

**T.C.  
EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM: ÇOK BOYUTLU BİR MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Burak ÇAPRAZ**

**DANIŞMAN: Doç. Dr. Jülide KESKEN**

**İZMİR-2009**

## TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/08/2009 tarih ve 32/57 sayılı kararı ile oluşturulan jüri İŞLETME anabilim dalı doktora öğrencisi **Burak ÇAPRAZ**' in aşağıda başlığı (Türkçe/İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı 17/09/2009 günü saat 10.00' da <sup>100</sup>..... dakika süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/~~başarısız/düzeltilmesi~~ ~~gerekti~~ olduğuna oybirliğiyle/oyçokluğuyla karar vermiştir.

  
DOÇ. DR. JÜLİDE KESKEN  
BAŞKAN

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)

  
PROF. DR. REZAN TATLİDİL  
ÜYE

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)

  
PROF. DR. HALUK SOYER  
ÜYE

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)

  
PROF. DR. SEVİNÇ KÖSE  
ÜYE

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)

  
DOÇ. DR. OĞUZHAN ALTAY  
ÜYE

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)

**Tezin Türkçe Başlığı: "Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi"**

**Tezin İngilizce Başlığı: "Organizational Change : A Multi Dimensional Model Suggestion"**

- \* 1. Doktora Tezi savunma süresi asgari 60 azami 120 dakikadır.
2. Tutanak ( jürinin karar ve imzaları haricinde ) **bilgisayarda** doldurulmalıdır
3. **Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.**
3. Doktora Tez savunmasında üyelerden en az birinin **üniversite dışından** olması zorunludur.

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi” adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Burak ÇAPRAZ



## ÖNSÖZ

Örgütsel değişim yönetimi yazınına katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışmanın gelişimini ve sonuçlanmasını verdiği destek ile sağlayan değerli hocam ve danışmanım

Doç. Dr. Jülide KESKEN'e,

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde verdikleri destekten dolayı

İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Sayın Aziz KOCAOĞLU'na,

İzmir Büyükşehir Belediyesi Kalite Ölçütleri Daire Başkanı Sayın Ferhan ŞİRVAN ve ekibine,

Desteklerinden dolayı Sayın dekanım, Prof. Dr. Rezan TATLIDİL'e,

Tezin gelişiminde buldukları katkı ve desteklerden dolayı Sayın Prof. Dr. Haluk SOYUER ve Doç. Dr. Oğuzhan ALTAY'a teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	1
ÇALIŞMANIN AMACI .....	1
ÇALIŞMANIN ÖNEMİ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
1. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	3
1.1. Örgütsel Değişim Kavramı .....	4
1.2. Örgütsel Değişim Türleri .....	4
1.2.1. Dönüşümsel Değişim .....	4
1.2.2. İşlemsel Değişim .....	5
1.2.3. Yakınsak Değişim .....	6
1.2.4. Radikal Değişim .....	6
1.2.5. Devrimsel Değişim .....	7
1.2.6. Düzensiz Değişim .....	7
1.2.7. Evrimsel Değişim .....	7
1.2.8. Sürekli Değişim .....	8
1.2.9. Otoriter Değişim .....	8
1.2.10. Katılımcı Yönelimli Değişim .....	9
1.2.11. Kesikli Değişim .....	9
1.3. Örgütsel Değişimde Teoriler ve Yaklaşımlar .....	9
1.3.1. Sistem Yaklaşımında Değişim .....	10
1.3.1.1. Soft sistem yaklaşımı .....	11
1.3.1.2. Sistem kavramlarından değişim modellerine geçiş .....	12
1.3.1.3. Karmaşıklık teorisi ve değişim .....	13
1.3.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve Değişim .....	13
1.3.3. Kurumsal Teori ve Değişim .....	14
1.3.4. Alan Teorisi ve Değişim .....	15
1.3.5. Grup Dinamiği ve Değişim .....	15
1.3.6. Oluşumsal Yaklaşım ve Değişim .....	16
1.4. Örgütsel Değişim Üzerine Geliştirilen Modeller .....	16
1.4.1. Örgütsel Değişim Modellerinin Gelişimi .....	17
1.4.1.1. Doğrusal olmayan sistemlerde değişim .....	17
1.4.1.2. Rasyonel doğrusal görüşe göre değişim .....	18
1.4.1.3. Sistemik bir süreç olarak değişim yönetimi .....	19
1.4.2. Değişim Modelleri .....	20
1.4.2.1. Lewin'in üç aşamalı değişim modeli (1947) .....	20
1.4.2.2. Lippitt, Watson ve Westley modeli (1958) .....	22
1.4.2.3. Weisbord'un altı kutu modeli (1976) .....	23
1.4.2.4. Pascale ve Athos'un 7s modeli (1982) .....	25
1.4.2.5. Romanelli ve Tushman'ın örgütsel dönüşümün kesikli denge modeli (1985) .....	26
1.4.2.6. Isabella'nın örgütsel değişim modeli (1990) .....	28
1.4.2.7. Judson değişim uygulama modeli (1991) .....	30
1.4.2.8. Gustafson ve diğerlerinin örgütsel ve bireysel değişim modeli (1992) ...	30

1.4.2.9. Marshall ve Conner modeli (1992) .....	31
1.4.2.10. Burke Litwin modeli (1992) .....	34
1.4.2.11. Beckhard ve Pritchard modeli (1992) .....	35
1.4.2.12. Jaffe, Scott ve Tobe'nin dört aşamalı modeli (1994).....	35
1.4.2.13. Andersen Consulting örgütsel değişim modeli (1994) .....	36
1.4.2.14. Nadler-Tushman'ın değişim liderliğinin kurumsallaşması modeli (1994) .....	37
1.4.2.15. Kotter'in değişim modeli (1995).....	38
1.4.2.16. Van de Ven ve Poole'un değişimin dört temel motoru (1995).....	39
1.4.2.17. Vollman'ın dönüşümsel zorunluluk modeli (1996) .....	41
1.4.2.18. Galpin'in değişim yönetimi süreci modeli (1996) .....	42
1.4.2.19. Greenwood ve Hinnings'in örgütsel değişim modeli (1996).....	43
1.4.2.20. Sastry'nin simülasyon modeli (1997) .....	44
1.4.2.21. Armenakis ve Bedeian'ın karma modeli (1999).....	45
1.5. Örgütsel Değişim Modellerinin Ortak Yönleri .....	47
1.6. Örgütsel Değişim Modellerine Yönelik Eleştiriler .....	49
İKİNCİ BÖLÜM.....	52
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ŞEKİLLENDİRENLER .....	52
2. 1. Örgütsel Değişimde Rol Oynayan Aktörler.....	52
2.1.1. Değişim Lideri .....	52
2.1.2. Çalışanlar .....	54
2.1.3. Değişim Ajanı .....	57
2.1.4. Danışmanlar .....	60
2.1.5. Yöneticiler .....	61
2.2. Örgütsel Değişimi Etkileyen Faktörler .....	62
2.2.1. Örgüt Yoluyla Örgütsel Değişimi Etkileyen Faktörler .....	63
2.2.1.1. İçsel faktörler .....	63
2.2.1.2. Dışsal faktörler .....	70
2.2.2. Bireysel Faktörler .....	72
2.2.2.1. Bireyin bilgisi.....	72
2.2.2.2. Bireyin becerileri.....	72
2.2.2.3. Bireyin öz farkındalığı .....	72
2.2.2.4. Güvenlik hissi .....	72
2. 3. Kamusal Örgütlerde Değişim Yönetimi .....	73
2.3.1. Kamusal Örgütlerde Yönetim.....	73
2.3.1.1. Merkezden ve yerinden yönetim.....	73
2.3.1.2. Belediyeler .....	74
2.3.1.3. Yerel yönetimlerde yönetim.....	75
2.3.2. Kamusal Örgütlerde Değişim Yönetimi .....	76
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	81
3. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN GÖRGÜL ARAŞTIRMA .....	81
3.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE DEĞİŞKENLER.....	81
3.2. ANALİZ YÖNTEMİ .....	83
3.2.1. Çalışmanın Örnekleme .....	84
3.2.1.1. Örnekleme kısıtları.....	84

3.2.1.2. Araştırma kısıtı.....	84
3.2.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	85
3.3. ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ .....	87
3.3.1. Eylem Araştırması .....	87
3.3.2. Soru Kağıdı .....	89
3.3.3. Sorular.....	90
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	91
4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN VERİ VE BULGULAR.....	91
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Veri ve Bulgular .....	91
4.1.1. Yaş Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular .....	91
4.1.2. Çalışma Yaşamı Süresi Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular .....	92
4.1.3. Kurumda Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular .....	93
4.1.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular .....	94
4.1.5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular .....	95
4.1.6. Meslek Sınıfı Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular.....	95
4.1.7. Meslek Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular.....	96
4.1.8. Çalışılan Kurum Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular.....	96
4.2. Örgütsel Değişime İlişkin Veri ve Bulgular .....	96
4.2.1. İçerik Analizine İlişkin Veri ve Bulgular .....	96
4.2.2. Yazın Taramasına İlişkin Veri ve Bulgular .....	97
4.2.3. Eylem Araştırmasına İlişkin Veri ve Bulgular .....	100
4.2.4. Ana Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizleri.....	104
4.2.4.1. Çalışanlar ana değişkeni.....	104
4.2.4.2. Değişim ajanı ana değişkeni .....	105
4.2.4.3. Değişim lideri ana değişkeni.....	106
4.2.4.4. Kıt kaynaklar ana değişkeni.....	107
4.2.4.5. Örgütsel kimlik ana değişkeni.....	108
4.2.4.6. Örgüt yapısı ana değişkeni.....	108
4.2.4.7. Örgütsel çevre ana değişkeni .....	109
4.2.4.8. Tepe yönetim ana değişkeni.....	110
4.2.4.9. Yerel yönetimlere özgü özellikler ana değişkeni.....	111
4.2.5. Ana Değişkenlere Ait Faktör Analizi .....	112
4.2.5.1. Çalışanlar ana değişkenine ait faktör analizi.....	112
4.2.5.2. Değişim ajanı ana değişkenine ait faktör analizi.....	130
4.2.5.3. Yerel yönetimlere özgü özellikler ana değişkenine ait faktör analizi.....	134
4.2.6. Örgütsel Değişim Faktörlerinin Yapısal Eşitlik Modeli İçinde Analizi .....	137
4.2.7. Geçerli Modele İlişkin Bağımsız İki Örnek T-Testi Değerlendirmeleri.....	152
4.2.7.1. Cinsiyet değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi.....	152
4.2.7.2. Çalışılan kurum tipi değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi .....	159
4.2.8. Geçerli Modele İlişkin Varyans Analizi Değerlendirmeleri.....	167
4.2.8.1. Eğitim durum değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi.....	167
4.2.8.2. Görev sınıfı değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi ..	174
4.2.8.3. Pozisyon değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi.....	181
4.2.8.4. Yaş değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi.....	188

4.2.8.5.Çalışma hayatı süresi değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi .....	195
4.2.8.6. Kurumda hizmet süresi değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi .....	204
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	214
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	214
5.1. SONUÇ.....	214
5.2. ÖNERİLER.....	219
KAYNAKÇA .....	222



## TABLULAR

Tablo 1. Değişime Karşı Direncin Nedenleri.....	69
Tablo 2. Katılımcıların Yaş Verileri Genel.....	91
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Verileri Dağılımı .....	91
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Verileri Dağılımı (devam).....	92
Tablo 4. Katılımcıların Çalışma Yaşamı Süresi Verileri Genel.....	92
Tablo 5. Katılımcıların Çalışma Yaşamı Süresi Verileri Dağılımı .....	93
Tablo 6. Katılımcıların Kurumda Hizmet Süresi Verileri Genel .....	94
Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Hizmet Süresi Verileri Dağılımı .....	94
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Verileri Dağılımı .....	95
Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyet Durumu Verileri Dağılımı.....	95
Tablo 10. Meslek Sınıfı Durumu Verileri Dağılım .....	95
Tablo 11. Meslek Değişkeni ile İlgili Veriler Dağılım .....	96
Tablo 12. Çalışılan Kurum Değişkeni ile İlgili Veriler Dağılım .....	96
Tablo 13. “Çalışanlar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	98
Tablo 14. “Danışmanlar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	99
Tablo 15. “Değişim Ajansı” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	99
Tablo 16. “Değişim Lideri” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	99
Tablo 17. “Kıt Kaynaklar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	99
Tablo 18. “Örgütsel Kimlik” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler.....	99
Tablo 19. “Örgüt Yapısı” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	99
Tablo 20. “Örgütsel Çevre” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	100
Tablo 21. “Örgütsel Kriz” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler.....	100
Tablo 22. “Tepe Yönetim” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler.....	100
Tablo 23. “Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	100
Tablo 24. Eylem Araştırmasında Veri Toplanan Tarihler .....	102

Tablo 25. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Çalışanlar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	102
Tablo 26. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Kıt Kaynaklar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	103
Tablo 27. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Örgütsel Kimlik” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	103
Tablo 28. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Küskünler” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	103
Tablo 29. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Örgüt Yapısı” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	103
Tablo 30. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Tepe Yönetim” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler .....	103
Tablo 31. Çalışanlar Ana Değişkeni Madde İstatistikleri .....	104
Tablo 32. Çalışanlar Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu .....	105
Tablo 33. Çalışanlar Ana Değişkeni Güvenilirlik İstatistikleri.....	105
Tablo 34. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu .....	105
Tablo 35. Değişim Ajanı Madde İstatistikleri.....	106
Tablo 36. Değişim Ajanı Güvenilirlik İstatistikleri .....	106
Tablo 37. Değişim Lideri Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu .....	106
Tablo 38. Değişim Lideri Güvenilirlik İstatistikleri .....	106
Tablo 39. Değişim Lideri Madde İstatistikleri.....	107
Tablo 40. Kıt Kaynaklar Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu.....	107
Tablo 41. Kıt Kaynaklar Güvenilirlik İstatistikleri.....	107
Tablo 42. Kıt Kaynaklar Madde İstatistikleri .....	107
Tablo 43. Örgütsel Kimlik Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu.....	108
Tablo 44. Örgütsel Kimlik Güvenilirlik İstatistikleri.....	108
Tablo 45. Örgütsel Kimlik Madde İstatistikleri .....	108
Tablo 46. Örgüt Yapısı Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu.....	109
Tablo 47. Örgüt Yapısı Madde İstatistikleri .....	109
Tablo 48. Örgüt Yapısı Güvenilirlik İstatistikleri.....	109

Tablo 49. Örgütsel Çevre Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu .....	109
Tablo 50. Örgütsel Çevre Güvenilirlik İstatistikleri .....	110
Tablo 51. Örgütsel Çevre Madde İstatistikleri .....	110
Tablo 52. Tepe Yönetim Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu.....	110
Tablo 53. Tepe Yönetim Güvenilirlik İstatistikleri.....	110
Tablo 54. Tepe Yönetim Madde İstatistikleri .....	111
Tablo 55. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu .....	111
Tablo 56. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Güvenilirlik İstatistikleri .....	111
Tablo 57. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Madde İstatistikleri.....	111
Tablo 58. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri 1.....	112
Tablo 59. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 1.	113
Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 .....	114
Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam).....	118
Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam).....	119
Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam).....	120
Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam).....	121
Tablo 61. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 2.	122
Tablo 62. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 2 .....	123
Tablo 62. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 2 (devam).....	124
Tablo 62. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 2 (devam).....	125
Tablo 62. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 2 (devam).....	126

Tablo 63. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri 2.....	126
Tablo 64. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Geçerlilik İstatistikleri Tablosu.....	127
Tablo 65. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Ortak Varyans .....	127
Tablo 66. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Açıklanan Toplam Varyans .....	129
Tablo 67. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Dönüşümlü Faktör Yükleri .....	130
Tablo 68. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	131
Tablo 69. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri 2.....	131
Tablo 70. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Geçerlilik İstatistikleri Tablosu.....	131
Tablo 71. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi .....	132
Tablo 72. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Ortak Varyans .....	132
Tablo 73. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Açıklanan Toplam Varyans .....	133
Tablo 74. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Dönüşümlü Faktör Yükleri .....	134
Tablo 75. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	134
Tablo 76. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri.....	134
Tablo 77. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Geçerlilik İstatistikleri Tablosu.....	135
Tablo 78. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi.....	135
Tablo 79. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Ortak Varyans....	135
Tablo 80. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Açıklanan Toplam Varyans .....	136

Tablo 81. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Dönüşümlü Faktör Yükleri .....	137
Tablo 82. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Endeksi 1 (RMSEA) .....	139
Tablo 83. Bentler Karşılaştırmalı Uyum Endeksi 1 (CFI) .....	139
Tablo 84. Regresyon Ağırlıkları 1 .....	140
Tablo 85. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Endeksi 2 (RMSEA) .....	143
Tablo 86. Bentler Karşılaştırmalı Uyum Endeksi 2 (CFI) .....	143
Tablo 87. Regresyon Ağırlıkları 2 .....	144
Tablo 88. Regresyon Ağırlıkları 3 .....	147
Tablo 89. Kovaryans Değerleri 1 .....	148
Tablo 90. Regresyon Ağırlıkları 4 .....	149
Tablo 91. Kovaryans Değerleri 2 .....	149
Tablo 92. Varyans Değerleri 1 .....	149
Tablo 93. Standart Regresyon Ağırlıkları 5 .....	150
Tablo 94. Korelasyon Değeri 1 .....	151
Tablo 95. Değişime Karşı Direnç Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	152
Tablo 96. Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkması Düşüncesi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	153
Tablo 97. Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	153
Tablo 98. Küçümsenme Korkusu Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	153
Tablo 99. Sorumluluk Bilinci Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	154
Tablo 100. Katılımcıların Becerisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	154
Tablo 101. Katılımcıların Beklentisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	155
Tablo 102. Değişim Ajanlarının Karar Verme Seçenekleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	155
Tablo 103. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Sembolik Davranışları Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	156
Tablo 104. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Sosyal İhtiyaçların Farkındalığı Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	156

Tablo 105. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Hareketleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	157
Tablo 106. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Becerisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	157
Tablo 107. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Bireysel Değerleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	158
Tablo 108. Katılımcıların Değişim Ajanlarının İletişim Tipleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	158
Tablo 109. Katılımcıların Örgütsel Krizler Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı ..	159
Tablo 110. Değişime Karşı Direnç Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	160
Tablo 111. Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkması Düşüncesi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	160
Tablo 112. Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	161
Tablo 113. Küçümsenme Korkusu Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	161
Tablo 114. Sorumluluk Bilinci Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	162
Tablo 115. Katılımcıların Becerisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	162
Tablo 116. Belediye ve Belediye Şirketinde Çalışanların Katılımcıların Beklentisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	163
Tablo 117. Değişim Ajanlarının Karar Verme Seçenekleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	163
Tablo 118. Belediye ve Belediye Şirketinde Çalışanların Değişim Ajanlarının Sembolik Davranışları Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	164
Tablo 119. Belediye ve Belediye Şirketinde Çalışanların Değişim Ajanlarının Sosyal İhtiyaçların Farkındalığı Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	164
Tablo 120. Belediye ve Belediye Şirketinde Çalışanların Değişim Ajanlarının Hareketleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	165
Tablo 121. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Becerisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	165
Tablo 122. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Bireysel Değerleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	166
Tablo 123. Katılımcıların Değişim Ajanlarının İletişim Tipleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı .....	166

Tablo 124. Katılımcıların Örgütsel Krizler Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı ..	167
Tablo 125. Eğitim Durumu ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler .....	168
Tablo 126. Eğitim Durumu ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi.....	169
Tablo 127. Eğitim Durumu ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu .....	169
Tablo 128. Eğitim Durumu ile Hedefe Ulaşabilme Tanımlayıcı İstatistikler .....	170
Tablo 129. Eğitim Durumu ile Hedefe Ulaşabilme Varyansların Homojenliği Testi...	170
Tablo 130. Eğitim Durumu ile Hedefe Ulaşabilme Varyans Analizi Tablosu .....	170
Tablo 131. Eğitim Durumu ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler .....	172
Tablo 132. Eğitim Durumu ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu.....	173
Tablo 133. Eğitim Durumu ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi.....	173
Tablo 134. Eğitim Durumu ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler.....	174
Tablo 135. Eğitim Durumu ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi .....	174
Tablo 136. Görev Sınıfı ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler...	175
Tablo 137. Görev Sınıfı ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi.....	176
Tablo 138. Görev Sınıfı ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu .	176
Tablo 139. Görev Sınıfı ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Varyansların Homojenliği Testi.....	177
Tablo 140. Görev Sınıfı ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler ...	177
Tablo 141. Görev Sınıfı ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Varyans Analizi Tablosu..	177
Tablo 142. Görev Sınıfı ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler.....	178
Tablo 143. Görev Sınıfı ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi .....	179
Tablo 144. Görev Sınıfı ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu .....	180
Tablo 145. Görev Sınıfı ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi.....	180
Tablo 146. Görev Sınıfı ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler .....	181
Tablo 147. Pozisyon Değişkeni ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler.....	182

Tablo 148. Pozisyon Değişkeni ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi .....	182
Tablo 149. Pozisyon Değişkeni ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu.....	183
Tablo 150. Pozisyon Değişkeni ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler.....	184
Tablo 151. Pozisyon Değişkeni ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Varyansların Homojenliği Testi .....	184
Tablo 152. Pozisyon Değişkeni ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Varyans Analizi Tablosu.....	184
Tablo 153. Pozisyon Değişkeni ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler.....	185
Tablo 154. Pozisyon Değişkeni ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi ...	186
Tablo 155. Pozisyon Değişkeni ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu .....	186
Tablo 156. Pozisyon Değişkeni ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler .....	187
Tablo 157. Pozisyon Değişkeni ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi.	187
Tablo 158. Pozisyon Değişkeni ile Örgütsel Krizler Varyans Analizi Tablosu .....	187
Tablo 159. Yaş ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler .....	188
Tablo 160. Yaş ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi....	189
Tablo 161. Yaş ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu.....	189
Tablo 162. Yaş ile Hedefe Ulaşabilme Tanımlayıcı İstatistikler .....	190
Tablo 163. Yaş ile Hedefe Ulaşabilme Varyansların Homojenliği Testi.....	191
Tablo 164. Yaş ile Hedefe Ulaşabilme Varyans Analizi Tablosu .....	191
Tablo 165. Yaş ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler .....	192
Tablo 166. Yaş ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi.....	193
Tablo 167. Yaş ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu.....	193
Tablo 168. Yaş ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler.....	194
Tablo 169. Yaş ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi .....	194
Tablo 170. Yaş ile Örgütsel Krizler Varyans Analizi Tablosu .....	194
Tablo 171. Çalışma Hayatı Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler.....	195



Tablo 171. Çalışma Hayatı Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler (devam) .....	196
Tablo172. Çalışma Hayatı Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi .....	197
Tablo173. Çalışma Hayatı Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu.....	197
Tablo174. Çalışma Hayatı Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Tanımlayıcı İstatistikler.....	198
Tablo 175. Çalışma Hayatı Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Varyansların Homojenliği Testi.....	199
Tablo 176. Çalışma Hayatı Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Varyans Analizi Tablosu...	199
Tablo 177. Çalışma Hayatı Süresi ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler.....	199
Tablo 178. Çalışma Hayatı Süresi ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi	202
Tablo 179. Çalışma Hayatı Süresi ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu .....	202
Tablo 180. Çalışma Hayatı Süresi ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler .....	203
Tablo 181. Çalışma Hayatı Süresi ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi .....	203
Tablo 182. Çalışma Hayatı Süresi ile Örgütsel Krizler Varyans Analizi Tablosu.....	204
Tablo 183. Kurumda Hizmet Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler.....	204
Tablo 184. Kurumda Hizmet Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi .....	206
Tablo 185. Kurumda Hizmet Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu.....	206
Tablo 186. Kurumda Hizmet Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Tanımlayıcı İstatistikler .	207
Tablo 187. Kurumda Hizmet Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Varyansların Homojenliği Testi.....	208
Tablo 188. Kurumda Hizmet Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Varyans Analizi Tablosu	208
Tablo 189. Kurumda Hizmet Süresi ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler.....	209
Tablo 190. Kurumda Hizmet Süresi ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi .....	211
Tablo 191. Kurumda Hizmet Süresi ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu .....	211

Tablo 192. Kurumda Hizmet Süresi ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler .....	212
Tablo 193. Kurumda Hizmet Süresi ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi .....	212
Tablo 194. Kurumda Hizmet Süresi ile Örgütsel Krizler Varyans Analizi Tablosu ....	213

## ŞEKİLLER

Şekil 1. Sistemik Değişimin Yaratılmasında Alanlar .....	19
Şekil 2: Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli .....	21
Şekil 3. Weisbord'un 6 Kutu Modeli .....	24
Şekil 4. Pascale ve Athos'un 7S Modeli .....	25
Şekil 5. Artan ve devamlı olmayan değişim paternleri .....	28
Şekil 6: Isabella'nın Örgütsel Değişim Modeli.....	29
Şekil 7. Gustafson'un Örgütsel ve Bireysel Değişim Modeli.....	31
Şekil 8. Değişimde Pozitif Tepkilerin Yönetimi.....	32
Şekil 9. Değişimde Negatif Tepkilerin Yönetimi .....	33
Şekil 10. Burke-Litwin Nedensellik Modeli .....	34
Şekil 11. Değişim Liderliğinin Kurumsallaşması .....	36
Şekil 12. Değişim Liderliğinin Kurumsallaşması .....	37
Şekil 13. Değişim ve İnovasyon Teorilerinin Tipolojisi.....	39
Şekil 14. Vollman'ın 3K Prizması .....	41
Şekil 15. Galpin'in Değişim Yönetimi Süreci Modeli.....	42
Şekil 16. Greenwood ve Hinnings'in Örgütsel Değişim Modeli .....	43
Şekil 17. Armenakis ve Bedeian'ın Karma Modeli-Değişim Ajanları ve Değişim Hedefleri Süreçleri .....	45
Şekil 18. Liderlik Paradoksu.....	53
Şekil 19. Zeffane'nin Bütünleşik Stratejik Değişim Modeli.....	67
Şekil 20. Eylem Araştırması Aşamalar .....	89
Şekil 21. Bütünleşik Yönetim Sistemi Eylem Araştırması Süreci.....	102
Şekil 22. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Serpilme Diyagramı .....	128
Şekil 23. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Serpilme Diyagramı .....	133
Şekil 24. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Serpilme Diyagramı .....	136
Şekil 25. Öngörülen model .....	138
Şekil 26. Model 2 .....	141
Şekil 27. Model 3 .....	142
Şekil 28. Model 4 .....	145

Şekil 29. Model 5 .....	145
Şekil 30. Model 6 .....	146
Şekil 31. Model 7 (Standart Olmayan) .....	147
Şekil 32. Geçerli Model .....	148
Şekil 33. Geçerli Model (Standardize Edilmiş) .....	151

## **GİRİŞ**

### **ÇALIŞMANIN AMACI**

Yönetim yazınında örgütsel değişim konusu birçok yazar tarafından incelenmiş, değişimin nasıl ortaya çıktığı, nasıl bir dinamik izlediği, değişim sırasında karşılaşılan durumlar, değişim içinde rol oynayanlar ve değişimin sonuçları konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmaların içeriği örgütsel değişimde önemli rol oynayan faktörlerin farklı açılardan değerlendirilmesi şeklindedir. Ortaya konulan modellerde değişim ajanı, çalışanlar gibi örgütsel değişimde rol oynayanların temel alındığı çalışmalar yanında örgüt kültürü, yapı gibi kavramların temel alındığı çalışmaların varlığı da görülmektedir. Yazında ortaya konulan modellerin önemli bir özelliği olarak daha çok özel sektör örgütleri perspektifinde ortaya konulmuş olması söylenebilir. Ancak kamu sektörünün değişim sürecinde ortaya çıkardığı dinamiklerin önemi göz ardı edilmemelidir. Bu çalışma içinde hem özel hem de kamu sektörünün özelliklerini birlikte barındıran bir örgüt tipi olarak yerel yönetimler içinde belediye örgütü ele alınmış ve bu iki tip örgüt özelliğini barındıran bir örgütte değişim sürecine etki eden faktörler ve bu faktörlerin değişimi nasıl etkilediğini ortaya koyan bir değişim modeli ortaya konmaya çalışılmıştır.

### **ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Lewin (1947) ile başlayan örgütsel değişim modelleri çalışmaları bu karmaşık süreci tanımlamayı amaçlamıştır. Nitekim örgütsel değişim yazınına bakıldığında bu süreç içindeki dinamikleri tanımlayan birçok çalışmanın var olduğunu görmekteyiz. Bu çalışmalarda ortaya konulan modellerde herhangi bir örgütsel ayrıma gidilmediği görülmektedir. Kamu ve özel sektör özelliklerini birlikte barındıran örgütlerde değişim sürecine etki eden faktörlerin neler olduğunu tanımlamak amacıyla yapılan bu çalışma ortaya konulan model açısından bu tip örgütlerde değişim hareketlerinde önemle üzerinde durulması gereken faktörleri göstermesi açısından önem taşımaktadır. Yazın taramasında yerel yönetimlerde değişim yönetimi üzerine yapılmış çalışmalara rastlanılmış olmakla birlikte, bu tip bir değişimi tanımlamaya yönelik model olmadığı

görülmektedir. Yerel yönetimler içinde belediye örgütleri için ortaya konulan değişim yönetimi modeli çalışmanın orijinal yönünü oluşturmaktadır. Modelin eylem araştırması kullanılarak oluşturulması da çalışmaya ayrı bir önem kazandırmaktadır. Ortaya konulan model örgütlerinde değişim gerçekleştirme çabası içine girecek yöneticiler için de bir yol gösterici olacaktır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **1. KURAMSAL ÇERÇEVE**

Örgüt yazınında değişim konusu her gün yeni yazılarla zenginleşmektedir. Örgütsel ekoloji kuramında da belirtildiği gibi örgütler doğar büyür ve ölürler. Ancak bu süreçte gelişmelerinin her safhasında değişimle karşı karşıyadırlar. Bu nedenle Gleick (1987)'in “Örgütsel değişim bir kaostur” sözü bu gelişim içinde örgütlerin karşı karşıya kaldıkları değişimin ciddiyetini anlatmaktadır. Örgütler mikro değişimler olarak tanımlayabileceğimiz küçük çaplı değişimler yanında, kaos yaratabilen makro değişimlere de maruz kalabilmektedirler. Ancak küçük ölçekli değişimlerin örgütlerde kaos yaratmayacağı düşüncesinin bir yanılgı olabileceği göz ardı edilmemelidir. Gözlenen büyük değişimlerin içerisinde küçük ölçekli değişimlerin etkisi olabilmektedir.

Örgütsel değişimin ortaya çıkmasının temelinde örgütlerin var olma ihtiyacı yatmaktadır. Rekabet koşulları, örgüt çevresinde meydana gelen gelişmeler vb. örgütleri değişime zorlamaktadırlar. Örgütsel değişim hareketleri yalnızca çevrenin zorlaması nedeniyle değil örgütün bulunduğu pozisyonda çekici kuvvet halini alma isteğinden de çıkabilir. Bu noktada örgüt üyelerinin ve özellikle örgütlerdeki yöneticilerin vizyon ve hedefleri örgütlerin değişim çabasına girmelerinde önemli bir etkidir. Bu çabanın temelinde örgütteki dışlıların daha iyi çalışması ve daha yüksek performans göstermesi düşüncesi yatmaktadır. Bu noktada örgütsel değişimin aslında örgütün var olmasından kaynaklanan bir eylem olduğu söylenebilir. Değişime karşı duran işletmelerin birçoğunda görülen etkisizleşme ve sonunda gelen ölüm değişimin bir zorunluluk halini almasının ve açık sistem olarak faaliyet gösteren örgütlerin asla görmezden gelemeyeceği bir durum olduğunun belirtisidir.

Açık sistemler olarak örgütlerin değişimi reddetme lüksüne sahip olmadığı aşıkardır. Ancak değişimi reddetmemek onu körü körüne kabullenmek demek değildir. Değişimin ne olduğunu anlamadan örgütün değişim çabasına girmesi örgüte zarar verebilecektir.

## **1.1. Örgütsel Değişim Kavramı**

Örgütsel değişimi anlayabilmek için öncelikle değişim kavramının ne olduğunu tanımlamak gereklidir. Değişimin ve örgütsel değişimin ne olduğu birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Değişim, bir örgütsel varlığın zaman içinde yapı, kalite veya durumundaki farklılığın görgül incelemesidir (Van de Ven ve Poole, 1995: 512). Spencer-Matthews (2001: 52 içinde Diefenbach, 2007: 127) örgütsel değişimi “Değer verilen, inanılan ya da amaçlanan için ortak anlam üzerinde uzlaşma veya yeniden uzlaşma” olarak tanımlamıştır. Jones (1998 içinde Chen ve diğerleri, 2006: 1303) ise örgütlerin mevcut durumlarından verimliliklerini arttırmak amacıyla gelecekte istenen duruma geçiş sürecini “örgütsel değişim” olarak tanımlanmaktadır.

## **1.2. Örgütsel Değişim Türleri**

Örgüt yazını incelendiğinde değişimin birçok türünün var olduğu görülmektedir. Ancak bazı değişim türleri birbiriyle gösterdikleri benzerlik nedeniyle ayrımlarının ne olduğu sorusunun yanıtlanması zorlaşmaktadır. Örneğin Szamosi ve Duxbury (2002) radikal, dönüşümsel, ikincil ve kesikli değişimin aslında aynı olduğunu belirtmektedir. Yazındaki bu ayırım üzerinde anlaşılmış tek bir sınıflandırma olmaması nedeniyle örgütsel değişim türlerinin tamamı bu bölüm içinde irdelenmiştir.

### **1.2.1. Dönüşümsel Değişim**

Dönüşümsel değişim örgüt kültürünün temel öğelerinin (normların, değerlerin ve örgüt fonksiyonlarına ilişkin varsayımların) değiştirilmesidir (Burke, 1992; Cummings ve Worley, 1997; French ve Bell, 1999; Walton, 1999 içinde Henderson, 2002: 189). Cummings ve Worley (1997 içinde Henderson, 2002: 189) örgütsel dönüşümün bireylerin algılama, düşünme ve iş yapma davranışlarında radikal değişiklikleri gerektirdiğini belirtmektedirler. Munro ise (1992 içinde Johnson, 2004: 160) dönüşümsel değişimi “firmaların çevreleri değiştikçe kendilerini değiştirme ihtiyacı” olarak tanımlamıştır.



Örgütlerde dönüşümsel değişimlerin gerçekleşmesi radikal değişiklikler ile mümkündür. Örgüt yazınında, büyük çaplı örgütlerde gerçekleştirilen dönüşümsel çabaların dikkate değer bir kısmında başarısızlıkla karşılaştığı görülmektedir (Beer ve Nohria, 2000; Cameron ve Quinn, 1999; Robbins ve Finley, 1996; Walton, 1999 içinde Henderson, 2002: 186).

Burke ve Litwin'e (1992: 529) göre örgütsel değişim çoğunlukla örgütün dış çevresinden kaynaklanmaktadır (Rekabet çevresinde değişim, kamu düzenlemeleri, teknolojik devrimler). Bu görüşe katılmayanlar da vardır. Örneğin Torbert (1989 içinde Burke ve Litwin, 1992: 530) örgütsel dönüşümün çevreden değil dönüşümcü liderlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Finstad (1998 içinde Johnson, 2004: 159) örgütlerde değişim çabalarının kanunlar, müşteriler ya da diğer çevresel faktörlerin zorlamasıyla meydana geldiğini belirtmektedir. Prahalad da (1998 içinde Johnson, 2004: 159) değişim ihtiyacının genellikle acil durumlarda bir kurtuluş olarak görüldüğünü ve uygulamaya konulduğunu belirtmektedir. Finland ve Prahalad'ın görüşleri örgütsel değişimin içsel faktörlerden ziyade dışsal faktörlerin etkisi altında gerçekleşen bir durum olup olmadığı sorusunu akla getirmektedir.

Johnson'a (2004: 160) göre bugün örgütlerin birçoğu çevresel değişimler ve karmaşıklık nedeni ile ihtiyaç duyulan dönüşümü gerçekleştirmek durumundadırlar. Dönüşümsel değişimin gerçekleşmesi için bulunması gereken birçok koşul vardır. Bunlar, açık odaklanma, tepeden yönlendirme, sistemli örgüt çapında bir değişimin liderler tarafından üstlenilmesi, çalışanların katılımı ve değişim sürecinin örgüt dışı koç ya da değişim ajanları tarafından kolaylaştırılmasıdır (Juechter ve diğerleri, 1998 içinde Johnson, 2004: 169).

### **1.2.2. İşlemsel Değişim**

İşlemsel değişim ile bireylerin etkileşim içinde oldukları sistem ve süreçlerin modifikasyonu ve yeniden tasarlanması tanımlanmaktadır (Henderson, 2002: 189). Bir diğer yönüyle de bireylerin örgüt içinde algılanan rollerinin, sorumluluklarının ve ilişkilerinin değiştirilmesidir (Henderson, 2002: 189). Dönüşümsel değişim daha çok

liderlik ile ilişkilendirilirken, işlemsel değişim ise yönetimin görev alanı içindedir (Burke ve Litwin, 1992: 531).

### **1.2.3. Yakınsak Değişim**

Yakınsak değişim örgütün varolan yöneliminde ince ayarlar yapmaktır (Greenwood ve Hinnings, 1996: 1024). Yakınsak değişim mevcut haldeki örnek bir şablonun parametreleri dahilinde meydana gelir. Tushman ve diğerleri (1986: 587) yakınsak değişim içinde kesikli değişimler meydana geldiğini belirtmektedir. Özellikle çevre ile uyumlu örgütlerde yakınsak değişimin çok etkili uygulanabildiğini de belirtmektedirler.

Dunphy ve Stace'e (1993 içinde By, 2005: 377) göre yakınsak değişimle gerçekleştirilmeye çalışan küçük ayarlar ile örgüt üyelerinin mevcut stratejiye uyum sağlaması, örgüt içindeki ilişkisel mekanizmaların kurulması, politika, yöntem ve prosedürlerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu tür küçük ayarlar ile aynı zamanda bireysel ve grup bağlılığının artırılması, bölüm ve örgüt misyonlarının iyileştirilmesi, örgüt içi rollere netlik kazandırılması da amaçlanmaktadır.

### **1.2.4. Radikal Değişim**

Radikal değişim örgütün mevcut yönelimini terkederek dönüşüme gitmesi olarak tanımlanır (Greenwood ve Hinnings, 1996: 1024). Radikal değişim örgütlerde gerçekleştirilmesi zor bir faaliyettir. Greenwood ve Hinnings (1996: 1028) radikal değişimin örgütsel öğrenmenin zayıf olduğu örgütlerde sorunlu bir hal aldığını belirtmektedir. Zayıf öğrenmenin yanında stratejiye bağlılık konusundaki kısıtlar ve iç desteğin sağlanması da radikal değişimin gerçekleştirilmesi adına ortaya çıkan diğer sorunlardır. Gersick (1991 içinde Grover ve Kettinger (ed.), 1999: 50) radikal değişimin başarıya ulaşması için dönüm noktalarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Dönüm noktaları, bireylerin zamanın sınırlı olduğu ve hareket etmek zorunda olduklarını hissettikleri anlarda ortaya çıkar.

Yakınsak değişimden farklı olarak radikal değişimde örgütün bir şablondan başka bir şablona geçme durumu sözkonusudur (Greenwood ve Hinnings, 1996: 1026). Eğer örgüt üyeleri bir dönemin sona ediğini fark ederlerse daha önce seçtikleri yaklaşımların artık uygun olmadığını anlayabileceklerdir (Stoddard ve Jarvenpaa, 1999: 50).

#### **1.2.5. Devrimsel Değişim**

Devrimsel değişim statükoyu kesen, çabuk ve aniden meydana gelen, temelde oluşan ve örgütün her tarafını saran, genelde olandan farklı getirileri olan bir değişimdir (Gersick, 1991; Greiner, 1972; Reger ve diğerleri, 1994 içinde Szamosi ve Duxbury, 2002).

Devrimsel değişim hızla meydana gelir ve örgütün her parçasını etkiler (Greenwood ve Hinnings, 1996: 1024). Hızlı bir değişim tepkinin ortaya çıkmaması nedeniyle bağlılık ve devrimsel değişim arasında pozitif bir ilişki oluşturacaktır.

#### **1.2.6. Düzensiz Değişim**

Ullrich ve diğerlerine (2005: 1552) göre düzensiz değişim ile devrimsel değişim kastedilmektedir. Düzensiz değişim yapı ile çevrenin talepleri arasındaki büyüyen uyumsuzluğa yeni bir denge getirmeye çalışır (Munduate ve Gravenhorst, 2003: 3). Düzensiz değişimin örgütler üzerindeki etkisi büyüktür ve çok kısa bir süre içinde örgüt üzerinde önemli boyutta etki gösterir (Carrero, Peiro ve Salanova 2000 içinde Munduate ve Gravenhorst, 2003:3).

Marshak (2002: 282) belirli bir bölüme yönelik dönemsel operasyonel düzenlemelerin ve değişim mühendisliği, sistemlerin yeniden tasarımı gibi örgütün bütününe yönelik dönemsel sistemik düzenlemelerin düzensiz değişimler olduğunu belirtmiştir.

#### **1.2.7. Evrimsel Değişim**

Evrimsel değişim yavaş ve derece derece meydana gelir (Greenwood ve Hinnings, 1996: 1024). Evrimsel değişim modelleri değişimin bireylerin kabiliyetlerine ve adımlarına uygun olarak adapte edildiğini belirtir. Değişimin artışında en önemli anahtarın ise açık iletişim olduğunu belirtir (Eldredge ve Gould, 1972; Kilmann ve

Covin, 1988; Leonard-Barton, 1988 içinde Grover ve Kettinger, 1999: 50). Evrimsel değişim modelleri değişimin örgütün dışında planlanamayacağını, bu değişimden etkilenecek herkesin değişim süreci içine dahil olması gerekliliğini savunur (Leonard-Barton, 1988 içinde Grover ve Kettinger, 1999: 50). Bu tür bir değişim hareketinde geniş bir kitlenin değişim içine dahil edilmesi, değişim kabiliyetinin en düşük olduğu birim baz alınarak değişimin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Stoddard ve Jarvenpaa, 1999: 50).

### **1.2.8. Sürekli Değişim**

Ullrich ve diğerleri (2005: 1552) sürekli değişimi evrimsel değişimle eşanlımlı görmektedir. Weick ve Quinn'e göre (1999: 375) sürekli değişim kavramı devam etmekte olan, yayılan ve farklı örgütsel değişimlerin bir araya getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Sürekli değişimi ayırt edici yapan sürekli olarak gerçekleştirilen küçük düzenlemeler ile birimler arasında önemli değişim yaratmaktır.

Örgütler süreklilik arzeden, gelişmekte olan ve toplu değişimlerin yaşandığı yerlerde kendisini sürekli bir değişim içinde bulur (Munduate ve Gravenhorst, 2003:3). Weick ve Quinn'e (1999: 375 içinde Munduate ve Gravenhorst, 2003:3) göre sürekli değişimin ayrımı birimler üzerinde eş zamanlı olarak yapılan süreklilik arzeden küçük ayarlamaların önemli değişimler yaratacağıdır. Meyer ve diğerleri (1990: 94) sürekli değişimin daha çok kararlı sistemlerde görüleceğini belirtmiştir.

### **1.2.9. Otoriter Değişim**

Değişim yönetimi yazınında belirtilen bir diğer değişim türü otoriter değişimdir. Lupton (1991 içinde Zeffane, 1996: 37) değişimin aşağıdan yukarıya gerçekleşmesinin yukarıdan aşağıya gerçekleşmesinden daha kolay olacağını belirtmektedir. Bunun temelini örgüt içindeki bireylerin kendi kontrol alanlarını yaratma isteğine sahip olmaları ancak bu alanı yaratırken tepe yönetimin yasal gücünü de göz ardı etmemelerine bağlamaktadır. Bu nedenle değişim sürecinde en alt hiyerarşide bulunan çalışanların kazanılması önemlidir. Otoritenin aşağıdan gelecek tepkiyi yok ederek yukarıya doğru çıkılacağı bir değişim hareketi tanımlanmaya çalışılmıştır.

### **1.2.10. Katılımcı Yönelimli Değişim**

Yazında tanınlanan bir başka değişim türü “Katılımcı Yönelimli Değişim”dir. Bu değişim türü değişimin formu ve yönünün daha çok kişinin katılımı ile belirlendiği, karar verme sürecine katılımın olduğu değişim türüdür (Zeffane, 1996: 38). Bu değişim sorumluluğun dağılması nedeniyle çalışanların isyan edeceği bir otorite mevcut olmadığı, değişime karşı direncin en az olması beklenen değişim türüdür (Applebaum, 2000). İşbirliği içindeki katılımcılar rasyonel bir değişim için birbirlerine karşı durmak yerine birbiriyle işbirliği içine giderler. Bu işbirliği sayesinde oluşan takım ruhu problemlerin çözülmesini sağlar (Applebaum, 2000). Ancak katılımcı yönelimli değişim türüne yazında çok fazla yer verilmediği görülmektedir.

### **1.2.11. Kesikli Değişim**

Kesikli değişimler örgütlerde sıkça rastlanmayan, düzensiz ve belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik değişimlerdir (Weick ve Quinn, 1999 içinde Ramanujam, 2003: 608). Nadler (1998 içinde Henderson, 2002: 186) kesikli değişimi örgütün mevcut çerçevelerinin kırılması ve içindeki ilişkilerin karmaşıklaştırılması olarak tanımlamıştır. Kesikli değişimi farklılaştıran ana özellikler olarak değişimin büyüklüğü, çoklu ve eşzamanlı değişimler, tamamlanamayan bağlantı ve devreler belirtmiştir (Nadler, 1998 içinde Henderson, 2002: 187). Kesikli değişim hareketlerinin ortalama gerçekleşme süresinin de 3-5 yıl olduğunu belirtilmektedir. Kesikli değişim, sistemin temel özelliklerini ve durumunu değiştirir (Meyer ve diğerleri, 1990: 94). Strateji, güç, yapı ve kontrolde ardı ardına ve keskin değişimlere yol açar (Tushman ve diğerleri, 1986: 585).

## **1.3. Örgütsel Değişimde Teoriler ve Yaklaşımlar**

Yazında örgütsel değişime temel teşkil eden ve destekleyen teori ve yaklaşımlara rastlanmaktadır. Greenwood ve Hinnings (1996) kurumsal teori, kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve sosyal öğrenme kuramı üzerinde durmuştur. Örgütsel değişim içinde teorilere yönelik bir başka çalışma ise Van de Ven ve Poole (1995) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada örgütsel değişimi açıklayan 16 teoriden bahsetmiş ve 14'ünün

ait olduğu teorileri belirtmiştir. Bu teorilerden dördü aslında değişimin ideal tiplerini açıklayan teorilerdir. Bu teoriler yaşam döngüsü (Cameron ve Whetten, 1983), teleoloji (March ve Simon, 1958), diyalektik (Benson, 1977) ve evrimdir (Hannan ve Freeman, 1977). Van de Ven ve Poole'un (1995: 528) üzerinde durduğu diğer 12 teori aslında ilk dört teorinin bileşimi durumundadır. İlk dört teori değişimin temel mekanizmaları ve itici güçleri üzerinde dururken belirtilen diğer teoriler bu dört ana mekanizma ve itici gücün karmasından oluşmuştur. Bu teoriler (Van de Ven ve Poole, 1995: 528); tasarım hiyerarşisi teorisi (Clark, 1985), grup çatışması (Coser, 1956; Simmel, 1908), toplum ekolojisi (Astley, 1985), adaptasyon-seçim modelleri (Aldrich, 1979), örgütsel büyüme ve kriz basamakları (Greiner, 1972), örgütsel kesikli denge (Tushman ve diğerleri, 1985), tarafların kendilerini birbirine göre ayarlaması (Lindblom, 1965), örgütlemenin sosyal psikolojisi (Weick, 1979), insani kalkınma ilerlemeleri (Riegel, 1976), çöp kutusu'dur (Cohen ve diğerleri, 1972).

### **1.3.1. Sistem Yaklaşımında Değişim**

Sistem yaklaşımının temel amaçlarından biri otomatik kontrol mekanizmasının amaçlar doğrultusunda sistem davranışlarını düzenleyebildiği bir sistem tanımlayabilmektir. Özellikle örgütün dış çevresindeki kuvvetlerden kaynaklanan dalgalanmalar örgütü denge arayışı içine itecektir (Dooley, 1997: 71). Lawrence ve Dyer'a (1983) göre çevreden kaynaklanan bu dalgalanma ve durumlarda örgütsel değişim ile düzen sağlanabilecektir.

Organik modellerde değişim, öncelikle örgütün sisteme uyum sağlama tepkisi olarak görülür. Değişim bütün ya da belirli fonksiyonlarda alt sistemlerde hareket etmesi nedeniyle değişen çevre içinde kendine denge arayışı içindedir. Organizmanın tepkisi negatif geribildirim süreci olarak tanımlanabilir. Bu geribildirimde mevcut ve istenilen davranışlar arasındaki farklılığın farkında olan ve gerektiğinde bu farklılığı azaltmak için harekete geçen bir kontrol merkezi bulunur. Model organizmanın önemli farklılıkları ayırt edebildiği ve gerekli tepkiyi vereceği davranışlarını ayarladığını varsayar. Organik model örgütlere uygulanmak üzere genelleştirildiğinde sınırlar, çevre, geribildirim ve uygun tepki üzerindeki önem örgütün operasyonları konusunda kontrol

merkezi olarak tanımlanan yönetime kaymaktadır. Ancak örgütler, organizmalarda olduğu şekilde birlik ve bağlılık göstermezler. Dış sınırları, alt sistemleri arasındaki iç sınırlar gibi daha az kesin ve sabittir. Model yönetime aşırı merkezi bir rol tayin etmekte, olay ve hareketlerin kontrolünde yönetimin gücünü aşırı tahminlemektedir. Organik modelde değişim, karşılanması gereken dışsal bir tehdittir. Değişim hakkında daha zengin bilgi sibernetik ve “soft sistem” yaklaşımlarında oluşmuştur. Ancak yine de değişim sistemin kendisine ait temel bir özellik olmak yerine sistemde düzeni koruyan ve geliştiren olarak görülmektedir (Beeson ve Davis, 2000: 180).

Sibernetik model dikkatlice hazırlanmış bir kontrol imkanı sunar, iletişim mekanizması örgüt içine dağıtılmış, tekrarlanan ve hiyerarşik olarak örgütlenmiş şekildedir. Bu model sistemde proaktif değişimi mümkün kılacak çevre tarama fonksiyonunu da içermektedir. Her ne kadar model içinde değişim daha ince, karmaşık ve genel bir fenomen halini alsada değişimler hala ayarlamalar olarak görülmektedir. Bu ayarlamalar ile sistemde düzen sağlanmaya ve arttırılmaya çalışılmaktadır (Beeson ve Davis, 2000: 179).

### ***1.3.1.1. Soft sistem yaklaşımı***

Checkland (1981)’in “soft sistem” yaklaşımı dikkati karmaşık bir sistem olarak örgütlerin gerçek oluşumundan örgütteki aktörlerin anlayışlarına ve problemlerin formulasyonuna çekmiştir. Soft sistem metodolojisi örgütteki bir probleme uygulandığında sistematik olarak arzulanan ve kültürel olarak mümkün olan değişimlerin tanımlanması üstünde tartışma yaratacaktır (Checkland ve Scholes, 1990: 52). Bu tartışma ile değişimin tanımlanmasında insanın rolü fark edilmiş olacaktır. Bunun ötesinde metodolojinin sistem tanımlama ve kavramsal modelleme bileşenlerinde, dönüşüme merkezi bir rol atanacaktır (Beeson ve Davis, 2000: 179).

Bu yaklaşım bir problemin çözümüne yönelik neyin işe yarayıp neyin yaramayacağını geçmişteki tecrübeler ve kimi zaman da denemelere dayandırır. Ancak bu yaklaşımı benimseyenlerin aldıkları kararlarda nesnel davranmaları beklenemez (Senior ve Fleming, 2006: 338). Geçmiş tecrübeler nedeniyle karar vericilerin nesnellikten

uzaklaşabildikleri görülebilir. Soft sistem yaklaşımı değişimi örgüt yaşamının daha fazla merkezine yerleştirir. Sistemin kapasitesi ile uğraşması ve çevrede oluşabilecek tedirginliklere tepki vermeye odaklanması nedeniyle diğer yaklaşımlardan daha zordur. Değişim insan anlayışına odaklanır ve taraflar arasında uzlaşmayı sağlayacak hal alır. Geçmişten miras kalan eski sistemler Soft Sistem Yaklaşımı ve metodolojisinde ısrarcıdırlar. Bunun nedeni örgüt yaşamında değişimin doğasının tamamen değer kazanmasına engel olmaktır. Örneğin metodolojideki dönüşümün temel nosyonu sistemin kendi içindeki dönüşümünden ziyade sistemdeki girdi ve çıktılarının dönüşümüne dayanmaktadır. Soft sistem metodolojisinde analiz ve modellemeler yalnızca analistler tarafından yapılır. Bu sayede değişim içinde birçok önemli yorumlama örgüt dışı uzmanlarca gerçekleştirilir. Analist tarafından örgütsel tartışma ortamına getirilen kavramsal model ise yönetimin duruşuyla karşılaşır. Yönetimin ağır basması birçok olasılığın gözden geçirilmesine engel teşkil etmektedir. Her ne kadar Soft Sistem Yaklaşımı insana dayalı faaliyet sistemlerine odaklanarak örgüt sahnesinin merkezine değişimi getirse ve değişimin görüş noktasını benimsese de değişim eskiden yeniyeye doğru devamı olmayan bir adım olarak görülmektedir. Bu adımı oluşturan analisttir ancak tasdik eden ise yönetimdir (Beeson ve Davis, 2000: 179).

Soft sistem yaklaşımında birey faaliyetleri sistemi aktörlerden ziyade gözlemleyicilerin üstünlük noktası olarak görülmektedir (Checkland, 1981: 111). Bireylerin kendisinden ziyade birey faaliyetleri üzerinde durulması, birey faaliyetleri sisteminin Soft Sistem metodolojisinde etkisiz yapı halini alması sonucunu doğurmaktadır (Beeson ve Lynch, 1998 içinde Beeson ve Davis, 2000: 183). Bu yaklaşıma bir diğer eleştiri de Senior ve Fleming'den (2006) gelmektedir. Geçmiş tecrübeler ve önseziyle dayalı kalitatif düşüncenin hakim olması, örgütü kantitatif yönde elde edilecek değerlemelerden yoksun bırakabilecektir.

### ***1.3.1.2. Sistem kavramlarından değişim modellerine geçiş***

Sistem kavramlarının örgüt modellerine çeviriminde, yönetim kavramı ile birlikte kontrolün özdeşimi örgütsel değişimin yönetilebildiği ve yöneticilerin uzmanlar ile



birlikte değişimi yönetebildiği izlenimini oluşturur. Örgütlerin birer organizma olmadığı açıktır. Ancak organik metaforun kullanılmasındaki sınırlılık merkezi kontrol, stabilite ve bürokrasiye dayalı örgütsel modellerin geçerliliği sorusunu ortaya atmıştır. Sürekli değişim örgütlerin zorunlu özelliğinden biridir. Belki de bu zorunluluğun nedeni örgütlerde ortaya çıkan düzensizliğin kendisidir. Bu düzensizlik örgüt tarafından tolere edilemez olarak gözükse de ortaya çıkması doğal ve etkindir. Bu olasılıkların düşünülmesi için alışılmış modellerin ötesine geçmek ve aynı zamanda değişim yönetimine ilişkin fikirleri sorgulamak gereklidir (Beeson ve Davis, 2000: 180).

### ***1.3.1.3. Karmaşıklık teorisi ve değişim***

Kiel, karmaşıklık teorisi uygulamaları içinde örgüt üyesi bireylerin önemini vurgulamıştır (Kiel, 1994: 216 içinde Beeson ve Davis, 2000: 182). Beeson ve Davis (2000: 182) örgüt içindeki aktörlerin örgütte yerleşmiş kuralların güvenliğini kaybetmeleri durumunda küçük hareketlerin ne kadar önemli sonuçlar doğurabileceğini bireysel insan faaliyetlerinin ne kadar önemli olduğunu belirtmiştir. Garreth Morgan da karmaşıklık teorisinden hareketle değişim yönetiminde rehber olarak kullanılacak bazı fikirler ortaya koymuştur (Morgan, 1997: 266). Bu fikirlerin içinde hiyerarşi ve kontrolün doğası, yönetme sanatını ve değişen kavramları öğrenmek, küçük değişimlerden büyük etkiler yaratmayı öğrenmek, kendi kendine organizasyon sürecinin oluşturulması mevcuttur (Beeson ve Davis, 2000: 182).

### **1.3.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve Değişim**

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre örgütler tümüyle kendi kendilerine yeterli olamamakta, ihtiyaç duydukları bütün kaynakları ve işlevleri kendi içlerinden sağlayamamaktadırlar. Bu nedenle örgütler gereksinim duydukları kaynakları çevrelerinden sağlamak zorundadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978: 2 içinde Üsdiken, 2007: 80). Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, kaynak elde etmede zorluk yaşayan örgütleri daha rekabetçi hale gelmeye ya da alternatif kaynakları kullanmada yaratıcı olmaya zorlar (Sherer ve Lee, 2002: 103).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, pazarın oluşturduğu baskının örgütün güç bağılıkları üzerinde etkisinin olduğu ve değişime neden olduğunu belirtmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978 içinde Greenwood ve Hinnings, 1996: 1038). Bu nedenle değişimin hızlandırıcısı olarak pazar kavramı gösterilmiştir. Örgüt içinde bir konunun önemi diğerlerine göre arttığında grupların ilişkisel güçlerini azaltır ve başarıya yönelik yönetsel bir bağlantı kurar. Oluşan bu bağdaki yeni yönetici radikal örgütsel değişimi getirir. Kaynak bağımlılığı modeli pazardaki değişimler, güç bağılıkları ve radikal değişim arasında doğrudan bir bağlantı kurar. Kısaca pazardaki değişim grupların güçleri üzerinde de değişime yol açar. Güç bağımlılıklarındaki değişimler ister pazardan kaynaklanan isterse kurumdan kaynaklanan baskılardan kaynaklansın, radikal değişimin oluşması baskın grupların mevcut uygulamaların zayıflığını hissetmesi ve potansiyel alternatiflerin farkında olması halinde meydana gelecektir. Radikal değişimin tamamlanma hızını örgütün eylem kapasitesi etkileyebilmektedir. Nereye varılacağına bilinmesi bu noktaya nasıl varılacağına bilinmesi örgütte kendine güveni arttıracak dolayısıyla değişim hızı da artacaktır (Greenwood ve Hinnings, 1996: 1040).

Güç bağımlılığı ve eylem kapasitesi radikal örgütsel değişim için gerekli ama yeterli değildir. Tek başlarına radikal değişime öncülük edemezler ancak oluşmasını mümkün kılar ve zorlarlar (Greenwood ve Hinnings, 1996: 1041). Bu noktada rekabet kavramı ortaya çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı rekabetçi kuvvetlerin örgütleri farklı olmaya nasıl ittiğini de açıklamaya çalışır. Rekabetçi güçlerin yokluğu örgütsel değişim ihtiyacını da ortadan kaldırır (Sherer ve Lee, 2002: 104).

### **1.3.3. Kurumsal Teori ve Değişim**

Yeni kurumsal teori, yalnızca yöneticilerin rasyonel hareketlerini göz önüne alarak örgütlerde ne meydana geldiğinin açıklanamayacağını belirtir. Örgüt içinde gömülü bulunan kültürel sistem gibi kavramlardan kaynaklanan irrasyonel etkilerin de dikkate alınması gerektiğini belirtir (Avgerou, 2000: 237). Kurumsal baskılar örgütlere belirli bir örgütsel forma uyumlaşmaları için baskı yapar (Greenwood ve Hinnings, 1996: 1024). Bu baskı örgütte değişimi beraberinde getirebilecektir. DiMaggio ve Powell ise (1991: 27 içinde Greenwood ve Hinnings, 1996: 1024) kurumsal teorinin örgütlenmeye

yönelik şablonlar sunduğunu belirtmektedir. Örgütlerin içine girdiği bu çabaların altında diğer örgütlere benzeşme (izomorfizm) eğilimi bulunabilmektedir. Di Maggio ve Powell (1983 içinde Kondra ve Hinnings, 1998: 743) kurumsal kuvvetler yoluyla örgütlerin giderek birbirlerine benzediği varsayımına dayanarak benzeşme kavramını tartışmaktadır.

Kurumsal teori hangi örgütlerin ilk ortaya çıkan yenilikçiler, hangilerinin ise erken benimseyiciler olduğunu belirlemeye yardımcı olarak da önemli bir destek sağlar (Sherer ve Lee, 2002: 103). Yasallık, kurumsal teori içinde merkezi role sahip bir faktördür. Değişimi kısıtlar ve örgütlerin birbirlerine benzer şekilde hareket etmesine neden olur (DiMaggio ve Powell, 1983 içinde Sherer ve Lee, 2002: 103).

#### **1.3.4. Alan Teorisi ve Değişim**

Lewin grup davranışını yalnızca grubun yapısını etkilemeyen aynı zamanda bireysel davranışları da değiştiren sembolik etkileşimler ve güçlerin karmaşık bir kümesi olduğunu varsaymıştır. Bu varsayımına göre birey davranışı “grubun çevresinin” ya da “alanın” bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Lewin’e göre davranışlardaki herhangi bir değişim alan içindeki küçük ya da büyük güçler nedeniyle oluşan değişim nedeniyle oluşmaktadır (Lewin, 1947a ve 1947b içinde Burnes, 2004: 981).

#### **1.3.5. Grup Dinamiği ve Değişim**

Lewin grup dinamiği ve grubun üye davranışlarını şekillendirmesi üzerine çalışan ilk psikolog olması nedeniyle önemlidir (Burnes, 2004: 982). Grup dinamiğine göre birey davranışlarından ziyade, grup davranışları değişimin odağı olmalıdır (Bernstein, 1968; Dent ve Goldberg, 1999 içinde Burnes, 2004: 983). Nitekim Schein (1988 içinde Burnes, 2004: 983) da değişimin odak nokrasının grup düzeyinde olacağını belirtmekte grup normu, etkileşimler ve sosyalizasyon sürecinin değişim sürecinin gerçekleşmesinde etkili olacağını belirtmektedir.

### **1.3.6. Oluşumsal Yaklaşım ve Değişim**

Bu yaklaşım 1980'lerde Andrew Pettigrew'in çalışmasından ortaya çıkmıştır (Burnes, 2004: 989). Oluşumcular sıkı kurallara dayanan, reçete bazlı değişim yaklaşımlarını reddetmişlerdir. Bu yaklaşımda olayların tek bir neden ya da basit açıklamalara dayandırılması mümkün görülmemiştir. Bu yaklaşımdaki çalışmalarda bireyler, gruplar, örgütler ve toplum arasındaki bağımlılıklar üzerine odaklanılmıştır. (Dawson, 1994; Pettigrew and Whipp, 1993; Wilson, 1992 içinde Burnes, 2004: 989).

Huczynski ve Buchanan'a (2001 içinde Burnes, 2004: 989) göre değişim süreci rasyonel karar alma süreci, bireysel algılamalar, politik çatışmalar ve koalisyonun düzensiz bir karışımıdır. Pettigrew (1987: 650 içinde Burnes, 2004: 989) da değişimi örgütün temel inançları, yapısı ve stratejisini değiştiren ve rekabet edebilir kılan analitik, politik ve kültürel bir süreç olarak tanımlamıştır.

### **1.4. Örgütsel Değişim Üzerine Geliştirilen Modeller**

Örgütsel değişim araştırmalarının boylamsal olması yönünde tartışmalar vardır Armenakis ve Bedeian (1999: 311). Van de Ven ve Huber (1990), Pettigrew'in (1990) bu konuda hemfikir olan araştırmacılar olduğunu belirtmiştir. Van de Ven ve Huber'in (1990) üstünde durduğu değişimin nasıl ortaya çıktığı, geliştiği, devam ettiği ve yok olduğu cevaplanması gereken sorulardır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 311).

Burke'ye (2002 içinde Bezboruah, 2008: 139) göre örgütsel değişim modelleri karmaşık olayları daha yönetilebilir basit hale indirirken aynı zamanda üzerinde durulması gereken faaliyetlerin belirlenmesini sağlar. Modeller değişime ilişkin süreç ve elemanlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesine de yardımcı olur (Bezboruah, 2008: 139).

Değişim ile ilgili önemli sorulardan biri başarılı bir değişim sürecinin nasıl yönetileceğidir. Değişim yönetimine yönelik yöntemler değişim sürecinde rol oynayan aktörlere yol gösterici olmaktadır. Bu yol gösterme genellikle ne yapılması, ne zaman yapılması, nasıl yapılması ve kimin tarafından yapılması gerektiğini gösteren adım adım

tanımlanmış aşamalardan oluşan modeller şeklinde olmaktadır (Werr ve diğerleri, 1997: 289).

#### **1.4.1. Örgütsel Değişim Modellerinin Gelişimi**

Örgütsel değişime yönelik modeller içinde Lewin'in (1947) çalışması önemli yer tutmaktadır. Örgüt yönetimine yönelik farklı görüş ve yaklaşımlar ise bu alandaki çalışmaların sayısının artmasına neden olmuştur. Bu bölümde örgütsel değişim modellerinin gelişiminde etkili olan yaklaşımlar incelenmiştir.

##### ***1.4.1.1. Doğrusal olmayan sistemlerde değişim***

Kiel (1994), Jantsch'ın (1980) daha önce formüle ettiği modeli izleyerek örgütsel değişim modellerinin oluşumunda üç aşamanın varlığından söz etmiştir. Birinci aşama belirlenimci değişimdir. Bu değişim mekanik ya da doğrusal görüşe göre, örgütleri makine olarak görür, rasyonel kontrole tabidir. İkinci aşama denge bazlı değişimdir. Organik ve sibernetik modellerle temsil edilir. Üçüncü aşama dönüşümcü değişim, örgütleri kendi kendilerine organize olabilen dinamik sistemler olarak görür. Bu tür sistemlerin radikal dönüşüm kabiliyeti vardır. Üçüncü aşamada örgüt modelleri de sistem geleneklerinin ötesinde kaos teorisi (chaos theory) ve karmaşıklık teorisi (complexity theory) gibi konularla ilgilenirler (Prigogine ve Stengers, 1985).

Yeni bütünsel değişim teorileri karmaşık sistemlerde emir ve kontrol merkezliliği ön planda tutarak gelişmektedir. Bu teoriler birçok karmaşık sistemin içindeki ilişkilerin neden ve sonuçları arasındaki ilişkinin sabit olmadığını söylemektedir. Genellikle süreçler tam olarak kontrol edilemez ve planlanamaz aynı zamanda geri döndürülemez ve tekrarlanamaz. Ekoloji ve hava gibi birçok doğal sistem doğrusal olmayan sistemlerdir. Bu sistemler tahminlenemeyen olaylar oluşmasına neden olan çoklu karmaşık modellerinin rassal olarak etkileşime girmesi ile bazen sistemin dönüşmesine neden olarak yepyeni bir bileşke oluşturmasına neden olur. Bu sistemler genellikle belirli sabit bir davranıştan diğerine düzenli aşamalarla geçerler. Dengeden uzak ve kaosun eşiğindeki bir sistem dönüşümsel değişim içerisine girmek üzere olandır ancak sistemin gelecekteki durumu belirsizdir (Beeson ve Davis, 2000: 180).

Örgütler gerçek birer organizma olmasalar da bireyler tarafından kurulur ve yönetilirler. Sistemin bir bütün olarak davranışı bireysel aktörlerin çoklu etkileşimleri ve müdahaleleri ile oluşan karmaşık ve tahminlenemeyen bir üründür. Değişim yönetimi nosyonu yalnızca belirli bir grup aktöre ait değil örgütteki tüm aktörler için değişimle birlikte yaşadıkları ve değişimi sürekli olarak yönetmeleri gereken bir beceri halini almaktadır (Beeson ve Davis, 2000:183).

#### ***1.4.1.2. Rasyonel doğrusal görüşe göre değişim***

Örgütsel değişimde rasyonel doğrusal görüşte olanlar işgücü, hammadde, sermaye ve yeni örgütsel uygulamalar için en iyi çözümün var olduğu görüşünde birleşmektedirler (Church ve diğerleri, 1994 içinde Saka, 2003: 480).

Rasyonel doğrusal görüşe göre planlı model değişim sürecini bir aşamadan diğer aşamaya taşırken bunu mantıksal adımlara göre gerçekleştirir. Rasyonel doğrusallığın basitliği çekicidir ancak değişim pek az zaman belirli bir düzen içinde ve kontrol altında gerçekleşen bir süreçtir (Redfern ve Christian, 2003: 226). Bunun yanında değişim süreci içinde var olan bireyler çoğu zaman rasyonel ve mantıklı davranmaz (Sheehan, 1990 içinde Redfern ve Christian, 2003: 226).

Doğrusal modeller başarı için zincirin her bağlantısına ihtiyaç duyan esnek olmayan modellerdir. Katılımcıların değişim sürecinin karmaşıklığını yakalamalarına izin vermez (Redfern ve Christian, 2003: 226).

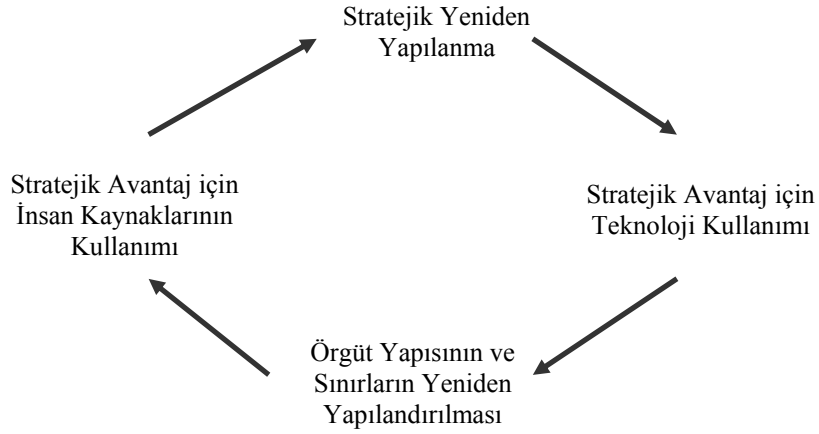
Durumsallık modelleri bir örgütün değişik noktalarında farklı zaman ve koşullarda neler olduğunu anlatan ideal modellerdir (Kotter, 1995; Tushman ve diğerleri, 1997 içinde Saka, 2003: 480). Her ne kadar durumsallık yaklaşımı uygulayıcıları çevre, teknoloji ve boyut bazında değişim için uygun olan yola karar verilmesine cesaretlendirse de örgütlerde değişimi kararlı varsayımlarla tanımlar (Dawson, 1996 içinde Saka, 2003: 481).

### 1.4.1.3. Sistemik bir süreç olarak değişim yönetimi

Değişimde geleneksel yaklaşım içine gömülü rasyonel doğrusal görüşe karşılık bazı yazarlar değişim yönetimini yorum ve anlamları birleştiren sistemik bir süreç olarak görmektedir (Hassard, 1991; Knights ve Willmott, 1995).

Kochan ve Useem (1992: 5) teknolojinin örgüt ve insan faktöründen ayrı düşünülmemeyeceğini belirtmekte ve örgütlerde sistemik değişimin gerçekleşmesini birbirinden bağımsız dört önemli aktivitenin gerçekleşmesine bağlamaktadır.

#### Şekil 1. Sistemik Değişimin Yaratılmasında Alanlar



Kaynak: Kochan ve Useem (1992: 6)

Stratejik yeniden yapılandırma sürecinde en önemli soru hangi stratejilerin en etkili olacağı sorusudur. Bu sorunun cevabı örgütler için farklı cevaplar taşımaktadır. Küresel pazardaki birçok örgüt daha fazla farklılaşma, ürün ve hizmetlerde kaliteyi artırma yolunda ilerlemektedir. Örgütler için rekabet maliyet, kalite, müşteri gereksinimleri ve inovasyon üzerinde yoğunlaşmaktadır. Emek faktörünün yüksek maliyetli olduğu bölgelerde rekabet avantajı yaratmada yeni teknolojilerin stratejiye adaptasyonu önem kazanmaktadır. Ancak bu adaptasyon süreci her zaman başarı ile sonuçlanmamaktadır. Kochan ve Useem (1992) birçok örgütte hala kitlesel üretimin ve askeri kuralları andıran emir kontrol sistemlerinin etkisinin hissedildiğini belirtmektedir. Örgüt yapısının ve sınırların yeniden belirlenmesinde karar alma, iletişim, yaratıcılık, risk alma, takım

çalışması gibi konuların dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Özellikle endüstriyelleşmenin ilerlemiş olduğu ekonomilerde çalışanların yaşam standartları da önem kazanmaktadır. İş gücünün eğitilmiş, motive olmuş ve hızlı uyum sağlayabilir hale getirilmesi önemli görülmektedir.

#### **1.4.2. Değişim Modelleri**

Örgütsel değişim üzerine birçok model geliştirilmiştir. Kurt Lewin'in çalışmaları bu alandaki öncül çalışmalar olarak gösterilebilir. Bu nedenle örgütsel değişim üzerinde yapılmış çalışmalara değinilirken Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli ile başlanmıştır.

##### ***1.4.2.1. Lewin'in üç aşamalı değişim modeli (1947)***

Lewin'in modelinde bir örgütte değişim için en iyi tek yol olduğu düşünülmektedir. Bu modele göre değişimin planlı olması gerektiği varsayılmıştır.

Lewin'in yaklaşımına göre değişim durumu mevcut koşullardan istenilen koşula geçişi gerektirir. Burada belirtilen durum ise değişimi kolaylaştıran kuvvetler kadar sınırlandıran kuvvetlerin de bulunduğu bir alandır (Woodward ve Hendry; 2004: 155).

Değişimin gerçekleşmesi için eski davranışların bırakılıp yeninin benimsenmesi gerekmektedir. Bu noktada Lewin dengenin bozulması ve çözülme denen ilk aşamanın gerçekleşmesi gerektiğini savunur (Burnes, 2004: 985). Çözülme ile eski davranışların terk edilmesi ve kalıpların kırılması mümkün olacaktır. Shein (1996: 27 içinde Burnes, 2004: 985) ise değişimin ister birey ister grup düzeyinde olsun psikolojik dinamik bir süreç olduğunu belirtir.

Lewin'e göre çözülme üç şekilde başarılabilir (Kritsonis, 2004-2005; 2): Davranışları yönlendiren ve mevcut durumdan ya da statükodan uzaklaştıran sürükleyici kuvvetleri arttırarak; geçmiş denge noktasından hareketi engelleyen kısıtlayıcı kuvvetleri azaltarak; her iki yöntemin bir karışımının kullanılmasıyla.

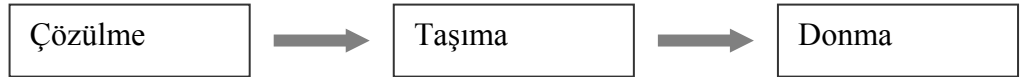


Lewin'in teorisinin altında Tavistock Enstitüsü'nde gerçekleştirdiği çalışma yatmaktadır. Grup performansının artırılmasına yönelik değişimin yaşam ömrü çok kısa olmuştur. Değişim çabasının sonunda beklenenin aksine grubun eski performans düzeyine geri döndüğü görülmüştür. Bu durum grup performansında planlı değişimin, beklenen sonuçlardan farklı yönlerde oluşması nedeniyle uygun olmadığını göstermektedir (Burnes, 2004: 977).

Çözülmenin gerçekleşmesi için üç sürecin gerekli olduğunu belirtir (Shein, 1996 içinde Burnes, 2004: 985): Statükonun geçerliliğinin reddedilmesi, suçluluk ya da hayatta kalma endişesinin tetiklenmesi ve psikolojik güvenliğin oluşması. Çözülme aşamasında katılımcıların değişime hazırlanması, değişime olan ihtiyacın anlaşılması, güven ortamının oluşması ve problemlere ait çözümlerin geliştirilmesine aktif olarak katılım bu aşamada gösterilecek destek faaliyetleridir (Robbins, 2003: 564–565 içinde Kritsonis, 2004–2005: 2).

Bireylerin eski davranışlarını terk ederek yeniyi kabullenmeleri ancak kişilerin kaybetme ve küçümsenme korkularının ortadan kalkması ve kendilerini güvende hissetmeleri ile mümkün olacaktır (Burnes, 2004: 985).

### **Şekil 2: Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli**



Kaynak: Purser ve Petranker, 2005: 184.

Planlı değişimin gerçekleştirilmesi bu süreci etkileyen birçok gücün etkisi nedeniyle karmaşıktır. Ortaya çıkabilecek tüm güçlerin göz önüne alınması, tahminlenmesi ve değerlendirilebilmesi gereklidir. Eylem araştırması içinde belirtilen öğrenme yaklaşımıyla amaçlanan budur. Tekrarlanan araştırma ve eylemlerden oluşan bu yaklaşım birey ve grupları daha az kabullenilebilir davranışlardan daha kabullenilebilir olanlara yönlendirilebilmelerini sağlar (Burnes, 2004: 986). Ancak destek olmazsa bu çabalar da kısa ömürlü olacaktır (Lewin, 1947a içinde Burnes, 2004: 986).

Modelin üçüncü aşaması olan donma aşamasında yeni davranışların gerilemesinin önüne geçmek amaçlanmaktadır. Eğer bu aşama yaşanmazsa çalışanların eski denge noktasına hızla dönmeleri ve değişimin çok kısa sürmesi olasıdır (Kritsonis, 2004–2005: 2). Bu aşamada yeni bir denge oluşmakta ve sabitlenmektedir (Burnes, 2004: 986). Lewin'e göre grup normları ve kuralları değişmedikçe bireysel davranışlarda değişim desteklenmeyecektir (Burnes, 2004: 986).

Lewin'in ayrıca çalışmasında bireyi etkileyen iki tip kuvvetin varlığını ortaya koymuştur. Bunlar zorlayıcı ya da dışsal kuvvetler ve bireyin kendisinden kaynaklanan içsel kuvvetlerdir (Burke, 1992 içinde Henderson, 2002: 198). Sürükleyici kuvvetin kısıtlayıcı kuvvetten daha fazla olması durumunda değişimin gerçekleşmesi beklenir (Robbins, 2003: 564–565).

Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli yeterli ilgiyi görmemiş ve sadece küçük işletmelerdeki durağan durumlar için uygunluğu konusunda tepkiler almıştır (Burnes, 2004: 977). Modelin uygulanmasında örgütsel güç ve politika da göz ardı edilmiştir. Lewin'in çalışması çok temel düzeyde olmakla birlikte günümüz dünyasında hala kullanılabilir durumdadır.

#### ***1.4.2.2.Lippitt, Watson ve Westley modeli (1958)***

Bu modelin temelinde Lewin'in üç basamaklı modeli yatmaktadır. Ancak bu model dışsal değişim ajanı perspektifi baz alınarak oluşturulmuştur (Henderson, 2002: 198). Modelde bağlılık değişim sürecine katılımı sağlanabilecektir. Katılımın yanında yapısal destek sağlayacak raporlamanın ve izlenebilirliğin sağlanması gereklidir (Burke, 1992 içinde Henderson, 2002: 198). Yedi basamaktan oluşan model şu şekildedir (Lippitt ve diğerleri, 1958 içinde Kritsonis, 2004-2005: 3):

- Problemin teşhis edilmesi
- Değişim için gerekli kapasite ve motivasyonun değerlendirilmesi
- Değişim ajanının motivasyonunun ve kaynaklarının değerlendirilmesi

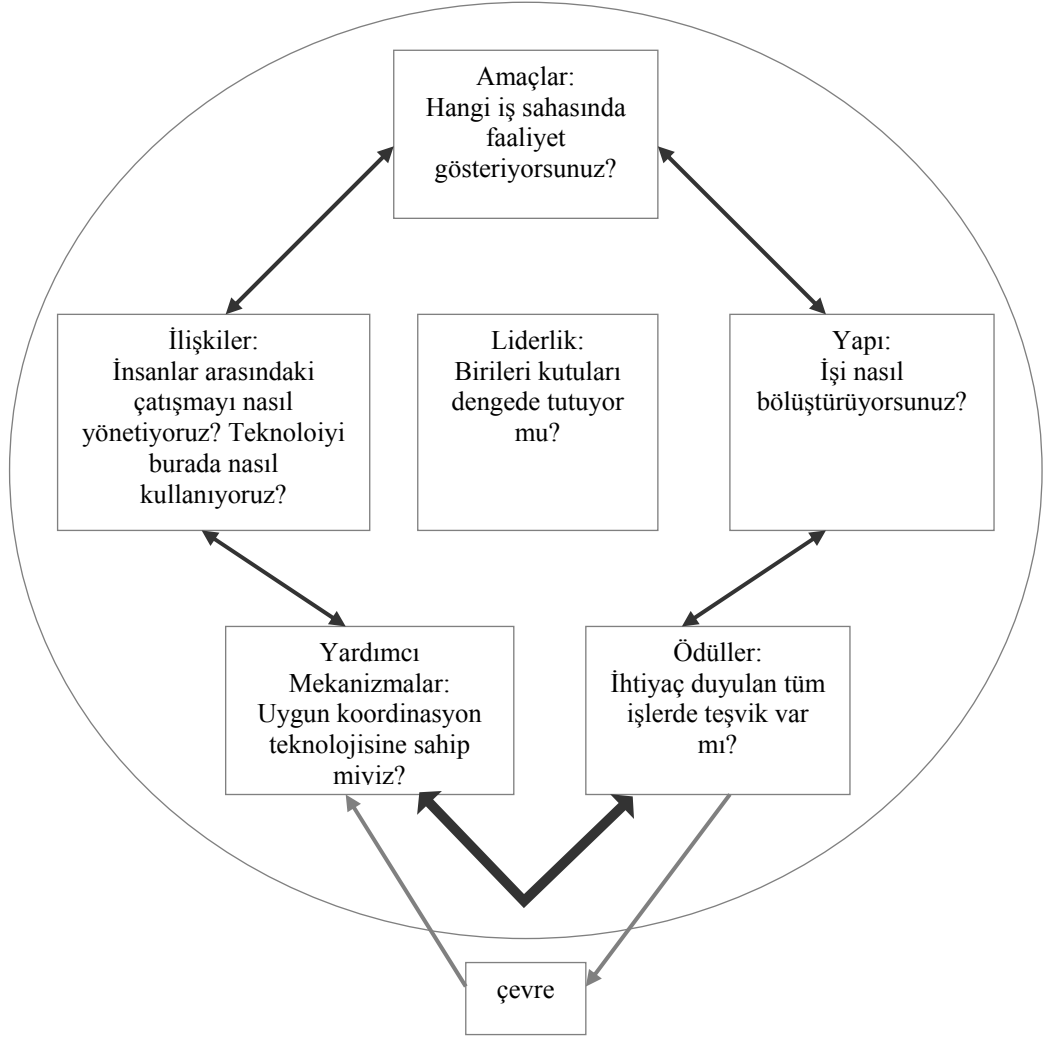
- Değişim amaçlarının seçilmesi ve hareket planlarının hazırlanması, stratejilerin belirlenmesi
- Değişim ajanlarının rollerinin herkes tarafından açıkça anlaşılması sağlanarak beklentilerin netleştirilmesi
- Değişimin sürdürülmesi (Değişimin bu aşamasında iletişim, geribildirim ve grup koordinasyonu en önemli öğeleridir.)
- Değişim örgüt kültürünün bir parçası oldukça değişim ajanının yavaş yavaş üstlendiği rolden çekilmesi

Lippitt, Watson ve Westley Modeli genel olarak değişim ajanları üzerine odaklanmaktadır. Değişimin gerçekleştiricisi olarak değişim ajanları görülmektedir. Modelde değişim sırasında değişim ajanı rolünü üstlenen bireylerin, değişim sürecinin tamamlanmasıyla bu rollerini terk etmeleri gerektiğini belirtir.

#### ***1.4.2.3. Weisbord'un altı kutu modeli (1976)***

Weisbord'un altı kutu modeli başlı başına bir örgütsel değişim modeli olmamasına karşılık örgütsel değişimde etkili değişkenler arası ilişkilerin incelenebileceği bir örgütsel modeldir. Weisbord'un modelinde çevre, örgüt içinde var olan ya da bir dönüşüm sürecinde örgüt içinde yeni ortaya çıkacak standartların belirleyicisi olarak görülmektedir. Örgütün içine bakıldığında ise örgütün amaçları, örgütteki görev paylaşımı, çalışanlararası ilişkiler, liderler, örgüt içindeki teşvik sistemi ve örgüt içindeki yardımcı mekanizmalar Weisbord'un modelini oluşturmaktadır.

**Şekil 3. Weisbord'un 6 Kutu Modeli**



Kaynak: Johnson, 2004: 165.

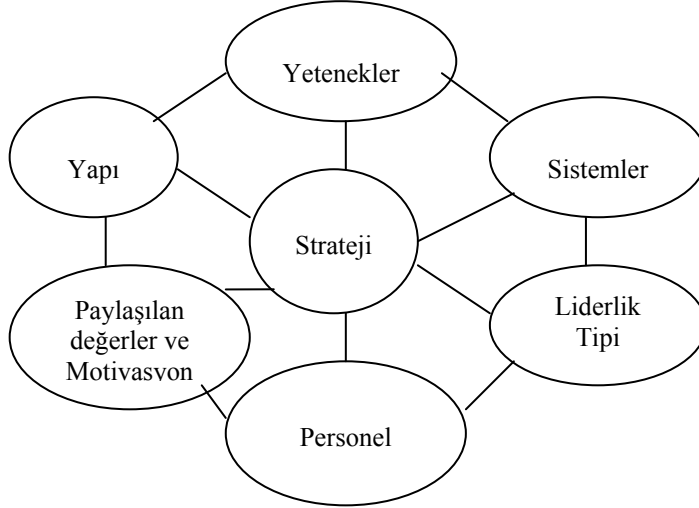
Modele göre örgüt, amaçları olmaksızın var olamaz. Bu nedenle örgüt içinde en etkili değişkenlerden biri amaçlardır. Örgütün amaçlarında meydana gelecek değişim aynı zamanda örgütte meydana gelecek değişimin tipinin de belirleyicisi olacaktır. Örgüt içinde etkili faktörlerden örgüt içi ilişkiler ve yardımcı mekanizmalar faktörleri arasında iki yönlü ilişki mevcuttur. Çalışanlar arasındaki ilişkiler, yardımcı mekanizma olarak koordinasyonda kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde kullanılabileceği gibi, kullanılabilecek yardımcı mekanizmalar da çalışanlar arası ilişkilerin yönetiminde belirleyici etki gösterecektir. Benzer bir ilişki yapı ve ödüller arasında da mevcuttur.

Modelde yapı ile kastedilen iş bölümünün nasıl gerçekleştirildiğidir. İş bölümü aynı zamanda örgütte kullanılacak ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin de belirleyicisi olacaktır. Ancak modelde tüm bu faktörleri dengede tutacak birey tanımlanmış ve modelin merkezine “lider” faktörü oturtulmuştur. Dolayısıyla bu faktörlerin kendi başlarına değil bir lider tarafından yönetilmesi gerekmektedir.

#### 1.4.2.4. Pascale ve Athos’un 7S modeli (1982)

Bu çerçeve ilk olarak McKinsey Consulting tarafından oluşturulmuş, Waterman ve diğerleri (1980) tarafından açıklanmıştır. Stratejik değişim ve inovasyon konularının araştırılmasında faydalı bir model olarak görülmektedir (Schwering, 2003: 363).

**Şekil 4. Pascale ve Athos’un 7S Modeli**



Kaynak: Schwering, 2003: 363

7S Modelinin temelinde örgütlerin başarıya ulaşmasında üç “Hard” S ve bunlarla birlikte dört “Soft” S nin uyum içinde bütünleşmesi gelmektedir. Strateji, yapı ve sistemler “hard” S’ler olarak görülürken, yetenekler, paylaşılan değerler, liderlik tipi ve personel “soft” S’ler olarak görülmektedir (Kaplan, 2005: 41).

Yetenekler kategorisinde kilit pozisyondaki kişilerin bilgi ve yeteneklerinin istenilen değişimi gerçekleştirmeye yeterli olup olmadığı kastedilmektedir. Bu konudaki değerlendirme değişim ajanına düşmektedir (Schwering, 2003: 364).

Sistemler içinde tüm raporlama, süreç ve teknolojiler kastedilmektedir. Bir diğer kategori içinde örgütsel amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesinde lider ve yöneticilere ait davranışlar tanımlanmaktadır. Bu davranışlara örnek olarak kişilerin iletişim tipleri, karar verme seçenekleri, sembolik davranışlar, sosyal ihtiyaçlar, bireysel değerler ve hareketler vb. sayılabilir. Çalışanlara yönelik olarak sorulacak soru ise eğitim, tecrübe ve ilgi alanları düşünüldüğünde doğru pozisyonlarda doğru kişilere mi sahibiz sorusudur (Schwering, 2003: 364).

Örgüt üyelerine yol gösteren ve önemli anlamlar taşıyan olgular ise ortak değerler içinde toplanmıştır. Özellikle değişimle uyumlu olmayan değerler, değişime farklı tepkiler veren alt kültürler önem kazanmaktadır. Örgüt yapısının durumuna ilişkin faktörler yapı içinde bahsedilmektedir. Örgütün elindeki kıt kaynakları nasıl dağıtacağına ilişkin planlaması stratejinin konusudur (Schwering, 2003: 364).

#### ***1.4.2.5. Romanelli ve Tushman'ın örgütsel dönüşümün kesikli denge modeli (1985)***

Kesikli denge perspektifini benimseyen örgüt teorisyenleri, örgütlerin evrimlerini iki evrede gerçekleştirebileceklerini belirtmektedirler. Örgütler yapılarına ya da faaliyetlerine yönelik aşamalı değişimler ile uzun süren yarı-denge durumu içindedirler ya da yeni örgütlerin ortaya çıktığı ve var olan birçok örgütün ise başkalaştığı kısa süreli dengesizlik durumundadırlar (Haveman ve diğerleri, 201: 254).

Romanelli ve Tushman'ın 1985'de geliştirdikleri örgütsel dönüşümün kesikli denge modeli temel örgütsel değişimin karakterize edilmesi ve araştırılmasında göze çarpan bir teorik çerçevedir. Kesikli denge teorisi örgütlerin istikrarlı dönemler içinde geliştiğini ancak bunun kısa süreli temel değişim hareketleri ile kesildiğini belirtmektedir. Bu değişim hareketleri devrimsel periodlar olarak tanımlanmakta

mevcut faaliyet kalıplarını bozarak yeni denge periodlarının yerleşmesini sağlamaktadır (Romanelli ve Tushman, 1994: 1141).

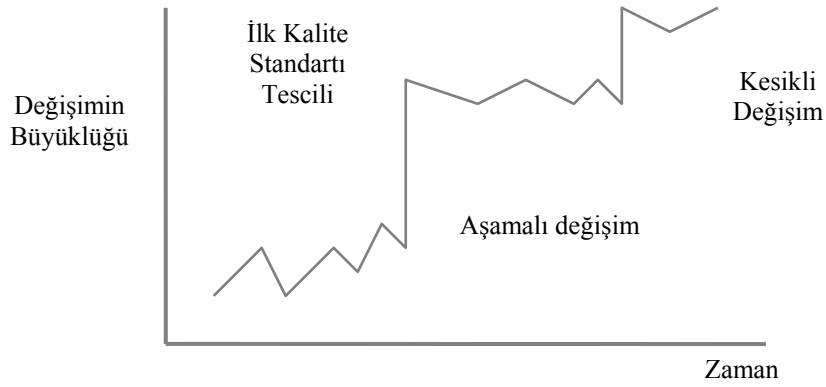
Modelin geçerliliği üzerine yapılan araştırma sayısı sınırlı durumdadır (Romanelli ve Tushman, 1994: 1142). Miller ve Friesen (1982 -1984 içinde Romanelli ve Tushman, 1994: 1142) formal yapı, karar rutinleri gibi örgütsel değişime ait konuları hızlı ve radikal bir şekilde gerçekleştiren örgütlerin bu tür değişim hareketlerini daha yavaş ve adım adım gerçekleştirenlere oranla daha iyi performans göstereceklerini belirtmişlerdir. Kesikli denge örgütlerin temel dönüşümlerini nasıl tamamlayacaklarına ilişkin teorik bir açıklamadır. Teori, örgütsel faaliyetlerde bir kararlılık ve denge arayışı içinde olduğunu tartışır. Örgütler çevresel koşullardan etkilenir ve faaliyetlerine yönelik kalıplar oluştururlar. Atalet ve kurumsallaşma ile birlikte örgütler oluşturdukları bu kalıpları devam ettirme eğilimine girerler. Kesintili denge modeline göre bu türde güçlü bir ataleti kırmanın yolu radikal ve sürekli olmayan değişimden geçer. Modele göre örgütte devrimsel bir dönüşümün gerçekleştirilmesi için değişime karşı direnç önemli yer tutar. Örgütsel dönüşümün gerçekleşmesinde ve ataletin üstesinden gelinmesinde örgütün performansında meydana gelen önemli krizler, çevresindeki önemli değişimler ve tepe yöneticinin başarısı önemli kuvvetler olarak gösterilmektedir (Romanelli ve Tushman, 1994: 1144).

Romanelli ve Tushman (1994: 1143) yazında örgütsel değişimi etkileyenler olarak, örgütün ürünlerine olan talep, teknolojik inovasyon, çevredeki belirsizlik, çevredeki karmaşıklık, çevredeki kargaşa, kurumsal şartlardaki değişimin belirtildiğini söylemektedir.

Örgütsel dönüşümde kesikli denge modeli üzerinde Romanelli ve Tushman'ın (1994 içinde Johnson, 2004: 161) çalışması örgütsel dönüşümlerin çoğunda örgütsel faaliyetlerin hızlı ve devamlı olmayan değişimler şeklinde olduğu, strateji yapı ve güce yönelik küçük değişimlerin birikmesiyle temel dönüşümlerin oluşamayacağı ve çevresel değişimler ile tepe yöneticinin başarısının dönüşümü etkilediğini göstermesi açısından önemlidir.

Romanelli ve Tushman da Lewin gibi bir çözülme ve donmadan bahsetmektedir. Onlara göre (1994 içinde Johnson, 2004: 161) örgütler durağan bir durumdan devrimsel dönemleri tecrübe edecekleri ve yerleşik yöntemleri ortadan kaldıracak bir süreç yaşarlar. Bu süreç içinde yeni denge dönemleri için taban oluştururlar. Sürecin sonunda örgüt durağan duruma geri döner (Bkz. Şekil 5). Johnson'ın (2004: 161) örgütte kalite standartlarının yerleştirilmesi örneğinde olduğu gibi, durağan duruma geçilirken hedefe ulaşılan anda oluşan durum zaman içinde korunamayarak geriye doğru gidebilir.

#### Şekil 5. Artan ve devamlı olmayan değişim paternleri



Kaynak: Johnson, 2004: 161

#### 1.4.2.6. Isabella'nın örgütsel değişim modeli (1990)

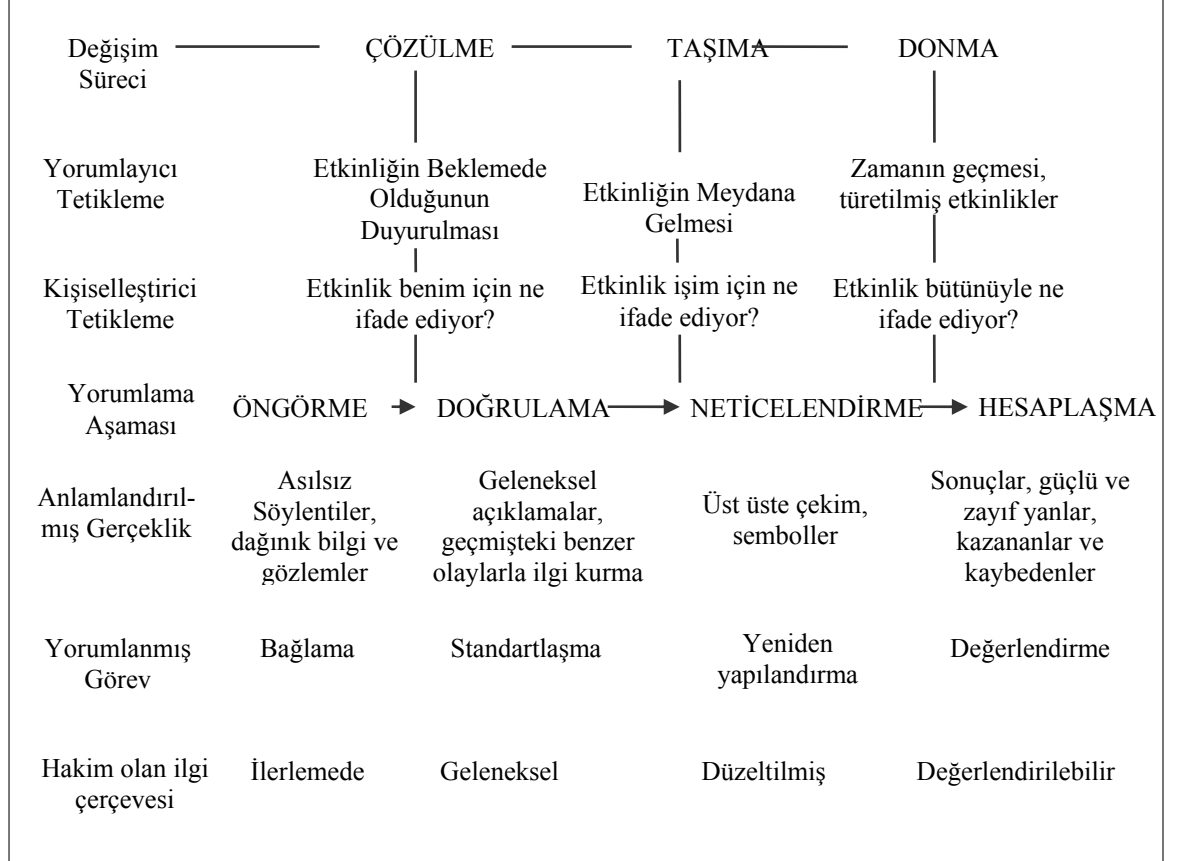
Bu model özellikle değişime karşı tepkinin anlaşılması açısından önem kazanmaktadır. Model aynı zamanda değişim süreci boyunca değişim hedeflerinin aşamalar arasında nasıl sürüklendiğini açıklamaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 303).

Isabella (1990: 31) çalışmasını örgütte meydana gelmiş geçmiş etkinliklerden yola çıkarak yöneticilerin zaman içinde bu etkinlikleri nasıl gördükleri ve edindikleri görüşlerin değişim süreci ile nasıl ilişkili olduğunu keşfetmek üzerine kurmuştur. Elde ettiği sonuçlar ile değişim görüldükçe yorumların geliştiğini gösteren bir model ortaya koymuştur. Isabella'nın örgütsel değişim modeli Şekil 6'da gösterilmektedir.



Model, yorumlamaya yönelik sürecin gerçekleştiği öngörme, doğrulama, neticelendirme ve hesaplamadan oluşan dört farklı aşamadan meydana gelmektedir. Her aşama ise ilgi çerçevesi, yorumlanmış görev ve anlamlandırılmış gerçeklikten oluşmaktadır. Bir aşamadan diğerine geçiş tetikleyici bir olay ile meydana gelir.

**Şekil 6: Isabella'nın Örgütsel Değişim Modeli**



Kaynak: Isabella, 1990: 32

Isabella (1990: 31), Weick ve Daft'ın 1983 tarihli çalışmasındaki benzer bulguları da örnek göstererek yeni gerçekler ortaya çıktıkça ve yeni sorular sorulmaya başlandıkça anlamlandırılmış gerçekliklerin de değişeceğini belirtmektedir. Asılsız söylentiler, spekülasyonlar ve kopuk parçalar halindeki bilgi, bireyleri kısıtlı bilgiden oluşan belirsizlikle mücadele etmeye ve öngörüler yapmaya itmektedir. Yöneticiler bir olay meydana geldiğinde bunun örgüt ile nasıl uyumlaşacağı konusunda tahminler ve önceki olaylardan yola çıkarak karşılaştırmalar yapmaktadırlar. Bir olayın sonuçlarının

değerlendirilmesi yöneticilerin bu olayın ne ifade ettiği konusunda son düşüncelerini oluşturmalarına imkan tanır.

Isabella'nın modeli değişim süreci aşamalarına bakıldığında Lewin'in çalışmasının geliştirilmiş hali gibi görülebilir. Ancak Lewin'de olduğu gibi değişim örgüt açısından değil yönetici açısından ele alınmıştır. Bu anlamda yöneticilerin değişimle karşılaştıklarında tepki ve uyum mekanizmalarının nasıl çalıştığını göstermesi açısından önemlidir.

#### ***1.4.2.7. Judson değişim uygulama modeli (1991)***

Judson'un modeli beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar: analiz etme ve değişimi planlama, değişim üzerine iletişim kurma, yeni davranışların kabulünün kazanılması, statükodan istenilen duruma değişim, yeni durumun konsolide edilmesi ve kurumsallaştırılmasıdır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 301).

Judson (1991 içinde Armenakis ve Bedeian, 1999: 301) aynı zamanda değişim ajanlarının çabalarına karşı tepkiyi en aza indirecek metodlardan ve değişime karşı tahminlenebilir reaksiyonlardan bahsetmektedir.

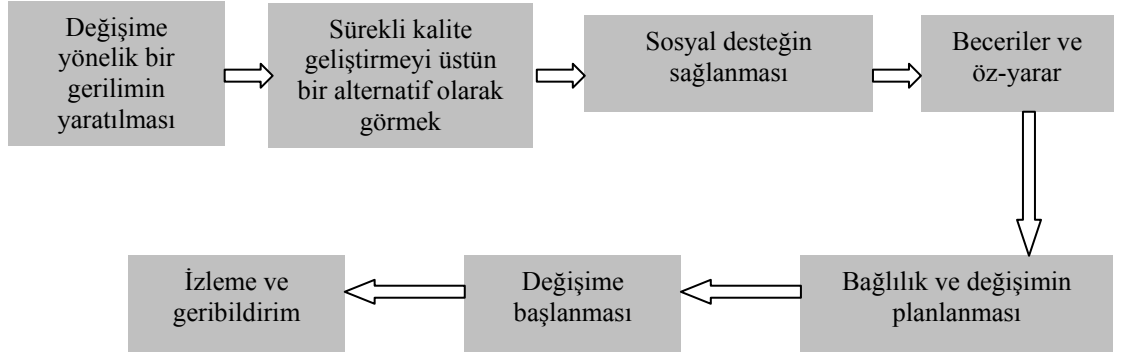
Judson modelinde değişim ajanları önemli yer tutmaktadır. Değişime karşı tepkinin azaltılmasında değişim ajanlarının çabaları üzerinde durulmuş ve istenmeyen davranışların ortadan kaldırılmasının yolunun alternatif araçlar, ödül programları, pazarlık ve iknadan geçtiği belirtilmiştir (Sharma, 2007: 132).

#### ***1.4.2.8. Gustafson ve diğerlerinin örgütsel ve bireysel değişim modeli (1992)***

Gustafson ve diğerleri (1992 içinde Chen ve diğerleri, 2006: 1305) başarılı bir değişimin oluşmasının 7 basamaklı bir sürece bağlı olduğunu savunur. Bu süreç değişime yönelik bir gerilimin yaratılması ile başlar. Sürekli kalite geliştirme ön planda tutularak sosyal destekle kuvvetlendirilir. Bireylerin becerileri ve örgüte olan yararları değerlendirilir ve çalışanların örgüte bağlılıkları ile birlikte değişim planlaması yapılır.

Bu aşamadan sonra değişime başlanır. Son aşamada ise değişim sürecine yönelik izleme ve geribildirim gerçekleştirilir (Bkz. Şekil 7).

#### Şekil 7. Gustafson'un Örgütsel ve Bireysel Değişim Modeli



Kaynak: Chen ve diğerleri, 2006: 1305

Gustafson'un modeli örgüt içindeki çalışanları ele almaktadır. Çalışanların desteğinin sağlanması, değişime konu olan amacın çalışanlarca kültürün bir parçası olarak benimsenmesi değişimin başarısı için önemlidir. Modelde çalışanların değişim esnasında ihtiyaç duyacakları becerilerin belirlenmesi ve düşük seviyedeki becerilerin geliştirilmesine yönelik çabalar çalışanlarca değerlendirilecek ve kendilerine fayda sağladığına inandıkları anda hem örgüte hem de değişim hareketine yönelik bağlılıkları artacaktır. Modele göre çalışan desteği sağlanmadan değişim hareketinin başarıya ulaşması beklenmemelidir.

#### 1.4.2.9. Marshall ve Conner modeli (1992)

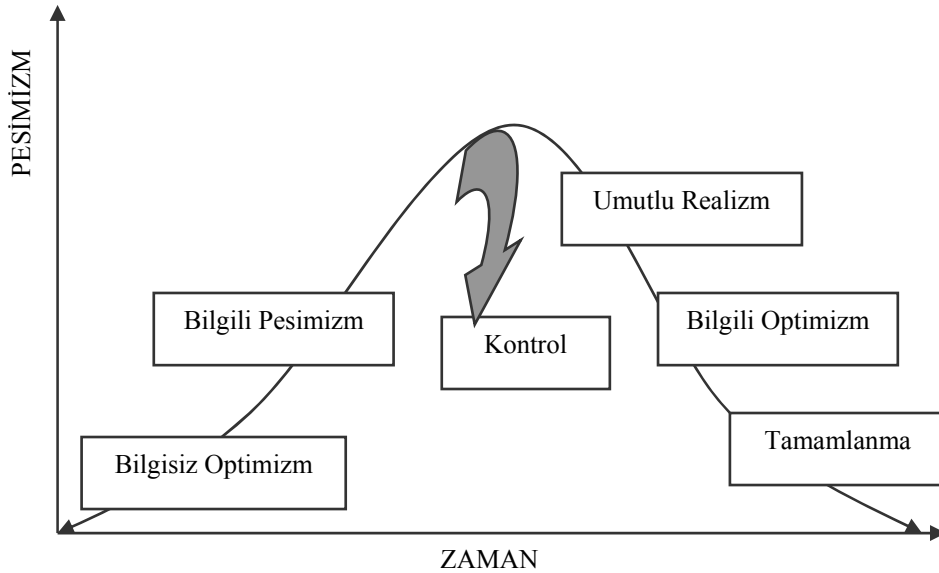
Başarılı bir değişimin gerçekleşmesi için örgütte gerekli olan özellik ve kabiliyetler üzerine odaklanmıştır. Bu özellikler içinde bireylerin değişime ayak uydurmalarını sağlayacak esneklik ve bireysel enerji önemli yer tutmaktadır (Henderson, 2002: 198).

Örgüt içindeki çalışanlar değişimi iyi bir fikir olarak görebileceği gibi kötü bir düşünce olarak da görebilirler. Marshall ve Conner, 1992'de geliştirdikleri modelde çalışanların değişime önce pozitif yaklaştıkları durumda nasıl tepki oluşturdukları, değişime önce

negatif tutum sergiledikleri halde değişim sürecinde nasıl davrandıklarını göstermeye çalışmışlardır (Marshall ve Conner, 2000: 1).

Değişim bazı çalışanlar tarafından olumlu karşılanabilir. Bu olumlu karşılamanın altında çalışanların ne ile karşılaşacaklarından ve değişimin kendileri için neler getireceğini bilmemekten doğan “Bilgisiz Optimizm” durumu mevcuttur. Zaman içinde değişim hareketi çalışanlarca hoş karşılanmayacak çıktılar oluşturabilir. Bu durum çalışanlarda olumsuz tutumun artmaya başlamasına neden olur. Çalışanların içinde buldukları bu duruma “Bilgili Pesimizm” adı verilmiştir. Bu aşamadan sonra kontrol adı verilen bir safha ile karşılaşılmaktadır. Bu aşamada çalışanların tutumu ya tamamen olumsuz yönde gelişir ya da değişimde gerçeklerin anlaşılmasıyla çalışanlarda ileriye dönük umut oluşur. Bu aşamada olumsuz yönde gelişim çalışanların değişime karşı tepki oluşturması ve sürecin bozulmasına kadar ilerleyebilir. Ancak başarı ile atlatılan aşama ise çalışanların ne olacağı ile ilgili bilgilerinin doğru oluşmasına (Bilgili Optimizm) ve sonrasında değişimin benimsenmesini içeren tamamlanma aşamasına kadar gidilebilir.

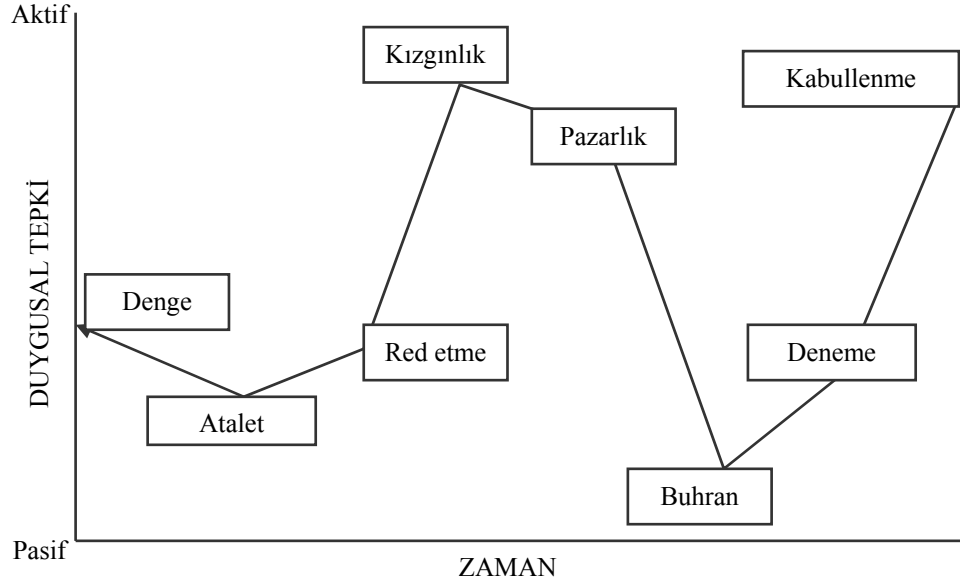
**Şekil 8. Değişimde Pozitif Tepkilerin Yönetimi**



Kaynak: Marshall ve Conner, 2000

Negatif tepkilerin yönetimi ise daha farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişimin açıklanması ile birlikte çalışanlarda duygusal tepki ortaya çıkacak ve “Denge” durumu olarak tanımlanan belirli bir seviyede değişime negatif tepki oluşacaktır. Ancak bu ani tepki beraberinde çalışanlar için bir şok yaratacak ve ne olduğunu kavramakta zorlanacakları atalet durumu oluşacaktır. “Eğer red edersem, kurtulurum” mantığı ile harekete geçen çalışan, değişimin gerçekten var olduğunu anladığında “Kızgınlık” durumuna geçecektir. Bu aşamadan sonra değişimin etkilerini en aza indirmek adına “Pazarlık” aşaması görülecektir. Pazarlığın kaybedilmesi ise çalışanı buhran içine sürükleyecek ve çaresizlik hissi ile değişimi kabullenmeye başlayacaktır. Bu durumda “Deneme” olarak tanımlayabileceğimiz aşamada çalışan yeni koşullar altında nasıl çalışacağını denemeye ve öğrenmeye çalışacaktır. Değişimin tamamlanmasıyla birlikte çalışan yeni durumu kabullenecektir.

**Şekil 9. Değişimde Negatif Tepkilerin Yönetimi**



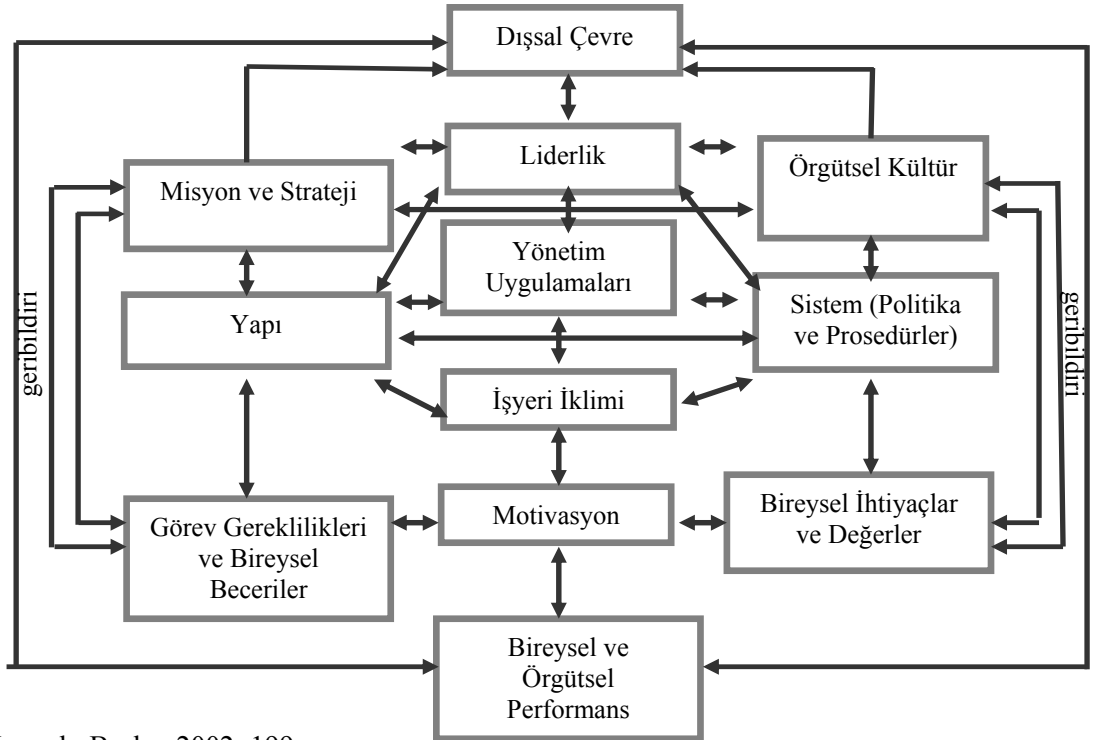
Kaynak: Marshall ve Conner, 2000

#### 1.4.2.10. Burke Litwin modeli (1992)

Burke ve Litwin'in 1992 yılında geliştirdikleri model uzun ve kısa dönemde dikkat edilmesi gereken dönüşümsel ve işlemsel faktörleri ayırdetmesi açısından önemli görülmektedir. Dönüşümsel faktörler örgüt içi veya dışından gelen baskılar sonucunda çalışanların davranışlarındaki yenilikler ile uğraşır. Liderlik, kültür, misyon ve strateji konuları bu faktörler içinde yer alır. İşlemsel faktörler ise iş gruplarının performans ve motivasyon sonuçlarının izlenmesini sağlayacak psikolojik ve örgütsel değişkenlerle ilgilenir. Bu faktörler içinde yönetim uygulamaları, yapı, sistemler, görev gereklilikleri ve bireysel kabiliyetler yer almaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 296).

Burke ve Litwin'in amacı örgütsel teşhis ve planlı yönetilen örgütsel değişime yönelik neden ve etki ilişkisini ortaya koyan bir model oluşturmaktır. Örgütün hangi boyutlarının başarılı bir değişimde kilit rol oynadığı ve değişim amaçlarının elde edilmesi için bu boyutların nedensellik içinde nasıl ilişkilendirilmesi gerektiğine ilişkin bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır (Burke ve Litwin, 1992: 525).

Şekil 10. Burke-Litwin Nedensellik Modeli



Kaynak: Burke, 2002: 199

Modelde örgüt geliştirme çabalarının öncelikle yapı, yönetim uygulamaları ve sistemlere yönelik işlemsel değişimler olarak görüldüğü, misyon, strateji, liderlik, örgüt kültürüne yönelik çabaların ise ikinci sırada dönüşümsel değişim olarak gerçekleştiği belirtilmektedir (French ve Bell, 1999 içinde Henderson, 2002: 198).

Burke ve Litwin (1992: 529) örgütte büyük ölçekli bir değişimde misyon, strateji, liderlik ve kültürün ağırlığının yapı, yönetim uygulamaları ve sistemlerin ağırlığından daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Bu değişkenlerin daha fazla ağırlığa sahip olmasının nedeni, değiştirildiklerinde tüm sistemi etkilemeleridir. Burke ve Litwin (1992 içinde Armenakis ve Bedeian, 1999: 296) modelinin de kısıtları mevcuttur. Nitekim tek bir teşhissel model tuzağına yakalanılmaması için uyarıda bulunmuşlardır.

#### ***1.4.2.11. Beckhard ve Pritchard modeli (1992)***

Beckhard ve Pritchard (1992 içinde Henderson, 2002: 199) değişimin aşamalı olarak değil örgütün temelinde gerçekleşmesi gerektiğini belirtmiştir. Temel değişim beş oluşum konusuna odaklanır. Bunlar; misyon ve amaç, kimlik, anahtar katılımcılar ile ilişkiler, iş şekli ve kültürdür (Henderson, 2002: 199).

Beckhard ve Pritchard (1992 içinde Garside, 1998: 12) bir örgütün karmaşıklığı artan bir çevrede geleceğe taşınabilmesinin temel bir değişim sürecinin kabul edilmesine bağlı olduğunu belirtmektedir.

#### ***1.4.2.12. Jaffe, Scott ve Tobe'nin dört aşamalı modeli (1994)***

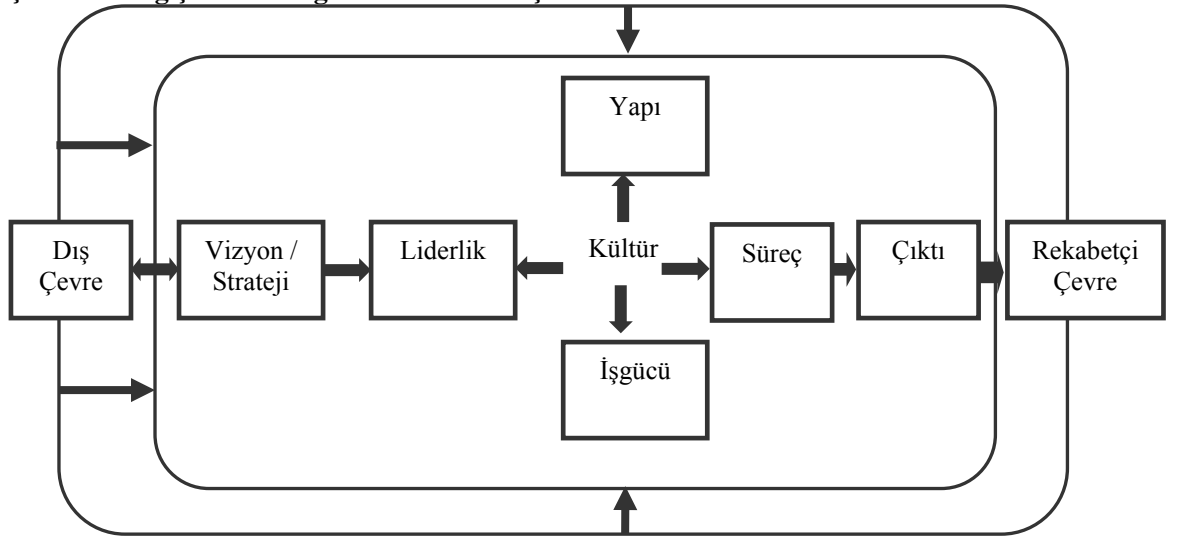
Jaffe, Scott ve Tobe'nin modeli değişime karşı bireylerin tutumlarındaki değişimleri incelemiştir. Model reddetme, tepki, keşif ve bağlılık olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Lines, 2005: 18). Bu yönüyle Isabella'nın (1990) modeli ile büyük benzerlikler göstermektedir.

Modelin ilk aşamasını “reddetme” oluşturmaktadır. Çalışanlar değişimin gerekli olduğuna ya da uygulanabilir olduğuna inanmazlarsa reddetme yoluna gideceklerdir. Bu durum modelin ikinci aşaması olan “teпки” ile ortaya çıkacaktır. Bu aşamada

çalışanların katılımcılıktan uzaklaşması, uygulamaların gerçekleştirilmesini ertelemeye çalışmaları, karar vericileri yapılan çalışmaların uygunsuz olduğuna ikna etmeye çalıştıkları görülür. Modelin üçüncü aşaması umulan sonuçların elde edilmesinde yeni davranışların etkinliğinin test edildiği “keşif” aşamasıdır. Değişimdeki hedef kişilerin önerilen değişimi benimsemeleri halinde ise “bağılık” meydana gelir. Modelin ilk iki aşaması örgüt üyelerinin değişime uygun, hazırlıklı olmamaları takdirde reddetme ve tepkinin değişim süreci içinde kaçınılmaz olacağını ifade etmektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 303).

#### 1.4.2.13. Andersen Consulting örgütsel değişim modeli (1994)

Şekil 11. Değişim Liderliğinin Kurumsallaşması



Kaynak: Laud, 1994.

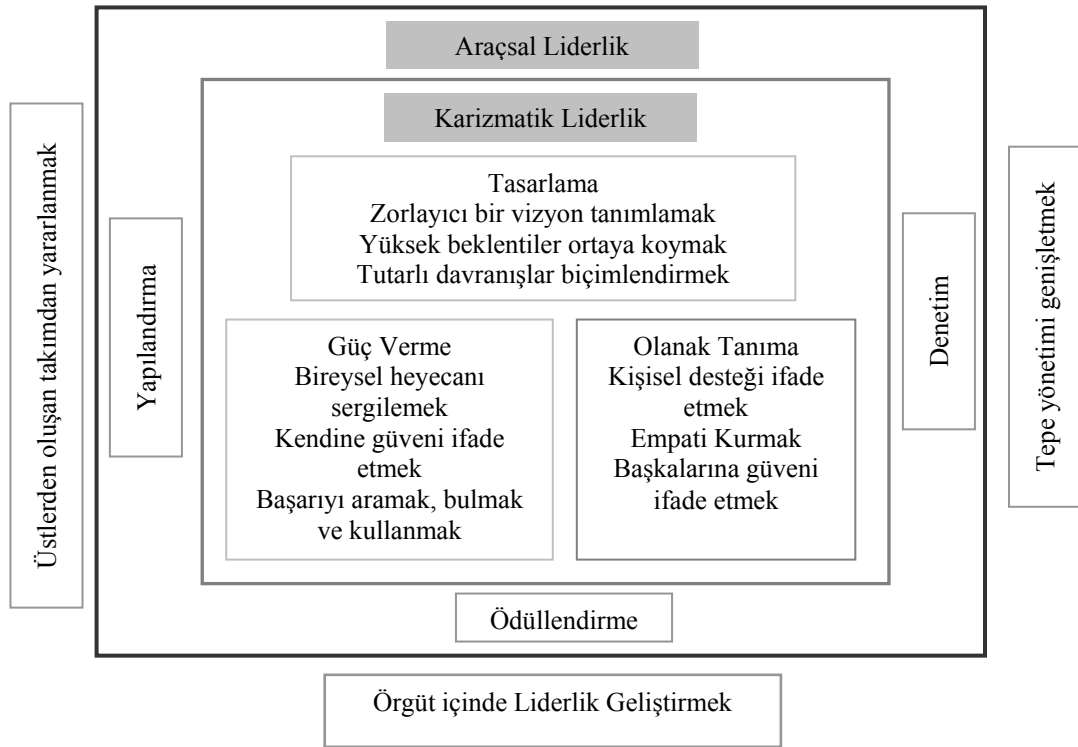
Bu modelde örgütsel değişimin merkezi olarak örgütün kültürü görülmektedir. Önemli değişimlerin örgütün kültüründe meydana geleceğini belirtir (Kulvisaechana, 2001: 7). Andersen Consulting modeli değişim lideri üzerine de değinmiş dış çevrenin örgüt üzerindeki etkisinin örgütün vizyon ve stratejisini etkileyeceğini, vizyon ve stratejide yaşanacak değişimin örgütsel kültür ile birlikte örgüt içindeki liderliği de etkileyeceğini ileri sürmüştür (Bkz. Şekil 11).



#### 1.4.2.14. Nadler-Tushman'ın değişim liderliğinin kurumsallaşması modeli (1994)

Nadler ve Tushman (1994: 281), örgütsel değişimde rol oynayan liderler üzerine değinmiştir. Değişim liderliğini tanımlarken örgütsel değişime liderlik edecek liderin öncelikle karizmatik liderlik özellikleri göstermesi gerekliliğini savunmuştur. Modelde karizmatik liderlik özellikleri taşıyan değişim liderlerinin en önemli bileşenleri tasarlama, güç verme ve olanak tanıma olarak tanımlanmıştır. Tasarlama ile kişilerin kendilerini daha değerli hissedebilecekleri geleceğe ilişkin bir vizyon yaratılması anlatılmaktadır. Güç verme ve olanak tanıma ise değişim süreci içine dahil olan bireyleri gerekli araç ve kaynaklar ile yetkilendirmeyi anlatmaktadır (Nadler ve Tushman, 1994: 282).

Şekil 12. Değişim Liderliğinin Kurumsallaşması



Kaynak: Nadler ve Tushman, 1994: 282.

Ancak yalnızca karizmatik liderlik özellikleri değişim lideri için yeterli değildir. Karizmatik liderliğin yanında aynı zamanda araçsal liderlik özellikleri de taşınmalıdır. Tepe yönetim takımında bulunan yöneticiler değişim ihtiyacına uygun olarak davranmalıdırlar. Bu noktada liderin önemli bir görevi araçsal lider olarak yetkinlik düzeyi yüksek takımlar oluşturmak, istenilen davranış kalıplarını açığa kavuşturmak, ölçüm tekniklerini geliştirmek ve ödül-ceza sistemini yönetebilmektir. Değişimin birer parçası olarak bireyler değer yaratılmasında bu durumu bir araçsallık olarak algılayacaklar ve davranışlarını buna göre oluşturacaklardır (Nadler ve Tushman, 1994: 284).

#### ***1.4.2.15. Kotter'ın değişim modeli (1995)***

Kotter (1995: 61) değişimin uygulanmasına ilişkin değişim ajanları için sekiz basamaktan oluşan bir süreç önermiştir. Bu sürecin aşamaları;

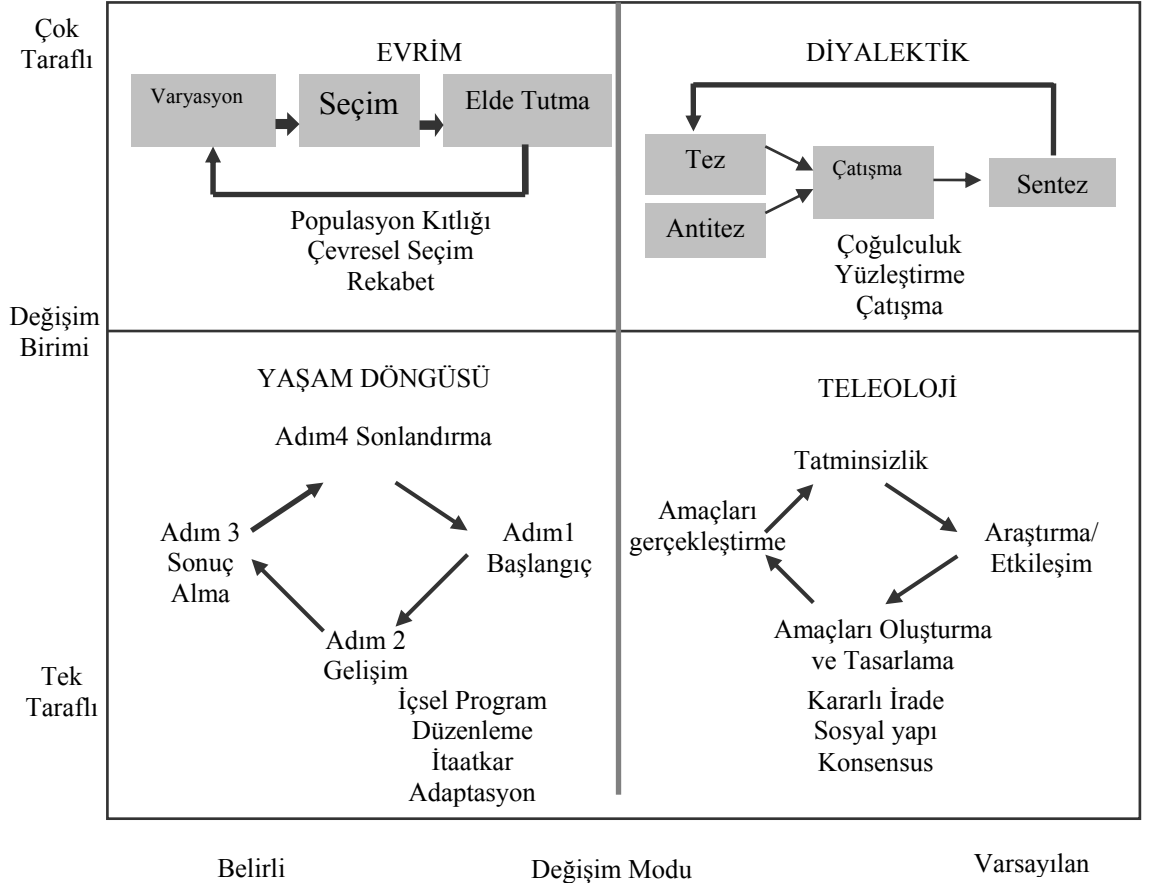
- Dış çevrede meydana gelen gerçeklerin örgütün yüz yüze kalabileceği potansiyel kriz ya da fırsatlar olabileceği hissini yaratmak,
- Değişimin gerekliliğine inanan ve diğer bireyleri bu çaba içinde biraraya getirebilecek bireyler arasında güçlü bir koalisyon oluşturmak,
- İstenilen sonuçları tamamlayıcı bir vizyon oluşturmak
- Sayısız iletişim kanalı yoluyla vizyonun iletilmesi
- Diğer bireyleri yetkilendirerek yapı, sistem, politika ve prosedürleri değiştirerek vizyon yolunda hareket edilmesi ve uygulamanın kolaylaşması
- Başarının herkese anlatılması yoluyla kısa vadeli kazanımlar yaratılması ve devam eden değişimin hızlandırılması
- Vizyon ile uyumlu olmayan diğer yapı, sistem, prosedür ve politikaların değiştirilmesi ve iyileştirmenin pekiştirilmesi.
- Değişim çabası ve örgütün başarısı arasındaki ilişkinin herkese yayılması yoluyla yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması

olarak tanımlanmıştır. Ancak Kotter (2007: 96) örgütlerde dönüşümün gerçekleşmesinin bu basamakların doğru sırada ve doğru şekilde gerçekleştirilmesiyle mümkün kılınabileceğini belirtmektedir. Kotter'ın (2007: 97) üzerinde durduğu önemli bir nokta bu basamakların atlanması ile örgütte yalnızca hızlı ilerleme yanılsamasının oluşacağı ve tatmin edici sonuçlara ulaşılamayacağı yönündedir.

#### 1.4.2.16. Van de Ven ve Poole'un değişimin dört temel motoru (1995)

Van de Ven ve Poole ortaya koydukları "değişim ve inovasyon teorilerinin tipolojisi" ile değişim birimi ve değişim modu yönüyle hangi teorilerin uygulama alanı bulacağını açıklamaya çalışmışlardır. Bu tipolojiye göre değişime yönelik uygulama alanı bulacak dört temel teori mevcuttur.

**Şekil 13. Değişim ve İnovasyon Teorilerinin Tipolojisi**



KAYNAK: Poole ve Van de Ven, 2004: 376

### ***Yaşam Döngüsü Teorisi***

Yaşam döngüsü teorisine göre değişim kaçınılmazdır. Ancak bu değişim sürecindeki oluşum, bulunulan noktadan istenilen noktaya ulaşılmasını sağlayacak bir form, mantık, program veya kod barındırır (Van de Ven ve Poole, 1995: 515). Greiner'in (1972: 166 içinde Van de Ven ve Poole, 1995: 530) örgütün gelişimine yönelik oluşturduğu hayat seyri aslında değişimin yaşam seyri teorisidir. Bu değişim örgütün yaşı, boyutu, büyüme hızı, evrim aşamaları ve devirler gibi tarihsel kuvvetlerin etkisi altındadır.

### ***Teleolojik Teori***

Teleoloji'ye göre örgütsel bir oluşumun meydana gelmesi bir amaç veya bir sonuç durumuna yöneliktir. Bu teoriyi savunanlar, gelişimin gerçekleşmesinde amaçlanan veya öğrenilenlere dayalı amaç formülasyonu, uygulama, gelişim ve amaçların yeniden değerlendirilmesini içeren tekrarlayan bir dizi olduğunu belirtir (Van de Ven ve Poole, 1995: 516).

### ***Diyalektik Teori***

Diyalektik teori okulu örgütsel varlığın, kontrolü eline almaya ve baskın duruma geçmek için birbiriyle çarpışan olaylar, kuvvetler veya tutarsız değerlerin olduğu bir dünya içinde var olmaya çalıştığını belirten Hegelci varsayımıyla başlar (Van de Ven ve Poole, 1995: 517). Diyalektik süreç teorisine göre karşıtlıklar arasındaki mücadele ve çözümler sonucu oluşan statüko dengeyi sağlar. Bu zıt değerler, kuvvetler ya da olaylar statüko ile karşı karşıya geldiğinde ya da ona saldırdığında değişim meydana gelir (Van de Ven ve Poole, 1995: 517).

### ***Evrin Teorisi***

Van de Ven ve Poole'a (1995: 518) göre değişim çeşitliliğin olduğu, bu çeşitlilik içinden seçimin yapıldığı ve seçilenin kaybedilmemeye çalışıldığı süreklilik arzeden bir döngü şeklinde devam eder. Bu döngü içinde Aldrich (1979) ve Campbell'ın (1969) belirttiği gibi alışılmamış örgüt formlarının kör şansa ya da tesadüflere dayalı olarak ortaya çıkar. Bu tip bir değişim içinde kıt kaynaklar, rekabet ve çevresel seçim

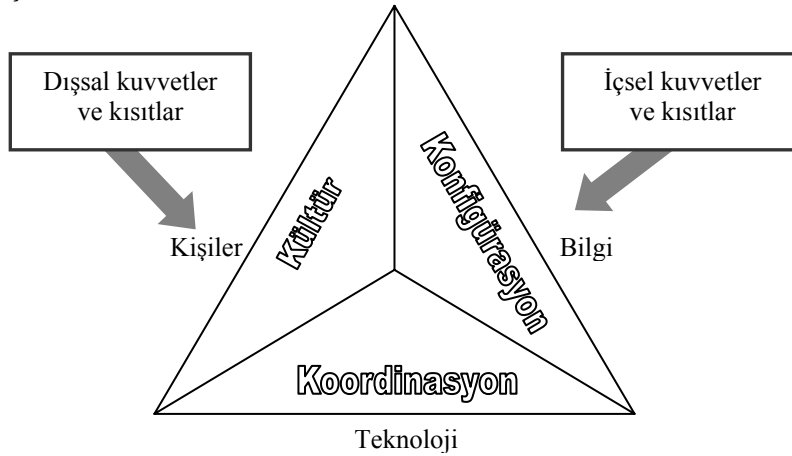
motorları ön plana çıkacaktır. Değişim örgütün çevresine bu motorlara adaptasyon süreci şeklinde oluşacaktır (Garud ve Van de Ven, 2002: 212).

#### 1.4.2.17. Vollman'ın dönüşümsel zorunluluk modeli (1996)

Vollman'ın modeli değişim sürecinin büyüklüğünü tanımlamayı amaçlar. Değişim çabasında rol oynayan sayısız düşüncüyü detaylandıran 8 X 6'lık bir matristen oluşur. Matrisin satırlarında; stratejik amaç, yetkinlikler, süreçler, kaynaklar, çıktılar, stratejik geribildirimler, mücadeleler ve öğrenme kapasitesi bulunmaktadır. Matrisin sütunlarında ise üç örgütsel boyut ve üç örgütsel kaynak bulunmaktadır. Bunlar; kültür, konfigürasyon, koordinasyon, kişiler, bilgi ve teknolojidir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 296). Matristeki her satır ve sütun ulaşılmak istenen dönüşümün büyüklüğünü ortaya çıkartmaya çalışır.

Aslında Vollman'ın tanımladığı bu değişkenlerin çıkış noktası Vollman'ın prizmasıdır. Vollman'a (1996: 108) göre her dönüşüm üç farklı boyutu içerir. Bu boyutlar kültür, konfigürasyon ve koordinasyondur. Kültür boyutu örgütün değerleri, inançları ve stratejileri gibi değiştirilmesi zor yönlerini içerir. Konfigürasyonla tanımlanmak istenen örgütsel tasarım ve ilişkilerdir. Bunun yanında İşgücü, sermaye ve ekipmanların fiziksel ve coğrafi olarak nasıl dağıtılacağı da burada tanımlanır. Koordinasyon ise örgütte sistemin yönetimi ve denetimi ile ilgilidir (Vollman,1996: 108).

Şekil 14. Vollman'ın 3K Prizması

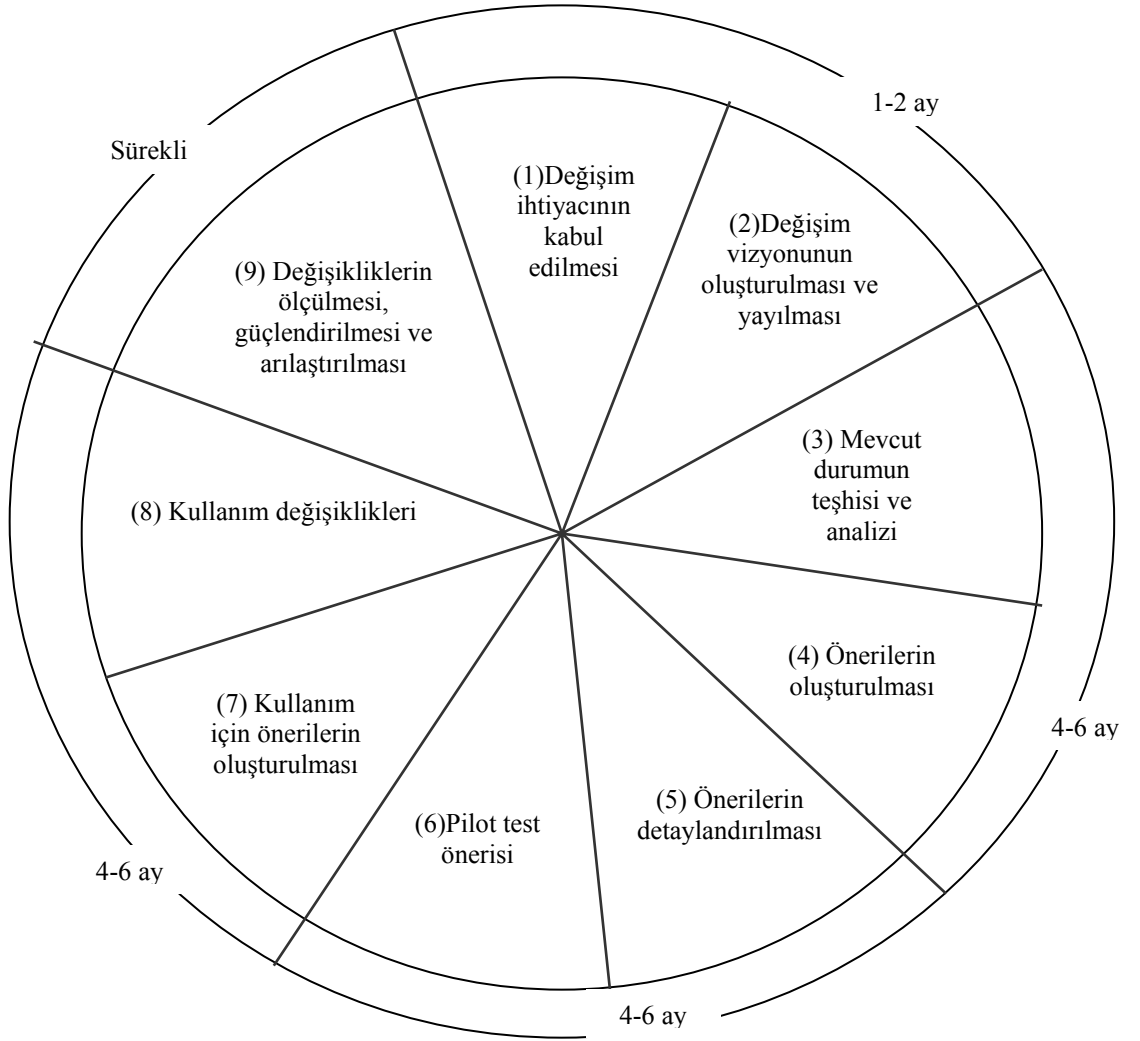


Kaynak: Vollmann, 1996: 108.

#### 1.4.2.18. Galpin'in değişim yönetimi süreci modeli (1996)

Galpin (1996 içinde Armenakis ve Bedeian, 1999: 302) özellikle örgüt kültürünün anlaşılmasının önemine değinmiştir. Örgütsel kültürün yansıması kurallar, politikalar, normlar, seremoniler, olaylar, ödüllendirme gibi birçok konuda görülmektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 302).

Şekil 15. Galpin'in Değişim Yönetimi Süreci Modeli



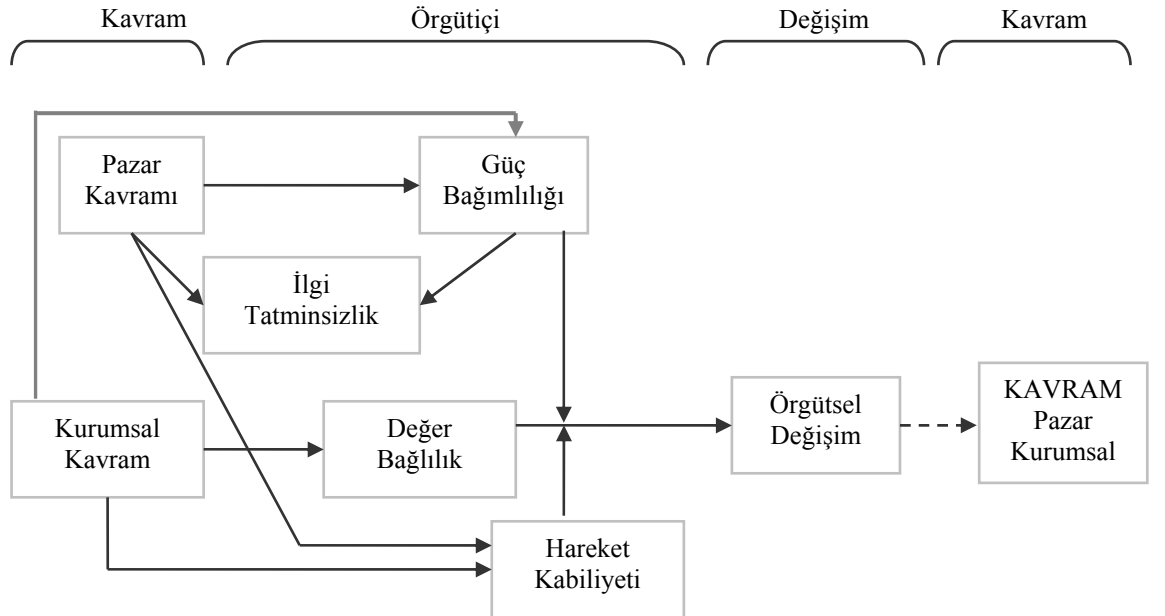
Kaynak: Galpin, 1996: 4

Galpin'in Değişim Yönetimi Süreci, örgüt içinde değişim ihtiyacının kabul edilmesiyle başlar. Örgüt içinde bu ihtiyaç kabul edildiğinde değişime ait vizyonun kurum içinde yayılmasına çalışılır. Bu süreç Galpin'e göre 1-2 aylık bir süreci kapsar. Değişim vizyonunun yayılımı çok hızlı olmamaktadır. Değişim vizyonu örgüt geneline yayıldığında örgüt içindeki mevcut durumun teşhisi yapılmalıdır. Bu aşamanın arkasından değişime yönelik önerilerin alınması ve bu önerilerin detaylandırılarak değişime nereden başlanacağı kararının verilmesi gereklidir. Gerçekleştirilecek pilot uygulamaya ilişkin kullanım önerileri oluşturulduktan sonra son değişiklikler yapılır ve faaliyete geçilir. Bu aşamada ise sürekli olarak elde edilen çıktılar ölçülerek kullanıma gerekli güçlendirme yapılır.

#### 1.4.2.19. Greenwood ve Hinnings'in örgütsel değişim modeli (1996)

Greenwood ve Hinnings'e (1996: 1023) göre kurumsal teori, radikal değişime doyurucu bir tanım getirmesi ve örgütsel uyumlaştırma ihtiyacını hızlandıracak kavramsal dinamikleri işaret etmesi nedeniyle değişim için mükemmel bir taban oluşturur.

**Şekil 16. Greenwood ve Hinnings'in Örgütsel Değişim Modeli**



Kaynak: Greenwood ve Hinnings, 1996: 1034

Greenwood ve Hinnings örgüt içindeki değişimlerin hızlı meydana gelen faaliyetlerden doğduğunu ancak uzun zaman dilimleri içinde meydana geldiğini savunmaktadırlar (Greenwood ve Hinnings, 1988 içinde Poole ve Van de Ven, 2004: 78). Modellerinde öncelikle kurumsal kavramın etkisini belirtmişlerdir. Değişim fikri örgüt içindeki güç bağımlılığı ilişkilerine, değer ve bağlılığa ve bireylerin örgüt içindeki hareket kabiliyetlerine etki edecektir. Pazar kavramı ile çevrenin etkisi belirtilirken, kurumsal kavram ile örgütün kendisi tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim örgütteki güç bağımlılıkları, değer, bağlılık ve hareket kabiliyetine doğrudan bağlıdır. Örgütsel değişim sonunda ise yeni bir pazar kavramı ve kurumsal kavram ortaya çıkmaktadır.

#### ***1.4.2.20. Sastry'nin simülasyon modeli (1997)***

Sastry örgütsel değişimin dinamiklerini inceleyen bir simülasyon modeli geliştirmiştir. Model örgütsel değişkenlerden; stratejik uyum, atalet, tepe yöneticilerce algılanan performans ve değişim baskısı üzerine odaklanır. En temel bulgusu örgütlerin dış çevreleri ile uyumlu olmayan bir stratejik uyum geliştirmeleri halinde değişim çabasının başarısızlığa uğrayacağıdır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 299).

Sastry (1997: 265) çalışmasının sonucunda örgütlerin neden değişim sürecinde başarısız olduklarına ilişkin çıkarımlarda bulunmuştur. Buna göre örgütsel değişim aşağıdaki durumlarda başarısız görülebilir:

- Örgüt tarafından yeni seçilen stratejik uyumun, çevrenin gereksinimlerine uymaması
- Örgütün uyum ve performans algısına ters düşen hatalar ve dikkatsizliğin varlığı
- Örgütün performans baskısına aşırı duyarlı ve örgüt – çevre uyumunu ihmal etmesi
- Örgütün stratejik uyuma ilişkin algılarını güncellemekte yavaş kalması
- Örgütün stratejik uyuma yeterince duyarlı olmaması
- Çok hızlı değişen çevrede örgütün denemeler yapmaması

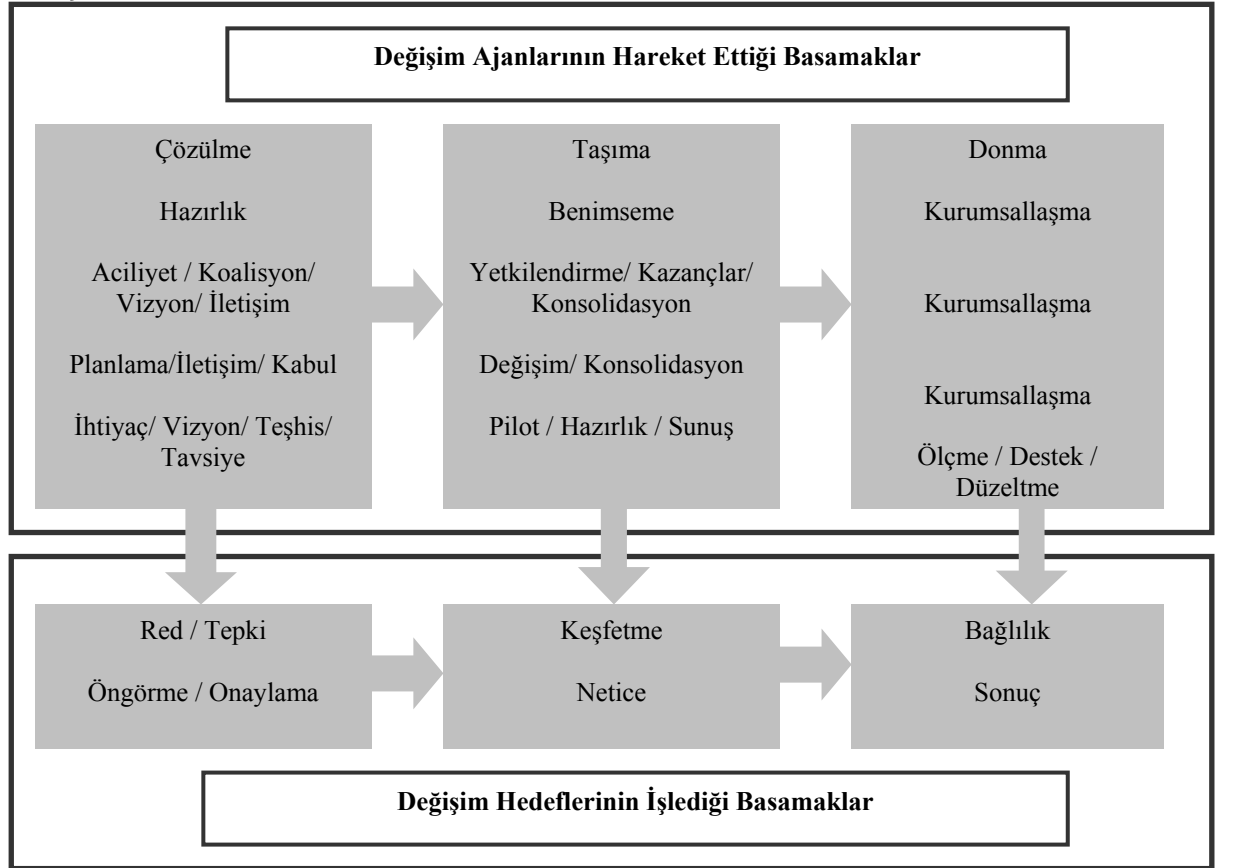


Sastry'nin modelinde dikkati çeken nokta değişim sürecinde stratejik uyuma verilen önemdir. Dolayısıyla modelde çevrenin değişim üzerinde önemli bir faktör olarak vurgulandığı belirtilebilir.

#### 1.4.2.21. Armenakis ve Bedeian'ın karma modeli (1999)

Armenakis'in değişim üzerine önerdiği modellerden birincisi değişim için hazırlıklı olmayı ve böylece tepkinin en aza indirilmesini içerir. Diğer modelinin amacı ise istenilen değişimin adaptasyonu ve kurumsallaştırılması ile ilgilidir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 302).

Şekil 17. Armenakis ve Bedeian'ın Karma Modeli-Değişim Ajanları ve Değişim Hedefleri Süreçleri



Kaynak: Armenakis ve Bedeian, 1999: 305

Her iki modelde de ifade edilen temel, “değişim mesajıdır”. Armenakis değişimin etkili olabilmesi için mesajın beş bileşeninin olması gerektiğini belirtmiştir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 302):

- Uyumsuzluk (değişime ihtiyacımız var)
- Öz yeterlilik (başarılı bir değişimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğumuz yeteneğe sahibiz)
- Bireysel Valans (değişim gerçekleştirmek için en iyi zamanımız)
- Temel destek (Etkilenecek olanlar değişimin arkasında)
- Uygunluk (İstenilen değişim örgütün odak noktası için doğrudur)

Armenakis ve Bedeian (1999: 302) değişim mesajlarının iletilmesinde faydalı olacak etkileme stratejileri tanımlamışlardır. Bunlar;

- İkna Edici İletişim (Değişim ajanları tarafından yapılan konuşmalar)
- Etkilenen herkesin aktif katılımı
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları
- Sembolik faaliyetler
- Yayılma uygulamaları (en iyi uygulama programı, geçiş takımı vb.)
- İçsel ve dışsal bilginin yönetimi
- Formal uygulamalar ve değişimi başlatanlar için destek gösterilmesi

Armenakis ve Bedeian’ın modeli temelde Lewin’in modeliyle benzerlikler göstermektedir. Ancak Lewin’in üç aşamalı modelini değişim ajanları için adapte etmiştir. Bu modelin paralelinde değişim hedeflerinin işlediği tamamlayıcı bir model mevcuttur.

## 1.5. Örgütsel Değişim Modellerinin Ortak Yönleri

Örgütleri anlamak üzere örgüt geliştirme ve değişim üzerine geliştirilmiş birçok model mevcuttur. Burke (1992) bu modeller içinde yer alan teşhise yönelik modellerin örgütün tüm davranışsal çıktılarının açıklanması ve tahminlenmesine yönelik olduğunu belirtmektedir. Weisbord'un altı kutu modeli, Nadler Tushman'ın uygunluk modeli, Burke-Litwin'in modeli bu modellere örnektir. Bu modellerin en önemli ortak özelliği sistem-örgüt-çevre ilişkisi içinde uygunluk ihtiyacını vurgulamasıdır.

Önceki bölümlerde değinilen örgütsel değişim modellerine bakıldığında bu modellerin tümüne ilişkin ortak bir noktalarının bulunmadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni örgütsel değişimin yalnızca tek bir değişken üzerinden değil birçok değişkenden etkilenmesidir. Örgütsel değişimi şekillendiren bir diğer ifade ile örgütsel değişim üzerinde rol oynayan değişkenlerin tamamını tek bir model üzerinde incelemenin zorluğu ortadadır. Bu nedenle örgütsel değişim üzerine ortaya konulan modellerin değişime farklı bakış açısıyla oluşturulduğu görülmektedir. Bu bakış açısı kiminde örgütsel değişim ajanları yönünde olduğu gibi kiminde ise danışmanlar, yöneticiler, vb. yönünden ortaya konulmuştur.

İncelenen modellerde ortak özellik arandığında bazı modellerin birbirleriyle oldukça ilgili oldukları görülmektedir. Lippitt, Watson ve Westley Modeli (1958), Kotter (1995), Armenakis ve Bedeian'ın Modelleri (1999), Judson Değişim Uygulama Modeli (1991) değişim ajanı üzerinden örgütsel değişime yönelik birer model oluşturmuşlardır. Lippitt, Watson ve Westley Modeli (1958) değişim ajanının örgütte bağlılık yaratabilmesi ve ortaya konulacak raporlama ile izlenirliğin sağlanmasına değinmiştir. Kotter (1995) modelinde değişim ajanlarını değişimin hazırlayıcısı olarak görmüştür. Armenakis ve diğerlerinin (1999) modeli ise değişim ajanlarının değişim sürecindeki iletişimi sağlama stratejileri üzerine odaklanmıştır. Judson (1991) ise modelinde değişim ajanlarının çabalarını arttırarak tepkileri en aza indirecek bir model önermiştir.

Burke Litwin Modeli (1992), Vollman (1996), Galpin (1996) ve Andersen Consulting Örgütsel Değişim Modellerinde ise örgütsel kültür boyutunun örgütsel değişimde etkisi

açıklanmaya çalışılmıştır. Burke ve Litwin (1992) modellerinde kültür boyutu bir dönüşümsel faktör olarak görülür. Liderlik, misyon ve strateji de yine kültür ile birlikte dönüşümsel faktörler içerisinde yer alır. Vollman'ın (1996) modelinde ise kültür örgütsel dönüşüm içindeki üç ana boyuttan biri olarak görülür. Örgütün değerleri, inançları ve stratejileri kültür değişkeni içerisinde düşünülür. Galpin'in (1996) modeli ise örgütsel değişimde örgüt kültürünün anlaşılmasının önemine değinmektedir. Andersen Consulting modelinde de örgütsel değişimin merkezinde kültür tutulmaktadır.

Daryl Conner (1992), Gustafson ve diğerlerinin Örgütsel ve Bireysel Değişim Modeli (1997), Jaffe, Scott, Tobe (1994) Dört Aşamalı Modeli, Pascale ve Athos (1982) 7S Modeli bireyler üzerine odaklanmıştır. Bireylerin değişime ayak uydurabilecek esnekliğe sahip olması Conner (1992) tarafından belirtilirken, Gustafson ve diğerleri bireylerin değişim hareketini görme şekilleri, bireylerin becerileri ve örgüte bağlılıkları üzerinde durmaktadır. Jaffe, Scott ve Tobe'nin (1994) modeli değişime karşı bireylerin tutumlarındaki değişimleri incelerken, Pascale ve Athos (1982) ise 7S içinde tanımladığı personel ile değişimde bireylerin önemine değinmiştir.

Çevre değişkeninin kullanıldığı örgütsel değişim modeli olarak Tushman-Romanelli (1985) ile Weisbord'un Altı Kutu Modeli karşımıza çıkmaktadır. Tushman ve Romanelli (1985) örgütlerin çevresel koşullardan etkilendiği ve faaliyetlerine yönelik kalıplar oluşturdukları görüşünü ortaya koymaktadırlar. Weisbord ise çevrenin örgüt içinde var olan ya da bir dönüşüm sürecinde örgüt içinde yeni ortaya çıkacak standartların belirleyicisi olduğunu belirtmektedir.

Nadler-Tushman (1994), Weisbord'un Altı Kutu Modeli, Pascale ve Athos (1982) 7S Modeli diğer yandan liderlerin üzerinde durmaktadır. Özellikle Nadler ve Tushman (1994) örgütsel değişim sürecinde değişimde rol oynayan liderler üzerinde durmuş ve bu liderlerin araçsal liderlik ve karizmatik liderlik özellikleri göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Pascale ve Athos (1982) ise modellerindeki 7S'den biri olan liderlik tipini örgütlerin başarıya ulaşmasında önemli bir etken olarak belirtmiştir.

## 1.6. Örgütsel Değişim Modellerine Yönelik Eleştiriler

Lewin'in planlı değişim yaklaşımına eleştirilerden biri uygunluk ve yararı konusunda "Culture-Excellence School"dan gelmiştir (Burnes, 2004: 988). Bu okula göre değişim tepeden inme olamaz. Değişim örgütteki günlük eylemlerden organik bir yapı içinde belirmelidir (Collins, 1998; Hatch, 1997 içinde Burnes, 2004: 988).

Woodward ve Hendry (2004: 166) değişim yönetimine yönelik baskın modelleri basamaklardan veya aşamalardan oluşan reçetelere benzetmektedir. Nitekim Colins de (1998 içinde Woodward ve Hendry, 2004: 166) bu tür modelleri "n-basamaklı" reçeteler olarak tanımlamakta ve bu yaklaşımların teorik değerinin zayıf olduğunu öne sürmektedir.

Henderson (2002: 187) da örgütsel değişim çabalarına yönelik eleştirilerde bulunmuştur. 1950'lerde Lewin ile başlayan değişim yönetimi çalışmalarında bugüne gelindiğinde değişimi etkili yönetmek adına orta seviyede bir gelişim gerçekleştiği görülmektedir. Henderson (2002: 187) bu noktada ortaya konulan teorilerin aslında kusurlu teoriler mi olduğu sorusunu sormaktadır.

Aynı anda değişen birçok değişkenin varlığı, çevresel değişimin büyüklüğü ve insanın verdiği tepkinin tahminlenmesi ve kontrol altında tutulması zordur (Burke ve Litwin, 1992: 523). Bu düşünceler değişimin derecesinin ne olduğu sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bazı araştırmacılar değişim yönetiminin yalnızca düşük riskli alanlarda uygulanan ve örgütsel bağlılığı arttırmaktan öteye gidemeyen bir olgu olduğunu düşünmekte ise de kimi araştırmacılar radikal anlamda gerçekleştirilen değişimlerin de bu kapsamda düşünülmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Burke ve Litwin, 1992: 523). Davranışsal yaklaşım değişimi düşük performanstan ortaya çıkan faydalı bir sonuç olarak görse de, etkisinin kurumsal belirsizlik açısından düşeceğini ileri sürmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983 içinde Wezel ve Helmhout, 2006: 266).

Perrow (1994 içinde Sastry, 1997: 237) değişimi açıklamanın örgüt üzerine araştırma yapan akademisyenlerin en temel sorunu olduğunu belirtmiştir. Değişimi açıklamak

adına ortaya konan çok sayıda modelin varlığı da örgütsel değişimin nasıl gerçekleştiği üzerinde farklı tahmin ve görüşlerin olduğunu göstermektedir (Astley ve Van de Ven, 1983). Doyle, Claydon ve Buchanan (2000 içinde Whelan-Berry ve diğerleri, 2003: 189) yöneticilerin ve değişim liderlerinin değişim metodolojilerini çok fazla paketlenmiş bulduklarını ve değişim içindeki bağlar, gerilimler ve engellere hitap etmediklerini belirtmektedirler. Birçok model grup ya da birey seviyesinde belirli hareket ve davranışlara yönelik adımları genelleyememektedir (Whelan-Berry ve diğerleri, 2003: 189).

Sastry (1997: 237) örgütsel değişim çalışmalarında değişim nedenlerinin yeterince ortaya konulmadığını ve dolayısıyla teorik çerçeve ile ortaya çıkan sonuçların birbiriyle tam olarak bütünleşmediğini belirtmektedir.

Romanelli ve Tushman (1994 içinde Sastry, 1997: 237) devrimsel değişime yönelik başarıya uğramış denemelerin daha çok endüstri seviyesinde incelendiğini belirtmektedir. Örgütsel ve daha alt seviyelerde yeterince incelenmemiş olması nedeniyle değişimin başarısında karar ve süreçlerin etkisi yeterince anlaşılammıştır. Whelan-Berry ve diğerleri (2003: 190) yapılan çalışmalarda örgütsel değişim çabalarında grup ve birey süreçlerinin nasıl işlediği sorularının cevaplanmadığını belirtmektedir.

Buchanan ve Badham (1999b: 616) ise örgütsel değişim programlarının başarısızlıkla sonuçlanmasının ardında insan ve örgüte yönelik konulara yeterli dikkatin verilmemesi, sonuçlardan çok kültüre odaklanma, değişimi savunanların örgütte yeterli politik güce sahip olmamasının bulunduğunu savunmaktadır. Bu anlamda örgütsel değişim modelleri tek başına başarıyı getiremeyecektir.

Örgütsel değişime yönelik farklı eleştirilerin yazında var olduğu görülmektedir. Ancak örgütlerin birer değişim çabası içine girdiklerinde bu eleştirilere rağmen kendilerine bir yol haritası çizme zorunluluklarının olduğu aşikardır. Hangi yolun doğru olacağı sorusu ise yanıtlanması zor bir sorudur.

Bu bölümde örgütsel değişime yönelik kuramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Örgütsel değişimin incelenmesinde önemli olan kavramlar üzerinde durulmuş ve örgütsel değişim, örgütsel değişim türleri, örgütsel değişimde teori ve yaklaşımlar ile örgütsel değişim konusunda geliştirilmiş modellere değinilmiştir. Değişim yönetimi konusunda literatürün, çok sayıda değişim türü ve modeli ortaya koyduğu görülmektedir. Yazındaki bu çeşitliliğin temel nedeni örgütsel değişimin her örgüt için kendisine özel olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla farklı örgüt tiplerinde ve bakış açılarıyla ortaya konulan araştırmalar örgütsel değişim yazını zenginleştiren yeni bulgular ortaya koymaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde yazında ortaya konulan araştırmalarda çıkış noktası kabul edilen örgütsel değişimde rol oynayanlar, örgütsel değişimi etkileyenler ve bu çalışmanın başlangıç noktasını oluşturan kamusal örgütlerde değişim yönetimi konularına değinilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ŞEKİLLENDİRENLER

Örgütsel değişim modellerinde yer alan ve örgütsel değişimi farklı şekillerde etkileyen faktörler mevcuttur. Bu bölümde bu faktörler içinde sayılabilecek örgütsel değişimde rol oynayan aktörler, değişimi etkilediği düşünülen faktörlere değinilecektir. Son olarak araştırma açısından önem taşıdığına inanılan kamusal örgütlerde değişim yönetimi konusu incelenecektir.

#### 2. 1. Örgütsel Değişimde Rol Oynayan Aktörler

Değişim sözkonusu olduğunda örgüt içinde farklı grupların bu süreçte farklı şekillerde rol oynadıkları görülebilmektedir. Ancak yalnızca örgüt içi gruplar değil aynı zamanda örgüt dışından da danışman, değişim ajanı gibi roller ile yeni aktörlerin bu sürece katıldıkları görülebilmektedir. Örgütsel değişimde rol oynayan aktörler aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

##### 2.1.1. Değişim Lideri

Değişim süreci içerisinde görev alan değişim liderleri sürecin bir parçasıdır. Bu liderlerle iletişim halinde olan üyeler yargılarla dolu bilişsel bir süreç yaşayacaklardır. Eğer iş ortamında bir değişim varsa çalışanlar neler yaşadığını ve kendileri için neyin önemli olduğunu sürekli değerlendireceklerdir (Woodward ve Hendry; 2004: 156).

Değişim liderinin bir örgütteki görevi çalışanları amaç, kimlik ve otoritelerini örgütsel değişimin ihtiyacına göre uyumlaştırmak adına mücadele içine sokmaktır. Örgütün faaliyet gösterdiği endüstri alanında lider olması için gereken değişim sürecinde çalışanların katılımlarının, risk almalarının ve sorumluluk almalarının sağlanması için onları cesaretlendirirler (Moran ve Brightman, 2000: 68).

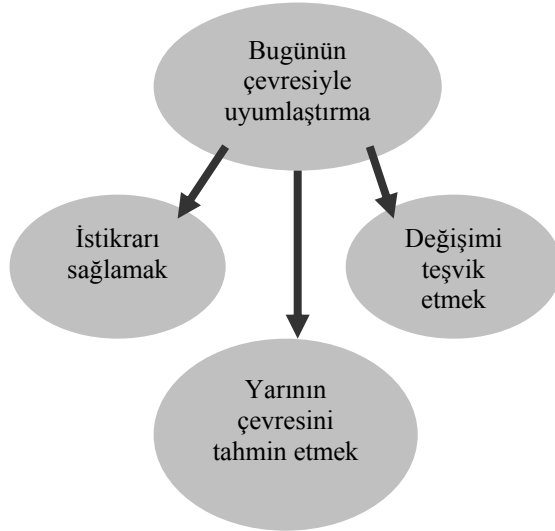
Değişim liderliği üzerinde konuşurken bu kavramın özelliklerini belirtmek gereklidir. Crom ve Bertels (1999: 163) özellikleri;



- Sürdürülebilir ve tekrarlanabilir ölçülebilir sonuçlar,
- Problemin bulunduğu yer dışında başka bölgelerde de kullanılacak keşifsel bir öğrenme süreci
- Değişimi yönetebilecek ve önderlik edebilecek çalışanların oluşturulması olarak belirtmiştir.

Değişim liderleri örgütlerini mevcut çevre ile uyumlaştırmaya, çalışanlarının kendilerini güvende hissedeceği bir ortam hazırlamaya ve yarına hazır olmak adına değişimin ilerlemesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu durum bir liderlik paradoksu oluşturmaktadır (Moran ve Brightman, 2000: 68).

**Şekil 18. Liderlik Paradoksu**



Kaynak: Moran ve Brightman, 2000: 68

Moran ve Brightman (2000: 68) değişimde rol oynayan kişilerin yapılarına ilişkin bazı ortak noktaları belirtmektedirler. Değişim liderleri; diğer kişileri kendilerini değişime hazırlamaları için uyarır, değişimi test edebilmeleri için onlara uygun atmosfer sağlar, değişimin her kelimesinde ve eyleminde çaba sarfederek örgütteki rol modellerini oluşturur, değişimi gerçeğe dönüştürmek için kendilerini adar ve örgüt içindeki birey ve

gruplar ile etkileşime geçerek değişimin “kim, ne, ne zaman, nerede, neden nasıl” sorularını cevaplar.

Moran ve Brightman’ın (2000: 72) geliştirdiği model değişim içinde direncin neden kaçınılmaz olduğu sorusuna cevap vermektedir. Değişimde bireylerin değişim seviyeleri, korku, algılanan kaybın algılanan kazançtan yüksek olması, kapalı görüşlülük, tahrip edici düzeyde gerginlik ilk maruz kalınan noktalardır. Yaptıkları araştırmada değişimi bloke eden ya da destekleyen bireylere ait dört “değişim kaldıraç” olduğunu belirlemişlerdir. Bu kaldıraçlar; inanışlar, değerler, davranışlar ve becerilerdir.

Örgütün hızı ve esnekliği ile birlikte sürekli olmayan değişimlerin yönetilmesi ihtiyacı etkin liderlik becerilerine ihtiyaç duyar. Etkin değişim lideri kendini gereksiz ayrıntılardan kurtarabilmeli ve hızlı hareket edebilmelidir (Zeffane, 1996: 40). Diğer taraftan birçok kurumda liderlik becerilerinin sonradan kazanılabileceğine ve bunun eğitim yoluyla elde edilebileceğine inanç oluşmakta ve çalışanlarının liderlik becerilerini artırıcı eğitimler düzenlemek yoluna gidilmektedir. Stratejik değişimi yönetmede liderlerin başvurabileceği en temel yol kendi davranışlarını bir rol modeli olarak ortaya koymaktır. Ancak vizyonlarını da çevrede mevcut olan ve tahminlenen değişimlere uyacak şekilde değiştirmelidirler.

Çevrenin hızla değiştiği ortamlarda birçok örgüt çok büyük ve karmaşık yapıya sahip olması nedeniyle zor yönetilmektedir. Bu nedenle yönetim sisteminin kurumsallaştırılması gerekliliği savunulmaktadır (Zeffane, 1996: 41). Yönetim sistemlerine destek görevi gören bilgi sistemleri de örgüt için ayrı bir önem taşımaktadır. Lorenzi ve Riley (2003: 201) bilgi sistemlerinde meydana gelen değişim konusunda rol oynayan değişim liderlerinin; anahtar kişi rolü, bilgi ve bağlılık, formal ve informal kuvvetler ile odak noktadaki hızlı değişiklikler olmak üzere dört noktayı izlemeleri ve anlamaları gerektiğini belirtmektedir.

### **2.1.2. Çalışanlar**

Örgütsel değişim içinde rol oynayan önemli oyuncularından biri de çalışanlardır. Çalışanlar ortaya çıkan çok çeşitli değişimlere güven eksikliği, kalıplaşmış tutumlar,

katılımcı olmama ve belirsizlik korkusundan dolayı farklı düzeylerde değişime açıklık göstereceklerdir (Gardner ve diğerleri, 1987; Schein, 1979; Coch ve French, 1948; Huse, 1980 içinde Iverson, 1996: 122).

Değişim konusu örgütlerde özellikle çalışanlar için tedirgin edici bir konu halini alabilmektedir. Kezar ve Eckel (2002: 299 içinde Diefenbach, 2007: 128) değişimin genellikle riski ve belirsiz bir geleceği işaret ettiğini belirtmektedir. Değişimi yönetenler için ilk ders büyük bir örgütsel değişimin gerçekten zor bir durum olduğudur. Bu zorluğu yaratan faktörlerden biri çalışanların kendisidir. Örgütteki bireylerin radikal bir değişimde korku duymalarının nedeni örgütün gerçekten kurtulup kurtulamayacağıdır (Van Loon, 2001: 297 Diefenbach, 2007: 129). Bu durum örgüt içinde tepkilere ve değişime karşı dirence neden olabilir.

Robbins(2003 içinde Chen ve diğerleri, 2006: 1304) bireylerin değişimi reddetmelerinin nedeni olarak alışkanlıklar, güvenlik, ekonomik faktörler, belirsizlik korkusu ve bilgiyi kendine göre yorumlamayı göstermiştir. Yazındaki diğer görüşlere bakıldığında Katz ve Kahn (1978 içinde Chen ve diğerleri, 2006: 1304) örgütte tepki yaratan altı temel kaynağın mevcut olduğunu belirtmektedir. Bunlar yapısal atalet, değişime kısıtlı odaklanma, grup ataleti, uzmanlaşma tehdidi, güç ilişkilerinin oluşması tehdidi ve kaynak dağılımının oluşması tehdididir. Chen ve diğerleri (2006: 1304) değişime karşı tepkinin kaynaklarına, üst yönetimde uzun süredir bulunanları da eklemiştir.

Yöneticilerin yeni düzenlemeleri uygulaması çalışanların stratejik değişimleri ve değişim sürecini nasıl algıladığına bağlıdır. Sonunda örgütün aşırı değişken çevreye uyma yeteneğinin belirleyicisi yine çalışanlar olacaktır (Werther, 2003: 32). Stratejik değişim sırasında çalışanların hislerinden kolay kolay söz edilememektedir. Değişim sürecinde hisler, göz ardı edilir reddedilir ya da bastırılır (Werther, 2003: 34).

Çalışanların örgütsel değişime karşı tutum geliştirmesi genelde değişime karşı direnç içinde ele alınmaktadır. Milgram (1965), Modigliani ve Rochat'ın (1995) otoriteye itaat üzerine yaptığı çalışmalarda bireylerin etik değerlerinin direnç oluşumunda etkili olduğu görülmektedir (Piderit, 2000: 784). Bunun yanında Ashford, Rothbard, Piderit

ve Dutton (1998), Dutton, Ashford, Wierba, O'Neill ve Hayes (1997) çalışmaları ise çalışanların, örgütün daha yüksek performans göstermesi için gerek duyulan konular hakkında yöneticilerin dikkatini çekmeye çalıştıkları belirtilmektedir (Piderit, 2000: 784).

Örgütsel değişimin çalışanlar açısından ortaya koyduğu bir diğer belirsizlik ise değişim sonucunda örgütün çalışanlarda ihtiyaç duyacağı bilgi ve yetenek gibi yeni gereksinimlerdir. Bu yeni gereksinimler de çalışanların direnç oluşturmaya neden olabilecektir. Dawson (1994: 14 içinde Iverson, 1996: 122) örgütsel değişim sonucu oluşan direncin işte yeni yetenekler gerektirecek değişimlerin, ekonomik güvenlikteki azalmanın, psikolojik tehditlerin, sosyal düzendeki bozulmalarından ve statü kaybı faktörlerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Özellikle stratejik değişimler iş güvenliği, ihtiyaç duyulan beceriler, statü ve güç ilişkilerinde değişimlere neden olmaktadır (Werther, 2003: 36).

Değişim sürecinin başarısı çalışanların motivasyonuna da bağlıdır. Değişim çabaları içinde gerçekleştirilen uygulamalardan biri gerek değişim programlarına gerekse bu değişime destek olacak noktalarda çalışanlara çeşitli eğitimler verilmesidir. Ancak birçok değişim programı teori üzerine odaklanmakta ve öğrendiklerinin uygulamaya geçirilmesine garanti vermemektedir. Kendilerine eğitim verilen bireylere bu bilgilerini kullanma fırsatı verilmezse motivasyonlarını yitirmiş çalışanlarla karşılaşılacaktır (Crom ve Bertels, 1999: 163). Iverson'ın (1996) çalışması ise örgütsel bağlılık, uyumlu endüstri ilişkileri iklimi, eğitim, iş motivasyonu, iş tatmini, iş güvenliği ve olumlu ruh halinin örgütsel değişimin çalışanlarca kabullenilmesini arttırdığını sendika üyeliği, rol çatışması, imtiyazların ve çevresel fırsatların varlığının ise azalttığını belirlemiştir (Iverson, 1996: 122).

Çalışanların örgütsel değişime uyumu üzerine yapılan çalışmalar çalışanlara ait farklı özelliklerin de değişimin kabullenilmesinde ve başarısında etkisi olduğunu göstermiştir. Örneğin çalışan yaşının değişim üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Cordery ve diğerleri, 1991; Cordery ve diğerleri, 1993; Ellis ve Child, 1973 içinde

Iverson, 1996: 129). Buradan yola çıkarak Iverson (1996: 129) genç çalışanların değişimi yaşlı olanlara oranla daha fazla kabullendiklerini belirtmiştir. Bir başka bulgu ise örgütteki çalışma süresinin kısaldıkça çalışanların değişimi daha fazla kabullendikleri yönünde düşünülmektedir (Broadwell, 1985 içinde Iverson, 1996: 129). Sproul'a (1981 içinde Iverson, 1996: 129) göre daha yüksek hiyerarşik seviyede görev alanlar daha alt seviyede olanlara göre değişime daha fazla inanç gösterirler. Cordery ve diğerleri (1993 içinde Iverson, 1996: 131) değişime pozitif yaklaşanların negatif yaklaşanlara göre daha adil davranış sergileyeceğini belirtmektedir. Örgütsel yapının değişmesi söz konusu olduğunda çalışanlar bireysel olarak kazançlarını arttırmaya veya korumaya yönelik etkilerde bulunmaya çalışacaklardır (Colombo ve Delmastro, 2002: 597).

Değişim söz konusu olduğunda çalışanlar örgüt içinde kararsızlık sergileyebilecekleri gibi aşırı çaba sarfetme yoluna da gidebilmektedirler. Örgütsel değişim içinde “bilişsel kararsızlık” gösteren çalışanların değişim hareketinin örgütün hayatta kalması için gerekli olduğu ancak örgütte yeteri kadar çalışılmadığına inanmaları söz konusu olabilir (Piderit, 2000:787). Bilişsel kararsızlık yaşayan çalışanlar önerilen değişime karşı olmakla birlikte fikirleri sorulduğunda tepe yönetimin nasıl bir tepki vereceğini bilmediklerinden dolayı değişimin savunucusu olabilirler (Piderit, 2000:788). James ve Arroba (1999 içinde Woodward ve Hendry; 2004: 160) ise bireylerin kendilerine haddinden fazla verilen görevlerle kırılma noktalarına kadar başa çıkabileceklerini düşünebileceklerini belirtmiş ve bu durumu “John Wayne Sendromu” olarak tanımlamıştır. Örgütsel değişim süreçlerinde çalışanların normal performanslarının üstünde performans gösterme ihtiyacı duymaları bu sendroma neden olabilmektedir.

### **2.1.3. Değişim Ajansı**

Örgütsel değişim içinde öncelikleri belirleyen, stratejileri tasarlayan, kaynakları kontrol eden ve performansı yöneten yöneticiler en önemli yeri tutar. Yöneticiler aynı zamanda değişim için gereken şartların oluşmasını sağlayacak içsel değişim ajanlarını atarlar (Hartley ve diğerleri, 1997). Bazı çalışmalarda (Saka, 2003) değişim ajansı rolünün başkalarına aktarılmadığı ve bizzat yöneticinin bu rolü üstlendiği görülmüştür.

Değişim ajanları örgütün kendi cevaplarını bulabilmesinde süreci kolaylaştıran kişi rolü ile cevapları bulmada uzman rolleri arasında denge kurabilmelidir (Paton ve McCalman, 2000: 197 içinde Saka, 2003: 483). Ancak değer ve ilgi alanlarının farklılığı, politize edilmiş ve değer yönelimli karar alma süreçleri, bilginin yorumlanması ve normlar bu dengeyi sağlamada soru işareti olarak karşımıza çıkmaktadır (Saka, 2003: 483).

Değişimin gerçekleştirilmesinde değişimin değişim ajanı tarafından anlaşılması önemlidir. İçeriden değişim ajanı rolü üstlenen yöneticiler çalışanların davranışlarına yaptıkları doğrudan etki ile değişim ile doğrudan ilişkilidir (Buchanan ve Badham, 1999 a/b içinde Munduate ve Gravenhorst, 2003:3).

Saka'nın (2003: 487) araştırma sonuçları iç değişim ajanlarının katılımcı, seçim mücadelelerinden ayrı, karar almaya katılan, operasyonel sorunların çözümünde kaynakları farklılaştıran değişim yönetimi stillerini benimsemesine rağmen bazı kültürel ve politik varsayımların değişim çabalarında rol oynamasına izin verdiğini kabul eder. Aynı çalışmada değişim ajanlarının örgüt üzerindeki algıları rekabet baskısı, kanunlar, çevre ve güvenlik mevzuatları, dünya çapındaki ekonomik tehditler, anahtar konumundaki paydaşlar, liderlik özellikleri ve teknolojik gelişmeler gibi çevresel koşullarla tetiklendiği belirtilmektedir (Saka, 2003: 487).

Örgüt yazını incelendiğinde değişim ajanlarının içeriden olabildiği gibi dışarıdan da olabildiği görülmektedir. İçsel değişim ajanlarına yönelik olarak Pettigrew (2003) ortaya koyduğu çalışmada değişim ajanlarının karşı karşıya olduğu durumları belirtmiştir. İçsel değişim ajanlarının ilk karşılaşacakları durum rol karmaşasıdır. Her ne kadar örgütün içinde bir konum ve role sahip olsalar da değişim ajanı rolünü üstlenenler davranışlarında ketum olmak zorundadır (Pettigrew, 2003: 381). Ancak bu sayede üstlendikleri rolleri yerine getirebilirler. Güç oyunları ise içsel değişim ajanlarının karşısına çıkan bir durumdur. İçsel değişim ajanları üstlendikleri roller nedeniyle karşılarındakiler tarafından hızla negatif duygular beslenebilirler. Bu nedenle sağlıklı ilişkiler ortaya çıkabilir (Pettigrew, 2003: 383). Örgüt içindeki bireyler ile güven ortamı oluşturma zorunlulukları içsel değişim ajanlarının aynı zamanda birer politik girişimci

olarak davranmalarını zorunlu kılar (Pettigrew, 2003: 384). Son olarak örgütteki tüm politik ve örgüt içi dinamikleri anlama, bireyler arasındaki şüphe ve kıskançlıkları tahminleyebilme ihtiyacı onun geçmişte yaşananların gölgesi olmasını da gerektirir (Pettigrew, 2003: 386).

Örgüt yazınında değişim ajanı rolünün kimi zaman yöneticiler, kimi zaman danışmanlar kimi zaman ise birer takım tarafından üstlenildiği görülmektedir. Caldwell (2003) bu durumu değişim ajanlığının evrimi olarak incelemiş ve değişim ajanlarını sınıflandırmıştır. Caldwell (2003: 140) değişim ajanlarını dört modelde sınıflandırmıştır. Birinci model liderlik modelidir. Bu model içinde değişim ajanları örgüt içindeki liderler olarak tanımlanmıştır. Stratejik değişime önderlik eden üst düzey yöneticiler de bu grup içinde sayılabilir. Bir diğer model yönetim modelleridir. Örgüt içindeki orta düzey yöneticiler ve örgüt fonksiyonlarında görevli uzmanlar örgütteki birimlerin stratejik değişime ayak uydurmasına yardımcı olurlar. Bir diğer model danışman modelidir. Örgütsel Gelişimi destekleyen teknik bir uzman olarak görülen danışmanlar artık danışman, uzman, çözüm ortağı işlevlerinin yanında değişim projesinin yürütücüsü ve yönlendiricisi rolünü üstlenmektedirler (Caldwell, 2003: 137). Caldwell'in son modeli takım modelleridir. Örgütsel değişim artık bireysellikten uzak bir takım çalışmasını gerektiren hal almıştır. Yöneticiler, uzmanlar, çalışanlar ve danışmanların hepsi bu takımın oyuncularını oluşturmaktadır. Değişim çalışmalarında kendi kendini yöneten takımların öneminin artması, farklı yönetsel seviyelerde takım koordinasyonunun önem taşıması, büyük ölçekli değişimlerin tek bir kişinin önderliğinde yürütülmesindeki risk, değişim liderinin çalışanlarca eskisi kadar değişimin merkezinde görülmemesi, örgüt içindeki bilgi birikiminin danışmanlarca getirilen bilgi ile birleştirilerek etkinliğin artırılması ve değişimin takımlara göçerilmesiyle çalışanların tepkisine karşı davranışsal değişiklikleri kurumsallaştırması nedeniyle takım modelinin önemi gittikçe artmaktadır (Caldwell, 2003: 138).

Diğer taraftan danışmanlar, kıyaslama (benchmarking) yapan kuruluşlar vb. dışsal değişim ajanları içinde sayılmaktadır (Guimaraes, 1996). Kurumdışı danışmanların

değişim yazınında ayrı bir önemi olduğu düşünüldüğünden ayrı başlık altında incelenmiştir.

#### **2.1.4. Danışmanlar**

Danışmanlar işlerini bilgi yaratmak olarak görmekte, bunları uygulamalar ve teknikler olarak sunmaktadırlar. Değişim yönetimi içinde de karmaşık ve belirsiz örgütsel değişimlerde kullanıcılara model ve metodolojiler geliştirilmektedir (Fincham, 1999: 336). Değişim programlarına bakıldığında danışmanların bu programlar içinde belirlenmiş roller aldıkları görülmektedir. Projenin yapısına yön vermekte ancak liderlikten çok örgütlere destek görevini yüklenmektedirler (Fincham, 1999: 344).

İkinci kuşak örgüt geliştirme yaklaşımları örgütün stratejik amaçlarına yönelmiştir. Örgüt içindeki danışmanların rolleri de destekleyici ve kolaylaştırıcı olmaktan çıkmış ve daha merkezi bir konuma yerleşmiştir. Bu yeni noktada danışmanlar toplantıların planlanmasından kişilerin yönlendirilmesine kadar birçok görev üstlenmektedirler (Miles, 1997a, Miles, 1997b, Mirvis, 1988 içinde Poole ve Van de Ven (ed.), 2004: 89).

Örgüt geliştirme üzerinde çalışan danışmanlara yönelik olarak Lacey (1995) bu alanda çalışan içsel danışmanların karşı karşıya oldukları durumları belirtmiştir. Örgüt, içindeki danışmanların örgüt içindeki rollerinin ne olduğunu belirlemelidir. Danışmanlar örgüt içinde yapılandırıcı, bilgi aktarıcı, proje lideri veya proje takımının üyesi olabilirler. Danışman, hizmet veren olarak örgüt içinde daha yüksek seviyeye çıktıkça yöneticiler ve paydaşlar tarafından daha fazla baskıya maruz kalacaktır. Danışmanlar örgüt içinde kendilerine benzer düşünce ve becerilere sahip çalışanlara rastlamadıklarında kendilerini yalnız ve izole edilmiş hissedebilirler. Örgüt içinde yasal gücü barındıran danışmanların karşısına çıkabilecek bir diğer sorun örgüt içindeki diğer çalışanlar tarafından kıskanılmasıdır. Lacey (1995) danışmanların hizmet verdikleri kurum ve şahıslar ile ilişkilerinde danışmanların oluşturdukları güvenin ve hizmet alanların bu faaliyete olan güvenlerinin etkili olduğunu belirtmektedir.



### 2.1.5. Yöneticiler

Örgütlerde tepe yöneticiler değişim hareketinin başlamasında karar mercii olarak görev yapmaktadırlar. Değişim konusunun belirlenmesi, bu değişimin nereden başlayacağı ve nasıl yürütüleceği konusundaki son kararlar tepe yöneticilere aittir. Bir değişimin başarıya ulaşması örgütsel karar mekanizmalarının en üstünde bulunan tepe yöneticilerin değişim hareketini benimsemeleri ve desteklemeleri ile mümkün olacaktır. Eğer örgütün başındaki kişi ya da kişiler değişimin aktif destekleyicisi değil ise gerçek anlamda bir değişimin olması imkansızdır (Kotter, 1995: 62 içinde Saka, 2003: 491). Yönetim kurulu yapısının mevcut olduğu örgütlerde ise alınacak değişim kararının oy çokluğu yerine oy birliği ile alınması değişim hareketine yukarıdan gelecek tehditleri ortadan kaldırmaya yardımcı olabilecektir.

Tepe yönetim ile orta düzey yöneticiler arasında örgütsel değişim söz konusu olduğunda farklılıklar çıkabilmektedir. Tepe yöneticiler değişimi operasyon ve stratejilerini uyumlaştırma, yeni rekabet ve riskler ile kariyerlerini geliştirme adına bir fırsat olarak görebilmektedir. Ancak orta düzey yöneticilere bakıldığında değişimin hoş karşılanmadığı görülmektedir (Strebel, 1996: 86). Bunun temel nedeni üst yönetimin direktmesiyle istemedikleri bir süreç içine girebilmeleridir. Her çalışan gibi orta düzey yöneticiler de buldukları pozisyonun tehlike içine girdiğini, işlerinde yeni yetenekler geliştirmek zorunda kalabileceği gibi düşünceler içine girebilirler. Bu noktada tepe yöneticilerin önemli görevlerinden biri değişim süreci içinde aşağıdan gelebilecek tehditleri önlemeye yönelik faaliyetlerde bulunmalarıdır. Bu faaliyetlerde bulunan yöneticilerin zaman zaman birer değişim ajanı gibi hareket ettikleri söylenebilir.

Örgütsel değişimin adaptasyonu örgütler için önemli bir sorundur. McNabb ve Sepic (1995 içinde Johnson, 2004: 169) kalite sistemlerini örnek göstererek bu sistemlerin başarılı bir şekilde adapte edilmesinde otokratik kontrole inanan eski tip yöneticiler değil, kültürel değişim ajanlarına ihtiyaç olduğunu savunmaktadır.

Tepe yönetimin örgütsel değişim içindeki durumunu anlamaya yönelik yapılan çok sayıda çalışmada yöneticilerin süreç içindeki olumlu etkilerinden çok olumsuz etkilerine

değinildiği görülmektedir. Örgütsel değişimlerin yürütülmesinde tepe yönetim ile çalışanlar arasında bağ kuracak değişim ajanlarına ihtiyaç duyulmasının nedenlerinden biri de bu olabilmektedir. Saka (2003: 489) değişim yönetimi üzerine yaptığı çalışmalarda yöneticilerin çoğunun asıl değişimden kopmuş ve yoğun olarak politika üzerine yoğunlaşmış olduğunu belirtmektedir. Üst yönetim ve yönetim seviyelerinin ise örgüt içinde seçim mücadelesi ile uğraşan ve kendilerini gerçek problemlerden ayıran israf kaynakları olarak görüldüğünü belirtmektedir. Bu bulgu yöneticilerin değişimin yürütücüsü olmaktansa başlatıcısı ve izleyicisi olmayı daha fazla tercih ettiklerinin göstergesidir.

Örgütsel değişimde yöneticilerin hatalı kararlar alabildikleri ve süreci başarısızlığa sürükleyebildikleri görülebilmektedir. Yöneticilerin aldıkları hatalı kararların önemli bir nedeni olarak geçmişe bağlı kalmaları gösterilebilir. Eğer örgütün geçmişi başarılar ile dolu ise yöneticiler hatalı tahminlere düşebilmektedirler. Bunun nedeni kararlarının geçmişte işe yaradıysa gelecekte de işe yarayacağına olan inançlarıdır (Zeffane, 1996: 36).

## **2.2. Örgütsel Değişimi Etkileyen Faktörler**

Örgütsel değişimde rol oynayan faktörlere yazında birçok çalışmada rastlanmaktadır. Johnson (2004: 169) çalışmasında örgütsel değişim modellerinin temel bileşenleri olarak liderlik, strateji, yapı, teknoloji, kültür ve ödüllendirmeyi belirtmiştir. Zeffane (1990 içinde Zeffane, 1996: 36) ise örgütsel değişime yönelik kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen engellerden söz etmiştir. Kontrol edilemeyen engellere ilişkin olarak örgütteki moral ve performansı etkileyen “örgüt kültürü”, “karmaşık sorunları çözmeye yöneticinin becerileri”, “karar alma ve eyleme geçirmede grubun yaklaşımı”, “stratejik seçimler ve yapısal uyarlamalar” ile “ödül sisteminin amaç ve tasarımı” olmak üzere beş kaldıraç belirtmiştir. Zeffane (1996; 37) değişimin bireyler üzerindeki etkisinin ise bireyin kendisinden ve sistemden gelen iki grup faktörden kaynaklandığını belirtmektedir. Bireyin kendisinden gelen kuvvetler olarak bireyin bilgisi, becerileri ve

öz farkındalığını, sistemden gelen kuvvetler olarak liderlik tipi, kültür, örgüt iklimi ve başarının ya da başarısızlığın algılanan sonuçları belirtmiştir.

Pfeffer de (1994 içinde Iverson, 1996: 122) örgütlerde mevcut yönetimlerin örgütsel değişim sözkonusu olduğunda içsel ve dışsal birçok baskı altında kaldığını belirtmektedir. Üretim ve süreç teknolojisi, yasalar, politik ve sosyal olaylar, işletmenin uluslararasılaşması, örgütün boyutunda ya da karmaşıklığında artış ve ölçek ekonomisinin bu baskılar içinde olduğunu savunmaktadır.

Örgütsel değişimi etkileyen faktörleri, örgüt yoluyla etkileyen ve birey yoluyla etkileyen faktörler olarak iki ayrı grupta inceleyebiliriz.

### **2.2.1. Örgüt Yoluyla Örgütsel Değişimi Etkileyen Faktörler**

#### ***2.2.1.1. İçsel faktörler***

İçsel faktörlerin değişim üzerindeki etkisine yönelik olarak Burke ve Litwin (1992: 535) dönüşümsel faktörlerin diğer içsel faktörlere oranla daha fazla etkisi olduğunu belirtmektedir. Misyon, strateji, liderlik ve kültür dönüşümsel faktörlerdir (Burke ve Litwin, 1992: 535).

Damanpour (1991) örgütsel değişimle pozitif ya da negatif ilişkili faktörleri yaptığı meta analiz çalışmasında belirlemiştir. Buna göre değişimi etkileyen altı içsel kavramsal değişken (uzmanlaşma, profesyonelleşme, değişime yönelik yönetsel tutum, yönetsel imtiyaz, teknik bilgi kaynakları, kıt kaynaklar), beş içerik değişkeni (fonksiyonel farklılaşma, formalleşme, merkezileşme, idari yoğunluk ve dikey farklılaşma), ve iki süreç değişkeni (içsel ve dışsal iletişim) mevcuttur (Armenakis ve Bedeian, 1999: 299). Örgütsel değişimde örgütün yaşı (Barnett ve Carroll, 1995), örgütün büyüklüğü (Kimberly, 1976; Aldrich ve Auster, 1986), örgütsel yapı (Sevon, 1996; Haveman, 1993), örgüt içindeki gruplar (Greenwood ve Hinnings, 1996; Gardner, 2006), stres (Callan, 1993), çalışanların örgüte bağlılığı (Zeffane, 1996; Iverson, 1996) ve değişime karşı direncin (Brooks ve Bate, 1994; Kanter, 1984) etkilerine literatürde yer verildiği görülmektedir.

#### **2.2.1.1.1. Örgütün yaşı**

Örgütsel değişimde örgütün yaşı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eski yönetim anlayışını sürdüren ve yönetsel anlamda kendini çağın gereklerine göre yenilemeyen örgütlerde yapının daha katı hale geldiği ve örgüt içinde değişim gerçekleştirilmenin neredeyse imkansızlaştığı görülebilmektedir. Hannan ve Freeman'ın (1984 içinde Barnett ve Carroll, 1995: 221) yapısal eylemsizlik teorisi örgütlerde prosedür, rol ve yapılarının yerleşik hale geldikçe örgütlerin artan oranda durağanlaştığını belirtmektedir. Bu durum örgütlerin yaşlarının ilerledikçe örgütsel değişim ihtimalinin azaldığını göstermektedir (Barnett ve Carroll, 1995: 221). Ancak örgütlerin yaşı değişimin tek başına belirleyicisi olamamaktadır. Örgütün büyüklüğü, yapısı ve kültür gibi faktörler de değişimin hızını belirleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.2.1.1.2. Örgütün büyüklüğü**

Örgütün yaşı yanında büyüklüğünün de değişim ile ilgisi vardır. Nitekim Hannan ve Freeman (1984 içinde Barnett ve Carroll, 1995: 221) örgütsel büyüklüğün artmasıyla oluşan bürokratik yapı nedeniyle değişimin zorlaştığını belirtmekle birlikte Barnett ve Carroll'un (1995: 221) makalesinde belirttiği Kimberly (1976) ile Aldrich ve Auster'in (1986) çalışmaları ise bunun aksine büyüyen örgütlerin daha büyük kaynaklara ulaşabilmesi nedeniyle değişimi daha kolay gerçekleştirebileceklerini belirtmiştir. Örgütün büyüklüğü diğer faktörlere de bağlı olarak değişim için olumlu etki sağlayabileceği gibi olumsuz etki de sağlayabilir.

#### **2.2.1.1.3. Örgütsel yapı**

Daha önce belirtildiği gibi örgütler birbirlerine benzeme eğilimine girebilirler. Bu benzeşimin en fazla görüldüğü alanlardan biri de örgütsel yapıdır. Sevon (1996: 60) örgütler arasındaki benzeşimi taklit olarak görmekte ancak taklit etmenin önemi üzerinde de durmaktadır. Örgüt liderleri birbirlerini izlemekte, büyüme ve örgüt yapısı üzerine geliştirilen başarılı stratejileri kendi örgütlerine uyarlama eğilimine girebilmektedirler. Örgütsel yapının tüm bileşenleri örgütsel değişim için belirleyici faktörlerdir. Örgüt içindeki ilişkileri, ast üst yapılarını, süreçlerin ilerleme şekillerini

göstermeleri açısından değişim çalışmalarına yol haritasının oluşturulmasında en önemli örgüt bileşenidir.

Formal örgütlere bakıldığında örgüt büyüklüğünün yapı üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Örgüt yapısı büyüdükçe örgüt içinde farklılaşma ve yapısal karmaşıklık artar. Örgüt büyüklüğünün artmasıyla görülen bir başka durum üye davranışlarında formalleşmenin de artmasıdır. Yerinde yönetim anlayışının hakim olduğu ve karar alma otoritesinin bu otoriteye aktarıldığı görülmektedir. Büyük örgüt yapısı görevde uzmanlaşmayı beraberinde getirir (Haveman, 1993: 23). Örgütsel yapıdaki bu farklılıklar değişim sürecinin örgütlerde farklı yaşanmasına neden olabilecektir.

#### **2.2.1.1.4. Örgüt içindeki gruplar**

Örgüt içinde oluşan gruplar da örgütsel değişimi etkileyebilmektedir. Grupların her birinin farklı kuvveti olması nedeniyle değişimi etkilemeleri de farklı şekillerde olmaktadır. Bazı grup ve bireyler daha fazla dinlenebilmektedir. Bazıları değişimin gerçekleşmesinde ya da değişime tepki oluşurmada daha fazla potansiyele sahip olabilmektedir (Greenwood ve Hinnings, 1996: 1038). Gardner (2006 içinde Bezboruah, 2008: 138) değişime karşı direncin diğer faktörlere oranla daha zayıf olduğu durumda değişimin mümkün olabileceğini belirtmiştir. Kamu yöneticilerinin değişime direnmelerinin altında güç ve kontrollerini kaybetmeme ve eski alışkanlıklarını bırakmama isteği yatmaktadır.

#### **2.2.1.1.5. Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, stratejik değişimde bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Ancak yöneticilerin dikkat etmesi gereken kültür kavramının örgütsel değişimde hızlı çözümler için değil uzun dönemli uygulamalarda kullanılabilir olmasıdır (Zeffane,1996: 39). Kotter (1993 içinde Zeffane, 1996: 40) yöneticilerin iyi organize olmuş şekilde aynı yönde ilerlemelerinden dolayı güçlü örgüt kültürünün örgütü mükemmel performansa götüreceğini belirtmiştir. Saka (2003: 493) ise firmaların gösterdikleri kadar değişime ayak uydurabilecek düzende olmadıklarına ilişkin kanıtlar olduğunu belirtmiştir. Kendi

çalışmasında da kültürel ve politik faktörlerin örgütler arasında farklılığa neden olabileceğini belirtmiştir (Saka, 2003: 493).

#### **2.2.1.1.6. Stres**

Çalışanlara yeni davranışlar göstermeleri konusunda uygulanan baskılar da değişime engel oluşturabilmektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 306).

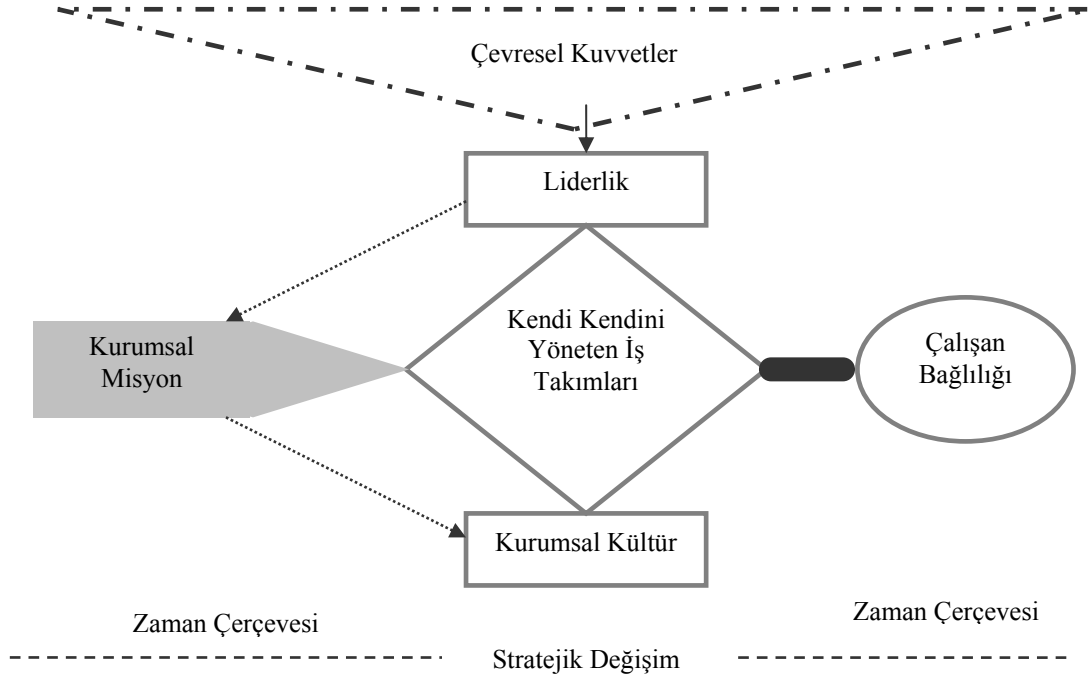
Örgütte değişim arttıkça, bu değişimle başa çıkmak ve adapte olmak giderek zorlaşır. Belirsizlik ortamında değişimle başa çıkılamayacağı hissini arttığı durumda bireyler geliştirmeleri gereken kabiliyetlerde de başarısız olduklarında stres artacaktır. Bireylerin yeni rolleri öğrenme düzeyleri farklı da olsa, yeni kabiliyetlerin ve davranışların öğrenilme gereksinimi stresi arttıracaktır (Callan, 1993 içinde Armenakis ve Bedeian, 1999: 306).

#### **2.2.1.1.7. Çalışanların örgüte bağlılığı**

Zeffane (1996: 41) stratejik değişime yönelik modelinde, çalışan bağlılığına da yer vermiştir. Çalışanların değişim sürecinde karar alma sürecine katılımlarının sağlanması ile proaktif katılımcılar haline gelmeleri sağlanacaktır. Bu sayede değişim sürecinde çalışanların sorumlulukları, motivasyonları ve bağlılıkları artacaktır (Zeffane, 1996: 42).

Iverson (1996: 122), değişim sürecinde örgütsel bağlılığın hem belirleyici hem de arabulucu olarak yer aldığını belirlemiştir. Iverson (1996: 126) modelinde bu ilişkileri araştırırken kişisel değişkenler (yaş, hizmet süresi, eğitim, meslek, cinsiyet, sendika üyeliği), iş ile ilgili değişkenler (özerklik, iş güvenliği, ödüllendirilme olasılığı, adil iş dağılımı, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol yüklenmesi, tepe yönetimin desteği, meslekdaşların desteği, iş tatmini ve motivasyon), çevresel değişkenler (endüstriyel ilişkiler, çevresel fırsatlar, yakınların sorumluluğu, çalışan oryantasyonu değişkenlerinden yararlanmıştır.

**Şekil 19. Zeffane'nin Bütünleşik Stratejik Değişim Modeli**



Kaynak: Zeffane,1996: 41

Endüstriyel ilişkilerin uyum içinde olması örgütsel değişimin kabullenilmesinde pozitif yönde etki yaratacaktır (Iverson, 1996: 122). Çevresel fırsatların varlığı ise örgütsel değişim üzerinde negatif etkiye neden olabilir. Mowday ve diğerlerine (1982 içinde Iverson, 1996: 133) göre işsizlik oranının yüksek olduğu dönemlerde çalışanların işlerini kaybetme korkusu değişimin kabullenilmesinde olumlu rol oynar.

#### **2.2.1.1.8. Değişime karşı direnç**

Örgüt bireylerince hoş karşılandığı düşünülen yeni vizyon, misyon, stratejik amaç ve birimlere ait planların altında yaygın bir şekilde değişime karşı tepkisizlik olabilir (Brooks ve Bate, 1994: 181, içinde Diefenbach, 2007: 132).

Ellis'a (1998: 227 içinde Diefenbach, 2007: 132) göre değişime karşı direnç ve bireylerin bilinmeyene olan korkusu kültürel yenilenmeye başlangıçta ana bariyerlerden biri olarak anlaşılmıştır. Çalışanlar bir örgütte ne kadar eski olurlarsa olsunlar, değişim konusu kendileri için bir tehdit oluşturmakta ve huzursuzluk doğurmaktadır. Yeni

düzene adapte olamayan çalışanların kabiliyetlerini geliştirme sorumluluğuna sahip olanlar liderlerdir (Karp, 2005: 88).

Bireylerin tepki göstermesi yönetsel değişim taraftarları tarafından değişimin doğru ve gerekli olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Değişime tepki gösteren bireylerin acımasız liderlere ihtiyaç duydukları, ihtiyaç duyduğu tek şeyin daha fazla yönlendirme olduğu belirtilmektedir. Buradan hareketle bireylerin tepki gösterdikleri için suçlandığı ve değişim ideolojisini doğruladıkları görülebilmektedir. Diefenbach'a (2007: 134) göre değişimi gerçekleştirenler gerçekte ne olduğunu bilenler olduğuna göre diğerlerine önderlik edecek olanlar yine değişimi gerçekleştirenlerdir.

Diefenbach'a göre (2007: 134) bireyler her ne kadar yapamasa ya da istemese de değişim yandaşlarının liderliğinde ve rehberliğinde değişmek zorundadır. Bu değişim belirli bir şekilde meydana gelir. Örgütün yeni yasalarına adapte olabilmek için bireylerin değişimi gerçekleştirenlerin fikirlerini alarak bu fikirlere göre davranmaları ve hareket etmelerinden başka şansları yoktur. Eğer bireyler değişimi istemez ise sonuçlarıyla karşı karşıya kalacaklardır.

Ellis (1998: 232) çalışmasında değişim süreci boyunca değişimle uyum olmayan ya da karşı olan bazı olağan şüphelilerin belirlendiği ve bu şüphelilerin kendi rızaları ile ya da zorlanarak örgütten ayrılmalarının sağlandığını belirtmiştir. Bu durumu Ellis şu sözle anlatmaktadır: "İnsanların düşüncelerini değiştiremiyorsan insanları değiştirirsin". Ellis bir adım öteye giderek değişim sürecinde kurbanlar üreten süreçlerin en sağlıklı olanlar olduğunu belirtmiştir.

İnsanların tepki göstereceği ilk şey belki de değişim düşüncesinin kendisidir. Bireyler hiçbir değişimden hoşlanmazlar. Buna yönelik olarak ortaya bazı kaygılar çıkabilir (Diefenbach, 2007: 136):

- İnsanlar kolay kolay değişmezler. Eğer itme ve çekme kuvvetlerinin her ikisi birden kuvvetli ise bireyler değişmekten başka bir çare bulamayacaklardır.



- Değişimle ilgili bir diğer hassas konu değişimi gerçekleştirenlerin teknik yönleridir (Değişim nasıl tanıtılacak, iletişim kurulacak ve tartışılacak).
- Üçüncü kaygı yeni sistem ve metodların planlanan ve planlanmayan sonuçlarıdır.

Kanter (1984 içinde Stanford, 2005: 237-238) bireylerin değişime karşı direnç göstermelerini on temel nedene bağlamıştır:

Tablo 1. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Kontrolün kaybı	Bireyler birşeyi yapmayı değil, yapılacak olan hakkında söyleyecekleri birşey olmasını beklerler
Aşırı belirsizlik	Bireyler sonrasında ne olacağını bilemezler
Sürprizler	Bireyler nereden geldiği belli olmayan karar ve isteklerden hoşlanmazlar
Fark etkisi	Bireylerin alışılmış huy ve yordamlarının sorgulanması ve karşılaştırılmasıdır.
Yüzünü kaybetmek	Bireyler geçmişte yaptıklarının yanlış olduğunu bilirlerse rahatsız olurlar.
Gelecekteki yetkinlikler konusunda endişeler	Bireyler yaptıkları işte yetkin olduklarını hissetmek isterler. Potansiyel bir değişim bu durumu tehdit eder.
Giderek yayılan etkiler	Her değişim beklenmeyen sonuçlara neden olabilecek dalgalar oluşturur. Bu konuda hassas olmak gereklidir.
Daha fazla iş yükü	Bir durumdan başka bir duruma geçiş beraberinde iş yükünü ve harcanacak zamanı artırır.
Geçmiş dargınlıklar	Daha önceki bir konuda örgüte gücenenler yeni bir konu olduğunda daha önce de bir şeylerin değiştiği şeklinde kızgınlıklarını gösterebilirler.
Bazen tehdit gerçektir	Bireyler değişimin kazananlar ve kaybedenler yaratacağını bilirler.

Kaynak: Kanter, 1984 içinde Butterworth, 2005: 238.

Brooks ve Bate (1994: 184) değişime karşı çıkmamanın bireylerde kişisel risk ve endişe oluşturacağını bu nedenle çalışanların değişimi ne kabul edeceği ne de reddedeceğini yalnızca sırtlarını çevireceğini belirtmiştir.

Judson ise (1991 içinde Washington ve Hacker, 2005: 402) değişime karşı örgütte oluşacak tepkiye ilişkin altı neden belirlemiştir:

- Genel anlamda değişime karşı olumsuz hisler
- Mevcut kültür ile değişecek kısım arasındaki çatışma

- Cevaplanamayan soruların sayısında artış
- Geçmişte meydana gelen olaylar
- Değişimin temel ihtiyaçlara yanıt vermesinde tehdit
- Kişisel değer ve kişisel öneme yönelik hisleri etkilemesi

Değişimin ortaya çıktığı ortamlarda yukarıda saydığımız içsel faktörler değişimin yönünü ve hızını etkileyecektir. Örgütsel değişimden ilk etkilenen grubun çalışanlar olması nedeniyle en büyük etkinin bu gruptan gelmesi beklenebilir. Çalışanların ortaya koyacağı etkinin en önemli nedeni ise değişime karşı oluşturacakları dirençtir. Hangi içsel faktörün değişimi en fazla etkilediği sorusuna verilecek cevap öncelikle değişimin ne olduğu sorusunun yanıtında gizlidir. Ancak değişim yalnızca yukarıda saydığımız ve içsel faktörler olarak gruplandırdığımız faktörlerin etkisinde kalmaz. Bir diğer önemli grup dışsal faktörlerdir.

#### ***2.2.1.2. Dışsal faktörler***

Burke ve Litwin'e (1992: 535) göre örgütsel değişimi en fazla etkileyen faktör dış çevredir. Değişimi etkilediğini düşündüğümüz dışsal faktörlerden çevre ve rekabet kavramlarına aşağıda izleyen başlıklar altında değinilmiştir.

##### ***2.2.1.2.1. Çevre***

Örgütlerin değişime yönelmesinde ya da zorlanmasında önemli etkenlerin başında örgütsel çevre gelmektedir.

Kamu reformları çerçevesinde gerçekleştirilen kamu alanında stratejik planlama ile başlayan süreç gerek kamuya bağlı örgütleri gerekse de yerel yönetimlerin yapılarında köklü değişiklikler başlatmasını gerektirmiştir. Nitekim Singh ve diğerlerinin (1991 içinde Barnett ve Carroll, 1995: 221) çalışması örgüte ait kaynaklara yönelik devlet programlarının sosyal hizmete yönelik örgütlerde değişim oranını arttırmakta olduğunu göstermiştir. Türkiye'de sosyal hizmete yönelik örgütler de benzer bir etki altındadırlar.

Yerel yönetimler anlamında stratejik planlama ve buna bağlı olarak gerçekleştirilmekte olan performans programlarının bu sürecin bir sonucu olduğu düşünülebilir.

Barnett ve Carroll'un (1995: 222) örgütlerin değişime yönelme zamanlarına ilişkin yorumu çarpıcıdır. Bazı örgütler yakaladıkları bir fırsat karşısında değişimi benimserken bazıları da karşılarında bir tehdit oluştuğunda benimsemektedir. Bu anlamda teorilerin açıklayamadığı bir durum söz konusudur.

Eğer bir örgüt çevrenin gerektirdiği ile uyumlu olmayan bir oryantasyon seçerse değişim çabası muhtemelen boşa gidecektir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 300).

#### **2.2.1.2.2.Rekabet**

Rekabet faktörü çevre faktörü ile birlikte örgütsel değişimi etkileyen dışsal faktörlerden biridir. Rekabet faktörünün etkisi Barnett ve Carroll'un (1995: 223) "Örgütler değişebilir çünkü rekabet baskısı onları buna zorlar" sözüyle açıklanabilir. Örgütler buldukları çevrede monopol özelliği taşıyorsa rekabet hayatlarının bir parçası haline gelecektir. Rekabetçi çevre dengede kalıncaya dek örgütler devrimsel değişimler ile yüzyüze kalabilecektir (Tushman ve O'Reilly, 2006: 173).

Örgütsel değişime ilişkin temel modeller örgütlerin çevrelerine tepki olarak hareketlerde bulunduğunu varsaymaktadır. Çevre ise örgütün hareketlerinden etkilenmez. Ancak örgütler aynı zamanda kendi çevrelerini de yaratabilmektedirler. Rekabet ortamında bir rakibin hareketleri diğeri için çevresini oluşturmaktadır (March, 1981: 570).

Örgütler ürün ve hizmetlere talebin düşük olduğu ve yoğun rekabetin yaşandığı alanlarda güçlü kuvvetler ile karşılaşmaktadırlar. Özellikle ürün ve hizmet sunumunda birbirleriyle benzerlik gösteren örgütler rekabet baskısı ile değişim çabasına girebilmektedirler (D'Aunno ve diğerleri, 2000: 680). Küresel ekonomide ön plana çıkan teknolojiye bağlı olarak rekabetin etkilediği ve dolayısıyla örgütleri değişime yönlendirdiği görülmektedir (Mezias ve diğerleri, 2001: 71; Victor ve Franckeiss, 2002: 35). Bu anlamda teknoloji rekabetin önemli bir unsuru olarak görülebilir.

### **2.2.2. Bireysel Faktörler**

Örgütsel değişimi etkileyen bir diğer önemli değişken bireyin kendisidir. Bireyin değişim konusu hakkındaki bilgisi, bireyin değişim süreciyle ihtiyaç duyabileceği yeni beceri ve yetkinlikleri, bireyin kendisine ait görüşü ve bireyin kendisine güven derecesi bireysel faktörler olarak örgütsel değişime etki etmektedir.

#### **2.2.2.1. Bireyin bilgisi**

Bireyin değişim konusu üzerinde bilgi sahibi olması onun değişime karşı bilinçsiz bir tepki oluşturmasını engelleyecektir. Değişim çalışmalarında çalışanların en çok ilgilendiği konulardan biri değişim sürecinin neden yapıldığı ve sonucunda ne elde edilmek istendiğidir. Konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip çalışanlar değişim hareketine daha çabuk uyum sağlayacaklardır.

#### **2.2.2.2. Bireyin becerileri**

Değişim ile birlikte ortaya çıkabilecek yeni beceri ihtiyacı çalışanların değişime karşı tepki geliştirmesi için önemli bir faktördür. Eğer bireyin becerileri değişim süreci sonucunda çalışmanı işinde başarılı kılmaya yeterli değil ise çalışan değişime uyum sağlayamayacaktır.

#### **2.2.2.3. Bireyin öz farkındalığı**

Kendi yetenek ve becerilerinin farkında olan bireylerin özellikle değişim süreci ile birlikte çalışanların yeni sisteme uyumlaştırılması için verilen eğitimlere daha olumlu yaklaşması ve eksik yönlerini gidermeleri beklenir.

#### **2.2.2.4. Güvenlik hissi**

Bireyler kendilerini çok fazla ya da çok az güvende hissettikleri durumda değişimin meydana gelmesinden hoşlanmazlar. Zeffane'a (1996; 37) göre bireyler, kendilerini çok güvende hissettikleri ortamda değişim için bir gereklilik yoktur düşüncesiyle hareket edeceğinden kendilerini güvende hissetmeyenler ise zaten buldukları ortamda

güvende olmadıklarından dolayı değişime karşı direnç gösterebileceklerdir. Yalnızca orta düzeyde güven hisseden bireylerde değişime karşı pozitif bir yaklaşım görülebilecektir.

## **2. 3. Kamusal Örgütlerde Değişim Yönetimi**

### **2.3.1. Kamusal Örgütlerde Yönetim**

Çalışmanın uygulama alanının yerel yönetim türlerinden belediye örgütü olması kamusal örgütlerde değişime değinmeden önce bu yapıları anlamayı zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle kamusal örgütlerde yönetim başlığı altında merkezden ve yerinden yönetim kavramları ele alınmış ve kamu kurumlarından belediye örgütü ve bu örgütlerde son yıllarda benimsenen yönetişim yaklaşımına değinilmiştir.

#### **2.3.1.1. Merkezden ve yerinden yönetim**

Yönetim politikalarına bağlı olarak devlet içindeki sistemlerde başlıca kamu hizmetlerinin tek bir merkezden yürütülmesi anlamına gelen “Merkezden Yönetim” ve hizmetlerin çeşitli merkezler arasında paylaşılması ve ayrı idareler tarafından yürütülmesi esasına dayanan “Yerinden Yönetim” olmak üzere iki yapı karşımıza çıkmaktadır (Bülbül, 2001: 68). Ulusal bir takım hizmetlerin görülmesi merkezi yönetimin varlık sebebidir.” (Özdenkoş, 1999: 78). Bir başka tanıma göre yerinden yönetim “genel olarak merkezi yönetimden yerel yönetimlere yetki ve kaynak aktarımı ve böylece yerel özerkliğin korunmasıdır” (Canatan, 2001: 43–46 içinde Erençin, 2008: 101). Yerel yönetimleri merkezi yönetimden ayıran en önemli özellik, karar organlarının doğrudan halkoyuyla seçilmiş olmasıdır. Diğer özellikleri ise yetki alanları içinde kendilerine yasalarla verilmiş hizmet sorumluluklarını yine yasalarla belirlenmiş kaynaklar ile gerçekleştirebilmeleri, iş örgütlenmeleri ve çalışma programları üzerinde belli bir serbestliğe sahip olmalarıdır (DPT, 1994: 36 içinde Özdenkoş, 1999: 79). Ancak Batı ülkelerinin çoğunda, yerel hizmetler merkezi yönetimden yerel yönetimlere aktarılırken, Türkiye'de bunun tam tersi uygulanmakta, merkeziyetçi yönetim ağırlığını korumaktadır” (Özdenkoş, 1999: 77).

Yerel yönetim, Yönetim Bilimi'nde "adem-i merkeziyet" olarak bilinen bir kavramdır (Keleş, 2000: 11). Yönetim alanında adem-i merkeziyet iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi yetki genişliği ilkesine göre oluşan il genel yönetimleri, diğeri ise yerinden yönetim ilkesine göre oluşturulan mahalli idarelerdir (Arslan, 2008: 266). Valilikler, kaymakamlıklar ve bakanlıkların bölge ve il teşkilatları da merkezi yönetimin parçası sayılmaktadır. Buna karşılık il özel idareleri, belediyeler ve köy tüzel kişilikleri yerel yönetim kabul edilmektedir (DPT, 1994: 35 içinde Özdenkoş, 1999: 79).

Yerinden yönetim için genellikle yönetsel, mali ve siyasal yerinden yönetim ayrımı tercih edilmektedir (Erençin, 2008: 101). Yönetsel yerinden yönetim, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi amacıyla merkezi yönetimden farklı yönetim kademelerine işlevsel sorumlulukların kısmen veya tamamen aktarılmasıdır. Böylece kamu hizmetinden yararlananlara daha yakın olan yerinden yönetim kuruluşları, kamu hizmetlerine yönelik talebin niceliği ve niteliği konusundaki bilgilere merkezi yönetimden daha kolay ulaşabildiklerinden, gereksinim duyulan hizmetler uygun düzeyde üretilecektir (Shin, 2001: 1086 içinde Erençin, 2008: 101). Yönetsel yerinden yönetimin üç temel biçimi; yetki genişliği, yetkilendirme ve yetki devridir. Mali yerinden yönetimde ise yerel yönetimlere merkezin devrettiği işlevin yerine getirilmesi için merkezi gelirlerden paylar ve/veya harcamaları karşılamak üzere gelir sağlama yetkisi aktarılır. Siyasal yerinden yönetime yönelik düzenlemelerin amacı yerel düzeyde vatandaşlara ve temsilcilerine kamusal kararların alınmasında daha fazla yetki vermektir (Hossain, 2003). Bu yaklaşım yerel temsilcilerin seçimle göreve gelmesi halinde vatandaşlarca daha iyi tanınacakları ve seçilmiş memurların seçmenlerinin gereksinimlerini daha iyi anlayacakları varsayımına dayanmaktadır.

### ***2.3.1.2.Belediyeler***

Ortaçağ komünlerinin görevi toplumun gereksinimlerini sağlamak, kentsel mekan üzerindeki yaşantının örgütlenmesi ve kentsel topluluğun yönetilmesidir. Bu örgütlü

topluluğun yönetilmesini sağlayan yönetsel birim “belediye” olarak tanımlanmıştır (Ertan, 2003-2004: 208).

Türkiye’de mahalli idarelerle ilgili ilk düzenlemeler 19.yüzyılın ikinci yarısında öncelikle İstanbul’da oluşturulan İstanbul Şehremaneti ile başlar. 1855 yılında İstanbul Şehremaneti kurulmuştur. Bu kurumun başında şehremini denilen ve atamayla görevlendirilen bir şahıs bulunmaktaydı. İstanbul Şehremaneti 12 kişiden oluşan ve yine atamayla görevlendirilen bir meclise sahipti. Bu meclisin üyelerinin üçte ikisi her yıl yenilenmektedir (Arslan, 2008: 267). Bugün yerel yönetimlere bakıldığında 2003 yılından itibaren bir dönüşüme girmiştir. Bu dönüşüm 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu’nda yer alan hükümlerde görülmektedir (Erençin, 2008: 108). Erençin’e (2008: 110) göre 2004 yılından itibaren yürürlüğe giren ve yerel yönetimleri düzenleyen kanunlar dikkate alındığında reform çabasının yönetsel ve piyasacı yerinden yönetim üzerinde yoğunlaştığı, siyasal yerinden yönetime dönük çok az gelişme olduğu ve mali yerinden yönetimin ise henüz yer bulamadığı görülmektedir.

### ***2.3.1.3. Yerel yönetimlerde yönetim***

Yerel hizmetlere gönüllü katılım yerel yönetimden yerel yönetime geçişin yollarından biri olarak öne çıkmaktadır. Yerel yönetişimin en önemli özelliği seçimle gelen yerel yönetimlerin kurumsal yenilikleri öğrenme ve kurumsal çeşitlilik olanağına kavuşması ve tüketici açısından karmaşa, sorumluluk ve eşgüdüm ve stratejik yönelim sorunları, ağ oluşturma ve ortaklaşa çalışma maliyetleri, vatandaşlık değerlerinin yerini müşteri değerlerinin alması, kurumsal meşruiyet sorunu, yeni yerel birimlerle rekabet ederken demokratik sistemin temel taşlarından birisi olan seçimle gelen yerel yönetimin statüsünü ve konumunu kaybetmesi yerel yönetişimin zayıf yanlarını oluşturmaktadır (Andrew ve Goldsmith, 1998 içinde Erençin, 2008: 117). 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nun 65. maddesi ile 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 77. maddesinde hizmetlere gönüllü katılım konusunun düzenlemesidir. Buna göre il özel idaresi ve belediyelerde; sağlık, eğitim, spor, çevre, trafik ve kültür hizmetleriyle yaşlılara, kadın

ve çocuklara, özörlöölere, yoksul vedöşkönlere yönelik hizmetlerin yapılmasında dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönöllö kişilerin katılımına yönelik programlar uygulanması öngörölmöştür (Erençin, 2008: 116).

### **2.3.2. Kamusal Örgötlerde Değişim Yönetimi**

Örgötlerde değişim çabalarının her ne kadar özel kesim kuruluşlarında daha fazla ortaya çıkması beklense de bugün değişmekte olan kamu yönetimi anlayışı gerek kamusal gerek yerel yönetimlerde etkisini göstermeye başlamıştır. Bunun temelinde toplum ihtiyaç ve taleplerinin değişmesi, özelleştirme hareketleri ve reform hareketleri ilk sırada gelmektedir. Ortaya çıkan taleplerin karşılanması için kamu hizmetlerinde gerçekleştirilen reformlar Osborne ve Gaebler'in (1992 içinde Chen ve diğerleri, 2006: 1301) tanımıyla "Devletin Yeniden Keşfi" ni oluşturmuştur. Öyle ki bu kurum ve kuruluşların başında yer alanlar örgötlerrinin performansını arttırma baskısı ile karşı karşıyadır (Chen ve diğerleri, 2006: 1301). Bu değişime neden olan hareketlerin temelinde ise küresel rekabet, pazarın liberalleşmesi ve bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme gelmektedir.

20nci yüzyılın sonlarında hükömetlerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri kamu kuruluşlarının çok fazla büyümesi ve verimsiz hale gelmesidir (Capling ve diğerleri, 1998). Bu baskılar üzerine kamu kurumlarında Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management "NPM") adı altında yönetim ilkelerine adaptasyon reformu uygulanmıştır. Bu ilkeler kamu örgötlerrini üç alanda değiştirmeyi amaçlar (Maor, 1999 içinde Brown ve diğerleri, 2003):

- Hiyerarşik yapıdan ekonomi tabanlı yapıya doğru değişim
- Ayarlayıcıdan ekonomi tabanlı süreçlere
- Yasal tabandan ekonomi tabanlı değerlere

Kamu ve özel sektörü kavram olarak birbirinden ayıran en önemli bölünme kamu sektöründeki çıkarların artan varlığıdır (Dahl ve Lindblom, 1953 içinde Brown ve



diğerleri, 2003: 231). Seçilmiş yöneticiler kendilerini politik açıdan çekici olmayan bir imajdan uzak tutmaya çalışırlar. Kamu yönetiminde reformun ilerleticisi rolünü üstlenmeleri üst düzey bürokratların profesyonelleşmesini ve bu sayede politikalarda otoritelerinin artmasına neden olmaktadır. Ancak tepe yönetimdeki kamu görevlilerinin yönetim reformlarına paradoks olarak iş güvencelerinin azaldığı ve yönetim görevleri yerine bununla uğraşmak zorunda kaldıkları belirtilmektedir (Maor, 1999 içinde Brown ve diğerleri, 2003: 234). Bu durum kamu sektöründeki birimlerde seçilmiş memurların daha fazla yer almaya başlamasına neden olmuştur. Yine seçilmiş temsilcilerin ana fonksiyonlarını yönetmek değil politika olarak görmeleri bir tehdittir.

Greenwood ve Hinnings (1996: 1029) örgütsel değişim içinde yayılım mekanizmasının kurumsal alanlara göre çeşitlilik gösterebileceğini belirtmiştir. Nitekim kamu sektöründe değişimin yayılımında düzenlemeye yönelik baskıların var olduğu ve bunun açık olarak ortaya konulduğu ve desteklendiği görülmektedir (Hinnings ve Greenwood, 1988; Kikulis ve diğerleri, 1995 içinde Greenwood ve Hinnings, 1996: 1029).

Kamu tercihi teorisi devletin (kamusal örgütlerin) savaş sonrası büyümesinde temel nedenin halka yönelik hizmetlerin sağlanmasına yönelik kaygılar değil politik menfaatler olduğunu belirtir (Cole, 1988 içinde Brown ve diğerleri, 2003: 231). Bu büyümeyi tetikleyen unsurlardan biri de pazarda rekabet boşluğu olmasıdır.

Kamu sektöründe değişim hareketleri çok daha özel bir çevrenin var olması nedeniyle daha fazla zorluklar getirmektedir. Örnek olarak bürokratik açıdan tüm ilgi grupları için tarafsız çıktıların sunulması gerekliliği gösterilebilir. Küresel ekonomiyle birlikte devlet halkın ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek küçüklükte ama sorumlulukta olmalıdır. Kamu örgütlerinin bunu sağlayabilmek için dönüşüm ihtiyacı bulunmaktadır (Doyle ve diğerleri, 2000 içinde Brown ve diğerleri, 2003: 233).

Bu dönüşüm ihtiyacının üstesinden gelme yollarından biri örgütsel kültürü değiştirmenin yollarını aramaktan geçer. Ancak bürokrasiden dolayı ve politikleşmeden dolayı kamu örgütlerinde kültür değişimi problemlidir (O'Donnell, 1996; Brooks ve Bate, 1994 içinde Brown ve diğerleri, 2003: 233).

Kamu sektöründe örgütsel değişimin yönetimi gerek politikacılar gerekse kamu yöneticileri açısından önemli bir meseledir (Chen ve diğerleri, 2006: 1302). Kamu sektöründeki yöneticiler başında buldukları örgütlerin performanslarını yükseltme baskısı altındadırlar. Bugün birçok ülkede kamu yönetiminin etkinliği ve verimliliğinin artırılması, kamu organlarının halka yönelik yanıtlarının iyileştirilmesi, kamu harcamalarının azaltılması ve kamu yöneticilerinin sorumluluklarının geliştirilmesi ön plana çıkmıştır (Dunford ve diğerleri, 1998: 386).

Kamu hizmetinde bulunan yöneticilerin karşılaştıkları bu meseleye tepki olarak özel sektörde denenmiş bazı yaklaşım ve araçlara dönmüşlerdir. Bu araçlar içinde toplam kalite yönetimi (Vinzant ve Vinzant, 1996; McNabb ve Sepic, 1995), süreç iyileştirme (Zairi ve Sinclair, 1995; Gullede ve Sommer, 2002), stratejik yönetim (Ring ve Perry, 1985; Vinzant ve Vinzant, 1996), kıyaslama (Magd ve Curry, 2003; Yasin, 2002), personel güçlendirme, küçülme (Worrall ve diğerleri, 2000; Dunford ve diğerleri, 1998), maliyet yönetimi sayılabilir. Ancak Chen ve diğerleri'ne (2006: 1302) göre bu tür çabaların kamu sektöründe ne kadar etkin olduğu belirsizdir.

Değişim yönetimi uygulamaları özel kuruluşlarda oldukça yaygın hale gelmektedir. Bu yaygınlığa rağmen uygulamaların kar amacı gütmeyen örgütlere nasıl uyarlanacağı konusundaki çabalar yetersizdir (Chen ve diğerleri, 2006: 1302). Uyarlamalardaki temel sorun aslında özel sektörde faaliyet gösteren kurumların örgüt yapılarının kamu sektöründe faaliyet gösterenlerden farklı olmasında yatmaktadır (Rainey, 1983; Bozeman ve Bretschneider, 1986; Bozeman, 1988; Bretschneider, 1990; Coursey ve Bozeman, 1990; Bretschneider ve Wittmer, 1993 içinde Chen ve diğerleri, 2006: 1302). Bu noktada özel sektörde kullanılmakta olan uygulamaların kamu sektöründe uygulanabilmesi bir adaptasyon sürecine bağlıdır. Bu adaptasyon sürecinde kanunlar, politik reformlar, kamu kurumlarının dış çevreye daha açık olma özelliği ve kamuoyunun beklentileri önemli rol oynamaktadır (Ring ve Perry, 1985: 278).

Kamu sektörünü farklı kılan özellikler unutulmamalıdır (Robertson ve Seneviratne, 1995 içinde Chen ve diğerleri, 2006: 1302):

- Pazarı hareketlendirenlerin yokluğu
- Birçok amaca hizmet etmeleri
- Adil ve dürüst olma zorunluluğu
- Çok fazla sayıda kural, düzenleme ve kısıt içermeleri nedeniyle karmaşık yapıda olmaları

Örgütsel değişim yönetimi yalnızca kar amaçlı örgütlerde değil artan miktarda kamusal örgütlerde de uygulanmaktadır. Bunun yanında örgütsel değişimin amaç ve doğasında yeni kamu yönetimi politikaları ve içeriğine hükmeden neo-liberalizm'e dayalı bir anlayış hakimdir (Dent ve Barry, 2004: 7; Pollitt, 1990 içinde Diefenbach, 2007: 126).

Kurumları birer politik örgüt olarak görmek ve strateji ile değişimi örgütlerin içsel politikalarından biri olarak dikkate almak faydalı olacaktır (Ferdinand, 2004; Coopey ve Burgoyne, 2000; Burns, 1961 içinde Diefenbach, 2007: 128 ).

Yerel yönetimlerde politik boyutta örgütsel ve kültürel değişim üzerine yayınlar mevcuttur (Hartley ve diğerleri, 1997: 62). Hartley ve diğerleri (1997: 71) politik sürecin güçlü etkisinin yerel yönetimlerde gerçekleştirilen örgütsel ve kültürel değişimde apaçık ortada olduğunu belirtmektedir. Ancak benzer örgütlerde daha güçsüz faktörlerin taraf tuttuğu ve değişim sürecini engellediğini belirtmektedir.

Örgütsel değişimin kamu ya da özel sektör kuruluşları arasında ne tür farklılıklar gösterdiğine ilişkin Robertson ve Seneviratne (1995: 548) çıkarımlarda bulunmuştur:

- Kamu örgütleri pazar güdüsüne sahip olmamaları, birbiriyle çelişen çok sayıda amaç gütmeleri, belirli grupların elinde bulundurdukları siyasi güç, yüksek seviyede sorumluluk, çok sayıda kural, düzenleme ve kısıtlayıcının var olması nedeniyle özel sektör örgütlerinden farklılaşır, örgütsel değişim hareketlerinde probleme neden olabilirler.
- Özel sektör örgütleri pazar ve tüketici özellikleri ile yönlendirildiğinden örgütsel verimliliğin ölçümü çok daha belirgindir.

- Örgüt içinde değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli lobi faaliyeti kamu örgütlerinde özel sektör örgütlerine göre çok daha fazladır.
- Katı bürokratik yapıları nedeniyle örgütsel değişimin etkinliğini düşürürler.
- Kamu sektörünün doğasındaki örgütsel politika ortamı değişim sürecini destekleyici liderliği engeller.
- Uzun dönemli değişim çabalarında örgütün başında bulunanların her 4-6 yılda bir değişmesi nedeniyle olumsuz etkiye sahiptir.

Örgütsel değişimde ortaya konulan modeller kadar bu modeller içinde de yer alan ve örgütsel değişimin şekillendiricisi konumunda bulunan grupların değişim süreci içindeki konumlarının ve etkilerinin anlaşılması önemlidir. Bu bölümde örgütsel değişimde rol oynayan değişim lideri, çalışanlar, değişim ajanları, danışmanlar ve yöneticilere değinilmiştir. Ayrıca örgütsel değişimi etkilediği düşünölen içsel, dışsal ve bireysel faktörlere değinilmiştir. Son olarak araştırmanın konusunu oluşturan kamusal örgütler kapsamında değişim yönetimi üzerine yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Yazında örgütsel değişim türleri, değişim modelleri, örgütsel değişimde önemli yaklaşımlar, değişimde rol oynayan aktörler ve değişimi etkilediği düşünölen faktörlerin neler olduğu çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde incelenmiş ve araştırmanın yazın altyapısı hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde yazındaki bulgulardan yola çıkılarak kamu ve özel sektör örgüt özelliklerini birlikte barındıran belediye örgütlerinde gerçekleştirilecek değişim hareketlerinde hangi faktörlerin değişimi nasıl etkilediği sorusuna ortaya konulan modelin test edilmesi yoluyla cevap aranmaya çalışılacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN GÖRGÜL ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE DEĞİŞKENLER

Değişim yönetimi yazını tarandığında birçok yazar tarafından farklı modellerin ortaya konulduğu görülmektedir. Bu yönüyle hangi değişim modelinin doğru model olduğu cevaplanması güç bir sorudur. Yapılan araştırmaların niteliği ve araştırmacının bakış açısı nedeniyle değişim yönetimine ilişkin ortaya konulan modeller farklı amaçlara hizmet etmektedir.

Örgütsel değişime yönelik model çalışmalarından örnek vermek gerekirse Woodward ve Hendry (2004: 156) değişim yönetimi üzerine yaptıkları çalışmada biri örgütsel değişimin başlatıcısı konumundaki kıdemli yöneticilere diğeri ise değişimi yöneten ya da yaşayan diğeri seviyelerdeki çalışanlara yönelik iki ölçüm yapmışlardır. Bu çalışmada amaçlananlar değişimle başa çıkmak ve değişime önderlik etmek için gerekli beceri ve davranışları belirlemek ile değişimin örgüt içinde nasıl işlendiğini gösteren bir model oluşturmaktır. Burke ve Litwin'in (1992: 535) çalışması ise tek bir örgüt üzerinde yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Çalışma değişimi yönetmeye çalışanların değişimi anlamalarına yönelik bir çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır.

Tek bir örgüt üzerinde yürütülen araştırmaların genellenebilir sonuçlar elde edilmesinde sorunlar yaratabileceği düşünülebilir. Ancak örgütsel değişim hareketlerinin her örgüt için kendisine özel olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle değişim hareketinin içinde bulunan bir araştırmacının bu değişimle ilgili çok daha fazla detayı yakalayabileceği düşünülebilir. Araştırmada ele alınan örgütsel değişim, "Bütünleşik Yönetim Sistemi" adı altında kurulmaya çalışılan bir kalite yönetim sistemine ait örgütte yaşanan süreçtir. Süreç her ne kadar sistemin kurulmasından sonra da iyileştirme vb. konularda devamlılık gösterecek olsa da değişim yazınında tanımlandığı şekliyle örgütte düzensiz bir değişim yaratmaktadır. Weick ve Quinn (1994 içinde Poole ve Van de Ven, 2004: 5)

düzensiz değişimi makro perspektifte yaşanan, adaptasyon süresi kısa, değişim ajanının örgütteki kaldıraç noktalarını belirlediği ve sistemi değiştirdiği değişim türüdür.

Araştırmanın amacı yazında ortaya konulan modellerde gerek formal gerekse informal yapı anlamında farklı dinamikler sergileyen örgütlere değişim hareketlerinde anahtar olacak bir model sunmaktır. Buradan hareketle araştırmada örgütün yönetim şekli açısından hem kamusal hem de özel sektör yönetim anlayışlarının birleştii yapılar da ortaya çıkacak değişim hareketlerinde hangi değişkenlerin önemli rol oynadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu tür bir araştırmanın başarılı olabilmesinin altında değişim varsayımı altında yapılan bir araştırma değil bilhassa değişim sürecinin başlangıcından itibaren izlendiği bir araştırma yapısının temel alınmasının daha doğru bir yöntem olacağı düşünölmüştür. Bu nedenle araştırmacının yalnızca bir izleyici değil aynı zamanda bu sürecin bir parçası olarak içinde bulunduğu bir teknik olan eylem araştırması kullanılarak değişim yazınında araştırmacının rastlamadığı ancak gerçekte var olan değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Değişimin başarısı çalışanların başarı algıları yönünde ölçölmüştür. Örnekleme oluşturan grubun değişim hareketinin içinde oldukları ve farkındalıklarının var olduğu bilindiğinden bu soruya verdikleri cevaplar içinde buldukları değişimi değerlendirmeleri açısından önemlidir.

Yukarıda belirtilen değişimi etkileyen değişkenlerden yola çıkılarak örneklemin bu değişkenlere yönelik tutumları belirlenmiştir. Elde edilen veriler faktör analizine tabi tutularak değişkenlerin gruplandırılması sağlanmış, bir sonraki aşamada ise yapısal eşitlik modellerinin en temeli olarak görölebilecek belirleyici faktör analizi yoluyla bu değişkenlerin değişimin başarısını ne ölçüde ve hangi yönde etkilediği sorusunun cevabı araştırılmıştır.

### 3.2. ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmanın başlangıç aşaması araştırmanın yapıldığı örgütte değişim hareketinin başlangıcıyla eş zamanlı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada örgütsel değişim hareketinin içinde yer alacak gruplara yapılacak çalışma ile ilgili eğitimler verilmiştir. Bu eğitimlerin başlangıcında grupların bu çalışma ile ilgili düşünceleri, sağlanacak faydalar ve önerileri açık uçlu sorular ile öğrenilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler içerik analiz yöntemiyle analiz edilerek değişim yönetimi içinde karşılaşılan değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

Yöntem olarak içerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı amaçlar. Veriler önce kavramsallaştırılır ve kavramsallaştırılan veriler mantıklı bir biçimde organize edilerek veriyi açıklayan temalar saptanır. Bu yöntem sayesinde veriler tanımlanmaya ve veriler içindeki saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 162).

Çalışmanın yapılış şekli açısından özgün bir özelliği, araştırmacının aynı zamanda çalışmanın içinde görev almasıdır. Bu nedenle çalışmanın ilerleyişinde benimsenen temel araştırma yöntemlerinden biri eylem araştırması yöntemidir. Eylem araştırması yolu ile araştırmacı süreç boyunca yaşadıklarını not etmiş ve bu verilerden içinde değişimi etkileyen faktör olarak nitelendirilebilecek değişkenleri belirlemiştir.

Araştırmada yazın taraması yolu ile de yazında belirtilen değişimi etkileyen değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Pettigrew (1990 içinde Armenakis ve Bedeian,1999: 311) içerik tabanlı gerçekleştirilen örgütsel değişim araştırmalarının değişim sürecinin kendisini kavramsal durum olarak ortaya çıkaracağını belirtmektedir. Bu amaçla Kurt Lewin (1947), Lippitt, Watson ve Westley (1958), Burke Litwin (1992), Vollman (1996), Daryl Conner (1992), Kotter (1995), Galpin (1996), Armenakis ve Bedeian (1999), Beckhard ve Pritchard (1992), Tushman-Romanelli (1985), Nadler-Tushman (1994), Weisbord (1976),Pascale ve Athos (1982), Sastry (1997), Judson (1991), Andersen Consulting (1990'lar), Van de Ven ve Poole (1995), Gustafson ve diğerleri (1992), Greenwood ve Hinnings (1996), Isabella (1990) ve Jaffe,

Scott, Tobe'ye (1994) ait modeller incelenmiş ve araştırmanın altyapısında kullanılmıştır.

### **3.2.1. Çalışmanın Örnekleme**

Çalışmada araştırma konusu olarak Türkiye'deki bir büyükşehir belediyesinde gerçekleştirilmekte olan örgütteki iş yapma anlayışını değiştirmesi ve örgüt içi veri akışı ve kontrolünün hızlanmasını sağlayacak bütünlük yönetim sistemi adı altındaki sistemin kurulum süreci incelenmiştir. Bu süreçte kurumun farklı daire başkanlıkları ve müdürlükleri altında bu sistemin kurulumunda görev alan personel ile yine büyükşehir belediyesine bağlı kuruluşlarda bu sistemin büyükşehir belediyesi ile uyumunu sağlayacak ve kendi örgütlerinde yayılım sorumluluğunu üstlenecek toplam 160 kişilik grup araştırmanın popülasyonunu oluşturmaktadır. Araştırmanın son evresinin gerçekleştirilmesinde katılım sağlayan personel sayısının düşük olması nedeniyle örneklem sayısı 83 olarak gerçekleşmiştir.

#### **3.2.1.1. Örneklemdeki kısıtlar**

Araştırmanın doğru sonuçlar vermesi açısından soru formunu yanıtlamamış personelin bu formu doldurması için zorlama yapılmamıştır. Kurum personeline gönüllü olarak bu formu doldurmayanların verecekleri cevapların objektiflikten uzak olacağı şüphesi nedeniyle örneklem t anında soru formunu cevaplayanlar ile sabit tutulmuştur. Örneklemdeki bir diğer kısıt örneklem sayısı ile ilgilidir. Araştırmada seçilen analiz yöntemlerinde daha büyük örneklemle çalışılmasının daha doğru sonuçlar vereceği ancak örneklem açısından bu sayının ne olması gerektiğine ilişkin kesin yargıların bulunmadığı belirtilmektedir (Harrington, 2009: 45). Ancak keşfe yönelik yeni araştırmalarda örneklem sayısının daha küçük olmasının sakıncalı bulunmadığı da ( $n < 100$  gibi) bazı araştırmacılarca ortaya konulmaktadır (Kline, 2005: 15).

#### **3.2.1.2. Araştırma kısıtı**

Araştırmada ortaya konulan modelin yalnızca tek bir örgüt üzerinden ortaya konması araştırmanın kısıtı olarak görülebilir. Ancak değişim yönetimi üzerine yapılan



araştırmalarda tek örgüt üzerinde yapılan çok sayıda çalışmaya (Burke ve Litwin, 1992) rastlanmaktadır. Bu çalışmada araştırmacının sürecin içinde rol alması gerçeekte gömülü halde bulunan ancak sürecin dışında bulunanlarca görölmesi mümkün olmayan değişimi etkileyen değişkenlerin belirlenmesinde önemli rol oynamıştır. Araştırmada karşılaşılan bir diğer kısıt son ölçümün yapıldığı dönemin örgüt için kritik bir dönem teşkil etmesi ve soru formlarının doldurulacağı tarihte katılımın düşük olmasıdır. Çalışanlar kendileri tarafından gönderilecek soru formlarının kimler tarafından yanıtlandığının anlaşılacağı ihtimaliyle soruları yanıtlamadıkları düşünölmektedir.

### **3.2.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırma sürecinde özellikle değişim sürecinde karşılaşılan değişkenlerin belirlenmesinde önem taşıyan içerik tabanlı araştırmanın yanında belirlenen değişkenlerin etkilerinin belirlenmesine yönelik niteliksel teknikler de kullanılmıştır. Nitekim yazında değişim yönetimi üzerine yapılan çalışmaların daha çok niteliksel ve mikro düzeyde araştırmalar yönüne kaydđı belirtilmektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 313; Dacin ve diğerleri, 2002: 48). Niteliksel araştırma teknikleri ile değişime etki eden faktörlerin belirlenmesi sağlanmıştır. İstatistiksel yöntem olarak açıklayıcı faktör analizi, doğrulamayı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi, değişken setindeki temel değişkenlerim veya gizli değişkenlerin belirlenmesi amacıyla kullanılır. Maddeler arasındaki korelasyon, kovaryans, varyasyon vb. ilişkileri açıklar. Açıklayıcı faktör analizi her gözlemlenen değişkenin bir veya birden çok faktörün doğrusal fonksiyonu olduğu genel faktör modeline dayanır (Harrington, 2009: 9). Açıklayıcı faktör analizi, bilinmeyen bir kuramsal yapıyı ölçmek için oluşturulan ölçme aracından elde edilen sonuçlara dayanarak, söz konusu yapının nasıl olduğunu açıklama amacına yönelik olarak kullanılır (Erkuş, 2003: 90 içinde Çoban ve Ergin, 2008: 710).

Yapısal eşitlik modelleri değişkenler arasında doğrusal ilişkileri belirlemeye ve tahminlemeye yönelik bir tekniktir. Model içindeki değişkenler hesaplanmış değişkenler olabildiği gibi gizli değişkenler de olabilir. Gizli değişkenler doğrudan ölçölmesi

mümkün olmayan varsayılan kurgulardır. Yapısal eşitlik modellerinin en bilinen türünde modelin amacı hesaplanmış değişkenlerin varyans ve kovaryansların nedenini açıklamaktır (MacCallum ve Austin, 2000: 202).

Doğrulayıcı faktör analizi modelleri yapısal eşitlik modelinin özel bir türüdür. Çok farklı amaçlarla ölçüm uygulamalarında kullanılmaktadır. Yapı geçerliliği ve ölçek mükemmelleştirme tasarımları doğrulayıcı faktör analizi modelleri yardımıyla test edilebilir (MacCallum ve Austin, 2000: 208).

Yapısal eşitlik modeli aracılığı ile faktör analizi ve regresyon analizi bir arada kullanılarak model uygunluğu ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir (Kurtuluş ve Okumuş, 2006: 11). SPSS AMOS, LISREL, PRELIS vb. yazılımlar bu modellerin çözümünde kullanılabilir (Kline, 2005: 25).

Hem açıklayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi matematiksel açıdan ilişkili prosedürlerdir. Açıklayıcı faktör analizi bir ölçeğin oluşturulması sırasında açıklayıcı ilk basamak olarak kullanılabilirken doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analizinde tanımlanan yapının örneklem üzerinde uygunluğunu araştırmaya yönelik ikinci bir adımdır (Harrington, 2009: 10).

Yapısal eşitlik modellerinde basit modeller dışında küçük örnekli değerlendirmelerin savunulması mümkün değildir. Ancak açıklama amaçlı olarak 100'ün altında örneklem ile çalışılan küçük örneklemler yapılabilmektedir. 100-200 arasında orta örneklem sayısına sahip çalışmaların yanında 200'ün üzerinde örneklem taşıyan büyük örneklemler daha çok tercih edilmektedir (Kline, 2005: 15). Kline (2005: 110) modelin karmaşıklığının da örneklem sayısının belirlenmesinde önemli olduğunu belirtmiş karmaşık olmayan modellerde örneklem sayısının 100'ün altına düşebileceğini belirtmiştir. Ancak daha yüksek örneklem sayısı daha iyi sonuçlar verecektir.

### **3.3. ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ**

#### **3.3.1. Eylem Araştırması**

Eylem araştırmasının en önemli özelliği araştırmacının başkalarının yaptıklarından yeni bilgi ya da teori üretmeye çalışmasıdır. Araştırmacı başkalarının ne yaptıklarını inceler ve bu kişilerin hareketlerini tasvir etmeye ve açıklamaya çalışır (Whitehead ve McNiff, 2006: 12). Ortaya çıkan teori araştırmacının başkaları hakkındaki teorisidir. Araştırmacı teorisi ile birlikte araştırma hikayesini de ortaya koyar (Whitehead ve McNiff, 2006: 13).

Eylem araştırmasında odak nokta, izleyici araştırmacıdan uygulayıcı araştırmacıya döner. Uygulayıcılar kendi uygulamalarını inceleyerek kurumların ne yaptıklarını ve neden yaptıklarını izleyerek, tanımlayarak ve açıklayarak ortaya koymaya çalışırlar. Uygulayıcı araştırmacılar aslında yaptıkları işin içinde gömülü olan bilgileri ile ne yaptıklarını bilmektedirler (Whitehead ve McNiff, 2006: 13). Eylem araştırmasının felsefesi yapılan araştırmanın örgüt üyelerince değişime uygulanacak olması halinde araştırmanın eyleme yakından bağlı olması gerekliliği üzerine kuruludur. Bu nedenle örgüt üyeleri ile araştırmacıların verilerin toplanması, analiz edilmesi ve kullanılmasında birlikte hareket etmeleri gereklidir (Pasmore ve Friedlander, 1982 içinde Poole ve Van de Ven, 2004: 79).

Bu şekilde oluşan teorilerin önündeki en önemli sıkıntı teorilerin geçerliliğinin ortaya konmasıdır. Araştırmacıların ortaya koydukları teoriler araştırmacıların kendi teorileridir. Bu teorilerin geçerliliğinin olup olmadığı, teoriye yöneltilen önemli tepkiler ve teorinin eleştirilere karşı duruşu ile test edilebilmektedir (Whitehead ve McNiff, 2006: 13). Sosyal bilimlerde ortaya konulan çalışmaların her duruma sonuç oluşturması yerine araştırmacının hipotezinin geçerliğinin testi üzerine yoğunlaşmıştır (Whitehead ve McNiff, 2006: 13).

Değişimi anlamak ve ona katılmak örgüt içinde dağılmış parçalarını bulmaktan geçmektedir. Bunun anlamı belirli örgütsel değişim faaliyetlerinin örgüt içinde dağılmış olması ve bu faaliyetlerin örgütün tüm düzeylerinde olabileceği gibi yalnızca belirli

düzeylerinde var olabileceğidir. Eğer bir örgüt belirli bir değişim çabası içine girmiş ise bu çaba içinde daha fazla odaklanılacak değişim faaliyetleri mevcut olacaktır. Ancak bu faaliyetlerin nasıl organize edileceği ve ilerleyeceği ise yalnızca gözlemlerle belirlenebilecektir (Beeson ve Davis, 2000:183). Değişim yönetimine ilişkin alışlagelmiş evrensel modellerin örgütlerde kullanılan yaklaşımların farklılıklarını açıklamada yetersiz kaldığına ilişkin kanıtlar mevcuttur (Dunphy ve Stace, 1993 içinde Saka, 2003: 481). Bu nedenle alışlagelmiş yöntemlerin dışında bir yöntem olan eylem araştırmasının değişim yönetimi çalışmaları için ne kadar uygun olduğu görülebilmektedir.

Eylem araştırmasına ilişkin olarak Lewin bu tür araştırmaların, üç sorunun cevabını taşıdığını belirtmiştir. Değişimin gerçekleşmesinde eylem gereklidir. Eylemin başarılı olması ise durumun doğru şekilde analiz edilip edilmemesine bağlıdır. Olası tüm alternatif çözümler belirlenmeli ve en uygun olan seçilmelidir. Başarının gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan son eleman ise ihtiyaç hissidir. İhtiyaç hissi bireyin değişimin gerekliliğini içsel olarak gerçekleştirmesi ile sağlanır. Eğer grup veya örgütteki ihtiyaç hissi düşükse değişimin başarı ihtimali de düşüktür (Burnes, 2004: 984). Burnes (2004: 984) eylem araştırmasını araştırmanın eylemi, eylemleri ise gelecekteki araştırmalara öncü olduğu tekrarlanan bir süreç olarak tanımlamıştır. Eylem araştırmasına göre değişimin etkin olabilmesi için ilgili olan her şeyin süreç içine katılımının sağlanması ve grup düzeyinde gerçekleşmesi gerekliliğini savunur.

Kurt Lewin eylem araştırmasının kaşifi olarak belirtilebilir (French ve Bell, 1996 içinde Cooke, 1999: 87). John Collier, ABD’de etnik ilişkilerin çözümlenmesinde araştırmacıların ve tarafların birlikte hareket etmesinin yanında olmuş ve eylem araştırması’nı ilk tanımlayan kişi olmuştur. Bu araştırmadan sonra birçok araştırmacı ve uygulamacı sosyal bilimlerin farklı alanlarında eylem araştırmasını uygulamaya başlamıştır. Bu çalışmaların öncüleri arasında Coch ve French’in 1948’de işçilerin değişime karşı dirençleri üzerinde yaptıkları çalışma ile White ve Hamilton’un 1964’te yaptığı çalışmalar gösterilebilir (Poole ve Van de Ven, 2004: 79). Değişim çalışmalarında eylem araştırması yoluyla yapılmış çalışmalarının sayısı kısıtlıdır.

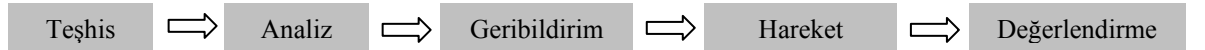
Munro'nun (1992 içinde Zeffane, 1996: 40 ) stratejik değerlerin katılımcı değişimin gerçekleşmesini nasıl sağladığına ilişkin eylem araştırması çalışması bu çalışmalar içinde sayılabilir.

Eylem araştırmasının aşamaları French ve Bell (1995 içinde Seo ve diğerleri ed. (Poole ve Van de Ven), 2004: 79 ) tarafından tanımlanmıştır:

- Devam etmekte olan bir sisteme ilişkin araştırma verilerinin toplanması
- Verilerin sisteme geribildirimi
- Teşhise dayalı bir eylemin gerçekleştirilmesi
- Eylemin sonuçlarının değerlendirilmesi

Shani ve Pasmore'a (1985 içinde Chen ve diğerleri, 2006: 1304) göre eylem araştırması uygun bir değişim hareketinin temel alınarak sistematik veri toplanması ve takiben bu verilerin analizini ifade eder. Bu yaklaşımın önemi planlı değişimin yönetilmesinde güvenilir bir bilimsel metod olmasıdır. Eylem araştırması beş aşamalı bir süreçten oluşur (Chen ve diğerleri, 2006: 1304):

#### Şekil 20. Eylem Araştırması Aşamaları



Kaynak: Chen ve diğerleri, 2006: 1304

#### 3.3.2. Soru Kağıdı

Soru kağıdı temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde içerik analizi, yazın taraması ve eylem araştırması sonucunda elde edilen ve örgütsel değişimi etkilediği düşünülen değişkenleri ve değişimin başarısı konusunda çalışanların tutumlarını ölçen sorular mevcuttur. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koyacak sorular sorulmuştur.

### **3.3.3. Sorular**

Örgütsel değişime yönelik soru bölümü toplam 93 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların nasıl oluşturulduğu soru kağıdı bölümünde açıklanmıştır. Ortaya konulan modelde değişimin başarısını etkileyen ana değişkenler olarak değişim lideri, değişim ajanı, örgütsel çevre, yerel yönetimlere özgü özellikler, örgüt yapısı, tepe yönetim, kıt kaynaklar, çalışanlar, kurum kimliği, örgüt içindeki küskünler, danışmanlar ve örgütsel krizlerin görülmesi gerektiği düşünölmüştür. Örgütsel değişime yönelik soruların ölçümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak yaş, çalışma hayatında geçen süre, kurumda geçen hizmet süresi, eğitim durumu, cinsiyet, sınıf, meslek, çalıştığı kurum katılımcılara sorulmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN VERİ VE BULGULAR

#### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Veri ve Bulgular

Araştırmaya katılanlara yaş, çalışma yaşamında geçen süre, kurumda hizmet süreleri, eğitim durumları, cinsiyetleri, meslek sınıfları, meslekleri ve çalıştıkları kurumlar sorulmuştur. Bu verilere ilişkin değerlendirmeler bu bölümde belirtilmiştir.

##### 4.1.1. Yaş Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 83 katılımcının 82'si yaşları ile ilgili bilgi vermişlerdir. Analiz sonuçlarına göre en genç yaşa sahip olan katılımcı 24 en yüksek yaşa sahip katılımcı 58 yaşındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 32,59'dur. Yaş bilgilerini veren katılımcıların %42,68'i 20-29, %43,9'u 30-39, %10,98'si 40-49, %2,44'ü ise 50-59 yaşları arasındadır. Yaşlara göre frekans dağılımları Katılımcıların Yaş Verileri Dağılımı Tablosunda gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Yaş Verileri Genel

	Frekans	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	82	24,00	58,00	32,5854	6,85647

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Verileri Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Veri	24	4	4,8	4,9	4,9
	25	6	7,2	7,3	12,2
	26	7	8,4	8,5	20,7
	27	8	9,6	9,8	30,5
	28	4	4,8	4,9	35,4
	29	6	7,2	7,3	42,7
	30	5	6,0	6,1	48,8
	31	2	2,4	2,4	51,2
	32	3	3,6	3,7	54,9
	33	2	2,4	2,4	57,3
	34	4	4,8	4,9	62,2
	35	4	4,8	4,9	67,1

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Verileri Dağılımı (devam)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
36	5	6,0	6,1	73,2
37	3	3,6	3,7	76,8
38	5	6,0	6,1	82,9
39	3	3,6	3,7	86,6
40	2	2,4	2,4	89,0
41	2	2,4	2,4	91,5
42	1	1,2	1,2	92,7
43	2	2,4	2,4	95,1
47	2	2,4	2,4	97,6
52	1	1,2	1,2	98,8
58	1	1,2	1,2	100,0
Toplam	82	98,8	100,0	
Kayıp Veri	1	1,2		
Toplam	83	100,0		

#### 4.1.2. Çalışma Yaşamı Süresi Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular

Araştırmaya katılan 83 katılımcının 80'i çalışma yaşamında geçirdikleri süreye ilişkin bilgi vermişlerdir. İş yaşamında henüz ilk yılını doldurmamayanların yanında 36 yıldır iş hayatı içinde bulunanlar mevcuttur. Araştırmaya katılanların iş yaşamlarının ortalama süresi 9,8 yıldır. Çalışma hayatının ilk beş yılında olanlar soruya yanıt bildiren katılımcıların %40'ını, 6-10 yıldır çalışma hayatında olanlar % 18,8'ini, 11-15 yıldır çalışma hayatında olanlar % 17,5'ini, 16-20 yıldır çalışma hayatında olanlar % 17,5'ini, 21-25 yıldır çalışma hayatında olanlar %5'ini, 36-40 yıldır çalışma hayatında olanlar %1,3'ünü oluşturmaktadır. 26-35 yıl aralığında çalışma hayatında bulunanlar örneklem içinde bulunmamaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Çalışma Yaşamı Süresi Verileri Genel

	Frekans	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma Yaşamı Süresi	80	,50	36,00	9,7750	7,39778



Tablo 5. Katılımcıların Çalışma Yaşamı Süresi Verileri Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Veri	0,50	2	2,4	2,5	2,5
	1,00	4	4,8	5,0	7,5
	1,50	2	2,4	2,5	10,0
	2,00	5	6,0	6,3	16,3
	3,00	6	7,2	7,5	23,8
	3,50	1	1,2	1,3	25,0
	4,00	9	10,8	11,3	36,3
	4,50	1	1,2	1,3	37,5
	5,00	2	2,4	2,5	40,0
	6,00	3	3,6	3,8	43,8
	7,00	2	2,4	2,5	46,3
	8,00	4	4,8	5,0	51,3
	9,00	1	1,2	1,3	52,5
	10,00	5	6,0	6,3	58,8
	11,00	1	1,2	1,3	60,0
	12,00	5	6,0	6,3	66,3
	13,00	1	1,2	1,3	67,5
	14,00	1	1,2	1,3	68,8
	15,00	6	7,2	7,5	76,3
	16,00	3	3,6	3,8	80,0
	17,00	3	3,6	3,8	83,8
	18,00	4	4,8	5,0	88,8
	19,00	2	2,4	2,5	91,3
	20,00	2	2,4	2,5	93,8
	22,00	1	1,2	1,3	95,0
	24,00	1	1,2	1,3	96,3
	25,00	2	2,4	2,5	98,8
	36,00	1	1,2	1,3	100,0
	Toplam	80	96,4	100,0	
	Kayıp Veri	3	3,6		
	Toplam	83	100,0		

#### 4.1.3. Kurumda Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular

Kurumda çalışma süreleri incelendiğinde 83 katılımcının 82'sinin bu soruyu cevapladıkları belirlenmiş. Bu soruyu cevaplayan katılımcıların kurumda çalışma süreleri ortalaması 4,5 yıldır. Katılımcıların %79,3'ü, kurumdaki hizmet süresinin ilk beş yılındadır. Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan çalışanların oranı %8,5, hizmet süresi 11-15 yıl arasında olan çalışanların oranı %3,7, hizmet süresi 16-20 yıl arasında

olan çalışanların oranı %4,9, hizmet süresi 21-25 yıl arasında olan çalışanların oranı % 2,4 , 26-30 yıl hizmet süresine sahip olanların ise % 1,2'dir.

Tablo 6. Katılımcıların Kurumda Hizmet Süresi Verileri Genel

	Frekans	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Kurumda Hizmet Süresi	82	,50	27,00	4,4878	5,83623

Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Hizmet Süresi Verileri Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Veri	0,50	6	7,2	7,3
	1,00	16	19,3	26,8
	1,50	11	13,3	40,2
	2,00	13	15,7	56,1
	2,50	1	1,2	57,3
	3,00	11	13,3	70,7
	4,00	6	7,2	78,0
	5,00	1	1,2	79,3
	6,00	1	1,2	80,5
	7,00	1	1,2	81,7
	8,00	2	2,4	84,1
	9,00	2	2,4	86,6
	10,00	1	1,2	87,8
	13,00	2	2,4	90,2
	15,00	1	1,2	91,5
	17,00	2	2,4	93,9
	18,00	1	1,2	95,1
	19,00	1	1,2	96,3
	22,00	1	1,2	97,6
	24,00	1	1,2	98,8
	27,00	1	1,2	100,0
Toplam	82	98,8	100,0	
Kayıp Veri	1	1,2		
Toplam	83	100,0		

#### 4.1.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ilişkin veriler aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Soruya cevap veren katılımcıların %5,1'i lise, %68,1'i üniversite ve %8,9'u yüksek lisans mezunudur. 83 katılımcının 4'ü bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Verileri Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	4	4,8	5,1	5,1
	Üniversite	68	81,9	86,1	91,1
	Yüksek Lisans	7	8,4	8,9	100,0
	Toplam	79	95,2	100,0	
Kayıp Veri		4	4,8		
Toplam		83	100,0		

#### 4.1.5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyet durumu incelendiğinde 83 katılımcının 77'sinden bu veri elde edilmiştir. Katılımcıların %71,4'ü kadın , %28,6'sı erkektir.

Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyet Durumu Verileri Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	55	66,3	71,4	71,4
	Erkek	22	26,5	28,6	100,0
	Toplam	77	92,8	100,0	
Kayıp Veri		6	7,2		
Toplam		83	100,0		

#### 4.1.6. Meslek Sınıfı Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular

Katılımcıların meslek sınıflarına göre dağılımlarına bakıldığında %39,7'si sözleşmeli, %29,5'i memur , %2,6'sı işçi, %28,2'si belediye şirketi personelinden oluşmaktadır.

Tablo 10. Meslek Sınıfı Durumu Verileri Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Sözleşmeli	31	37,3	39,7	39,7
	Memur	23	27,7	29,5	69,2
	İşçi	2	2,4	2,6	71,8
	Bel. Şirketi Personeli	22	26,5	28,2	100,0
	Toplam	78	94,0	100,0	
Kayıp Veri		5	6,0		
Toplam		83	100,0		

#### 4.1.7. Meslek Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular

Katılımcıların yalnızca 9'u pozisyonları ile ilgili bilgi vermekten kaçınmıştır. Bilgi alınan personelin %1,4'ü müdür, %12,2'si şef ve geri kalan %86,5'i diğer pozisyonlarda görevlidir.

Tablo 11. Meslek Değişkeni ile İlgili Veriler Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Müdür	1	1,2	1,4	1,4
Şef	9	10,8	12,2	13,5
Diğer	64	77,1	86,5	100,0
Toplam	74	89,2	100,0	
Kayıp Veri	9	10,8		
Toplam	83	100,0		

#### 4.1.8. Çalışılan Kurum Değişkenine İlişkin Veri ve Bulgular

Katılımcıların %94'ü bu soruyu cevaplamıştır. Cevaplayanların % 76,9'u belediye, %23,1'i belediye şirketi personelidir.

Tablo 12. Çalışılan Kurum Değişkeni ile İlgili Veriler Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Belediye	60	72,3	76,9	76,9
Belediye Şirketi	18	21,7	23,1	100,0
Toplam	78	94,0	100,0	
Kayıp Veri	5	6,0		
Toplam	83	100,0		

#### 4.2. Örgütsel Değişime İlişkin Veri ve Bulgular

##### 4.2.1. İçerik Analizine İlişkin Veri ve Bulgular

Araştırmanın ilk aşaması değişim hareketinin başlangıcıdır. Bu aşamada değişim takımındaki üyelere yapılması planlanan harekete karşı görüşleri, birim ve çalışanlara ne kazandırmasını bekledikleri, yapılması planlanan bu çalışmalardan daha iyi sonuç alınması için önerileri ve planlanan harekete yönelik olarak verilen eğitimler hakkındaki

düşünceleri sorulmuştur. Çalışmanın tabanını oluşturan bütünleşik yönetim sistemi toplantılarının birincisinde çalışmaya ilişkin veriler toplanmıştır (Bkz Ek1). Çalışmaya katılan üye sayısı 60'dır. Bu üyelere alınan veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve örgütsel değişimi etkilediğine inandığımız faktörler belirlenmiştir.

İçerik Analizi Sonucunda değişim sürecini etkilediğine inanılan aşağıdaki değişkenler belirlenmiştir:

- Zaman Eksikliği
- İçsel İletişim
- Çalışan İmajı
- Değişime Karşı Direnç
- Eski Çalışanlar
- Eski Zihniyet
- Eğitim
- Uzmanlaşma
- Sistemler
- İş Motivasyonu

#### **4.2.2.Yazın Taramasına İlişkin Veri ve Bulgular**

Örgütsel değişim yönetimi yazını incelendiğinde ortaya konulan birçok model olduğu görülmektedir. Özellikle Lewin (1947), Tushman ve Romanelli (1985), Burke ve Litwin (1992), Kotter (1995), Vollman (1996), Galpin (1996) bu alandaki en önemlilerdir. Ortaya konulan modellerde ortak yönler görülebildiği gibi hemen hepsinin farklılaştığı noktalar da bulunmaktadır. Örgütsel değişime farklı yönlerden bakan bu modeller sayesinde örgütsel değişimin ne kadar karmaşık bir süreç olduğu görülebilmektedir. Bu karmaşık süreç içinde değişimi etkileyen faktörlerin sayısı da bu karmaşa ile birlikte artmaktadır.

Yazında ortaya konulan modellerin belirli bir bakış açısı ile ortaya konulduğu şüphesizdir.

Bu araştırmanın temel amacı olan yerel yönetimler içinde hem özel sektör hem de kamu sektör örgütlerinin özelliklerini taşıyan belediyelerde gerçekleştirilmeye çalışılan örgütsel değişim hareketlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesinde yazında geçen modeller incelenerek hangi faktörlerin araştırma kapsamına alınması gerektiği belirlenmiştir.

Tablo 13. “Çalışanlar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Statü kaybı	Dawson, 1994: 14
Alışkanlıklar	Robbins, 2003
Ekonomik Faktörler	Robbins, 2003
Belirsizlik korkusu	Robbins, 2003
Bilgiyi kendine göre yorumlama	Robbins, 2003
Güvenlik	Robbins, 2003;Brooks ve Bate,1994:184
Değişim baskısı	Armenakis ve Bedeian, 1999: 299
Tehdit hissetme	Barnett ve Carroll, 1995: 222
Grup dinamiği	Bernstein, 1968; Dent ve Goldberg,1999; Schein, 1988
Küçümsenme korkusu	Burnes, 2004: 985
Kabullenme	Burnes, 2004: 985; Lewin,1947a
İşi kaybetme korkusu (dolaylı)	Burnes, 2004: 985; Werther, 2003: 36
Performans baskısı	Chen ve diğerleri, 2005: 429
Uzmanlaşma	Damanpour, 1991
İdari yoğunluk	Damanpour, 1991
İşte yeni yetenekler gerektirecek değişimlerin ortaya çıkma düşüncesi	Dawson, 1994: 14
Güç bağımlılığı	Greenwood ve Hinnings, 1996: 1034
İş motivasyonu	Iverson, 1996: 122
İş tatmini	Iverson, 1996: 122
Örgütsel bağlılık	Iverson, 1996: 122
Katılımcı olmama	Iverson, 1996: 122
Beklenti	Lippitt, Watson, Westley, 1958
Değişime karşı direnç	Romanelli ve Tushman, 1994: 1144; Robbins, 2003
Yetenekler	Schwering, 2003: 364
Statü arayışı	Werther, 2003: 36;
Karar sürecine katılım	Zeffane, 1996: 41

Yazın taraması sonucunda örgütsel değişimi etkileyen 65 adet değişken belirlenerek araştırma içinde kullanılmıştır. Bu değişkenler içinde uzmanlaşma, iş motivasyonu, değişime karşı direnç, içsel iletişim ve sistemler aynı zamanda değişim sürecinin

başında katılımcılara yapılan anket sonucunda içerik analizinde ortaya çıkan ortak değişkenlerdir.

Tablo 14. “Danışmanlar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Danışmanların etkisi	Miles, 1997

Tablo 15. “Değişim Ajanı” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Karar verme seçenekleri	Schwering, 2003: 364
Sembolik davranışlar	Schwering, 2003: 364
Sosyal ihtiyaçlar	Schwering, 2003: 364
Hareketler	Schwering, 2003: 364
Değişim ajanlarının becerisi	Werther, 2003: 36
Bireysel değerler	Schwering, 2003: 364
İletişim tipleri	Schwering, 2003: 364

Tablo 16. “Değişim Lideri” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Tasarlama/hayal etme	Bezboruah, 2008:130
İmkan tanıma	Bezboruah, 2008:130
Güç verme	Bezboruah, 2008:130

Tablo 17. “Kıt Kaynaklar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Teknik bilgi kaynakları	Damanpour, 1991

Tablo 18. “Örgütsel Kimlik” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
İçsel iletişim	Damanpour, 1991
Dışsal iletişim	Damanpour, 1991

Yazın taramasında Küskünler ana değişkenine ait çalışmaya rastlanmamıştır.

Tablo 19. “Örgüt Yapısı” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Örgütün karmaşıklığı	Pfeffer, 1994
Sistemler	Schwering, 2003: 364
Formalleşme	Damanpour, 1991
Fonksiyonel Farklılaşma	Damanpour, 1991
Merkezileşme	Damanpour, 1991
Dikey Farklılaşma	Damanpour, 1991

Tablo 20. “Örgütsel Çevre” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Örgütün Ürün/Hizmetlere Olan Talep	Romanelli ve Tushman, 1994: 1145
Çevredeki Kargaşa	Romanelli ve Tushman, 1994: 1145
Çevresel Belirsizlik	Romanelli ve Tushman, 1994: 1145
Kurumsal Şartlardaki Değişim	Romanelli ve Tushman, 1994: 1145
Teknolojik Yenilik/ İnovasyon	Romanelli ve Tushman, 1994: 1145
Çevrenin Karmaşıklığı	Romanelli ve Tushman, 1994: 1145

Tablo 21. “Örgütsel Kriz” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Örgütsel Krizler	Romanelli ve Tushman, 1994: 1144

Tablo 22. “Tepe Yönetim” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Yönetim Baskısı	Armenakis ve Bedeian, 1999: 306
Yönetim Desteği	Dawson, 1995; Kotter, 1995: 62
Tepe Yöneticinin Başarısı	Romanelli ve Tushman, 1994: 1144
Değişime Yönelik Yönetimsel Tutum	Damanpour, 1991
Profesyonelleşme	Damanpour, 1991
Yönetimsel İmtiyaz	Damanpour, 1991

Tablo 23. “Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>	<b>Kaynak</b>
Politika	Brown ve diğerleri, 2003: 234
Politik Olaylar	Pfeffer, 1994
Bürokrasi	O’Donnell, 1996; Brooks ve Bate, 1994
Seçim Mücadelesi	Saka, 2003: 489
Kamu Sektörü Üzerindeki Baskılar	Curtain, 1993: 31

#### 4.2.3.Eylem Araştırmasına İlişkin Veri ve Bulgular

Örgütsel değişim yazınından ve yapılan içerik analizinden elde edilen değişkenlerin dışında daha önce göremediğimiz ancak değişim süreci içinde etkili olabilecek farklı değişkenlerin belirlenmesi amacıyla eylem araştırması yönteminin kullanılması benimsenmiştir. Araştırma yöntemi bölümünde belirtildiği gibi eylem araştırması, araştırmacının süreç içinde aktif rol aldığı ve gerekli durumlarda değişim hareketine müdahalesini mümkün kılan bir araştırma yöntemidir.

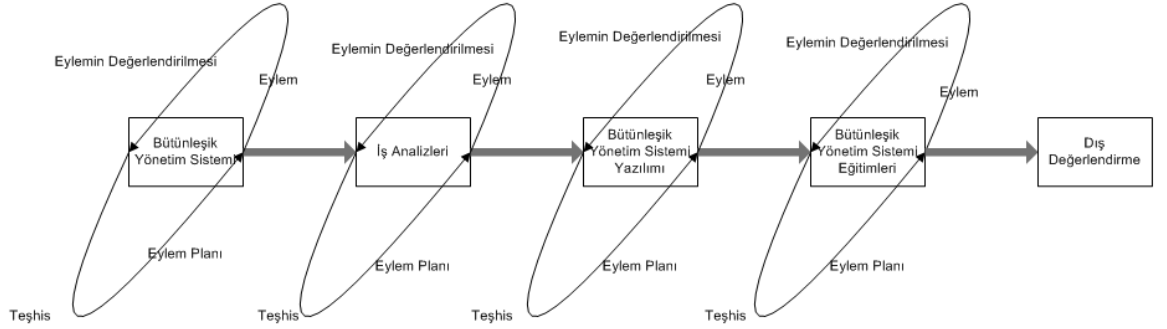


Araştırmacı bu çalışma içinde örgütsel değişim hareketinin kurgulanmasından başlayarak aktif rol oynamıştır. Alan araştırması olarak bir belediyede kurulması planlanan ‘‘Bütünleşik Yönetim Sistemi Projesi’’ incelenmiştir. Bu projenin tamamlanmasıyla iş süreçlerinde ve örgütte çalışanların iş yapma Őekillerinde değişim meydana getirecek olması nedeniyle araştırma alanı olarak iyi bir örnek olduğu dşnlmektedir.

Proje kapsamında bütünleşik yönetim sistemi ile örgütün amaç ve hedefleri belirlenmiş, örgütün mevcut durumu sistemin kurulması için durum değerlendirilmesine alınmıştır. Bu aşamada amaç ve hedefler tepe yönetim ve bütünleşik yönetim sistemi kurulumunda görev alacak personel ile bilgilendirme toplantıları ile paylaşılmıştır. Sistem kurulumunun işleyişini hızlı ve verimli kılmak amaı ile alt sistemlere ilişkin komisyonlar oluşturulmuş ve ilgili daire başkanlıklarından bu komisyonlara önderlik edecek ekip liderleri atanmıştır. Bu süreç içinde gerçekleşen faaliyetler araştırmacının da içinde bulunduğu st komisyon bazında değerlendirilerek gerekli düzeltmeler ve uyumlaştırmalar ile faaliyete geçirilmiştir. Ekip liderleri örgütte ve komisyonlarda aldıkları görev nedeniyle değişim ajanları olarak ele alınmıştır.

Bütünleşik yönetim sistemi kurulumuna ilişkin süreçte ana aşamalar olarak sistemin doğru işleyişini sağlamak ve gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılması amaçıyla örgüt içinde iş analizi çalışmaları, sistemin bilgisayar ortamında işler kılınması amaçıyla yazılım sistemi seçim ve kurulumu çalışmaları ve gerek sistem felsefesi gerekse yazılımın kullanımına ilişkin eğitimler düzenlenmiştir. Kurulum sürecinin son aşamasını dış değerlendirme oluşturacaktır.

## Şekil 21. Bütünleşik Yönetim Sistemi Eylem Araştırması Süreci



Eylem araştırması içinde bütünleşik yönetim sistemi içinde yapılan toplantılar ve toplantı dışında yapılan önemli görüşmelere ilişkin olaylar kaydedilmiştir.

Tablo 24. Eylem Araştırmasında Veri Toplanan Tarihler

18.09.2007	19.11.2007	02.05.2008	21.05.2008	20.08.2008
21.09.2007	14.01.2008	03.05.2008	28.05.2008	26.08.2008
05.10.2007	23.03.2008	06.05.2008	04.06.2008	14.11.2008
09.10.2007	21.04.2008	07.05.2008	11.06.2008	02.12.2008
22.10.2007	23.04.2008	09.05.2008	17.06.2008	03.01.2009
01.11.2007	30.04.2008	14.05.2008	24.06.2008	22.01.2009

Toplanan veriler dahilinde eylem araştırması sonucunda örgütsel değişimi etkilediğine inanılan 18 değişken belirlenmiştir. Bu değişkenlerden çalışan imajı, eğitim, zaman eksikliği, eski zihniyet ve eski çalışanlar daha önce yapılmış olan içerik analizi içinde de belirlenmiş değişkenlerdir.

Tablo 25. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Çalışanlar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>
Zaman gerektirme
Manevi tatmin
Kurum imajını değiştirme isteği
Geribildirim verilmesi
Çalışan imajı
Eğitim
Katılımcıların becerisi
Görevden kaçma eğilimi
Yöneticiye bağlılık
Sorumluluk bilinci

Tablo 26. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Kıt Kaynaklar” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>
Zaman eksikliği
Personel yetersizliği

Tablo 27. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Örgütsel Kimlik” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>
Eski zihniyet
Eski çalışanlar

Tablo 28. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Küskünler” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>
Küskünler

Tablo 29. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Örgüt Yapısı” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>
Düzen ihtiyacı

Tablo 30. Eylem Araştırması İle Ortaya Konulan “Tepe Yönetim” Ana Değişkenine Ait Alt Değişkenler

<b>Değişken</b>
Açıklık
Yöneticilerin aşırı kontrolü

Eylem araştırması, içerik analizi ve yazın taraması sonucunda örgütsel değişimi etkilediği öngörülen 11 ana değişken ve değişkenlere ait 81 alt değişken belirlenmiştir. Bu değişkenlere yönelik tutum ve demografik özellikleri belirlemeye yönelik olarak araştırmaya ait soru formu oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan soru formunun (Bkz. Ek2) güvenilirliği Crombach Alfa katsayısı ile ölçülmüştür. Soru formunun güvenilirliği  $\alpha=0,803$  olarak bulunmuştur. Soru formunun güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Soru formu içinde örgütsel değişimi etkilediğine inanılan faktörlerden oluşan ölçeğin güvenilirliği ise  $\alpha=0,878$  olarak bulunmuştur. Ölçek güvenilirliği de beklenen düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 4.2.4. Ana Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizleri

Soru formu içinde 12 ana değişken, bu değişkenlere ait alt değişkenler ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ana değişkenleri oluşturduğuna inanılan alt değişkenler ile yapılacak ölçümlerin doğruluğunu belirlemek amacı ile her ana değişkene ait alt ölçek güvenilirliği hesaplanmıştır.

##### 4.2.4.1. Çalışanlar ana değişkeni

Çalışanlar ana değişkenine ait güvenilirlik ve madde istatistikleri aşağıda verilmiştir. Bu ana değişkene ait ölçümde verilerin 71 adedi geçerli veri olarak analize alınmıştır. Çalışanlar ana değişkenine ait ölçek güvenilirliği  $\alpha=0,785$ 'tir. Dolayısı ile alt ölçeğin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 31. Çalışanlar Ana Değişkeni Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Statü Arayışı	90,0000	106,800	,514	,768
İş Motivasyonu	90,2535	106,192	,619	,765
Zaman Gerektirme	89,9155	113,250	,165	,785
Manevi Tatmin	90,3662	108,235	,557	,769
Alışkanlıklar	89,3239	108,708	,402	,774
İşte Yeni Yetenekler Gerektirecek Değişimlerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	90,7746	115,491	,125	,785
Kabullenme	89,2958	114,640	,136	,786
İş Tatmini	90,0282	106,656	,554	,767
Uzmanlaşma	90,0423	109,070	,426	,773
İdari Yoğunluk	89,5634	116,592	,026	,791
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	90,1690	109,200	,383	,775
Geribildirim Verilmesi	90,1831	111,637	,330	,777
Değişime Karşı Direnç	90,9859	113,871	,355	,779
Ekonomik Faktörler	88,7746	110,348	,353	,776
İşi Kaybetme Korkusu (Dolaylı)	88,1972	114,332	,191	,783
Güç Bağımlılığı	88,5352	116,795	,023	,791
Küçümsenme Korkusu	90,0563	110,168	,369	,775
Değişim Baskısı	89,5915	110,188	,337	,777
Grup Dinamiği	90,7042	112,754	,400	,777

Çalışan İmajı	89,9859	108,071	,448	,772
Eğitim	90,5211	112,567	,325	,778
Güvenlik	90,3239	110,965	,251	,781
Beklenti	89,8169	111,123	,394	,775
Katılımcıların Becerisi	90,2394	114,042	,254	,781
Görevden Kaçma Eğilimi	89,7606	116,499	,044	,790
Yöneticiye Bağlılık	90,5915	115,731	,157	,784
Belirsizlik Korkusu	88,6197	114,982	,132	,785
Statü Kaybı	88,2394	114,956	,191	,783
Yetenekler	90,6056	112,814	,357	,777
Performans Baskısı	89,8592	109,837	,363	,776
Örgütsel Bağlılık	89,6338	111,550	,283	,779
Karar Sürecine Katılım	89,9155	112,450	,280	,779
Sorumluluk Bilinci	90,5915	112,302	,383	,777
Tehdit Hissetme	88,1127	121,273	-,214	,796
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	90,6338	112,093	,363	,777
Katılımcı Olmama	88,6056	123,814	-,298	,804

Tablo 32. Çalışanlar Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu

	frekans	%
Geçerli	71	85,5
Analiz dışı tutulan	12	14,5
Toplam	83	100,0

Tablo 33. Çalışanlar Ana Değişkeni Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,785	36

#### 4.2.4.2. Değişim ajanı ana değişkeni

Değişim ajanı ana değişkenine ait güvenilirlik ve madde istatistikleri aşağıda verilmiştir. Bu ana değişkene ait ölçümde verilerin 79 adedi geçerli veri olarak analize alınmıştır. Değişim ajanı ana değişkenine ait ölçek güvenilirliği  $\alpha=0,860$ 'dır. Dolayısı ile alt ölçeğin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 34. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu

	N	%
Vakalar Geçerli	79	95,2
Analiz dışı tutulan	4	4,8
Toplam	83	100,0

Tablo 35. Değişim Ajanı Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Karar Verme Seçenekleri	12,4177	11,093	,639	,838
Sembolik Davranışlar	12,3544	10,463	,703	,829
Sosyal İhtiyaçlar	12,0380	10,550	,608	,846
Hareketler	12,6835	11,655	,699	,833
Değişim Ajanlarının Becerisi	12,5316	12,073	,595	,845
Bireysel Değerler	12,1392	11,557	,553	,850
İletişim Tipleri	12,5696	11,530	,651	,837

Tablo 36. Değişim Ajanı Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,860	7

#### 4.2.4.3. Değişim lideri ana değişkeni

Değişim lideri ana değişkenine ait güvenilirlik ve madde istatistikleri aşağıda verilmiştir. Bu ana değişkene ait ölçümde verilerin 80 adedi geçerli veri olarak analize alınmıştır. Değişim lideri ana değişkenine ait ölçek güvenilirliği  $\alpha=0,605$ 'dir. Alt ölçek geçerliliği düşük olduğundan bu ölçek geçersizdir. Değişim lideri madde istatistikleri tablosuna bakıldığında ölçek içindeki herhangi bir değişkenin çıkarılması da ölçeği geçerli kılmamaktadır.

Tablo 37. Değişim Lideri Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu

	N	%
Vakalar Geçerli	80	96,4
Analiz dışı tutulan	3	3,6
Toplam	83	100,0

Tablo 38. Değişim Lideri Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,605	3

Tablo 39. Değişim Lideri Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Tasarlama	4,5250	1,974	,500	,385
İmkan tanıma	4,5750	2,273	,335	,610
Güç verme	4,3000	1,833	,418	,504

#### 4.2.4.4. Kıt kaynaklar ana değişkeni

Kıt kaynaklar ana değişkenine ait güvenilirlik ve madde istatistikleri aşağıda verilmiştir. Bu ana değişkene ait ölçümde verilerin 78 adedi geçerli veri olarak analize alınmıştır. Kıt kaynaklar ana değişkenine ait ölçek güvenilirliği  $\alpha=0,497$ 'dir. Alt ölçek geçerliliği düşük olduğundan bu ölçek geçersizdir. Kıt kaynaklar madde istatistikleri tablosuna bakıldığında ölçek içindeki herhangi bir değişkenin çıkarılması da ölçeği geçerli kılmamaktadır.

Tablo 40. Kıt Kaynaklar Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu

	N	%
Vakalar Geçerli	78	94,0
Analiz dışı tutulan	5	6,0
Toplam	83	100,0

Tablo 41. Kıt Kaynaklar Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,497	2

Tablo 42. Kıt Kaynaklar Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Personel Yetersizliği	3,4231	,793	,335	-
Teknik Bilgi Kaynakları	2,4487	1,108	,335	-

#### 4.2.4.5. Örgütsel kimlik ana değişkeni

Örgütsel kimlik ana değişkenine ait güvenilirlik ve madde istatistikleri aşağıda verilmiştir. Bu ana değişkene ait ölçümde verilerin 80 adedi geçerli veri olarak analize alınmıştır. Örgütsel kimlik ana değişkenine ait ölçek güvenilirliği  $\alpha=0,645$ 'dir. Alt ölçek geçerliliği düşük olduğundan bu ölçek geçersizdir. Örgütsel kimlik madde istatistikleri tablosuna bakıldığında ölçek içindeki herhangi bir değişkenin çıkarılması da ölçeği geçerli kılmamaktadır.

Tablo 43. Örgütsel Kimlik Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu

	N	%
Vakalar Geçerli	80	96,4
Analiz dışı tutulan	3	3,6
Toplam	83	100,0

Tablo 44. Örgütsel Kimlik Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,645	4

Tablo 45. Örgütsel Kimlik Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Eski Zihniyet	7,6375	3,804	,473	,555
İçsel İletişim	8,3875	4,975	,458	,558
Eski Çalışanlar	8,1875	4,661	,468	,546
Dışsal İletişim	8,6375	5,854	,339	,633

#### 4.2.4.6 Örgüt yapısı ana değişkeni

Örgüt yapısı ana değişkenine ait güvenilirlik ve madde istatistikleri aşağıda verilmiştir. Bu ana değişkene ait ölçümde verilerin 77 adedi geçerli veri olarak analize alınmıştır. Örgüt yapısı ana değişkenine ait ölçek güvenilirliği  $\alpha=0,592$ 'dir. Alt ölçek geçerliliği düşük olduğundan bu ölçek geçersizdir. Örgüt yapısı madde istatistikleri tablosuna bakıldığında ölçek içindeki herhangi bir değişkenin çıkarılması da ölçeği geçerli kılmamaktadır.



Tablo 46. Örgüt Yapısı Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu

		N	%
Vakalar	Geçerli	77	92,8
	Analiz dışı tutulan	6	7,2
	Toplam	83	100,0

Tablo 47. Örgüt Yapısı Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Düzen İhtiyacı	24,3766	12,896	,153	,593
Örgütün Karmaşıklığı Sistemler	25,2857	10,549	,310	,556
Formalleşme	25,2987	11,317	,338	,545
Örgütün Karmaşıklığı	25,3506	11,678	,238	,576
Fonksiyonel Farklılaşma	25,7532	10,794	,329	,547
Merkezileşme	24,9351	11,114	,345	,542
Dikey Farklılaşma	24,7532	11,794	,289	,561
	25,0649	11,509	,346	,545

Tablo 48. Örgüt Yapısı Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,592	8

#### 4.2.4.7 Örgütsel çevre ana değişkeni

Örgütsel çevre ana değişkenine ait güvenilirlik ve madde istatistikleri aşağıda verilmiştir. Bu ana değişkene ait ölçümde verilerin 77 adedi geçerli veri olarak analize alınmıştır. Örgütsel çevre ana değişkenine ait ölçek güvenilirliği  $\alpha=0,536$ 'dır. Alt ölçek geçerliliği düşük olduğundan bu ölçek geçersizdir. Örgütsel çevre madde istatistikleri tablosuna bakıldığında ölçek içindeki herhangi bir değişkenin çıkarılması da ölçeği geçerli kılmamaktadır.

Tablo 49. Örgütsel Çevre Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu

		N	%
Vakalar	Geçerli	77	92,8
	Analiz dışı tutulan	6	7,2
	Toplam	83	100,0

Tablo 50. Örgütsel Çevre Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,536	6

Tablo 51. Örgütsel Çevre Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Örgütün Ürün/Hizmetlere Olan Talep	12,6104	5,004	,398	,426
Çevredeki Kargaşa	11,5844	4,799	,318	,476
Çevresel Belirsizlik	11,3636	5,708	,289	,487
Kurumsal Şartlardaki Değişim	11,5195	6,384	,090	,576
Teknolojik Yenilik/ İnovasyon	12,7143	6,286	,272	,500
Çevrenin Karmaşıklığı	12,2857	5,654	,373	,453

#### 4.2.4.8 Tepe yönetim ana değişkeni

Tepe yönetim ana değişkenine ait güvenilirlik ve madde istatistikleri aşağıda verilmiştir. Bu ana değişkene ait ölçümde verilerin 73 adedi geçerli veri olarak analize alınmıştır. Tepe yönetim ana değişkenine ait ölçek güvenilirliği  $\alpha=0,489$ 'dur. Alt ölçek geçerliliği düşük olduğundan bu ölçek geçersizdir. Tepe yönetim madde istatistikleri tablosuna bakıldığında ölçek içindeki herhangi bir değişkenin çıkarılması da ölçeği geçerli kılmamaktadır.

Tablo 52. Tepe Yönetim Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu

		N	%
Vakalar	Geçerli	73	88,0
	Analiz dışı tutulan	10	12,0
	Toplam	83	100,0

Tablo 53. Tepe Yönetim Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,489	8

Tablo 54. Tepe Yönetim Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Yönetim Baskısı	17,7945	8,777	,069	,535
Açıklık	19,1918	8,157	,283	,430
Yönetim Desteği	19,5890	8,245	,344	,411
Tepe Yöneticinin Başarısı	19,8904	8,516	,316	,424
Değişime Yönelik Yönetimsel Tutum	19,3562	8,316	,290	,429
Profesyonelleşme	19,3699	7,986	,442	,377
Yönetimsel İmtiyaz	18,1781	9,482	,011	,543
Yöneticilerin Aşırı Kontrolü	17,9452	9,275	,159	,477

#### 4.2.4.9 Yerel yönetimlere özgü özellikler ana değişkeni

Yerel yönetimlere özgü özellikler ana değişkenine ait güvenilirlik ve madde istatistikleri aşağıda verilmiştir. Bu ana değişkene ait ölçümde verilerin 75 adedi geçerli veri olarak analize alınmıştır. Yerel yönetimlere özgü özellikler ana değişkenine ait ölçek güvenilirliği  $\alpha=0,757$ 'dir. Dolayısı ile alt ölçeğin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 55. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Ana Değişkeni Vaka Özet Tablosu

	N	%
Vakalar Geçerli	75	90,4
Analiz dışı tutulan	8	9,6
Toplam	83	100,0

Tablo 56. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,757	5

Tablo 57. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Politika	11,6400	8,531	,558	,702
Politik Olaylar	11,6800	8,869	,559	,700
Bürokrasi	12,1467	8,830	,614	,680
Seçim Mücadelesi	11,6667	9,793	,554	,706
Kamu Sektörü Üzerindeki Baskılar	11,7467	10,543	,353	,768

#### 4.2.5. Ana Değişkenlere Ait Faktör Analizi

Ana değişkenlere ait ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri sonucunda çalışanlar, değişim ajanı ve yerel yönetimlere özgü özellikler ana değişkenlerinin güvenilir olduğu bulunmuştur. Bu üç ana değişken üzerinde hazırlanan ölçeğin yapı geçerliliğini saptamak amacıyla faktör analizi kullanılmıştır.

##### 4.2.5.1 Çalışanlar ana değişkenine ait faktör analizi

Çalışanlardan kaynaklanan ve örgütsel değişimi etkilediği düşünülen değişkenlere ait sorulara verilen cevaplar faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma tanımlayıcı istatistikler başlığı altında verilmiştir.

Faktör analizine tabi tutulan çalışanlardan kaynaklanan ve örgütsel değişimi etkilediği düşünülen değişkenlere ait KMO değeri ve Bartlett Test değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 58. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri 1

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü	,571
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık ki-kare
	1229,133
	Df
	630
	Sig.
	,000

Örneklem uygunluk testi KMO = 0,571 olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,5 ile 0,6 arasında olması nedeniyle faktör analizi en az derecede kullanılabilir. Anlamlılık  $0,000 \leq 0,05$  anlamlı bulunmuştur. Bu durum değişkenler arası ilişkinin varlığını gösterir.

Tablo 59. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 1

	Ortalama	Standart Sapma	N
Statü Arayisi	2,3662	,98908	71
İş Motivasyonu	2,1127	,88720	71
Zaman Gerektirme	2,4507	1,09269	71
Manevi Tatmin	2,0000	,81064	71
Alışkanlıklar	3,0423	1,02032	71
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	1,5915	,80316	71
Kabullenme	3,0704	,94603	71
İş Tatmini	2,3380	,94027	71
Uzmanlaşma	2,3239	,93770	71
İdari Yoğunluk	2,8028	1,05044	71
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	2,1972	1,00881	71
Geribildirim Verilmesi	2,1831	,85038	71
Değişime Karşı Direnç	1,3803	,54422	71
Ekonomik Faktörler	3,5915	,94985	71
İşi Kaybetme Korkusu (Dolaylı)	4,1690	,81040	71
Güç Bağımlılığı	3,8310	,99980	71
Küçümsenme Korkusu	2,3099	,93490	71
Değişim Baskısı	2,7746	1,00281	71
Grup Dinamiği	1,6620	,60813	71
Çalışan İmajı	2,3803	,99090	71
Eğitim	1,8451	,74925	71
Güvenlik	2,0423	1,13938	71
Beklenti	2,5493	,78901	71
Katılımcıların Becerisi	2,1268	,69549	71
Görevden Kaçma Eğilimi	2,6056	,94837	71
Yöneticiye Bağlılık	1,7746	,63689	71
Belirsizlik Korkusu	3,7465	,88992	71
Statü Kaybı	4,1268	,69549	71
Yetenekler	1,7606	,66472	71
Performans Baskısı	2,5070	,98377	71
Örgütsel Bağlılık	2,7324	,97039	71
Karar Sürecine Katılım	2,4507	,85838	71
Sorumluluk Bilinci	1,7746	,68028	71
Tehdit Hissetme	4,2535	,75059	71
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	1,7324	,73597	71
Katılımcı Olmama	3,7606	,97782	71

Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1

	Statü Arayisi	İş Motivasyonu	Zaman Gerektirme	Manevi Tatmin	Alışkanlıklar	Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	Kabullenme	İş Tatmini	Uzmanlaşma
Statü Arayisi	,722(a)	-,198	,135	-,299	,082	-,003	-,071	,064	,104
İş Motivasyonu	-,198	,757(a)	-,294	-,331	-,273	-,178	,080	-,017	-,080
Zaman Gerektirme	,135	-,294	,540(a)	,028	,060	-,030	,124	,181	-,009
Manevi Tatmin	-,299	-,331	,028	,597(a)	,050	,158	-,238	-,250	-,314
Alışkanlıklar	,082	-,273	,060	,050	,507(a)	,133	-,339	-,156	,424
Yeni Yete. Ortaya Çıkma Düşüncesi	-,003	-,178	-,030	,158	,133	,614(a)	-,102	-,108	,017
Kabullenme	-,071	,080	,124	-,238	-,339	-,102	,412(a)	,226	-,213
İş Tatmini	,064	-,017	,181	-,250	-,156	-,108	,226	,763(a)	-,001
Uzmanlaşma	,104	-,080	-,009	-,314	,424	,017	-,213	-,001	,530(a)
İdari Yoğunluk	-,105	,110	-,140	,156	-,149	-,008	-,045	-,192	-,237
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	,137	-,059	-,120	-,054	,062	,260	-,049	-,124	,091
Geribildirim Verilmesi	-,147	-,084	,098	,318	,012	-,128	-,009	-,063	-,414
Değişime Karşı Direnç	,209	-,233	,226	,144	-,099	-,209	-,218	-,155	-,039
Ekonomik Faktörler	-,302	-,160	-,067	,311	-,304	,135	,274	-,147	-,523
İşi Kaybetme Korkusu (Dolaylı)	,019	,052	-,177	-,053	,202	,118	-,338	,091	,364
Güç Bağımlılığı	,066	-,239	,189	,117	-,165	,275	-,214	-,230	-,196
Küçümsenme Korkusu	-,189	-,084	-,136	-,038	-,083	-,294	,191	-,273	-,162
Değişim Baskısı	-,133	-,118	,071	,336	-,333	,000	-,032	-,083	-,386
Grup Dinamiği	,000	,010	-,184	,150	-,222	,150	,152	-,073	-,165
Çalışan İmajı	-,103	,212	-,009	-,201	-,141	-,364	,194	,297	,033
Eğitim	,171	,160	-,109	-,132	,171	-,033	-,184	-,211	,183
Güvenlik	,345	-,077	-,012	-,123	,116	,166	-,135	-,034	,157
Beklenti	-,094	-,127	,112	-,109	,013	-,017	-,070	-,170	,284

Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam)

	Statü Arayışı	İş Motivasyonu	Zaman Gerektirme	Manevi Tatmin	Alışkanlıklar	Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	Kabullenme	İş Tatmini	Uzmanlaşma
Katılımcıların Becerisi	-,031	,212	,045	-,090	,092	-,145	-,032	-,062	,025
Görevden Kaçma Eğilimi	,212	,134	-,030	-,265	-,136	-,106	-,100	,073	,220
Yöneticiye Bağlılık	-,152	-,261	-,031	,385	-,032	,043	-,051	-,153	-,357
Belirsizlik Korkusu	-,126	,067	,040	,155	-,353	-,277	,028	,286	-,203
Statü Kaybı	,030	-,054	,020	-,137	,114	,007	-,048	-,224	,150
Yetenekler	-,253	-,135	-,012	,166	-,089	,008	,163	,012	-,261
Performans Baskısı	,015	-,084	-,252	,077	,061	,308	,062	-,243	-,069
Örgütsel Bağlılık	-,324	,024	-,144	,088	-,088	,163	-,046	-,133	-,158
Karar Sürecine Katılım	-,232	-,264	-,040	,214	-,033	,445	,076	-,370	-,204
Sorumluluk Bilinci	,112	,196	-,034	-,184	,197	-,142	-,391	-,091	,295
Tehdit Hissetme	,286	,265	-,055	-,364	,080	,102	,035	,319	,110
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	-,057	,290	-,108	-,460	-,069	-,120	,353	,269	,052
Katılımcı Olmama	-,259	,011	-,256	,153	-,254	,163	,057	-,019	-,071

Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam)

	İdari Yoğunluk	Kurum İmajını Değiştirme İsteği	Geribildirim Verilmesi	Değişime Karşı Direnç	Ekonomik Faktörler	İşi Kaybetme Korkusu (Dolaylı)	Güç Bağımlılığı	Küçümsenme Korkusu	Değişim Baskısı
Statü Arayışı	-,105	,137	-,147	,209	-,302	,019	,066	-,189	-,133
İş Motivasyonu	,110	-,059	-,084	-,233	-,160	,052	-,239	-,084	-,118
Zaman Gerektirme	-,140	-,120	,098	,226	-,067	-,177	,189	-,136	,071
Manevi Tatmin	,156	-,054	,318	,144	,311	-,053	,117	-,038	,336
Alışkanlıklar	-,149	,062	,012	-,099	-,304	,202	-,165	-,083	-,333
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	-,008	,260	-,128	-,209	,135	,118	,275	-,294	,000
Kabullenme	-,045	-,049	-,009	-,218	,274	-,338	-,214	,191	-,032
İş Tatmini	-,192	-,124	-,063	-,155	-,147	,091	-,230	-,273	-,083
Uzmanlaşma	-,237	,091	-,414	-,039	-,523	,364	-,196	-,162	-,386
İdari Yoğunluk	,377(a)	-,330	,198	,180	,018	-,192	,289	,065	,360
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	-,330	,559(a)	-,270	-,038	,110	,144	,065	,020	-,158
Geribildirim Verilmesi	,198	-,270	,656(a)	,085	,181	-,197	-,064	,120	,168
Değişime Karşı Direnç	,180	-,038	,085	,725(a)	,095	,047	,385	-,126	,238
Ekonomik Faktörler	,018	,110	,181	,095	,348(a)	-,265	,119	,186	,274
İşi Kaybetme Korkusu (Dolaylı)	-,192	,144	-,197	,047	-,265	,437(a)	,035	-,328	-,159
Güç Bağımlılığı	,289	,065	-,064	,385	,119	,035	,415(a)	-,059	,374
Küçümsenme Korkusu	,065	,020	,120	-,126	,186	-,328	-,059	,635(a)	,016
Değişim Baskısı	,360	-,158	,168	,238	,274	-,159	,374	,016	,428(a)
Grup Dinamiği	-,185	,150	-,027	-,104	,208	,038	-,140	-,143	,044
Çalışan İmajı	,145	-,674	,214	-,060	-,196	-,268	-,352	,094	-,073
Eğitim	,010	,094	-,183	-,027	-,237	,014	-,164	,040	-,227



Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam)

	İdari Yoğunluk	Kurum İmajını Değiştirme İsteği	Geribildirim Verilmesi	Değişime Karşı Direnç	Ekonomik Faktörler	İş Kaybetme Korkusu (Dolaylı)	Güç Bağımlılığı	Küçümsenme Korkusu	Değişim Baskısı
Güvenlik	-,135	,379	-,183	-,026	-,270	,097	,015	-,068	-,166
Beklenti	-,119	-,035	-,048	,021	-,114	,158	,185	,100	,012
Katılımcıların Becerisi	-,002	-,086	-,096	-,054	-,164	-,125	-,124	,005	-,221
Görevden Kaçma Eğilimi	,007	-,082	-,038	,074	-,242	-,098	-,156	-,109	-,069
Yöneticiye Bağlılık	,107	-,024	,120	,089	,440	-,003	,327	,122	,349
Belirsizlik Korkusu	,052	-,212	,097	,227	,153	,045	-,003	-,152	,225
Statü Kaybı	,105	-,017	-,048	-,127	-,292	-,291	-,090	,277	-,283
Yetenekler	-,203	-,016	,094	-,239	,327	-,061	,056	,179	-,050
Performans Baskısı	,064	,083	-,001	-,122	,173	,002	,070	,057	-,054
Örgütsel Bağlılık	-,111	,177	-,248	-,037	,284	,160	,233	-,030	,092
Karar Sürecine Katılım	,194	,062	-,056	-,013	,333	-,146	,384	,097	,267
Sorumluluk Bilinci	,117	-,010	-,034	,013	-,403	,130	-,134	-,094	-,058
Tehdit Hissetme	-,251	-,016	-,152	-,268	-,257	,120	-,202	-,251	-,275
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	-,034	-,122	-,237	-,536	-,138	-,110	-,171	,125	-,299
Katılımcı Olmama	-,002	,223	-,067	-,033	,214	-,057	-,050	,157	,099

Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam)

	Grup Dinamiği	Çalışan İmajı	Eğitim	Güvenlik	Beklenti	Katılımcıların Becerisi	Görevden Kaçma Eğilimi	Yöneticiye Bağlılık	Belirsizlik Korkusu
Statü Arayışı	,000	-,103	,171	,345	-,094	-,031	,212	-,152	-,126
İş Motivasyonu	,010	,212	,160	-,077	-,127	,212	,134	-,261	,067
Zaman Gerektirme	-,184	-,009	-,109	-,012	,112	,045	-,030	-,031	,040
Manevi Tatmin	,150	-,201	-,132	-,123	-,109	-,090	-,265	,385	,155
Alışkanlıklar	-,222	-,141	,171	,116	,013	,092	-,136	-,032	-,353
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	,150	-,364	-,033	,166	-,017	-,145	-,106	,043	-,277
Kabullenme	,152	,194	-,184	-,135	-,070	-,032	-,100	-,051	,028
İş Tatmini	-,073	,297	-,211	-,034	-,170	-,062	,073	-,153	,286
Uzmanlaşma	-,165	,033	,183	,157	,284	,025	,220	-,357	-,203
İdari Yoğunluk	-,185	,145	,010	-,135	-,119	-,002	,007	,107	,052
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	,150	-,674	,094	,379	-,035	-,086	-,082	-,024	-,212
Geribildirim Verilmesi	-,027	,214	-,183	-,183	-,048	-,096	-,038	,120	,097
Değişime Karşı Direnç	-,104	-,060	-,027	-,026	,021	-,054	,074	,089	,227
Ekonomik Faktörler	,208	-,196	-,237	-,270	-,114	-,164	-,242	,440	,153
İşi Kaybetme Korkusu (Dolaylı)	,038	-,268	,014	,097	,158	-,125	-,098	-,003	,045
Güç Bağımlılığı	-,140	-,352	-,164	,015	,185	-,124	-,156	,327	-,003
Küçümsenme Korkusu	-,143	,094	,040	-,068	,100	,005	-,109	,122	-,152
Değişim Baskısı	,044	-,073	-,227	-,166	,012	-,221	-,069	,349	,225
Grup Dinamiği	,789(a)	-,171	-,107	,189	-,024	-,009	,087	-,116	,046
Çalışan İmajı	-,171	,514(a)	-,021	-,325	-,120	,173	,211	-,240	,129
Eğitim	-,107	-,021	,582(a)	,125	-,072	,275	,151	-,257	-,294
Güvenlik	,189	-,325	,125	,429(a)	-,004	,050	,125	-,291	-,266
Beklenti	-,024	-,120	-,072	-,004	,815(a)	-,255	,040	-,079	,005

Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam)

	Grup Dinamiği	Çalışan İmajı	Eğitim	Güvenlik	Beklenti	Katılımcıların Becerisi	Görevden Kaçma Eğilimi	Yöneticiye Bağlılık	Belirsizlik Korkusu
Katılımcıların Becerisi	-,009	,173	,275	,050	-,255	,548(a)	,254	-,168	-,046
Görevden Kaçma Eğilimi	,087	,211	,151	,125	,040	,254	,480(a)	-,430	-,074
Yöneticiye Bağlılık	-,116	-,240	-,257	-,291	-,079	-,168	-,430	,258(a)	,151
Belirsizlik Korkusu	,046	,129	-,294	-,266	,005	-,046	-,074	,151	,472(a)
Statü Kaybı	-,091	,218	,350	,141	-,007	,122	,084	-,322	-,439
Yetenekler	,031	-,101	-,288	-,253	,201	-,407	-,381	,267	,045
Performans Baskısı	-,038	-,292	-,045	,010	-,081	-,249	-,266	,258	-,175
Örgütsel Bağlılık	,029	-,307	-,209	-,170	-,005	-,051	-,041	,361	,076
Karar Sürecine Katılım	,073	-,268	-,138	-,044	-,102	-,124	-,172	,241	-,347
Sorumluluk Bilinci	-,112	,048	,251	,242	,022	,355	,318	-,292	-,018
Tehdit Hissetme	,098	,091	,200	,148	-,105	,253	,106	-,192	-,221
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	-,155	,254	-,007	-,137	-,171	,056	-,083	-,097	-,047
Katılımcı Olmama	,192	-,001	-,037	,136	-,100	-,260	-,040	-,035	-,060

Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam)

	Statü Kaybı	Yetenekler	Performans Baskısı	Örgütsel Bağlılık	Karar Sürecine Katılım	Sorumluluk Bilinci	Tehdit Hissetme	Bilgiyi kendine göre yorumlama	Katılımcı Olmama
Statü Arayışı	,030	-,253	,015	-,324	-,232	,112	,286	-,057	-,259
İş Motivasyonu	-,054	-,135	-,084	,024	-,264	,196	,265	,290	,011
Zaman Gerektirme	,020	-,012	-,252	-,144	-,040	-,034	-,055	-,108	-,256
Manevi Tatmin	-,137	,166	,077	,088	,214	-,184	-,364	-,460	,153
Alışkanlıklar	,114	-,089	,061	-,088	-,033	,197	,080	-,069	-,254
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	,007	,008	,308	,163	,445	-,142	,102	-,120	,163
Kabullenme	-,048	,163	,062	-,046	,076	-,391	,035	,353	,057
İş Tatmini	-,224	,012	-,243	-,133	-,370	-,091	,319	,269	-,019
Uzmanlaşma	,150	-,261	-,069	-,158	-,204	,295	,110	,052	-,071
İdari Yoğunluk	,105	-,203	,064	-,111	,194	,117	-,251	-,034	-,002
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	-,017	-,016	,083	,177	,062	-,010	-,016	-,122	,223
Geribildirim Verilmesi	-,048	,094	-,001	-,248	-,056	-,034	-,152	-,237	-,067
Değişime Karşı Direnç	-,127	-,239	-,122	-,037	-,013	,013	-,268	-,536	-,033
Ekonomik Faktörler	-,292	,327	,173	,284	,333	-,403	-,257	-,138	,214
İşi Kaybetme Korkusu (Dolaylı)	-,291	-,061	,002	,160	-,146	,130	,120	-,110	-,057
Güç Bağımlılığı	-,090	,056	,070	,233	,384	-,134	-,202	-,171	-,050
Küçümseme Korkusu	,277	,179	,057	-,030	,097	-,094	-,251	,125	,157
Değişim Baskısı	-,283	-,050	-,054	,092	,267	-,058	-,275	-,299	,099
Grup Dinamiği	-,091	,031	-,038	,029	,073	-,112	,098	-,155	,192
Çalışan İmajı	,218	-,101	-,292	-,307	-,268	,048	,091	,254	-,001
Eğitim	,350	-,288	-,045	-,209	-,138	,251	,200	-,007	-,037
Güvenlik	,141	-,253	,010	-,170	-,044	,242	,148	-,137	,136
Beklenti	-,007	,201	-,081	-,005	-,102	,022	-,105	-,171	-,100

Tablo 60. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 1 (devam)

	Statü Kaybı	Yetenekler	Performans Baskısı	Örgütsel Bağlılık	Karar Sürecine Katılım	Sorumluluk Bilinci	Tehdit Hissetme	Bilgiyi kendine göre yorumlama	Katılımcı Olmama
Katılımcıların Becerisi	,122	-,407	-,249	-,051	-,124	,355	,253	,056	-,260
Görevden Kaçma Eğilimi	,084	-,381	-,266	-,041	-,172	,318	,106	-,083	-,040
Yöneticiye Bağlılık	-,322	,267	,258	,361	,241	-,292	-,192	-,097	-,035
Belirsizlik Korkusu	-,439	,045	-,175	,076	-,347	-,018	-,221	-,047	-,060
Statü Kaybı	,508(a)	,007	-,083	-,280	,080	,073	-,177	,212	,179
Yetenekler	,007	,496(a)	,178	,254	,203	-,612	-,230	,161	,244
Performans Baskısı	-,083	,178	,533(a)	,115	,387	-,254	,008	-,003	-,004
Örgütsel Bağlılık	-,280	,254	,115	,521(a)	,389	-,197	-,140	-,028	,125
Karar Sürecine Katılım	,080	,203	,387	,389	,476(a)	-,352	-,151	-,056	,201
Sorumluluk Bilinci	,073	-,612	-,254	-,197	-,352	,533(a)	,180	-,126	-,178
Tehdit Hissetme	-,177	-,230	,008	-,140	-,151	,180	,621(a)	,286	-,300
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	,212	,161	-,003	-,028	-,056	-,126	,286	,664(a)	,008
Katılımcı Olmama	,179	,244	-,004	,125	,201	-,178	-,300	,008	,668(a)

Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının test edilmesi amacıyla Anti-Image Korelasyon Matrisi incelenmiştir. Matris incelendiğinde Örneklem Yeterliliği Ölçütü (MSA) 0,5'ten küçük olduğu belirlenen 12 değişkenin (Kabullenme, İdari Yoğunluk, Ekonomik Faktörler, İşi Kaybetme Korkusu, Güç Bağımlılığı, Değişim Baskısı, Güvenlik, Görevden Kaçma Eğilimi, Yöneticiye Bağlılık, Belirsizlik Korkusu, Yetenekler, Karar Sürecine Katılım) var olduğu görülmüştür. Bu değişkenler çıkarılarak kalan değişkenler yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur.

İkinci faktör analizinde “Zaman Gerektirme” değişkenine ait MSA < 0,5 olduğundan bu değişken de çıkarılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Yeni faktör analizi sonucunda oluşan tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 61. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 2

	Ortalama	Standart Sapma	Analysis N
Statü Arayışı	2,3784	,98902	74
İş Motivasyonu	2,1081	,86907	74
Manevi Tatmin	2,0270	,81043	74
Alışkanlıklar	3,0541	1,00535	74
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	1,6081	,80780	74
İş Tatmini	2,3514	,92799	74
Uzmanlaşma	2,3108	,92048	74
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	2,2297	1,01425	74
Geribildirim Verilmesi	2,2027	,87554	74
Değişime Karşı Direnç	1,3784	,54150	74
Küçümsenme Korkusu	2,2973	,91756	74
Grup Dinamiği	1,6757	,62171	74
Çalışan İmajı	2,4324	1,00793	74
Eğitim	1,8378	,74073	74
Beklenti	2,5405	,77969	74
Katılımcıların Becerisi	2,1216	,68151	74
Statü Kaybı	4,1351	,68894	74
Performans Baskısı	2,5135	,96859	74
Örgütsel Bağlılık	2,7162	,95831	74
Sorumluluk Bilinci	1,7973	,72111	74
Tehdit Hissetme	4,2568	,74136	74
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	1,7297	,72711	74
Katılımcı Olmama	3,7432	,98009	74

Faktör analizine tabi tutulan çalışanlardan kaynaklanan ve örgütsel değişimi etkilediği düşünülen değişkenlere ait KMO değeri ve Bartlett Test değerleri de yeniden hesaplanmıştır. Örneklem uygunluk testi KMO = 0,751 olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,7 ile 0,8 arasında olması nedeniyle faktör analizinin iyi derecede kullanılabileceği görülmektedir. Anlamlılık  $0,000 \leq 0,05$  anlamlı bulunmuştur. Bu durum değişkenler arası ilişkinin varlığını gösterir.

Tablo 62. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 2

	Statü Arayisi	İş Motivasyonu	Manevi Tatmin	Alışkanlıklar	Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	İş Tatmini
Statü Arayisi	,813	-,256	-,225	,022	-,020	,004
İş Motivasyonu	-,256	,780	-,209	-,353	-,003	-,133
Manevi Tatmin	-,225	-,209	,796	,071	,117	-,195
Alışkanlıklar	,022	-,353	,071	,591	,096	-,109
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	-,020	-,003	,117	,096	,752	,134
İş Tatmini	,004	-,133	-,195	-,109	,134	,825
Uzmanlaşma	-,056	-,345	-,065	,264	,098	-,112
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	,014	,021	,027	-,013	,089	-,055
Geribildirim Verilmesi	-,146	-,042	,173	,096	-,139	-,135
Değişime Karşı Direnç	,230	-,210	,051	,001	-,394	-,154
Küçümsenme Korkusu	-,126	-,167	-,054	-,058	-,336	-,237
Grup Dinamiği	-,027	,023	,221	-,115	,058	-,165
Çalışan İmajı	-,067	,002	-,170	-,185	-,137	,205
Eğitim	,095	,044	,029	-,071	-,027	-,173
Beklenti	-,173	-,184	-,003	,079	,039	-,331
Katılımcıların Becerisi	-,203	,201	,081	-,002	-,126	-,089
Statü Kaybı	-,072	-,162	-,018	-,190	-,026	-,169
Performans Baskısı	,178	-,019	-,018	,013	,157	-,082
Örgütsel Bağlılık	-,262	,246	-,048	,007	,021	,013
Sorumluluk Bilinci	-,223	,123	-,229	,037	-,114	-,159
Tehdit Hissetme	,183	,268	-,239	-,133	,123	,353
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	-,012	,201	-,369	-,096	-,002	,264
Katılımcı Olmama	-,231	,018	,094	-,236	,128	,123

Tablo 62. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 2 (devam)

	Uzmanlaşma	Kurum İmajını Değiştirme İsteği	Geribildirim Verilmesi	Değişime Karşı Direnç	Küçümsenme Korkusu	Grup Dinamiği
Statü Arayışı	-,056	,014	-,146	,230	-,126	-,027
İş Motivasyonu	-,345	,021	-,042	-,210	-,167	,023
Manevi Tatmin	-,065	,027	,173	,051	-,054	,221
Alışkanlıklar	,264	-,013	,096	,001	-,058	-,115
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	,098	,089	-,139	-,394	-,336	,058
İş Tatmini	-,112	-,055	-,135	-,154	-,237	-,165
Uzmanlaşma	,725	,074	-,295	,059	-,041	-,112
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	,074	,663	-,196	-,005	,040	-,052
Geribildirim Verilmesi	-,295	-,196	,780	,087	,157	-,054
Değişime Karşı Direnç	,059	-,005	,087	,760	,020	-,066
Küçümsenme Korkusu	-,041	,040	,157	,020	,721	-,143
Grup Dinamiği	-,112	-,052	-,054	-,066	-,143	,892
Çalışan İmajı	-,041	-,617	,185	,101	,054	-,098
Eğitim	-,091	,048	-,155	,024	,027	-,048
Beklenti	,316	-,079	,048	-,009	,178	,061
Katılımcıların Becerisi	-,249	-,084	-,034	-,169	,033	,100
Statü Kaybı	,014	,046	-,046	,056	,234	,072
Performans Baskısı	,064	-,063	,041	,018	-,068	-,137
Örgütsel Bağlılık	-,145	,176	-,225	-,136	-,063	-,047
Sorumluluk Bilinci	,058	,004	-,024	-,290	,133	-,114
Tehdit Hissetme	-,213	-,208	-,060	-,210	-,272	,090
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	-,045	-,082	-,214	-,469	-,021	-,119
Katılımcı Olmama	,111	,198	-,091	,093	,081	,002



Tablo 62. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 2 (devam)

	Çalışan İmajı	Eğitim	Beklenti	Katılımcıların Becerisi	Statü Kaybı	Performans Baskısı
Statü Arayışı	-,067	,095	-,173	-,203	-,072	,178
İş Motivasyonu	,002	,044	-,184	,201	-,162	-,019
Manevi Tatmin	-,170	,029	-,003	,081	-,018	-,018
Alışkanlıklar	-,185	-,071	,079	-,002	-,190	,013
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	-,137	-,027	,039	-,126	-,026	,157
İş Tatmini	,205	-,173	-,331	-,089	-,169	-,082
Uzmanlaşma	-,041	-,091	,316	-,249	,014	,064
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	-,617	,048	-,079	-,084	,046	-,063
Geribildirim Verilmesi	,185	-,155	,048	-,034	-,046	,041
Değişime Karşı Direnç	,101	,024	-,009	-,169	,056	,018
Küçümsenme Korkusu	,054	,027	,178	,033	,234	-,068
Grup Dinamiği	-,098	-,048	,061	,100	,072	-,137
Çalışan İmajı	,662	-,135	-,083	,026	,118	-,192
Eğitim	-,135	,870	-,054	,145	,219	-,007
Beklenti	-,083	-,054	,759	-,195	,016	,026
Katılımcıların Becerisi	,026	,145	-,195	,669	,006	-,228
Statü Kaybı	,118	,219	,016	,006	,550	-,174
Performans Baskısı	-,192	-,007	,026	-,228	-,174	,726
Örgütsel Bağlılık	-,136	-,069	-,070	,098	-,135	-,134
Sorumluluk Bilinci	-,093	-,040	,189	,182	-,016	-,083
Tehdit Hissetme	,081	,060	-,096	,162	-,418	,034
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	,096	-,036	-,277	,035	,113	-,117
Katılımcı Olmama	,166	,031	-,110	-,162	,261	-,161

Tablo 62. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi 2 (devam)

	Örgütsel Bağlılık	Sorumluluk Bilinci	Tehdit Hissetme	Bilgiyi kendine göre yorumlama	Katılımcı Olmama
Statü Arayışı	-,262	-,223	,183	-,012	-,231
İş Motivasyonu	,246	,123	,268	,201	,018
Manevi Tatmin	-,048	-,229	-,239	-,369	,094
Alışkanlıklar	,007	,037	-,133	-,096	-,236
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	,021	-,114	,123	-,002	,128
İş Tatmini	,013	-,159	,353	,264	,123
Uzmanlaşma	-,145	,058	-,213	-,045	,111
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	,176	,004	-,208	-,082	,198
Geribildirim Verilmesi	-,225	-,024	-,060	-,214	-,091
Değişime Karşı Direnç	-,136	-,290	-,210	-,469	,093
Küçümsenme Korkusu	-,063	,133	-,272	-,021	,081
Grup Dinamiği	-,047	-,114	,090	-,119	,002
Çalışan İmajı	-,136	-,093	,081	,096	,166
Eğitim	-,069	-,040	,060	-,036	,031
Beklenti	-,070	,189	-,096	-,277	-,110
Katılımcıların Becerisi	,098	,182	,162	,035	-,162
Statü Kaybı	-,135	-,016	-,418	,113	,261
Performans Baskısı	-,134	-,083	,034	-,117	-,161
Örgütsel Bağlılık	,720	,132	-,040	,022	,046
Sorumluluk Bilinci	,132	,782	,059	,094	-,084
Tehdit Hissetme	-,040	,059	,667	,292	-,286
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	,022	,094	,292	,755	,062
Katılımcı Olmama	,046	-,084	-,286	,062	,706

Tablo 63. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri 2

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü	,751
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık ki-kare
	696,043
	df
	253
	Sig.
	,000

Son faktör analizinde verilerin güvenilirlik analizi yapılmış ve çalışanlardan kaynaklanan ve örgütsel değişimi etkileyen değişkenlere ait cronbach alfa katsayısı,  $\alpha = 0,761$  bulunmuştur. Dolayısıyla bu grupta değerlendirilen verilerin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 64. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Geçerlilik İstatistikleri Tablosu

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,761	23

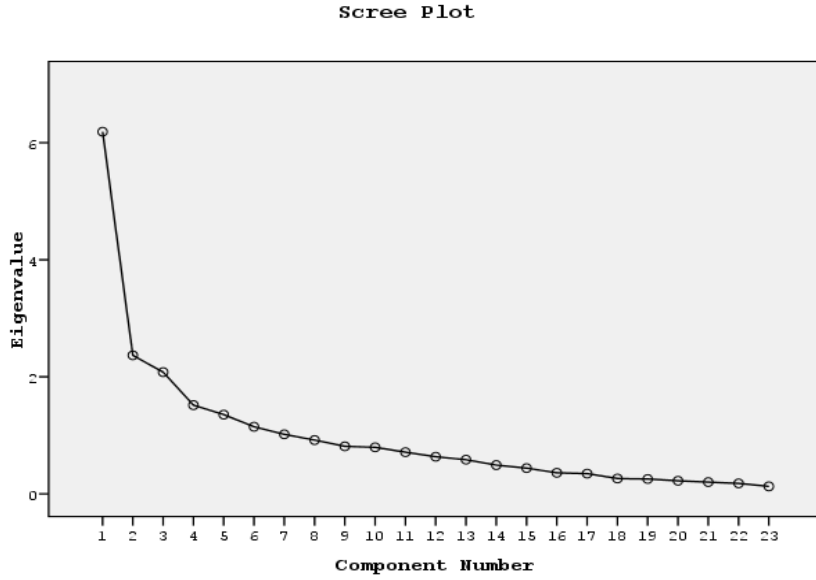
Yeni oluşan Anti-Image Matrisinde MSA değerlerinin tamamı 0,5'den büyüktür. Dolayısıyla yeni oluşan matris faktör analizi ile ilgili bir problemin olmadığını göstermektedir. Faktör analizine giren her değişkenin faktör çıkarımından sonra varyansın ne kadarının ortak olduğunu açıkladığı Ortak Varyans tablosunda verilmiştir.

Tablo 65. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Ortak Varyans

	Initial	Extraction
Statü Arayisi	1,000	,708
İş Motivasyonu	1,000	,801
Manevi Tatmin	1,000	,691
Alışkanlıklar	1,000	,703
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi	1,000	,712
İş Tatmini	1,000	,760
Uzmanlaşma	1,000	,713
Kurum İmajını Değiştirme İsteği	1,000	,753
Geribildirim Verilmesi	1,000	,671
Değişime Karşı Direnç	1,000	,791
Küçümsenme Korkusu	1,000	,591
Grup Dinamiği	1,000	,675
Çalışan İmajı	1,000	,788
Eğitim	1,000	,595
Beklenti	1,000	,708
Katılımcıların Becerisi	1,000	,636
Statü Kaybı	1,000	,688
Performans Baskısı	1,000	,634
Örgütsel Bağlılık	1,000	,571
Sorumluluk Bilinci	1,000	,387
Tehdit Hissetme	1,000	,751
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama	1,000	,677
Katılımcı Olmama	1,000	,662

Faktör çıkarımı öncesinde ve rotasyon sonucunda oluşan değerler ise Açıklanan Toplam Varyans tablosunda verilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi analiz sonucunda 23 madde kalarak yedi faktör elde edilmiştir. İlk faktör toplam varyansın % 14,288'sini, ikinci faktör %11,705'ini, üçüncü faktör %9,878'ini, dördüncü faktör % 9,856'sını, beşinci faktör % 8,913'ünü, altıncı faktör % 7,468'ini, yedinci faktör ise % 6,007'sini açıklamaktadır. Özdeğerlerin açıkladıkları kümülatif varyans toplam varyansın %68,114'üdür. Serpilme diyagramı incelendiğinde de özdeğeri bir ve birden fazla olan ( $\lambda \geq 1$ ) yedi faktör olduğundan bu yedi faktör seçilecektir.

**Şekil 22. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Serpilme Diyagramı**



Tablo 66. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	6,187	26,900	26,900	6,187	26,900	26,900	3,286	14,288	14,288
2	2,367	10,291	37,192	2,367	10,291	37,192	2,692	11,705	25,993
3	2,079	9,041	46,233	2,079	9,041	46,233	2,272	9,878	35,871
4	1,515	6,589	52,821	1,515	6,589	52,821	2,267	9,856	45,726
5	1,354	5,886	58,707	1,354	5,886	58,707	2,050	8,913	54,639
6	1,147	4,985	63,693	1,147	4,985	63,693	1,718	7,468	62,107
7	1,017	4,421	68,114	1,017	4,421	68,114	1,382	6,007	68,114
8	,919	3,995	72,109						
9	,811	3,528	75,637						
10	,795	3,457	79,094						
11	,711	3,093	82,186						
12	,634	2,755	84,941						
13	,583	2,536	87,478						
14	,491	2,134	89,612						
15	,440	1,911	91,523						
16	,359	1,563	93,086						
17	,345	1,502	94,587						
18	,261	1,136	95,723						
19	,253	1,101	96,825						
20	,223	,971	97,796						
21	,200	,871	98,667						
22	,179	,778	99,445						
23	,128	,555	100,000						

Dönüşümlü faktör yüklerinden faydalanılarak faktörlerdeki maddelerin taşıdıkları anlam dikkate alınarak elde edilen yeni boyutlar isimlendirilmiştir. Buna göre birinci boyut İş Tatmini, ikinci boyut pozisyon kaygısı, üçüncü boyut hesapçı bağlılık, dördüncü boyut çalışan imajı, beşinci boyut yeterli olmama, altıncı boyut hedefe ulaşabilme, yedinci boyut iş yapma stilinde değişim olarak tanımlanmıştır.

Tablo 67. Çalışanlar Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Dönüşümlü Faktör Yükleri

	Bileşen						
	1	2	3	4	5	6	7
İş Motivasyonu	,848						
İş Tatmini	,715						
Statü Arayışı	,699						
Manevi Tatmin	,677						
Değişime Karşı Direnç		,828					
Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkma Düşüncesi		,817					
Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama		,557				,424	
Küçümsenme Korkusu		,521					
Sorumluluk Bilinci		,442					
Uzmanlaşma			,748				
Geribildirim Verilmesi			,743				
Örgütsel Bağlılık			,715				
Kurum İmajını Değiştirme İsteği				,853			
Çalışan İmajı				,852			
Katılımcı Olmama		-,449		-,451			
Statü Kaybı					-,721		
Tehdit Hissetme					-,716		
Eğitim					,653		
Katılımcıların Becerisi						,738	
Beklenti	,473					,645	
Alışkanlıklar	,422						,648
Performans Baskısı							,596
Grup Dinamiği					,469		,473

#### 4.2.5.2 Değişim ajanı ana değişkenine ait faktör analizi

Değişim ajanından kaynaklanan ve örgütsel değişimi etkilediği düşünülen değişkenlere ait sorulara verilen cevaplar faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma tanımlayıcı istatistikler başlığı altında verilmiştir.

Tablo 68. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Analysis N
Karar Verme Seçenekleri	2,0380	,77531	79
Sembolik Davranışlar	2,1013	,84117	79
Sosyal İhtiyaçlar	2,4177	,91438	79
Hareketler	1,7722	,61913	79
Değişim Ajanlarının Becerisi	1,9241	,61545	79
Bireysel Değerler	2,3165	,76030	79
İletişim Tipleri	1,8861	,67913	79

Faktör analizine tabi tutulan değişim ajanından kaynaklanan ve örgütsel değişimi etkilediği düşünülen değişkenlere ait KMO değeri ve Bartlett Test değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 69. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri 2

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçüsü		,843
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık ki-kare	242,823
	df	21
	Sig.	,000

Örnekleme uygunluk testi KMO = 0,843 olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,8 ile 0,9 arasında olması nedeniyle faktör analizi çok iyi derecede kullanılabilir. Anlamlılık  $0,000 \leq 0,05$  anlamlı bulunmuştur. Bu durum değişkenler arası ilişkinin varlığını gösterir.

Son faktör analizi içine alınan verilerin güvenilirlik analizi yapılmış ve çalışanlardan kaynaklanan ve örgütsel değişimi düşünen değişkenlere ait  $\alpha = 0,860$  bulunmuştur. Dolayısıyla bu grupta değerlendirilen veriler kullanılabilir.

Tablo 70. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlere Ait Geçerlilik İstatistikleri Tablosu

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,860	7

Tablo 71. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi

	Karar Verme Seçenekleri	Sembolik Davranışlar	Sosyal İhtiyaçlar	Hareketler	Değişim Ajanlarının Becerisi	Bireysel Değerler	İletişim Tipleri
Karar Verme Seçenekleri	,785	-,603	-,013	-,136	-,034	-,073	,044
Sembolik Davranışlar	-,603	,783	-,258	-,031	-,062	-,153	-,017
Sosyal İhtiyaçlar	-,013	-,258	,894	-,200	,079	-,129	-,145
Hareketler	-,136	-,031	-,200	,856	-,317	,006	-,361
Değişim Ajanlarının Becerisi	-,034	-,062	,079	-,317	,860	-,077	-,324
Bireysel Değerler	-,073	-,153	-,129	,006	-,077	,931	-,168
İletişim Tipleri	,044	-,017	-,145	-,361	-,324	-,168	,846

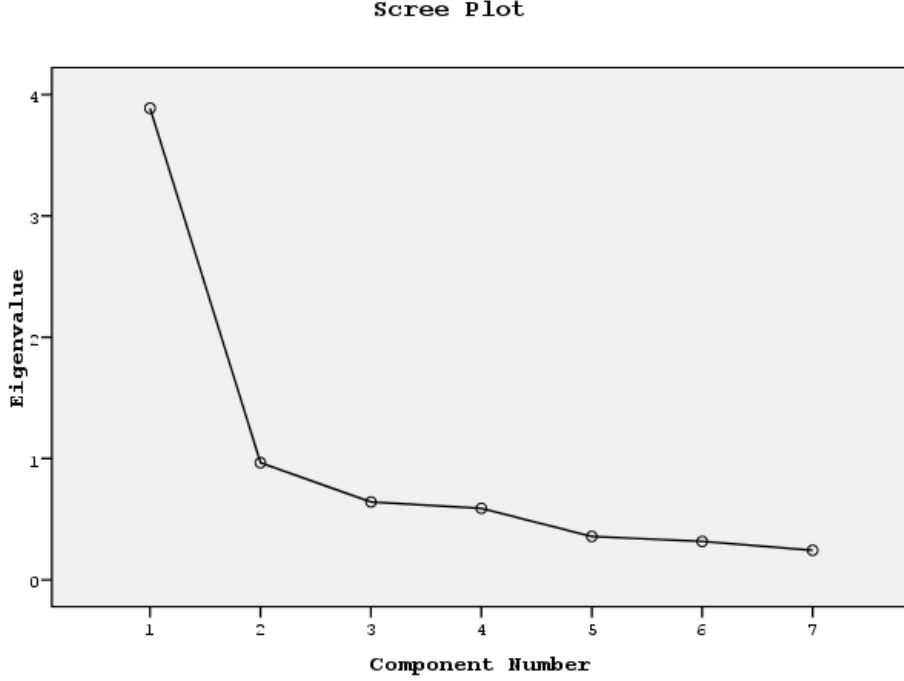
Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının test edilmesi amacıyla Anti-Image Korelasyon Matrisi incelenmiştir. Matris incelendiğinde Örneklem Yeterliliği Ölçütü (MSA) 0,5'ten küçük olduğu belirlenen değişken olmamıştır. Faktör analizine giren her değişkenin faktör çıkarımından sonra varyansın ne kadarının ortak olduğunu açıkladığı Ortak Varyans tablosunda verilmiştir.

Tablo 72. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Ortak Varyans

	Initial	Extraction
Karar Verme Seçenekleri	1,000	,542
Sembolik Davranışlar	1,000	,617
Sosyal İhtiyaçlar	1,000	,511
Hareketler	1,000	,653
Değişim Ajanlarının Becerisi	1,000	,528
Bireysel Değerler	1,000	,440
İletişim Tipleri	1,000	,597



Şekil 23. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Serpilme Diyagramı



Faktör çıkarımı öncesinde ve rotasyon sonucunda oluşan değerler ise açıklanan toplam varyans tablosunda verilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi analiz sonucunda 7 madde kalarak 1 faktör elde edilmiştir. Faktör toplam varyansın %55,535'ini açıklamaktadır. Özdeğerlerin açıkladıkları kümülatif varyans toplam varyansın %68,114'üdür. Serpilme diyagramı incelendiğinde de özdeğeri bir ve birden fazla olan ( $\lambda \geq 1$ ) tek faktör olduğundan bu tek faktör seçilecektir.

Tablo 73. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	3,887	55,535	55,535	3,887	55,535	55,535
2	,965	13,787	69,322			
3	,642	9,167	78,490			
4	,589	8,411	86,901			
5	,357	5,102	92,003			
6	,317	4,526	96,528			
7	,243	3,472	100,000			

Faktör yüklerinden faydalanılarak faktörlerdeki maddelerin taşıdıkları anlam dikkate alınarak elde edilen yeni boyut isimlendirilmiştir. Buna göre boyut değişim ajanları olarak tanımlanmıştır.

Tablo 74. Değişim Ajanı Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Dönüşümlü Faktör Yükleri

	Bileşen 1
Hareketler	,808
Sembolik Davranışlar	,785
İletişim Tipleri	,773
Karar Verme Seçenekleri	,736
Değişim Ajanlarının Becerisi	,726
Sosyal İhtiyaçlar	,715
Bireysel Değerler	,663

#### 4.2.5.3 Yerel yönetimlere özgü özellikler ana değişkenine ait faktör analizi

Yerel yönetimlerden kaynaklanan ve örgütsel değişimi etkilediği düşünülen değişkenlere ait sorulara verilen cevaplar faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma tanımlayıcı istatistikler başlığı altında verilmiştir.

Tablo 75. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Analysis N
Politika	3,0769	1,15959	78
Bürokrasi	2,5769	1,02589	78
Seçim Mücadelesi	3,0769	0,92258	78
Politik Olaylar	3,0769	1,10217	78

Faktör analizine tabi tutulan yerel yönetimlerden kaynaklanan ve örgütsel değişimi etkilediği düşünülen değişkenlere ait KMO değeri ve Bartlett Test değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 76. Yerel Yönetimlere Özgü Özellikler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait KMO ve Bartlett Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü	0,748
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık ki-kare
	75,465
	Df
	6
	Sig.
	0,000

Örneklem uygunluk testi KMO = 0,748 olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,7 ile 0,8 arasında olması nedeniyle faktör analizi iyi derecede kullanılabilir. Anlamlılık  $0,000 \leq 0,05$  anlamlı bulunmuştur. Bu durum değişkenler arası ilişkinin varlığını gösterir. Son faktör analizi içine alınan verilerin güvenilirlik analizi yapılmış ve çalışanlardan kaynaklanan ve örgütsel değişimi düşünen değişkenlere ait  $\alpha = 0,766$  bulunmuştur. Dolayısıyla bu grupta değerlendirilen veriler kullanılabilir.

Tablo 77. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Geçerlilik İstatistikleri Tablosu

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,766	4

Tablo 78. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Anti-Image Korelasyon Matrisi

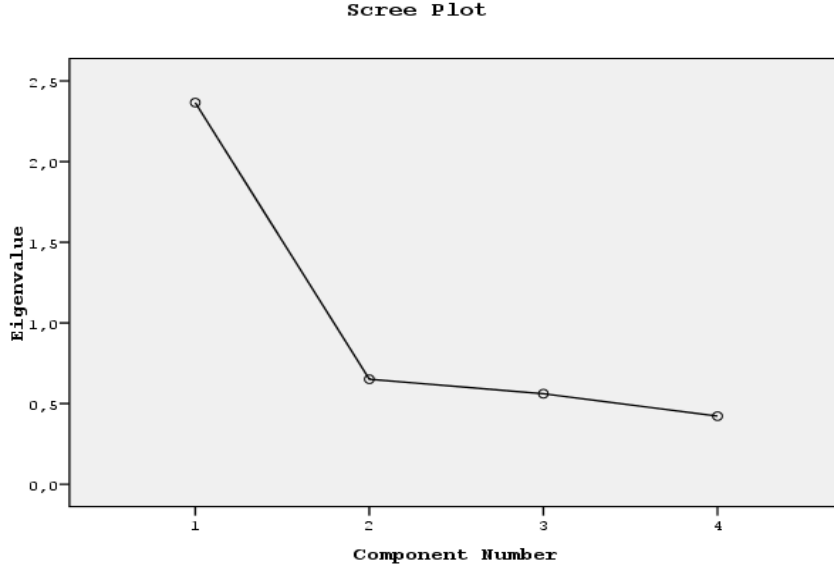
	Politika	Bürokrasi	Seçim Mücadelesi	Politik Olaylar
Politika	,751	-,299	-,045	-,323
Bürokrasi	-,299	,741	-,362	-,131
Seçim Mücadelesi	-,045	-,362	,741	-,284
Politik Olaylar	-,323	-,131	-,284	,759

Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının test edilmesi amacıyla Anti-Image Korelasyon Matrisi incelenmiştir. Matris incelendiğinde Örneklem Yeterliliği Ölçütü (MSA) 0,5'ten küçük olduğu belirlenen değişken olmamıştır. Faktör analizine giren her değişkenin faktör çıkarımından sonra varyansın ne kadarının ortak olduğunu açıkladığı Ortak Varyans tablosunda verilmiştir.

Tablo 79. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Ortak Varyans

	Initial	Extraction
Politika	1,000	,561
Bürokrasi	1,000	,627
Seçim Mücadelesi	1,000	,578
Politik Olaylar	1,000	,600

**Şekil 24. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Serpilme Diyagramı**



Faktör çıkarımı öncesinde ve rotasyon sonucunda oluşan değerler Açıklanan Toplam Varyans tablosunda verilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi analiz sonucunda 4 maddeden 1 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktör toplam varyansın % 59,144'ünü açıklamaktadır. Serpilme diyagramı incelendiğinde de özdeğeri bir ve birden fazla olan ( $\lambda \geq 1$ ) bir faktör olduğundan bu tek faktör seçilecektir.

**Tablo 80. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	2,366	59,144	59,144	2,366	59,144	59,144
2	,651	16,274	75,418			
3	,561	14,029	89,447			
4	,422	10,553	100,000			

Faktör yüklerinden faydalanılarak faktördeki maddelerin taşıdıkları anlam dikkate alınarak elde edilen yeni boyut politik bürokrasi olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 81. Yerel Yönetimler Ana Değişkeni Alt Değişkenlerine Ait Dönüşümlü Faktör Yükleri

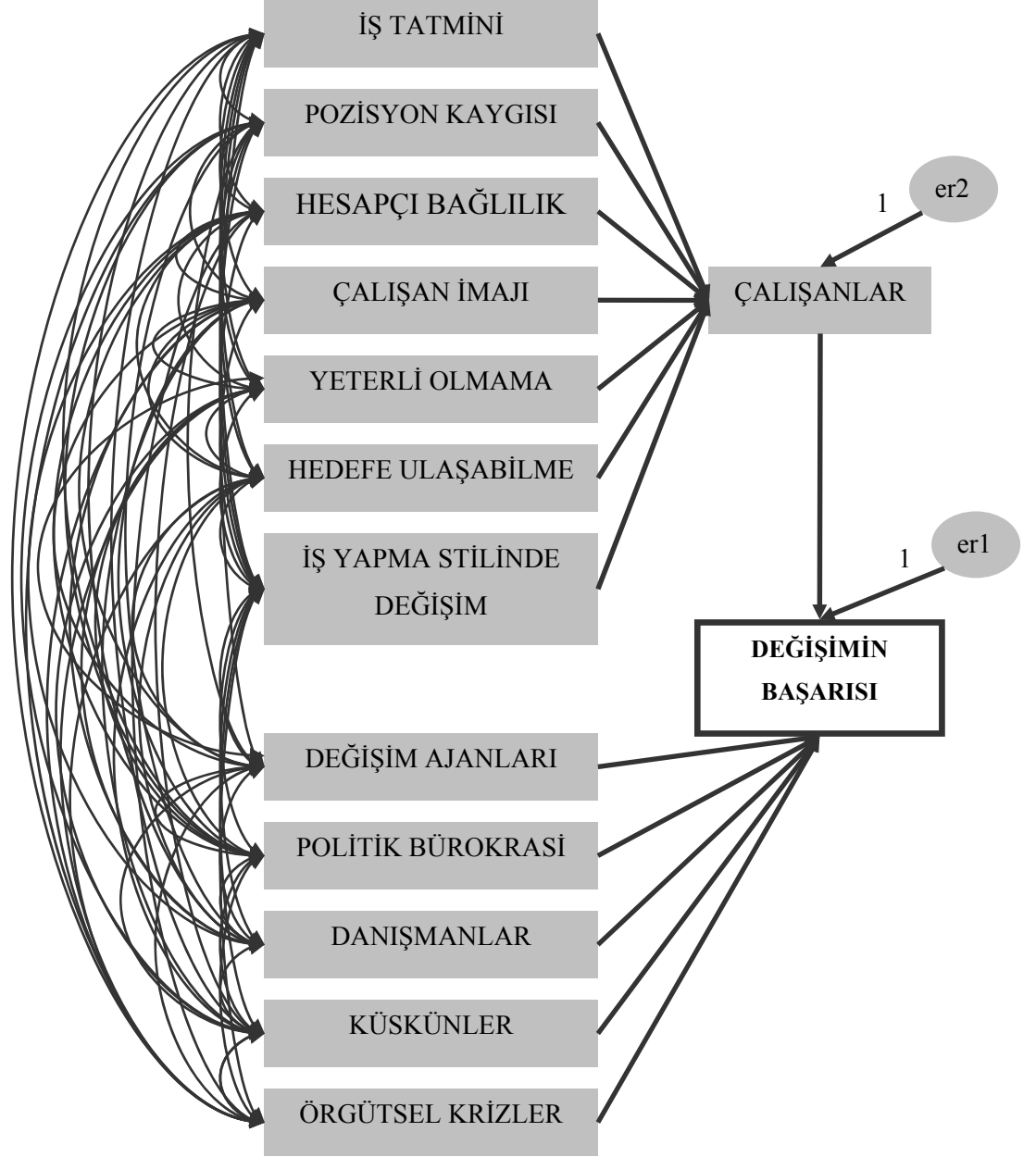
	Bileşen 1
Bürokrasi	,792
Politik olaylar	,775
Seçim mücadelesi	,760
Politika	,749

#### 4.2.6 Örgütsel Değişim Faktörlerinin Yapısal Eşitlik Modeli İçinde Analizi

Modelde tek yönlü oklar ile nedensellik ilişkileri gösterilirken, çift yönlü oklar ile değişkenler arası korelasyonlar gösterilmiştir. Bağımlı değişkenin modelde ilişkilendirilen değişkenlerin dışında, modelde gösterilmeyen ya da tahminlenemeyen değişkenler nedeniyle ortaya çıkabilecek farklılıklar ise er1 ve er2 gizli değişkenleri ile gösterilmiştir. Yapısal Eşitlik Modelinin test edildiği AMOS programı analiz öncesi hata değişkenlerinin ilgili değişkenin yordanmasında regresyon katsayısını 1 kabul etmesi nedeniyle hata değişkenlerine bu değerler atanmıştır.

Öngörülen model içinde faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenlerin yanında faktör analizine sokulması mümkün olmayan ancak değişimin başarısını etkilediği düşünülen danışmanlar, küskünler ve örgütsel krizler değişkenleri de eklenmiştir.

Şekil 25. Öngörülen Model



Yapısal eşitlik modellerinin incelenmesinde öncelikle kurulan modelin uyumluluğu test edilmelidir. Model uyumluluğunun test edilmesine yönelik birçok endeks geliştirilmiştir. Bu endekslerin dışında da yeni endekslerin geliştirilmesi devam etmektedir (Kline, 2005: 133).

Modele ait Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 38,175 serbestlik dercesi (df) 12 olarak bulunmuştur.  $\chi^2/df= 3,18$ 'dir. Yazında  $\chi^2 / df$  değerinin 3'ten küçük olması istenmektedir. Bazı kaynaklarda ise bu oranın 5'e kadar uygun olacağı görüşü vardır (Kline, 2005: 136). Bulunan  $\chi^2/df$  değeri bu aralıklar içerisinde yer aldığından modelin uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 82. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Endeksi 1 (RMSEA)

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,163	,107	,223	,001
Independence model	,146	,126	,166	,000

RMSEA endeksi örneklem sayısından bağımsız olarak kullanılabilen bir uyum endeksidir. Endeks değerinin 0,05'in altında olması modelin çok iyi uyum gösterdiğini gösterir (Hogan ve Brinkmeyer, 1997: 594). Ancak ortaya konulan modelde RMSEA endeksi 0,05 değerinin üzerinde çıkmıştır. Bu kriter bakımından modelin iyi uyum gösterdiği söylenemez.

Tablo 83. Bentler Karşılaştırmalı Uyum Endeksi 1 (CFI)

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,868	-,157	,905	-,247	,857
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

CFI endeksinin 0,9'un üzerinde olması modelin iyi uyum gösterdiğinin işaretidir, NFI (Normlaştırılmış uyum endeksi) değerinin de 0,9'un üzerinde olması istenir (Hogan ve Brinkmeyer, 1997: 594). Ortaya konulan modelde NFI değeri 0,87 CFI değeri ise 0,86 olarak bulunmuştur. Bu anlamda modelin iyiye yakın bir uyum sergilediği söylenebilir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar iyi yordadığının anlaşılması için değişkenler arası regresyon ağırlıkları tablosuna bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre “\*\*\*” işareti olan p değerleri 0,01’den küçük anlamlılık değeri göstermektedir. Tablo incelendiğinde  $p > 0,05$  değeri olan değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olmadığı görülmektedir. Hesapçı bağlılık ile çalışanlar arasında regresyon katsayısı ( $p=0,584$ ), çalışan imajı ile çalışanlar arasında regresyon katsayısı ( $p=0,320$ ), pozisyon kaygısı ile çalışanlar arasında regresyon katsayısı ( $p=0,416$ ), İş tatmini ile çalışanlar arasında regresyon katsayısı ( $p=0,396$ ), hedefe ulaşabilme ile çalışanlar arasında regresyon katsayısı ( $p=0,325$ ), iş yapma stiline değişim ile çalışanlar arasında regresyon katsayısı ( $p=0,194$ ), politik bürokrasi ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,346$ ), danışmanların etkisi ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,304$ ), küskünlerin etkisi ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,978$ ), çalışanlar ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,177$ ), olduğundan anlamlı değildir. Bu ilişkiler modelden çıkarılarak ortaya konulan yeni model tekrar teste tabi tutulmuştur.

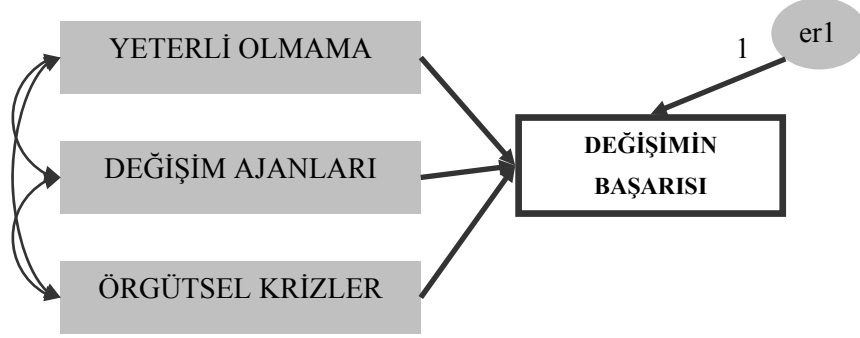
Tablo 84. Regresyon Ağırlıkları 1

	Parametre Tahminleri	Standart Hata	Kritik Oran	p
Çalışan <--- Hesapçı Bağlılık	,044	,080	,547	,584
Çalışan <--- İmaj	-,079	,079	-,995	,320
Çalışan <--- Pozisyon Kaygısı	,063	,078	,814	,416
Çalışan <--- İş Tatmini	,067	,078	,848	,396
Çalışan <--- Yeterli Olmama	,279	,076	3,676	***
Çalışan <--- Hedefe Ulaşabilme	,079	,080	,983	,325
Çalışan <--- İş Yapma Stiline Değişim	,098	,076	1,298	,194
Değişim <--- Değişim Ajanları	,275	,078	3,506	***
Değişim <--- Politik Bürokrasi	-,078	,082	-,942	,346
Değişim <--- Danışmanların Etkisi	-,077	,075	-1,028	,304
Değişim <--- Küskünlerin Etkisi	,002	,071	,028	,978
Değişim <--- Örgütsel Krizler	-,174	,081	-2,151	,031
Değişim <--- Çalışan	,127	,094	1,351	,177



Belirtilen değişkenler çıkarıldığında ortaya konulan yeni model şekilde gösterilmiştir.

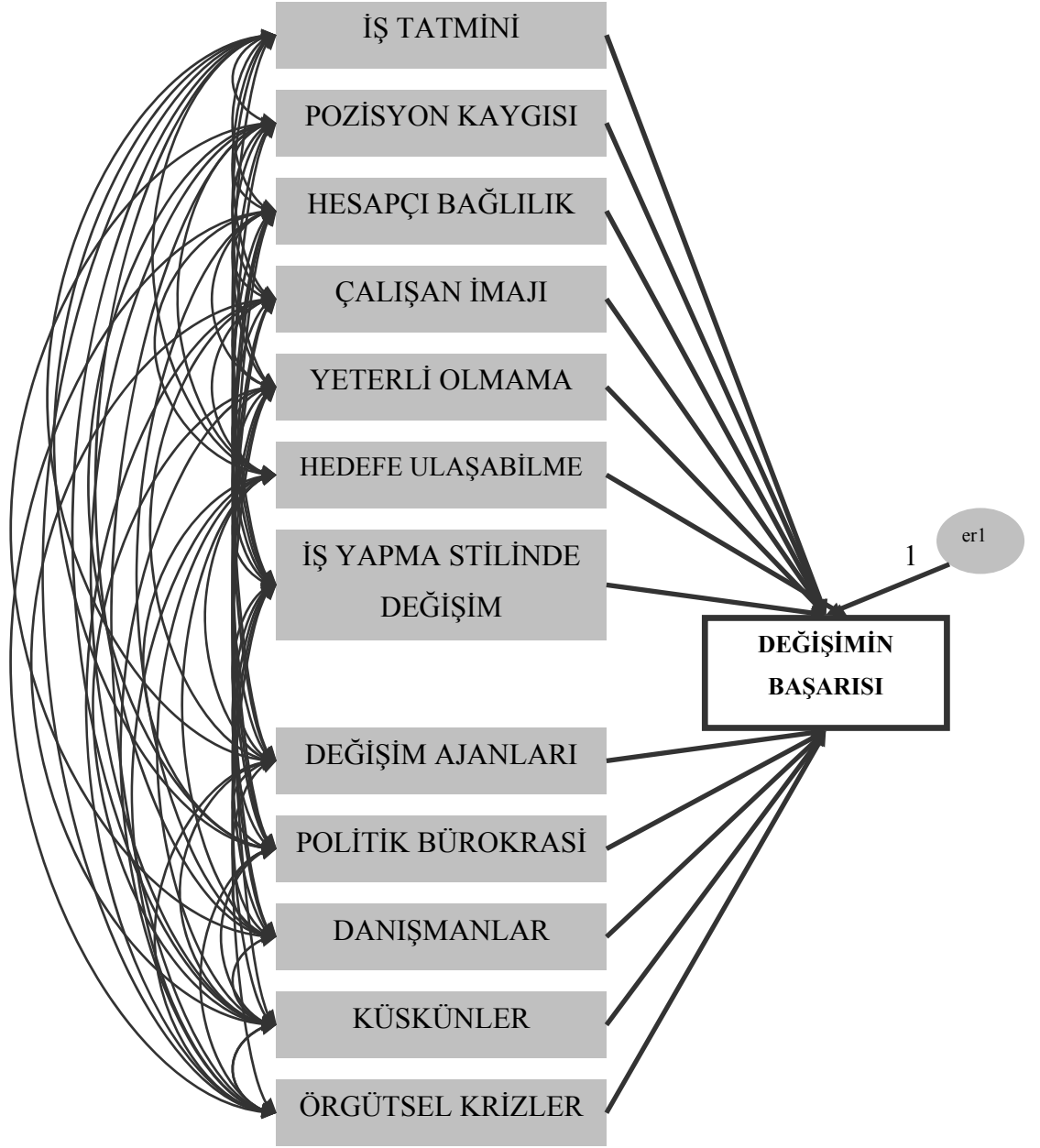
Şekil 26. Model 2



Ortaya konulan yeni modelde ki-kare=0'dır.

Ortaya konulan son model ara değişken, çalışanların etkisinin değişimin başarısı ile olan ilişkisinin anlamsız çıkması nedeniyle çalışanların etkisini belirleyen faktörler ile değişim başarısı arasındaki ilişkinin kontrol edilmesi gereklidir. Yapısal eşitlik modeli ortaya koyduğu test istatistikleri itibariyle çalışanlar ile ilgili olarak yalnızca “çalışanların yeterli olmaması” değişkenini değişimin başarısı ile ilişkilendirmiştir. Çalışanlar ile ilgili değişkenlerin kontrolü amacıyla yapısal eşitlik modelinde çalışanların etkisi değişkeni çıkarılarak çalışanlar ile ilgili tüm değişkenlerin değişimin başarısını direkt olarak etkilediği düşünölen yeni bir model ortaya konulmuş ve test edilmiştir.

Şekil 27. Model 3



Yeni oluşturulan modelde elde edilen analiz sonunda çalışanlar ile ilgili olarak “Çalışanların Pozisyon Kaygısı” ve “Çalışanların Hedeflerine Ulaşabilmesi” değişkenleri ile değişimin başarısı arasında ilişki bulunmuştur. Değişim ajanlarının ve örgütsel krizlerin etkisi ile değişimin başarısı arasındaki ilişki yeni modelde de

görülürken önceki modelin aksine bu modelde “Çalışanların Yeterli Olmaması” değişkeni ile değişimin başarısı arasında bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir.

Model 3’e ait Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 0 serbestlik derecesi (df) 0 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla  $\chi^2 / df$  değerinin hesaplanmasında sorun görülmektedir.  $\chi^2$  değerinin 0’a eşit olması modelin çok iyi uyum sağladığının göstergesidir. Ancak df değerinin de 0’a eşit olması tam tanımlanmış modelin (just identified model) varlığını gösterir. Bu tür modellere bakıldığında verinin mükemmel uyumu nedeniyle neden uygun olmadığı sorusu akla gelebilir ancak bu tür modellerde test mümkün olmadığı için aydınlatıcı değillerdir (Harrington, 2009: 25). Tam tanımlanmış modellerde verinin her zaman mükemmel uyum sağlaması nedeniyle modelin test edilmesi doğru olmadığı gibi reddedilmesi de doğru değildir (Raykov ve Marcoulides, 2000: 36).

Tam tanımlanmış modele ait analiz değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 85. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Endeksi 2 (RMSEA)

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,152	,131	,174	,000

RMSEA endeksi 0,152 olarak bulunmuştur. Ortaya konulan modelde RMSEA endeksinin 0,05 değerinin üzerinde bulunmuş olması nedeniyle modelin iyi uyum gösterdiği söylenemez.

Tablo 86. Bentler Karşılaştırmalı Uyum Endeksi 2 (CFI)

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

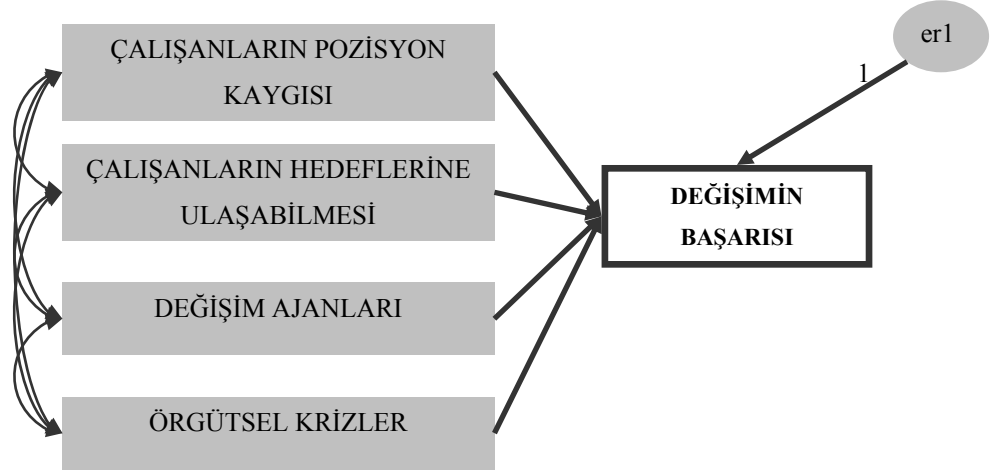
CFI ve NFI endeksinin 1 tam değer olarak bulunmuş olması modelin çok iyi uyum gösterdiğinin işaretidir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar iyi yordadığının anlaşılması için tekrar değişkenler arası regresyon ağırlıkları tablosuna bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre “\*\*\*” işareti olan p değerleri 0,01’den küçük anlamlılık değeri göstermektedir. Tablo incelendiğinde  $p > 0,05$  değeri olan değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olmadığı görülmektedir. Politik bürokrasi ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,710$ ), örgütsel krizler ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,007$ ), danışmanların etkisi ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,518$ ), iş yapma stilinde değişim ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,139$ ), değişim ajanları ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,554$ ), küskünlerin etkisi ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,980$ ), iş tatmini ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,172$ ), hesapçı bağıllık ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,852$ ), çalışan imajı ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,377$ ) ve çalışanların yeterli olmaması ile değişim arasında regresyon katsayısı ( $p=0,098$ ) olduğundan anlamlı değildir. Bu ilişkiler modelden çıkarılarak ortaya konulan yeni model tekrar teste tabi tutulmuştur.

Tablo 87. Regresyon Ağırlıkları 2

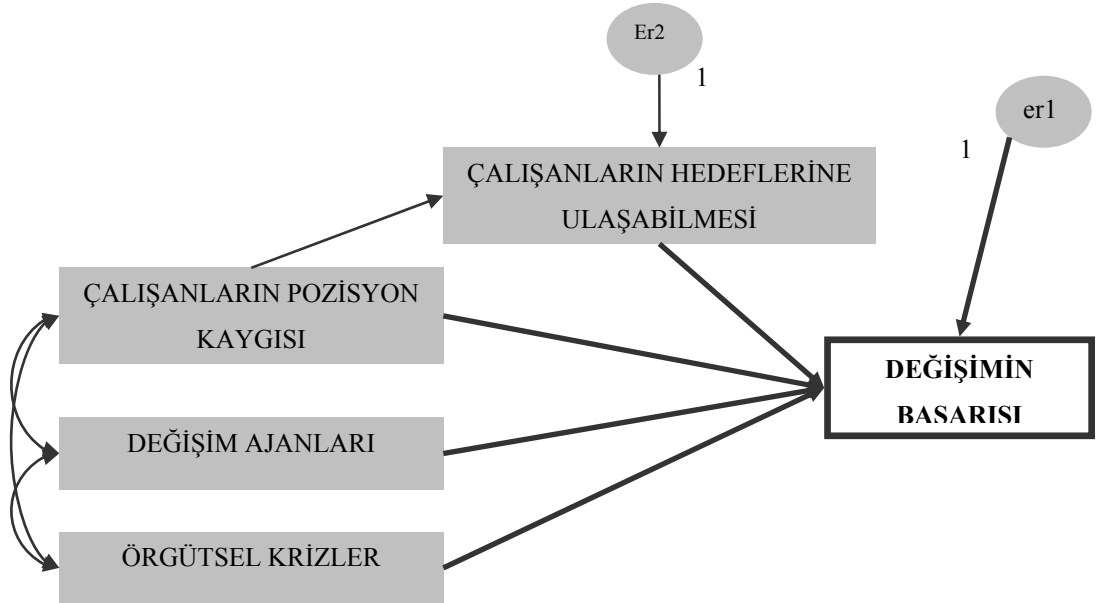
	Parametre Tahminleri	Standart Hata	Kritik Oran	p
Değişim <--- Politik Bürokrasi	,025	,068	,371	,710
Değişim <--- Örgütsel Krizler	-,198	,074	-2,681	,007
Değişim <--- Danışmanların Etkisi	,044	,068	,647	,518
Değişim <--- İş Yapma Stilinde Değişim	,090	,061	1,481	,139
Değişim <--- Hedefe Ulaşabilme	,273	,064	4,260	***
Değişim <--- Değişim Ajanları	,058	,097	,593	,554
Değişim <--- Küskünlerin Etkisi	,002	,063	,025	,980
Değişim <--- İş Tatmini	,103	,075	1,366	,172
Değişim <--- Pozisyon Kaygısı	,299	,058	5,116	***
Değişim <--- Hesapçı Bağıllık	,012	,064	,187	,852
Değişim <--- İmaj	-,063	,071	-,883	,377
Değişim <--- Yeterli Olmama	,116	,070	1,656	,098

Şekil 28. Model 4



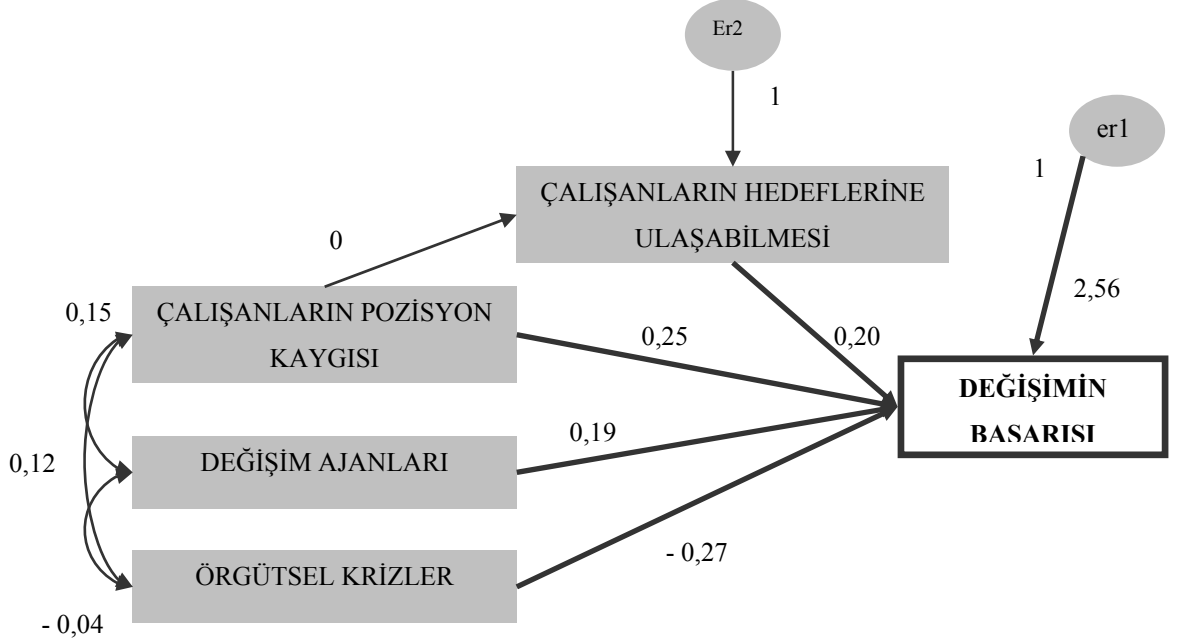
Ortaya konulan modelde Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 0, serbestlik dercesi (df) 0 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan tam tanımlanmış model nedeniyle kısıtlı modelin karşılaştırılması yapılmıştır. “Çalışanların pozisyon kaygısının çalışanların hedeflerine ulaşabilmesini” etkileyebileceği düşünülebilir. Bu nedenle modelde revizyona gidilmiş ve yeni model oluşturulmuştur.

Şekil 29. Model 5



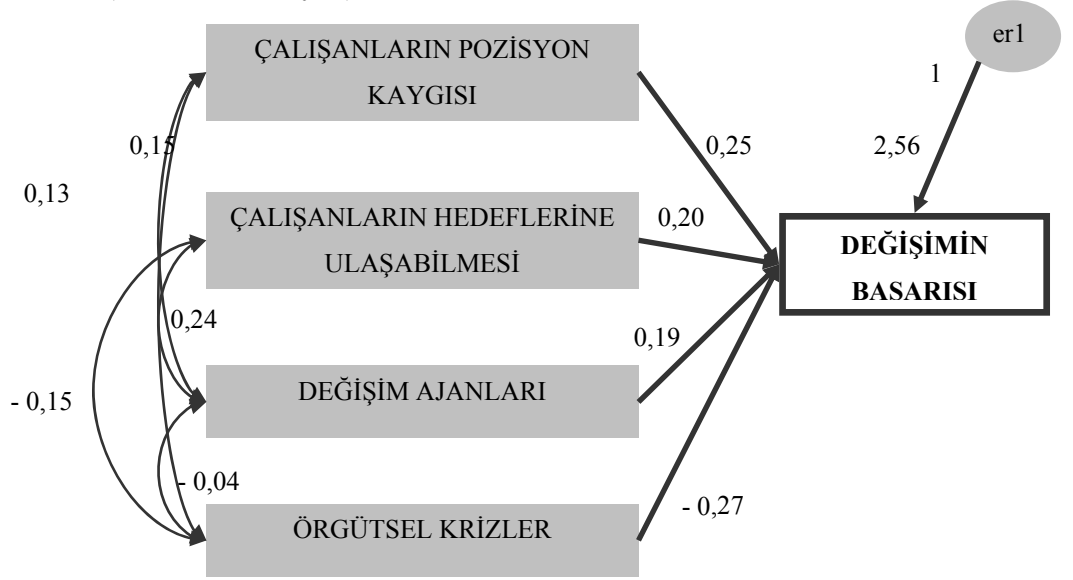
Ortaya konulan son model test edilmiştir. Modele ait Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 8,3, serbestlik dercesi (df) 2 olarak bulunmuştur.

**Şekil 30. Model 6**



Ancak bu modelde çalışanların pozisyon kaygısının düşünüldüğü gibi çalışanların hedeflerine ulaşmalarında etkisinin olmadığı görülmüştür. Aralarında bir ilişki olduğu düşünülmemesi nedeniyle iki değişken arası korelasyon göz ardı edilmiştir. Ortaya çıkan son model aşağıdaki gibidir. Modele ait Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 0, serbestlik dercesi (df) 1 olarak bulunmuştur.  $\chi^2/df=0$ 'dır. Modelin RMSEA değeri 0 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin 0,5'den küçük olması modelin mükemmel uyum gösterdiğinin göstergesidir. CFI ve NFI endeksinin 1 tam değer olarak bulunmuş olması modelin çok iyi uyum gösterdiğinin kuvvetlendirmektedir. (CFI ve NFI değerlerinin 0,9'un üzerinde olması istenir)

Şekil 31. Model 7 (Standart Olmayan)



Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığı analiz sonucunda elde edilen regresyon ağırlıklarında görülmektedir. Tablo 88’de regresyon ağırlıkları tablosu ile parametre tahmini, standart hata, kritik oran ve p değeri ortaya konulmuştur. Değişim ajanları ve çalışanların pozisyon kaygısı değişkenleri ile değişimin başarısı arasındaki ilişkide p değeri 0,001’den küçüktür. Çalışanların hedefe ulaşabilmesi ve örgütsel krizler değişkenlerinde 0,001 seviyesinde anlamlılık göstermektedir. Bu duruma göre tüm regresyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 88. Regresyon Ağırlıkları 3

	Parametre Tahminleri	Standart Hata	Kritik Oran	p
Değişim <--- Değişim Ajanları	,191	,059	3,224	,001
Değişim <--- Örgütsel Krizler	-,268	,056	-4,747	***
Değişim <--- Hedefe Ulaşabilme	,197	,061	3,222	,001
Değişim <--- Pozisyon Kaygısı	,251	,059	4,213	***

Regresyon katsayılarının belirlenmesinden sonra ortaya konulan modelin kovaryans katsayıları incelenmiştir. Kovaryans değerleri bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri açıklaması nedeniyle önemlidir.

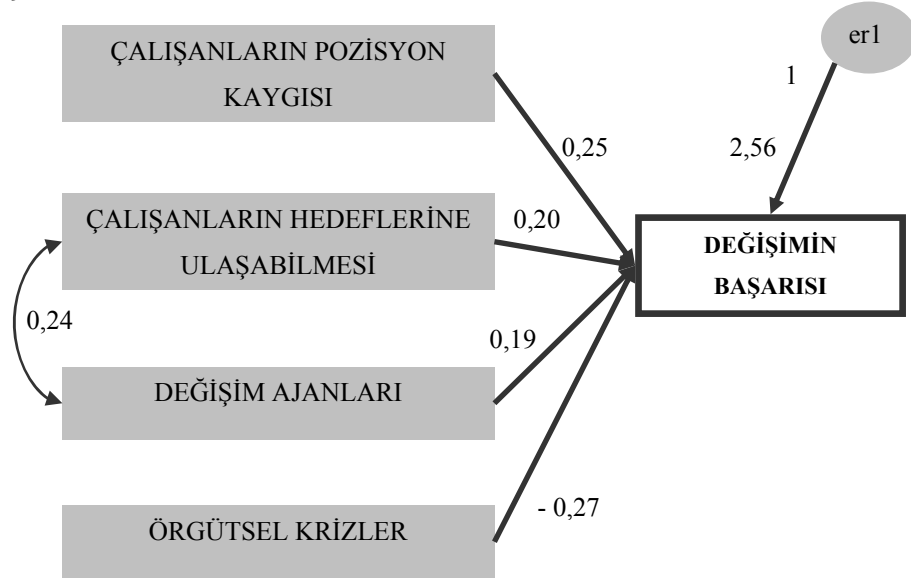
Tablo 89. Kovaryans Değerleri 1

		Parametre Tahminleri	Standart Hata	Kritik Oran	p
Değişim Ajanları <-->	Pozisyon Kaygısı	,150	,098	1,524	,127
Değişim Ajanları <-->	Örgütsel Krizler	-,042	,106	-,394	,693
Pozisyon Kaygısı <-->	Örgütsel Krizler	,125	,102	1,224	,221
Değişim Ajanları <-->	Hedefe Ulaşabilme	,244	,103	2,380	,017
Örgütsel Krizler <-->	Hedefe Ulaşabilme	-,154	,103	-1,496	,135

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kovaryans değerleri incelendiğinde yalnızca “Çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi” değişkeni ile “değişim ajanları” değişkeni arasındaki kovaryans değeri anlamlı görülmektedir (p=0,017).

Elde edilen son model şu şekildedir:

Şekil 32. Geçerli Model



Modele ait Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 6,3, serbestlik dercesi (df) 5 olarak bulunmuştur.  $\chi^2/df=1,26$ 'dır. Bu oran 5'den küçük olduğu için mükemmeldir. Modelin RMSEA değeri 0,056 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin 0,05'den küçük olması modelin mükemmel uyum gösterdiğinin göstergesidir. 0,8'den küçük olması ise modelin iyi uyum sergilediğini gösterir (Kline, 2005: 139). CFI değeri 0,977, NFI değeri ise



0,906'dır. CFI ve NFI değerlerinin 0,9'un üzerinde olması istendiğinden modelin iyi uyum gösterdiği kuvvetlenmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığı analiz sonucunda elde edilen regresyon ağırlıklarında görülmektedir. Regresyon ağırlıkları tablosu ile parametre tahmini, standart hata, kritik oran ve p değeri ortaya konulmuştur. Değişim ajanları ve çalışanların pozisyon kaygısı değişkenleri ile değişimin başarısı arasındaki ilişkide p değeri 0,001'den küçüktür. Çalışanların hedefe ulaşabilmesi ve örgütsel krizler değişkenlerinde 0,001 seviyesinde anlamlılık göstermektedir. Bu duruma göre regresyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 90. Regresyon Ağırlıkları 4

	Parametre Tahminleri	Standart Hata	Kritik Oran	p
Değişim <--- Değişim Ajanları	,191	,058	3,273	,001
Değişim <--- Örgütsel Krizler	-,268	,055	-4,861	***
Değişim <--- Hedefe Ulaşabilme	,197	,060	3,265	,001
Değişim <--- Pozisyon Kaygısı	,251	,058	4,317	***

Önceki modelde açıklandığı gibi regresyon katsayılarının belirlenmesinden sonra ortaya konulan modelin kovaryans katsayıları incelenmelidir. Önceki modelde görüldüğü gibi yalnızca “değişim ajanları “değişkeni “çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi” değişkenleri ile değişimin başarısını etkilemektedir.

Tablo 91. Kovaryans Değerleri 2

	Parametre Tahminleri	Standart Hata	Kritik Oran	p
Değişim Ajanları <--> Hedefe Ulaşabilme	,244	,104	2,349	,019

Model'in bağımsız değişkenlerinin anlamlılığını gösteren varyans değerleri de incelenmiştir. Tablo'da bağımsız değişkenlerin varyans değerleri verilmiştir.

Tablo 92. Varyans Değerleri 1

	Parametre Tahminleri	Standart Hata	Kritik Oran	p
Değişim Ajanları	,940	,147	6,403	***
Örgütsel Krizler	,977	,153	6,403	***
Hedefe Ulaşabilme	,880	,137	6,403	***
Pozisyon Kaygısı	,880	,137	6,403	***
er1	,243	,038	6,403	***

Varyans değerlerine bakıldığında tüm varyans değerlerinin anlamlı düzeyde pozitif olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre;

Değişim ajanlarının etkisine yönelik parametre tahmini 0,940 ( $p<0,01$ ),

Örgütsel krizlerin etkisine yönelik parametre tahmini 0,977 ( $p<0,01$ ),

Çalışanların hedeflerine ulaşabilmesine yönelik parametre tahmini 0,880 ( $p<0,01$ ),

Çalışanların pozisyon kaygısına yönelik parametre tahmini 0,880 ( $p<0,01$ ),

Hata değişkeni (er1) için parametre tahmini 0,243 ( $p<0,01$ ) olarak saptanmıştır.

Model içindeki endeks değerleri ile model iyi uyum göstermektedir. Regresyon katsayıları, kovaryans katsayıları ve varyanslar olumlu bulunmuştur. Geçerli modelde elde edilen sonuçlara göre çalışanların pozisyon kaygısının değişimin başarısını yordama değerini açıklayan regresyon katsayısı 0,25 ( $p<0,01$ ), çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi nin değişimin başarısını yordama değerini açıklayan regresyon katsayısı 0,20 ( $p<0,01$ ), değişim ajanlarının değişimin başarısını yordama değerini açıklayan regresyon katsayısı 0,19 ( $p<0,01$ ), örgütsel krizlerin değişimin başarısını yordama değerini açıklayan regresyon katsayısı - 0,27 ( $p<0,01$ ) olarak bulunmuştur.

Modelin standardize edilmiş hali incelendiğinde standart regresyon ağırlıklarına ilişkin veriler tabloda görülmektedir.

Tablo 93. Standart Regresyon Ağırlıkları 5

	Parametre Tahminleri
Değişim <--- Değişim Ajanları	,274
Değişim <--- Örgütsel Krizler	-,392
Değişim <--- Hedefe Ulaşabilme	,274
Değişim <--- Pozisyon Kaygısı	,348

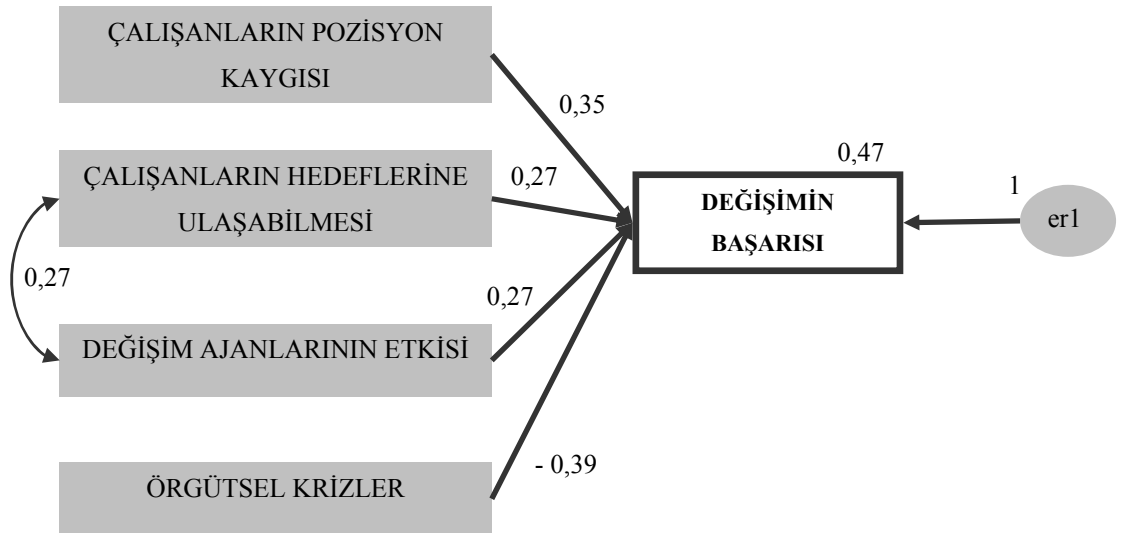
Bağımsız değişkenler arası korelasyon değerleri de tabloda gösterilmiştir.

Tablo 94. Korelasyon Değeri 1

	Parametre Tahminleri
Değişim Ajanları <--> Hedefe Ulaşabilme	,269

Bu değerlere göre standardize edilmiş model elde edilmiştir. Geçerli modelde elde edilen sonuçlara göre çalışanların pozisyon kaygısının değişimin başarısını yordama değerini açıklayan regresyon katsayısı 0,35 ( $p<0,01$ ), çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi nin değişimin başarısını yordama değerini açıklayan regresyon katsayısı 0,27 ( $p<0,01$ ), değişim ajanlarının değişimin başarısını yordama değerini açıklayan regresyon katsayısı 0,27 ( $p<0,01$ ), örgütsel krizlerin değişimin başarısını yordama değerini açıklayan regresyon katsayısı - 0,39 ( $p<0,01$ ) olarak bulunmuştur.

şekil 33. Geçerli Model (Standardize Edilmiş)



Modelin açıklanan varyans oranı 0,47 olarak bulunmuştur. Model değişimin başarısındaki varyansın %47'sini açıklamaktadır. Bu durumda çalışanların pozisyon kaygıları, çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi, değişim ajanlarının ve örgütsel krizlerin değişimin başarısını etkilediğini göstermektedir.

Modelde rgtsel krizlerin (regresyon katsayısı= -0,39) değişimin başarısını yordayan en etkili değişken olduğu belirlenmiştir. Ancak bu yordama olumsuz yöndedir. Yani rgtsel krizler değişimin başarısını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların pozisyon kaygısı (regresyon katsayısı=0,35) değişimin başarısını yordamada ikinci önemli

değişkendir. Bu değişkeni 0,27'lik regresyon katsayıları ile çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi ve değişim ajanları değişkenleri birlikte takip etmektedir.

Bağımsız değişkenler arasında yalnızca çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi ile değişim ajanları değişkenleri arasındaki korelasyon anlamlı bulunmuştur. Bu durumda modeldeki tüm değişkenler birbiri ile ilişkili değildir.

#### **4.2.7. Geçerli Modele İlişkin Bağımsız İki Örnek T-Testi Değerlendirmeleri**

Cinsiyet ve çalışılan yerin modeli oluşturan değişkenlere ait alt değişkenler ile olan ilişkisi bağımsız iki örnek t-testi ile analiz edilmiştir.

##### **4.2.7.1. Cinsiyet değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi**

###### **4.2.7.1.1. Çalışanların pozisyon kaygısı**

H<sub>0</sub>: Erkek ve kadınların değişime karşı direnç konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 95. Değişime Karşı Direnç Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	1,3818	,52673	,07102
Erkek	22	1,3182	,56790	,12108

55 bayan katılımcının “Bu çalışmanın yapılmaması daha doğru olurdu” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,3818 ve 22 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,3182'dir. Her iki grup da değişime karşı direnç konusunda oldukça olumsuz tutum içindedirler ve bu çalışmanın yapılmamasını daha doğru bulmaktadırlar. Erkek katılımcıların bayanlardan çok küçük farkla da olsa olumsuz tutumlarının biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,641) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Bayan ve erkeklerin değişime karşı dirençleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Erkek ve kadınların yeni yeteneklerin ortaya çıkması konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 96. Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkması Düşüncesi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	1,5455	,74082	,09989
Erkek	22	1,7273	,93513	,19937

55 bayan katılımcının “Bu çalışmalar sonrasında yeni şeyler öğrenmem gerekebileceğini düşünmek hoşuma gitmez” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,5455 ve 22 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,7273’dür. Her iki grup da yeni şeyler öğrenme gereksinimi duymaya karşı oldukça olumsuz tutum içindedirler. Bayan katılımcıların erkeklerden az farkla da olsa olumsuz tutumlarının biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,371$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Bayan ve erkeklerin yeni yeteneklerin ortaya çıkması konusundaki tutumları arasında bir fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların bilgiyi kendine göre yorumlama konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 97. Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	2,8364	,99561	,13425
Erkek	22	2,6364	1,04860	,22356

55 bayan katılımcının “Uzun süredir bu kurumda olanların çalışmaları olumsuz etkilediğine inanıyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,8364 ve 22 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,6364’dür. Her iki grup da bilgiyi kendine göre yorumlama konusunda ne olumlu ne de olumsuz bir tutum içindedirler. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,435$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Bayan ve erkeklerin bilgiyi kendine göre yorumlama konusundaki tutumları arasında bir fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların küçümsenme korkusu konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 98. Küçümsenme Korkusu Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	2,3636	,91010	,12272
Erkek	22	2,3636	,95346	,20328

55 bayan katılımcının “Bu çalışmada kimse benim varlığımın etkisiz olduğunu söyleyemez” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,3636 ve 22 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,3636’dır. Her iki grup da küçünme korkusuna ilişkin olarak aynı derecede olumsuz yakın tutum içindedirler. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=1,00$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Bayan ve erkeklerin küçümsenme korkusu konusundaki tutumları arasında bir fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların sorumluluk bilinci konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 99. Sorumluluk Bilinci Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	54	1,7778	,69137	,09408
Erkek	21	1,8571	,79282	,17301

54 bayan katılımcının “Bu çalışmada bana ne görev verilirse verilsin o işi sonuna kadar götürürüm” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,7778 ve 21 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,8571’dir. Her iki grup da sorumluluk bilinci konusunda olumlu ancak çok kuvvetli bir tutum içinde değildirler. Bayan katılımcıların erkeklerden az da olsa sorumluluk bilinçlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,670$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Bayan ve erkeklerin sorumluluk bilinci konusundaki tutumları arasında bir fark yoktur.

#### 4.2.7.1.2. Hedefe ulaşabilme

$H_0$ : Erkek ve kadınların katılımcıların becerisi konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 100. Katılımcıların Becerisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	2,0909	,77633	,10468
Erkek	21	2,1905	,51177	,11168

55 bayan katılımcının “Bu çalışmanın katılımcılarına baktığımda bu işi başarabilecek beceriye sahip olduklarına inanıyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,0909

ve 21 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,1905'dir. Her iki grup da katılımcıların becerisi konusunda olumlu ancak çok kuvvetli bir tutum içinde değildirler. Erkek katılımcıların bayanlardan az da olsa katılımcıların işi başaracak beceriye sahip olduklarına inançlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,589$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Bayan ve erkeklerin katılımcıların becerilerine yönelik tutumları arasında bir fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların beklentileri konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 101. Katılımcıların Beklentisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	2,4909	,71680	,09665
Erkek	20	2,5500	,82558	,18460

55 bayan katılımcının “Çalışmalarda beklentilerimin karşılandığını düşünüyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,4909 ve 20 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,5500'dir. Her iki grup da katılımcıların beklentisi konusunda ne olumlu ne de olumsuz tutum içindedirler. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,763$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Bayan ve erkeklerin katılımcıların beklentilerine yönelik tutumları arasında bir fark yoktur.

#### 4.2.7.1.3. Değişim ajanı

$H_0$ : Erkek ve kadınların değişim ajanlarının karar verme seçenekleri konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 102. Değişim Ajanlarının Karar Verme Seçenekleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	2,0545	,75567	,10190
Erkek	22	1,8636	,83355	,17771

55 bayan katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin karar verme şekillerini başarılı buluyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,0545 ve 22 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,8636'dır. Her iki grup da

katılımcılar liderlerin karar verme şekillerini başarılı bulmaktadırlar. Ancak bu tutum çok kuvvetli değildir. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,334$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Bayan ve erkeklerin değişim ajanlarının karar verme seçeneklerine yönelik tutumları arasında bir fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların değişim ajanlarının sembolik davranışları konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 103. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Sembolik Davranışları Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	2,1818	,84087	,11338
Erkek	22	1,9091	,81118	,17294

55 bayan katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin benim için önem taşıyan davranışlarda bulunduğunu düşünüyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,1818 ve 22 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,9091’dir. Her iki grup da katılımcılar değişim ajanlarının sembolik davranışlarına karşı olumlu tutum göstermektedir. Ancak bu tutum çok kuvvetli değildir. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,198$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Bayan ve erkeklerin değişim ajanlarının sembolik davranışlarını konusundaki tutumları arasında bir fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların değişim ajanlarının sosyal ihtiyaçların farkındalığı konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 104. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Sosyal İhtiyaçların Farkındalığı Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	2,4000	,91490	,12336
Erkek	22	2,5455	,91168	,19437

55 bayan katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenler sosyal ihtiyaçlarımızın farkında olmuştur” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,4000 ve 22 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,5455’dir. Kadınların ortalama



değeri değişim ajanlarının sosyal ihtiyaçların farkındalığı konusundaki tutumlarının olumluya kaydığı, erkeklerin tutumunun ise ne olumlu ne de olumsuzaya kaydığını göstermektedir. Ancak ortalamalar arasındaki fark çok küçük olduğundan iki grup arasında tutum yönünde keskin bir fark olduğu söylenemez. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,530$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Erkek ve kadınların değişim ajanlarının sosyal ihtiyaçların farkındalığı konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların değişim ajanlarının hareketleri konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 105. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Hareketleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	1,7455	,58431	,07879
Erkek	22	1,7727	,68534	,14612

55 bayan katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin bizlere karşı davranış ve hareketlerini olumlu buluyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,7455 ve 22 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,7727’dir. Kadınların ve erkeklerin değişim ajanlarının hareketleri konusundaki tutumlarının olumlu olduğu görülmektedir. Ancak ortalamalar arasındaki fark çok küçük olduğundan iki grup arasında tutum yönünde keskin bir fark olduğu söylenemez. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,861$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Erkek ve kadınların değişim ajanlarının hareketleri konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların değişim ajanlarının becerisi konusunda tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 106. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Becerisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	54	1,8889	,53787	,07320
Erkek	20	1,9500	,68633	,15347

54 bayan katılımcının “Komisyonların başında bu çalışmalarını yürütenlerin işi başaracak beceriye sahip olduğuna inanıyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,8889 ve 20 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,9500’dir. Kadınların ve erkeklerin değişim ajanlarının becerisi konusundaki tutumlarının olumlu olduğu görülmektedir. Ancak ortalamalar arasındaki fark çok küçük olduğundan iki grup arasında tutum yönünde keskin bir fark olduğu söylenemez. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,689$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Erkek ve kadınların değişim ajanlarının becerisi konusunda tutumları arasında fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların değişim ajanlarının bireysel değerleri konusunda tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 107. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Bireysel Değerleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	54	2,2593	,67810	,09228
Erkek	20	2,5500	,94451	,21120

54 bayan katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenler bireysel değerlerimizi gözönünde tutmaktadır” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,2593 ve 20 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,5500’dir. Kadınların ve erkeklerin değişim ajanlarının bireysel değerleri konusundaki tutumlarının ne olumlu ne de olumsuz olduğu görülmektedir. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,147$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Erkek ve kadınların değişim ajanlarının bireysel değerler konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

$H_0$ : Erkek ve kadınların değişim ajanlarının iletişim tipleri konusunda tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 108. Katılımcıların Değişim Ajanlarının İletişim Tipleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	1,8182	,58026	,07824
Erkek	19	2,1579	,89834	,20609

55 bayan katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin bizlerle iletişimini olumlu buluyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,8182 ve 19 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,1579’dur. Kadınların ve erkeklerin değişim ajanlarının iletişim tipleri konusundaki tutumlarının olumlu olduğu görülmektedir. Ancak ortalamalar arasındaki fark çok küçük olduğundan iki grup arasında tutum yönünde keskin bir fark olduğu söylenemez. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,062$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Erkek ve kadınların değişim ajanlarının bireysel değerler konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

#### **4.2.7.1.4. Örgütsel krizler**

$H_0$ : Erkek ve kadınların örgütsel krizler konusunda tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 109. Katılımcıların Örgütsel Krizler Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bayan	55	3,2000	,95063	,12818
Erkek	21	3,2857	1,14642	,25017

55 bayan katılımcının “Çalışmanın başarısını olumsuz etkileyebilecek kurum içi krizler yaşadığımızı inanıyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 3,2000 ve 21 erkek katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 3,2857’dir. Kadınların ve erkeklerin örgütsel krizlerin yaşanmasına yönelik tutumları olumsuzdur. Örgüt içinde konu olan çalışmayı etkileyecek krizler yaşanmadığını düşünmektedirler. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,741$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Erkek ve kadınların değişim ajanlarının örgütsel krizler konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

#### **4.2.7.2. Çalışılan kurum tipi değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi**

##### **4.2.7.2.1. Çalışanların pozisyon kaygısı**

$H_0$ : Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişime karşı direnç konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 110. Değişime Karşı Direnç Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	60	1,3500	,51503	,06649
Belediye şirketi çalışanı	18	1,3889	,60768	,14323

60 belediye çalışanı katılımcının “Bu çalışmanın yapılmaması daha doğru olurdu” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,3500 ve 18 belediye şirketi çalışanını katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,3889’dur. Her iki grup da değişime karşı direnç konusunda oldukça olumsuz tutum içindedirler ve bu çalışmanın yapılmamasını daha doğru bulmaktadırlar. Belediye çalışanı katılımcıların belediye şirketi çalışanı katılımcılardan çok küçük farkla da olsa olumsuz tutumlarının biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,788$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişime karşı direnç konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

$H_0$ : Belediye ve belediye şirketinde çalışanların yeni yeteneklerin ortaya çıkması konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 111. Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkması Düşüncesi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	60	1,5167	,72467	,09355
Belediye şirketi çalışanı	18	1,8333	,98518	,23221

60 belediye çalışanı katılımcının “Bu çalışmalar sonrasında yeni şeyler öğrenmem gerekebileceğini düşünmek hoşuma gitmez” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,5167 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,8333’dür. Her iki grup da değişime karşı direnç konusunda olumsuz tutum içindedirler. Belediye çalışanı katılımcıların belediye şirketi çalışanı katılımcılardan çok küçük farkla da olsa olumsuz tutumlarının biraz daha fazla olduğu görülmekte ise de istatistiksel anlamda fark olmadığı görülmektedir. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,140$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların yeni yeteneklerin ortaya çıkması konusundaki tutumları arasında bir fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların bilgiyi kendine göre yorumlama konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 112. Bilgiyi Kendine Göre Yorumlama Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	60	2,8000	1,07040	,13819
Belediye şirketi çalışanı	18	2,6667	,76696	,18078

60 belediye çalışanı katılımcının “Uzun süredir bu kurumda olanların çalışmaları olumsuz etkilediğine inanıyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,8000 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,6667’dir. Her iki grup da bilgiyi kendine göre yorumlama konusunda ne olumlu ne de olumsuz tutum içindedirler. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,625$ ) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların bilgiyi kendine göre yorumlama konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların küçümsenme korkusu konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 113. Küçümsenme Korkusu Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	60	2,2333	,83090	,10727
Belediye şirketi çalışanı	18	2,7222	1,12749	,26575

60 belediye çalışanı katılımcının “Bu çalışmada kimse benim varlığımın etkisiz olduğunu söyleyemez” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,2333 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,7222’dir. Belediye çalışanı katılımcılar küçümsenme korkusu hissetmeyeceklerini belirtirken belediye şirketi çalışanları aynı soruya ne olumlu ne de olumsuz tutum sergilemektedirler. Sig (2-tailed) sonucu ( $p=0,048$ ) olduğundan sıfır hipotezi red edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların küçümsenme korkusu konusundaki tutumları arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların sorumluluk bilinci konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 114. Sorumluluk Bilinci Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	59	1,7966	,73765	,09603
Belediye şirketi çalışanı	17	1,7647	,66421	,16109

59 belediye çalışanı katılımcının “Bu çalışmada bana ne görev verilirse verilsin o işi sonuna kadar götürürüm” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,7966 ve 17 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,7647’dir. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar sorumluluk bilinci konusunda olumlu tutum sergilemektedirler. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,873) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların sorumluluk bilinci konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

#### 4.2.7.2.2. Hedefe ulaşabilme

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışan katılımcıların beceriler hakkındaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 115. Katılımcıların Becerisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	59	2,1186	,72122	,09390
Belediye şirketi çalışanı	18	2,1111	,67640	,15943

59 belediye çalışanı katılımcının “Bu çalışmanın katılımcılarına baktığımda bu işi başarabilecek beceriye sahip olduklarına inanıyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,1186 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,1111’dir. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar beceri konusunda olumlu tutum sergilemektedirler. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,969) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların katılımcıların becerisi konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların beklentileri konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 116. Belediye ve Belediye Şirketinde Çalışanların Katılımcıların Beklentisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	58	2,4310	,72818	,09561
Belediye şirketi çalışanı	18	2,7222	,75190	,17723

58 belediye çalışanı katılımcının “Çalışmalarda beklentilerimin karşılandığını düşünüyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,4310 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,7222’dir. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar beceri konusunda olumlu tutum sergilemektedirler. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,146) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların katılımcıların becerisi konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

#### 4.2.7.2.3. Değişim ajanı

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının karar verme seçenekleri konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 117. Değişim Ajanlarının Karar Verme Seçenekleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	60	1,9333	,66042	,08526
Belediye şirketi çalışanı	18	2,2222	1,06027	,24991

60 belediye çalışanı katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin karar verme şekillerini başarılı buluyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,9333 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,2222’dir. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar değişim ajanlarının karar verme seçenekleri konusunda olumlu tutum sergilemektedirler. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,166) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye

şirketinde çalışanların katılımcıların değişim ajanlarının karar verme seçenekleri konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının sembolik davranışları konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 118. Belediye ve Belediye Şirketinde Çalışanların Değişim Ajanlarının Sembolik Davranışları Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	60	2,0667	,73338	,09468
Belediye şirketi çalışanı	18	2,2222	1,11437	,26266

60 belediye çalışanı katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin benim için önem taşıyan davranışlarda bulunduğunu düşünüyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,0667 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,2222’dir. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar değişim ajanlarının sembolik davranışları konusunda olumlu tutum sergilemektedirler. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,490) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının sembolik davranışları konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının sosyal ihtiyaçların farkındalığı konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 119. Belediye ve Belediye Şirketinde Çalışanların Değişim Ajanlarının Sosyal İhtiyaçların Farkındalığı Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	60	2,4333	,96316	,12434
Belediye şirketi çalışanı	18	2,4444	,70479	,16612

60 belediye çalışanı katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenler sosyal ihtiyaçlarımızın farkında olmuştur” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,4333 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,4444’dür. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar değişim ajanlarının sembolik davranışları konusunda olumlu tutum sergilemektedirler. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,964) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye



şirketinde çalışanların değişim ajanlarının sosyal ihtiyaçların farkındalığı konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının hareketleri konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 120. Belediye ve Belediye Şirketinde Çalışanların Değişim Ajanlarının Hareketleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	60	1,6833	,56723	,07323
Belediye şirketi çalışanı	18	1,9444	,72536	,17097

60 belediye çalışanı katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin bizlere karşı davranış ve hareketlerini olumlu buluyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,6833 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,9444’dür. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar değişim ajanlarının hareketleri konusunda olumlu tutum sergilemektedirler. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,786) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının hareketleri konusundaki tutumları arasında fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının becerisi konusunda tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 121. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Becerisi Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	57	1,8421	,56028	,07421
Belediye şirketi çalışanı	18	2,0556	,63914	,15065

57 belediye çalışanı katılımcının “Komisyonların başında bu çalışmalarını yürütenlerin işi başaracak beceriye sahip olduğuna inanıyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,8421 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,0556’dır. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar değişim ajanlarının becerileri konusunda olumlu tutum sergilemektedirler. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,177)

olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının becerisi konusunda tutumları arasında fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının bireysel değerler konusunda tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 122. Katılımcıların Değişim Ajanlarının Bireysel Değerleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	57	2,2456	,73874	,09785
Belediye şirketi çalışanı	18	2,5556	,85559	,20166

57 belediye çalışanı katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenler bireysel değerlerimizi gözönünde tutmaktadır” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,2456 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 2,5556’dır. Belediye çalışanı katılımcılar değişim ajanlarının bireysel değerleri göz önünde tuttuklarını düşünürken, belediye şirketi çalışanı katılımcılar değişim ajanlarını bireysel değerler konusunda ne olumlu ne olumsuz yönde tutum sergilemektedirler. Ancak Sig (2-tailed) sonucu (p=0,140) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının bireysel değerleri konusunda tutumları arasında fark yoktur.

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının iletişim tipleri konusunda tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 123. Katılımcıların Değişim Ajanlarının İletişim Tipleri Alt Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	58	1,8966	,71793	,09427
Belediye şirketi çalışanı	17	1,8824	,60025	,14558

58 belediye çalışanı katılımcının “Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin bizlerle iletişimini olumlu buluyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 1,8966 ve 17 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 1,8824’dür. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar değişim ajanlarının iletişimini olumlu bulmaktadırlar. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,941)

olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların değişim ajanlarının iletişim tipleri konusunda tutumları arasında fark yoktur.

#### **4.2.7.2.4. Örgütsel krizler**

H<sub>0</sub>: Belediye ve belediye şirketinde çalışanların örgütsel krizler konusunda tutumları arasında fark yoktur.

Tablo 124. Katılımcıların Örgütsel Krizler Değişkenine İlişkin Yanıtların Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Belediye çalışanı	59	3,2712	1,08008	,14061
Belediye şirketi çalışanı	18	3,1667	,78591	,18524

59 belediye çalışanı katılımcının “Çalışmanın başarısını olumsuz etkileyebilecek kurum içi krizler yaşadığımızı inanıyorum” sorusuna ilişkin yanıtlarının ortalaması 3,2712 ve 18 belediye şirketi çalışanı katılımcının verdikleri yanıtların ortalaması 3,1667’dir. Belediye çalışanı ve belediye şirketi çalışanı katılımcılar başarıyı olumsuz etkileyebilecek krizler yaşadıklarına ilişkin görüşe ne katılmakta ne de katılmamaktadır. Sig (2-tailed) sonucu (p=0,705) olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların örgütsel krizler konusunda tutumları arasında fark yoktur.

#### **4.2.8. Geçerli Modele İlişkin Varyans Analizi Değerlendirmeleri**

##### **4.2.8.1. Eğitim durum değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi**

###### **4.2.8.1.1. Çalışanların pozisyon kaygısı**

Çalışanların pozisyon kaygısı değişkeni faktör analizi sonucunda değişime karşı direnç, yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi, bilgiyi kendine göre yorumlama, küçümsenme korkusu, sorumluluk bilinci değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin çalışanların eğitim durumu değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 125. Eğitim Durumu ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Değişime karşı direnç	Lise	4	1,5000	,57735	,28868	,5813	2,4187	1,00	2,00
	Üniversite	68	1,3676	,54374	,06594	1,2360	1,4993	1,00	3,00
	Y. Lisans	7	1,1429	,37796	,14286	,7933	1,4924	1,00	2,00
	Toplam	79	1,3544	,53200	,05985	1,2353	1,4736	1,00	3,00
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	Lise	4	2,0000	,81650	,40825	,7008	3,2992	1,00	3,00
	Üniversite	68	1,6176	,81092	,09834	1,4214	1,8139	1,00	4,00
	Y. Lisans	7	1,1429	,37796	,14286	,7933	1,4924	1,00	2,00
	Toplam	79	1,5949	,79290	,08921	1,4173	1,7725	1,00	4,00
bilgiyi kendine göre yorumlama	Lise	4	2,7500	,50000	,25000	1,9544	3,5456	2,00	3,00
	Üniversite	68	2,7353	1,05968	,12850	2,4788	2,9918	1,00	5,00
	Y. Lisans	7	3,0000	,57735	,21822	2,4660	3,5340	2,00	4,00
	Toplam	79	2,7595	1,00276	,11282	2,5349	2,9841	1,00	5,00
Küçümsenme korkusu	Lise	4	3,0000	1,41421	,70711	,7497	5,2503	1,00	4,00
	Üniversite	68	2,3382	,89126	,10808	2,1225	2,5540	1,00	5,00
	Y. Lisans	7	2,0000	,81650	,30861	1,2449	2,7551	1,00	3,00
	Toplam	79	2,3418	,91828	,10331	2,1361	2,5475	1,00	5,00
Sorumluluk bilinci	Lise	4	2,5000	,57735	,28868	1,5813	3,4187	2,00	3,00
	Üniversite	67	1,7612	,71963	,08792	1,5857	1,9367	1,00	4,00
	Y. Lisans	6	1,6667	,51640	,21082	1,1247	2,2086	1,00	2,00
	Toplam	77	1,7922	,71336	,08130	1,6303	1,9541	1,00	4,00

Varyans analizinin temelinde varyansların homojenliği yatmaktadır. Varyansların homojenliği testi sonuçlarına göre p değeri (Sig.) 0,05'ten büyük olmak zorundadır. Çalışanların pozisyon kaygısı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında değişime karşı direnç (p=0,037) ve bilgiyi kendine göre yorumlama (p=0,030), değişkenlerinin varyanslarının homojenlik göstermediği görülmektedir. Varyansların homojenliği yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi (p=0,083), küçümsenme korkusu (p=0,455 ) ve sorumluluk bilinci (p=0,622) değişkenlerinde görülmektedir.

Tablo 126. Eğitim Durumu ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Değişime karşı direnç	3,443	2	76	,037
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	2,577	2	76	,083
Bilgiyi kendine göre yorumlama	3,659	2	76	,030
Küçümsenme korkusu	,796	2	76	,455
Sorumluluk bilinci	,478	2	74	,622

ANOVA testinde gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığını anlaşılması için varyans analizi tablosu oluşturulmuştur. Varyans analizi sonucunda  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda p değeri yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi ( $p=0,186$ ), küçümsenme korkusu ( $p=0,222$ ) ve sorumluluk bilinci ( $p=0,119$ ) değişkenlerinin üçünde de  $p > 0,05$  olduğundan gruplar arasında çalışanların eğitim seviyesinde farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 127. Eğitim Durumu ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	Gruplararası	2,122	2	1,061	1,719	,186
	Gruplar içinde	46,916	76	,617		
	Toplam	49,038	78			
Küçümsenme korkusu	Gruplararası	2,552	2	1,276	1,534	,222
	Gruplar içinde	63,221	76	,832		
	Toplam	65,772	78			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	2,163	2	1,081	2,192	,119
	Gruplar içinde	36,512	74	,493		
	Toplam	38,675	76			

#### 4.2.8.1.2.Hedefe ulaşabilme

Çalışanların hedefe ulaşabilme değişkeni faktör analizi sonucunda katılımcıların becerisi ve çalışanların beklentisi değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin çalışanların eğitim durumu değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 128. Eğitim Durumu ile Hedefe Ulaşabilme Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Katılımcıların becerisi	Lise	4	2,0000	,81650	,40825	,7008	3,2992	1,00	3,00
	Üniversite	68	2,1324	,71036	,08614	1,9604	2,3043	1,00	4,00
	Y. Lisans	6	2,0000	,63246	,25820	1,3363	2,6637	1,00	3,00
	Toplam	78	2,1154	,70214	,07950	1,9571	2,2737	1,00	4,00
Çalışanların beklentisi	Lise	4	2,7500	,95743	,47871	1,2265	4,2735	2,00	4,00
	Üniversite	67	2,4328	,67921	,08298	2,2672	2,5985	1,00	4,00
	Y. Lisans	6	3,0000	1,09545	,44721	1,8504	4,1496	2,00	5,00
	Toplam	77	2,4935	,73670	,08395	2,3263	2,6607	1,00	5,00

Hedefe ulaşabilme değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında katılımcıların becerisi ( $p=0,812$ ) ve çalışanların beklentisi ( $p=0,663$ ) değişkenlerine ait varyansların homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 129. Eğitim Durumu ile Hedefe Ulaşabilme Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Katılımcıların becerisi	,208	2	75	,812
Çalışanların beklentisi	,414	2	74	,663

Tablo 130. Eğitim Durumu ile Hedefe Ulaşabilme Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Katılımcıların becerisi	Gruplararası	,153	2	,076	,151	,860
	Gruplar içinde	37,809	75	,504		
	Toplam	37,962	77			
Çalışanların beklentisi	Gruplararası	2,049	2	1,024	1,934	,152
	Gruplar içinde	39,198	74	,530		
	Toplam	41,247	76			

Varyans analizi sonucunda  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda  $p$  değeri katılımcıların becerisi ( $p=0,860$ ), çalışanların beklentisi ( $p=0,152$ ) değişkenleri  $p > 0,05$  olduğundan gruplar arasında hedefe ulaşabilme alt değişkenlerinde farklılığın olmadığı söylenebilir.

#### **4.2.8.1.3. Değişim ajanı**

Değişim ajanı değişkeni faktör analizi sonucunda karar verme seçenekleri, sembolik davranışlar, sosyal ihtiyaçlar, hareketler, değişim ajanlarının becerisi, bireysel değerler, iletişim tipleri değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin değişim ajanı değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tablo 133'de gösterilmiştir.

Değişim ajanı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında karar verme seçenekleri ( $p=0,192$ ), sembolik davranışlar( $p=0,826$ ), sosyal ihtiyaçlar( $p=0,348$ ), hareketler( $p=0,122$ ), değişim ajanlarının becerisi( $p=0,673$ ), bireysel değerler( $p=0,461$ ), iletişim tipleri ( $p=0,244$ ) değişkenlerine ait varyansların homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Varyans analizi sonucunda  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda  $p$  değeri karar verme seçenekleri ( $p=0,592$ ), sembolik davranışlar( $p=0,487$ ), sosyal ihtiyaçlar( $p=0,649$ ), hareketler( $p=0,883$ ), değişim ajanlarının becerisi( $p=0,450$ ), bireysel değerler( $p=0,826$ ), iletişim tipleri ( $p=0,876$ ) değişkenleri  $p > 0,05$  olduğundan gruplar arasında değişim ajanı alt değişkenlerinde farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 131. Eğitim Durumu ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Karar verme seçenekleri	Lise	4	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	Üniversite	68	1,9706	,79119	,09595	1,7791	2,1621	1,00	5,00
	Y. Lisans	7	2,2857	,75593	,28571	1,5866	2,9848	1,00	3,00
	Toplam	79	2,0000	,76795	,08640	1,8280	2,1720	1,00	5,00
Sembolik davranışlar	Lise	4	2,5000	,57735	,28868	1,5813	3,4187	2,00	3,00
	Üniversite	68	2,0588	,82647	,10022	1,8588	2,2589	1,00	5,00
	Y. Lisans	7	2,2857	,95119	,35952	1,4060	3,1654	1,00	4,00
	Toplam	79	2,1013	,82579	,09291	1,9163	2,2862	1,00	5,00
Sosyal ihtiyaçlar	Lise	4	2,2500	,50000	,25000	1,4544	3,0456	2,00	3,00
	Üniversite	68	2,4118	,91807	,11133	2,1895	2,6340	1,00	5,00
	Y. Lisans	7	2,7143	,95119	,35952	1,8346	3,5940	1,00	4,00
	Toplam	79	2,4304	,90133	,10141	2,2285	2,6323	1,00	5,00
Hareketler	Lise	4	1,7500	,50000	,25000	,9544	2,5456	1,00	2,00
	Üniversite	68	1,7353	,58889	,07141	1,5928	1,8778	1,00	3,00
	Y. Lisans	7	1,8571	,89974	,34007	1,0250	2,6893	1,00	3,00
	Toplam	79	1,7468	,60908	,06853	1,6104	1,8833	1,00	3,00
Değişim ajanlarının becerisi	Lise	4	1,7500	,50000	,25000	,9544	2,5456	1,00	2,00
	Üniversite	66	1,8788	,59524	,07327	1,7325	2,0251	1,00	3,00
	Y. Lisans	6	2,1667	,40825	,16667	1,7382	2,5951	2,00	3,00
	Toplam	76	1,8947	,57917	,06644	1,7624	2,0271	1,00	3,00
Bireysel değerler	Lise	4	2,2500	,50000	,25000	1,4544	3,0456	2,00	3,00
	Üniversite	66	2,3030	,80326	,09887	2,1056	2,5005	1,00	4,00
	Y. Lisans	6	2,5000	,54772	,22361	1,9252	3,0748	2,00	3,00
	Toplam	76	2,3158	,76960	,08828	2,1399	2,4917	1,00	4,00
İletişim tipleri	Lise	4	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	Üniversite	66	1,8788	,71285	,08775	1,7035	2,0540	1,00	5,00
	Y. Lisans	6	2,0000	,63246	,25820	1,3363	2,6637	1,00	3,00
	Toplam	76	1,8947	,68467	,07854	1,7383	2,0512	1,00	5,00



Tablo 132. Eğitim Durumu ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Karar verme seçenekleri	Gruplararası	,630	2	,315	,528	,592
	Gruplar içinde	45,370	76	,597		
	Toplam	46,000	78			
Sembolik davranışlar	Gruplararası	,997	2	,498	,726	,487
	Gruplar içinde	52,193	76	,687		
	Toplam	53,190	78			
Sosyal ihtiyaçlar	Gruplararası	,718	2	,359	,435	,649
	Gruplar içinde	62,649	76	,824		
	Toplam	63,367	78			
Hareketler	Gruplararası	,094	2	,047	,124	,883
	Gruplar içinde	28,842	76	,380		
	Toplam	28,937	78			
Değişim ajanlarının becerisi	Gruplararası	,544	2	,272	,807	,450
	Gruplar içinde	24,614	73	,337		
	Toplam	25,158	75			
Bireysel değerler	Gruplararası	,232	2	,116	,191	,826
	Gruplar içinde	44,189	73	,605		
	Toplam	44,421	75			
İletişim tipleri	Gruplararası	,128	2	,064	,133	,876
	Gruplar içinde	35,030	73	,480		
	Toplam	35,158	75			

Tablo 133. Eğitim Durumu ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar verme seçenekleri	1,686	2	76	,192
Sembolik davranışlar	,191	2	76	,826
Sosyal ihtiyaçlar	1,071	2	76	,348
Hareketler	2,161	2	76	,122
Değişim ajanlarının becerisi	,398	2	73	,673
Bireysel değerler	,782	2	73	,461
İletişim tipleri	1,439	2	73	,244

#### 4.2.8.1.4. Örgütsel krizler

Örgütsel krizler değişkeninin çalışanların eğitim durumu değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 134. Eğitim Durumu ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Lise	4	3,7500	,50000	,25000	2,9544	4,5456	3,00	4,00
Üniversite	67	3,2537	1,06377	,12996	2,9943	3,5132	1,00	5,00
Y. Lisans	7	3,0000	,57735	,21822	2,4660	3,5340	2,00	4,00
Toplam	78	3,2564	1,01208	,11460	3,0282	3,4846	1,00	5,00

Örgütsel krizler değişkenine ait varyansların homojenliğine bakıldığında ( $p=0,028$ ) varyansların homojenlik göstermediği görülmektedir.

Tablo 135. Eğitim Durumu ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,764	2	75	,028

#### 4.2.8.2. Görev sınıfı değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi

##### 4.2.8.2.1. Çalışanların pozisyon kaygısı

Çalışanların pozisyon kaygısı değişkeni faktör analizi sonucunda değişime karşı direnç, yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi, bilgiyi kendine göre yorumlama, küçümsenme korkusu, sorumluluk bilinci değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin çalışanların görev sınıfı değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Varyans analizinin temelinde varyansların homojenliği yatmaktadır. Varyansların homojenliği testi sonuçlarına göre p değeri (Sig.) 0,05'ten büyük olmak zorundadır. Çalışanların pozisyon kaygısı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında küçümsenme korkusu ( $p=0,014$ ) değişkeninin varyansının homojenlik göstermediği görülmektedir. Varyansların homojenliği değişime karşı

direnç (p=0,039), yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi (p=0,066), bilgiyi kendine göre yorumlama (p=0,411) ve sorumluluk bilinci (p=0,337) değişkenlerinde görülmektedir.

Tablo 136. Görev Sınıfı ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Değişime karşı direnç	Sözleşmeli	31	1,2903	,52874	,09497	1,0964	1,4843	1,00	3,00
	Memur	23	1,4783	,51075	,10650	1,2574	1,6991	1,00	2,00
	İşçi	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	Şirket Personeli	22	1,3636	,58109	,12389	1,1060	1,6213	1,00	3,00
	Toplam	78	1,3590	,53390	,06045	1,2386	1,4794	1,00	3,00
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	Sözleşmeli	31	1,3226	,47519	,08535	1,1483	1,4969	1,00	2,00
	Memur	23	1,8261	,93673	,19532	1,4210	2,2312	1,00	4,00
	İşçi	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Şirket Personeli	22	1,7273	,93513	,19937	1,3127	2,1419	1,00	4,00
	Toplam	78	1,5897	,79668	,09021	1,4101	1,7694	1,00	4,00
Bilgiyi kendine göre yorumlama	Sözleşmeli	31	2,8065	1,10813	,19903	2,4000	3,2129	1,00	5,00
	Memur	23	2,7826	1,12640	,23487	2,2955	3,2697	1,00	5,00
	İşçi	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
	Şirket Personeli	22	2,6364	,72673	,15494	2,3141	2,9586	1,00	4,00
	Toplam	78	2,7692	1,00548	,11385	2,5425	2,9959	1,00	5,00
Küçümsenme korkusu	Sözleşmeli	31	1,8710	,67042	,12041	1,6251	2,1169	1,00	3,00
	Memur	23	2,5652	,84348	,17588	2,2005	2,9300	1,00	4,00
	İşçi	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	Şirket Personeli	22	2,8182	1,05272	,22444	2,3514	3,2849	1,00	5,00
	Toplam	78	2,3462	,92339	,10455	2,1380	2,5543	1,00	5,00
Sorumluluk bilinci	Sözleşmeli	30	1,5667	,56832	,10376	1,3545	1,7789	1,00	3,00
	Memur	23	2,0000	,85280	,17782	1,6312	2,3688	1,00	4,00
	İşçi	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	Şirket Personeli	21	1,8571	,65465	,14286	1,5591	2,1551	1,00	3,00
	Toplam	76	1,7895	,71770	,08233	1,6255	1,9535	1,00	4,00

Tablo 137. Görev Sınıfı ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Değişime karşı direnç	2,924	3	74	,039
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	2,498	3	74	,066
Bilgiyi kendine göre yorumlama	,970	3	74	,411
Küçümsenme korkusu	3,773	3	74	,014
Sorumluluk bilinci	1,145	3	72	,337

ANOVA testinde gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığının anlaşılması için varyans analizi tablosu oluşturulmuştur. Varyans analizi sonucunda  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda p değeri değişime karşı direnç (0,471), yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi ( $p=0,100$ ), bilgiyi kendine göre yorumlama ( $p=0,693$ ) ve sorumluluk bilinci ( $p=0,155$ ) değişkenlerinde  $p > 0,05$  olduğundan gruplar arasında çalışanların görev sınıfı açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 138. Görev Sınıfı ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Değişime karşı direnç	Gruplararası	,732	3	,244	,851	,471
	Gruplar içinde	21,217	74	,287		
	Toplam	21,949	77			
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	Gruplararası	3,930	3	1,310	2,157	,100
	Gruplar içinde	44,942	74	,607		
	Toplam	48,872	77			
Bilgiyi kendine göre yorumlama	Gruplararası	1,503	3	,501	,486	,693
	Gruplar içinde	76,343	74	1,032		
	Toplam	77,846	77			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	2,693	3	,898	1,799	,155
	Gruplar içinde	35,938	72	,499		
	Toplam	38,632	75			

#### 4.2.8.2.2.Hedefe ulaşabilme

Çalışanların hedefe ulaşabilme değişkeni faktör analizi sonucunda katılımcıların becerisi ve çalışanların beklentisi değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin çalışanların görev sınıfı değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Hedefe ulaşabilme değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında katılımcıların becerisi (p=0,053) değişkenine ait varyans homojenlik gösterirken çalışanların beklentisi (p=0,020) değişkenine ait varyans homojenlik göstermemektedir.

Tablo 139. Görev Sınıfı ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Katılımcıların becerisi	2,677	3	73	,053
Çalışanların beklentisi	3,496	3	72	,020

Tablo 140. Görev Sınıfı ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Katılımcıların becerisi	Sözleşmeli	31	2,0000	,57735	,10370	1,7882	2,2118	1,00	4,00
	Memur	23	2,1739	,83406	,17391	1,8132	2,5346	1,00	4,00
	İşçi	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Şirket Personeli	21	2,2857	,71714	,15649	1,9593	2,6122	1,00	4,00
	Toplam	77	2,1169	,70662	,08053	1,9565	2,2773	1,00	4,00
Çalışanların beklentisi	Sözleşmeli	31	2,5484	,80989	,14546	2,2513	2,8455	1,00	5,00
	Memur	22	2,2273	,52841	,11266	1,9930	2,4616	1,00	3,00
	İşçi	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	Şirket Personeli	21	2,7619	,76842	,16768	2,4121	3,1117	2,00	4,00
	Toplam	76	2,5000	,73937	,08481	2,3310	2,6690	1,00	5,00

Varyans analizi sonucunda  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda p değeri katılımcıların becerisi (p=0,297) olduğundan gruplar arasında farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 141. Görev Sınıfı ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Katılımcıların becerisi	Gruplararası	1,858	3	,619	1,253	,297
	Gruplar içinde	36,090	73	,494		
	Toplam	37,948	76			

#### 4.2.8.2.3. Değişim ajanı

Tablo 142. Görev Sınıfı ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Karar verme seçenekleri	Sözleşmeli	31	2,0000	,63246	,11359	1,7680	2,2320	1,00	3,00
	Memur	23	1,8261	,65033	,13560	1,5449	2,1073	1,00	3,00
	İşçi	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Şirket Pers.	22	2,2273	1,02036	,21754	1,7749	2,6797	1,00	5,00
	Toplam	78	2,0000	,77292	,08752	1,8257	2,1743	1,00	5,00
Sembolik davranışlar	Sözleşmeli	31	2,0645	,77182	,13862	1,7814	2,3476	1,00	4,00
	Memur	23	2,1304	,75705	,15786	1,8031	2,4578	1,00	4,00
	İşçi	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Şirket Pers.	22	2,1818	1,00647	,21458	1,7356	2,6281	1,00	5,00
	Toplam	78	2,1026	,83105	,09410	1,9152	2,2899	1,00	5,00
Sosyal ihtiyaçlar	Sözleşmeli	31	2,3871	,95490	,17150	2,0368	2,7374	1,00	4,00
	Memur	23	2,3913	,98807	,20603	1,9640	2,8186	1,00	5,00
	İşçi	2	3,0000	1,41421	1,00000	-9,7062	15,706	2,00	4,00
	Şirket Pers.	22	2,5000	,74001	,15777	2,1719	2,8281	1,00	4,00
	Toplam	78	2,4359	,90582	,10256	2,2317	2,6401	1,00	5,00
Hareketler	Sözleşmeli	31	1,7097	,64258	,11541	1,4740	1,9454	1,00	3,00
	Memur	23	1,6957	,55880	,11652	1,4540	1,9373	1,00	3,00
	İşçi	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Şirket Pers.	22	1,8636	,63960	,13636	1,5801	2,1472	1,00	3,00
	Toplam	78	1,7436	,61234	,06933	1,6055	1,8817	1,00	3,00
Değişim ajanlarının becerisi	Sözleşmeli	31	1,8065	,54279	,09749	1,6074	2,0055	1,00	3,00
	Memur	21	1,8571	,57321	,12509	1,5962	2,1181	1,00	3,00
	İşçi	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Şirket Pers.	21	2,0952	,62488	,13636	1,8108	2,3797	1,00	3,00
	Toplam	75	1,8933	,58294	,06731	1,7592	2,0275	1,00	3,00
Bireysel değerler	Sözleşmeli	31	2,3226	,79108	,14208	2,0324	2,6128	1,00	4,00
	Memur	21	2,0952	,62488	,13636	1,8108	2,3797	1,00	3,00
	İşçi	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	Şirket Pers.	21	2,5714	,87014	,18988	2,1753	2,9675	1,00	4,00
	Toplam	75	2,3200	,77390	,08936	2,1419	2,4981	1,00	4,00
İletişim tipleri	Sözleşmeli	31	1,8387	,77875	,13987	1,5531	2,1244	1,00	5,00
	Memur	22	2,0000	,69007	,14712	1,6940	2,3060	1,00	4,00
	İşçi	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Şirket Pers.	20	1,9000	,55251	,12354	1,6414	2,1586	1,00	3,00
	Toplam	75	1,8933	,68917	,07958	1,7348	2,0519	1,00	5,00

Değişim ajanı değişkeni faktör analizi sonucunda karar verme seçenekleri, sembolik davranışlar, sosyal ihtiyaçlar, hareketler, değişim ajanlarının becerisi, bireysel değerler, iletişim tipleri değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin görev sınıfı değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tablo 142’de gösterilmiştir.

Değişim ajanı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında karar verme seçenekleri (p=0,083), sembolik davranışlar(p=0,683), sosyal ihtiyaçlar (p=0,575), hareketler(p=0,833), değişim ajanlarının becerisi (p=0,988), iletişim tipleri (p=0,805) değişkenlerine ait varyansların homojenlik gösterdiği görülmektedir. Bireysel değerler (p=0,032) değişkeni ise homojenlik göstermemektedir.

Tablo 143. Görev Sınıfı ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar verme seçenekleri	2,313	3	74	,083
Sembolik davranışlar	,500	3	74	,683
Sosyal ihtiyaçlar	,667	3	74	,575
Hareketler	,290	3	74	,833
Değişim ajanlarının becerisi	,042	3	71	,988
Bireysel değerler	3,109	3	71	,032
İletişim tipleri	,328	3	71	,805

Varyans analizi sonucunda  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda p değeri karar verme seçenekleri (p=0,275), sembolik davranışlar(p=0,727), sosyal ihtiyaçlar(p=0,800), hareketler (p=0,714), değişim ajanlarının becerisi (p=0,243), iletişim tipleri (p=0,719) değişkenleri  $p > 0,05$  olduğundan gruplar arasında değişim ajanı alt değişkenlerinde görev sınıfı açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 144. Görev Sınıfı ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Karar verme seçenekleri	Gruplararası	2,332	3	,777	1,317	,275
	Gruplar içinde	43,668	74	,590		
	Toplam	46,000	77			
Sembolik davranışlar	Gruplararası	,927	3	,309	,438	,727
	Gruplar içinde	52,252	74	,706		
	Toplam	53,179	77			
Sosyal ihtiyaçlar	Gruplararası	,846	3	,282	,335	,800
	Gruplar içinde	62,333	74	,842		
	Toplam	63,179	77			
Hareketler	Gruplararası	,524	3	,175	,456	,714
	Gruplar içinde	28,348	74	,383		
	Toplam	28,872	77			
Değişim ajanlarının becerisi	Gruplararası	1,427	3	,476	1,424	,243
	Gruplar içinde	23,720	71	,334		
	Toplam	25,147	74			
İletişim tipleri	Gruplararası	,653	3	,218	,448	,719
	Gruplar içinde	34,494	71	,486		
	Toplam	35,147	74			

#### 4.2.8.2.4. Örgütsel krizler

Örgütsel krizler değişkeninin çalışanların görev sınıfı değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Örgütsel krizler değişkenine ait varyansların homojenliğine bakıldığında ( $p=0,036$ ) varyansların homojenlik göstermediği görülmektedir.

Tablo 145. Görev Sınıfı ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,995	3	73	,036



Tablo 146. Görev Sınıfı ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Sözleşmeli	31	3,4194	1,11876	,20093	3,0090	3,8297	1,00	5,00
Memur	22	3,1364	,99021	,21111	2,6973	3,5754	1,00	5,00
İşçi	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531	10,8531	4,00	5,00
Şirket Personeli	22	3,0000	,81650	,17408	2,6380	3,3620	1,00	4,00
Toplam	77	3,2468	1,01509	,11568	3,0164	3,4772	1,00	5,00

#### 4.2.8.3 Pozisyon değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi

##### 4.2.8.3.1. Çalışanların pozisyon kaygısı

Çalışanların pozisyon kaygısı değişkeni faktör analizi sonucunda değişime karşı direnç, yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi, bilgiyi kendine göre yorumlama, küçümsenme korkusu, sorumluluk bilinci değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin pozisyon değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Varyans analizinin temelinde varyansların homojenliği yatmaktadır. Varyansların homojenliği testi sonuçlarına göre p değeri (Sig.) 0,05'ten büyük olmak zorundadır. Çalışanların pozisyon kaygısı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında değişime karşı direnç (p=0,056), yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi (p=0,343), bilgiyi kendine göre yorumlama (p=0,540), küçümsenme korkusu (p=0,217), sorumluluk bilinci (p=0,130) değişkeninin varyansının homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 147. Pozisyon Değişkeni ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Değişime karşı direnç	Müdür	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Şef	9	1,5556	,72648	,24216	,9971	2,1140	1,00	3,00
	Diğer	64	1,3438	,51080	,06385	1,2162	1,4713	1,00	3,00
	Toplam	74	1,3649	,53824	,06257	1,2402	1,4896	1,00	3,00
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	Müdür	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Şef	9	1,8889	1,05409	,35136	1,0786	2,6991	1,00	4,00
	Diğer	64	1,5781	,77264	,09658	1,3851	1,7711	1,00	4,00
	Toplam	74	1,6081	,80780	,09390	1,4210	1,7953	1,00	4,00
Bilgiyi kendine göre yorumlama	Müdür	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Şef	9	2,6667	1,11803	,37268	1,8073	3,5261	1,00	4,00
	Diğer	64	2,8281	,98488	,12311	2,5821	3,0741	1,00	5,00
	Toplam	74	2,7838	1,01050	,11747	2,5497	3,0179	1,00	5,00
Küçüm- senme korkusu	Müdür	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
	Şef	9	3,0000	1,11803	,37268	2,1406	3,8594	1,00	4,00
	Diğer	64	2,2344	,84969	,10621	2,0221	2,4466	1,00	5,00
	Toplam	74	2,3514	,92799	,10788	2,1364	2,5663	1,00	5,00
Sorumluluk bilinci	Müdür	1	2,0000	.	.	.	.	2,00	2,00
	Şef	9	1,8889	,60093	,20031	1,4270	2,3508	1,00	3,00
	Diğer	62	1,7742	,75573	,09598	1,5823	1,9661	1,00	4,00
	Toplam	72	1,7917	,73038	,08608	1,6200	1,9633	1,00	4,00

Tablo 148. Pozisyon Değişkeni ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Değişime karşı direnç	3,783	1	71	,056
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	,912	1	71	,343
Bilgiyi kendine göre yorumlama	,380	1	71	,540
Küçüm- senme korkusu	1,552	1	71	,217
Sorumluluk bilinci	2,346	1	69	,130

ANOVA testinde gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığının anlaşılması için varyans analizi tablosu oluşturulmuştur. Varyans analizi sonucunda  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda  $p$  değeri değişime karşı direnç ( $p=0,436$ ), yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi ( $p=0,424$ ), bilgiyi kendine göre yorumlama ( $p=0,188$ ) ve sorumluluk bilinci ( $p=0,874$ ) değişkenlerinde  $p > 0,05$  olduğundan gruplar arasında çalışanların pozisyon açısından farklılığın olmadığı söylenebilir. Küçümsenme korkusu değişkeni ise ( $p=0,012$ )  $p < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir. Küçümsenme korkusunun pozisyon açısından farklılığının var olduğu söylenebilir.

Tablo 149. Pozisyon Değişkeni ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Değişime karşı direnç	Gruplararası	,489	2	,244	,840	,436
	Gruplar içinde	20,660	71	,291		
	Toplam	21,149	73			
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	Gruplararası	1,137	2	,568	,868	,424
	Gruplar içinde	46,498	71	,655		
	Toplam	47,635	73			
Bilgiyi kendine göre yorumlama	Gruplararası	3,431	2	1,716	1,713	,188
	Gruplar içinde	71,109	71	1,002		
	Toplam	74,541	73			
Küçümsenme korkusu	Gruplararası	7,380	2	3,690	4,722	,012
	Gruplar içinde	55,484	71	,781		
	Toplam	62,865	73			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	,147	2	,074	,135	,874
	Gruplar içinde	37,728	69	,547		
	Toplam	37,875	71			

Ancak veri yetersizliği nedeniyle çoklu karşılaştırma testleri yapılamamıştır.

#### 4.2.8.3.2. Hedefe ulaşabilme

Çalışanların hedefe ulaşabilme değişkeni faktör analizi sonucunda katılımcıların becerisi ve çalışanların beklentisi değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin çalışanların pozisyonu değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 150. Pozisyon Değişkeni ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Katılımcıların becerisi	Müdür	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
	Şef	9	2,0000	,86603	,28868	1,3343	2,6657	1,00	3,00
	Diğer	63	2,1111	,69818	,08796	1,9353	2,2869	1,00	4,00
	Toplam	73	2,1096	,71805	,08404	1,9421	2,2771	1,00	4,00
Çalışanların beklentisi	Müdür	0	.	.	.	.	.	.	.
	Şef	9	2,6667	,86603	,28868	2,0010	3,3324	2,00	4,00
	Diğer	63	2,4603	,71449	,09002	2,2804	2,6403	1,00	5,00
	Toplam	72	2,4861	,73145	,08620	2,3142	2,6580	1,00	5,00

Hedefe ulaşabilme değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında katılımcıların becerisi ( $p=0,235$ ) ve çalışanların beklentisi ( $p=0,307$ ) değişkenlerine ait varyans homojenlik göstermektedir.

Tablo 151. Pozisyon Değişkeni ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Katılımcıların becerisi	1,437	1	70	,235
Çalışanların beklentisi	1,058	1	70	,307

Varyans analizi sonucunda  $p<0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda  $p$  değeri katılımcıların becerisi ( $p=0,423$ ) ve çalışanların beklentisi ( $p=0,432$ ) olduğundan gruplar arasında farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 152. Pozisyon Değişkeni ile Hedefe Ulaşabilme Değişkeni Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Katılımcıların becerisi	Gruplararası	,901	2	,451	,871	,423
	Gruplar içinde	36,222	70	,517		
	Toplam	37,123	72			
Çalışanların beklentisi	Gruplararası	,335	1	,335	,623	,432
	Gruplar içinde	37,651	70	,538		
	Toplam	37,986	71			

#### 4.2.8.3.3. Değişim ajanı

Değişim ajanı değişkeni faktör analizi sonucunda karar verme seçenekleri, sembolik davranışlar, sosyal ihtiyaçlar, hareketler, değişim ajanlarının becerisi, bireysel değerler, iletişim tipleri değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin pozisyon değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 153. Pozisyon Değişkeni ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Karar verme seçenekleri	Müdür	1	1,0000	.	.	.	1,00	1,00
	Şef	9	1,8889	1,05409	,35136	1,0786	2,6991	4,00
	Diğer	64	2,0313	,73396	,09174	1,8479	2,2146	5,00
	Toplam	74	2,0000	,77636	,09025	1,8201	2,1799	5,00
Sembolik davranışlar	Müdür	1	2,0000	.	.	.	2,00	2,00
	Şef	9	2,1111	1,16667	,38889	1,2143	3,0079	4,00
	Diğer	64	2,0938	,77087	,09636	1,9012	2,2863	5,00
	Toplam	74	2,0946	,81373	,09459	1,9061	2,2831	5,00
Sosyal ihtiyaçlar	Müdür	1	3,0000	.	.	.	3,00	3,00
	Şef	9	2,3333	1,00000	,33333	1,5647	3,1020	4,00
	Diğer	64	2,4375	,85217	,10652	2,2246	2,6504	4,00
	Toplam	74	2,4324	,86136	,10013	2,2329	2,6320	4,00
Hareketler	Müdür	1	2,0000	.	.	.	2,00	2,00
	Şef	9	1,5556	,72648	,24216	,9971	2,1140	3,00
	Diğer	64	1,7500	,59094	,07387	1,6024	1,8976	3,00
	Toplam	74	1,7297	,60358	,07016	1,5899	1,8696	3,00
Değişim ajanlarının becerisi	Müdür	0	.	.	.	.	.	.
	Şef	9	1,5556	,72648	,24216	,9971	2,1140	3,00
	Diğer	62	1,9032	,53438	,06787	1,7675	2,0389	3,00
	Toplam	71	1,8592	,56810	,06742	1,7247	1,9936	3,00
Bireysel değerler	Müdür	0	.	.	.	.	.	.
	Şef	9	2,3333	,86603	,28868	1,6676	2,9990	4,00
	Diğer	62	2,3226	,76339	,09695	2,1287	2,5164	4,00
	Toplam	71	2,3239	,77043	,09143	2,1416	2,5063	4,00
İletişim tipleri	Müdür	0	.	.	.	.	.	.
	Şef	9	1,7778	,66667	,22222	1,2653	2,2902	3,00
	Diğer	62	1,8871	,65549	,08325	1,7206	2,0536	5,00
	Toplam	71	1,8732	,65312	,07751	1,7186	2,0278	5,00

Değişim ajanı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında karar verme seçenekleri (p=0,110), sosyal ihtiyaçlar (p=0,561), hareketler(p=0,276), değişim ajanlarının becerisi (p=0,060), bireysel değerler (p=0,725), iletişim tipleri (p=0,513) değişkenlerine ait varyansların homojenlik gösterdiği görülmektedir. Sembolik davranışlar (p=0,015) değişkeni ise homojenlik göstermemektedir.

Tablo 154. Pozisyon Değişkeni ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar verme seçenekleri	2,616	1	71	,110
Sembolik davranışlar	6,239	1	71	,015
Sosyal ihtiyaçlar	,341	1	71	,561
Hareketler	1,203	1	71	,276
Değişim ajanlarının becerisi	3,653	1	69	,060
Bireysel değerler	,125	1	69	,725
İletişim tipleri	,433	1	69	,513

Tablo 155. Pozisyon Değişkeni ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Karar verme seçenekleri	Gruplararası	1,174	2	,587	,973	,383
	Gruplar içinde	42,826	71	,603		
	Toplam	44,000	73			
Sosyal ihtiyaçlar	Gruplararası	,412	2	,206	,272	,762
	Gruplar içinde	53,750	71	,757		
	Toplam	54,162	73			
Hareketler	Gruplararası	,372	2	,186	,504	,606
	Gruplar içinde	26,222	71	,369		
	Toplam	26,595	73			
Değişim ajanlarının becerisi	Gruplararası	,950	1	,950	3,029	,086
	Gruplar içinde	21,642	69	,314		
	Toplam	22,592	70			
Bireysel değerler	Gruplararası	,001	1	,001	,002	,969
	Gruplar içinde	41,548	69	,602		
	Toplam	41,549	70			
İletişim tipleri	Gruplararası	,094	1	,094	,218	,642
	Gruplar içinde	29,765	69	,431		
	Toplam	29,859	70			

Varyans analizi sonucunda  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda p değeri karar verme seçenekleri (p=0,383), sosyal ihtiyaçlar(p=0,762), hareketler

( $p=0,606$ ), değişim ajanlarının becerisi ( $p=0,086$ ), bireysel değerler ( $0,969$ ), iletişim tipleri ( $p=0,642$ ) değişkenleri  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında değişim ajanı alt değişkenlerinde pozisyon sınıfı açısından farklılığın olmadığı söylenbilir.

#### 4.2.8.3.4.Örgütsel krizler

Örgütsel krizler değişkeninin pozisyon değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 156. Pozisyon Değişkeni ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Şef	9	3,2222	,66667	,22222	2,7098	3,7347	2,00	4,00
Diğer	64	3,2500	1,08379	,13547	2,9793	3,5207	1,00	5,00
Toplam	73	3,2466	1,03790	,12148	3,0044	3,4887	1,00	5,00

Örgütsel krizler değişkenine ait varyansların homojenliğine bakıldığında ( $p=0,103$ ) varyansın homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 157. Pozisyon Değişkeni ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,724	1	71	,103

Varyans analizi sonucunda p değeri örgütsel krizler ( $p=0,941$ ),  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında örgütsel krizler değişkeninde pozisyon sınıfı açısından farklılığın olmadığı söylenbilir.

Tablo 158. Pozisyon Değişkeni ile Örgütsel Krizler Varyans Analizi Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplararası	,006	1	,006	,006	,941
Gruplar içinde	77,556	71	1,092		
Toplam	77,562	72			

#### 4.2.8.4 Yaş değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi

##### 4.2.8.4.1.Çalışanların pozisyon kaygısı

Tablo 159. Yaş ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Değişime karşı direnç	Kayıp Veri	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
	20-29	35	1,3429	,53922	,09114	1,1576	1,5281	1,00	3,00
	30-39	36	1,3611	,54263	,09044	1,1775	1,5447	1,00	3,00
	40-49	9	1,7778	,66667	,22222	1,2653	2,2902	1,00	3,00
	50-59	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	Toplam	83	1,4217	,62704	,06883	1,2848	1,5586	1,00	4,00
	Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	Kayıp Veri	1	4,0000	.	.	.	.	4,00
20-29		35	1,5714	,81478	,13772	1,2915	1,8513	1,00	4,00
30-39		36	1,5556	,69465	,11578	1,3205	1,7906	1,00	4,00
40-49		9	2,0000	1,00000	,33333	1,2313	2,7687	1,00	4,00
50-59		2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
Toplam		83	1,6265	,82212	,09024	1,4470	1,8060	1,00	4,00
Bilgiyi kendine göre yorumlama		Kayıp Veri	0	.	.	.	.	.	.
	20-29	35	2,8286	,85700	,14486	2,5342	3,1230	1,00	5,00
	30-39	36	2,7222	1,05860	,17643	2,3640	3,0804	1,00	5,00
	40-49	9	2,7778	1,20185	,40062	1,8540	3,7016	1,00	5,00
	50-59	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	Toplam	82	2,7561	,98834	,10914	2,5389	2,9733	1,00	5,00
	Küçümsenme korkusu	Kayıp Veri	1	4,0000	.	.	.	.	4,00
20-29		35	2,2857	,95706	,16177	1,9570	2,6145	1,00	5,00
30-39		36	2,3056	,82183	,13697	2,0275	2,5836	1,00	4,00
40-49		9	2,6667	,86603	,28868	2,0010	3,3324	2,00	4,00
50-59		2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
Toplam		83	2,3614	,91835	,10080	2,1609	2,5620	1,00	5,00
Sorumluluk bilinci		Kayıp Veri	0	.	.	.	.	.	.
	20-29	35	1,7429	,65722	,11109	1,5171	1,9686	1,00	3,00
	30-39	34	1,7941	,68664	,11776	1,5545	2,0337	1,00	3,00
	40-49	9	2,1111	,92796	,30932	1,3978	2,8244	1,00	4,00
	50-59	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	Toplam	80	1,8000	,70081	,07835	1,6440	1,9560	1,00	4,00



Çalışanların pozisyon kaygısı değişkeni faktör analizi sonucunda değişime karşı direnç, yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi, bilgiyi kendine göre yorumlama, küçümsenme korkusu, sorumluluk bilinci değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin yaş değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Çalışanların pozisyon kaygısı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında değişime karşı direnç ( $p=0,082$ ), yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi ( $p=0,255$ ), bilgiyi kendine göre yorumlama ( $p=0,400$ ), küçümsenme korkusu ( $p=0,145$ ), sorumluluk bilinci ( $p=0,971$ ) değişkeninin varyansının homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 160. Yaş ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Değişime karşı direnç	2,319	3	78	,082
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	1,381	3	78	,255
Bilgiyi kendine göre yorumlama	,994	3	78	,400
Küçümsenme korkusu	1,848	3	78	,145
Sorumluluk bilinci	,080	3	76	,971

Tablo 161. Yaş ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Değişime karşı direnç	Gruplararası	1,765	3	,588	1,933	,131
	Gruplar içinde	23,747	78	,304		
	Toplam	25,512	81			
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	Gruplararası	2,259	3	,753	1,238	,302
	Gruplar içinde	47,460	78	,608		
	Toplam	49,720	81			
Bilgiyi kendine göre yorumlama	Gruplararası	1,373	3	,458	,459	,712
	Gruplar içinde	77,749	78	,997		
	Toplam	79,122	81			
Küçümsenme korkusu	Gruplararası	1,157	3	,386	,461	,710
	Gruplar içinde	65,282	78	,837		
	Toplam	66,439	81			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	1,167	3	,389	,785	,506
	Gruplar içinde	37,633	76	,495		
	Toplam	38,800	79			

Varyans analizi sonucunda p değeri değişime karşı direnç (p=0,131), yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi (p=0,302), bilgiyi kendine göre yorumlama (p=0,712), küçümsenme korkusu (p=0,710) ve sorumluluk bilinci (p=0,506) değişkenlerinde  $p > 0,05$  olduğundan gruplar arasında çalışanların pozisyon kaygısı açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

#### 4.2.8.4.2.Hedefe ulaşabilme

Çalışanların hedefe ulaşabilme değişkeni faktör analizi sonucunda katılımcıların becerisi ve çalışanların beklentisi değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin yaş değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 162. Yaş ile Hedefe Ulaşabilme Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Katılımcıların becerisi	20-29	35	2,1714	,70651	,11942	1,9287	2,4141	1,00	4,00
	30-39	35	2,1143	,63113	,10668	1,8975	2,3311	1,00	4,00
	40-49	9	2,1111	1,05409	,35136	1,3009	2,9214	1,00	4,00
	50-59	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	Toplam	81	2,1481	,70907	,07879	1,9914	2,3049	1,00	4,00
Çalışanların beklentisi	20-29	35	2,5714	,81478	,13772	2,2915	2,8513	1,00	5,00
	30-39	35	2,4857	,70174	,11862	2,2447	2,7268	1,00	4,00
	40-49	9	2,4444	,72648	,24216	1,8860	3,0029	2,00	4,00
	50-59	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
	Toplam	80	2,5375	,76214	,08521	2,3679	2,7071	1,00	5,00

Hedefe ulaşabilme değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında katılımcıların becerisi (p=0,202) ve çalışanların beklentisi (p=0,722) değişkenlerine ait varyans homojenlik göstermektedir.

Tablo 163. Yaş ile Hedefe Ulaşabilme Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Katılımcıların becerisi	1,574	3	77	,202
Çalışanların beklentisi	,328	2	76	,722

Varyans analizi sonucunda  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Varyans analizi sonucunda p değeri katılımcıların becerisi ( $p=0,892$ ) ve çalışanların beklentisi ( $p=0,259$ ) olduğundan gruplar arasında hedefe ulaşabilme açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 164. Yaş ile Hedefe Ulaşabilme Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Katılımcıların becerisi	Gruplararası	,319	3	,106	,205	,892
	Gruplar içinde	39,903	77	,518		
	Toplam	40,222	80			
Çalışanların beklentisi	Gruplararası	2,351	3	,784	1,368	,259
	Gruplar içinde	43,537	76	,573		
	Toplam	45,888	79			

#### 4.2.8.4.3. Değişim ajanı

Değişim ajanı değişkeni faktör analizi sonucunda karar verme seçenekleri, sembolik davranışlar, sosyal ihtiyaçlar, hareketler, değişim ajanlarının becerisi, bireysel değerler, iletişim tipleri değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin yaş değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Değişim ajanı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında karar verme seçenekleri ( $p=0,285$ ), sembolik davranışlar ( $0,745$ ), sosyal ihtiyaçlar ( $p=0,312$ ), hareketler ( $p=0,089$ ), değişim ajanlarının becerisi ( $p=0,259$ ), bireysel değerler ( $p=0,076$ ), iletişim tipleri ( $p=0,685$ ) değişkenlerine ait varyansların homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 165. Yaş ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Karar verme seçenekleri	20-29	35	2,0000	,64169	,10847	1,7796	2,2204	1,00	3,00
	30-39	36	2,1389	,86694	,14449	1,8456	2,4322	1,00	5,00
	40-49	9	1,8889	,92796	,30932	1,1756	2,6022	1,00	4,00
	50-59	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	Toplam	82	2,0244	,78529	,08672	1,8518	2,1969	1,00	5,00
Sembolik davranışlar	20-29	35	2,0571	,80231	,13561	1,7815	2,3327	1,00	4,00
	30-39	36	2,1111	,82038	,13673	1,8335	2,3887	1,00	5,00
	40-49	9	2,2222	,97183	,32394	1,4752	2,9692	1,00	4,00
	50-59	2	1,5000	,70711	,50000	-	7,8531	1,00	2,00
	Toplam	82	2,0854	,81953	,09050	1,9053	2,2654	1,00	5,00
Sosyal ihtiyaçlar	20-29	35	2,4000	,94558	,15983	2,0752	2,7248	1,00	4,00
	30-39	36	2,3333	,82808	,13801	2,0532	2,6135	1,00	5,00
	40-49	9	3,0000	1,00000	,33333	2,2313	3,7687	2,00	4,00
	50-59	2	2,5000	,70711	,50000	-	8,8531	2,00	3,00
	Toplam	82	2,4390	,90400	,09983	2,2404	2,6377	1,00	5,00
Hareketler	20-29	35	1,6857	,63113	,10668	1,4689	1,9025	1,00	3,00
	30-39	36	1,8611	,59295	,09882	1,6605	2,0617	1,00	3,00
	40-49	9	1,6667	,70711	,23570	1,1231	2,2102	1,00	3,00
	50-59	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	Toplam	82	1,7683	,61461	,06787	1,6332	1,9033	1,00	3,00
Değişim ajanlarının becerisi	20-29	35	1,8857	,52979	,08955	1,7037	2,0677	1,00	3,00
	30-39	34	1,8824	,53737	,09216	1,6949	2,0699	1,00	3,00
	40-49	9	1,8889	,78174	,26058	1,2880	2,4898	1,00	3,00
	50-59	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
	Toplam	79	1,8987	,56828	,06394	1,7714	2,0260	1,00	3,00
Bireysel değerler	20-29	35	2,2571	,61083	,10325	2,0473	2,4670	1,00	4,00
	30-39	34	2,3824	,88813	,15231	2,0725	2,6922	1,00	4,00
	40-49	9	2,2222	,83333	,27778	1,5817	2,8628	1,00	4,00
	50-59	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
	Toplam	79	2,3165	,76030	,08554	2,1462	2,4868	1,00	4,00
İletişim tipleri	20-29	34	1,7647	,55371	,09496	1,5715	1,9579	1,00	3,00
	30-39	35	2,0000	,76696	,12964	1,7365	2,2635	1,00	5,00
	40-49	9	2,0000	,70711	,23570	1,4565	2,5435	1,00	3,00
	50-59	1	2,0000	.	.	.	.	2,00	2,00
	Toplam	79	1,8987	,67168	,07557	1,7483	2,0492	1,00	5,00

Tablo 166. Yaş ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar verme seçenekleri	1,287	3	78	,285
Sembolik davranışlar	,412	3	78	,745
Sosyal ihtiyaçlar	1,210	3	78	,312
Hareketler	2,254	3	78	,089
Değişim ajanlarının becerisi	1,374	2	75	,259
Bireysel değerler	2,666	2	75	,076
İletişim tipleri	,380	2	75	,685

Varyans analizi sonucunda p değeri karar verme seçenekleri ( $p=0,216$ ), sembolik davranışlar ( $0,725$ ), sosyal ihtiyaçlar( $p=0,261$ ), hareketler( $p=0,584$ ), değişim ajanlarının becerisi( $p=0,287$ ), bireysel değerler ( $0,710$ ), iletişim tipleri ( $p=0,506$ ) değişkenleri  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında değişim ajanı alt değişkenlerinde yaş açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 167. Yaş ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Karar verme seçenekleri	Gruplararası	2,757	3	,919	1,519	,216
	Gruplar içinde	47,194	78	,605		
	Toplam	49,951	81			
Sembolik davranışlar	Gruplararası	,906	3	,302	,440	,725
	Gruplar içinde	53,497	78	,686		
	Toplam	54,402	81			
Sosyal ihtiyaçlar	Gruplararası	3,295	3	1,098	1,362	,261
	Gruplar içinde	62,900	78	,806		
	Toplam	66,195	81			
Hareketler	Gruplararası	,749	3	,250	,653	,584
	Gruplar içinde	29,848	78	,383		
	Toplam	30,598	81			
Değişim ajanlarının becerisi	Gruplararası	1,229	3	,410	1,282	,287
	Gruplar içinde	23,961	75	,319		
	Toplam	25,190	78			
Bireysel değerler	Gruplararası	,818	3	,273	,462	,710
	Gruplar içinde	44,271	75	,590		
	Toplam	45,089	78			
İletişim tipleri	Gruplararası	1,072	3	,357	,786	,506
	Gruplar içinde	34,118	75	,455		
	Toplam	35,190	78			

#### 4.2.8.4.4. Örgütsel krizler

Örgütsel krizler değişkeninin yaş değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 168. Yaş ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler

S53	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
20-29	35	3,1714	,98476	,16645	2,8332	3,5097	1,00	5,00
30-39	36	3,2778	1,00317	,16719	2,9384	3,6172	1,00	5,00
40-49	9	3,4444	1,23603	,41201	2,4943	4,3945	1,00	5,00
50-59	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
Toplam	81	3,2469	1,00661	,11185	3,0243	3,4695	1,00	5,00

Örgütsel krizler değişkenine ait varyansların homojenliğine bakıldığında ( $p=0,702$ ) varyansın homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 169. Yaş ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi

Levene statistic	df1	df2	Sig.
,356	2	77	,702

Varyans analizi sonucunda p değeri örgütsel krizler ( $p=0,892$ ),  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında örgütsel krizlerin yaş değişkeni açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 170. Yaş ile Örgütsel Krizler Varyans Analizi Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplararası	,646	3	,215	,206	,892
Gruplar içinde	80,416	77	1,044		
Toplam	81,062	80			

#### 4.2.8.5. Çalışma hayatı süresi değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi

##### 4.2.8.5.1. Çalışanların pozisyon kaygısı

Çalışanların pozisyon kaygısı değişkeni faktör analizi sonucunda değişime karşı direnç, yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi, bilgiyi kendine göre yorumlama, küçümsenme korkusu, sorumluluk bilinci değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin çalışma hayatı süresi değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 171. Çalışma Hayatı Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Değişime karşı direnç	0-5e kadar	32	1,4375	,66901	,11827	1,1963	1,6787	1,00	4,00
	5-10e kadar	13	1,3846	,65044	,18040	,9916	1,7777	1,00	3,00
	10-15e kadar	13	1,3846	,50637	,14044	1,0786	1,6906	1,00	2,00
	15-20e kadar	18	1,3333	,59409	,14003	1,0379	1,6288	1,00	3,00
	20-25e kadar	4	1,7500	,50000	,25000	,9544	2,5456	1,00	2,00
	25-30e kadar	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	35+	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Toplam	83	1,4217	,62704	,06883	1,2848	1,5586	1,00	4,00
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	0-5e kadar	32	1,5938	,83702	,14797	1,2920	1,8955	1,00	4,00
	5-10e kadar	13	1,7692	1,09193	,30285	1,1094	2,4291	1,00	4,00
	10-15e kadar	13	1,4615	,51887	,14391	1,1480	1,7751	1,00	2,00
	15-20e kadar	18	1,5000	,61835	,14575	1,1925	1,8075	1,00	3,00
	20-25e kadar	4	2,2500	,50000	,25000	1,4544	3,0456	2,00	3,00
	25-30e kadar	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	35+	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Toplam	83	1,6265	,82212	,09024	1,4470	1,8060	1,00	4,00

Tablo 171. Çalışma Hayatı Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler (devam)

Bilgiyi kendine göre yorumlama	0-5e kadar	31	2,8065	,90992	,16343	2,4727	3,1402	1,00	5,00
	5-10e kadar	13	2,7692	,72501	,20108	2,3311	3,2074	1,00	4,00
	10-15e kadar	13	3,0000	,70711	,19612	2,5727	3,4273	2,00	4,00
	15-20e kadar	18	2,5556	1,42343	,33550	1,8477	3,2634	1,00	5,00
	20-25e kadar	4	2,7500	,95743	,47871	1,2265	4,2735	2,00	4,00
	25-30e kadar	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	35+	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Toplam	82	2,7561	,98834	,10914	2,5389	2,9733	1,00	5,00
Küçümsenme korkusu	0-5e kadar	32	2,2813	,88843	,15705	1,9609	2,6016	1,00	4,00
	5-10e kadar	13	2,3077	,94733	,26274	1,7352	2,8802	1,00	5,00
	10-15e kadar	13	2,0769	,64051	,17765	1,6899	2,4640	1,00	3,00
	15-20e kadar	18	2,7222	1,07406	,25316	2,1881	3,2563	1,00	4,00
	20-25e kadar	4	2,2500	,50000	,25000	1,4544	3,0456	2,00	3,00
	25-30e kadar	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	35+	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
	Toplam	83	2,3614	,91835	,10080	2,1609	2,5620	1,00	5,00
Sorumluluk bilinci	0-5e kadar	31	1,7097	,58842	,10568	1,4938	1,9255	1,00	3,00
	5-10e kadar	13	1,8462	,80064	,22206	1,3623	2,3300	1,00	3,00
	10-15e kadar	11	2,0909	,70065	,21125	1,6202	2,5616	1,00	3,00
	15-20e kadar	18	1,6111	,60768	,14323	1,3089	1,9133	1,00	3,00
	20-25e kadar	4	2,2500	1,25831	,62915	,2478	4,2522	1,00	4,00
	25-30e kadar	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	35+	1	2,0000	.	.	.	.	2,00	2,00
	Toplam	80	1,8000	,70081	,07835	1,6440	1,9560	1,00	4,00

Çalışanların pozisyon kaygısı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında değişime karşı direnç ( $p=0,314$ ), küçümsenme korkusu ( $p=0,070$ ) ve sorumluluk bilinci ( $p=0,176$ ) değişkenlerinin varyanslarının homojen olduğu görülmektedir. Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi ( $p=0,020$ ) ve bilgiyi



kendine göre yorumlama (0,006) değişiklerinin varyanslarının homojen olmadıkları görülebilir.

Tablo172. Çalışma Hayatı Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Değişime karşı direnç	1,206	5	76	,314
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	2,866	5	76	,020
Bilgiyi kendine göre yorumlama	3,578	5	75	,006
Küçümsenme korkusu	2,136	5	76	,070
Sorumluluk bilinci	1,581	5	73	,176

Varyans analizi sonucunda p değeri değişime karşı direnç (p=0,728), küçümsenme korkusu (p=0,248) ve sorumluluk bilinci (p=0,472) değişkenlerinde p>0,05 olduğundan gruplar arasında çalışma hayatı süresi açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo173. Çalışma Hayatı Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Değişime karşı direnç	Gruplararası	1,462	6	,244	,602	,728
	Gruplar içinde	30,779	76	,405		
	Toplam	32,241	82			
Küçümsenme korkusu	Gruplararası	6,634	6	1,106	1,344	,248
	Gruplar içinde	62,522	76	,823		
	Toplam	69,157	82			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	2,784	6	,464	,940	,472
	Gruplar içinde	36,016	73	,493		
	Toplam	38,800	79			

#### 4.2.8.5.2.Hedefe ulaşabilme

Çalışanların hedefe ulaşabilme değişkeni faktör analizi sonucunda katılımcıların becerisi ve çalışanların beklentisi değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin çalışma yılı değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo174. Çalışma Hayatı Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Katılımcıların becerisi	0-5e kadar	32	2,1875	,69270	,12245	1,9378	2,4372	1,00	4,00
	5-10e kadar	13	2,2308	,59914	,16617	1,8687	2,5928	1,00	3,00
	10-15e kadar	12	2,0833	,51493	,14865	1,7562	2,4105	1,00	3,00
	15-20e kadar	18	2,1667	,92355	,21768	1,7074	2,6259	1,00	4,00
	20-25e kadar	4	1,5000	,57735	,28868	,5813	2,4187	1,00	2,00
	25-30e kadar	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	35+	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
	Toplam	82	2,1585	,71093	,07851	2,0023	2,3147	1,00	4,00
Çalışanların beklentisi	0-5e kadar	32	2,5000	,76200	,13470	2,2253	2,7747	1,00	4,00
	5-10e kadar	13	2,6923	,85485	,23709	2,1757	3,2089	2,00	5,00
	10-15e kadar	12	2,5833	,66856	,19300	2,1586	3,0081	2,00	4,00
	15-20e kadar	18	2,3889	,69780	,16447	2,0419	2,7359	1,00	4,00
	20-25e kadar	4	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	25-30e kadar	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	35+	0	.	.	.	.	.	.	.
	Toplam	81	2,5309	,75971	,08441	2,3629	2,6989	1,00	5,00

Hedefe ulaşabilme değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında katılımcıların becerisi ( $p=0,436$ ) değişkeninin varyansı homojenlik gösterirken, çalışanların beklentisi ( $p=0,012$ ) değişkenine ait varyans homojenlik göstermemektedir.

Tablo 175. Çalışma Hayatı Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Katılımcıların becerisi	,980	5	75	,436
Çalışanların beklentisi	3,185	5	75	,012

Varyans analizi sonucunda p değeri katılımcıların becerisi ( $p=0,477$ ) olduğundan gruplar arasında çalışma hayatı süresi açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 176. Çalışma Hayatı Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Katılımcıların becerisi	Gruplararası	2,840	6	,473	,932	,477
	Gruplar içinde	38,099	75	,508		
	Toplam	40,939	81			

#### 4.2.8.5.3. Değişim ajanı

Değişim ajanı değişkeni faktör analizi sonucunda karar verme seçenekleri, sembolik davranışlar, sosyal ihtiyaçlar, hareketler, değişim ajanlarının becerisi, bireysel değerler, iletişim tipleri değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin çalışma hayatı süresi değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 177. Çalışma Hayatı Süresi ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Karar verme seçenekleri	0-5e kadar	32	2,1875	,85901	,15185	1,8778	2,4972	1,00	5,00
	5-10e kadar	13	2,0769	,75955	,21066	1,6179	2,5359	1,00	3,00
	10-15e kadar	13	2,0000	,57735	,16013	1,6511	2,3489	1,00	3,00
	15-20e kadar	18	1,7222	,66911	,15771	1,3895	2,0550	1,00	3,00

	20-25e kadar	4	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	25-30e kadar	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	35+	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Toplam	83	2,0241	,78049	,08567	1,8537	2,1945	1,00	5,00
Sembolik davranışlar	0-5e kadar	32	2,1563	,84660	,14966	1,8510	2,4615	1,00	5,00
	5-10e kadar	13	2,1538	,89872	,24926	1,6108	2,6969	1,00	4,00
	10-15e kadar	13	2,0769	,49355	,13689	1,7787	2,3752	1,00	3,00
	15-20e kadar	18	1,8889	,90025	,21219	1,4412	2,3366	1,00	4,00
	20-25e kadar	4	2,2500	,50000	,25000	1,4544	3,0456	2,00	3,00
	25-30e kadar	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	35+	1	2,0000	.	.	.	.	2,00	2,00
	Toplam	83	2,0964	,82068	,09008	1,9172	2,2756	1,00	5,00
Sosyal ihtiyaçlar	0-5e kadar	32	2,4375	,94826	,16763	2,0956	2,7794	1,00	4,00
	5-10e kadar	13	2,4615	,87706	,24325	1,9315	2,9915	1,00	4,00
	10-15e kadar	13	2,3846	,50637	,14044	2,0786	2,6906	2,00	3,00
	15-20e kadar	18	2,2222	1,00326	,23647	1,7233	2,7211	1,00	5,00
	20-25e kadar	4	3,0000	1,15470	,57735	1,1626	4,8374	2,00	4,00
	25-30e kadar	2	3,0000	1,41421	1,00000	-9,7062	15,7062	2,00	4,00
	35+	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
	Toplam	83	2,4337	,89977	,09876	2,2373	2,6302	1,00	5,00
Hareketler	0-5e kadar	32	1,7188	,63421	,11211	1,4901	1,9474	1,00	3,00
	5-10e kadar	13	1,8462	,55470	,15385	1,5110	2,1814	1,00	3,00
	10-15e kadar	13	1,9231	,64051	,17765	1,5360	2,3101	1,00	3,00
	15-20e kadar	18	1,6667	,59409	,14003	1,3712	1,9621	1,00	3,00
	20-25e kadar	4	1,5000	,57735	,28868	,5813	2,4187	1,00	2,00
	25-30e kadar	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	35+	1	2,0000	.	.	.	.	2,00	2,00
	Toplam	83	1,7711	,61138	,06711	1,6376	1,9046	1,00	3,00

Değişim ajanlarının becerisi	0-5e kadar	32	1,9688	,64680	,11434	1,7356	2,2019	1,00	4,00
	5-10e kadar	12	1,8333	,38925	,11237	1,5860	2,0807	1,00	2,00
	10-15e kadar	12	1,9167	,51493	,14865	1,5895	2,2438	1,00	3,00
	15-20e kadar	18	1,7778	,64676	,15244	1,4562	2,0994	1,00	3,00
	20-25e kadar	4	2,0000	,81650	,40825	,7008	3,2992	1,00	3,00
	25-30e kadar	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	35+	0	.	.	.	.	.	.	.
	Toplam	80	1,9250	,61160	,06838	1,7889	2,0611	1,00	4,00
Bireysel değerler	0-5e kadar	32	2,3438	,65300	,11544	2,1083	2,5792	1,00	4,00
	5-10e kadar	12	2,2500	,62158	,17944	1,8551	2,6449	1,00	3,00
	10-15e kadar	12	2,2500	,75378	,21760	1,7711	2,7289	1,00	4,00
	15-20e kadar	18	2,2778	1,01782	,23990	1,7716	2,7839	1,00	4,00
	20-25e kadar	4	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	25-30e kadar	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
	35+	0	.	.	.	.	.	.	.
	Toplam	80	2,3125	,75630	,08456	2,1442	2,4808	1,00	4,00
İletişim tipleri	0-5e kadar	32	1,7813	,55267	,09770	1,5820	1,9805	1,00	3,00
	5-10e kadar	12	1,7500	,45227	,13056	1,4626	2,0374	1,00	2,00
	10-15e kadar	12	2,1667	,93744	,27061	1,5710	2,7623	1,00	5,00
	15-20e kadar	18	1,8333	,78591	,18524	1,4425	2,2242	1,00	4,00
	20-25e kadar	4	2,2500	,50000	,25000	1,4544	3,0456	2,00	3,00
	25-30e kadar	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	35+	0	.	.	.	.	.	.	.
	Toplam	80	1,8875	,67494	,07546	1,7373	2,0377	1,00	5,00

Değişim ajanı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında karar verme seçenekleri ( $p=0,015$ ), sembolik davranışlar ( $0,050$ ) ve bireysel değerler ( $p=0,027$ ) değişkenlerine ait varyanslar homojenlik göstermemektedir.

Sosyal ihtiyaçlar ( $p=0,298$ ), hareketler( $p=0,787$ ), değişim ajanlarının becerisi ( $p=0,482$ ), iletişim tipleri ( $p=0,925$ ) değişkenlerine ait varyansların homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 178. Çalışma Hayatı Süresi ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar verme seçenekleri	3,048	5	76	,015
Sembolik davranışlar	2,336	5	76	,050
Sosyal ihtiyaçlar	1,242	5	76	,298
Hareketler	,484	5	76	,787
Değişim ajanlarının becerisi	,905	5	74	,482
Bireysel değerler	2,696	5	74	,027
İletişim tipleri	,276	5	74	,925

Varyans analizi sonucunda p değeri sosyal ihtiyaçlar ( $p=0,715$ ), hareketler( $p=0,488$ ), değişim ajanlarının becerisi ( $p=0,170$ ), iletişim tipleri ( $p=0,284$ ) değişkenleri  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında çalışma hayatı süresi açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 179. Çalışma Hayatı Süresi ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Sosyal ihtiyaçlar	Gruplararası	3,092	6	,515	,619	,715
	Gruplar içinde	63,294	76	,833		
	Toplam	66,386	82			
Hareketler	Gruplararası	2,066	6	,344	,916	,488
	Gruplar içinde	28,584	76	,376		
	Toplam	30,651	82			
Değişim ajanlarının becerisi	Gruplararası	2,887	5	,577	1,602	,170
	Gruplar içinde	26,663	74	,360		
	Toplam	29,550	79			
İletişim tipleri	Gruplararası	2,852	5	,570	1,274	,284
	Gruplar içinde	33,135	74	,448		
	Toplam	35,988	79			

#### 4.2.8.5.4. Örgütsel Krizler

Örgütsel krizler değişkeninin çalışma hayatı süresi değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 180. Çalışma Hayatı Süresi ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-5e kadar	32	3,1250	1,00803	,17820	2,7616	3,4884	1,00	5,00
5-10e kadar	13	3,2308	,83205	,23077	2,7280	3,7336	2,00	4,00
10-15e kadar	13	3,3077	,94733	,26274	2,7352	3,8802	2,00	5,00
15-20e kadar	18	3,2222	1,21537	,28647	2,6178	3,8266	1,00	5,00
20-25e kadar	4	4,2500	,50000	,25000	3,4544	5,0456	4,00	5,00
25-30e kadar	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
Toplam	82	3,2439	1,00075	,11051	3,0240	3,4638	1,00	5,00

Örgütsel krizler değişkenine ait varyansların homojenliğine bakıldığında ( $p=0,175$ ) varyansın homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 181. Çalışma Hayatı Süresi ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,582	5	76	,175

Varyans analizi sonucunda p değeri örgütsel krizler ( $p=0,466$ ),  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında örgütsel krizlerin çalışma hayatı süresi değişkeni açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 182. Çalışma Hayatı Süresi ile Örgütsel Krizler Varyans Analizi Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaları n Karesi	F	Sig.
Gruplararası	4,684	5	,937	,931	,466
Gruplar içinde	76,438	76	1,006		
Toplam	81,122	81			

#### 4.2.8.6. Kurumda hizmet süresi değişkeninin modeli etkileyen alt değişkenler ile ilişkisi

##### 4.2.8.6.1. Çalışanların pozisyon kaygısı

Tablo 183. Kurumda Hizmet Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Değişime karşı direnç	0-5e kadar	65	1,4154	,65889	,08173	1,2521	1,5786	1,00	4,00
	5-10e kadar	7	1,1429	,37796	,14286	,7933	1,4924	1,00	2,00
	10-15e kadar	3	1,6667	,57735	,33333	,2324	3,1009	1,00	2,00
	15-20e kadar	5	1,6000	,54772	,24495	,9199	2,2801	1,00	2,00
	20-25e kadar	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	25-30e kadar	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Toplam	83	1,4217	,62704	,06883	1,2848	1,5586	1,00	4,00
	Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	0-5e kadar	65	1,6000	,86241	,10697	1,3863	1,8137	1,00
5-10e kadar		7	1,7143	,75593	,28571	1,0152	2,4134	1,00	3,00
10-15e kadar		3	1,6667	,57735	,33333	,2324	3,1009	1,00	2,00
15-20e kadar		5	1,8000	,83666	,37417	,7611	2,8389	1,00	3,00
20-25e kadar		2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
25-30e kadar		1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
Toplam		83	1,6265	,82212	,09024	1,4470	1,8060	1,00	4,00



Bilgiyi kendine göre yorumlama	0-5e kadar	64	2,8906	,96143	,12018	2,6505	3,1308	1,00	5,00
	5-10e kadar	7	2,1429	1,06904	,40406	1,1542	3,1316	1,00	4,00
	10-15e kadar	3	2,6667	1,52753	,88192	-1,1279	6,4612	1,00	4,00
	15-20e kadar	5	2,4000	,54772	,24495	1,7199	3,0801	2,00	3,00
	20-25e kadar	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	25-30e kadar	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Toplam	82	2,7561	,98834	,10914	2,5389	2,9733	1,00	5,00
	Küçümsenme korkusu	0-5e kadar	65	2,2923	,87897	,10902	2,0745	2,5101	1,00
5-10e kadar		7	2,2857	1,25357	,47380	1,1264	3,4451	1,00	4,00
10-15e kadar		3	3,0000	1,00000	,57735	,5159	5,4841	2,00	4,00
15-20e kadar		5	2,6000	,89443	,40000	1,4894	3,7106	2,00	4,00
20-25e kadar		2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
25-30e kadar		1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
Toplam		83	2,3614	,91835	,10080	2,1609	2,5620	1,00	5,00
Sorumluluk bilinci		0-5e kadar	62	1,7419	,69978	,08887	1,5642	1,9196	1,00
	5-10e kadar	7	1,5714	,53452	,20203	1,0771	2,0658	1,00	2,00
	10-15e kadar	3	2,3333	,57735	,33333	,8991	3,7676	2,00	3,00
	15-20e kadar	5	2,4000	,89443	,40000	1,2894	3,5106	2,00	4,00
	20-25e kadar	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	25-30e kadar	1	2,0000	.	.	.	.	2,00	2,00
	Toplam	80	1,8000	,70081	,07835	1,6440	1,9560	1,00	4,00

Çalışanların pozisyon kaygısı değişkeni faktör analizi sonucunda değişime karşı direnç, yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi, bilgiyi kendine göre yorumlama, küçümsenme korkusu, sorumluluk bilinci değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin kurumda hizmet süresi değişkeninden etkilenip

etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Çalışanların pozisyon kaygısı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında değişime karşı direnç ( $p=0,050$ ), yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi ( $0,376$ ), bilgiyi kendine göre yorumlama ( $0,719$ ), küçümsenme korkusu ( $p=0,708$ ) ve sorumluluk bilinci ( $p=0,161$ ) değişkenlerinin varyanslarının homojen olduğu görülmektedir.

Tablo 184. Kurumda Hizmet Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Değişime karşı direnç	2,489	4	77	,050
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	1,073	4	77	,376
Bilgiyi kendine göre yorumlama	,523	4	76	,719
Küçümsenme korkusu	,538	4	77	,708
Sorumluluk bilinci	1,690	4	74	,161

Tablo 185. Kurumda Hizmet Süresi ile Çalışanların Pozisyon Kaygısı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Değişime karşı direnç	Gruplararası	1,733	5	,347	,875	,502
	Gruplar içinde	30,508	77	,396		
	Toplam	32,241	82			
Yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi	Gruplararası	,926	5	,185	,262	,933
	Gruplar içinde	54,495	77	,708		
	Toplam	55,422	82			
Bilgiyi kendine göre yorumlama	Gruplararası	7,664	5	1,533	1,630	,162
	Gruplar içinde	71,458	76	,940		
	Toplam	79,122	81			
Küçümsenme korkusu	Gruplararası	4,582	5	,916	1,093	,371
	Gruplar içinde	64,575	77	,839		
	Toplam	69,157	82			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	3,348	5	,670	1,398	,235
	Gruplar içinde	35,452	74	,479		
	Toplam	38,800	79			

Varyans analizi sonucunda p değeri değişime karşı direnç (p=0,502), yeni yeteneklerin ortaya çıkma düşüncesi (0,933), bilgiyi kendine göre yorumlama (0,162), küçümsenme korkusu (p=0,371) ve sorumluluk bilinci (p=0,235) değişkenlerinde p>0,05 olduğundan gruplar arasında kurumda hizmet süresi açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

#### 4.2.8.6.2.Hedefe ulaşabilme

Tablo 186. Kurumda Hizmet Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Katılımcıların becerisi	0-5e kadar	64	2,2188	,70076	,08760	2,0437	2,3938	1,00	4,00
	5-10e kadar	7	1,7143	,75593	,28571	1,0152	2,4134	1,00	3,00
	10-15e kadar	3	1,6667	,57735	,33333	,2324	3,1009	1,00	2,00
	15-20e kadar	5	2,4000	,54772	,24495	1,7199	3,0801	2,00	3,00
	20-25e kadar	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
	25-30e kadar	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
	Toplam	82	2,1585	,71093	,07851	2,0023	2,3147	1,00	4,00
	Çalışanların beklentisi	0-5e kadar	64	2,5313	,77600	,09700	2,3374	2,7251	1,00
5-10e kadar		7	2,7143	,95119	,35952	1,8346	3,5940	2,00	4,00
10-15e kadar		3	2,3333	,57735	,33333	,8991	3,7676	2,00	3,00
15-20e kadar		5	2,6000	,54772	,24495	1,9199	3,2801	2,00	3,00
20-25e kadar		2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
25-30e kadar		0	.	.	.	.	.	.	.
Toplam		81	2,5309	,75971	,08441	2,3629	2,6989	1,00	5,00

Çalışanların hedefe ulaşabilme değişkeni faktör analizi sonucunda katılımcıların becerisi ve çalışanların beklentisi değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin kurumda hizmet süresi değişkeninden etkilenip etkilenmediği

araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Hedefe ulaşabilme değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında katılımcıların becerisi ( $p=0,978$ ), çalışanların beklentisi ( $p=0,070$ ) değişkenlerinin varyansı homojenlik göstermektedir.

Tablo 187. Kurumda Hizmet Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Katılımcıların becerisi	,111	4	76	,978
Çalışanların beklentisi	2,269	4	76	,070

Varyans analizi sonucunda p değeri katılımcıların becerisi ( $p=0,136$ ), çalışanların beklentisi ( $0,812$ ) olduğundan gruplar arasında farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 188. Kurumda Hizmet Süresi ile Hedefe Ulaşabilme Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Katılımcıların becerisi	Gruplararası	4,206	5	,841	1,741	,136
	Gruplar içinde	36,733	76	,483		
	Toplam	40,939	81			
Çalışanların beklentisi	Gruplararası	,940	4	,235	,395	,812
	Gruplar içinde	45,233	76	,595		
	Toplam	46,173	80			

#### 4.2.8.6.3 Değişim ajanı

Değişim ajanı değişkeni faktör analizi sonucunda karar verme seçenekleri, sembolik davranışlar, sosyal ihtiyaçlar, hareketler, değişim ajanlarının becerisi, bireysel değerler, iletişim tipleri değişkenlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin kurumda hizmet süresi değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 189. Kurumda Hizmet Süresi ile Değişim Ajanı Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Karar verme seçenekleri	0-5e kadar	65	2,1077	,81246	,10077	1,9064	2,3090	1,00	5,00
	5-10e kadar	7	1,5714	,53452	,20203	1,0771	2,0658	1,00	2,00
	10-15e kadar	3	1,6667	,57735	,33333	,2324	3,1009	1,00	2,00
	15-20e kadar	5	2,0000	,70711	,31623	1,1220	2,8780	1,00	3,00
	20-25e kadar	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	25-30e kadar	1	1,0000	.	.	.	.	1,00	1,00
	Toplam	83	2,0241	,78049	,08567	1,8537	2,1945	1,00	5,00
	Sembolik davranışlar	0-5e kadar	65	2,1231	,83867	,10402	1,9153	2,3309	1,00
5-10e kadar		7	1,5714	,53452	,20203	1,0771	2,0658	1,00	2,00
10-15e kadar		3	1,6667	,57735	,33333	,2324	3,1009	1,00	2,00
15-20e kadar		5	2,6000	,89443	,40000	1,4894	3,7106	2,00	4,00
20-25e kadar		2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
25-30e kadar		1	2,0000	.	.	.	.	2,00	2,00
Toplam		83	2,0964	,82068	,09008	1,9172	2,2756	1,00	5,00
Sosyal ihtiyaçlar		0-5e kadar	65	2,4154	,84580	,10491	2,2058	2,6250	1,00
	5-10e kadar	7	2,0000	1,00000	,37796	1,0752	2,9248	1,00	4,00
	10-15e kadar	3	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	15-20e kadar	5	3,6000	1,14018	,50990	2,1843	5,0157	2,00	5,00
	20-25e kadar	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	25-30e kadar	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
	Toplam	83	2,4337	,89977	,09876	2,2373	2,6302	1,00	5,00

Hareketler	0-5e kadar	65	1,7692	,63169	,07835	1,6127	1,9258	1,00	3,00
	5-10e kadar	7	1,7143	,48795	,18443	1,2630	2,1656	1,00	2,00
	10-15e kadar	3	1,6667	,57735	,33333	,2324	3,1009	1,00	2,00
	15-20e kadar	5	2,2000	,44721	,20000	1,6447	2,7553	2,00	3,00
	20-25e kadar	2	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	25-30e kadar	1	2,0000	.	.	.	.	2,00	2,00
	Toplam	83	1,7711	,61138	,06711	1,6376	1,9046	1,00	3,00
	Değişim ajanlarının becerisi	0-5e kadar	63	1,9206	,60379	,07607	1,7686	2,0727	1,00
5-10e kadar		7	1,8571	,69007	,26082	1,2189	2,4953	1,00	3,00
10-15e kadar		3	1,6667	,57735	,33333	,2324	3,1009	1,00	2,00
15-20e kadar		5	2,4000	,54772	,24495	1,7199	3,0801	2,00	3,00
20-25e kadar		2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531	1,00	2,00
25-30e kadar		0	.	.	.	.	.	.	.
Toplam		80	1,9250	,61160	,06838	1,7889	2,0611	1,00	4,00
Bireysel değerler		0-5e kadar	63	2,3333	,76200	,09600	2,1414	2,5252	1,00
	5-10e kadar	7	2,0000	,81650	,30861	1,2449	2,7551	1,00	3,00
	10-15e kadar	3	2,6667	1,15470	,66667	-,2018	5,5351	2,00	4,00
	15-20e kadar	5	2,4000	,54772	,24495	1,7199	3,0801	2,00	3,00
	20-25e kadar	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
	25-30e kadar	0	.	.	.	.	.	.	.
	Toplam	80	2,3125	,75630	,08456	2,1442	2,4808	1,00	4,00
	İletişim tipleri	0-5e kadar	63	1,8571	,66858	,08423	1,6888	2,0255	1,00
5-10e kadar		7	1,7143	,48795	,18443	1,2630	2,1656	1,00	2,00
10-15e kadar		3	1,6667	,57735	,33333	,2324	3,1009	1,00	2,00
15-20e kadar		5	2,6000	,89443	,40000	1,4894	3,7106	2,00	4,00
20-25e kadar		2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
25-30e kadar		0	.	.	.	.	.	.	.
Toplam		80	1,8875	,67494	,07546	1,7373	2,0377	1,00	5,00

Değişim ajanı değişkenini oluşturan alt değişkenlere ait varyansların homojenliğine bakıldığında karar verme seçenekleri (p=0,646), sembolik davranışlar (0,923), hareketler (0,168), değişim ajanlarının becerisi (p=0,950), bireysel değerler (p=0,247), iletişim tipleri (p=0,478) değişkenlerine ait varyanslar homojenlik göstermektedir. Sosyal ihtiyaçlar (p=0,028) değişkenine ait varyansların homojenlik göstermediği görülmektedir.

Tablo 190. Kurumda Hizmet Süresi ile Değişim Ajanı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar verme seçenekleri	,626	4	77	,646
Sembolik davranışlar	,226	4	77	,923
Sosyal ihtiyaçlar	2,890	4	77	,028
Hareketler	1,658	4	77	,168
Değişim ajanlarının becerisi	,177	4	75	,950
Bireysel değerler	1,386	4	75	,247
İletişim tipleri	,883	4	75	,478

Tablo 191. Kurumda Hizmet Süresi ile Değişim Ajanı Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Karar verme seçenekleri	Gruplararası	3,325	5	,665	1,098	,368
	Gruplar içinde	46,627	77	,606		
	Toplam	49,952	82			
Sembolik davranışlar	Gruplararası	4,133	5	,827	1,246	,296
	Gruplar içinde	51,096	77	,664		
	Toplam	55,229	82			
Hareketler	Gruplararası	2,217	5	,443	1,201	,317
	Gruplar içinde	28,434	77	,369		
	Toplam	30,651	82			
Değişim ajanlarının becerisi	Gruplararası	1,723	4	,431	1,161	,335
	Gruplar içinde	27,827	75	,371		
	Toplam	29,550	79			
Bireysel değerler	Gruplararası	1,321	4	,330	,565	,689
	Gruplar içinde	43,867	75	,585		
	Toplam	45,187	79			
İletişim tipleri	Gruplararası	2,978	4	,744	1,692	,161
	Gruplar içinde	33,010	75	,440		
	Toplam	35,987	79			

Varyans analizi sonucunda p değeri karar verme seçenekleri (p=0,368), sembolik davranışlar (0,296), hareketler (0,317), değişim ajanlarının becerisi (p=0,335), bireysel değerler (p=0,689), iletişim tipleri (p=0,161) değişkenleri p>0,05 olduğundan gruplar arasında değişim ajanı alt değişkenlerinde kurumda hizmet süresi açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

#### 4.2.8.6.4.Örgütsel krizler

Örgütsel krizler değişkeninin kurumda hizmet süresi değişkeninden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 192. Kurumda Hizmet Süresi ile Örgütsel Krizler Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı İçin Ortalama		Minimum	Maksimum
					Üst Sınır	Alt Sınır		
0-5e kadar	65	3,1538	1,03427	,12829	2,8976	3,4101	1,00	5,00
5-10e kadar	7	3,7143	,75593	,28571	3,0152	4,4134	3,00	5,00
10-15e kadar	3	3,3333	1,15470	,66667	,4649	6,2018	2,00	4,00
15-20e kadar	5	3,4000	,89443	,40000	2,2894	4,5106	2,00	4,00
20-25e kadar	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
Toplam	82	3,2439	1,00075	,11051	3,0240	3,4638	1,00	5,00

Örgütsel krizler değişkenine ait varyansların homojenliğine bakıldığında (p=0,477) varyansın homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 193. Kurumda Hizmet Süresi ile Örgütsel Krizler Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,886	4	77	,477



Varyans analizi sonucunda p değeri örgütsel krizler ( $p=0,508$ ),  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında örgütsel krizlerin kurumda hizmet süresi değişkeni açısından farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 194. Kurumda Hizmet Süresi ile Örgütsel Krizler Varyans Analizi Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplararası	3,365	4	,841	,833	,508
Gruplar içinde	77,757	77	1,010		
Toplam	81,122	81			

Pearson korelasyon katsayısı (r) 0,00-0,25 arasında değer alıyorsa çok zayıf, 0,26-0,49 arasında değer alıyorsa zayıf, 0,50-0,69 arasında değer alıyorsa orta, 0,70-0,89 arasında değer alıyorsa yüksek, 0,90-1,00 arasında değer alıyorsa çok yüksek ilişki var olduğu kabul edilir (Kalaycı, 2006: 116).

Yapılan analizler sonucunda belediye örgütlerinde değişimi etkileyen faktörleri ortaya koyan bir model oluşturulmuştur. Elde edilen bulgulara göre örgütsel değişimin başarısını etkileyen faktörler, “çalışanların pozisyon kaygısı”, “çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi”, “değişim ajanlarının etkisi” ve “örgütsel krizler” değişkenleridir. Örgütsel krizler, bu tip örgütlerde değişimin başarısını en fazla etkileyen faktör olarak bulunmuştur. İkinci önemli faktör ise çalışanların pozisyon kaygısıdır. Çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi ve değişim ajanlarının etkisi ise diğer iki faktöre göre daha az etkili ancak değişimin başarısında rol oynayan faktörlerdir. Bir diğer önemli bulgu ise belediye ve belediye şirketlerinde çalışanlar arasında pozisyon kaygılarını etkileyen değişkenlerden küçümsenme korkusu açısından farklılığın var olmasıdır.

Değişimin başarısını etkileyen faktörler ile demografik özellikler arasındaki ilişkilere bakıldığında yalnızca küçümsenme korkusu ile çalışılan kurum tipi arasında farklılığın olduğu diğer demografik özelliklerde anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı görülmüştür.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde verilerden elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlar ortaya konacak, araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulacaktır.

#### 5.1. SONUÇ

Örgütsel değişim hareketlerinin başarılı bir şekilde tamamlanması gerek yöneticiler, gerek değişimi gerçekleştiren değişim ajanları, çalışanlar ve danışmanlar açısından zor bir süreçtir. Örgütlerde gerçekleştirilen her değişim hareketinin başarıya ulaşması ne yazık ki mümkün olmamaktadır. Ancak başarının sağlanması için değişimin yönetiminden kaynaklanan sorunların en aza indirilmesine yönelik çabalar örgüt yazınında değişim yönetimi konusunun gelişiminin önemini arttırmıştır. Yazın incelendiğinde değişime yönelik pek çok sayıda yayının yapıldığı ve akademik alanda yalnızca bu konu üzerine odaklanan bilimsel bir derginin de var olduğu görülmektedir. Örgüt geliştirme çalışmaları ile birlikte düşünülmesi gereken bir konu olan değişim yönetimi, örgütler var olmaya devam ettikçe önemini koruyacaktır.

Bu çalışmanın en önemli özelliği örgütsel değişim yazınında boşluğu görülen farklı örgüt yapılarında değişim hareketlerine yönelik çalışmalardan biri olmasıdır. Yerel yönetim türlerinden belediye örgütlerinde gerçekleştirilen değişim çalışmalarına yol gösteren bir model ortaya konmuş olması çalışmanın orijinal yönünü oluşturmaktadır. Aynı zamanda değişim yönetimi konusunda eylem araştırması tekniğinin kullanıldığı az sayıdaki çalışmadan biri olması ayrı bir değer katmaktadır.

Ortaya konulan modelde “çalışanların pozisyon kaygısı”, “çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi”, “değişim ajanlarının etkisi” ve “örgütsel krizler” değişkenlerinin belediye örgütlerinde değişimin başarısında önemli rol oynadığı bulunmuştur. Bu tip örgütlerde değişimi en fazla etkileyen değişken “Örgütsel Krizler”dir. Örgüt içinde örgütsel krizlerin artması değişimin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle değişim hareketi sırasında dikkat edilmesi gereken en önemli faktör bu süreç içinde örgüt içinde

krizlerin çıkmasına imkan tanımamaktır. Örgütsel krizler nedeniyle tepe yönetimin kararlarında değişim meydana gelebilir ve değişimin başarısını veya değişim sürecinin tamamlanmasını tehlike altına sokabilir. Örgütsel krizler aynı zamanda çalışanlar üzerinde de etkili olabilir. Meydana gelen krizle birlikte değişime karşı olan çalışanlar bunu bir fırsat bilerek değişim hareketinin devamlılığını tehlike altına sokabilirler.

Çalışanların pozisyon kaygısı ortaya konulan modelde değişimin başarısına etki eden en önemli ikinci değişkendir. Modele göre çalışanların pozisyon kaygısının artması değişimin başarısını olumlu etkileyebilecektir. Literatüre bakıldığında Dawson (1994: 14 içinde Iverson, 1996: 122) örgütsel değişim sonucu oluşan direncin işte yeni yetenekler gerektirecek değişimlerin, ekonomik güvenlikteki azalmanın, psikolojik tehditlerin, sosyal düzendeki bozulmaların ve statü kaybı faktörlerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Dawson'ın bulguları çalışanların kendilerini tehdit altında hissettiklerinde değişime karşı direnç göstereceği şeklindedir. Burnes (2004: 985) de bireylerin eski davranışlarını terk ederek yeniyi kabullenmelerinin ancak kişilerin kaybetme ve küçümsenme korkularının ortadan kalkması ve kendilerini güvende hissetmeleri ile mümkün olacağını belirtmektedir. Kanter (1984), Ellis (1998) ve Diefenbach (2007) da benzer görüşler ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmada ortaya konan model değişime karşı direnç konusunda yazından farklı bir bulgu ortaya koymaktadır. Çalışanların pozisyon kaygısı ile ilgili bu farklı etkinin nedeni belediye örgütlerinin yapısal farklılığı olduğu düşünülebilir. Özellikle tepe yöneticinin siyasi seçimle gelmesi nedeniyle bu örgütler oldukça karmaşık bir yönetim yapısı gösterirler. Dolayısıyla bu karmaşık yapı içinde karar dinamiklerinin tam rasyonellik sınırları içinde gerçekleştiği söylenemez. Özellikle bu tip örgütlerde çalışanların pozisyonları ve görevleri ile ilgili kaygılarının diğer örgütlerde çalışan bireylere oranla daha düşük olduğu söylenebilir. Çalışanların pozisyonları ile ilgili kaygıya girmeleri bu tip örgütlerde çalışanların tepe yönetimle aynı yön ve düşüncede hareket etmelerini doğurabilecektir.

“Çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi” ve “değişim ajanlarının etkisi” değişkenleri diğer değişkenlere göre değişimi daha az etkileyen ancak önemli sayılabilecek

değişkenlerdir. Her iki değişimin etkisi de modele göre aynı düzeydedir. Örgütte gerçekleştirilen değişim hareketinde değişim ajanlarının etkisinin artması değişimin başarısını olumlu yönde etkileyebilecektir. Saka (2003) değişim ajanı rolünün başkalarına aktarılmadığı ve bizzat yöneticinin bu rolü üstlendiğinin görüldüğünü belirtmiştir. Bu çalışma içinde rol oynayan değişim ajanlarına bakıldığında tepe yöneticilerden oluşmadığı ancak orta düzey yöneticilerin önemli sayıda olduğu görülmektedir. Bu noktada örgüt büyüklüğünün önemli bir faktör olduğu düşünülebilir. Büyük ve karmaşık yapıdaki örgütlerde değişim ajanlarının etkisinin daha fazla hissedildiği söylenebilir. Örgütün tüm noktalarına ulaşma zorluğu değişim hareketinin yayılımında değişim ajanı sayısının belirlenmesini de kritik kılacaktır. Dolayısıyla örgüt büyüklüğü yüksek belediye örgütlerinde değişim ajanlarının etkisi arttıkça değişimin başarısı da artacaktır. Buchanan ve Badham'ın (1999) görüşleri de bu bulguyu destekler niteliktedir. İçeriden değişim ajanı rolü üstlenen yöneticiler çalışanların davranışlarına yaptıkları doğrudan etki ile değişim ile doğrudan ilişkilidir (Buchanan ve Badham, 1999 içinde Munduate ve Gravenhorst, 2003:3). Değişim ajanları gerek değişim hareketinin yayılması gerekse de çalışanlar ile yönetim arasında bir köprü görevi görmeleri nedeniyle değişimin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Son olarak çalışanların hedeflerine ulaşabilme derecesinin artması değişimin başarısını olumlu etkileyebilecektir. Crom ve Bertels (1999: 163) çalışanlara değişim sürecinde verilen eğitimler konusuna değinmiş ve çalışanlara bu eğitimler sonucu öğrendiklerini kullanma fırsatı tanınması gerekliliğini belirtmiştir. Çalışanlar kendi hedeflerinin örgüt hedefleriyle örtüştüğünü gördüklerinde değişimin savunucusu haline gelebilirler.

Demografik özellikler ile model alt değişkenleri arasındaki ilişkilerin hemen hepsinde “küçümsenme korkusu” değişkeni haricinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Belediye ve belediye şirketinde çalışanların küçümsenme korkuları arasında bulunan farklılık incelendiğinde belediye çalışanı katılımcılar küçümsenme korkusu hissetmeyeceklerini belirtirken belediye şirketi çalışanları aynı soruya ne olumlu ne de olumsuz tutum sergilemektedirler. Bu noktada çalışanların bağlı oldukları örgüt tipinin küçümsenme korkusuna etki ettiği görülmektedir. Çalışanların pozisyon

kaygısı ile örgütsel değişimin başarısı konusundaki bulgulara benzer olarak belediye örgütü içindeki kadro özelliği ile belediye şirketlerindeki kadro özelliklerinin farklılık göstermesi nedeniyle böyle bir farklılığın oluştuğu düşünülebilir.

Özellikle cinsiyet değişkeni ile alt değişkenler arasında herhangi bir farklılığın bulunmaması ilgi çekicidir. Çalışanların pozisyon kaygısı, çalışanların hedefe ulaşabilmeleri, değişim ajanlarının etkisi ve örgütsel krizler açısından erkekler ve kadınlar arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Bu noktada örgütsel değişimin kadın ve erkek çalışanlar için ayrı bir anlam taşımadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları, görev sınıfları, pozisyonları, yaşları, kurumda çalışma yılları ve çalışma hayatı süreleri ile modeli oluşturan alt değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumları ile modeli oluşturan alt değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın bulunmaması değişim sürecinde eğitim faktörünün önemli rol oynamadığı düşüncesini işaret etmektedir. Ancak bu savın doğruluğunun başka çalışmalar ile test edilmesi gereklidir.

Araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan biri çalışanların pozisyon kaygılarına ilişkin bulgudur. Ancak özellikle görev sınıfı değişkeni ile pozisyon kaygısı bileşenlerinden küçümsenme korkusu arasında bir ilişki bulunmamış olması düşündürücüdür. Çalışanların içinde buldukları kurum tipi örgütsel değişimde etkili iken çalışanların sözleşmeli personel, memur, işçi ya da şirket personeli olması küçümsenme korkusu açısından bir farklılığa neden olmamaktadır. İş sözleşmelerinden dolayı geleceğe yönelik pozisyon kaygısının daha yüksek olmasını beklediğimiz sözleşmeli personel ve şirket personelinin, memur ve işçiler ile aralarında anlamlı bir farklılık oluşmaması düşündürücüdür. Bu durumun nedeninin belediye örgütlerinde tepe yönetimin dönemsellik olması ve bu dönemler itibarıyla çalışanların pozisyonlarında hızlı değişiklikler olması düşünülebilir.

Yazında geliştirilen modeller incelendiğinde bu çalışmada ortaya konan model ile aralarında benzerliklerin mevcut olduğu görülmektedir. Değişim ajanları bileşeninin Kotter (1995) ile Armenakis ve Bedeian'ın (1999) modelleri ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Kotter'ın (1995) çalışmasında örgütsel krizler, aynı zamanda çalışanların pozisyon kaygısını gidermeye ve başarı güdülemesi yoluyla çalışanların hedeflerine ulaşabilmesine yönelik tanımlamalar mevcuttur. Bu yönleriyle Kotter'ın (1995) ortaya koyduğu model içerdiği değişkenler itibariyle çalışmada bulunan model ile büyük benzerlikler göstermektedir. Kotter modelinin çalışmada ortaya konulan modelden farklı olarak değişim süreci aşamalar halinde tanımlanmıştır. Örgütte dönüşümün bu sürecin basamaklarının doğru sırada gerçekleştirilmesi ile mümkün olacağı belirtilmektedir.

Yazındaki modellerde özellikle liderlik (Burke ve Litwin, 1992; Nadler ve Tushman, Weisbord, 1976; Pascale ve Athos, 1982; Judson, 1991) ve kültür değişkenleri (Burke ve Litwin, 1992; Vollman, 1996; Judson, 1991) üzerinde sıklıkla durulduğu görülmektedir. Çalışmada gerçekleştirilen analizler sonucunda kültür ve liderlik değişkeninin belediye örgütlerinde değişimin önemli bir faktörü olarak görülmediği söylenebilir.

## 5.2. ÖNERİLER

Yönetim yazını incelendiğinde örgütsel değişime yönelik çok sayıda modelin geliştirilmiş olduğu görülmektedir. Ancak bu modelleri birleştiren tek bir modelin oluşturulması da mümkün gözükmemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi her örgüt kendisine özeldir. Bu yönüyle örgütsel değişim çabasının her örgüt için kendisine özel olduğu unutulmamalıdır.

Yerel yönetimler gibi farklı örgütsel özellikleri bünyesinde barındıran örgütlere yönelik değişim yönetimi çalışmalarının yazında çok fazla yer almadığı görülmektedir. Bu tür yapısal farklılıkları bünyesinde barındıran ve daha basit yapıdaki örgütlere nazaran değişim hareketlerinin daha zor gerçekleştirildiği örgütlerin örnek alındığı çalışmaların artırılması gereklidir.

Yazında çalışan yaşı, kurumda geçirilen çalışma hayatı süresi, hiyerarşideki pozisyon değişkenlerinin çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumlarını etkilediğini gösteren bulgular mevcuttur. Ancak çalışmada bu bulguları destekleyecek bir bulguya rastlanmamıştır. Dolayısıyla yalnızca belediye ve belediye şirketi çalışanları arasında değişim sürecinde küçümsenme korkusu yönünde bir farklılık mevcuttur. Bunun dışında örgütte çalışanların değişim sürecine yönelik tutumlarını etkileyecek bir demografik özelliğe rastlanmamıştır. Bu farklılığın temel nedeninin bu kurumlardaki iş güvencesi algısı olabilir. Bu tür örgütlerde iş güvencesine yönelik tutumların örgütsel değişim ile ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmaların yanında bu durumun altında yatan nedenleri belirlemeye yönelik çalışmaların da gerçekleştirilmesi gereklidir.

Yazında geliştirilen modellerde benzerliklerin çok sayıda olmadığı ve genellikle birbirlerinden ayrıldığı görülmektedir. Özellikle kültür ve liderlik kavramlarının değişim yönetimi içinde sıklıkla incelendiği bilinmektedir. Değişim yönetiminde etkili olduğu düşünülen diğer faktörlerin de test edildiği yeni çalışmalar ile desteklenmesi gerekmektedir.

Özellikle dünyada yayılmakta olan “Yeni kamu yönetimi” akımı Türkiye’yi de etkilemektedir. Kamu kurumlarının çok fazla büyümesi ve verimsiz hale gelmesi nedeniyle ortaya çıkan bu akımın ülkemizde de gerçekleştirilmekte olan stratejik planlama, performans programı gibi uygulamalarla etki gösterdiği söylenebilir. Yeni kamu reformlarının da gündemde olduğu düşünüldüğünde “Yeni kamu yönetimi” akımı ülkemizi de derinden etkileyecektir. Bu çalışmada ortaya konulan model belediye örgütleri bazında ortaya konulsa da kamu sektöründeki kuruluşlar arasındaki benzer özellikler nedeni ile bir yol haritası olarak kullanılma imkanına sahip olacaktır. Ancak bu çalışmanın farklı kamu kuruluşlarında doğru kullanımı, diğer kamu kurumlarını esas alan yeni araştırmaların yapılması ve modelin geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Özel sektör kuruluşlarından içerdiği kültür ve dinamikler ile ayrılan kamu kuruluşlarının bu farklılığı, gerçekleştirilecek değişim çalışmalarında göz ardı edilmemelidir. Uygun olmayan modellerin baz alındığı çalışmalar, değişimi etkileyebilecek önemli faktörlerin perde arkasında kalmasına neden olabilecek ve çalışmaları başarısızlığa sürükleyebilecektir.

Bu çalışmada ortaya konulan model, belediye örgütlerinde gerçekleştirilecek değişim çalışmaları için bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Yapılacak çalışmalarda bu modelin baz alınması çalışmalar esnasında ya da sonrasında karşılaşılabilecek olumsuz sonuçların bertaraf edilmesine imkan tanıyacaktır. Modelin uygulanmasında ise örgütün mevcut durumunun ve modelde belirtilen faktörlerin doğru teşhis edilmesi de önemlidir. Bu noktada tepe yöneticilere ve onların görevlendireceği değişim ajanlarına önemli görevler düşmektedir. Modelin uygulayıcıların örgüt için uygulayacağı doğru teşhis yöntemi ile birlikte kullanılması çalışmaların başarısızlığa uğramasına engel olabilecektir. Tüm bu faaliyetler sırasında her örgütün kendisine özel olduğu unutulmamalıdır. Bir örgütte başarılı sonuç veren uygulama aynı şekilde uygulandığında her örgüt için başarılı sonuçlar doğurmayabilir.

Değişim üzerine gerçekleştirilen çalışmaların bu araştırma da dahil olmak üzere daha çok mikro düzeyde gerçekleştirildiği bilinmektedir. Dolayısıyla bu araştırma bulgularının desteklenmesi amacıyla benzer çalışmaların sayısının artırılması faydalı



olacaktır. Yazında bu konudaki çalışma sayısının artmasıyla makro düzeyde çalışmalara gidilebilecek ve benzer örgütler için teşhissel modellerin ortaya konulmasına imkan sağlanacaktır.

## KAYNAKÇA

Aldrich, H. (1979), *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Aldrich, H.E., Auster, E.R. (1986), “Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Their Strategic Implications”, *Research in Organizational Behaviour*, 8: 165-198.

Andrew, C., Goldsmith, M. (1998), “From Local Government to Local Governance – and Beyond”, *International Political Science Review*, 19(2): 101–117.

Appelbaum, S. H. (2000), “Transformation or Change: Some Prescriptions for Health Care Organizations”, *Managing Service Quality*, 10 (5): 279–298.

Armenakis A. A., Bedeian A.G. (1999), “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, *Journal of Management*, 1999; 25(3): 293-315.

Arslan, N.T. (2008), “Yerelleşme, Özerklik Ve Demokratikleşme Açısından Mahalli İdareler Hakkında Bir Değerlendirme”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (2): 263-282.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., Dutton, J. E. (1998), “Out on A Limb: The Role Of Context And Impression Management In Selling Gender-Equity Issues”, *Administrative Science Quarterly*, 43: 23-57.

Astley, W.G. (1985), “The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution”, *Administrative Science Quarterly*, 30: 224-241.

Astley, W.G., Van de Ven, A.H. (1983), “Central Perspectives and Debates in Organizational Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273.

Avgerou, C. (2000); “IT and Organizational Change: An Institutional Perspective”, *Information Technology and People* 13(4): 234–262.

Barnett W.P., Carroll G.R.(1995), “Modeling Internal Organizational Change”, *Annual Review of Sociology*, 21: 217-236.

- Beckhard, R., Pritchard, W. (1992), *Changing The Essence: The Art of Creating And Leading Fundamental Change in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Beer, M., Nohria, N. (2000), *Breaking the Code of Change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Beeson, L.A., Lynch, M. (1998), “Reanimating the Human Activity System”, *Systemist*, 20: 22-34.
- Beeson, I., Davis C. (2000), “Emergence and Accomplishment in Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, 13(2): 178-189.
- Benson, J.K. (1977), “Organizations: A Dialectical View”, *Administrative Science Quarterly*, 22: 1-21.
- Bernstein, L. (1968), *Management Development*. London: Business Books.
- Bezboruah K.C. (2008), “Applying the Congruence Model of Organisational Change in Explaining The Change in The Indian Economic Policies”, *Journal of Organisational Transformation and Social Change* 5(2): 129-140.
- Bozeman, B. (1988), “Exploring The Limits of Public and Private Sectors: Sector Boundaries as Maginot Line”, *Public Administration Review*, 48(2): 672–674.
- Bozeman, B., Bretschneider, S. (1986), “Public Management Information Systems: Theory and Prescription”, *Public Administration Review*, 46(6): 475–487.
- Bretschneider, S. (1990), “Management Information Systems in Public And Private Organizations: An Empirical Test, *Public Administration Review*, 50(5): 536–545.
- Bretschneider, S., Wittmer, D. (1993), “Organizational Adoption of Microcomputer Technology: The Role of Sector”, *Information Systems Research*, 4(1): 88–108.
- Broadwell, M.M. (1985), *Supervisory Handbook*. New York: Wiley.

Brooks, I., Bate, P. (1994), "The Problems Of Effecting Change Within The British Civil Service: A Cultural Perspective", *British Journal of Management*, 5: 177-190.

Brown, K., Waterhouse, J., Flynn, C. (2003), "Change Management Practices is A Hybrid Model A Better Alternative for Public Sector Agencies?", *The International Journal of Public Sector Management* 16(3): 230–241.

Buchanan, D., Badham, R. (1999a), *Power, Politics and Organizational Change*. London: Sage.

Buchanan, D., Badham, (1999b), "Politics and Organizational Change: The Lived Experience", *Human Relations*, 52(5): 609-629.

Burke, W. W. (1992). *Organization Development: A Process Of Learning And Changing*, 2nd ed., Reading, MA: Addison-Wesley.

Burke, W.W. (2002), *Organization Change: Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage.

Burke, W., Litwin, G. (1992), "A Causal Model Of Organizational Performance And Change", *Journal of Management*, 18: 523–545.

Burns, T. (1961), "Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change", *Administrative Science Quarterly*, 6(3): 257–281.

Burns, B. (2004), "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal", *Journal of Management Studies*, 41(6): 977 – 1002.

Bülbül, D. (2001), "Kamu Yönetiminde İdari Ve Mali Paylaşım Uygulaması: Amerika Birleşik Devletleri Örneği", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2): 67-74.

By, R.T. (2005), "Organisational Change Management: A Critical Review", *Journal of Change Management*, 5(4): 369–380.

- Caldwell, R. (2003), "Models of Change Agency: A Fourfold Classification", *British Journal of Management*, 14: 131–142.
- Callan, V. (1993), "Individual And Organizational Strategies for Coping with Organizational Change", *Work & Stress*, 7: 63–75.
- Cameron, K., Whetten, D. (1983), "Models of the Organizational Life Cycle: Applications to Higher Education, *Review of Higher Education*, 6(4): 269-299.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Campbell, D. (1969), "Variation And Selective Retention in Socio-Cultural Evolution", *General Systems*, 16: 69-85.
- Canatan, Bilal (2001), *Yerellik Ilkesi*, Ankara: Galeri Kültür.
- Capling, A., Considine, M. and Crozier, M. (1998), *Australian Politics in the Global Era*, South Melbourne: Addison-Wesley Longman.
- Carrero, V., Peir., J.M., Salanova, M. (2000), "Studying Radical Organizational Innovation Through Grounded Theory", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (4): 489-514.
- Checkland, P.B. (1981), *Systems Thinking Systems Practice*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Checkland, P.B., Scholes, J. (1990), *Soft Systems Methodology in Action*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Chen, C. K., Yu, C.H., Chang, H.C. (2006), "ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service", *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10): 1301-1322.

- Chen, C. K., Yu, C.H., Chang, H.C., Shiau, D.S. (2005) "Developing An Organizational Change Model For The Public Service System", Proceedings of The 35th International Conference on Computers and Industrial Engineering, June 19-22, Istanbul, Turkey: 429-434.
- Church, A.H., Burke, W.W., Van Eynde, D.F. (1994), "Values, Motives and Interventions of Organisation Development Practitioners", Group and Organisation Management, 19(1): 5-50.
- Clark, K.B. (1985), "The Interaction of Design Hierarchies and Market Concepts in Technological Evolution", Research Policy, 14: 235-251.
- Coch, L. and French, J (1948) "Overcoming Resistance to Change", Human Relations, 1(4): 512-32.
- Cohen, L., Duberley, J. and McAuley, J. (1999), "Fuelling Discovery Of Monitoring Productivity: Research Scientists' Changing Perceptions of Management", Organization, 6(3): 473-98.
- Cole, R.W. (1988), "The Public Sector: The Conflict Between Accountability and Efficiency", Australian Journal of Public Administration, XLVII: 223-32.
- Collins, D. (1998), *Organizational Change: Sociological Perspectives*, Routledge, London.
- Colombo, M.G., Delmastro, (2002): "The Determinants of Organizational Change and Structural Inertia: Technological and Organizational Factors", Journal of Economics & Management Strategy, 11(4): 595-635.
- Cooke, B. (1999), Writing the Left out of Management Theory: The Historiography of the Management of Change", Organization, 6: 81-105.
- Coopey, J., Burgoyne, J. (2000), "Politics And Organizational Learning", Journal of Management Studies, 37(6): 869-885.

Cordery, J.L., Barton, K., Mueller, W., Parker, S. (1991), "Multiskilling: The Views of Public Sector Human Resource Managers", *Asia Pacific HRM*, 29(3): 79-89.

Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., Parker, S. (1993), "Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility", *Human Relations*, 46(6): 705-23.

Coser, L.A. (1956), *The Functions of Social Conflict*, New York: Free Press.

Coursey, D., Bozeman, B. (1990), "Decision Making in Public and Private Organizations: A Test of Alternative Concepts of Publicness", *Public Administration Review*, 50(5): 525–535.

Crom, S, Bertels, T. (1999), "Change Leadership: The Virtues Of Deviance", *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3): 162–167.

Cummings, T. G., Worley, C. G. (1997), *Organization Development & Change* (6th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.

Curtain, R. (1993), "New Job Structures in the Public Sector: Intent, Process and Outcomes", içinde Gardner, M. (ed.) *Human Resource Management and Industrial Relations in the Public Sector*. South Melbourne: Macmillan Education Australia.

Çoban, G.Ü., Ergin, Ö. (2008), "The Instrument for Determining the Views of Primary School Students about Scientific Knowledge", *Elementary Education Online*, 7(3), 706-716.

Dacin, M. T., Goodstein, J., Scott, W.R. (2002), "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum", *The Academy of Management Journal*, 45(1): 43-56.

Dahl, R., Lindblom, C.E. (1953), *Politics, Economics and Welfare*, New York, NY: Harpers.

- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants And Moderators", *Academy of Management Journal*, 34: 555–590.
- D'Aunno, T., Succi, M., Alexander, J. A. (2000), "The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, 45(4): 679-703.
- Dawson, P. (1994), *Organizational Change: A Process Approach*, London: Paul Chapman.
- Dawson, P. (1995), "Implementing Quality Management: Some General Lessons On Managing Change", *Asia Pacific Journal of Quality*, 4(1): 35-46.
- Dawson, S. (1996), *Analysing Organisations*, 3rd Ed., London: Macmillan Education.
- Dent, M. and Barry, J. (2004), "New Public Management and The Professions in The UK: Reconfiguring Control?", içinde Dent, M., Chandler, J. and Barry, J. (Eds), *Questioning the New Public Management*, Ashgate, Aldershot: 7-20.
- Dent, E. B., Goldberg, S. G. (1999), "Challenging resistance to change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1): 25–41.
- Diefenbach T. (2007), "The Managerialistic Ideology of Organisational Change Management" , *Journal of Organizational Change Management*, 20(1): 126–144.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DiMaggio. P.J., Powell, W. W. (1991), "Introduction" içinde W. W. Powell, P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 1-38. Chicago: University of Chicago Press.



- Dooley, K.J. (1997), "A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change", *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1): 69–97.
- Doyle, M., Claydon, T., Buchanan, D. (2000), "Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience Of Organizational Change", *British Journal of Management*, 11(3), 59-87.
- DPT (1994), *Mahalli İdareler ve Büyükşehir Yönetimi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- Dunford, R., Bramble, T., Littler, C.R. (1998), "Gain and Pain: The Effects of Australian Public Sector Restructuring", *Public Productivity & Management Review*, 21(4): 386-402.
- Dunphy, D., Stace, D. (1993), "The Strategic Management Of Corporate Change", *Human Relations*, 46(8): 905–918.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Wierba, E. E., O'Neill, R., Hayes, E. (1997), "Beading The Wind: How Middle Managers Assess The Context for Issue Selling To Top Managers", *Strategic Management Journal*, 15: 407-425.
- Eldredge, N., Gould, S.J. (1972), *Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism*, içinde *Models in Paleo Biology*, San Francisco: Freeman, Cooper.
- Ellis, T., Child, J. (1973) "Placing Stereotypes of the Manager in Perspective", *Journal of Management Studies*, 10: 233-55.
- Ellis, S. (1998), "A New Role For The Post Office: An Investigation into Issues Behind Strategic Change at Royal Mail", *Total Quality Management*, 9(2/3): 223-234.
- Erençin, A. (2008), "Yerinden Yönetim ve Türkiye’de Reform Süreci", *Mülkiye Dergisi*, 31(254): 99-122.

- Erkuş, A. (2003), *Psikometri Üzerine Yazılar. Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 1. Basım, Ankara.
- Ertan, B. (2003-2004), “Demokrasi ve Yerel Yönetimler”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3/4: 204-215.
- Ferdinand, J. (2004), “Power, Politics And State Intervention in Organizational Learning”, *Management Learning*, 35(4): 435-450.
- Fincham, R. (1999), “The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change”, *Journal of Management Studies*, 36(3): 335-351.
- Finstad, N. (1998), “The Rhetoric Of Organizational Change”, *Human Relations*, 51(6): 717–740.
- French, W. L., Bell, C. H. (1999), *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Galpin, T. (1996), *The Human Side Of Change: A Practical Guide To Organization Redesign*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, D.G., Dunham, R.B., Cummings, L.L. Pierce, J.L. (1987), “Employee Focus of Attention and Reactions to Organizational Change”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(3): 351-70.
- Gardner, H. (2006), *Changing Minds: The Art and Science of Changing our Own and Other People’s Minds*, Boston: Harvard Business School Press.
- Garside (1998), “Organisational Context for Quality: Lessons From The Fields of Organisational Development And Change Management” *Quality in Health Care*, 7: 8-15.

Gersick, C. (1991), "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration Of The Punctuated Equilibrium Paradigm", *Academy of Management Review*, 16(1): 10-36.

Garud ve Van de Ven (2002), "Strategic Change Processes", içinde Pettigrew, A.M., Thomas H., Whittington R. (Ed.), *Handbook of Strategy and Management*, London, Sage: 206-231.

Gleick, J. (1987) *Chaos*, London: Sphere.

Greenwood, R. ve Hinings C.R. (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and The New Institutionalism", *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.

Greiner, L. (1972), "Evolution And Revolution As Organizations Grow", *Harvard Business Review*. 50(4): 37-46.

Greenwood, R. Hinings, C. R. (1988), "Organization Design Types, Tracks, and The Dynamics of Strategic Change", *Organization Studies*, 9: 293–316.

Guimaraes, T. (1996), "TQM's impact on employee attitudes", *The TQM Magazine*, 8(1): 20-25.

Gulledge, T.R., Sommer, R.A. (2002), "Business Process Management: Public Sector Implications", *Business Process Management Journal*, 8(4): 364-376.

Gustafson, D. H., Alemi, F., Cats-Baril, W.L. (1992), *System to Support Health Policy Analysis: Theory, Models, and Uses*, Ann Arbor, Michigan: Health Administration Press.

Hannan, M.T., Freeman, F. (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

Hannan, M.T., Freeman, J. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociology Review*, 49: 149-164.

- Harrington, D. (2009), *Confirmatory Factor Analysis*, New York: Oxford University Press.
- Hartley, J., Benington, J., Binns, P. (1997), "Researching the Roles of Internal-change Agents in the Management of Organizational Change", *British Journal of Management*, 8: 61–73.
- Hassard, J. (1991), "Multiple Paradigms and Organisational Analysis: A Case Study", *Organisation Studies*, 12(2): 275-99.
- Hatch, M. J. (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford: Oxford University Press.
- Haveman H. A. (1993), "Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation", *Administrative Science Quarterly*, 38: 20-50.
- Haveman, H. A., Russo, M. V., Meyer, A. D. (2001), "Organizational Environments in Flux: The Impact of Regulatory Punctuations on Organizational Domains, CEO Succession, and Performance", *Organization Science*, 12(3): 253–273.
- Henderson, G.M. (2002), "Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations", *Human Resource Development Review*, 1: 186-214.
- Hinings, C, R., Greenwood. R. (1988), *The Normative Prescription of Organizations*, içinde Zucker L. (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations*: Cambridge, MA: Ballinger.
- Hogan, J., Brinkmeyer, K. (1997), "Bridging The Gap Between Overt and Personality-Based Integrity Tests", *Personnel Psychology*, 50: 587-599.
- Hossain, Awal (2003), *Administrative Decentralization: A Framework for Discussion and its Practices in Bangladesh*, UNPAN Case Studies, New York.

- Huczynski, A., Buchanan, D. (2001), *Organizational Behaviour*, 4th Ed., Harlow: FT/Prentice Hall.
- Huse, E.F, (1980), *Organizational Development and Change*, 2nd edition, St Paul, MN: West.
- Isabella, L. (1990), “Evolving Interpretations As A Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events”, *Academy of Management Journal*, 33: 7–41.
- Iverson Roderick D. (1996), “Employee Acceptance Of Organizational Change: The Role Of Organizational Commitment”, *The International Journal of Human Resource Management* 7(1):122-149.
- James, K., Arroba, T. (1999), *Energizing the Workplace*, Basic Books, London.
- Jantsch, E. (1980), *The Self-Organizing Universe*, Oxford: Pergamon
- Johnson, D. M. (2004), “Adaptation Of Organizational Change Models to The Implementation of Quality Standard Requirements”, *International Journal of Quality & Reliability Management*: 21(2): 154–174.
- Jones, G. R. (1998), *Organizational Theory: Text and Cases*, Addison Wesley Longman Publishing Company.
- Judson, A. (1991), *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance To Change*, Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Juechter, W.M., Fisher, C., Alford, R.J. (1998), “Five Conditions For High-Performance Cultures”, *Training & Development*, 52(5): 63-7.
- Kanter, R. (1984), *Managing Change: The Human Dimension*, Goodmeasure Inc.
- Kaplan, R.S. (2005), “How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model”, *Strategy and Leadership*, 33(3): 41-46.

- Karp, T. (2005), "Unpacking The Mysteries Of Change: Mental Modeling", *Journal of Change Management*, 5(1): 87-96
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: Wiley.
- Keleş, Ruşen (2000), *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Istanbul: Cem Yayınevi.
- Kezar, A., Eckel, P. (2002), "Examining The Institutional Transformation Process: The Importance Of Sensemaking, Interrelated Strategies, and Balance", *Research in Higher Education*, 43(3): 295-328.
- Kiel, L.D. (1994), *Managing Chaos and Complexity in Government*, San Francisco: Jossey-Bass
- Kikulis, L. M., Slack, T., Hinings. C.R. (1995), Sector-Specific Patterns of Organizational Design Change, *Journal of Management Studies*, 32: 67-100.
- Kilmann, R.H., Covin, T.J. (1988), *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kimberly, J. (1976), "Organizational Size and the structuralist Perspective: A Review, Critique and Proposal", *Administrative Science Quarterly*, 21: 571-597.
- Kline, R.B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Knights, D., Willmott, H. (1995), "Culture and Control in A Life Insurance Company", *Studies in Cultures, Organisations and Societies*, 1(1): 29-46.
- Kochan, T.A., Useem, M. (1992), "Achieving Systemic Organizational Change", içinde Kochan, T.A., Useem, M. (ed.), *Transforming Organizations*, New York: Oxford University Press.

- Kondra, A.Z., Hinings, C.R. (1998), "Organizational Change and Diversity in Institutional Theory", *Organization Studies*, 19(5): 743-767.
- Kotter, J.P. (1993), "Culture Impacts The Bottom Line", *Executive Excellence*, 10(10): 12-13.
- Kotter, J.P. (1995), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March-April: 59-67.
- Kotter, J.P. (2007), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review Best of HBR*, January: 96-103.
- Kritsonis, A. (2004-2005), "Comparison of Change Theories", *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1): 1-7.
- Kulvisaechana, S. (2001), "The Role of Communication Strategies in Change Management Process:A Case Study of Consignia Brand and Business Status Introduction", Master Thesis, The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge.
- Kurtuluş, K., Okumuş, A. (2006), "Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", *Yönetim*, 17 (53): 3-17.
- Lacey, M.Y. (1995), "Internal Consulting: Perspectives On The Process Of Planned Change", *Journal of Organizational Change Management*, 8(3): 75-84
- Laud, R.L. (1994), "The Tortoise and the Hare: Cultural Change and Corporate Strategy", *The Change Management Handbook: A Road to Corporate Transformation*, Berger, Sikora ve Berger (ed.) McGraw Hill.
- Lawrence, P., Dwyer, D. (1983), *Renewing American Industry*, New York: Free Press.
- Leonard-Barton, D. (1988), "Implementations as Mutual Adaptation of Technology and Organization", *Research Policy*, 17: 251-267.

- Lewin, K. (1947a), "Frontiers in Group Dynamics", içinde Cartwright, D. (Ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.
- Lewin, K. (1947b), "Group Decisions And Social Change". içinde Newcomb, T.M. and Hartley, E. L. (Eds), *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt
- Lindblom, C.E. (1965), *The Intelligence of Democracy*, New York: Free Pres.
- Lines R. (2005), "The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change", *Human Resource Development Review*, 4: 8-32.
- Lippitt, R., Watson, J. and Westley, B. (1958), *The Dynamics of Planned Change*, New York: Harcourt, Brace and World.
- Lorenzi, N.M., Riley, R.T. (2003), "Organizational Issues=Change", *International Journal of Medical Informatics* 69: 197-203.
- Lupton, T. (1991), "Organizational Change: 'Topdown' Or 'Bottom-Up' Management?", *Personnel Review*, 20(3): 4-10.
- MacCallum R. C., Austin J. T. (2000), "Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research", *Annual Review of Psychology*, 51: 201–226.
- Magd, H., Curry, A. (2003) "Benchmarking: Achieving Best Value in Public-Sector Organisations", *Benchmarking: An International Journal*, 10(3): 261-286.
- Maor, M. (1999), "The Paradox of Managerialism", *Public Administration Review*, 59(1): 5-18.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- March, J. G., (1981), "Footnotes to Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 563-577.



- Marshak, R.J. (2002), "Changing The Language of Change: How New Contexts And Concepts are Challenging The Ways We Think And Talk About Organizational Change", *Strategic Change* 11: 279–286.
- Marshall, J., Conner, D.R. (2000), "Another Reason Why Companies Resist Change", *Strategy and Business*, August 24: 1-4.
- McNabb, D.E. and Sepic, F.T. (1995), "Culture, Climate, And Total Quality Management: Measuring Readiness For Change", *Public Productivity & Management*, 18(4): 369-385.
- Meyer, A. D., Brooks G. R., Goes J. B. (1990), "Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses To Discontinuous Change", *Strategic Management Journal*, 11: 93-110.
- Mezias, J. M., Grinyer, P., Guth, W.D. (2001), "Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change", *Long Range Planning*, 34: 71-95.
- Miles, R. H. (1997a), *Leading Corporate Transformation: A Blueprint For Business Renewal*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, R. H. (1997b), *Corporate Comeback: The Story of Renewal and Transformation at National Semiconductor*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Milgram, S. (1965), "Some Conditions Of Obedience And Disobedience To Authority", *Human Relations*, 18: 57-76.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1982), "Structural Change And Performance: Quantum vs. Piecemeal/Incremental Approaches", *Academy of Management Journal*, 25: 867-892.
- Miller, D., Friesen, P. H. (1984), *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Mirvis, P. H. (1988), Organizational Development: Part I—An Evolutionary Perspective, içinde Pasmore, W.A., Woodman, R.W. (Ed.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Modigliani, A., Rochat, F. (1995), “The Role Of Interaction Sequences And The Timing Of Resistance in Shaping Obedience and Defiance To Authority”, *Journal of Social Issues*, 51(3): 107-123.
- Moran, John W., Brightman, Baird K.(2000), “Leading Organizational Change”, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2): 66-74.
- Morgan, G. (1997), *Images of Organization*, 2nd Ed., London: Sage.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Munduate, L., Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2003), “Power Dynamics and Organisational Change: An Introduction”, *Applied Psychology: An International Review*, 2003, 52(1), 1-13.
- Munro, R. (1992), “Enabling Participative Change: The Impact of a Strategic Value”, *International Studies on Management*, 21(4): 52-65.
- Nadler, D. A. (1998), *Champions Of Change: How Ceos And Their Companies Are Mastering The Skills Of Radical Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1994), “Beyond the Charismatic Leader: Leadership And Organizational Change”, içinde Schneier C.E., Russell, C.J., Beatty R.W., Baird L.S. (ed.), *The Training and Development Sourcebook*, Human Resource Development Pres Inc., Amherst, MA.
- O’Donnell, M. (1996), “Into The Mystic: Cultural Change and TQM Teams in the NSW Public Sector”, *Journal of Industrial Relations*, 38(2): 241-263.

Osborne, D., Gaebler T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, MA: Addison-Wesley.

Özdenkoş, D. (1999), “Merkezi Yönetim ile Yerel Yönetimler Arasında Görev Bölüşümü”, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2: 77–95.

Pasmore, W. A., Friedlander, F. (1982), “An Action Research Program for Increasing Employee Involvement in Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, 27: 343–362.

Paton, R.A. and McCalman, J. (2000), *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, 2nd Ed., London: Sage Publications.

Perrow, C. (1994), “Dialogue: Pfeffer slips!”, *Academy of Management Review*, 19: 191-204.

Pettigrew, A. M. (1987), “Context and Action in the Transformation of The Firm”, *Journal of Management Sciences*, 24(6): 649–670.

Pettigrew, A. (1990), *Longitudinal Research On Change: Theory And Practice*. *Organization Science*, 1: 267–292.

Pettigrew, A. M., Whipp, R. (1993), “Understanding the Environment”, içinde Mabey, C., Mayon-White, B. (Ed.), *Managing Change*, 2nd Ed.. London: The Open University/Paul Chapman Publishing.

Pettigrew, P.J. (2003), “Power, Conflicts, and Resolutions: A Change Agent’s Perspective on Conducting Action Research Within a Multiorganizational Partnership”, *Systemic Practice and Action Research*, 16(6): 375-391.

Pfeffer, J., SaJancik, C. R. (1978), *The Extremaicontrolio/Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Piderit, S.K. (2000), "Rethinking Resistance And Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View Of Attitudes Toward An Organizational Change", *Academy of Management Review*, 25(4): 783–794.
- Pollitt, C. (1990), *Managerialism and the Public Services – the Anglo-Saxon Experience*, Basil Blackwell, Oxford.
- Poole, M.S., Van de Ven, A.H. (2004), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. (1998), "Growth strategies", *Executive Excellence*, 15(1): 6-7.
- Prigogine, I., Stengers, I. (1985), *Order Out of Chaos*, London: Fontana.
- Purser R. E., Petranker J. (2005), "Unfreezing the Future: Exploring the Dynamic of Time in Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 41: 182-203.
- Rainey, H. G. (1983), "Public Agencies And Private Firms", *Administration and Society*, 15(2): 207–242.
- Ramanujam, R. (2003), "The Effects of Discontinuous Change on Latent Errors in Organizations: The Moderating Role of Risk", *The Academy of Management Journal*, 46(5): 608-617.
- Redfern, S., Christian, S. (2003), "Achieving Change in Health Care Practice", *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 9(2): 225–238.
- Reger, R., Mullane, J., Gustafson, L., DeMarier, S. (1994), "Creating Earthquakes To Change Organizational Mindsets", *Academy of Management Executive*, 8(4): 31-46.
- Riegel, K.F. (1976), "The Dialectics of Human Development", *American Psychologist*, 31: 689-700.

- Ring, P.S., Perry, J.L. (1985) “Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints”, *The Academy of Management Review*, 10(2): 276-286.
- Robbins, S. P. (2003), *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, H., Finley, M. (1996), *Why Change Doesn't Work? Princeton*, NJ: Peterson's.
- Robertson, P. J., Seneviratne, S. J. (1995), “Outcomes Of Planned Organizational Change in The Public Sector: A Meta-Analytic Comparison To The Private Sector”, *Public Administration Review*, 55(6): 547–558.
- Romanelli, E., Tushman M. L. (1994), “Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test”, *Academy of Management Journal*, 37(5): 1141-1166.
- Saka, A. (2003), “Internal Change Agents' View of The Management of Change Problem”, *Journal of Organizational Change Management*, 16(5): 480-496.
- Sastry, M.A. (1997), Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 42(2): 237-275.
- Schein, E (1979), “Personal Change Through Interpersonal Relationships”, içinde Bennis, W., Van Maanen, J., Schein, E. and Steele, F. (eds) *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Schein, E. H. (1988), *Organizational Psychology*, 3rd Ed., London: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1996), “Kurt Lewin's Change Theory in The Field and in The Classroom: Notes Towards A Model Of Management Learning”, *Systems Practice*, 9(1): 27–47.

Schwering, R. E. (2003), "Focusing Leadership Through Force Field Analysis: New Variations On A Venerable Planning Tool", *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (7): 361-370.

Senior, B., Fleming, J. (2006), *Organizational Change*, 3rd ed., Edinburg: Pearson Education Ltd.

Sevón, G. (1996), "Organizational Imitation in Identity Transformation", içinde Czarniawska, B., Sevón G. (ed.), *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter & Co.

Shani, A. B., Pasmore, W. A. (1985), "Organization Inquiry: Towards a New Model of the Action Research Process", içinde D. D. Warrick, (Ed.), *Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications* Glenview, IL: Scott, Foresman.

Sharma, R.R. (2007), *Change Management Concepts and Applications*, McGraw Hill Company.

Sheehan J. (1990), "Investigating Change in A Nursing Context", *Journal of Advanced Nursing* 15: 819–824.

Sherer, P.D., Lee, K. (2002), "Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective", *The Academy of Management Journal*, 45(1): 102-119.

Shin, R (2001), "Strategies for Economic Development under Decentralization: A Transformation of the Political Economy", *International Journal of Public Administration*, 24(10): 1083–1102.

Simmel, G. (1908), *Conflict & The Web of Group Affiliations*, New York: Free Press.

Singh, J.V., Tucker, D.J., Meinhard, A.G. (1991), Institutional Change and Ecological Dynamics, içinde *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Ed. Powell, W.W., DiMaggio, P.J., Chicago: University of Chicago Press.

- Spencer-Matthews, S. (2001), "Enforced Cultural Change in Academe. A Practical Case Study: Implementing Quality Management Systems in Higher Education", *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 26(1): 51-59.
- Sproul, L.S. (1981), "Beliefs in Organizations", içinde Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (eds) *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2. Oxford: Oxford University Press.
- Stanford, N. (2005), *Organization Design: The Collaborative Approach*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Stoddard D.B., Jarvenpaa S.L. (1999), "Tactics for Managing Radical Change", Grover, Varun, Kettinger, William J. (ed.), *Process Think: Winning Perspectives For Business Change In The Information Age*, Idea Group Inc (IGI), Hershey PA USA.
- Strebel, P. (1996), "Why Do Employees Resist Change?", *Harvard Business Review*, May-June: 86-92.
- Szamosi, L. T., Duxbury L. (2002), "Development Of A Measure To Assess Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 184-201.
- Torbert. W. R. (1989), "Leading Organizational Transformation" içinde R. W. Woodman, W. A. Pasmore (Ed.), *Research in Organization Change and Development*, Greenwich. CT: JAI Press.
- Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. (2006), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", içinde Mayle, D. (Ed.), *Managing Innovation and Change*, London: Sage.
- Tushman M. L., Newman W. H., Romanelli E. (1986), "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review*, 29(1): 583-594.

Tushman, M.L., Newman, W.H., Romanelli, E. (1997), “Convergence and Upheaval: Managing The Unsteady Pace of Organisational Evolution”, içinde Tushman, M.L., Anderson, P. (Ed.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, New York, NY: Oxford University Press.

Ullrich, J., Wieseke, J. Van Dick, R. (2005), “Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger”, *Journal of Management Studies* 42(8): 1549-1569.

Üsdiken, B. (2007), “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, içinde Sargut, A.S., Özen, Ş. (Ed.), *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi.

Van de Ven, A., Huber, G. (1990), “Longitudinal Field Research Methods For Studying Processes of Organizational Change”, *Organization Science*, 1: 213–219.

Van de Ven , A. H., Poole, M. S.(1995), “Explaining Development And Change in Organizations”, *Academy of Management Review*, 20(3): 510-540.

Van Loon, R. (2001), “Organizational Change: A Case Study”, *Innovative Higher Education*, 25(4): 285-301.

Victor P., Franckeiss A. (2002), “The Five Dimensions of Change: An Integrated Approach to Strategic Organizational Change Management”, *Strategic Change*, 11: 35-42.

Vinzant, J. C, Vinzant, D. H (1996), “Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices”, *Public Administration Quarterly*; 20(2): 201-219.

Vollmann T. E. (1996), *The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change*, Harvard Business School Press, USA.



Walton, J. (1999), *Strategic Human Resource Development*, Edinburgh Gate, UK: Pearson Education.

Washington, M., Hacker, M. (2005), "Why Change Fails: Knowledge Counts", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5): 400-411.

Waterman, R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980), "Structure is Not Organization", *Business Horizons*, June.

Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd Ed., Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K.E., Daft, R.L. (1983), The Effectiveness of Interpretation Systems, içinde Cameron, K.S., Whetten, D.A. (Ed.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*: New York: Academic Pres.

Weick, K.E., Quinn, R.E. (1999), "Organizational Change And Development", *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.

Werr, A., Stjernberg, T., Docherty, P. (1987), "The Functions of Methods of Change in Management Consulting", *Journal of Organizational Change Management*, 10 (4):1997: 288-307.

Werther, W.B. Jr. (2003), "Strategic Change and Leader-Follower Alignment", *Organizational Dynamics*, 32 (1): 32-45.

Wezel F. C., Saka-Helmhout A. (2006), "Antecedents and Consequences of Organizational Change: 'Institutionalizing' the Behavioral Theory of the Firm", *Organisation Studies*, 27(2): 265–286.

Whelan-Berry, K.S., Gordon J.R. ve Hinings C.R. (2003), "Strengthening Organizational Change Processes: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis", *Journal of Applied Behavioral Science*; 39: 186-207.

Whitehead, J., McNiff, J. (2006), *Action Research Living Theory*, First Ed., Sage Publications Ltd., Cronwall.

Wilson, D. C. (1992), *A Strategy of Change*, London: Routledge.

Woodward, Hendry (2004), "Leading And Coping With Change", *Journal of Change Management*, 4(2): 155-183.

Worrall, L., Cooper, C.L., Campbell-Jamison, F. (2000), "The Impact of Organizational Change on The Work Experiences and Perceptions of Public Sector Managers", *Personnel Review*, 29(5): 613-636.

Yasin, M.M. (2002), "The Theory and Practice of Benchmarking: Then and Now", *Benchmarking: An International Journal*, 9(3): 217-243.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2003), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Üçüncü Baskı, Ankara.

Zairi, M., Sinclair, D. (1995), "Business Process Re-Engineering and Process Management", *Management Decision*, 33(3): 3-16.

Zeffane, R.M. (1990), "Participative Management", içinde Lakshamanna, C., Srivasta, S.P. and Sarikwal, R.C. (Eds), *Workers' Participation and Industrial Democracy: Global Perspectives*, Ajanta, London.

Zeffane, R. (1996), "Dynamics Of Strategic Change: Critical Issues in Fostering Positive Organizational Change", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7): 36-43.

**EK 1**

..... BELEDİYESİ  
ORGANİZASYON GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI  
DEĞERLENDİRME FORMU

Bu formda vereceğiniz bilgiler yapılan çalışmaların etkinliğini arttıracaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz. *(Yanıtlarınız için formun arkasını da kullanabilirsiniz)*

1- ..... Belediyesi'nde iş süreçlerine yönelik yapılan çalışmaları nasıl karşılıyorsunuz? (Belediye, birimler ve çalışanlar açısından ne tür katkılar sağlayacaktır, olumsuz veya yetersiz yönleri neler olabilir)

2- Bu çalışmaların belediye, birimler ve çalışanlara neler kazandırmasını isterdiniz?

3- Yapılan bu çalışmaların daha iyi sonuç vermesi açısından neler yapılmasını önerirsiniz?

4- Verilen eğitimleri faydalı buluyor musunuz? Sizce ne tür eğitimlerin verilmesi görevlerinizi yerine getirmede faydalı olabilir?

**EK 2**

..... BELEDİYESİ  
BÜTÜNLEŞİK YÖNETİM SİSTEMİ KURULUM SÜRECİ DEĞERLENDİRME FORMU

Değerli çalışanımız,  
Bütünleşik Yönetim Sisteminin kurulum sürecini birlikte yaşamaktayız. Bu çalışmalar sırasında birlikte neler yaşadığımızı anlamak ve benzer çalışmalarda başanya daha hızlı ve emin adımlarla ulaşabilmek için neler yapabileceğimizi öğrenmek adına elinizdeki çalışma hazırlanmıştır. İfadelerde kullanılan çalışma kelimesi ile BYS çalışmalarını kastedilmekte olup, görüşlerinizi bu yönde belirtmeniz çalışmadan sağlıklı sonuç alınması için önemlidir. Çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederiz.

	kesinlikle katılıyorum	katılıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	kesinlikle katılmıyorum
1 Bu çalışma içinde yer alarak gelecekte kurumda daha önemli görevler alacağımı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Bu çalışma içinde yer almak işime yönelik motivasyonumu artırdı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Bu tür çalışmaların çok uzun zaman aldığı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Bu çalışmada yer almak manevi açıdan benim için çok önemli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Bu çalışmalar beni iş yerindeki alışkanlıklarımı değiştirmeye zorladı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Bu çalışmalar sonrasında yeni şeyler öğrenmem gerekebileceğini düşünmek hoşuma gitmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Bu çalışmanın nedeninin kuruma düzen getirmek olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Bu çalışmada üzerimde tepe yönetimin (Başkanlık ve Genel Sekreterlik) baskısı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Bu çalışmalara yeterli katkı sağlayacak vaktim olmuyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Bu çalışma sırasında olup biteni kabullenmek zorundayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin karar verme şekillerini başarılı buluyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Çalışma esnasında komisyonlarımıza liderlik edenlerin benim için önem taşıyan davranışlarda bulunduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Kurumun üstündeki iş yükü artıyor bu nedenle daha iyi hizmet sunabilmek için bu tür bir çalışmaya ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Kurumun dış çevresinde kargaşa ortamının hakim olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Kurum içindeki siyasi politikanın çalışmayı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Kurumun çok büyük olması çalışmanın başarısını olumsuz etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Bu çalışmaya ilişkin her türlü bilginin tepe yönetim (Başkanlık ve Genel Sekreterlik) tarafından çalışanlara aktarıldığını, gizlenmediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Bu çalışmada tepe yönetimin (Başkanlık ve Genel Sekreterlik) desteği arkamdadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Kurumdaki çalışanlar bu çalışmanın başarılmasında etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Bu çalışma başladıktan sonra kendimi işimde daha mutlu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 İşimde uzmanlaşmış olmam bu çalışma içindeki görevimi kolaylaştırdı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Çalışmaya katılanların idari yoğunluğunun çok fazla olması nedeniyle çalışmanın olumsuz etkilendiğini düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Kurumumun dışarda var olan İmajının değişmesini istediğim için bu çalışmadayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Yapılan çalışmaların gidişi ve sonuçları hakkında yeterli bilgilendirilmenin yapıldığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	kesirlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılmıyorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	kesirlikle katılmıyorum
25 Bu çalışmanın yapılmaması daha doğru olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Bu çalışmada bulunmamın uzun dönemde gelirme olumlu yansıtacağını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Bu çalışma içinde yer almasaydım işimi kaybedebilirdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 İşim gereği yakın olduğum kişiler nedeniyle bu çalışma içinde bulunmak zorundayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Çalışmanın başındaki kişi çalışma sonunda nereye ulaşılacağını hayal etmemi sağlamıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Bu çalışmalar içinde komisyon yöneticilerinin çalışmanın başansında etkili olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Bu çalışmaların başansında çalışmanın başındaki kişinin etkili olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Çalışma esnasında komisyonlanmıza liderlik edenler sosyal ihtiyaçlarımızın fakında olmuştur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Çalışma esnasında komisyonlanmıza liderlik edenlerin bizlere karşı davranış ve hareketlerini olumlu buluyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Kurum içi politik olayların bu çalışmaların başarısını olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Başkan'ın içinde bulunduğumuz çalışmayı devam ettirmesi bence onun bir başarısıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Kurumda tepe yöneticilerin (Başkanlık ve Genel Sekreterlik) bu çalışmaya karşı yönetsel anlamda çok olumlu bakışı olmadığını düşünmekteyim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 Bu çalışmada kimse benim varlığımın etkisiz olduğunu söyleyemez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 Kurumun farklılaşması yönünde bir baskının var olduğunu hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 Kurumun dış çevresindeki belirsizlik ortamı bu çalışmanın yolunda gitmesini engellemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 Kurumdaki şartlar eskkiye göre çok değişti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 Bürokrasinin bu çalışmaların hızını olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 Kurum içindeki mevcut sistemler bir bütün olarak düşünüldüğünde bu çalışmayı kolaylaştırmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 Bu çalışmanın tamamen belirli kurallar ve prosedürler dahilinde ilerlemesi çalışmayı zorlaştırmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 Tepe yönetim (Başkanlık ve Genel Sekreterlik) bu çalışmaların başansında etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 Tepe yönetimin (Başkanlık ve Genel Sekreterlik) bu çalışmaya profesyonel yaklaştığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 Bu çalışmanın başarıya ulaşması için elimizdeki kaynakların sınırsız olmadığını, eldeki kaynakların çok dikkatli kullanılması gerektiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 Çalışmanın başarıya ulaşmasında proje içinde yer alanların birbiriyle olan etkileşiminin büyük önemi olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 Kurum personeline yönelik dışarıda var olan İmajın değişmesini İsteddiğim için bu çalışmadayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 Bu çalışma süresince verilen eğitimleri faydalı buluyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 Bu çalışmanın geleceğimi tehdit ettiğini düşünmüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51 Mevcut kurum kimliğinin (İletişim, kültür, vb.) bu çalışmanın başarıya ulaşmasını engellediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52 Bu kurumda yerleşmiş eski bir zihniyet olduğunu ve çalışmaları olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53 Çalışmanın başarısını olumsuz etkileyebilecek kurum içi krizler yaşadığımızı İnanıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54 Kurumun çok karmaşık yapıda olması çalışmanın başarısını olumsuz etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55 Bu çalışmanın başındaki kişi çalışmalara gereken katkıyı sağlayabilmeme İmkân tanımaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		keskinlikle katılıyorum	katılıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	keskinlikle katılmıyorum
56	Komisyonların başında bu çalışmaların yürütülenlerin işi başaracak beceriye sahip olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Çalışma esnasında komisyonlarımızın liderlik edenler bireysel değerlerimizi gözdeinde tutmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	Teknolojideki yeni gelişmeler bu tür bir çalışmanın yapılmasını gerekli kılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	Bu çalışmada çevreye ait çok sayıda faktör çalışmanın hedeflerini etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	Yerel yönetimlerin kendine has özellikleri çalışmaları olumsuz etkilemiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	Yöneticilerin yerel seçim mücadelesinin bu çalışmaların önüne geçip çalışmayı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Katılımcıların farklı birimlerden geliyor olması bu çalışmayı zorlaştırmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	Bu çalışmanın başarısı için daha fazla nitelikli personele ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	Çalışmalarda beklentilerimin karşılandığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	Bu çalışmanın katılımcılarına baktığımda bu işi başarabilecek beceriye sahip olduklarına inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Çalışanların bazılarının sorumluluk almamak için bu çalışmadan kaçmanın yollarını aradıklarını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	Bu çalışmalarla ilgili tüm bilgileri birim yöneticilere eksiksiz aktarmaya çalışıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	Bu çalışmaların sona erdiğinde ne olacağını bilmediğimden tedirginlik duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	Bu çalışmalardan ayrılırsam bulunduğum mevkide uzun süre kalamayacağımı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	Yeteneklerimin bu çalışma için yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Kurumdaki köşkünlerin bu çalışmaların başariya ulaşmasını engellemeye çalıştığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Bu çalışmalar için yer alan kurum dışından gelen danışmanların çalışmaların başarısında etkili olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	Bu çalışmalara katıldıktan sonra çalışmanın başındaki kişi sayesinde güç kazandığımı görmeye başladım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Çalışma esnasında komisyonlarımızın liderlik edenlerin bizimle iletişimini olumlu buluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Örgütsel çevrenin çalışmanın başariya ulaşmasında etkili vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	Kamusal örgütler üzerindeki maliyet ve verimlilik gibi baskıların burada da olduğunu ve bu çalışmaların olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	Kurumdaki örgütsel yapı çalışmaların başarısını olumsuz etkilemiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Bu çalışmanın tek bir merkezden yürütülmesinin çalışmayı olumlu etkilediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	Bu çalışmada farklı hiyerarşik düzeylerden farklı kişilerle çalışmak işimi zorlaştırdı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	Bu çalışmada bazı kişilere tepe yönetim (Başkanlık ve Genel Sekreterlik) tarafından imtiyazlar sağlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81	Tepe yöneticiler (Başkanlık ve Genel Sekreterlik) bu çalışmadaki faaliyetlerimi çok fazla kontrol etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82	Bu çalışma için teknik anlamda bilgi kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83	Bu çalışmaların yürütülmesi sırasında daha yüksek performans göstermem gerektiğini hissettim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84	Bu çalışmalar içindeki katılımcıların kuruma çok bağlı olduklarını düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85	Bu çalışma içinde kararlara aktif katılım sergileyebildiğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86	Bu çalışmada bana ne görev verilirse verilisin o işi sonuna kadar götürürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılmıyorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	kesinlikle katılmıyorum	
87 Bu çalışma sırasında üzerimde tehdit hissettim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
88 Bu çalışma ile ilgili olarak kurum içindeki iletişimin çok iyi işlediğine inanıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
89 Uzun süredir bu kurumda olanların çalışmalarını olumsuz etkilediğine inanıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
90 Bu çalışmalardan anladığım herkes için iyi bir şey yapıldığıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
91 Bu çalışma sürecinde faaliyetlerde çok katılımcı olmak istemedim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
92 Bu çalışmada kurum dışındaki kişi ve gruplarla çok iyi iletişim kurulduğuna düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
93 BYS çalışmalarının başarılı olacağını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
94 Yaşınız: .....						
95 Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz: ..... yıl						
96 Bu Kurumda Hizmet Süreniz: ..... yıl						
97 Eğitim Durumunuz:	İlkokul	<input type="checkbox"/>	Ortaokul	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>
	Üniversite	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
98 Cinsiyetiniz	Kadın	<input type="checkbox"/>	Erkek	<input type="checkbox"/>		
99 Sınıf	Sözleşmeli	<input type="checkbox"/>	Memur	<input type="checkbox"/>	İşçi	<input type="checkbox"/>
					Şirket personeli	<input type="checkbox"/>
100 Pozisyon:	Daire Bşk	<input type="checkbox"/>	Müdür	<input type="checkbox"/>	Şef	<input type="checkbox"/>
					Diğer	<input type="checkbox"/>
101 Çalıştığım yer:	Belediye	<input type="checkbox"/>	Belediye Şirketi	<input type="checkbox"/>		

## ÖZGEÇMİŞ

Adı : Burak  
Soyadı : ÇAPRAZ  
Adres : Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
35040 Bornova / İzmir  
Tel : +90 232 3434000 (dahili 5299)  
Fax : +90 232 3734194  
e-mail : burak.capraz@ege.edu.tr

### KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri : Edremit-Balıkesir  
Doğum Tarihi : 05.06.1977

### İŞ DENEYİMİ

- 2002 Araştırma Görevlisi, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

### ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans - Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D., Pazarlama, 2005  
Lisans - Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme, 2002

### YAYINLAR

#### Makaleler

- Çapraz, B., Keçecioğlu, T., Kuruoğulları, Y. (2009), “Performans Bazlı Ücretlendirme Sistemi Yoluyla Çalışanların Gelişimi: Mavi Yakalılara Yönelik Bir Vaka Çalışması, Constar – Türkiye”, Ege Akademik Bakış, 9 (2): 699-711.
- Çapraz, B., Kesken, J., Ayyıldız, N.A., İlic, D. (2009), “Yönetmel Zekaya Doğru: Yönetmel Zeka ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, Ege Akademik Bakış, 9 (1): 187-211.
- Kesken, J., Çapraz, B., Ayyıldız, N.A., Kelgökmen, D. (2007), “Management Fads And Fashion In Turkey: Role Of Consulting Firms On Dissemination Process Of Strategic Management Tools”, Journal of Global Strategic Management, 3, s.5-16.
- Keçecioğlu, Tamer, B. Çapraz (2003), “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, 2, s.41-54.

#### Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- Kesken, J., Ayyıldız, N. A., Çapraz, B., Kelgökmen, D. (2007), “Management Fads And Fashion In Turkey: Role Of Consulting Firms On Dissemination Process Of Strategic Mangement Tools”, 3rd International Strategic Management Conference, June 21-23, Antalya, s.3-14.

- Keçecioğlu, T., Çapraz, B. (2005) “Perception of New Human Resources Roles: A Research Over The Industrial Firms in Izmir”, 1st International Conference on Business, Management and Economics, 16-19 Haziran, Çeşme-İzmir.
- Kesken, J., Çapraz, B. (2003) “Toward a Global Definition of Organizational Politics: A Meta Analysis”, GASI Challenges of Globalization in a Changing World Order, Washington D.C., Mayıs 22 -25.

### **Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler**

- Kesken, J., Çapraz, B., Kelgökmen, D., Ayyıldız, N. A. (2008) “Aile Şirketlerinde ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine... Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları ve Sonuçları”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, 18-19 Nisan, İstanbul.
- Kesken, J., Kelgökmen, D., Çapraz, B., Ayyıldız, N.A. (2007) “Yönetimsel Zekaya Doğru: Kavram Geliştirmeye Yönelik Keşifsel Bir Çalışma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, s.879-882.
- Keçecioğlu T., Kesken J., Ayyıldız N.A., Çapraz B., Kelgökmen D. (2006): Madalyonun Diğer Yüzü: İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Uzmanlarının Yetkinlikleri Üzerine Keşifsel Bir Çalışma, 14. Ulusal Yönetim & Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ed. Dursun Bingöl, Atatürk Üniversitesi, 25-27 Mayıs, ss.481-488.
- Kesken J. Çapraz B. Kelgökmen D. ve Ayyıldız N.A.(2006): “Primum Non Nosere: Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, ss.338-349.
- Keçecioğlu, T., Çetin, C., Çapraz, B. (2005), “Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş Ve İnci Exide Akü Örnekleri”, 13ncü Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 12-14 Mayıs, İstanbul.
- Kesken, J., Atabay, G., Aracıoğlu, B., Eğit, T., Çapraz, B. (2004) “Sanayi Toplumu Olmadan Bilgi Toplumuna Geçme Çabası... Girişimcilik Profilimiz Nasıl Değişiyor”, 1. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, 14-12 Aralık.
- Kesken, J., Çapraz, B., Şengül, A. (2004) “Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında ... İkinci ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmelerinde Çalışmaya Karşı Tutumları”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1nci Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 17-18 Nisan.
- Ada, N., Çapraz, B., Şengül, A. (2004), “Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1nci Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 17-18 Nisan.
- Kesken, J., Çapraz, B., Şengül, A (2003) “Davranış Bilimleri Perspektifinde İş Hayatında Duygular: Keşifsel Bir Çalışma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 11nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 22-24 Mayıs.

## ÖZET

Örgüt yazınında önemli yer tutan değişim yönetimi konusu 1940'lı yılların ortalarından itibaren araştırmacılar için merak konusu olmuştur. Bu kadar eskiye dayanan bir konu olmasına rağmen 1980'lerden itibaren bu alandaki çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Değişim yönetimi konusu bugün de popülerliğini devam ettirmektedir. Bunun en önemli nedeni değişimin her örgüt için kaçınılmaz oluşudur. Örgütlerde değişim ile ilgili yazında çok sayıdaki çalışma içinde geliştirilen önemli miktarda modelin mevcut olduğu görülmektedir. Ancak yazın değişimin nedenlerini ve nasıl gerçekleştiğini tam olarak ortaya koyamamıştır. Her örgütün kendisine özel olması her değişim hareketini de az ya da çok birbirinden farklı kılmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel değişim konusuna farklı bir örgüt yapısına sahip olan yerel yönetim tiplerinden belediye örgütlerinde gerçekleştirilen değişimde hangi faktörlerin değişime ne kadar etki ettiğini sunan bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Örgüt yazını tarandığında bu alanda bir çalışmanın var olmadığı görülmektedir. Ortaya konulan model bu yönüyle değişim yönetimi yazını için önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim Yönetimi, Değişim Yönetimi Modeli, Yerel Yönetimler

## ABSTRACT

Change management topic, holding an important place for the organizational literature, has been an interest for researchers after the the mid-1940s. Although it is a former topic researches are seen to be increasing since the 1980s. The issue of change management popularity continues today. The most important reason is that change is inevitable for any organization. A significant amount of existing models is also observed in the literature related to change management. However, the causes of change and how it occurred, is not revealed in literature. While every organization is unique itself, every change movement is more or less different from each other.

In this study it is aimed to develop a change model for municipal organizations as a different organizational structure in local governments. While there is no similar study on change in organization literature this study is taking an important role to define how and which factors are affecting organizational change in this kind of organizations.

**Key Words:** Change Management, Change Management Model, Local Government