7,7	68	15,3	178	40,2	153	34,5	10	2,3	3,08	0,94
3	41	9,3	89	20,1	202	45,6	93	21,0	18	4,1	2,90	0,96
4	40	9,0	104	23,5	177	40,0	90	20,3	32	7,2	2,93	1,04
5	51	11,5	96	21,7	193	43,6	94	21,2	9	2,0	2,80	0,96
6	34	7,7	93	21,0	197	44,5	90	20,3	29	6,5	2,97	0,99
Normatif Bağlılık											2,98	0,67
7	52	11,7	91	20,5	194	43,8	86	19,4	20	4,5	2,84	1,01
8	60	13,5	94	21,2	190	42,9	85	19,2	14	3,2	2,77	1,01
9	29	6,5	46	10,4	161	36,3	175	39,5	32	7,2	3,30	0,97
10	36	8,1	70	15,8	179	40,4	141	31,8	17	3,8	3,07	0,97
11	35	7,9	66	14,9	181	40,9	142	32,1	19	4,3	3,09	0,97
12	47	10,6	99	22,3	210	47,4	73	16,5	14	3,2	2,79	0,94
Devam Bağlılığı											2,82	0,61
13	34	7,7	97	21,9	195	44,0	92	20,8	25	5,6	2,94	0,97
14	49	11,1	54	12,2	234	52,8	98	22,1	8	1,8	2,91	0,92
15	54	12,2	118	26,6	192	43,3	68	15,3	11	2,5	2,69	0,95
16	57	12,9	59	13,3	210	47,4	104	23,5	13	2,9	2,90	0,99
17	59	13,3	90	20,3	188	42,4	94	21,2	12	2,7	2,79	1,00
18	83	18,7	95	21,4	178	40,2	73	16,5	14	3,2	2,63	1,06

Örgütsel bağlılık ölçeğinde 5' li likert kullanılmıştır. Tablo 4' de görüldüğü gibi “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum” ve “5-Tamamen Katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Bu yüzden skorlar “1” değerine yaklaştıkça örgütsel bağlılığa ilişkin algı olumsuz olmakla beraber, “5” değerine yaklaştıkça olumlu örgüte bağlılık algısı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların duygusal bağlılık boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,08 ($\pm 0,94$) ortalaması ile 2.soru (çalıştığım iş yerinin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,77 ($\pm 1,05$) ortalaması ile 1.soru (kariyerimin geri kalan bölümünü bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım) olduğu anlaşılmıştır. Normatif bağlılık boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,30 ($\pm 0,97$) ortalaması ile 9.soru (şuan bu iş yerinde kalmam, bir istek olduğu kadar bir gereklilik) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,77 ($\pm 1,01$) ortalaması ile 8.soru (şuan bu iş yerinden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar) olduğu anlaşılmıştır. Devam bağlılığı boyutunda ise en çok katıldıkları ifadenin 2,94 ($\pm 0,97$) ortalaması ile 13.soru (bu iş yerinde çalışmaya devam etmek için herhangi bir

zorunluluk hissetmiyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,63 ($\pm 1,06$) ortalaması ile 18.soru (çalıştığım iş yerine çok şey borçluyum) olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel bağlılığa ilişkin boyutların ortalamaları incelediğinde, duygusal bağlılık boyutunun ortalamasının 2,91 ($\pm 0,45$), normatif bağlılık boyutunun ortalamasının 2,98 ($\pm 0,67$) ve devam bağlılığın ortalamasının 2,82 ($\pm 0,61$) olduğu anlaşılmaktadır.

4.3. Değişime karşı tutum değişkenlerine ve alt boyutlarına ilişkin bulgular

Tablo 5: Değişime Karşı Tutum Değişkenlerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ortalama	Stand. Sapma
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%		
Kurumsal Politika											2,94	0,68
1	71	16,0	36	8,1	153	34,5	159	35,9	24	5,4	3,06	1,13
2	43	9,7	99	22,3	194	43,8	95	21,4	12	2,7	2,85	0,95
3	42	9,5	74	16,7	171	38,6	137	30,9	19	4,3	3,03	1,01
4	54	12,2	98	22,1	162	36,6	122	27,5	7	1,6	2,84	1,01
5	31	7,0	92	20,8	159	35,9	159	35,9	2	0,5	3,02	0,93
6	38	8,6	84	19,0	163	36,8	150	33,9	8	1,8	3,01	0,97
7	43	9,7	103	23,3	185	41,8	108	24,4	4	0,9	2,83	0,93
8	52	11,7	106	23,9	168	37,9	115	26,0	2	0,5	2,79	0,97
9	39	8,8	98	22,1	177	40,0	121	27,3	8	1,8	2,91	0,95
10	46	10,4	102	23,0	173	39,1	114	25,7	8	1,8	2,85	0,97
11	27	6,1	74	16,7	150	33,9	153	34,5	39	8,8	3,23	1,02
12	44	9,9	94	21,2	195	44,0	104	23,5	6	1,4	2,85	0,93
Değişimin Sonuçları											2,80	0,73
16	43	9,7	122	27,5	192	43,3	80	18,1	6	1,4	2,73	0,91
17	57	12,9	83	18,7	175	39,5	122	27,5	6	1,4	2,85	1,00
20	65	14,7	100	22,6	159	35,9	111	25,1	8	1,8	2,76	1,04
25	47	10,6	74	16,7	207	46,7	109	24,6	6	1,4	2,89	0,93
26	46	10,4	58	13,1	166	37,5	160	36,1	13	2,9	3,08	1,01
27	59	13,3	91	20,5	222	50,1	65	14,7	6	1,4	2,70	0,92
28	56	12,6	90	20,3	206	46,5	81	18,3	10	2,3	2,77	0,96
29	60	13,5	104	23,5	209	47,2	68	15,3	2	0,5	2,65	0,91
Değişime Direnç											2,73	0,58
13	9	2,0	50	11,3	182	41,1	161	36,3	41	9,3	2,60	0,87
15	27	6,1	112	25,3	191	43,1	107	24,2	6	1,4	2,89	0,88
21	17	3,8	65	14,7	200	45,1	121	27,3	40	9,0	2,76	0,93
22	17	3,8	73	16,5	175	39,5	129	29,1	49	11,1	2,72	0,99
23	5	1,1	50	11,3	212	47,9	128	28,9	48	10,8	2,62	0,86
Değişimde Yönetim Tarzı											2,66	0,67
14	33	7,4	87	19,6	205	46,3	108	24,4	10	2,3	2,94	0,90
18	97	21,9	138	31,2	143	32,3	55	12,4	10	2,3	2,41	1,03
19	107	24,2	115	26,0	140	31,6	66	14,9	15	3,4	2,47	1,11
24	11	2,5	96	21,7	179	40,4	111	25,1	46	10,4	2,80	0,97

Değişime karşı tutum ölçeğinde 5’li Likert kullanılmıştır. Tablo 5’ da görüldüğü gibi “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”

ve “5-Tamamen Katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Bu yüzden skorlar “1” değerine yaklaştıkça örgütsel bağlılığa ilişkin algı olumsuz olmakla beraber, “5” değerine yaklaştıkça olumlu örgüte bağlılık algısı ortaya çıkmaktadır. Ölçekte olumsuz ifade içeren sorular (13, 21, 22, 23 ve 24) ters kodlanmış, “1 – Tamamen katılıyorum” dan, “5 – Kesinlikle katılmıyorum” a doğru belirtilmiştir.

Çalışanların kurumsal politika boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,23 (-1,02) ortalaması ile 11.soru (kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışıyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin 2,79 (-0,97) ortalaması ile 8.soru (yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle iş birliğimi cesaretlendirdiğini hissediyorum) olduğu anlaşılmıştır. Değişimin sonuçları boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,08 (-1,01) ortalaması ile 26.soru (değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,65 (-0,91) ortalaması ile 29.soru (yaşanan değişimin kuruma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum) olduğu anlaşılmıştır. Değişime direnç boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 2,89 (-0,88) ortalaması ile 15.soru (kurumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,60 (-0,87) ortalaması ile 13.soru (kurumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor) olduğu anlaşılmıştır. Değişimde yönetim tarzı boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 2,94 (-0,90) ortalaması ile 14.soru (kurumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,41 (-1,03) ortalaması ile 18.soru (değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum) olduğu anlaşılmıştır.

4.4. Kişisel özellikler ile örgüt bağlılığı ve değişime karşı tutum arasındaki farklılıkların analizine ilişkin bulgular (Hipotez 2’ ye ilişkin analizin bulguları)

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumların farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Analiz yapılırken “Bağımsız Örneklem T Testi” ve “ANOVA (Tek yönlü varyans analizi)” testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunan boyutlar için farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde ise Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Tablo 6: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun cinsiyete göre karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Örgütsel Bağlılık	Kadın	208	51,64	8,20	1,457	0,146
	Erkek	235	52,80	8,47		
Değişime Karşı Tutum	Kadın	208	82,85	14,17	-0,934	0,351
	Erkek	235	81,44	17,42		

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular tablo 6'de gösterilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 7: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun yaşa göre karşılaştırılması

	Yaş Grubu	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc.
Örgütsel Bağlılık	≤20	13	2,63	0,45	2,758	0,027	
	21-30	135	2,86	0,40			
	31-40	168	2,95	0,42			
	41-50	87	2,84	0,49			
	≥50	40	3,01	0,66			
Değişime Karşı Tutum	≤20 ¹	13	2,90	0,44	3,753	0,005*	2-5 p=0,003 3-5 p=0,003
	21-30 ²	135	2,77	0,62			
	31-40 ³	168	2,78	0,52			
	41-50 ⁴	87	2,86	0,50			
	≥50 ⁵	40	3,12	0,43			

Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7' de gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Çalışanların değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 21-30 yaş arası olan ($2,77\pm 0,62$) çalışanlarla 50 yaş üstü olan ($3,12\pm 0,43$) çalışanlar ve 31-40 yaş arası olan ($2,78\pm 0,52$)

çalışanlarla 50 yaş üstü olan (3,12±0,43) çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre 50 yaş üstü çalışanların değişime karşı tutumlarının 21-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması

	Eğitim düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post Hoc.
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim¹	10	2,97	0,04	3,979	0,003	3-4 p=0,001*
	Lise²	111	2,91	0,49			
	Ön Lisans³	85	3,04	0,43			
	Lisans⁴	177	2,81	0,45			
	Lisansüstü⁵	60	2,94	0,44			
Değişime Karşı Tutum	İlköğretim	10	3,10	0,24	1,883	0,112	
	Lise	111	2,86	0,56			
	Ön Lisans	85	2,91	0,52			
	Lisans	177	2,76	0,57			
	Lisansüstü	60	2,78	0,50			

Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 8’ da gösterilmiştir.

Çalışanların değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın ön lisans mezunları (3,04±0,43) ile lisans mezunları (2,81±0,45) arasından kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre ön lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksektir.

Tablo 9: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun medeni duruma göre karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Örgütsel Bağlılık	Bekâr	124	2,78	0,50	-3,287	0,001*
	Evli	319	2,94	0,44		
Değişime Karşı Tutum	Bekâr	124	2,85	0,57	0,522	0,610
	Evli	319	2,82	0,54		

Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların medeni durumları ile değişime karşı tutumda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Örgütsel bağlılığa ilişkin sorulara evliler ($2,94\pm0,44$) bekârlara ($2,78\pm0,50$) göre daha fazla katılım göstermişlerdir. Araştırmaya katılan evlilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bekârlardan daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 10: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun göreve göre karşılaştırılması

	Görev	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc.
Örgütsel Bağlılık	Tıbbi Hizmetler ¹	232	2,89	0,39	3,347	0,036	2-3 p=0,028*
	İdari Hizmetler ²	156	2,85	0,53			
	Teknik Hizmetler ³	55	3,04	0,50			
Değişime Karşı Tutum	Tıbbi Hizmetler	232	2,81	0,59	1,356	0,259	
	İdari Hizmetler	156	2,82	0,50			
	Teknik Hizmetler	55	2,94	0,47			

Çalışanların görevlerine göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 10' de gösterilmiştir.

Çalışanların değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerde farklılığın hangi görevlerden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın idari hizmetlerde ($2,85\pm0,53$) çalışanlar ile teknik hizmetlerde ($3,04\pm0,50$) çalışanlar arasında kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre teknik

hizmetlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi idari hizmetlerde çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 11: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışma süresine göre karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc.
Örgütsel Bağlılık	<5 yıl	164	2,86	0,46	2,272	0,061	
	6-10 yıl	113	2,83	0,55			
	11-15 yıl	40	2,95	0,39			
	16-20 yıl	36	2,94	0,25			
	>20 yıl	90	3,01	0,41			
Değişime Karşı Tutum	<5 yıl ¹	164	2,82	0,57	4,186	0,002	2-5 p=0,009* 3-5 p=0,006*
	6-10 yıl ²	113	2,74	0,60			
	11-15 yıl ³	40	2,64	0,54			
	16-20 yıl ⁴	36	2,90	0,41			
	>20 yıl ⁵	90	2,99	0,43			

Çalışanların çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 11’ de gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 6-10 yıl ($2,74\pm0,60$) çalışan ile 20 yıl üstü ($2,99\pm0,43$) çalışanlar ve 11-15 yıl ($2,64\pm0,54$) çalışanlar arasındakilerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre 20 yıl ve üstü çalışanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasındakilere göre değişime karşı tutum düzeyi daha yüksektir.

Tablo 12: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışılan birimlere göre karşılaştırılması

	Birim	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post Hoc.
Örgütsel Bağlılık	Tıbbi Birimler ¹	210	2,82	0,41	7,010	0,065	
	İdari Birimler ²	174	2,94	0,49			
	Teknik Birimler ³	59	3,05	0,48			

Değişime Karşı Tutum	Tıbbi Birimler	210	2,80	0,58	2,747	0,001*	1-2 p=0,023* 1-3 p=0,002*
	İdari Birimler	174	2,80	0,51			
	Teknik Birimler	59	2,98	0,49			

Çalışanların çalıştıkları birimlere göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizine ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 12’ de gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin değerlendirmeleri ile çalıştıkları birimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri çalıştıkları birimlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi birimlerden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın tıbbi birimler ($2,82\pm 0,41$) ile idari birimler ($2,94\pm 0,49$) ve teknik birimlerde ($3,05\pm 0,48$) çalışanlar arasında kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre teknik birimlerde çalışanların idari ve tıbbi birimlerde çalışanlara göre değişime karşı tutumları daha pozitifdir.

Tablo 13: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışanların işini sevme durumlarına göre karşılaştırılması

	İşini Sevme	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Örgütsel Bağlılık	Evet	358	2,91	0,45	0,763	0,446
	Hayır	85	2,86	0,49		
Değişime Karşı Tutum	Evet	358	2,89	0,50	5,413	0,000*
	Hayır	85	2,54	0,64		

Çalışanların işlerini sevme durumlarına göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 14’ de gösterilmiştir.

Analiz sonucunda çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin değerlendirmeleri işlerini sevme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ancak çalışanların değişime karşı tutumlarında işlerini sevme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). İşlerini sevenlerin ($2,89\pm 0,50$) değişime karşı tutumları sevmeyenlere ($2,54\pm 0,64$) göre daha pozitifdir.

Tablo 14: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumda kurumun yenilikçi olup olmadığına göre karşılaştırılması

		n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc.
Örgütsel Bağlılık	Evet ¹	136	2,95	0,48	6,644	0,001	1-3 p=0,002* 2-3 p=0,003*
	Kısmen ²	227	2,93	0,41			
	Hayır ³	80	2,73	0,52			
Değişime Karşı Tutum	Evet ¹	136	3,05	0,4	86,150	0,000	1-2 p=0,018* 1-3 p=0,000* 2-3 p=0,000*
	Kısmen ²	227	2,91	0,44			
	Hayır ³	80	2,22	0,60			

Çalışanların çalıştıkları kurumun yenilikçi olup olmadığına göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizine ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 14’ de gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri kurumun yenilikçi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın evet ($2,95 \pm 0,48$) diyenler ile hayır ($2,73 \pm 0,52$) diyenler ve kısmen ($2,93 \pm 0,41$) diyenler arasındakilerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre evet diyenler kısmen ve hayır diyenlere göre örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksektir. Çalışanların değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri kurumun yenilikçi olup olmadığına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Tukey testi sonucunda farklılığın evet ($3,05 \pm 0,4$) diyenler ile kısmen ($2,91 \pm 0,44$) diyenler ve hayır ($2,22 \pm 0,60$) diyenler arasındakilerden ayrıca kısmen ($2,91 \pm 0,44$) diyenler ile hayır ($2,22 \pm 0,60$) diyenler arasındakilerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre evet diyenler kısmen ve hayır diyenlere göre değişime karşı tutumları daha pozitif algılamaktadır.

Tablo 15: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışanların işinden memnuniyetine göre karşılaştırılması

	İşinden Memnuniyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post Hoc.
Örgütsel Bağlılık	Çok Memnun ¹	57	2,97	0,54	4,993	0,001	1-4 p=0,002* 2-4 p=0,003* 3-4 p=0,002*
	Memnun ²	186	2,92	0,43			
	Kararsız ³	151	2,94	0,45			
	Memnun Değil ⁴	27	2,57	0,31			
	Hiç Memnun Değil ⁵	22	2,71	0,49			
Değişime Karşı Tutum	Çok Memnun ¹	57	3,00	0,55	11,514	0,000	1-4 p=0,000* 1-5 p=0,000* 2-4 p=0,000* 2-5 p=0,000* 3-4 p=0,000* 3-5 p=0,001*
	Memnun ²	186	2,89	0,47			
	Kararsız ³	151	2,83	0,53			
	Memnun Değil ⁴	27	2,38	0,49			
	Hiç Memnun Değil ⁵	22	2,36	0,77			

Çalışanların işlerinden memnun olup olmadığına göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizine ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 15’ da gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri işinden memnuniyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Tukey testi sonucunda farklılığın çok memnun ($2,97\pm 0,54$) olanlar, memnun ($2,92\pm 0,43$) olanlar ve kararsız ($2,94\pm 0,45$) olanlar ile memnun olmayanlar ($2,57\pm 0,31$) arasındakilerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre çok memnun olanlar memnun, kararsız ve memnun olmayanlara göre örgütsel bağlılığı daha pozitifdir. Çalışanların değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri işinden memnuniyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Tukey testi sonucunda farklılığın çok memnun ($3,00\pm 0,55$) olanlar ile memnun olmayanlar ($2,38\pm 0,49$) ve hiç memnun olmayanlar ($2,36\pm 0,77$) arasındakilerden, memnun olanlar ($2,89\pm 0,47$) ile memnun olmayanlar ($2,38\pm 0,49$) ve hiç memnun olmayanlar ($2,36\pm 0,77$) arasındakilerden ayrıca kararsız ($2,83\pm 0,53$) olanlar ile memnun olmayanlar ($2,38\pm 0,49$) ve hiç memnun olmayanlar ($2,36\pm 0,77$) arasındakilerden kaynaklandığı

saptanmıştır. Buna göre çok memnun olanlar memnun olmayanlar ve hiç memnun olmayanlara göre, memnun olanlar memnun olmayanlar ve hiç memnun olmayanlara göre, kararsızlar memnun olmayanlar ve hiç memnun olmayanlara göre değişime karşı tutumları daha pozitifdir.

Tablo 16: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumda çalışanların tepe yönetici yönetim tarzını algılamalarına göre karşılaştırılması

	Tepe Yönetici Yönetim Tarzı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post Hoc.
Örgütsel Bağlılık	Otokratik ¹	114	2,77	0,54	5,016	0,001	1-2 p=0,000* 1-5 p=0,005*
	Yardımsеver ²	93	3,01	0,32			
	Katılımcı/Destekleyici ³	102	2,85	0,54			
	Demokratik ⁴	51	2,91	0,33			
	Diğеr ⁵	83	3,00	0,38			
Değişime Karşı Tutum	Otokratik ¹	114	2,54	0,66	15,671	0,000	1-2 p=0,000* 1-3 p=0,000* 1-4 p=0,000* 1-5 p=0,002* 2-4 p=0,027* 4-5 p=0,003*
	Yardımsеver ²	93	2,88	0,39			
	Katılımcı/Destekleyici ³	102	2,96	0,49			
	Demokratik ⁴	51	3,14	0,37			
	Diğеr ⁵	83	2,81	0,50			

Çalışanların tepe yönetici yönetim tarzlarına göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizine ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 16' da gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri tepe yönetici yönetim tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,005$). Farklılığın hangi tepe yönetici yönetim tarzından kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın otokratik ($2,77 \pm 0,54$) yönetim tarzı ile yardımsеver ($3,01 \pm 0,32$) yönetim tarzı ve diğеr ($3,00 \pm 0,38$) yönetim tarzları arasındakilerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre yardımsеver yönetim tarzı olduğunu düşünenler otokratik ve diğеr yönetim tarzlarını olduğunu düşünenlere göre örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksektir. Çalışanların değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri tepe yönetici yönetim tarzlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir

($p < 0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Tukey testi sonucunda farklılığın otokratik ($2,54 \pm 0,66$) yönetim tarzı ile yardımsever ($2,88 \pm 0,39$) yönetim tarzı, katılımcı/destekleyici ($2,96 \pm 0,49$) yönetim tarzı, demokratik ($3,14 \pm 0,37$) yönetim tarzı ve diğer ($2,81 \pm 0,50$) yönetim tarzı arasındakilerden, yardımsever ($2,88 \pm 0,39$) yönetim tarzı ile demokratik ($3,14 \pm 0,37$) yönetim tarzını benimseyenler ve ayrıca demokratik ($3,14 \pm 0,37$) yönetim tarzı ile diğer ($2,81 \pm 0,50$) yönetim tarzının olduğunu düşünenlerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre demokratik yönetim tarzı olduğunu düşünenlerin otokratik, yardımsever, katılımcı/destekleyici ve diğer yönetim tarzlarının olduğunu düşünenlere göre ve demokratik yönetim tarzının olduğunu düşünenlere göre yardımsever yönetim tarzı ve diğer yönetim tarzlarının olduğunu düşünenlere göre değişime karşı tutum düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 17: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumda çalışanların bir üst yönetici yönetim tarzını algılamalarına göre karşılaştırılması

	Bir Üst Yönetici Yönetim Tarzı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post Hoc.
Örgütsel Bağlılık	Otokratik	101	2,95	0,46	1,309	0,266	
	Yardımsever	76	2,88	0,45			
	Katılımcı/Destekleyici	125	2,92	0,44			
	Demokratik	78	2,89	0,34			
	Diğer	63	2,79	0,61			
Değişime Karşı Tutum	Otokratik ¹	101	2,69	0,68	13,908	0,000	1-3
	Yardımsever ²	76	2,73	0,46			p=0,000*
	Katılımcı/Destekleyici ³	125	3,01	0,47			1-4
	Demokratik ⁴	78	3,04	0,43			p=0,000*
	Diğer ⁵	63	2,55	0,46			2-3
							p=0,002*
							2-4
							p=0,002*
							3-5
							p=0,000*
							4-5
							p=0,000*

Çalışanların bir üst yönetici yönetim tarzlarına göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizine ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 17' de gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile bir üst yönetici yönetim tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır

($p>0,05$). Çalışanların değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri bir üst yönetici yönetim tarzlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi bir üst yönetici yönetim tarzlarından kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın otokratik ($2,69\pm0,68$) yönetici yönetim tarzı olduğunu düşünenler ile katılımcı/destekleyici ($3,01\pm0,47$) yönetici yönetim tarzını ve demokratik ($3,04\pm0,43$) yönetici yönetim tarzı olduğunu düşünenler arasında, yardımsever ($2,73\pm0,46$) yönetici yönetim tarzı olduğunu düşünenler ile katılımcı/destekleyici ($3,01\pm0,47$) yönetici yönetim tarzını ve demokratik ($3,04\pm0,43$) yönetici yönetim tarzı olduğunu düşünenler arasında ayrıca katılımcı/destekleyici ($3,01\pm0,47$) yönetici yönetim tarzı ve demokratik ($3,04\pm0,43$) yönetici yönetim tarzı ile diğer ($2,55\pm0,46$) yönetici yönetim tarzı olduğunu düşünenler arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre demokratik yönetici yönetim tarzı olduğunu düşünenler otokratik, yardımsever, katılımcı/destekleyici ve diğer yönetici yönetim tarzlarının olduğunu düşünenlere göre örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksektir.

Tablo 18: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumun çalışanların mesleklerini kendi seçme durumlarına göre karşılaştırılması

	Mesleğini Kendi Seçme	n	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Örgütsel Bağlılık	Evet	298	2,89	0,45	-0,625	0,532
	Hayır	145	2,92	0,47		
Değişime Karşı Tutum	Evet	298	2,80	0,53	-1,521	0,129
	Hayır	145	2,88	0,57		

Çalışanların mesleklerini kendi seçme durumlarına göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların mesleklerini kendileri seçme durumları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve değişime karşı tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

4.5. Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutum boyutları arasındaki ilişkinin analizine ilişkin bulgular

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasına bakılmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan analiz “korelasyon analizi” dir. Pearson korelasyon katsayısı, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesinin ve yönünün belirlenmesinde en sık kullanılan katsayıdır.

Fakat bu ilişki neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. Korelasyon katsayısı, “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Korelasyon katsayısı değeri 0’a yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişki zayıflamakta, 1’e yaklaştıkça ise değişkenler arasındaki doğrusal ilişki güçlenmektedir. Korelasyon katsayısının işareti ilişkinin yönünü gösterir. (-) işareti değişkenler arasında ters yönlü ilişkiyi gösterirken, (+) işareti değişkenler arasında aynı yönlü ilişkiyi göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,00 ile 0,30 arasında olması düşük, 0,30 ile 0,70 arasında olması orta ve 0,70 ile 1,00 arasında olması ise yüksek düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2010: 215).

Tablo 19: Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutum boyutları arasındaki ilişkinin analizine ait bulgular

		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Kurumsal Politika	r	0,166	0,254	0,359
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	443	443	443
Değişim Sonuçları	r	0,206	0,283	0,428
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	443	443	443
Değişime Direnç	r	0,132	0,097	0,146
	p	0,006	0,040	0,002
	n	443	443	443
Değişimde Yönetim Tarzı	r	0,229	0,181	0,381
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	443	443	443

*p<0,01 anlamlı ilişki, r=korelasyon katsayısı, n=frekans

Tablo 19 değişime karşı tutum boyutları (kurumsal politika, değişim sonuçları, değişime direnç, değişimde yönetim tarzı) ile örgütsel bağlılık boyutları (duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı) arasındaki ilişkileri göstermektedir. Kurumsal politika ile duygusal bağlılık (r=0,166) ve normatif bağlılık (r=0,254) arasında düşük ve devam bağlılığı (r=0,359) arasında orta düzeyli ve aynı yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,01). Kurumsal politika algısı arttıkça, çalışanlardaki duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri azalmaktadır, devam bağlılığı düzeyleri artmaktadır. Değişim sonuçları ile duygusal bağlılık (r=0,206) ve normatif bağlılık (r=0,283) arasında düşük ve devam bağlılığı (0,428) arasında orta düzeyli ve aynı yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler

istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Değişim sonuçları algısı arttıkça, çalışanlardaki duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri azalmakta, devam bağlılığı düzeyleri artmaktadır. Değişime direnç ile duygusal bağlılık ($r = 0,132$), normatif bağlılık ($r = 0,097$) ve devam bağlılığı ($r = 0,146$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p > 0,01$). Değişimde yönetim tarzı ile duygusal bağlılık ($r = 0,229$) ve normatif bağlılık ($r = 0,181$) arasında düşük, devam bağlılığı ($r = 0,381$) arasında orta düzeyli ve aynı yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Değişimde yönetim tarzı algısı arttıkça, çalışanlardaki duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri de artmaktadır.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu çalışma Sivas Numune Hastanesi'nde çalışanların örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutum düzeylerinin sosyo-demografik ve tanımlayıcı özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve örgütsel bağlılığın değişime karşı tutuma etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu bölümde elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırma Sivas Numune Hastanesi'nde çalışan 443 kişiye uygulanmıştır. Ankete katılan çalışanların 235' i (%53) erkek,168'i (%37,9) 31 ile 40 yaş aralığında, 177'si (%40,0) lisans mezunu, 319'u (%72) evli, 232'si (%52,4) tıbbi hizmetlerde, 210' u (%47,4) tıbbi birimlerde, 164'nün (%37,0) çalışma süresi 5 yıldan az, 227' si (%51,2) kurumunun kısmen yenilikçi olduğunu düşünüyor, 186' sı (%42,9) işinden memnun, 358'si (%80,8) işini seviyor, 298'i (%67,3) mesleğini kendi seçmiş, 114' ü (%25,7) tepe yönetici yönetim tarzını otokratik ve 125'i (%28,2) bir üst yönetici yönetim tarzını katılımcı / destekleyici olarak görmektedir.

Veri toplama aracının ikinci bölümü örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutuma ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Her bir değişken kendi içerisinde farklı alt boyutlar içermektedir. Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) ve değişime karşı tutumun üç alt boyutu (kurumsal politika, değişim sonuçları, değişime direnç ve değişimde yönetim tarzı) vardır.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılıkları, değişime karşı tutum boyutlarından ise kurumsal politika daha olumlu çıkmıştır.

Çalışanların duygusal bağlılık boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,08 ($\pm 0,94$) ortalaması ile 2.soru (çalıştığım iş yerinin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,77 ($\pm 1,05$) ortalaması ile 1.soru (kariyerimin geri kalan bölümünü bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım) olduğu anlaşılmıştır. Normatif bağlılık boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,30 ($\pm 0,97$) ortalaması ile 9.soru (şuan bu iş yerinde kalmam, bir istek olduğu kadar bir gereklilik) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,77 ($\pm 1,01$) ortalaması ile 8.soru (şuan bu iş yerinden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar) olduğu anlaşılmıştır. Devam bağlılığı boyutunda ise en çok katıldıkları ifadenin 2,94

($\pm 0,97$) ortalaması ile 13.soru (bu iş yerinde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,63 ($\pm 1,06$) ortalaması ile 18.soru (çalıştığım iş yerine çok şey borçluyum) olduğu anlaşılmıştır.

Çalışanların kurumsal politika boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,23 ($\pm 1,02$) ortalaması ile 11.soru (kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışıyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin 2,79 ($\pm 0,97$) ortalaması ile 8.soru (yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle iş birliğimi cesaretlendirdiğini hissediyorum) olduğu anlaşılmıştır. Değişimin sonuçları boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,08 ($\pm 1,01$) ortalaması ile 26.soru (değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,65 ($\pm 0,91$) ortalaması ile 29.soru (yaşanan değişimin kuruma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum) olduğu anlaşılmıştır. Değişime direnç boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 2,89 ($\pm 0,88$) ortalaması ile 15.soru (kurumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,60 ($\pm 0,87$) ortalaması ile 13.soru (kurumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor) olduğu anlaşılmıştır. Değişimde yönetim tarzı boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 2,94 ($\pm 0,90$) ortalaması ile 14.soru (kurumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,41 ($\pm 1,03$) ortalaması ile 18.soru (değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum) olduğu anlaşılmıştır.

Yapılan analizlerde sosyo-demografik ve tanımlayıcı özelliklere göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; cinsiyet, yaş, çalışma süreleri, çalışanların işlerini sevmeleri, bir üst yönetici yönetim tarzı ve mesleklerini kendi seçme değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Medeni durum, eğitim düzeyleri, görev, çalışılan birim, kurumun yenilikçi olup olmadığı, işinden memnuniyet ve tepe yönetici yönetim tarzı değişkenleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Medeni durumda evliler, eğitim düzeyinde ön lisans mezunları, görevde teknik hizmetlerde çalışanların, çalışılan birimde teknik birimler, kurumun yenilikçi olup olmadığına evet diyenlerin, işinden memnuniyete çok memnunum diyenler ve tepe yönetici yönetim tarzı yardımsever algılayanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan analizlerde sosyo-demografik ve tanımlayıcı özelliklere göre değişime karşı tutumları incelendiğinde; cinsiyet, görev, eğitim düzeyleri, medeni durum, çalışılan birim ve mesleklerini kendi seçme değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı

değildir. Yaş, çalışma süresi, işini sevme, kurumun yenilikçi olup olmaması, işinden memnuniyet, tepe yönetici yönetim tarzı ve bir üst yönetici yönetim tarzı değişkenleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Yaş olarak 50 yaş ve üstü çalışanların, çalışma süresi 20 yıl ve fazlası olanların, işini sevenlerin, kurumun yenilikçi olduğunu düşünenlerin, işinden memnuniyette çok memnun olanların, tepe yönetici yönetim tarzını ve bir üst yönetici yönetim tarzını demokratik yönetim tarzı düşünenlerin değişime karşı tutumları daha olumludur.

Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık ile değişime karşı tutum arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile değişime karşı tutum arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ($r=0,398$) ilişki tespit edilmiştir ve bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p<0,05$). Ayrıca değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkinin derecesine ve yönüne bakıldığında ise duygusal bağlılık ile kurumsal politika arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ($r=0,166$), değişim sonuçları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ($r=0,206$), değişimde yönetim tarzı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ($r=0,229$) ilişkiler saptanmıştır. Duygusal bağlılık ile değişime direnç arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Normatif bağlılık ile kurumsal politika arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ($r=0,254$), değişim sonuçları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ($r=0,283$), değişimde yönetim tarzı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ($r=0,181$) ilişkiler saptanmıştır. Normatif bağlılık ile değişime direnç arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ayrıca devam bağlılığı ile kurumsal politika arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ($r=0,359$), değişim sonuçları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ($r=0,428$), değişimde yönetim tarzı arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişkiler ($r=0,381$) saptanmıştır. Devam bağlılığı ile değişime direnç arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

5.2. Öneriler

Elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler şu şekildedir:

Örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutum arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple çalışanların değişime karşı tutumlarını daha pozitif hale getirmek isteyen kurumlar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırıcı faaliyetlerde bulunabilirler.

Örgütsel bağlılığın değişime karşı tutum etkilerini araştırmak, örgütsel bağlılık ve değişime karşı tutumlarının sosyo-demografik ve tanımlayıcı özelliklerine göre farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma devlet hastanesinde yapılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemek ve değişime karşı tutumlarını değerlendirmek için başka yönetim tarzlarındaki hastanelerde veya kamu özel karşılaştırılması yapılabilir.

Örgütsel bağlılıkta en düşük ortalamayı alan soru “çalıştığım iş yerine çok şey borçluyum” dur. Bu yüzden çalışanların bağlılıklarını artırmak için çalışanların kendilerini daha fazla geliştirmelerine olanak ve fırsatlar sağlanmalıdır.

Değişime karşı tutumda en düşük ortalamayı alan soru “değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum” dur. Bu yüzden çalışanların değişime karşı tutumlarını daha olumlu hale getirmek isteyen ve değişimi iyi yönetmek isteyen bir yönetici çalışanlar değişime karşı pozitif tutumlar sergilediklerinde onları ödüllendirmelidir.

KAYNAKLAR

- Akdemir, S. (2012). *Kamu Çalışanlarının Organizasyonel Değişim Yönetimi Algısı İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aksoy, S. (2012). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aktan, C. C. (1998). Geleceğin Dünyasına Hazırlanmanın ve Radikal Değişimi Başarmanın Yolu: Değişim Mühendisliği. *Yeni Türkiye* 21.yy.
- Alkan, M. (2008). Değişim Mühendisliği Sürecine Etki Eden Hatalar, 01.05.2018, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=475
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49(43): 252-276.
- Altıntaş, N. (2011). Hemşirelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: GATA Hastanesi'nde Bir Uygulama, YYLT, Atılım Üniversitesi, SBE, Ankara.
- Ardıç, K.(1998). *İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği*. (15.04.2018). http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=502
- Argüden, Y.(2008). Değişim Yönetimi, *Önce Kalite Dergisi*.
- Argüden, Y. (2000). Değişim Yönetimi, *Dünya Gazatesi*.
- Arslan, A. (2003). Değişime Meydan Okumak. www.geocities.com
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, Sayı:14 (1), 2012, 135-159.
- Awamleh, N.A.H.K. (1996). Organizational Commitment Of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study. *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.
- Bakan, İ.(2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli: Örgütsel Bağlılık, *Gazi Kitabevi, Ankara*.
- Balay, R. (2000). Örgütsel Bağlılık, *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, *Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara*.
- Bar-Hayim, A. ve Berman, G.S. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 1992, 379-387.

- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul*.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59): 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.
- Bozkurt, İ. (2014). *Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Budak, G. ve Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi. Barış Yayınları, İzmir*.
- Budak, G., Budak, G. ve Akat, İ. (1994). *İşletme Yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul*.
- Can, H. (1997), *Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara*.
- Coşkuner, S.(2007). *Kurum ev idaresi alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çağlar, İ.(2005). Türk işletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi. *Gazi Kitabevi, Ankara*.
- Çalışkan, A.(2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 81-93.
- Çoban, U. (2011). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*, YYLT, Beykent Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2): 31-45.

Doğaç, A. (2017). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği*. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, 47-80.

Dolaşır, S.(2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 3, 11- 15

Dönmez, F.Y. (2013). Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.

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*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Erbaş, G. (2008). *Yönetici ve iş gören arasındaki iletişimin kalitesi ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, *Beta Basım Yayım, İstanbul*.

Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2).

Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Fer, S. ve Peker, S.(2001). Polisin Eğitiminde Değişim Yönetimi: Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitimi. 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu, Ankara.

Gökbunar, R. ve Ünal, A.(2003). Özel Sektörde ve Kamu Sektöründe Değişim.C.C. Aktan (Ed.), *Moderniteden Postmodernitiye Değişim*. Çizgi Kitapevi, Konya.

Grusky, D. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol:10, 1966, 488 – 503.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Güldiken, A. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik İlişkisi İle İlgili Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Dergisi*, 77.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-50.

Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

Gündoğan, Tamer (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: TC Merkez Bankası.

Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış, *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.

Güney, S.(2001). Yönetim ve Organizasyon, *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.

Gürsel, M. (2006). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Liderlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, (İkinci Baskı), (Ed. Hüseyin Izgar).*Eğitim Akademi Yayınları, Konya*.

Hau, I. and Chow, S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6(4).

Hussey D.E. (1997). Kurumsal Değişimi Başarmak. *Rota Yayınları, İstanbul*.

İnce, M., Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Çizgi Kitabevi, Ankara*.

Kalkan, S. (2015). Sağlık Kurumlarında Değişim Yönetimi ve Bilişim Teknolojilerinin Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, SBE, İstanbul.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33 (4): 499-517.

Karabulut, N. (2013). *Hekim ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumlarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Karamazarcadik, A. (2007). Sayıştayda Değişim Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*. 65:43-52.

Karasoy, H.A. (2011). Örgütsel Bağlılık, Editör Aykut Bedük, Örgüt Psikolojisi, Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular, Atlas Akademi, Konya.

Keçecioğlu, T. (2001). Bir Değişimin Anatomisi Ya Da Değişimin Bir Parçası Olmak. *Alfa Basın, İstanbul.*

Keser, A. (2013). Organizasyonel İş Motivasyonu İş Tatmini ve Bağlılık, içinde Organizasyonel Davranış, Editör Ayşe Çiğdem Kirel, Anadolu Üniversitesi AÖF yayınları, Saray Matbaası.

Kılınç, T.D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.

Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, C.28: 2, İstanbul.

Kirel, Ç. ve Özkalp, E. (2013). Örgütsel Davranış. *Ekin Basın Dağıtım, Bursa.*

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8(28), 200-211.

Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği. *Arıkan Basım Yayım, İstanbul.*

Kutlutürk, L. (2011). *Hacettepe Üniversitesi Hastanesi Örneğinde Bilgi Yönetim Sistemleri Ve Hastane Çalışanlarının Teknolojik Değişimlere Karşı Gösterdiği Direncin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Lawrence, G.H. and Alutto, J.A. (1972). Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol:17.

Luecke, R. (2009). Değişimi ve Geçiş Dönemini Yönetmek (1.Baskı). Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul.

Meşe G., (2007) “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Örgütsel Bağlılığın Anlamı”, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, editör Tarık Solmuş, *Beta Yayınevi, İstanbul.*

Meyer, J.P, Stanley, D.Y., Herscouith, L. ve Topol Aytsky, L. Affetive, Continuance, and Normative Commiment to the Organization: A Meta Analysis of Antecedents Correlates and Consequences *Journal of Vocational Behaviour* (61), 20-52.

Nacar, N.(2012). *Kütüphanelerde örgütsel kültürün örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, SBE, Ankara.

Öncü, A.(1982). *Örgüt Sosyolojisi, Turhan Kitabevi, Ankara*.

Özen İ., J. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Özkan, Y. (2003). İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *İş güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6. (1), s. 9.

Özkan, Y.(2002). İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözülmesi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek lisans tezi, On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, Isparta.

Öztürk, M. (2007). *Örgütsel Değişme ve Yenileşme*. Ankara.

Özutku, H. (2008), “Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37, 2, 79-97.

Peker, Ö.(1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. *Türkiye ve Orta Doğu İdaresi Enstitüsü Yayınları*.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). Etkili yönetim becerileri. *Yargı Yayınları, Ankara*.

Perçin, N. Ş ve Özkul, E. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık. Z. Sabuncuoğlu içinde, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, *Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık, Bursa*.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

Reichers, A.E. (1985) A review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3).

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz M. (2003). Örgütsel Psikoloji, *Furkan Ofset, Bursa*.

Salancik, G.R. (1977). Commitment is too Easy! *Organization Dynamics*, 6(1).

Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş gören Performansı, Ankara.

Sarıkaya, Ö. (2014). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

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

Simircich, L.(1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS 'le Veri Analizi. Beta Basın Yayım, İstanbul.

Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Birinci Baskı). *Beta Yayınevi, İstanbul*.

Sonay F. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları*, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. *Gazi Kitabevi, Ankara*.

Şişman, M.(1994). Örgüt Kültürü, *Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir*.

Taner, B. Ve Özkan, C.(2013). Kalite Yönetim Sistemi Ve Yaşanan Değişime İlişkin Tutumlar: Mersin Üniversitesi Örneği, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 22, Sayı1, 2013, Sayfa 213-228.

Taymaz, H. (2003). Okul yönetimi. *Pegem Yayıncılık, Ankara*.

Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü, *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.

Tekin, M., Güleş, H. ve Ögüt, A. (2010). Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi. *ÖzBaran Ofset, Ankara*.

Tekin, A. (2002). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye Pakistan Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tevruz, S. (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, *Türk Psikologlar Derneği, Ankara*.

Tokat, B. (1998). Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi. Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. YYLT, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.

- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,12/1, 185-202.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406 Samsun.
- Tutar, H.N.G. (2017). *İş Yerindeki Yıldırma Davranışlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Türk, S.-Aydoğan, E. (2008). Kültürün Örgütsel Boyutu: Yöneticinin El kitabı, *Eğitim Kitabevi, Konya*.
- Türkoğlu, F. (2014). Psikolojik Kontrat, Erişim, <http://kariyergelisimi.com/adanmislik/> "Son Erişim: 18.11.2017.
- Tüz V. M. (2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, *Alfa/Akademi Kitabevi, İstanbul*.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul' da ki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 71-89.
- Uyar, G. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, *Barış Basım Yayın, Ankara*.
- Wiener, Y. (1982), Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Wolff, A.(2005). Organizasyonel Değişimde Eğitim Teknolojilerinin Rolü ve Önemi. *The turkish online journal technology. Tojet janvary*, volume 4. ıssure 1(20):146-
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel değişimin yönetimi. *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.
- Yılmaz, E. (2010). *Hasta Memnuniyeti Odaklı Değişim Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Yılmaz Karakaş, A.(2012). *Değişim Yönetimi Stratejilerinin Hemşireler Üzerindeki Etkileri: Bir Hastane Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Q'Reilly, C. ve 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.

Zimmerman, J. H. (1998). The Principles of Managing Change. *HR Focus*, Volume:72, Issue 2.



EKLER

Değerli Katılımcı;

Bu çalışmanın amacı, Kamu Hastanelerinde çalışan iş görenlerin değişime hazır olma durumları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Aşağıdaki formda bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Sonuçların sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz. Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Özge ÜSTÜN
Cumhuriyet Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Sağlık Yönetimi YL Öğrencisi

1. **Cinsiyetiniz** () Bay () Bayan
2. **Yaşınız** () 20'den küçük () 21 – 30 () 31 – 40 () 41 – 50
() 50' den büyük
3. **Öğrenim durumunuzu en son bitirdiğiniz okulu dikkate alarak işaretleyiniz**
() İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
4. **Medeni durumunuz** () Bekar () Evli
5. **Hastanedeki göreviniz (Lütfen yazınız)**
6. **Çalıştığınız birim (Lütfen yazınız)**
7. **Hastanede çalışma süreniz**
() 5 yıldan az () 6 – 10 yıl () 11 – 15 yıl () 16 – 20 yıl () 20 Yıldan fazla
8. **Kurumunuzun yeniliklere/değişime açık olduğunu düşünüyor musunuz?**
() Evet () Kısmen () Hayır
9. **İşinizden memnuniyet düzeyiniz?**
() Çok iyi () İyi () Orta () Memnun Değilim () Hiç memnun değilim
10. **İşinizi seviyor musunuz?** () Evet () Hayır
11. **Mesleğinizi kendi isteğinizle mi seçtiniz?** () Evet () Hayır
12. **Tepe Yöneticiniz (Hastane yöneticisi) Hangi Yönetim tarzını benimsiyor?**
() Otokratik (emir veren, iş merkezli, astlarına güvenmez)
() Yardımsever (astlar kendini fazla serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)
() Katılımcı/ Destekleyici (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)
() Demokratik (Astlarına tam olarak güvenir, her zaman astlarının fikrini alır)
() Diğer
13. **Bir üst yöneticiniz hangi yönetim tarzını benimsiyor?**
() Otokratik (emir veren, iş merkezli, astlarına güvenmez)
() Yardımsever (astlar kendini fazla serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)
() Katılımcı/ Destekleyici (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)
() Demokratik (Astlarına tam olarak güvenir, her zaman astlarının fikrini alır)
() Diğer

DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ

Bu ölçekte değişim ile ilgili belirlenen durum Kamu Hastane Birliği ile ilgili sağlık sisteminde yapılan düzenlemelerdir. Soruları yanıtlarken Kamu Hastaneleri Birliğinin çalışma yapısını değerlendirmeniz beklenmektedir.

Bu ölçekte 29 ifade bulunmaktadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra, kurumunuz için buna ne derecede katıldığınızı ya da katılmadığınızı ölçek üzerindeki ilgili kısma işaretleyiniz. Kurum yöneticini hastane yönetiniz olarak değerlendirin.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Kurumumun değişim ihtiyacının bakanlık tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.					
2. Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum					
3. Kurumumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.					
4. Kurumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığını düşünüyorum.					
5. Kurumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum.					
6. Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojilerinden/ bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum.					
7. Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.					
8. Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğini cesaretlendirdiğini hissediyorum.					
9. Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarına inanıyorum.					
10. Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.					
11. Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum.					
12. Değişimin, kurumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştiğine inanıyorum					
13. Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor.					
14. Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum.					
15. Kurumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum.					
16. Kurumumdaki değişim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.					
17. Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum.					
18. Değişim ile ilgili istenen davranış gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.					
19. Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansın dikkate alındığını düşünüyorum.					
20. Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor.					
21. Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum.					
22. Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum.					
23. Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum.					
24. Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum.					
25. Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.					
26. Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.					
27. Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum.					

28. Kurumda yaşanan değişimin sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.					
29. Yaşanan değişimin kuruma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Çalıştığınız iş yerine ilişkin düşüncelerinizi en iyi ifade eden seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım.				
2. Çalıştığım iş yerinin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3. Bu iş yerinde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
4. Bu iş yerine karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
5. Bu iş yeri benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
6. Çalıştığım iş yerine karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
7. İstesem bile şu an bu iş yerinden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8. Şu an bu iş yerinden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.					
9. Şu an bu iş yerinde kalmam, bir istek olduğu kadar bir gereklilik.					
10. Bu iş yerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğimin olduğuna inanıyorum.					
11. Bu iş yerinden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de kabul edilebilir alternatiflerin azlığıdır.					
12. Bu iş yerine kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir iş yerinde çalışmayı düşünebilirdim					
13. Bu iş yerinde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım iş yerinden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
15. Çalıştığım iş yerinden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.					
16. Bu iş yeri benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Bu iş yerinden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
18. Çalıştığım iş yerine çok şey borçluyum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel bilgiler

Adı Soyadı	Özge ÜSTÜN
Doğum Yeri ve Tarihi	Samsun, 04/06/1993
Medeni Hali	Bekâr
Yabancı Dil	İngilizce
E-posta Adresi	ozge.ustn.1@gmail.com

Eğitim ve Akademik Durumu

Lise	Samsun Mithat Paşa Lisesi, 2007-2011
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi, 2012-2016
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi, 2016-2018